

РЕФЕРАТ

Совершенствование системы мотивации персонала государственного предприятия (на примере ФГУП «Почта России» Рубцовский почтамт).

Объектом исследования в данной работе является - структурное подразделение ФГПУ «Почта России» ОПС Рубцовск.

Предметом исследования в данной работе является - совершенствование мотивацией персонала как составная часть общей стратегии управления организацией. Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов деятельности предприятия, методы математико-статистического анализа, обобщение и интерпретация результатов исследования, формулирование предложений. Проблемами мотивации персонала занимался ряд российских и зарубежных ученых.

Цель выпускной квалификационной работы – является на основное изучение теоретических основ мотивации персонала, проанализировать структуру персонала и систему мотивации труда на государственном предприятии ФГПУ «Почта России» Рубцовского почтамта и предложить рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Согласно поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- изучить понятия мотивации и стимулирования персонала;
- рассмотреть характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации;
- определить особенности системы мотивации персонала государственного предприятия;
- проанализировать общую характеристику ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта;

- сформулировать трудовые ресурсы и эффективность их использования на государственном предприятии ФГУП «Почта России» ОПС Рубцовск;

- охарактеризовать мотивации трудовой деятельности работников ФГУП «Почта России» ОПС Рубцовск

- Предложить рекомендаций по совершенствованию мотиваций ФГУП «Почта России» в условиях совершенствования системы мотивации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы. Во введении обусловлена актуальность данной темы, её изученность, определены объект и предмет работы, поставлена цель и задачи, определена структура работы. В первой главе данной работы рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии. Во второй главе данной работы проанализированы аспекты действующей системы мотивации персонала государственного предприятия «Почты России» ОПС Рубцовск. В заключительной главе Разработаны рекомендации по совершенствованию мотиваций ФГУП «Почта России» на примере ОПС Рубцовск в условиях совершенствования системы мотивации. В заключении сделаны выводы по всей работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала.....	8
1.2 Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации.....	14
1.3 Особенности системы мотивации персонала государственного предприятия.....	21
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» РУБЦОВСКИЙ ПОЧТАМТ	
2.1 Общая характеристика ФГУП «Почта России» ОПС Рубцовск.....	28
2.2 Анализ трудовых ресурсов и эффективности их использования Рубцовского почтамта.....	39
2.3 Анализ мотивации трудовой деятельности работников ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта	44
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» РУБЦОВСКОГО ПОЧТАМТА	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы управления персоналом тесно связаны с понятием мотивации. Новые отношения в экономике, сложившейся переходным периодом, выдвигают к персоналу и новые требования. Это не только выбор, расстановка и обучение кадров, но и сознания нового формирование, мировосприятие, а следовательно и методов мотивации.

На данный момент, при обращении к рыночным отношениям, фактором мотивации работников есть не что иное, как готовность иметь гарантированную заработную плату. При этом ни упорство, ни особенность работы в расчет не берутся, превышает желание иметь тихую работу с небольшим, но стабильной заработной платой, чем напряжённую работу с хорошей, достойной оплатой.

В тоже время, на рынке труда появляются работники, владеющие неплохим профессионализмом на новом уровне, это люди с большой нравственной основой и соображением в работе. Всё-таки шансов найти достойную работу у них небольшие из-за возрастной категории (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в большинстве у молодых специалистов).

То есть, и потребности, и мотивация значительного большинства работников требуют к себе дальнейшего изучения и систематизации.

Поэтому, целью дипломной работы является исследование мотивации работников при выборе постоянного места труда, в данном случае предприятие ФГПУ «Почта России».

Мотивация персонала представляется главным средством обеспечения приемлемого использования средств, привлечение имеющегося кадровый состав. Основная цель процесса мотивации - это извлечения максимального эффективности от эксплуатации имеющихся трудовых ресурсов, что позволит улучшить общую оперативность и прибыльность деятельности

предприятия. Качество управления персоналом при переходе к рынку является поднятием роли личности работника. Следовательно, изменяется зависимость потребностей и стимулов, на которые опирается система мотивации и стимулирования. На предприятии для стимулирования сотрудников на сегодняшний день используются как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Однако, конкретной картины о соотношении взглядов мотивационной сферы сотрудников сегодня ни практика управления персоналом, ни теория менеджмента, не имеет наиболее эффективных методов управления ими.

Трудность на практике организация системы мотивации персонала складывается плохой изученностью особых сторон мотивации работников, использованных в отдельных отраслях видах производства и экономики. Хотя и издан ряд трудов посвященных этой теме. Определенную помощь руководителям сегодня могут оказать проводимые социологические исследования тенденции развития мотивационной сферы и трудовой деятельности изучения структуры мотивов и стимулов персонала.

Рост управления и эффективность труда персонала будут возможны лишь в решении, применять принципиально новые подходы в работе с кадрами. Достаточно новые подходы в работе с кадрами состоит в комплексном технологическом образе, в расширенном применении элементов планирования, в использовании индивидуальных моделей работы. Существенным условием удачной деятельности по управлению персоналом предприятия является уточнение рабочей направленности и рост средств, выделенных на работу с персоналом. Нынешние работники требуют к себе серьезной мотивирующей помощи со стороны руководства предприятия и нуждаются в действительно эффективной структуре мотивации и стимулировании, расчётливо направленной на удовлетворение осознанных индивидуальных потребностей сотрудников, вероятность совершенной самореализации персонала.

В связи с тем изучение реального положения дел на практике вызывает интерес в части решения проблем связанные с мотивированием к труду работников на предприятии. Таким предприятием является ФГПУ «Почта России» ОПС Рубцовск. За период работы предприятия сформировались по-своему своеобразные производственные принципы мотивации, вследствие оно принимает одно из первых мест в сфере предоставления услуг почтовой связи. Не смотря, на постоянное развитие системы стимулирования многим российским предприятиям не удалось обойти проблему недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов, в их число входит ФГПУ «Почта России» ОПС Рубцовск.

Актуальность работы выражается в том, что путь к результативному управлению человеком проходит через понимание его мотивации. Лишь зная то, что сопутствует человеком, что заставляет его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, возможно, постараться разработать эффективную модель методов управления людьми на предприятии.

При написании выпускной квалификационной работы использовались учебники и учебные пособия по менеджменту по стратегическому менеджменту, персоналу, психологии, социологии и теории управления, научные статьи в периодических изданиях, монографии, а также учредительные документы ФГУП «Почты России», финансовая отчетность за 2016-2017 гг. Рубцовского почтамта, отчеты о движении персонала Рубцовского почтамта, данные анализа макроокружения.

Информационной основой работы являются работы таких авторов как: А.Маслоу, С.Альдерфер, Ф.Герцберг, Д.МакКлелланд, В.Врум, С.Адамс, Л.Портер, Е.Лоулер (авторы теорий мотивации)

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала

В общем, мотивация человека к труду понимается как сочетание движущей власти, заставляющих человека к исполнению определенных действий. Внутри и вне человека находятся эти силы, заставляя его совершать некоторые поступки неосознанно или же осознанно. При этом отношение между каждыми отдельными силами и поступками человека связана не прямой очень запутанной структурой взаимодействий, за частую разные люди на одинаковые события со стороны одинаковых сил могут совершенно по-разному реагировать.

Особенно, человеческое поведение, выполняемые им работы в свою очередь так же могут влиять на его воздействие и реакцию, степень влияния в результате воздействия может меняться и направление поведения, вызываемая этим воздействием. Взять в интерес сказанное, возможно попробовать дать более подробное определение мотивации.

Мотивация - это комплекс внешнего и внутреннего действующего влияния, которое побуждает человека к деятельности, задаёт границу и форму действия и придают этому действию направление, на достижения цели.

Сила мотивации на ход работы человека состоит из множества факторов, в основном индивидуально со стороны деятельности человека будет меняться под воздействием обратной связи [11, с. 126].

Потребности - это нужда или недостаток в чем-либо, возникает внутри человека для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом. Это

внутренний побудитель активности, но в то же время у каждого человека, имеет определенное индивидуальное проявление, что достаточно общее для разных людей. И наконец, это то, от чего человек хочет избавиться, если потребность есть, она дает о себе знать и требует своей ликвидации. Каждый человек по-разному, пытается устранять и удовлетворять потребность, подавить или не обращать внимания. Как неосознанно, так и осознанно могут возникнуть потребности. Поэтому не от всех потребностей человек осознанно освобождается. Большая часть потребностей иногда возрождается, хоть они при этом могут изменять форму определенного выражения, и степень характера и силы на человека.

Определения мотив исходит от действия человека. Мотив находится в самом человеке, имеет индивидуальный вид, подчиняется множеству внутренних и внешних факторов в связи к человеку, и конечно от деятельности других, являющихся вместе с ним мотивов. Мотивы подчиняются сознанию. Мотив определяет, цель и как будет осуществлено это действие, поэтому не только побуждает человека к действию. Например, если мотив создаёт действия по изъятию потребности, то у других людей эти способы зачастую отличаются, даже если они чувствуют те же потребности. Общество влияет на свои мотивы, заглушает их действие или совсем устраняет их из своей мотивационной системы. Не редко поведение складывается объединением нескольких мотивов, а не одним. Мотивы могут находиться в особой связи друг с другом по числу их воздействия на поведение. Следовательно, мотивационная конструкция человека рассматривается как основа поведения.

Мотивация обладает некоторым определенным постоянством. Всё же она может изменяться, за частую, осознанно в процессе воспитания человека, его формирование [40, с. 36].

Мотивирование - это процесс влияние на человека с целью пробуждения в нем желания к определенным действиям через рождение некоторых мотивов. Мотивирование являться основой управления

обществом и человеком в целом. Производительность управления вне малой степени подчиняется, нескольким успешно состоявшимся процессам мотивирования.

Место рычагов воздействия или обладателей возбуждения выполняют стимулы, вызывает работа некоторых мотивов. Выступают в виде стимулов отдельные предметы, как влияние других людей, обязательство, носители обещания и потенциала, подвернувшееся возможности и другое, что предлагается человеку в вознаграждение за его действия или что он желал бы получить взамен определенных действий. Сознательно или бессознательно не обязательно, человек рефлекторно отвечает на многие стимулы. Есть такие стимулы на которые реакция поддается сознательному контролю [34, с. 254].

У разных людей реакция не одинакова на определенные стимулы. Поэтому стимулы сами по себе не имеют совершенной функции или смысла, если общество не реагирует на них. Взять, в условия развал денежной системы, когда почти ничего невозможно купить за средства, заработная плата и денежные знаки теряют свою ценность стимулов и могут быть исключительно мало использованы в управлении людьми.

Процессом стимулирования называется использования всяких стимулов для мотивирования людей. Побуждения к деятельности имеет различные формы. В опыте управления, материальное стимулирование является одной из самых распространенных форм стимулирования. Роль данного процесса стимулирования очень большая. Всё же очень важно помнить ситуацию, в которой материальное стимулирование выполняется, и главное не допускать преувеличения его возможностей, потому что человек имеет очень не простую и не точную систему потребностей, приоритетов, целей и интересов.

Мотивирования значительно отличается от стимулирование. Это отличия состоит в том, что мотивирование, может осуществляться с помощью одного из средств стимулирования. При этом чем выше точка

развития отношений на предприятии, тем не так часто в качестве средств управления людьми на предприятии используется стимулирование. Воспитание и обучение это один из методов мотивирования людей, что как приводят к тому, что члены предприятия сами проявляют инициативу участвовать в делах предприятия, предпринимая должные действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. Рассмотрим, на какую активность оказывает действие мотивация, то выяснится, что это следующие параметры деятельности: старание; труд; упорство; аккуратность; стремление.[14, с. 468].

Человек на одну и ту же работу может затрачивать разное количество времени и усилия, прилагать пол силы, нежели работать в полную силу. Если есть мотив и стремления берет сложную и тяжёлую работу ищет и браться за сложное решение, также он может стремиться брать работу полегче выбирать решение попроще.

В итоге это отражает то, какие старание готов прилагать человек. И подчиняется это тому, в какой степени он мотивирован на расходование усилий при работе.

Не исключено человек по разному выполняет свою роль в организации. Один не смотрит на качества своего труда, другой посвящает этому большую часть времени, работает со всей отдачей, не увиливает от работы, имеет цель в повышении квалификации, усовершенствоваться в своих способностях и действовать с организационной сфере.

Мотивация влияет на развитие начатого дело это третья характеристика деятельности. Это характеристика важна в деятельности, часто встречаются люди, в которых быстро гаснет интерес к начатому делу. Вне зависимости очень хороших результатов работы в начале, потеря стремления и недостаток настойчивости приводит к тому, что они снизят усилия и перестанут стараться, выполняя работу на значительно низком уровне по сравнению с их потенциалом. Недостаток настойчивости сказывается также плохо на доведении дела до конца. Работник может

предлагать хорошие идеи и ничего не делать для их воплощения в реальность, что в дальнейшем для предприятия будет являться упущенным шансом.

При исполнении работы, добросовестность, означает ответственный подход работе, с учетом всех нужных требований и регулирующих норм, для работы является немало важным условием их хорошее выполнения. Человек может владеть не плохой квалификацией и навыком, быть талантливым и творческим, много работать. При этом относиться к своим обязанностям «спустя рукава», не серьёзно. При этом все положительные результаты его деятельности сводятся на нет.

Руководство предприятия должно хорошо осознавать это и пытаться таким образом создавать систему мотивирования, чтобы она расширяла и развивала у сотрудников эту черту их поведения.

Направление как параметры деятельности человека указывает на то, к каким целям он движется, выполняя некоторые действия. Не редко человек выполняет свою работу потому, что она приносит некое удовлетворение (моральное или материальное), не исключено делает ее потому, что он хочет помочь своему предприятию добиться ее целей. При управлении предприятием важно знать характер и цель действия человека, поэтому не менее важно уметь если надо, с помощью мотивирования направлять эти действия к осуществлению определенных целей.

В частности сказанное допускает уточнить понятие мотивации как совокупности сил, заставляющих человека выполнять действия с затратой определенных усилий, на некотором уровне стремления и тщательности, с определенной настойчивостью, в определённом течении достижения целей.

Мотивация как стратегия прохождения кризиса труда построена на бессрочном воздействии на работника в целях перемены по заданным параметрам структуры ценностных интересов работника, развития желаемого мотивационного центра и развития на этой основе рабочего

потенциала. Такого рода воздействие в отличие от стимулирования являются мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблем является направлением на фактическую структуру стоимостных направлений и интересов работника, на более полноценное выполнение трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом находятся не на одной ступени по направленности: первая действует на изменение в данный момент положения; второе - на его укрепление, фиксацию, при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из трудового кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Развития мотивации и стимулирования могут совпадать, дополнять, но и выдерживать друг друга. К примеру, рост денежных средств, когда нет полного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Каждое изменение стимулирующих труд факторов, если оно станет самоцелью, желаемых результатов не принесет, если не будет иметь в виду поведенческую реакцию на них человека [17, с. 216].

Побуждение должно отвечать интересам, требованиям и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен конструкции мотивации работника.

Главное также ясно понимать, что мотивация - это внутренний процесс осознанный выбор человека того или иного хода работы, определяемого совокупным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Процесс мотивации сложный и неоднозначный. Действует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся объяснить это явление.

1.2 Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации

В нынешних исследованиях существуют теории содержащие методы мотивации такие как теория FRG К. Альдерфера, теория А. Маслоу «иерархии потребностей», Д. Мак-Клелланда теория приобретенных потребностей и др. и главные теории мотивации к ним относятся теории «предпочтения и ожидания» В. Врума ожидания К. Левина, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера (авторы теории - Л. Портер и Э. Лоулер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория "Икс" и "Игрек" Д. Макгрегора и др.).

Теории указанные первыми являются, основное они обращают внимание на анализ факторов, находящееся в основе мотивации. Ч. Барнард один из первых исследователей мотивации, учитывая множество видов удовлетворения потребностей человека на предприятии, вынес конкретные желания: материальные, духовные, личные нематериальные для отличия власти и престижа. При этом теории мотивации он не создал. Исследователи в 1950-1960-х гг. охарактеризовали основные потребности, содержание и соотношение которых представлено на рисунке 1.1.

При этом К. Альдерфер и А. Маслоу выдвинули теорию иерархии потребностей. По теореме Маслоу каждый человек имеет те или иные потребности. Они могут представлять как различные индивидуальные нужды, так и базовые потребности, заложенные в нас природой или социальными условиями. Здесь встает вопрос о мотивации – факторах, которые стимулируют личность стремиться с той или иной степенью к удовлетворению своих нужд. И пирамида потребностей человека работает с низу в верх. Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает, что движение потребностей идет снизу вверх и сверху вниз; движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз -

фрустрацией - процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность [44, с. 64-65].



Рисунок 1.1 – Иерархия потребностей по А. Маслоу включает в себя семь уровней

Д. Макклелланд пытался дать объективную оценку научным способам измерения мотивации, выделив три фактора: стремление к успеху, получение признания, стремление к власти. Основные потребности, содержание и соотношение которых представлено на рисунке 1.2.

Теория мотивации Ф. Герцберг в основе которой размещены 2-е разновидности человеческих потребностей с мотивирующими и гигиеническими факторами. Следовательно, гигиенические положительные факторы удерживают работника на прежней работе. Гигиенические отрицательные факторы приводят к полнейшей неудовлетворенности заданием, работой. На процесс "удовлетворенность - отсутствие

удовлетворенности" влияют внутренние, мотивирующие факторы, а на процесс "отсутствие неудовлетворенности - неудовлетворенность" - внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что зарплата не является мотивирующим фактором [34, с. 254].

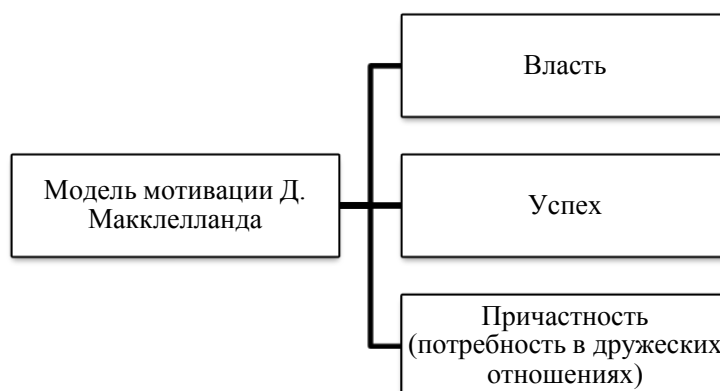


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

Эффективность показала несостоятельность нескольких заявлений авторов содержащих теории мотивации. Потребности в соотношении многих свойственных факторов проявляются многообразно (структура работы, пол, положение в организации, возраст и т.д.): не обязательно жесткое исследование потребностей одну за другой, удовлетворение наименьших потребностей не всегда приводит к смягчению их интерактивность на мотивацию и т.д. Преимущество приведённых выше авторов в том, что они установили потребности как причина мотивации личности, разработали классификацию потребностей, изобразили их взаимосвязь. Систематизирование на первичные и вторичные потребности поддерживаются и большинством нынешних исследователей, однако до сих пор нет единой классификации.

Основой теории продвижения являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Первыми исследователями концепции продвижения

возможно назвать Д. Аткинсона и В. Врума. В модель В. Врума охвачены три переменные: надежда того, что усилия дадут желанные результаты, ожидание того, что решение повлечет за собой компенсацию, и ожидаемую ценность вознаграждения (валентность). Д. Аткинсон (модель выбора риска) включил еще одну переменную - достижение успеха (неуспеха). Результатом в его выражении является направления успеха (неуспеха). Во основном исследователей теории ожидания увлекало только работа переменных в абстрактной ситуации, их не интересовало какая валентность больше: заработная плата или продвижение по службе [44, с. 64-65].

Синтетическую модель мотивации, содержащую элементы ранее проанализированных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер (рисунок 1.3). Соответственно их теории мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Действительность труда подчиняется оценке ценностей вознаграждения, приложение усилий, оценки допустимости связи "усилие - вознаграждение"; от характерных принципов и скрытых возможностей работника так же самооценка последних своих ролей. Они различаются на внутреннее и внешнее вознаграждения, при этом вознаграждение, воспринимаемое как правильное.

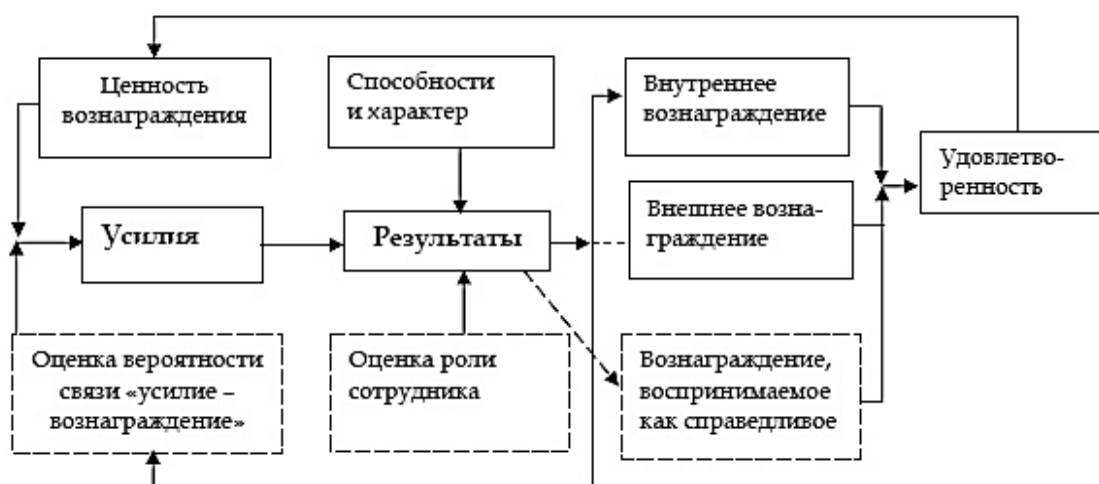


Рисунок 1.3 – Модель Портера-Лоулера

Модель Портера-Лоулера выступает, что мотивация не может быть простым элементом в цепи причинно-следственных отношений; она соединяет в рамки единой взаимосвязанной системой таких понятий, как вознаграждение, способности, последствия, старание, воспринимаемые как правильность, удовлетворенность как результат внутреннего и внешнего вознаграждения с учетом справедливости. В равенстве с теорией справедливости люди всегда испытывают субъективную оценку своего вознаграждения и соотносят его с тем, что приобрели другие работники за похожую работу. Немало важный вывод этой теории заключается в том, что действенный труд постоянно ведет работника к удовлетворению.

В области мотивации изучений немало. Значительные из них в какой либо мере используют существенные положения представленных выше теорий. Одна из них, теория равенства Стейси Адамса, смысл которой состоит в том, что человек соотносит, как до этого были оценены его поступки аналогично поступкам других; представление постановки целей (влияют такие факторы, как приемлемость, трудность, характерность, приверженность цели) .

Значительные исследования в этой области российских ученых (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Ю.П. Кокин, Н.Ф. Наумова, Й.Ф. Беляева, Е.Д. Катульский, и др.). Многие из них посвящены проблемам систематизации потребностей и другим - процессам мотивации.

В исследованиях ученых НИИ труда и социального страхования (Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева и др.) проанализированы вопросы создания и действия мотивации, типы мотивации, их силы, направленность, удовлетворенности трудом и т.д. [34, с. 254]

Развитие мотивации появляется в процессе социализации личности под влиянием социокультурной среды его жизни. Индивидуализация и социализация возникает с раннего детства и продолжает процесс обучения, рост в работы, повышение квалификации и т.д.

Человек встречается с диктующими обществом идеалами, которые не всегда сходятся с реально функционирующими идеалами в микросоциальной среде. Уровень их изучения зависит во многом от факторов: степени предпочтения, сферы и места приложения труда, потребности и уровень развития, разнообразия благ и способов их присвоения. Нужно также принимать во внимание национальные либо этнические образы труда.

Таким образом, в процессе развития механизма мотивации совершает усвоение социальных норм, правил поведения, ценностей и выработка характерных ценностных ориентаций и предписаний в сфере труда. В процессе работы мотивации труда совершается переход от наделённых актуальностью потребностей, реализуемых через трудовую деятельность, к трудовому поступку [34, с. 254].

В роли функций мотиваций трудовой деятельности исследователи называют невключенность или включенность в трудовую деятельность; удовлетворенность трудом; мотивационный центр; трудовое поведение. Важным элементом механизма функционирования мотивации представляет мотивационное ядро. Оно состоит из трех слоев: ценности труда, практические требования к работе и оценку возможности реализации этих требований в абстрактной производственной ситуации.

Тип мотивации определяется за счет степени практического и ценностного сознания. Тип мотивации - это в большинстве случаев направленность деятельности индивида на удовлетворение установленных групп потребностей. Такого рода классификаций может быть, немало зависит это от целей исследования.

К примеру, четыре заключительных признака создания типов (присутствие мотивов, развития и продукта труда, морального и материального вознаграждения) у С.Л. Наумовой выделено 16 типов мотивации (согласованные работники, творцы работы, мастеровые, энтузиасты и т.д.).

При росте числа показателей конструирования мотивов их классификация становится сверх меры объемной, не столь оперативной, потому что приводит к ситуации, когда за деревьями не видно леса. Для обнаружения течений совершенствования мотивации и стимулирования работников в значительной степени целесообразным является модальная (базовая) типология, исследованная НИИ труда и соц. страхования. В соотношении с этой типологией выделяются три типа мотивации [27, с. 56]:

1. Работники, осведомленные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда.
2. Работники, больше всего ориентированные на оплату труда и социально значимые ценности.
3. Работники, у которых первостепенные значения разных ценностей уравновешены.

Немало важная группа мотивов охватывает самостоятельную работу, вероятность в полной мере употреблять свои знания; интересную работу; работу, принуждающую повышать свои умения, обновлять знания; работу, необходимую обществу, доставляющую пользу людям, предоставляющие выпускать продукцию характерную требованием. Основное направление на работу, дающий неплохой заработок, позволяющий взять путевки в санаторий, определить ребенка в детское учреждение, обеспечивающее возможность общения, продвижения по службе, вероятность заслужить уважение окружающих.

Обширное наполнение мотивации индивида определяется не только формой мотивации, но и практических условий к работе, материальным благополучием и силой мотивации. При этом состоятельность мотивации устанавливаться как количество и многообразие потребностей и благ, имеющие значения для индивида и удовлетворяемых им при помощи трудовой жизнедеятельности.

Сила мотивации - это насыщенность стремлениями удовлетворить важные потребности. Степень мотивации может быть принята для

систематизации последствий на мотивы достижения и мотивы удержания (избежание).

Мотивация достижения ключ к повышению активности, мотивация удержания сохраняет активность в той степени, который дает избегать наказаний, в связи с сокращением или ограничением получаемых благ. Большинство работников, в настоящий момент причисляется к типу мотивации, (второй тип мотивации) мотивационный центр которых основан на высокой (в их понимании) заработной плате. Их мотивы направлены на сохранения получаемых благ.

Разные стимулы влияют на трудовую мотивацию. Такие как система экономических льгот и нормативов, справедливость распределения доходов, уровень заработной платы, ситуация и содержательность труда, взаимоотношения в семье и коллективе, уважение со стороны окружающих и карьерные мнения, творческий потенциал и увлекательная работа, желание самоутвердиться, строгие внешние приказы и внутренняя образованность и т.п.

1.3 Особенности системы мотивации персонала государственного предприятия

На сегодня подготовка действующей системы мотивации стимулирования персонала представляет одну из наиболее сложных на практике проблем менеджмента. Классические проблемы в организациях, связанные с низкой мотивацией персонала представляют собой:

- высокая проблематичность;
- высокий уровень изменения кадров;
- слабая степень исполнительной дисциплины; низкое качество труда;
- нерациональное применения мотивов для поведения исполнителей;

- слабые результаты труда, как исполнения, так и поощрения;
- невнимательное отношение к труду;
- недостаток условий для реализации потенциалов сотрудников;
- низкий коэффициент влияния руководителей на подчиненных;
- низкая степень человеческих коммуникаций;
- неполадки в общепроизводственном процессе;
- сложность при создании дружной команды;
- отсутствие перспективы продвижения по карьерной лестнице;
- неприязнь между предпринимателем и работником;
- неудовлетворение сотрудников работой;
- слабая степень профессиональности персонала;
- пассивность сотрудников;
- неблагоприятный морально психологический климат;
- плохо оборудованные рабочие места;
- недостаточная отзывчивость к стажировке резерва и учебе;
- малоразвитость социальная культура быта предприятия;
- системы стимулирования труда работников в не налаженном состоянии;
- расхождение между действительным поведением работника и ожиданиям от него начальства;
- низкий уровень моральных ценностей в коллективе и т.д. [11, с. 126].

С точки зрения сегодняшнего дня на комплексное решение этих проблем необходимо внедрение способов стимулирования персонала на государственном предприятии, список которых представлен ниже:

1. Заработная плата (номинальная) - оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.

2. Заработная плата (реальная) - обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введение компенсационных выплат; индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.

3. Бонусы - разовые выплаты из прибыли государственного предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение).

За рубежом это - годовой, полугодовой, новогодние бонусы, рождественские, соединенные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Разделяют руководствующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.

4. Участие в прибылях - зарплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Вводится доля прибыли, из неё формируются поощрительные фонды. Распространяются на группы персонала, способные действительно воздействовать на прибыль (в большинстве случаев это управленческие кадры). Часть этой прибыли взаимосвязана с должностью руководителя в иерархии и устраивается в процентном соотношении к его доходу (зарплате базовой) [46, с. 36-39].

5. Участие в акционерном капитале - приобретение акций предприятия (АО) и принятия дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.

6. Дополнительные выплаты - планы соединены в основном с работниками организаций занимающиеся сбытом. Их стимулируют для поиска новых рынков сбыта: подарками от фирмы, финансирование деловых расходов, возмещение личных затрат, частично связанных с работой (деловых командировок сотрудника, и его супруга или друга в поездке). Это в некоторой степени, не облагаемые налогом расходы, и поэтому в большинстве привлекательные.

7. Стимулирование свободным временем - урегулирование времени по загруженности путем: снабжение работника за энергичную, активную и творческую работу предоставляются дополнительные выходные, отпуска,

возможность выбрать время отпуска и т.д.; организация гибких графиков работы; уменьшение часов рабочего дня за счет значительной производительности труда.

8. Трудовое или организационное стимулирование - корректирует поведение работника в связи с измерениями чувства его удовлетворенности работой и допускает наличие творческих элементов в труде, вероятность участия в управлении, развитие по службе в границах одной и той же должности, креативные, творческие командировки.

9. Стимулирование, подрывающее поведение работника в зависимости от общественного признания - значков, вручение грамот, вымпелов, на Доске почета размещение фотографий. За рубежом практикуются использование наград и почетных званий, официальное поощрения. В США привлекаются для нравственного стимулирования используется форма оценки по заслугам. Организовываются кружки [46, с. 36-39].

10. Расходы на транспорт или использование собственного транспорта – выделяются средства: оплату транспортных затрат; покупку транспорта:

- с полным обслуживанием (транспортное средство с водителем директивному персоналу);
- лицам с частичным обслуживанием, связанные с постоянными разъездам.

11. Фонды сбережений - объединение сберегательных фондов предприятия для работников с оплатой процентов установленного в Сбербанке РФ не ниже. Льготные режимы накопления средств.

12. Создание питания - на предприятии выделение средств на организацию питания; выплату пособий на питание.

13. Выделение средств на скидку при продаже товаров, выпускаемых организацией или заработанных по бартеру - этих изделий.

14. Программы выделение средств на образование (покрытие затрат на образование на стороне).

15. Программы повышения квалификации персонала - покрытие расходов на создание обучения (переобучения).

16. Медицинского обслуживания - программы медицинского обслуживания или заключение договоров с медучреждениями. Финансирование этих целей.

17. Консультативные службы - организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.

18. Программы жилищного строительства - выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.

19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей - выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии [46, с. 36-39].

20. Гибкие социальные выплаты - компании устанавливают определенную сумму на "приобретение" необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг.

21. Страхование жизни - страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, сумма удваивается.

22. Программы выплат по временной нетрудоспособности - покрытие расходов по временной нетрудоспособности.

23. Медицинское страхование - работников и членов их семей.

24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами. Указанные выплаты, получившие за рубежом название "золотые парашюты".

25. Отчисления в пенсионный фонд - такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан на самом предприятии или по договору с фондом на стороне.

26. Ассоциации получения кредитов - льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д. [46, с. 36-39].

В кадровом менеджменте случается постоянное изучение и развитие разнообразных стимулов трудовой деятельности, рассмотрение новых форм, систем и методов применения стимулирования. Учебные и научные публикации по менеджменту включают расширенный анализ и разработку в согласовании с нынешними условиями современных теорий мотивации, при этом предлагают исследование новых подходов. Таким образом, более широкое использование находит партисипативный подход, создающий программы вознаграждения за деятельность, направленную на усиление внутренней мотивации и заинтересованность рабочих в трудовой процесс путем увеличения их прав в деятельности предприятия, при помощи участия работников в управлении и доходах компании и в прибылях [17, с. 312].

Надо учесть, что строение потребностей работников в современном обществе, в связи переходном состоянием общества, обладают отличительными чертами, в одном случае, большинство неудовлетворенные первичными потребностями, однако, с другой стороны, умение людей выполнять работу без оплаты труда, основываясь на вторичных потребностях, или в силу привычки. По этой причине, применение каких-либо методов стимулирования, основываются на содержательных, и на процессуальных теориях мотивации, надо подстраивать их под точную ситуацию и функциональность коллектива.

Подобным образом, мотивационная система в управлении персоналом рассматривается как течение активизации мотивов работников называется, внутренняя мотивация и создания стимулов это внешняя мотивация для их движения к более результативному труду. Целью мотивирования состоит формирование сочетания условий, побуждающих человека к реализации действий, устремленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Процесс мотивирования облегченно может быть разделен на вытекающие этапы: раскрытие потребностей, создание и развитие мотивов,

управление мотивами с целью перемены поведения людей, необходимого для осуществления целей, исправления мотивационного процесса. В актуальном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их адаптации к потребностям современности.

Последствия теоретического анализа и факторов создания системы мотивации труда персонала, позволяют сделать заключение. Наиболее полезные в нынешних условиях способы совершенствования системы мотивации являются: снабжения большим количеством информации и реализация реальных ожиданий. Управление персоналом по целям (распределение настоящих целей и разделение более сложных целей на короткие этапы), использование дополнительных навыков работников, интерес к идеям и обещаниям сотрудников, развитие организационной культуры, воспитание у сотрудников принадлежность к предприятию, вознаграждения и отношения к достижениям сотрудников, изменения в лучшую сторону систему управления карьерой.

На основании теоретического материала работы проведен анализ ситуации деятельности по мотивированию персонала государственного предприятия. Результаты анализа представлены во второй и третьей частях выпускной квалификационной работы.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» РУБЦОВСКИЙ ПОЧТАМТ)

2.1 Общая характеристика ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта

Рубцовский почтамт обособленное структурное отделение Управления федеральной почтовой связи Алтайского края - филиала федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» (далее по тексту - Почтамт), действующий на основании приказа Управления федеральной почтовой связи – филиала ФГУП «Почта России» (далее по тексту – Филиал), действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом ФГУП «Почта России», Положением о Филиале, настоящим Положением, приказами, распоряжениями и локальными нормативными актами ФГУП «Почта России» и Филиала.

Фирменное наименование Почтамта на русском языке:

- полное – Рубцовский почтамт обособленное структурное подразделение Управления федеральной почтовой связи Алтайского края - филиала федерального государственного унитарного предприятия «Почта России»;

- сокращенное – Рубцовский почтамт ОСП УФПС Алтайского края - филиала ФГУП «Почта России».

Место нахождения Почтамта: 658200, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. К. Маркса, д. 139.

Почтамт является обособленным структурным подразделением Филиала, расположен вне места нахождения ФГУП «Почта России» (далее по тексту - Предприятие) и осуществляет часть его функций на территории г.

Рубцовска, Рубцовского района, Волчихинского района, Егорьевского района, Змеиногорского района, Локтевского района, Третьяковского района, Угловского района, в соответствии с настоящим Положением.

Почтамт не является юридическим лицом, действует на основании настоящего Положения. Почтамт осуществляет свою деятельность от имени Предприятия. Ответственность за деятельность Почтамта несет Предприятие. Почтамт открывает счета в банках в установленном Предприятием порядке. Количество и виды счетов, которые может иметь Почтамт, определяются Предприятием.

Контроль за деятельностью Почтамта осуществляет директор Филиала или иные уполномоченные им лица. Почтамт имеет свой отдельный баланс, являющийся частью консолидированного баланса Предприятия.

Для осуществления своей деятельности Почтамт имеет круглую и иные печати, бланки с изображением эмблемы «Почта Россия» и штампы с указанием на принадлежность Почтамта к Предприятию.

В состав Почтамта входят отделения почтовой связи, перечень которых утверждается Предприятием.

Основными задачами Почтамта являются оказание услуг почтовой связи и осуществление других видов деятельности, предусмотренных настоящим Положением, с целью получения прибыли.

Для достижения возложенных задач Почтамт осуществляет в установленном законом порядке следующие виды деятельности:

- Оказывает всех видов услуг почтовой связи.
- Оказывает универсальные услуги почтовой связи по удовлетворению нужд пользователей услуги почтовой связи в обмене письменной корреспонденцией в пределах территории Российской Федерации и по утвержденным ценам.
- Осуществляет деятельность по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) экспресс-почты.

— Оказывает услуги международной почтовой связи, обменивается международными почтовыми отправлениями с иностранными почтовыми операторами (иностранными почтовыми администрациями) по поручению Филиала.

— Оказывает услуги по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, оказывает складские услуги.

— Оказывает услуги гибридной почты - передача файлов, содержащих тексты и иллюстрации (на ЭВМ, ПК), по электронной почте, распечатка электронных почтовых отправлений, их конвертование и доставка.

— Осуществляет рекламную деятельность, оказывает услуги по размещению рекламы, в том числе на почтовых отправлениях и объектах почтовой связи, распространения и доставка рекламно-информационных материалов.

— По согласованию с Филиалом оказывает финансовые услуги посредством договорных отношений с кредитными и некредитными организациями в области реализации их услуг через объекты почтовой связи. Оказывает услуги по доставке и выдаче пенсий, пособий и других выплат целевого назначения, осуществляет прием жилищно-коммунальных и прочих платежей.

— Оказывает услуги по приему (оформлению) заказов на периодические печатные издания, их доставке, экспедированию, а так же розничной реализации.

— Реализация государственных знаков почтовой оплаты, почтовых марок, блоков маркированных и немаркированных почтовых конвертов и карточек (открыток), иллюстрированных каталогов, альбомов почтовых марок, филателистических наборов.

— Регистрация и учет франкировальных машин. Техническое обслуживание и ремонт франкировальных и контрольно-кассовых машин,

фискальных регистраторов, штемпелевальных машин, оргтехники и средств механизации.

— Оказывает услуги факсимильной связи, коллективного доступа в Интернет.

— Организовывается и осуществляется выставочная деятельность, проведение профессиональной подготовки и обучения, организации и проведение семинаров по согласованию с Филиалом.

— Осуществляется (розничная и оптовая) торговля продукции производственно-технического назначения, продовольственными товарами, товарами народного потребления (в том числе товаров почтой). Осуществляется торгово-посредническая деятельность, открытие торговых точек, по согласованию с Филиалом.

— Оказываются услуги по распространению и реализации железнодорожных, авиационных, проездных, лотерейных билетов, а также билетов на культурно-массовым мероприятием.

— Осуществляется деятельность по денежному посредничеству и финансовому лизингу.

— Осуществляется фармацевтическая деятельность.

— Осуществляется деятельность по эксплуатации электрических, тепловых и газовых сетей.

— Эксплуатация взрывоопасных производственных объектов.

— Оказывает услуги по изготовлению документальных копий на копировально-множительных аппаратах, ламинирование.

— Организационное и техническое обеспечение защиты информации в телекоммуникационных сетях почтовой связи.

— Защищает государственные тайны.

— Обеспечивает своевременное рассмотрение предложений, заявлений и жалоб клиентов на работу Почтамта, принятие необходимых мер по предупреждению нарушений и устранению недостатков.

Почтамт не может осуществлять виды деятельности, не предусмотренные настоящим Положением.

Почтамт имеет право осуществлять лицензируемые виды деятельности на основании лицензий, выданных Филиалу, Предприятию.

Имущество Почтамта находится в федеральной собственности, является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками Почтамта, принадлежит на праве хозяйственного ведения Предприятию и отражается на отдельном балансе Филиала, являющемся частью консолидированного баланса Предприятия. Плоды, продукция и доходы от использования имущества, переданного Почтамту Филиалом, являются федеральной собственностью и поступают в хозяйственное ведение Предприятия. Почтамт наделяет свои отделения почтовой связи движимым и недвижимым имуществом. Почтамт обеспечивает регистрацию в регионе своего расположения (в том числе постановку на учет, снятие с учета) транспортных средств, переданных Почтамту для эксплуатации и принадлежащих Предприятию, в регистрирующих подразделениях ГИБДД и иных регистрирующих органах. Почтамт обеспечивает регистрацию по месту своего нахождения, в том числе постановку на учет, снятие с учета принадлежащих ему контрольно-кассовых машин в соответствии с требованиями законодательства и локальных нормативных актов Филиала, Предприятия.

Осуществляет финансовую деятельность, производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом и локальными нормативными актами Филиала, Предприятия, регламентирующими деятельность по управлению имуществом, настоящим Положением.

Почтамт обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины, своевременные и полные расчеты с Филиалом, с налоговыми органами, внебюджетными фондами и другими организациями и предприятиями в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации,

локальными нормативными актами Филиала, Предприятия и заключенными договорами.

Посмотрим наиболее расширенную структуру управления предприятием. На предприятии ФГУП «Почта России» управление выполняется на основании линейно-функциональной структуры (Приложение 1).

Устройство управления содержит в себе следующие элементы: задачи и принципы управления; организационная структура органов управления и его персонала; юридические и экономические способы и противопоказание, материалы и технические средства её обработки.

Организационная структура управления Рубцовского Почтамта состоит по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Например, заместителю начальника Почтамта непосредственно подчиняются начальники отделений почтовой связи. По показателю функционального разделению труда создаются секции по правлению имуществом, управления персоналом, бухгалтерского учета, планирования. Функциональное управление состоит из того, что начальник предприятия представляет часть своих полномочий действующим заместителям и руководителям отделов. К примеру, замначальника почтамта, является заместителем начальника по почтовой связи, издает приказы от своего имени, создает распоряжения по текущим вопросам, обработкой, связанным с поступлением, хранением и выдачей почтовых отправлений и т.д., не спрашивает разрешения у начальника. Функциональное управление позволяет распределить административно-управленческую работу и поручить наиболее квалифицированным кадрам. С другой стороны – необходимо принимать сложные решения в связи с управленческими органами при подготовке почти каждого документа, это оперативность работы, затягивает сроки прохождения документации и принятия решений.

Руководит почтамтом начальник, работающий по доверенности с - филиал ФГУП "Почта России". Начальник осуществляет работу от имени

предприятия, представляет ее во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством, уставом предприятия и лицензией, начальник издаёт приказы, осуществляет прием на работу и увольнение работников, возлагает взыскания или определяет меру вознаграждения за хорошую работу. Распоряжается имуществом предприятия, заключает договора со сторонними организациями, может выдавать доверенности от своего имени другим лицам, открывает в банках расчётные счета и распоряжается денежными средствами на счетах.

Организационной работой занимается заместитель начальника почтамта организационная работа включает в себя отделений почтовой связи, порядком перевозки почты, руководит отделами: организации эксплуатации сети почтовой связи; отделом обработки переводов и оприходования денежных средств; отделом учета регистрируемых почтовых отправок, квитанционного материала; диспетчерской группой, которая осуществляет контроль использования автотранспорта.

Плановый отдел исследует и составляет текущие планы предприятия и доводит их до отделений почтовой связи, реализует анализ хозяйственной деятельности предприятия и отделений почтовой связи, определяет экономическую эффективность производства по предоставлению разных услуг. Разрабатывает планы расходов и доходов.

Отдел эксплуатации в сети почтовой связи контролирует и оказывает помощь в работе отделениям почтовой связи по вопросам эксплуатации почтовой связи, оказанию договорных услуг, координирует работу с магистральным сортировочным центром по перевозке принятой и входящей почты, организует обучение кадров отделений почтовой связи и производственных участков.

Бухгалтерия ведет учет поступивших и расходованных материальных и финансовых ресурсов предприятия, управляет финансовыми операциями предприятия, контролирует поступление денежных средств на расчётный

счет и порядок их расходования, производит начисление и выплату налогов в бюджет.

Отдел управления персоналом реализует найм и увольнение работников, ведёт контроль по соблюдению режима рабочего дня и трудовой дисциплины, контролирует соблюдение трудового законодательства, нормирует и рассчитывает штат предприятия, осуществляет расстановку штата в отделениях почтовой связи, разрабатывает порядок нормирования труда персонала.

Рассмотрим структуру управления отделением связи на примере ФГУП "Почта России" ОПС Рубцовск (рисунок 2.1.). Данная структура организована также по функциональному признаку. Если начальник отделения связи отвечает за качество предоставляемых услуг, их структуризацию и развитие, т.е. за эффективность работы отделения в целом, то заместитель начальника отделения выполняет работу учета кадровой работы, выполнение плановых норм доведения до сотрудников норм, проверку правильности оформления первичных учетных документов (кассовые справки МС № 42, реестра ф10-А, накладные, счета-фактуры, др.).

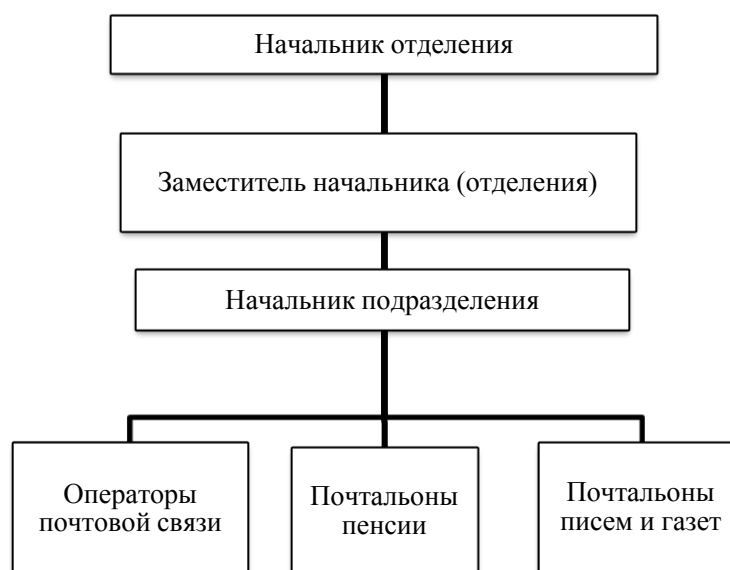


Рисунок 2.1 – Структура управления отделением связи на примере ОПС Рубцовск

Главная задача начальника отделения связи - своевременное и качественное предоставление услуг почтовой связи и договорных услуг населению, предприятиям, фирмам и т.д. В то же время начальник отделения почтовой связи или участка, персонал в его подчинение, отвечает за сохранность денежных средств и почтовых отправлений. Соблюдение контрольных сроков обработки и отправки принятых почтовых отправлений и других услуг, технику безопасности, соблюдение установленных нормативов расходования материалов, реализацию договорных услуг и трудовой дисциплины.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности отделения почтовой связи ОПС Рубцовск, представив их в виде таблице 2.1. Отталкиваясь из данных таблицы по всем доходам, полученным отделением ОПС Рубцовск, наблюдается постоянный рост показателей, как в абсолютном, так и в относительном выражении. В таблице приведены доходы, полученные от оказания услуг почтовой связи, Рубцовский почтамт отчитываются только по движению товарно-материальных ценностей (ТМЦ) то перед обособленным структурным подразделением, и по полученным доходам, поскольку отделения не имеют личной финансовой отчетности.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ОПС Рубцовск за 2015-2017 гг.

Показатель/годы	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение экономических показателей	
				+/- ,тыс. руб.	%
Сумма ТМЦ, находящаяся в ОПС Рубцовск для реализации, тыс. руб.	91,0	179,2	202,6	111,6	109,5
Доходы, тыс. руб., в т.ч.	3998,6	4461,8	4724	725,4	118,14

- письма и бандероли с объявленной ценностью	676,8	698,3	704,7	27,9	104,12
- посылки	276,9	298,8	315,6	38,7	113,98
- сборы за электронные переводы	517,2	587,4	609,5	92,3	117,85
- продажа товаров (собственные средства)	396,4	447,5	456,8	60,4	115,24
-оплата возмещений, внесение авансов и погашение задолженности	232,5	378,2	249,5		109,19
- Поступление	685,8	689,5	711,5	87,8	118,40

По данным таблицы сумма ТМЦ, находящихся в распоряжении ОПС Рубцовск выросла, за исследуемый период, на 109,6% или в абсолютном выражении на 111,7 тыс. руб., при этом происходит постоянное расширение ассортимента реализуемой продукции. Рост доходов за 2015-2017 гг. составил 18,15% (725,5 тыс. руб.), наиболее быстрыми темпами возросли доходы, полученные за сборы и электронные переводы (17,8%) и доходы от оказания услуг по доставке пенсий и пособий (35,1%). Постоянный стабильный доход приносят: комиссия за подписку на периодические издания (рост 25,84%), прием различных видов платежей, в т.ч. коммунальных (15,24%), электронные переводы (17,84%) и посылки (13,97%).

На рисунке 2.2 изображены экономические показатели деятельности ОПС Рубцовск за 2015-2017 гг.

По данным полученным из рисунка 2.2 видно, что максимальную прибыль предприятию приносят: сборы за электронные переводы и частично письма, бандероли с объявленной ценностью и эти два направления деятельности ОПС Рубцовска конечно являются самыми значимыми для

предприятия, поэтому требуют постоянного мониторинга и дальнейшего развития и со стороны руководства.

При этом наблюдается положительная тенденция роста показателей с 2015 по 2017 года.

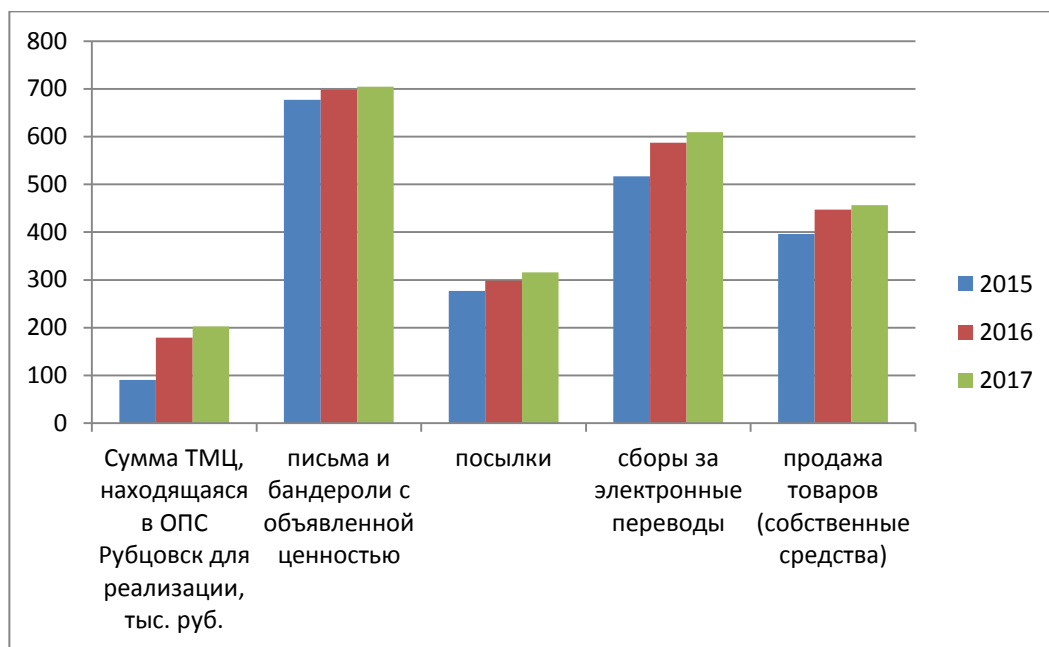


Рисунок. 2.2 – Экономические показатели деятельности ОПС Рубцовск за 2015-2017 гг. в тыс.руб.

Рост доходов объясняется финансовой политикой Рубцовского почтамта и всей почты в целом - на отделения спускается план о выполнении всех видов услуг в количественном выражении (например количество подписанных изданий за 1 полугодие 2017 г. на 1 почтальона составляет 72) и в денежном выражении (например доход от подписки на 1 почтальона должен составить не менее 12,6 тыс. руб. на 1 полугодие).

Каждое полгода, отталкиваясь от полученных результатов и их сравнения с плановыми данными, планово-экономический отдел Рубцовского почтамта рассматривает и утверждает плановое задания по всем видам услуг на следующее полгода, как для отделения, так и на 1 работника. Как таковых самостоятельных расходов у отделений почтовой связи нет. Все

расходы по ремонту, оплате заработной платы, уплата услуг поставщиков (в т.ч. коммунальных), закупке спецодежды и хозяйственного инвентаря, несет ФГУП «Почта России» Рубцовский почтамт.

В целом ОПС Рубцовск выполняет плановые задания, приносит доход предприятию. ОПС Рубцовск является самым масштабным из всех отделений г. Рубцовска.

2.2 Анализ трудовых ресурсов и эффективности их использования ОПС Рубцовск

Для того чтобы оценить эффективность существующей кадровой политики на предприятии Рубцовского почтамта ФГУП «Почта России» надо произвести оценку достатка персонала на предприятия. Проанализируем кадровый состав и оценим ее эффективность, для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и отдела по управлению персоналом по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Таблица 2.2 – Обеспеченность предприятия ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта трудовыми ресурсами в 2015-2017 гг.

Категория персонала	Численность 2015 г. (чел.)	Численность 2016 г. (чел.)	Численность 2017 г. (чел.)	Изменение в 2017 г., %	
				К 2015 г.	К 2016 г.
Всего	763	768	731	95,8	95,1
Рабочие	559	555	531	94,9	95,6
Руководители	61	65	60	98,3	82,3
Специалисты	41	40	33	80,4	82,5
Служащие	2	2	2	100	100
Начальники ОПС 4-5 класса	100	106	105	105	99

По данным таблицы 2.2 фактическое количество работников по категориям в 2015 г. было меньше на 0,6% (5 чел.) по сравнению с 2016 г., а в 2017 г. на 4,19% (32 чел.) меньше по сравнению с 2015 г.. Эти изменения численности работников (почтальонов, сортировщиков, операторов и пр.), произошел по приказу с ФГУП «Почта России» г. Барнаула в связи с режимом «строжайшей» экономии предприятия.

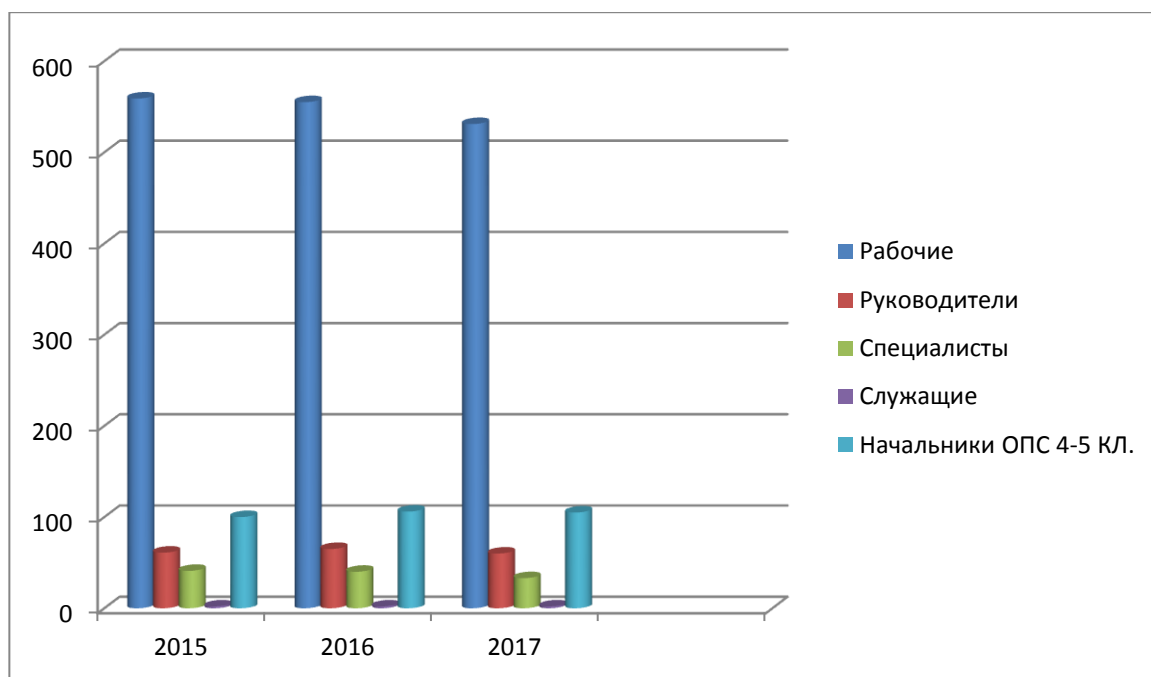


Рисунок 2.3 – Структура трудовых ресурсов Рубцовского почтамта ФГУП «Почта России» в 2015-2017 гг.

Согласно данным полученным из рисунка 2.3 видно, что наибольшее количество занимают рабочие к ним относятся почтальоны, сортировщики, операторы и т. д., данные должности могут занимать лица, не имеющие средне-профессионального образования. К более квалифицированному персоналу, имеющему высшее и средне-профессиональное образование относится меньшая численность работников Рубцовского почтамта. Соответственно по данным на 2017 г. наблюдается тенденция изменения численности рабочих.

Таблица 2.3 – Возрастной состав кадров Рубцовского почтамта ФГУП «Почта России» в разрезе категорий работников за 2015-2017 гг.

Год	Категория						
	до 25 лет	от 25 до 30 лет	от 30 до 45 лет	от 45 до 60 лет	от 60 до 65 лет	Старше 65 лет	Итого чел
2015 г.	49	81	343	269	19	2	763
Удельный вес, %	6,4	10,6	45	35,4	2,4	0,2	100
2016 г.	45	81	352	263	24	3	768
Удельный вес, %	5,9	10,5	45,8	34,3	3,2	0,3	100
2017 г	37	84	353	236	11	8	731
Удельный вес, %	5,1	11,5	48,3	32,3	1,6	1,2	100

По данным таблицы 2.3 в 2015 году наибольший удельный вес представляла группа работников в возрасте от 30 до 45 лет – 35,4%. Меньше всего на Рубцовском почтамте насчитывается возрастная группа «старше 65» лет - 0,3% и группа от 60 до 65 лет – 2,5%.

В 2017 г. значительных изменений в возрастной структуре работников Рубцовского почтамта не произошло. Следует отметить увеличение на 1% работников старше 65 лет. Так же группа сотрудников от 30 до 45 увеличилась на 3,4 %, и уменьшилось работников от 45 до 60 на 3,2%.

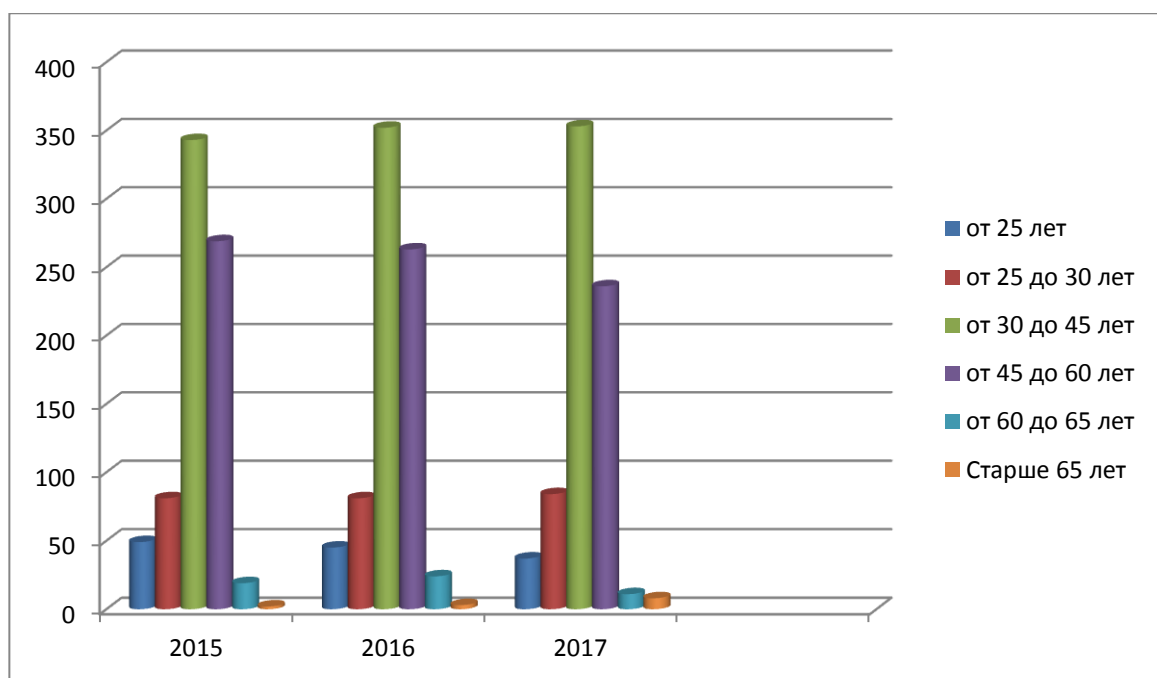


Рисунок. 2.4 – Возрастной состав работников Рубцовского почтамта за 2015-2017 гг., чел.

Хорошей стороной предприятия является наличие кадров от 30 до 45 лет, в эту категорию входят более опытные, квалифицированные работники.

Между работниками Рубцовского почтамта по уровню образования можно выделить 3 категории образования работников (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – . Распределение персонала ФГУП «Почта России» по уровню образования за 2015-2017 гг., %

Год		Категория образования			
		Среднее общее образование	Среднее профессиональное образование	Высшее образование	Итого
2015 г.	Чел.	12	448	303	763
	%	1,7	58,7	39,6	100
2016 г.	Чел.	12	453	303	768
	%	1,57	59,04	39,39	100
2017 г.	Чел.	11	433	287	731
	%	1,5	59,3	39,2	100

По данным таблице в 2017 г. в сравнении с 2016 г. изменилось незначительно. Стоит отметить тот факт, что работники Рубцовского почтамта, имеющие высшее образование работают не только в должностях руководителей и специалистов, а также и по другим рабочим специальностям.

Рассмотрим следующий положительный факт - достаточно низкая доля от численности персонала руководящих должностей. Как отрицательный можно отметить тот факт, что профильное (услуги связи) образование имеет только одна треть работников Рубцовского почтамта (как высшее, так и среднее специальное).

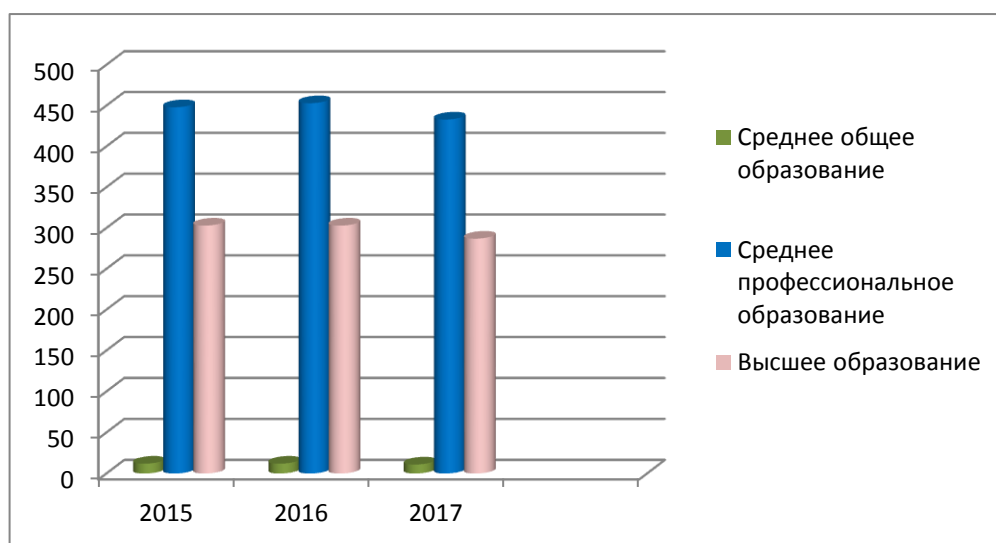


Рисунок. 2.5 - Структура персонала ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта по уровню образования за 2015-2017 гг. , в чел.

Социальная защита работников:

- Предоставления работникам Рубцовского почтамта медицинское страхование .

- Ежегодно, согласно все работники Рубцовского почтамта проходят медосмотр,

- При предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, работники Рубцовского почтамта получает дополнительную выплату в размере оклада;

- Работники почтамта, работа которых объединена с риском (выплата денежных сумм и т.п.) застрахованы отдельными договорами;

- Большинство работников обеспечиваются униформой, спецодеждой и обувью (посезонно на неопределённый срок), средствами защиты (фонарики, газовые баллончики), рабочими сумками и т.д.;

- На предприятии с момента его создания действует профсоюзный комитет, выступающий представителем работников в случаях трудовых споров с работодателем.

Полноту употребления персонала можно вполне оценить по числу отработанных дней и часов 1 работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

2.3 Анализ мотивации трудовой деятельности работников ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта

В управлении персоналом Рубцовского почтамта применяются следующие методы:

1. Административно- организационные методы управления:

- урегулирование отношений сотрудников через положения о должностных инструкциях и структурных подразделений;

- применение властной мотивации (распоряжения, приказы, указания) при управлении данной деятельностью предприятия;

- стимулирование труда работников через предоставления социальных гарантий (выплаты пособий, больничные листы и т.п.), создания и организация праздников для сотрудников с детьми.

2. Экономические методы стимулирование труда работников: надбавки; заработная плата; единовременные выплаты; комиссионные по отдельным вида услуг; премиальные по результатам труда; использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

3. Социально-психологические методы управления:

- вырабатывание чувства принадлежности к предприятию: обеспечение фирменной рабочей одеждой, формирование стандартов обслуживания и т.п.

- стимулирование в зависимости выражения общественного признания (вымпелы, доски почета, публичные поощрения, награды);

Основной упор в системе стимулирования персонала сделан на экономические методы стимулирования. В согласии с Трудовым Кодексом РФ независимое предприятие устанавливает вид, оплаты труда, должностных окладов, размер тарифных ставок, а также формы материального поощрения. Правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников.

Анализ деятельности предприятия показывает, что в ОПС Рубцовск и Рубцовский почтамт в целом, недостаточно внимание уделяется исследованию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников.

Проблемы стимулирования высокопроизводительного труда дает отметить, слабую роль первичных трудовых коллективов в повышения эффективности труда. Предприимчивость и инициатива на местах не вознаграждаются, в основном пресекаются. Фонд экономического стимулирования в отделениях не создается, а предоставляется из централизованных источников. Отделения не несут экономической

ответственности за использования производственных фондов и материальных ресурсов.

Эффективное управление производственным подразделением занимаются работники, не имеющие специального образования для предоставленного вида деятельности. Согласно с условиями предприятия ОПС Рубцовск, отмеченные проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации труда персонала на предприятии.

Следует обратить внимания на эти аспекты деятельности кадровой политики.

- организация работы по обеспечению набора, отбора, ротации, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним;

- разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения внешней и внутренней среды предприятия;

- анализ состава, деловых и других качеств специалистов предприятия с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуры руководителя предприятия,

- представление руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров;

- подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализации совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии;

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с Трудовым Кодексом РФ;

- анализ причин текучести кадров;

- принятие мер по трудоустройству высвобождающихся специалистов;

- осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

Реализация всех задач отдела кадров ФГПУ «Почта России» ОПС Рубцовск происходит посредством следующих механизмов:

- Коллективный договор ФГПУ «Почта России» ОПС Рубцовск;
- Положения о подразделениях;
- должностные инструкции работников;
- Положение об оплате труда работников;
- Положение об установлении персональных надбавок работникам;
- штатные расписания;
- Нормы труда, обслуживания, управляемости;
- Договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
- Программы подготовки рабочих и специалистов;
- Положение о формировании и развитии кадрового резерва;
- Система показателей оценки результатов труда;
- Социальный пакет.

Рабочее время и время отдыха работников регулируется в строгом соответствии с требованиями трудового законодательства, статьями Коллективного договора и Правилами внутреннего трудового распорядка.

Приказ о режиме является обязательным дополнением к правилам внутреннего трудового распорядка. Режимы рабочего времени для работников обособленные структурными подразделениями (почтамтов) устанавливаются по согласованию с профсоюзным органом приказом по отделениям почтовой связи.

Соответственно продолжительность рабочего времени работников не должна превышать 40 часов в неделю. Если рабочее время работника не загружено в полной мере выполнением обязанностей по занимаемой должности (работе), то руководитель вправе возложить на этого работника другую дополнительную работу, соответствующую его квалификации, исполнение обязательно оговаривается в должностной инструкции.

Выполнение дополнительной работы не должно удлиняет рабочий день работника. В этом случае доплата за выполнение дополнительной работы не устанавливается. Если неприемлемо возложить на работника дополнительную работу, ему устанавливается режим работы с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей с оплатой труда, соответственно отработанному времени или в связи с выполненного им объема работ.

В отделениях Рубцовского почтамта где по условиям работы не может быть организован режим рабочего времени по графикам пяти - или шестидневной рабочей недели, применяются графики сменности, обеспечивающие непрерывную работу персонала, сменами равной продолжительности. Графики утверждаются руководителем и профсоюзной организацией. В выходные и праздничные дни на Рубцовском почтамте может вводиться дежурство для решения возникающих текущих неотложных вопросов. Привлечение к дежурству допускается с письменного согласия работника с учетом мнения выборного профсоюзного органа. Компенсация за дежурство производится в соответствии с законодательством.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех категорий работников 28 календарных дней. Руководители Рубцовского почтамта по согласованию с профсоюзной организацией утверждают и доводят до сведения всех работников график ежегодных отпусков. Лицам, купившим путевки на санаторно-курортное лечение, предоставляются отпуска вне графика. Работник Рубцовского почтамта имеет право на беспрепятственное получение краткосрочного отпуска с сохранением заработной платы помимо случаев, предусмотренных законодательством, также в связи со смертью близких родственников - 3 дня.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику Рубцовского почтамта по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Источником оплаты труда и гарантией социальной защищенности работников Рубцовского почтамта являются заработанные коллективом средства. Конкретный уровень минимальной месячной тарифной ставки работников по оплате труда устанавливается с учетом достигнутого уровня и результатов финансовой деятельности Филиала и в соответствии с приказом ФГУП "Почта России".

Для оплаты труда работников ФГУП "Почта России" применяются:

- тарифная система оплаты труда для работников почтовой связи;
- сдельная система оплаты труда для киоскеров, продавцов и т.д.,
- сдельные расценки на оказание дополнительных услуг работниками почтовой связи;
- сдельная оплата труда по расценкам, разработанным ФГУП, в соответствии с заключенными договорами на новые виды услуг и указаниями ФГУП "Почта России".

Должностные оклады и тарифные ставки работникам устанавливаются штатным расписанием в соответствии с тарифными коэффициентами по оплате труда работников почтовой связи Алтайского края, в зависимости от квалификационных разрядов и категорий. Применение тарифных коэффициентов по оплате труда является обязательным для всех обособленных структурных подразделений.

Присвоение (пересмотр) квалификационных разрядов рабочим и тарификация работ проводится в соответствии с общими положениями единого тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС). Присвоение (пересмотр) категорий специалистам и служащим производится в соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

По результатам работы Рубцовского почтамта ежеквартально производится премирование за результаты основной деятельности (условие - выполнение плановых показателей) и за оказание дополнительных услуг ежеквартально. Ежемесячно производится премирование за работы по

привлечению клиентов и продвижению товаров посредством заказов через каталог "Почтового Торгового Дома". Выплачивается единовременная премия за счет средств ОПС в размере:

- трех МРОТ РФ работнику, награжденному Благодарностью;
- пяти МРОТ РФ работнику, награжденному Грамотой;
- пятнадцати МРОТ РФ работнику, которому присвоено звание "Мастер связи".

При совмещении профессий (должностей), выполнении работ по вакантным должностям, выполнении обязанностей временно отсутствующих работников производить доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам). Конкретный размер доплаты каждому работнику определяется соглашением сторон в зависимости от дополнительного объема работ, но не более 100% экономии фонда оплаты труда. Работникам Рубцовского почтамта, работающим в многосменном режиме работы (сортировщики, операторы почтовой связи), производится доплата за работу в ночную смену в размере 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночной смене. Ночной считается смена, в которой не менее 50% рабочего времени приходится на ночное время (с 22 часов до 6 часов).

Замена и пересмотр норм труда (норм выработки, времени, обслуживания) и нормативов численности работников производится с учетом мнения профсоюза. О введении новых норм труда работники извещаются за два месяца. Привлечение работников к работе за пределами нормальной продолжительности рабочего времени и оплату за сверхурочную работу производится в соответствии с законодательством. Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни и оплату за эту работу производится в соответствии с трудовым законодательством. При направлении работников Рубцовского почтамта в служебные командировки работодатель возмещает работнику расходы в соответствии с нормами, утверждаемыми Правительством Российской Федерации.

Заработная плата работникам Рубцовского почтамта выплачивается в установленные сроки в кассах филиалов. Дата выплаты заработной платы в каждом филиале устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка. В ОПС Рубцовск дата выплаты заработной платы - 15 число месяца, следующего за отчетным, авансовые выплаты - 28-е число отчетного месяца.

Работники в ОПС Рубцовск принимаются по заключении трудового договора с Рубцовским почтамтом и договора о полной индивидуальной материальной ответственности. При изменении условий труда, оплаты и др. к трудовому договору на основании уведомления о предстоящем существенном изменении условий договора заключается дополнительное трудовое соглашение. На принятого работника в отделе кадров Рубцовского почтамта заводится личная карточка.

Начисление заработной платы работникам ОПС Рубцовск производится следующим образом: к окладу работника (с учетом отработанных дней в месяце), добавка за выплату ЕДВ надбавка за выполнение дополнительного объема работ за отсутствующих работников ежемесячная или ежеквартальная премия (по результатам работы предприятия), доплаты за организацию подписки, прием коммунальных платежей, реализацию лотерейных билетов, знаков почтовой оплаты конвертов и пр. Из начисленной заработной платы сотрудников удерживаются НДФЛ, профсоюзные взносы.

Важнейшей задачей отдела управления персоналом на сегодня является рациональное определение приоритетов в реализации кадровой работы на основе оценки результатов деятельности, выявления проблем и оценки кадрового потенциала предприятия в соответствии со стратегией развития предприятия. По сути, встаёт задача перепроектирования кадровой политики предприятия.

Изучение типа кадровой политики Рубцовского почтамта с позиций влияния факторов внутренней и внешней среды на основе матрицы

комплексного анализа условий и факторов формирования кадровой политики, позволяет охарактеризовать кадровую политику, реализуемую на предприятии, как кадровую политику закрытого типа.

В период преддипломной практики было проведено исследование, которое включало в себя анкетирование и устный опрос сотрудников предприятия на предмет исследования степени влияния различных групп стимулов на повышение мотивации работников ОПС Рубцовск. В исследовании принимали участие 60 сотрудников отделения связи. Целью проведения опроса является определение факторов наиболее сильно влияющих на мотивацию работников ОПС Рубцовск и повышающих производительность труда.

В бланке опроса предоставлялась возможность оценить предложенные мероприятия по степени удовлетворённости в баллах от 1 до 10. Следовательно баллы по каждому подпункту опросным листам складывались и делились на количество опрашиваемых. Пример бланка опросного листа (Приложение 2).

Произведём вычисления и сформируем суммы средних баллов по каждой группе в и представим данные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка силы влияния способов мотивации на персонал Рубцовского почтамта

Способы мотивации	Сумма средних баллов по виду мотивации
Материальное стимулирование	29,8
Нематериальное стимулирование	15,1
Вовлечение в процесс управления	14,2
Развитие трудовой карьеры	16,95
Улучшение качества рабочей силы	13,3

Данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют свои способности 34,64% работников предприятия. Каждый третий работник использует в своей работе менее 50% потенциала.

Практически треть работников Рубцовского почтамта не полностью удовлетворена своей работой, 23,57% сотрудников не устраивают условия труда. Частично это связано с социально-психологическим климатом в коллективе, который 48,59% работников оценивают всего лишь как "удовлетворительный", а 10,8% работников склоняются к отрицательной оценке климата.

На степень удовлетворенности работой большой роль оказывает размер заработной платы. Больше 50% работников отделений почтовой связи неудовлетворённые размером получаемой зарплаты, причем большая часть из них - рядовые работники и специалисты. Полностью устраивает размер заработной платы большую часть руководителей. Этот факт подтверждает выраженный выше вывод об отрицательном влиянии разделения зарплаты на психологический климат в коллективе и степень мотивированности.

Кроме того, проблема, по мнению половины опрошенных, не столько в том, какую сумму в денежном выражении они получают, сколько в отсутствии связи заработной платы с фактическими результатами труда - у 55% работников ОПС Рубцовск твердо зафиксированный размер заработной платы, это также плохо влияет на их мотивацию к труду.

Для большей наглядности представим данные таблицы 2.5 на рисунке 2.6 в виде диаграммы.

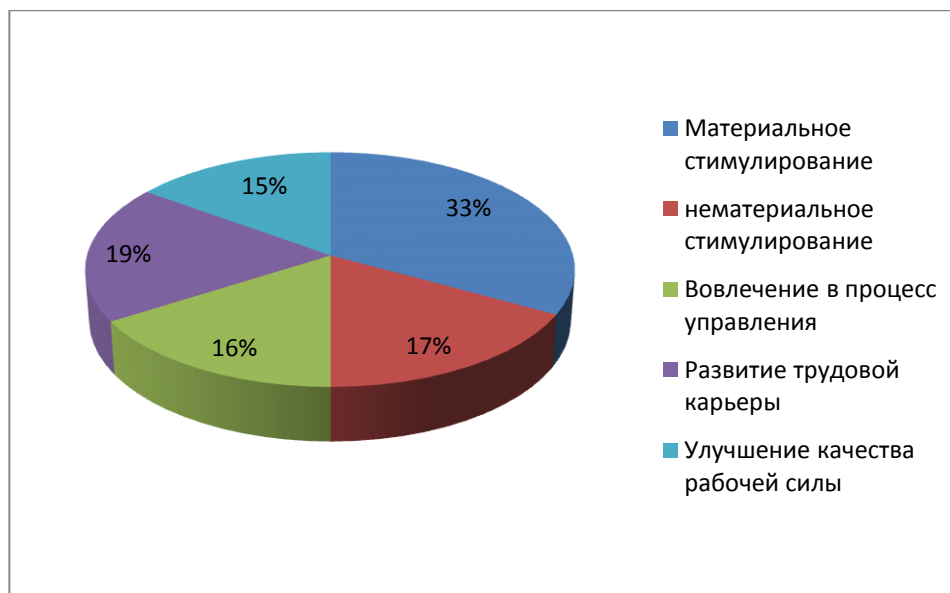


Рисунок 2.6 Влияние различных способов мотивации на персонал Рубцовского почтамта

Ситуацию для дальнейшего продвижения оценивают как хорошие лишь 11,3% опрошенных. Ситуация наиболее неблагоприятна среди рядовых работников почтамта. Они в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (63,47%). Ниже выделим отношение работников к допустимым улучшениям условий труда.

К оборудованию комнаты отдыха положительное отношение высказали 38,44% работников Рубцовского почтамта. Причем большую часть составляют рабочие и специалисты. Также почти 50% сотрудников одобрительно отзывались о возможности использования служебного транспорта для проезда на работу. Порядка 70% руководителей отнеслись к предложению отрицательно.

При анализе оценок опрошенных относительно довольства жизнью и работой необходимо учитывать, эти две категории взаимосвязаны. Так как большую часть жизни человек проводит на работе. Именно работа служит для удовлетворения его разнообразных потребностей. В некотором роде, низкая удовлетворенность жизнью негативно влияет на качество

выполняемой работникам труда. Не смотря на это, неудовлетворенность жизнью вызвана тем, что человек не может полностью реализовать свои способности и удовлетворить потребность за счет работы. Из-за этого, надо учитывать отличия потребностей персонала, повышать его заинтересованность в результатах труда, совершенствовать условия и организацию труда на предприятии.

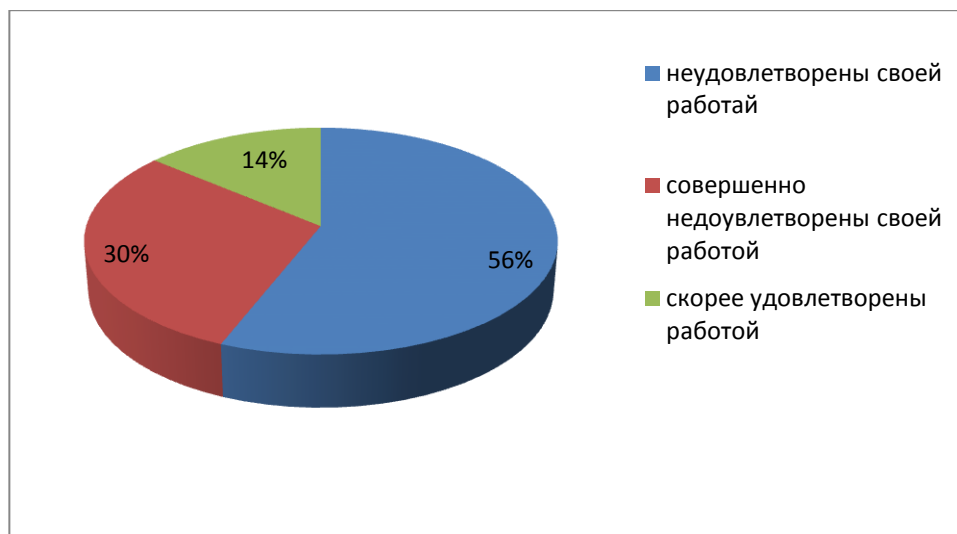


Рисунок 2.7 – Удовлетворённость работников Рубцовского почтамта своей работой

При определении удовлетворённости нынешней работой были получены результаты:

- чуть меньше половины опрошенных (43,8%) скорее не удовлетворены своей работой;
- примерно равное количество опрошенных совершенно не удовлетворены своей работой (23,4%) и не дали определённого ответа на вопрос (20,3%) опрошенных;
- скорее удовлетворены работой (10,9%) опрошенных.

В процедуре многофакторного дисперсионного анализа выявлены следующие факторы: гендерные различия; возрастные группы; образовательный уровень; профессиональные роли; семейное положение.

По результатам анализа выявлены различия в удовлетворённости сотрудников жизнью и работой. Так можно сказать, что в наибольшей степени удовлетворены работой респонденты - женщины из числа "вполне удовлетворённых" жизнью. Для мужчин из этой группы удовлетворённость работой в два раза ниже. Следует изучать и учитывать воздействие гендерных различий работников при решении задач их мотивации к трудовой деятельности и оценке труда.

При проведении оценочных мероприятий целесообразно разработать процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между работниками-мужчинами и работниками-женщинами. С учетом этих различий выстроить систему мотивации, способную удовлетворять дифференцированные потребности женщин и мужчин, что поможет повысить их удовлетворенность работой.

Среди работников в категории "совершенно не удовлетворены" работой самый низкий показатель у лиц до 29 лет - 29,41% опрошенных. Наиболее удовлетворены работой в этой категории респонденты от 50 лет и старше - 18,18% опрошенных. Наименьшая удовлетворенность работой в категории "скорее не удовлетворены" работой у лиц от 40 до 49 лет - 57,89% опрошенных. Испытывают низкую удовлетворенность работой лица от 50 лет и старше - 45,45% опрошенных. В категории "скорее удовлетворены" работой больше всего людей в возрасте до 29 лет - 23,53% опрошенных в данной возрастной группе. Следует обратить внимание на тот факт, что респонденты возрастной категории до 29 лет разделились равномерно на тех, кто "скорее удовлетворен" работой, "скорее не удовлетворен" работой и "совершенно не удовлетворен" работой. Среди опрошенных данной возрастной категории отсутствуют лица, которые "совершенно

удовлетворены" работой. Именно эта возрастная категория может увеличить процент текучести кадров на предприятии.

Делая выводы важнейшей задачей отдела управления персоналом на Рубцовском почтамте сегодня является рациональное определение приоритетов в реализации кадровой работы на основе оценки результатов деятельности, выявления проблем и оценки кадрового потенциала предприятия в соответствии со стратегией развития предприятия.

По сути, встаёт задача перепроектирования кадровой политики предприятия. И решение этой задачи может быть найдено как при привлечении менеджмента среднего звена и наиболее квалифицированных специалистов к определению роли и места кадровой работы (а для этого необходимо рассматривать персонал предприятия, как его стратегический ресурс, необходимо партнерство в трудовых отношениях), так и "кулуарно", узким кругом лиц, принимающих ответственность за соответствующее решение и их последствия.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИЙ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» НА ПРИМЕРЕ ОПС РУБЦОВСК В УСЛОВИЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Потенциалом управления трудовой действенности является повешения заинтересованности работников в увеличении результатов деятельности предприятия в целях получения наибольшей доходности за время большого повышения емкости рынка. Чтобы достичь желаемого эффекта требуется переделать образовавшуюся систему мотивации персонала способом изменения имеющихся и введения других форм материального стимулирования на основании экономических, административных и социально-психологических методов управления.

Если выделить одно звено мотивации персонала на Рубцовском почтамте, больших результатов не последует так, как по выводам опроса насчитывается достаточно широкий круг неудовлетворённости персонала.

Поэтому, чтобы увеличить заинтересованность персонала в эффективности работы предприятия следует развивать другие стороны мотивационного влияния и согласные, им стимулирующие методы:

- Изменения культуры предприятия в качестве системы значительных для персонала узкогрупповых идей, важных направлений и норм, что обеспечивают соображение и отношения целей предприятия, направления на перспективу, увязку общих увлечений между сотрудниками предприятия.

- мероприятия по увеличению уровня безопасности труда, защиты здоровья, организация условий для того, чтобы отдохнуть, заняться спортом, то есть предоставления внимания работникам, нуждающихся в поддержке. Все представленные меры соответственно включены в бюджет затрат на персонал.

При этом достигнем цели социальной защищенности и объединения с предприятием, рост уровня трудовой деятельности и как следствие, - рост

производительности труда, отношения в принятии решений на поставленной должности, включение в ход дела предприятия, в итоге чего возрастёт степень общественной надёжности и социального исполнения служащих во власти социально-психологических стимулов сохранения продуктивности труда.

-Создание комфортного рабочего места (снабжение рабочих мест более современной техникой и дополнительными условиями с учётом потребностей сотрудников). Выполняющие психологические и физиологические элементы удобных условий труда. В итоге результат этого, удовлетворенность рабочим местом, комфорт в процессе работы следовательно более качественное выполнение требований.

Нельзя выделить и совершенствовать только материальные формы и методы стимулирования в деятельности настоящего предприятия. Результат в образе улучшения трудовой эффективности можно увидеть только при комплексном употреблении материальных и нематериальных методов. Всякие нематериальные методы в действительности обходятся предприятию в определенные немалые суммы затрат и являются по сути нематериальным стимулированием для отдельного работника, но имеют материальную и финансовую состоятельность в виде экономических затрат для предприятия.

Совершенствование экономических методов поощрения персонала Рубцовского почтамта должно опираться на установление связи между заработной платой и величиной прибыли предприятия, кроме того продуктивностью труда сотрудника.

По этой причине анализ, опроса работников, наблюдение за их работай обнаружено, что имеющаяся на предприятии система поощрения не влияет на оплату труда в соотношении от самой эффективности работы персонала, полагаясь на производственные цели подразделений. Этот метод призван и способен защитить предприятие от нарушений трудовой дисциплины.

В целях эффективно воздействовать материальными стимулами на коллектив надо включить в имеющееся материальное мотивирование более дифференцированные системы надбавок к существующему фонду оплаты труда работников. При этом те элементы, которые имеют важное воздействие на рост эффективности труда в настоящей системе, надо вовлечь в новую созданную систему стимулирования.

Разделение дополнительной прибыли между работниками предприятия является одним из способов совершенствования материального стимулирования, которая была получена в результате повышения производительности или качества. В тоже время надо брать в учёт эффективность предприятия в целом или отдельного участка, то есть групповую эффективность или общественную эффективность и поощрение каждого сотрудников, а не отдельно взятых. Такой метод ориентирован на сотрудников, получающих почасовую оплату труда, личные рабочие старание которых зачастую не связаны с конечным решением. К эту категорию входят служащие, и рабочие-повременщики. В связи в приказом о запрете принимать на работу временных рабочих такой метод стимулирования неактуален для данного предприятия.

В первую очередь что касается, установления индивидуальных премий в структуре управления по задачам, необходимо ввести дополнительные премии за сверхурочную работу.

Рекомендую для женщин, трудящихся в сельской местности, с 36-часовой рабочей неделей производить оплату труда в том же размере, что и при полной рабочей неделе. Так же предлагаю водителям и почтальонам, находящиеся на почтовых маршрутах более 12 часов, производить доплату за разъездной характер работы в размере: 100 рублей за каждую поездку.

Обращаю внимания, практически 65% сотрудников Рубцовского почтамта являются членами профсоюза. В связи с этим можно предложить за счет профсоюза приобретать путевки для детей в санитарию, лечебно-курортные

зоны, заказывать экскурсионные поездки для сотрудников и их детей по достопримечательным местам Алтайского края.

В настоящей системе стимулирования труда Рубцовский Почтамт большой акцент оказывается на оплачиваемые отпуска и оплаченные дни временной нетрудоспособности. Список общих выплат на предприятии необходимо обсуждать с участием сотрудников (собрание коллектива, проведение анкетирования).

Социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ОПС Рубцовск могут быть: - оплаченные праздничные дни; - оплачиваемое время на обед; - оплаченное медицинское страхование за счёт предприятия; - страхование пенсионных отчислений на предприятии; - оплачиваемые страховки от несчастных случаев;- поддержка в повышении образования, - оплаченные профессиональные подготовки и переподготовки. Связывая все предложенные и имеющиеся на предприятии экономические методы стимулирования, можно предоставить следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванных стимулировать их трудовую деятельность:

При разработке и усовершенствовании экономических методов управления предприятием управленческому персоналу Рубцовский Почтамт необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в менеджменте достигается при их сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией).

На основе проведенного исследования системы стимулирования труда персонала Рубцовский Почтамт выявлено, что система мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы мотивирования труда персонала на Рубцовском почтамте, представлено в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Направления развития системы мотивирования труда персонала на Рубцовском почтамте

Формы мотивации	Мероприятия
1.Развития трудовой карьерой	- Направлять на курсы повышения квалификации, организованные при Барнаульском университете связи и информатики; - Обучение в высших и средне-специальных учебных заведениях; - В случае внедрения новой техники или технологий составить классы обучения персонала в каждом подразделении и организовать приём экзаменов.
2. Расширение использования социально-психологических факторов в мотивировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.	- четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц; - создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации; - постановка и развитие организационных целей; - стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем; - отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации; - создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам). - выделить неиспользуемое помещение кладовой и переоборудовать его в комнату отдыха - т.е. создать рекреационную зону.
4.Индивидуальное материальное стимулирование на предприятии.	- для женщин, работающих в сельской местности, устанавливается 36-часовая рабочая неделя. При этом производится выплата заработной платы в том же размере, что и при полной рабочей неделе. - водителям и почтальонам, занятым на почтовых маршрутах более 12 часов, производится доплата за разъездной характер работы в размере: 100 рублей за каждую поездку.

1. Развитие системы управления деловой карьерой.

Подготовку и обучение кадров осуществить следующим образом:

- Направлять на курсы повышения квалификации, организованные при Барнаульском университете связи и информатики;
- Обучение в высших и средне-специальных учебных заведениях;
- В случае внедрения новой техники или технологий составить классы обучения персонала в каждом подразделении и организовать приём экзаменов.

2. Расширение использования социально-психологических факторов в мотивировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В соответствии с темой проекта подробнее определим способы совершенствования стимулирования труда.

Во-первых, для повышения экономического стимулирования существующая на Рубцовском Почтамте сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений 4,68% от выручки предприятия. Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников.

Во-вторых, может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на Рубцовском Почтамте могут стать: дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и

переподготовке. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников. Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной схемы оплаты труда, можно отметить, что основной экономический показатель, на который воздействует новая схема стимулирования труда - это производительность труда персонала на протяжении целостного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта продукции.

Для достижения стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить предполагаемую схему материального стимулирования адекватными социально-психологическими мерами стимулирования.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками. Постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Лишь в XX веке впервые широко был поставлен вопрос о том, что психологический климат в коллективе имеет не меньшее значение, чем другие аспекты деятельности. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения

эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные на предприятии может быть налажена определенная система предупреждения конфликтных ситуаций. Такая система может включать в себя ряд мероприятий:

- четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц;
- создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации;
- постановка и развитие организационных целей;
- стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем;
- отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации;
- создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам).

Стимулирование на основе выражения общественного признания, создание комнат отдыха, обеспечение сотрудников форменной рабочей одеждой, оптимизация рабочих мест, участие работников в распределении общего хозяйственного результата в капитале предприятия, мероприятия по повышению безопасности труда.

Возможно ввести эстетический и отчасти социально-психологический фактор - выделить неиспользуемое помещение кладовой и переоборудовать

его в комнату отдыха - т.е. создать рекреационную зону. Затраты на оборудование комнаты: ремонт - 32000 руб.; мягкая мебель - (диван и 2 кресла) - 19500 руб.; 2 журнальных и 1 обеденный столы - 7000 руб.; стулья - 6 шт. - 3000 руб.; электрочайник, шторы, люстра, посуда, кашпо (8 штук) - 4000 руб. Несколько снизить затраты на оборудование уголка можно при условии, если мебель, в частности столы, стулья, сделают рабочие предприятия, занимающиеся обслуживанием производства - столяры, электрики, сварщики.

Таким образом, затраты на оборудование комнаты отдыха составят - 65500 руб., что вполне приемлемо выделить из полученной прибыли почтамта, а взамен это будет способствовать более производительной работе сотрудников. То есть действия руководства предприятия должны быть соответствующими в направлении дальнейшего совершенствования условий труда.

Продвижение по службе. Представление работника предприятия о будущей деловой карьере является достаточным стимулом для эффективной работы. Но повышение особенно в случае со специалистами и руководителями отделов, может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. Поэтому можно ввести "двойную лестницу" карьеры, т.е. специалист, может расти профессионально, не переходя на административную должность. Создать комиссию из начальников отделений и старших инструкторов для аттестации работников и повышения разрядности - ежегодно.

Условие труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие - это резко снижает производительность труда, т.е. внимание

работников переключается на этот факт. Хорошие условия труда усиливают мотивацию не значительно, тогда как плохие условия резко ее снижают.

Принято выделять следующие условия труда:

- санитарно-гигиенические - влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, химическими веществами, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсичными веществами и т.д.

- социально-психологические - физическая нагрузка, темп работы, нервно-психологическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха и т.д.

- эстетические - архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства), использование музыки.

Психологический климат. Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью - оценивается на предприятии по-разному. В некоторых предприятиях степень удовлетворенности психологическим климатом достаточно высока, а в остальных - эта проблема требует решения. Совместный труд при благоприятном климате в коллективе - фактор, усиливающий мотивацию сотрудников.

Групповая работа - одна из особенностей на предприятии, поэтому улучшение психологического климата руководители должны уделять достаточное внимание.

Возможность самореализации. Наряду с материальными и моральными стимулами, мотивируют высокоэффективный труд мотивы, способные удовлетворить потребности в самореализации и самовыражении. Поэтому можно предложить активизировать труд работников предприятий с помощью мега-потребностей. У работника предприятия потребности высшего уровня возникают в зависимости от его ценностей, талантов,

особенностей психики. Поэтому, можно считать, что роль и место реализации мега-потребностей, один из эффективных методов мотивации.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию труда работников нашего предприятия, является материальное стимулирование. Второе место занимают "человеческие факторы", среди которых взаимоотношение с коллегами по работе и с руководством, моральное стимулирование труда (оборудовать комнату отдыха), возможности повышения квалификации, участие в управлении производством. На третьем месте стоит содержание труда, что является положительной тенденцией формирования трудовой мотивации на предприятии. Немаловажное значение на поведение работников оказывают социально-экономические условия трудовой деятельности: тяжесть труда, продолжительность рабочего времени, режим рабочего времени, сменность, организация труда. Последнее место в иерархии занимают санитарно-гигиенические условия труда и уровень технической оснащенности.

На установившуюся иерархию мотивационных факторов следует осуществлять воздействия с целью повышения мотивации труда, с помощью определенных методов, влияющих на эффективность применения мотивации труда работников на предприятии.

Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Результаты теоретического анализа факторов создания системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяют заключить, что наиболее целесообразными в современных условиях способами совершенствования мотивационных систем являются: предоставление максимума реалистичной информации и формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям.

Важнейшей задачей отдела управления персоналом на Рубцовском почтамте сегодня является рациональное определение приоритетов в реализации кадровой работы на основе оценки результатов деятельности, выявления проблем и оценки кадрового потенциала предприятия в соответствии со стратегией развития предприятия.

По сути, встаёт задача перепроектирования кадровой политики предприятия. И решение этой задачи может быть найдено как при привлечении менеджмента среднего звена и наиболее квалифицированных специалистов к определению роли и места кадровой работы (а для этого необходимо рассматривать персонал предприятия, как его стратегический ресурс, необходимо партнерство в трудовых отношениях), так и "кулуарно", узким кругом лиц, принимающих ответственность за соответствующее решение и их последствия.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию труда работников нашего

предприятия, является материальное стимулирование. Второе место занимают "человеческие факторы", среди которых взаимоотношение с коллегами по работе и с руководством, моральное стимулирование труда (оборудовать комнату отдыха), возможности повышения квалификации, участие в управлении производством. На третьем месте стоит содержание труда, что является положительной тенденцией формирования трудовой мотивации на предприятии. Немаловажное значение на поведение работников оказывают социально-экономические условия трудовой деятельности: тяжесть труда, продолжительность рабочего времени, режим рабочего времени, сменность, организация труда. Последнее место в иерархии занимают санитарно-гигиенические условия труда и уровень технической оснащенности.

На установившуюся иерархию мотивационных факторов следует осуществлять воздействия с целью повышения мотивации труда, с помощью определенных методов, влияющих на эффективность применения мотивации труда работников на предприятии.

Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (в ред. ФКЗ от 25.03.2004 № 1 - ФКЗ) // Российская газета. - 1993. - № 237.
2. Всеобщая декларация прав человека от 10.12.1948 (принята на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН резолюцией 217 А (III)) // Российская газета. - 1998.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 197-фз (ред от 29.07.2017) // СЗ РФ. - 2002. - №1.
4. Постановление Правительства РФ "О трудовых книжках" от 16.04.2003 № 225 // Собрание законодательства РФ. - 2017. - №16.
5. Коллективный договор ФГУП «Почта России» - 2016-2018гг.
6. Положение о подборе персонала для основных и вспомогательных произв. ФГУП «Почта России» - 2017г.
7. Положение о премировании от 15.04.2016 №147-п
8. Положение о социальных выплатах ФГУП «Почта России» - 2015г.
9. Правила внутреннего трудового распорядка 2016 ФГУП «Почта России» Рубцовского почтамта.
10. Кодекс деловой этики ФГУП Почта России
11. Новый Устав ФГУП «Почта России»
12. Положение о подборе персонала ФГУП «Почта России» - 2017 г.
13. Положение о Рубцовском почтамте
14. Приказ 598-п Положение о поощрениях и наградах
15. Приказ 640-п Об оплате труда 2015г.
16. Приказ 652-п об организации кадрового делопроизводства
17. Ахрамейко, А.А. Система антикризисной диагностики организации ООО "ЮрСпектр". - 2011. – С.40.
18. Анцупов, А.Я. Конфликтология учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов - М.: ЮНИТИ, 2015. - 551 с.

19. Антикризисное управление: учебник /под ред. проф. А.М.Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015 г. - 620 с.
20. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами //. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 328 с.
21. Барышева, А. Мотивация Опыт ведущих российских компаний, корпоративные стандарты, рейтинговая система кадров, внедрение системы ротации/ Е. Киктева – СПб.: 2014. — 108 с.
22. Балдин, К.В., Антикризисное управление / И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев- М.: макро - и микроуровень 6-е изд., испр. Дашков и Ко, 2012. - 268 с.
- 23 Бармута, К.А., Управление Конспект лекций / М.Г. Симаченко. - РнД: ДГТУ, 2015. - 89 с.
24. Беляева, И.Ю, (ред.) Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / О.В. Панина. – М.: КноРус, 2014. – 232 с.
26. Волкогонова, О.В. Стратегический менеджмент: учеб /А.Т. Зуб. - М.: ИД "ФОРУМ" ИНФРА-М, 2007. - 256 с.
27. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности Учебное пособие. — Т.: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 304 с.
28. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2010. - 720 с.
29. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2008. - 317 с.
30. Кабанченко, Т.С. Психология управления: учеб. пособие. - М.: ИД "Форум", 2007. - 369 с.
31. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2015. - 584 с.
32. Карташова, А.В. Управление человеческими ресурсами - М.: ИНФРА-М, 2015. - 236 с.

33. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 511 с.
34. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. - М.: Омега-Л, 2016. - 360 с.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Дело, 2014. - 800 с.
36. Минева, О.К., Учебное пособие / О.И. Горелова, Н.Н. Кочеткова, Т.А. Мордасова, С.К. Миронов— М.:, 2016. — 160 с.
37. Ньустром, Дж. В. Организационное поведение / К. Дэвис – СПб: Питер, 2016. - 448 с.
38. Пинк, Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует –М.: Альпина Паблишер, 2013. — 274 с.
39. Синякова, П.С. Слободчикова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2011. — 110 с.
40. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учеб. пособие - изд. 2-е. - Р нД.: Феникс, 2015. - 512с.
41. СурковЮ, С.А. Закономерности мотивации персонала//Управление персоналом. - 2016 г. - № 7. - С. 17-21
- 42 Гапоненко, А.Л. Теория управления: Учебник/под ред.. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 558 с.
43. Трейси Брайан. Мотивация Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 100 с.
44. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ под ред. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 560 с.
45. Турчинова А.И. Управление персоналом: учеб./под общ. ред. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 488 с.
46. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации./ Под ред..— М.: ИНФРА-М, 2016. -638 с.
47. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/под ред. д.э.н. проф. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с.

48. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента - М.: Изд-во ЭКМОС, 2016 - 352 с.
49. Шпаченко, А.Т. Как из оплаты труда сделать эффективный мотивационный инструмент управления персоналом , 2017. — 210 с
50. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом – М.: "Экономистъ", 2016. - 358 с.
51. Башмарин, И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. - 2016. - №1. – Ст. 15-18.
52. Жуковский, И. Н. Система смены вознаграждения //Журнал Управление персоналом. - 2013. - № 2. с. 36.
53. Де Боно Эдвард. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач –М.: Альпина Паблишер, 2015.
54. Захаров, Н.Л. "Загадка русской души", или особенности мотивации труда российского персонала // Журнал Управление персоналом. - 2014. - № 23. - с. 35 - 37; 2015. - № 1 - 2. - с. 66 - 68.
55. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала// Журнал Управление персоналом. - 2016. - № 23. - с. 65 - 69.
56. Подобный, Д. Л. Мотивация для управления промышленным предприятием // "Управление персоналом". - 2013. - № 20. - с. 64 -65
57. Самоукина, Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности // Кадровик. - 2016 г. - №7. - С. 24-31
58. Сомов, Л. Эффективная система оплаты труда - еще один шаг к успеху вашей фирмы // Управление персоналом. - 2015. - № 14. - с. 36 – 39

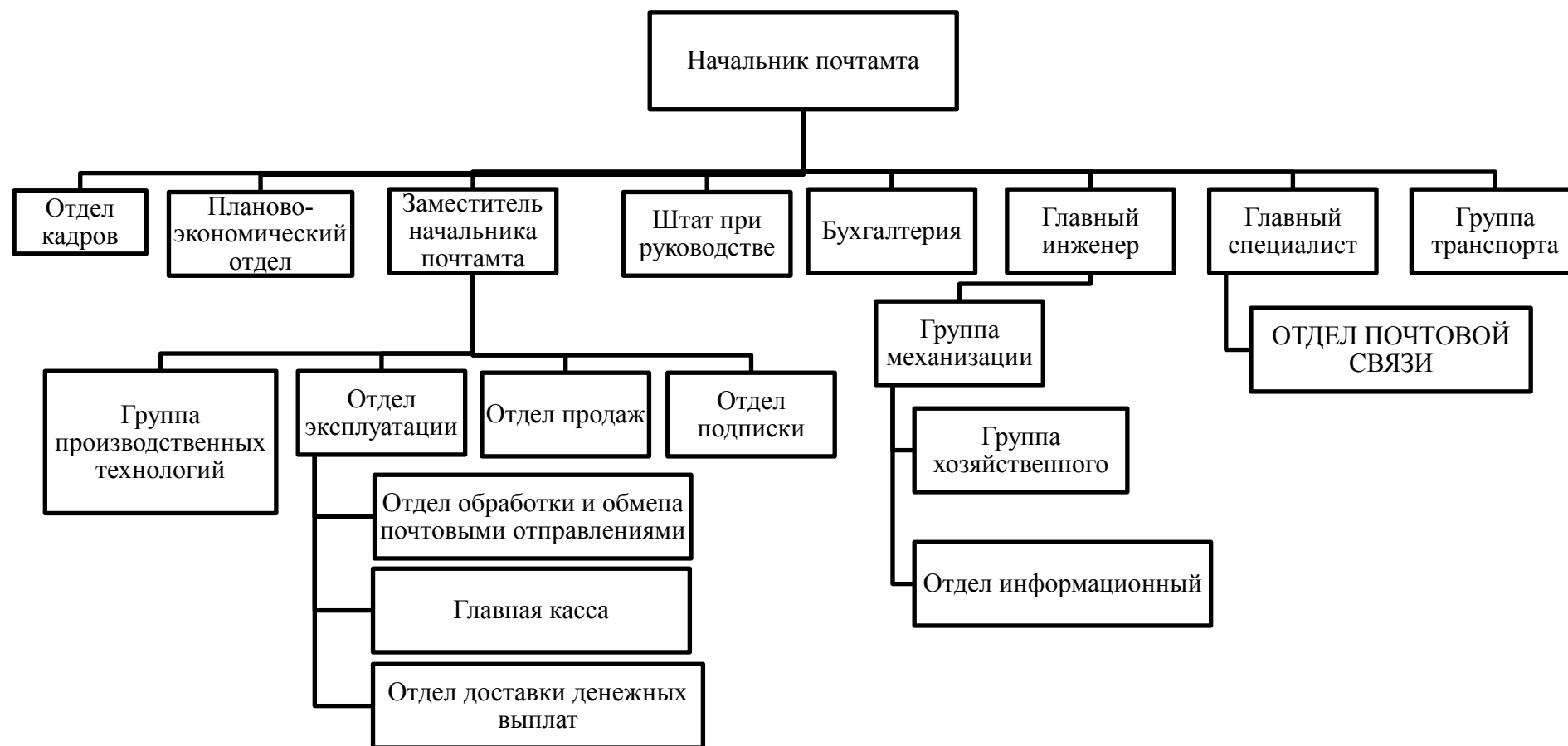


Рисунок 1.2– Организационная структура управления Рубцовского почтамта ФГУП «Почта России»

Бланк опросного листа по исследованию возможного повышения уровня мотивации труда работников.

Уважаемый респондент, оцените пожалуйста приведенные мероприятия в баллах от 1 до 10 в зависимости от степени их влияния на Ваше отношение к труду.		
Способы мотивации	Элементы	Балл
Материальное стимулирование	1.Совершенствование системы оплаты 2.Премирование труда 3.Развитие отношений партнерства	
Нематериальное стимулирование	1.Оплата медицинских услуг 2.Оплата расходов на транспорт 3.Подготовка и реализация социальных планов и программ	
Вовлечение в процесс управления	1.Создание автономных рабочих групп, кружков качества, бригад результативности и производительности 2.Различные формы участия в управлении	
Развитие трудовой карьеры	1.Предоставление самостоятельности 2.Создание возможности повышения статуса 3.Продвижение в карьере	
Улучшение качества рабочей силы	1.Подготовка и повышение образования 2.Создание условий для реализации трудового потенциала	