**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы организации заработной платы работников предприятия и их мотивирования и материального стимулирования

1.1 Кадры предприятия, их состав, структура, система управления

1.2 Организация заработной платы работников предприятия

1.3 Мотивация и стимулирование труда персонала

Глава 2. Система управления персоналом на предприятии Курский почтамт филиала ФГУП «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Оценка организации труда и управления персоналом на предприятии Курский почтамт

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

**Введение**

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства предприятий и окончательно утвердят преимущественное применение техники над работником.

Однако хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но и увеличились. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим.

Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. В конкурентной борьбе за квалифицированный персонал кадровым службам предприятий приходится перестраивать свою работу. Времена, когда все их задачи сводились преимущественно к приему на работу, учету и увольнению на работу сотрудников, минули.

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Управление персоналом включает в себя не только кадровый учет, но и развитие систем мотивации работников, и формирование корпоративной культуры, и повышения престижа предприятия, и создание условий для привлечения новых высококвалифицированных специалистов.

Сегодня уверенно вместо традиционного «отдел кадров» звучит «служба управления персоналом». Изменение названия предельно четко отражает и изменения в задачах этих подразделений. Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации этих ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции, услуг. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Поэтому цель данной работы - проанализировать систему мотивации и материального стимулирования работников организации на примере предприятия Курский почтамт филиал ФГУП «Почта России».

Информационной базой работы послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом. При написании работы использовались учебные пособия и учебники по экономической теории, менеджменту, экономической теории, социологии, психологии и теории управления, монографии и научные статьи в периодических изданиях, а также учредительные документы, финансовая отчетность за 2004 – 2006 гг., отчеты о движении персонала предприятия Курский почтамт.

**Глава 1. Теоретические основы организации заработной платы работников предприятия и их мотивирования и материального стимулирования**

**1.1 Кадры предприятия, их состав, структура, система управления**

Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной деятельностью. Различают такие понятия как «кадры», «персонал», и «трудовые ресурсы» предприятия. Понятие «трудовые ресурсы» предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, «персонал» - весь личный состав работающих по найму на постоянную работу постоянных и временных квалифицированных и неквалифицированных работников, под «кадрами» понимается основной (штатный, постоянный) как правило квалифицированный, состав работников предприятия. Состав и количественное соотношение отдельных категорий и групп работников предприятия характеризует структуру кадров. Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью представляют промышленно-производственный персонал. Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия [2. с. 123-140].

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровню квалификации. Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии. Например, экономисты (профессия) - подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков и т.д. Профессия токаря подразделяется по специальностям – токарь–карусельщик, токарь- расточник и т.д. Квалификация характеризует степень овладения работниками той или иной профессии или специальности и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые приписываются в зависимости от теоретической и практической подготовки [2. с. 123-140].

Тарифно-квалификационные характеристики служат основой при разработке должностных инструкций, а также дифференциации в уровне оплаты труда работникам на основе Единой тарифной сетки работников бюджетной сферы. Тарифно-квалификационные характеристики по каждой должности состоят из трех разделов «должностные обязанности», «должен знать», «требования к квалификации по разрядам оплаты». Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий и организаций бюджетной сферы – это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (класса, категории) работ и должностного оклада. Управление кадрами (персоналом) представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия.

Управление кадрами – это разработка и реализация кадровой политики, включающей: планирование, наем и размещение рабочей силы, обучение, подготовку и переподготовку работников, продвижение по службе и организацию карьеры, условия найма, труда и его оплату, обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе. Под текучестью кадров понимается выражение в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы, и другие нарушения трудовой дисциплины работников за неопределенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период. Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала [2. с. 123-140].

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами [4. с. 255-269].

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами. Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц [4].

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования. Подсистема правого обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Директор | | | |  | | |
| Зам.директора по управлению персоналом – директор по кадрам | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | |
| Отдел стратегии персонала |
|  |  | |  |  |  | |  |  |
| Зам.директора по маркетингу и развитию персонала |  | | Зам.директора по мотивации персонала |  | Зам.директора по работе с трудовым коллективом | |  | Пресс-секретарь |
| Отдел анализа персонала | Отдел организации производства и управления | Лаборатория социологических исследований | | Пресс-центр |
| Отдел развития персонала | Отдел организации труда и заработной платы | Отдел по работе с общественными организациями и профсоюзами | | Редакция газеты |
| Отдел маркетинга персонала | Отдел морального стимулирования | Юридическое бюро | | Административно-хозяйственный отдел |
| Отдел найма и учета персонала | Отдел социальной защиты | АСУ «персонал» | | Служба безопасности |

Рисунок 1. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

На рис. 1 приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная, мотивационная [4. с. 255-269].

Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод на другую работу, понижение по службе, прекращение трудового договора. Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию. Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей. Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы. Увольнение наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда, и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем. Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, на столько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем. Для оценки работы в настоящее время используют следующие методы:

1. Ранжирование работы – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа оценивается по степени относительной важности для предприятия. Объектом оценки являются обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность предприятия в выполнении тех или иных работ.

2. Классификация работ - этот метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу в начале определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем.

3. Аттестации в предприятии придается особое значение. Специалисты, показавшие наилучшие результаты, зачисляются в золотой резерв, остальные - в основной, а с худшими работниками, как и везде, - расстаются. После аттестации каждому кандидату вручают конверт с графиком, где указано, какое место в компании занимает данный сотрудник, а также даны указания по поводу улучшения эффективности его труда.

Еще одним важным направлением работы с персоналом является создание мотивационных пакетов для сотрудников. Эти меры помогают удержать специалиста на предприятии и стимулировать его дальнейший профессиональный рост. Этот пакет может быть как материальным, так и нематериальным. К материальным мотивациям относятся системы бонусов, премий и наград, а к нематериальному мотивированию – признание заслуг работника со стороны руководства и моральное поощрение. Последнее, к сожалению, во многих организациях практически утеряно. Также хорошим методом вовлечения работников в деятельность организации является метод заполнения анкет и опросов, где каждый мог бы свободно высказывать свое мнение и выдвигать по улучшению работы.

**1.2 Организация заработной платы работников предприятия**

В отличие от экономических систем, основанных на внеэкономическом принуждении, заработная плата в рыночной системе создает новые стимулы труда работников на себя и на собственников средств производства. Это достигается с помощью различных форм и систем заработной платы. На предприятиях применяются прежде всего две основные формы заработной платы: повременная и сдельная.

Повременная заработная плата устанавливает размер вознаграждения в зависимости от проработанного времени. В этом случае подсчитывается величина оплаты за 1 час, день, неделю, месяц и умножается на проработанное время. Во многих странах при установлении размеров повременной заработной платы определяется единица измерения цены труда - цена часа труда. Повременная заработная плата обычно применяется на предприятиях, где преобладает строго регламентированный технологический режим. Так, в массово-поточном производстве выработка рабочих и темп их труда определяется скоростью движения конвейера. В еще большей степени это относится к частично автоматизированным операциям и производству с преобладанием аппаратурных процессов (химические технологии, термическая обработка и т.п.). Выгода от применения повременной заработной платы для бизнесменов связана с тем, что она позволяет легче повышать интенсивность труда без увеличения его оплаты. В последние 2-3 десятилетия повременная зарплата во многих странах превратилась в преобладающую форму оплаты труда. Она охватывает примерно 70% рабочих обрабатывающей промышленности США и Франции и до 60% промышленных рабочих Великобритании и Германии. Особенно выгодно применять почасовые ставки зарплаты, поскольку в этом случае работнику оплачивается не дневная (или недельная, месячная) стоимость его рабочей силы, а только фактически отработанное число часов. При ухудшении хозяйственной конъюнктуры предприниматель может сократить общее время труда работников по сравнению с первоначально намеченной продолжительностью. Руководящим, инженерно-техническим работникам и служащим, научным работникам, некоторым категориям рабочих повременная оплата труда устанавливается в виде должностных окладов - размера месячной заработной платы, который соответствует схеме должностных окладов и предусматривает минимальный и максимальный его пределы («вилку»). В настоящее время изыскиваются такие формы дополнительного стимулирования труда, которые лучше увязывают вознаграждение за труд всех работников с конечными результатами производства, с улучшением его качественных показателей [7. с. 123-140].

Производной от повременной является сдельная или поштучная заработная плата. Она рассчитывается в зависимости от объема выпущенной продукции. При поштучной оплате заработок возрастает в прямой пропорциональной зависимости от количества изготовленных изделий. Эта зависимость устанавливается с помощью поштучной расценки. При сдельной зарплате прямо устанавливается мера интенсивности труда рабочего. Это делается с помощью нормы выработки - установленного объема продукции, подлежащей изготовлению рабочим в течение определенного времени. Такие нормы выработки подлежат оплате в установленном размере.

Сдельная заработная плата наиболее широко применяется на предприятиях, где высока доля ручного труда и необходимо поощрять увеличение количества выпускаемых изделий. В современных условиях в сдельной оплате труда все больше учитываются и такие факторы, как качество продукции, коэффициент использования оборудования, экономия сырья и материалов, что сближает сдельную заработную плату с повременной. Методы нормирования труда, с помощью которых определяется мера напряженности труда, стали применяться и для рабочих, получающих повременную зарплату. Сочетание этой формы вознаграждения с принудительным темпом труда, его нормированием, а также с рядом дополнительных видов премирования придают повременной оплате многие черты сдельного дохода. Такая тенденция сближения двух форм заработной платы прослеживается в ее новейших системах.

В развитой рыночной экономике материальное вознаграждение за работу соответствует законам и условиям рынка. Оно ставится в зависимость от степени достижения коммерческих результатов деятельности предприятия. Так, современные системы заработной платы учитывают большое количество факторов, которые вытекают из неценовой конкуренции. Широко распространены премиальные системы, предусматривающие особое вознаграждение за высокое качество продукции, экономию материалов и улучшение других конечных результатов производства. В различных вариантах используется многофакторная, повременно-премиальная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, аккордная и другие разновидности заработной платы [7. с. 123-140].

Отношения между работодателями и трудящимися по оплате их труда являются чисто экономическими: они исходят из законов товарного производства и рынка. Дело в том, что более квалифицированный работник за одно и то же время создает большую величину стоимости по сравнению с менее квалифицированным. Кроме того, люди трудятся в производственных условиях, подчас наносящих ущерб их здоровью (ночная смена, тяжелые и вредные для здоровья условия), что требует компенсации повышенных затрат рабочей силы. Различные уровни оплаты труда определяются с помощью тарифной системы - совокупности нормативов, которые регулируют уровень заработной платы рабочих и служащих, которая включает тарифные ставки - размеры оплаты труда работников за час или день. Эти величины заработка распределяются в тарифной сетке, определяющей отношение тарифных ставок рабочих 2-го, 3-го и др. разрядов (в зависимости от уровня квалификации) к ставке первого разряда. Тарифная сетка указывает число разрядов, т.е. соотношение тарифных коэффициентов крайних разрядов сетки, и межразрядные соотношения (абсолютные и относительные (в %) нарастания таких коэффициентов от разряда к разряду). Если известны величина ставки 1-го разряда и соответствующие коэффициенты, то можно определить ставку работника любого разряда.

Дифференциация вознаграждения за труд вступила в новый этап в условиях научно-технической революции и постиндустриальной стадии производства. В отраслях с высокими технологиями предприятия все больше отходят от повременной и сдельной форм заработной платы, играющих наибольшую стимулирующую роль применительно к массовому индустриальному производству. Такие формы не способны учесть индивидуальный вклад каждого работника, выполняющего определенные творческие функции. Чтобы повысить «отдачу» человеческого фактора, предприниматели применяют новые системы стимулирования. Они основаны на индивидуальном подходе к каждому работающему и непосредственно увязывают величину дохода с личным вкладом работника, его компетентностью и добросовестностью. В результате резко снижается доля традиционной постоянной части заработной платы и соответственно возрастает ее переменная часть, которая зависит от индивидуальных результатов работы и общего финансового состояния фирмы. Например, в Японии переменная часть составляет 1/4 всего заработка, в Великобритании - 1/8, в США - от 1/7 до 1/3. В тарифных ставках на многих предприятиях помимо чисто деловых умений рабочего учитываются его личные качества на основе так называемой оценки «по заслугам». При этом определяются «заслуги» по ряду показателей: фактическому уровню выработки, надлежащему качеству труда, экономии материалов, бережному уходу за оборудованием, максимальному использованию рабочего времени.

На предприятиях многое делается по улучшению мотивации труда работников - усилению их заинтересованности в улучшении конечных результатов коммерческой деятельности фирм. Между тем мотивы (побудительные причины) трудовой деятельности в значительной степени связаны с тем, какой конкретный вид принимает заработная плата в условиях инфляции, а также с тем, как формируются иные виды доходов работников.

**1.3 Мотивация и стимулирование труда персонала**

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности [5. с. 115 - 129].

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда. Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п. Тем более, что общество, устанавливая такие льготы, санкционирует подобную ситуацию. Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату [5. с. 115 - 129].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость. Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, т.к. в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой труд. Реакцией на это было снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции. Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания» - набор негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, связанного с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условиях, если работник: оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; испытывает недостаток самостоятельности; испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку/недогрузку и т.п. Следствием падения значимости мотивов труда становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, т.к. потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Мотивы труда различаются:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;

- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;

- по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это - мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. Приведем пример комплексной системы мотивации персонала, разработанной в одной из отечественных организаций (табл. 1). Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Перечень стимулирующих систем приведен в табл. 2.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности). Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за предварительно оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этом случае для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обещанного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений [5. с. 115 - 129].

Таблица 1. Комплексная система мотивации персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Компоненты мотивации | Инструменты мотивации | Цели мотивации |
| 1 | Культура организации. Система общих для всего персонала организации ценностных ориентации и норм | Конституция (устав) организации, основные принципы руководства и организации | Понимание и признание цепей деятельности организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов |
| 2 | Идентификация с организацией. Образ организации в глазах персонала и внешнего мира | Различные формы информации об организации | Единая ориентация в восприятии организации как внутри нее, так и вовне. Чувство принадлежности к организации |
| 3 | Система участия. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале организации и развитие сотрудничества | Формы и методы распределения результатов, участие в капитале; развитие отношений партнерства | Установка на корпоративность в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к риску |
| 4 | Обслуживание персонала. Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения в организации | Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи | Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности |
| 5 | Организация рабочего места. Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами | Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика), цветовое оформление и т.д. | Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания |
| 6 | Кадровая политика. Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников | Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров | Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность |
| 7 | Регулирование рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации | Сокращение рабочего времени; гибкий и скользящий график рабочего времени | Ответственное и сознательное использование рабочего времени. привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность рабочего времени |
| 8 | Информирование работников. Доведение до работников сведений о делах организации | Журналы и справочники организации; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников | Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений |

Таблица 2. Перечень стимулирующих систем в организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Стимулироавние | | Основное содержание и источники (практика отечественных и зарубежных организаций) | |
| Вид | Форма |
| 1 | Материальное | Заработная плата | Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д. | |
| 2 | Бонусы | Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой. | |
| 3 | Участие в акционерном капитале | Покупка акций организации (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций | |
| 4 | Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате) | |
| 5 | Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные | |
| 6 | Нематериальное | Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда | |
| 7 | Трудовое/организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки | |
| 8 | Моральное | Стимулирование, на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки по типу «золотой кружок» и т.д. | |
| 9 | Материальное | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта. Предоставление транспорта: с полным обслуживанием (с водителем); с частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу | |
| 10 | Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств | |
| 11 | Организация питания | Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание |
| 12 | Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидки с продажи этих товаров |
| 13 | Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне |
| 14 | Программы обучения | Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации |
| 15 | Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели |
| 16 | Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми |
| 17 | Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях |
| 18 | Программы, воспитания и обучения детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (в колледже) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированные стипендии |
| 19 | Гибкие социальные выплаты | Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг |
| 20 | Страхование жизни | За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника |
| 21 | Программы выплат по нетрудоспособности | При несчастном случае - годовой доход работника; при несчастном случае со смертельным исходом - удвоенный годовой доход |
| 22 | Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей |
| 23 | Отчисления в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне |
| 24 | Ассоциации получения кредитов | Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д. |

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. В табл. 3 дана система понижающих показателей в оценке трудового вклада работника в общие результаты работы, применяемая на одном из российских предприятий, в случае нарушения предъявляемых к работнику требований. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения. Система стимулирования труда как бы вырастает из административных методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Таблица 3. Понижающие показатели в оценке трудового вклада работника в общие результаты работы организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Количественная оценка | Примечание |
| 1 | Отказы клиенту по вине работника | 0,5-1,0 | За один случай |
| 2 | Несоблюдение инструкций и положений | 1,0 | За один случай |
| 3 | Несоблюдение чистоты и порядка на рабочем месте и закрепленном участке | 0,1-0,2 | За один случай |
| 4 | Задержка ввода оборудования в эксплуатацию | 0,1 | За отработанный месяц |
| 5 | Нарушение трудовой и производственной дисциплины | 0,2-0,5 | За отработанный месяц |
| 6 | Самовольный уход с рабочего места, опоздание на работу | 0,2-0,5 | За отработанный месяц |
| 7 | Прогул | 1,0 | Единичный случай |
| 8 | Появление на рабочем месте в состоянии опьянения | 0,5 | Единичный случай |
| 9 | Нарушение правил общественного порядка | 0,4-0,5 | Единичный случай |
| 10 | Невыполнение оперативной и технологической дисциплины | 0,5 | Единичный случай |

**Глава 2. Система управления персоналом на предприятии Курский почтамт филиала ФГУП «Почта России»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Предприятие УФПС Курской области – филиал ФГУП «Почта России» Курский почтамт расположено по адресу: 241050 г. Курск пл. Карла Маркса, 9. В структуру Курского почтамта входят: 41 городское отделение почтовой связи, расположенные на территории г.Курска; 24 отделения почтовой связи, расположенные в Курском районе, г. Сельцо; пункты приёма платежей, расположенные на Супоневском авторынке, областном ГИБДД, Совтрансавто, Автотехцентре; пункты приёма платежей, расположенные в отделах ПВС города; 4 городских отдела доставки пенсий и пособий, в каждом районе города.

Курский почтамт подчиняется государственному учреждению: управление Федеральной почтовой связи Курской области – филиал ФГУП «Почта России». Курский почтамт работает по Лицензии № 25577, выданной Министерством связи РФ в соответствии с Законом о связи в РФ и разрешает осуществление деятельности по связи УФПС Курской области - филиал ФГУП «Почта России». Срок действия лицензии – до 11.04.2013 года (прилагается). Курский почтамт обслуживает г. Курск, Курский район, г. Сельцо. Основной вид деятельности - предоставление услуг почтовой связи.

Почтовые услуги – уникальное явление, они принадлежат и рынку коммуникации, и рынку рекламы, и рынку транспортных перевозок. В связи с бурным развитием электронных средств связи, почтовые службы стран всего мира ускоренными темпами переходят от предоставления традиционных услуг двусторонней коммуникации к услугам рекламным и транспортным. Современная сеть отделений почтовой связи г.Курска- это мощный централизованный механизм торговли не только почтовыми услугами, но и сопутствующими товарами. Доходы от реализации сопутствующих товаров растут из года в год. Однако в условиях конкуренции предприятию постоянно приходится не только отстаивать свои позиции, но и осваивать новые, перспективные направления.

Курский почтамт осуществляет:

- Приём, обработку, перевозку и доставку почтовых отправлений. Объемы посылочных отправлений, пересылаемых государственной почтой, непрерывно возрастают. Чаще всего посылками и грузами через Почту России отправляют рекламные образцы продукции, запчасти и комплектующие, товары посылторговых компаний, а также документы.

- Приём, обработку, перевозку и доставку письменной корреспонденции. На рынке эта услуга лидер на ее долю приходится 98%. Корпоративные клиенты пользуются услугами федеральной почты в основном для отправки деловой корреспонденции и рядовых документов с несрочной отправкой, переписки с государственными и налоговыми органами. Основными покупателями услуг по пересылке простых и заказных писем являются физические лица.

- Приём, обработку и доставку электронных и телеграфных переводов денежных средств. На рынке внутренних почтовых переводов Почта России является крупнейшим оператором – ее доля составляет 80%. Об успехах предприятия в этой области говорит тот факт, что в прошлом году впервые в истории российской почты объемы корпоративных переводов превысили объемы переводов между физическими лицами. Неоспоримые преимущества Почты России: широта охвата территории, надежность, узнаваемость, внедрение единой системы почтовых переводов ЕСПП, гибкая система тарифов. Все это позволяет национальному почтовому оператору претендовать и на дальнейшее расширение своего присутствия на рынке.

Оказывает следующие дополнительные услуги:

- Приём коммунальных платежей. Сегодня ФГУП «Почта России» оказывает услугу по приему коммунальных платежей (за свет, газ, тепло, воду, телекоммуникации) во всех населенных пунктах: от города до самой отдаленной деревни Курского района.

- Прием подписки на периодические издания. Почта России не является участником распространения периодической печати по подписке, она на основании договоров выполняет только услуги по доставке периодических печатных изданий и осуществляет прием и оформление заказов подписчиков.

- Приём платы за обучение детей в музыкальных учреждениях, регистрацию автомашин, обмен паспортов при отделах ПВС;

- Приём и доставку отправлений «ЕМS-Почта России». Благодаря уникальной инфраструктуре и сотрудничеству с почтовыми администрациями стран – членов Кооператива EMS «Почта России» предлагает доставку «от двери до двери» в любую точку России и в 190 стран мира. Сбор почтовых отправлений на территории России обеспечивают 4000 пунктов приема «EMS Почта России».

- Выплату пенсий, пособий, компенсационных выплат. К сожалению, сокращается доля почты на рынке доставки пенсий. Укрепить свои позиции на рынке доставки пенсий и даже расширить свое присутствие государственная почта может, только принимая эффективные меры по удержанию клиентов – внедряя системы электронной обработки документов на выплату пенсий, развивая широкий спектр почтово – банковских услуг и создав удобный режим для совместной работы с Пенсионным фондом. Немаловажное значение имеет также уровень взаимодействия руководителей региональных почтовых предприятий с местными органами власти.

- Приём денежных средств в счёт оплаты услуг сотовой связи ОАО «Реком»;

- Экспресс- доставка почтовых отправлений. Качество услуг по скоростной доставке документов и грузов в России очень высокое. В настоящее время предприятие занимает 12% российского рынка экспресс-доставки. В ближайшие годы прогнозируется дальнейшее расширение рынка, соответственно, свое присутствие на нем будут стараться увеличить и зарубежные, и отечественные компании. По мнению специалистов ФГУП «Почта России», к 2010 году доля почты на этом рынке может увеличиться до 30%. Основные надежды предприятие связывает с традиционными преимуществами государственной почтовой сети и топ-менеджмента.

- Курьерская служба. До недавнего времени услуги курьерской доставки предоставлялись в России в основном частными отечественными компаниями. С 2005 года в 10 филиалах ФГУП «Почта России» начала действовать внутриобластная курьерская доставка, к середине 2006 года количество регионов, где государственная почта перевозит курьерские отправления и грузы, возросло почти втрое. Внедрена эта услуга и на Курском почтамте. Планируется, что до конца 2206 года проект «Регион-курьер» охватит все филиалы предприятия, все регионы страны. Доля ФГУП «Почта России» в этом одном из самых высокодоходных сегменте рынка постепенно возрастет до 25-30%.

- Прием и оплата переводов «Western Union». Система Вестерн Юнион осуществляет быстрый перевод денег с использованием современных средств связи. Через несколько минут отправленный перевод становится доступным для получения его адресатом в пунктах обслуживания Вестерн Юнион. При получении денежных средств посредством Вестерн Юнион в отделениях почтовой связи г.Курска существует преимущество по сравнению с пунктами Вестерн Юнион. В отделениях почтовой связи деньги выдаются в национальной валюте (рублях).

- Ответное внутреннее почтовое отправление – позволят организовать сбор информации о потребителях, помогут в составлении баз данных целевых аудиторий клиента, в планировании рекламно – маркетинговой компании. Среди потребителей услуги – издательства, социологические фирмы, каталожные компании.

- Отправления 1 класса – это внутренние почтовые отправления ускоренной почты со сроками доставки на 30% меньше, чем у универсальных услуг;

- «Почта Деда Мороза» - с 2005 года – «Письмо от Деда Мороза» во всех регионах РФ, «Подарок от Деда Мороза»;

- Выдачу посылок компании «AVON».

Современная сеть отделений Почты России – это мощный централизованный механизм торговли не только почтовыми услугами, но и сопутствующими товарами. Розничная сеть продаж на почте входит в пятерку крупнейших розничных сетей России. Также почтамт осуществляет: реализацию парфюмерно-косметических товаров, канцелярских принадлежностей, периодических изданий в розницу; приём объявлений в газеты «Десница»; реализацию сувениров, филателии, лотерейных билетов; реализацию товаров «Кодак»; страхование, автострахование.

Курский почтамт работает согласно Актам Всемирного почтового союза, Почтовых правил. ПОУПС, ФЗ «О почтовой связи» и действующего законодательства РФ. Курский почтамт несёт имущественную ответственность перед пользователями услуг почтовой связи за утрату, порчу, недоставку или задержку доставки почтовых отправлений, за несоблюдение тайны связи, повлекшее причинение ущерба указанному пользователю, в размерах и порядке, определяемых законодательством РФ. Обеспечивает соблюдение тайны связи. Тарифы на предоставление услуг почтовой связи устанавливаются на договорной основе. Тарифы на универсальные услуги почтовой связи регулируются законодательством РФ.

Гарантии услуг почтовой связи: конфиденциальность; сохранность отправлений, денежных средств; вручение отправлений лично в руки адресату или его доверенному лицу. Дополнительные услуги: приём отправлений на дому или на предприятии, офисе; страхование почты; система скидок для контрактных клиентов при распространении рекламы, корпоративных клиентов. Если раньше почта в основном выполняла исключительно социальную роль, то сегодня, не отказываясь от предоставления универсальных услуг, нам необходимо стать активным рыночным субъектом, интересным для крупных государственных и коммерческих структур.

Не последнее место в формировании имиджа у потребителя занимает эстетическая привлекательность предприятия. Почта России делает все, чтобы соответствовать ожиданиям населения и корпоративных клиентов. С начала 2005 года активно и последовательно ведется реконструкция всех отделений почтовой связи в едином корпоративном стиле. Отделения почтовой связи перепланируют – с тем, чтобы пространство для клиентов занимало большую часть площади помещения, оснащают новой мебелью – функциональной и красивой, ставят стеллажи и развешивают информационные стенды. Словом, делается все, чтобы клиенту было комфортно в здании почты. Техническое же переоснащение рабочих мест операторов почтовой связи позволит оказывать почтовые услуги по приему посылок, бандеролей, ценных писем на более высоком качественном уровне.

За последние два года реконструировано 9 отделений почтовой связи: отделение почтовой связи № 1 – ул. Авиационная,1; отделение почтовой связи № 4 – пр-т Московский, 128; отделение почтовой связи № 7 – ул. Семашко, 36; отделение почтовой связи № 14 – ул. Литейная, 50; отделение почтовой связи №19 – пер. Осоавиахима, 1; отделение почтовой связи № 20 – ул. Котовского, 1; отделение почтовой связи № 27 – ул. Почтовая, 106; отделение почтовой связи № 29 – ул. Олега Кошевого, 78; отделение почтовой связи № 47 – ул. Есенина, 18. Для операторов, обслуживающих пользователей услуг почтовой связи, приобретена форма. Форменная одежда – важнейший элемент имиджа тех людей, которых потребитель воспринимает как «лицо» предприятия.

Используя балансовые данные Курского почтамта за 2005-2006 гг., рассчитаем основные показатели деятельности предприятия за анализируемый период изменились следующим образом (табл. 4).

Анализируя динамику показателей, можно сделать вывод, что в целом предприятие Курский почтамт работало в течение рассматриваемого периода достаточно эффективно - интегральный показатель эффективной и хозяйственной деятельности на конец 2006 г. по сравнению с концом 2005 г. вырос с 0,653 до 0,807 или на 0,154 пункта, т.е. на 23,58%. Также за этот период значительно увеличились показатели эффективности использования торгового потенциала на 12,73% и показатель эффективности трудовой деятельности на 48,48%. Такой рост показателей объясняется тем, что за период 2006 г. темп роста торгового оборота превысил темп роста издержек обращения, что способствовало росту получаемой прибыли, кроме того уменьшилась задолженность предприятия перед персоналом. В 2006 г. предприятие получило прибыль, но рост издержек обращения привел к росту в том же году показателя затратоотдачи. Также положительной тенденцией является ускорение оборачиваемости оборотных средств на 41,14% в течении исследуемого периода.

Таблица 4 - Динамика основных показателей деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | 01.01.06 | 01.01.07 | Динамика |
| 1 Среднегодовая стоимость основных фондов | 3500301,5 | 3043749 | -456552,5 |
| 2 Среднегодовая стоимость оборотных средств | 902829,5 | 2037628,5 | +1134799 |
| 3 Оборачиваемость оборотных средств | 6,257 | 3,683 | -2,574 |
| 4 Расходы на оплату труда | 2492245 | 2949870 | +457625 |
| 5 Среднесписочная численность работников, чел. | 1067 | 1094 | +27 |
| 6 Среднегодовая заработная плата | 2335,75 | 2696,41 | +360,66 |
| 7 Производительность труд | 5294,688 | 6859,682 | +1564,994 |
| 8 Издержки обращения | 5447902 | 7154988 | +1707086 |
| 9 Затратоотдача | 1,037 | 1,049 | +0,012 |
| 10 Фондоотдача | 1,614 | 2,465 | +0,851 |
| 11 Розничный товарооборот | 5649432 | 7504492 | +1855060 |
| 12 Валовая прибыль | 201530 | 349504 | +147974 |
| 13 Чистая прибыль | -249912 | 71530,9 | +321442,9 |
| 14 Собственный капитал | 3544562 | 3667076 | +122514 |
| 15 Коэффициент устойчивости экономического роста | -0,07 | 0,02 | +0,09 |
| 16 Пок-ль эффективности использования торгового потенциала. | 1,87 | 2,108 | +0,238 |
| 17 Пок-ль эффективности финансовой деятельности | 0,066 | 0,098 | +0,032 |
| 18 Пок-ль эффективности трудовой деятельности | 2,266 | 2,544 | +0,278 |
| 19 Интегральный пок-ль эффективности хоз. деятельности | 0,653 | 0,807 | 0,154 |

В качестве позитивных моментов можно также назвать стабильный рост розничного товарооборота на 32,84% в течение 2006 г. и валовой прибыли на 128,62% за этот же период, стоит отметить, что впервые за последние 5 лет предприятие получило чистую прибыль, как следствие этого, работникам предприятия в конце 2006 г. были произведены премиальные выплаты в соответствии с положением о премировании в зависимости от стажа работы на Курском почтамте.

**2.2 Оценка организации труда** **и управления персоналом на предприятии Курский почтамт**

Для описания обязанностей кадровой службы воспользуемся информацией отдела по кадрам. Задачи отдела:

- Организация работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним; служащими, руководящими работниками и специалистами;

- 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;

- Изучение текучести движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению;

- Принятие мер по трудоустройству высвобождающихся специалистов;

- Осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

Условия, на которых принимается на работу подобранный работник, излагаются в трудовом договоре с указанием прав и обязанностей обеих сторон. Каждый сотрудник, прежде чем приступить к работе, должен расписаться в документе, содержащем все условия найма и работы в данной должности. Этот документ впоследствии может защитить работника и работодателя от претензий в случае возникновения спора. В процессе выбора кандидатов выбор падает на наиболее квалифицированных и опытных работников. Возникает потребность в обучении кадров, которое позволяет решить следующие задачи: персонал больше узнаёт о своём предприятии; работники знакомятся с новыми разработками, техникой, программами; повышается удовлетворённость коллектива, поскольку люди чувствуют, что их ценят. Обучение может проводиться в различных формах: на рабочем месте; короткие консультации в процессе работы; организованные курсы обучения; краткосрочные курсы с отрывом от производства.

На предприятии Курский почтамт обучение учеников операторов производится в специальном классе до шести месяцев. Занятия с ними проводит старший инструктор по эксплуатационно-техническим вопросам отдела эксплуатации почтовой связи. Практику они проходят в ОПС первой группы №35. По окончании обучения с ними проводится собеседование, затем они сдают экзамен на 1-3 классы. Для того чтобы оценить эффективность существующей кадровой политики необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом 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. Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия можно охарактеризовать показателями представленными в таблицах 5,6,7.

Таблица 5 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность за 2005 г. (чел.) | Численность за 2006 г. (чел.) | Численность по плану (чел.) | Фактически в % | |
| К плану | К предыдущему году |
| Всего | 1067 | 1094 | 1079 | 101,4 | 102,5 |
| Рабочие | 991 | 1018 | 1004 | 101,4 | 102,7 |
| Руководители | 52 | 52 | 52 | 100 | 100 |
| Специалисты | 22 | 22 | 21 | 104,8 | 100 |
| Служащие | 2 | 2 | 2 | 100 | 100 |

Как видно из табл. 5, фактическое количество работников по категориям в 2005 г. не соответствовало плановым данным – численность рабочих была ниже запланированной на 1004-991 = 13 человек (1,3%), по остальным категориям штат предприятия укомплектован полностью. В 2006 г. численность персонала по категории рабочих даже превысила плановые данные на 14 человек или на 1,4%. Численность всех остальных категорий работников в 2006 г. соответствовала данным плана. Представим полученные данные в виде диаграммы (рис. 2).



Рисунок 2 – Соотношение плановых и фактических данных обеспеченности предприятия Курский почтамт персоналом

Таблица 6 - Возрастной состав кадров предприятия в разрезе категорий работников в 2005-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 |
| Кол-во человек 2005 г. | 182 | 306 | 444 | 119 | 14 | 2 | 1067 |
| Удельный вес, % | 17,1 | 28,7 | 41,6 | 11,1 | 1,3 | 0,2 | 100 |
| Кол-во человек 2006 г. | 198 | 320 | 437 | 124 | 12 | 3 | 1094 |
| Удельный вес, % | 18,1 | 29,3 | 39,9 | 11,3 | 1,1 | 0,3 | 100 |

Как видно из таблицы 6 в 2005 году наибольший удельный вес представляла группа работников в возрасте от 30 до 45 лет – 41,6%. Меньше всего на Курском почтамте насчитывала возрастная группа «старше 65» лет – 0,2% и группа от 60 до 65 лет – 1,3%. В 2006 г. значительных изменений в возрастной структуре работников Курского почтамта не произошло. Следует отметить увеличение на 1% доли молодых сотрудников (до 25 лет). Представим полученные данные в виде диаграмм на рис. 3.

Таблица 7 - Распределение кадров предприятия в разрезе уровня образования работников в 2005-2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | Среднее образование | Среднее специальное | Высшее | Итого |
| Кол-во человек 2005 г. | 19 | 626 | 422 | 1067 |
| Удельный вес, % | 1,7 | 58,7 | 39,6 | 100 |
| Кол-во человек 2006 г. | 16 | 649 | 429 | 1094 |
| Удельный вес, % | 1,5 | 59,3 | 39,2 | 100 |



Рисунок 3 – Возрастной состав работников 2005 – 2006 гг.

Как видно из таблицы 7 соотношение между тремя группами работников Курского почтамта по уровню образования в 2006 г. в сравнении с 2005 г. изменилось незначительно. Стоит отметить тот факт, что работники Курского почтамта, имеющие высшее образование работают не только в должностях руководителей и специалистов (52+22=74 чел.), а также и по другим рабочим специальностям. Заслуживает внимания 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 Курского почтамта (как высшее, так и среднее специальное). Представим полученные данные в виде рисунка 4. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему персонала (КПР); коэффициент оборота по выбытию (КВ); коэффициент текучести кадров (КТК); коэффициент постоянства состава персонала предприятия (КПС). При анализе приведенных коэффициентов используем исходные данные, представленные в таблице 8.



Рисунок 4 – Распределение работников Курского почтамта в зависимости от уровня образования

Таблица 8 - Исходные данные по движению персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. |
| Количество работников на начало года | 1071 | 1063 |
| Количество принятых на работу за год | 29 | 72 |
| Количество уволившихся работников за год, в т.ч.: | 37 | 10 |
| - по собственному желанию | 36 | 10 |
| - за нарушения трудовой дисциплины | 1 | - |
| Количество работников проработавших весь год | 1045 | 1051 |
| Количество работников на конец года | 1063 | 1125 |
| Среднесписочная численность работников за год | 1067 | 1094 |

На основании данных табл. 8 рассчитаем динамику следующих показателей:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | 2006 | Динамика |
| Коэффициент оборота по приему (КПР) | 29/1067=0,027 | 72/1094=0,066 | +0,039 |
| Коэффициент оборота по выбытию (КВ) | 37/1067=0,035 | 10/1094=0,009 | -0,026 |
| Коэффициент текучести кадров (КТК) | 36/1067=0,034 | 10/1094=0,009 | -0,025 |
| Коэффициент постоянства состава (КПС) | 1045/1067=0,979 | 1051/1094=0,961 | -0,018 |

На основании расчетов можно сделать следующие выводы: все изменения показателей движения рабочей силы в 2006 г. по сравнению с 2005 г. изменились незначительно, что говорит о стабильности кадровой политики предприятия Курский почтамт; как положительный, следует отметить факт увеличения количества принятых работников в 2006 г., что связано с введением новых видов услуг, а также рост среднесписочной численности работников; также следует отметить уменьшение коэффициентов текучести кадров и оборота по выбытию.

На уровне предприятия регламентация вопросов оплаты труда осуществляется в коллективных договорах, заключённых между работниками, в лице профсоюза, и работодателем. Заключаются на предприятии, если оно наделено правами юридического лица, независимо от формы собственности. В договор включаются взаимные обязательства работников и работодателя по различным вопросам условий труда, в том числе о форме, системе и размере оплаты труда, денежных вознаграждениях, пособиях, компенсациях, доплатах, о механизме регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции и другие вопросы. Трудовые отношения между работником и работодателем строятся на основе трудового договора в соответствии с КЗОТом РФ. Это соглашение между трудящимися и предприятием, по которому трудящиеся обязуются выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон. Профсоюзы выполняют различные функции, но главная из них – борьба за повышение уровня заработной платы, профессиональную безопасность, улучшение условий труда. Наиболее важный аспект деятельности профсоюзов – дать работнику право голоса и возможность высказаться по поводу организации и эксплуатации каждого рабочего места. Роль профсоюзов внутри предприятия – это отражение задач предприятия в рыночной экономике. Профсоюзы выступают от имени трудовых коллективов не только при заключении коллективных договоров и в разрешении различных ситуаций по правам работников на предприятии, но и на более представительном уровне при заключении соглашений.

Социальная защита работников:

- Медицинское страхование работников Курского почтамта осуществляется в компании ОАО «СК «ЭкоОМС»,

- Ежегодно, согласно договора с МУЗ «Городская поликлиника №1» все работники предприятия проходят полный медосмотр, оплачиваемый Курским почтамтом;

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

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

- Работники обеспечиваются униформой, спецодеждой и обувью (посезонно на 2 года), средствами защиты (газовые баллончики, сигнальные устройства, фонарики), рабочими сумками и т.д.;

- На предприятии с момента его создания действует профсоюзный комитет, выступающий представителем работников в случаях трудовых споров с работодателем, кроме того, за счет профсоюза приобретаются путевки для работников и их детей на санитарно-курортное лечение, заказываются экскурсионные поездки по достопримечательным местам Курской области; заключен договор на посещение бассейна РОСТО ДОСААФ; оказывается материальная помощь работникам. Практически 70% работников почтамта являются членами профсоюза;

- Предприятию принадлежит общежитие, выкупленное из муниципальной собственности, где предоставляется жилплощадь нуждающимся работникам.

Подготовка и обучение руководящих кадров осуществляется следующим образом: направление на курсы повышения квалификации, организованные при Московском университете связи и информатики; обучение в высших и средне-специальных учебных заведениях; в случае внедрения новой техники и технологий составляются классы обучения персонала в каждом подразделении и организуются экзамены.

За 2006г. затраты на обучение кадров составили: зарплата ст. инструктора + зарплата ученикам = 3600\*12мес+1100\*12мес\*11чел= 43200+145200=188400 руб. Обучается в ВУЗах 47 чел.

На уровень текучести рабочеё силы воздействуют множество факторов, но в основном род деятельности предприятия. По известным причинам текучесть женской рабочей силы значительно превышает мужскую. Высокий уровень оборота рабочей силы может объясниться либо особенностями работы, либо неудачей кадровой политики. Существует ряд мер для исправления такого положения. Среди них следует выделить: использование необходимых процедур отбора работников; обеспечение выполнения менеджерами задач, связанных с кадрами; максимально широкое использование способностей работников; анализ качества работы сотрудников; анализ кадровой политики и затраты; совершенствование обучения; совершенствование коммуникаций; максимально возможное улучшение условий труда. Для руководства важно знать причины увольнения работников. Причины увольнения подразделяются на: добровольное и по инициативе администрации. Добровольно увольняющиеся работники чаще всего указывают на то, что они не удовлетворены характером работы, зарплатой или условиями, не видят перспектив роста и надеются устроиться на лучшее место. Увольнение по инициативе администрации происходит из-за профессиональной непригодности (неэффективность работы, несовместимость с другими сотрудниками, недоверие со стороны администрации и т.д.). Причины добровольного увольнения работников устранимы. Работу можно сделать более привлекательной, увеличить заработную плату, улучшить условия труда и т.д. Влияние сокращения может быть минимизировано заключением с работниками других контрактов.

**Заключение**

Отдел управления персоналом осуществляет наём и увольнение работников, контролирует соблюдение режима рабочего дня и трудовой дисциплины, контролирует соблюдение трудового законодательства, нормирует и рассчитывает штат предприятия, производит расстановку штата в отделениях почтовой связи, разрабатывает порядок нормирования труда персонала. Одной из важнейших задач службы управления персоналом является полное раскрытие потенциала сотрудников и создание благоприятных условий для его реализации. И здесь не обойтись без серьезного кадрового резерва.

Сегодня Почта России заинтересована в квалификационных работниках, обладающих высоким творческим и профессиональным потенциалом, способных решать сложнейшие управленческие задачи. Опыт показывает, что у сотрудников, зачисленных в резерв, наблюдается: повышение уровня профессиональных знаний и профессионального мастерства; целенаправленное и систематическое обновлений знаний; способность к использованию оптимальных решений.

С 1 февраля 2005 года в филиале ведется работа по внедрению международных стандартов качества ИСО 9000. В соответствии с политикой предприятия в области качества, большое значение уделяется непрерывному повышению квалификации персонала. Молодые дипломированные специалисты обладают амбициями. Для таких работников в филиале разработан план карьерного роста и последующая возможность обучения в Колледже телекоммуникаций (КТ МТУСИ) и Московском техническом университете связи и информатики (МТУСИ).

Преподаватели данных учебных заведений привлекаются к участию в семинарах, проводимых в филиале. За последнее время произошло увеличение доли нематериальных стимулов в системе мотивации персонала филиала: заключены договоры добровольного медицинского страхования, приобретено большое количество льготных путевок для летнего отдыха детей работников филиала, проводятся различные конкурсы для сотрудников.

В числе безусловных достижений можно назвать внедрение единой системы оплаты труда (ЕСОТ), которая позволяет предприятию повысить производительность и качество труда, а сотрудникам – увеличить доходы пропорционально их вкладу в общее дело.

Среди нефинансовых способов мотивации персонала можно отметить проведение профессиональных конкурсов, в том числе Конкурса кадрового резерва, позволяющего талантливым сотрудникам подниматься по карьерной лестнице. Профессиональному посту почтовиков способствуют разработанные на предприятии программы повышения квалификации работников всех уровней, а также возможность получать профильное образование в отраслевых средних и высших учебных заведениях.

Именно эти три составляющие: грамотная система оплаты труда, возможность обучения и повышения квалификации и, как следствие, возможность карьерного роста, позволяют предприятию выглядеть привлекательно в глазах потенциальных работников и повысить престиж труда почтовиков. Общие подходы к предлагаемой системе оплаты труда:

1. Переход от использования отраслевой тарифной сетки, при расчете должностных окладов на оценочное установление размеров оплаты труда работников в зависимости от иерархического уровня занимаемой должности и уровня ключевых компетенций работника.

2. Отказ от минимальной тарифной ставки рабочего 1-го разряда в качестве расчетной базовой ставки, определяющей размер оплаты труда всех остальных категорий работников. Взамен предлагается установление окладов в зависимости от:

- категории филиала почтамта

- класса отделения почтовой связи

- иерархического уровня должности

- объема и качества выполняемых работ

- уровня профессионализма и квалификации работников

- клиентоориентированности работника, умения оказать услугу

- отношения к труду и уровня коммуникативных качеств.

3. Увеличение доли поощрительной (переменной части заработной платы с установлением премирования в зависимости от трудового вклада работников и результатов деятельности подразделений.

Ожидаемый эффект от введения ЕСОТ:

1. Нивелирование отрицательного эффекта от использования ныне действующих систем оплаты труда.

2. Повышение производительности труда в связи с увеличением стимулирующей (переменной) составляющей заработной платы. Рост уровня заработной платы примерно на 20% за 2005 год и 30% за 2006 год, обусловленный повышением производительности и доходов предприятия.

Главное и принципиальное отличие новой системы - это то, что каждый работник, который реально влияет на результат своего труда, твердо знает, что если он приложит больше усилий, то получит больше денег.

Подводя итог, можно отметить, что формирование и развитие персонала – процесс длительный и сложный. И от того, как Курские почтовики наладят работу с персоналом, будет зависеть результат деятельности филиала в дальнейшем.

**Список используемой литературы**

1. Грузинов В.Г. Экономика предприятия: Учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
2. Зайцев Н.Л. Экономика организации: Учебник. - М.: «Экзамен», 2004. – 624с.
3. Кондраков И.П. Бухгалтерский учёт: Учебник – М.: ИНФРА М, - 2005 – 515 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
5. Титов В.И. Экономика предприятия: Учебник – М.: «Дашков и К», - 2004 – 462 с.
6. Чуев И.Н. Экономика предприятия: Учебник – М.: «Дик», - 2004 – 416 с.
7. Экономика предприятия: Учебник \ под. ред. И.Э. Берзинь – М.: Дрофа, - 2004 – 368 с.
8. Экономика предприятия: Учебник \ под. ред. проф. О.И. Волков – М.: ИНФРА-М, - 2001 – 416 с.
9. Экономика предприятия: Учебник \ под. ред. А.И. Ильина – М.: Новое знание, - 2005 – 698 с.