СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1.Теоретические основы использования трудовых ресурсов……………….

1.1 Роль, понятие и состав трудовых ресурсов……………………………...

1.2 Система показателей использования трудовых ресурсов………………

2. ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КИРОВО-ЧЕПЕЦКОГО ПОЧТАМТА УФПС КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»…………………………………………….

2.1 Организационно – правовая характеристика Кирово-Чепецкого почтамта – филиала ФГУП «Почта России»……………………………………...

2.2 Финансово – экономическая характеристика Кирово-Чепецкого почтамта – филиала ФГУП «Почта России»……………………………………...

2.3 Анализ использования трудовых ресурсов Кирово-Чепецкого почтамта – филиала ФГУП «Почта России»……………………………………..

3. Разработка мероприятий по улучшению использованием и управлением трудовыми ресурсами………………………………………………...

3.1 Мотивация и оплата труда……………………………………………

3.2 Пути улучшения использования трудовых ресурсов………………….

Заключение

Список используемой литературы.

Приложение

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы является изучение и использование ресурсов предприятия. Мы готовимся к вступлению в ВТО. На наш рынок придут новые компании, которые будут конкурировать с российским бизнесом. Кто победит? Тот, кто сильнее, быстрее, лучше, эффективнее. С какой скоростью нам надо двигаться, чтобы догнать и перегнать ушедших вперед конкурентов?

Понимание того, что работать по-старому нельзя, есть уже практически у всех. Все - и Президент, и политические лидеры, и деловая элита - говорят о необходимости перехода российской экономики на качественно новый уровень. Ответить на новые вызовы, сохранив при этом старое качество управления, невозможно. Для того чтобы сравняться в классе с конкурентами, надо не только работать напряженнее, но и ставить перед собой более высокие цели, отказаться от устаревших управленческих моделей. Достичь этого можно только в том случае, если изменится отношение людей, и в первую очередь руководителей, к делу, которым они занимаются.

Самую важную роль в организации составляют трудовые ресурсы.Рабочая силапредставляет собой совокупность физических и умственных способностей человека, его способность к труду. В условиях рыночных отношений "способность к труду" делает рабочую силу товаром.

Цель данного исследования является: разработка мероприятий по улучшению использованием и управление трудовыми ресурсами Кирово-Чепецкого почтамта – филиал ФГУП «Почта России».

Задачи: 1) Рассмотреть теоретические основы использования трудовых ресурсов в организации Кирово-Чепецкого почтамта – филиала ФГУП «Почта России».

2) Дать организационно – экономическую характеристику организации Кирово-Чепецкого почтамта – филиал ФГУП «Почта России».

3) Разработать мероприятий по улучшению использованием и управлением трудовыми ресурсами в организации Кирово-Чепецкого почтамта – филиал ФГУП «Почта России» в экономических отношениях.

Предмет исследования: использование трудовых ресурсов, экономическое развитие, использованием и управлением трудовыми ресурсами в организации Кирово-Чепецкого почтамта – филиал ФГУП «Почта России».

Объект исследования: трудовые ресурсы в организации Кирово-Чепецкого почтамта – филиал ФГУП «Почта России».

Для изучения данной темы и достижения поставленной цели были использованы такие методы исследования, как сравнительно-исторический, монографический, аналитический, статистический, метод социально-экономического исследования, метод организационных построений.

Работа подготовлена на базе действующих нормативно-методических документов в области управления персоналом и комментариях к ним, монографии, учебные издания, статьи из периодических изданий, справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Кроме того, информационной основой написания дипломной работы послужили Устав Кирово-Чепецкого почтамта, приказы директора по основной деятельности, Коллективный договор и Приложения к нему.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

1.1 Роль, понятие и состав трудовых ресурсов.

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирмы заключена в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Кадры наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. На рост производительности труда влияет существующая в каждый момент времени система оплаты труда, так как оплата является стимулирующим фактором для роста квалификации труда, повышения технического уровня выполненной работы.

Ведь всё в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

В отношениях между работником и организацией каждая сторона, что-то отдавая, предполагает получить взамен нечто равноценное. И работник, и организация имеют систему определенных ожиданий и потребностей. Взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации регулируют многие из важных аспектов трудовых отношений, включая оплату труда, распределение работ и взаимные обязательства работодателей и работников по отношению друг к другу.

Среди тех требований, которые предъявляет организация к работнику, можно выделить следующие:

- добросовестное выполнение порученной работы;

- лояльность к организации;

- инициативность и творческое отношение к делу;

- принятие правил и норм, действующих в организации;

- готовность в случае необходимости идти навстречу организации (руководству);

- гибкость и желание обучаться и развиваться.

Среди тех требований к работе, которые могут предъявлять работники, можно назвать такие как:

- получать достойную оплату;

- заниматься делом, дающим чувство удовлетворения;

- работать с людьми, готовыми помочь в случае необходимости;

- приносить пользу людям, предоставляя нужную продукцию или услуги;

- видеть конкретные, ощутимые результаты своего труда;

- работа должна оставлять время и силы для личной жизни;

- ощущать уверенность в завтрашнем дне;

- работать в слаженном коллективе и ощущать себя его частью;

- сохранять и использовать имеющийся профессиональный опыт и способности, пополнять свои профессиональные знания, учиться чему-то новому.

Труд всегда вознаграждается. Экономическая теория меняет каждому производственному ресурсу соответствующую часть дохода: труду – заработную плату; предпринимательству – прибыль. Поэтому оплата труда, её организация, формы и системы, дополнительные льготы и компенсации, надбавки, премиальные системы – важная часть системы управления персоналом.

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии (фирме). Правильные принципы организации про­изводства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не самая сложная проблема предпринимательства, особенно когда коллектив предпри­ятия насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отно­шения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором опти­мальной системы заработной платы, созданием отношений социаль­ного партнерство на предприятии.

Кадры*—* это 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 его деятельностью. Следует различать такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия». Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» — весь личный состав работающих по найму, постоянных и временных, квалифицированных и неквалифициро­ванных работников. Под кадрами предприятия понимается основ­ной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия.

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каж­дого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в дви­жение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. От­личие трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в том, что каждый наемный работник может отка­заться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда и модификации неприемлемых, с его точки зрения работ, переобучения другим профессиям и специальностям, может, наконец, уволиться с предприятия по собственному желанию. Организованные в профсоюзы трудовые ресурсы выступают в ка­честве субъекта переговоров с администрацией об условиях труда и его оплаты при заключении коллективных договоров на пред­приятии.

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структур­ные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсо­лютными и относительными показателями:

• списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

• среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный пе­риод;

• удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

• темпы роста (прироста) численности работников предпри­ятия за определенный период;

средний разряд рабочих предприятия;

• удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и работников предприятия;

• средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

• текучесть кадров;

• фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на
предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структур­ном состоянии персонала предприятия и тенденциях его измене­ния для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Качественная характеристика персоналафирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить значительно сложнее.

Основной круг параметров или характеристик, опреде­ляющих качество труда: экономические (сложность труда, квали­фикация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж), личностные (дисциплинированность, наличие менеджеров высшего, среднего и низшего звена); инженерно-тех­нический персонал и конторских служащих («белые воротнички»); рабочих, занятых физическим трудом («синие воротнички»), и ра­ботников социальной инфраструктуры («серые воротнички»).

Определение целей и задач фирмы на предстоящий плановый период в области человеческих ресурсов исходя из главных целей предприятия, условий выпуска продукции и ее сбыта, определе­ние места и времени дефицита рабочей силы и прогнозирование спроса на рабочую силу осуществляются в рамках стратегическо­го планирования и отражаются в кадровой политикепредприятия. Ее можно рассматривать как целостную стратегию работы с пер­соналом, как систему целей, принципов, форм и методов рабо­ты с кадрами. При этом кадровая политика и цели предприятия в области трудовых ресурсов должны соответствовать общим це­лям фирмы.

Определяя потребность в персонале, следует учитывать:

• потребность в высвобождении персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением объема производства, простоями и др.;

• потребность в увеличении численности, связанным с расши­рением производства;

• потребность в замещении персонала по годам планируемого периода в связи с увольнениями, уходом на пенсию, переходом на инвалидность и др.

Мероприятия по их реализации включают и меры по росту производительности труда и высвобождению рабочей силы. Для обес­печения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, плани­руемых предприятием, в трудовых показателях. Большинство ме­роприятий по сокращению трудовых затрат связано с уменьшени­ем трудоемкости производимой продукции или работ. Расчет эф­фективности этих мероприятий производится в нормо-часах, а эффективность отдельных мероприятий можно непосредственно выразить в сокращении численности персонала.

Профессионально-квалификационнаяструктура персонала

Профессионально-квалификационная структура персонала скла­дывается по принципу профессионального и квалификационного разделения труда. Под профессиейпонимают вид трудовой деятель­ности, требующий определенных знаний и практических навыков. В пределах профессии выделяют специальности — вид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на конкретном участке производства (например, профессия — токарь, а специальности — токарь-расточник, токарь-карусельщик).

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. Квалификацияхарактеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризую­щими уровень сложности работ.

По уровню квалификации рабочие делятся на не квалифициро­ванных, малоквалифицированных, квалифицированных и высококвалифицированных.

Специалисты делятся по квалификационным категориям: специ­алист 1, 2, 3-й категории и без категории.

Руководители подразделяются по структурам управления — на линейных и функциональных, по звеньям управления — высшего, среднего и низшего.

Под влиянием научно-технического прогресса происходит изме­нение численности и удельного веса отдельных профессий и профес­сиональных групп производственного персонала. Численность инже­нерно-технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности удельного веса руководителей и техни­ческих исполнителей. Рост числа этих категорий работников обуслов­лен расширением и совершенствованием производства, его техничес­кой оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевид­но, что подобная тенденция сохранится и в будущем.

1.2 Система показателей использования трудовых ресурсов.

Персонал (трудовой персонал) предприятия — основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации.

Обычно трудовой персонал предприятия подразделяют на произ­водственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных подразделениях. Производственный персонал— работники, занятые в производстве и его обслуживании, — составляет основную часть тру­довых ресурсов предприятия.

Самая многочисленная и основная категория производственного персонала — рабочиепредприятия (фирмы) — лица (работники), непосредственно занятые созданием материальных ценностей или ра­ботами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

К основным относятся работники, непосредственно создаю­щие товарную (валовую) продукцию предприятий и занятые в техно­логических процессах, т.е. изменяющие формы, размеры, положение, состояние, структуру, физические, химические и другие свойства предметов труда.

К вспомогательным относятся рабочие, обслуживающие оборудование и рабочие места в производственных цехах, а также все рабочие вспомогательных цехов и хозяйств.

В свою очередь, вспомогательные рабочие могут подразделять­ся на функциональные группы: транспортную и погрузочную, кон­трольную, ремонтную, инструментальную, хозяйственную, склад­скую и т.п.

В группе служащих выделяют такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие.

К руководителям относятся работники, занимающие долж­ности руководителей предприятий, их структурных подразделений и их заместители по должностям, имеющие код категории 1: директора, начальники, управляющие, менеджеры, главные специа­листы (главный бухгалтер, главный механик и т.д.).

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими работами, в частности инженеры, нормировщики, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д. (код категории 2).

Служащие — работники, составляющие подготовку и офор­мление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание: делопроизводители, кассиры, табельщики, учетчики и т.д. (код кате­гории 3).

Соотношение различных категорий работников в их общей чис­ленности характеризует структуру кадров (персонала)предприятия, цеха, участка. Структура кадров также может определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, ква­лификация, степень выполнения норм и т.п.

Планирование численности и состава персонала

Потребность в кадрах планируется раздельно по группам и кате­гориям работающих. Наиболее распространенными методами расчета потребности в рабочих кадрах являются:

1) по трудоемкости производственной программы;

2) по нормам обслуживания.

Первый метод используется при определении численности рабо­чих, занятых на нормируемых работах. Для этого рассчитывается их явочный и среднесписочный составы.

Явочное число рабочих в смену (Ряв)- это нормативная численность рабочих для выполнения сменного производственного задания.

\_\_Тр\_\_\_

Ряв = Тсм *nDk`* (1)

где Тр- трудоемкость производственной программы в плановом переходе;

Тсм- длительность смены (час);

*n* -число рабочих смен (сутки);

*D* - число суток работы предприятия в плановом пе­риоде;

*k`* — коэффициент перевыполнения норм в плановом пе­риоде.

Среднесписочное число рабочих рассчитывается ли­бо по коэффициенту среднесписочного состава, либо по планируе­мому проценту невыходов на работу.

Коэффициент по выбытию кадров (Кв)определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работ­ников за тот же период определяется по формуле:

\_\_Рув\_\_\_ (2)

Кв = Р

где Рув- численность уволенных работников (чел.);

Р- среднеспи­сочная численность персонала (чел.).

Коэффициент постоянства кадров — отношение численности работников, состоящих в списочном составе, весь от­четный год, к среднесписочной численности работников за год. При этом из списочной численности на 1 января исключаются выбывшие в течение года по всем причинам (кроме переведения в другие орга­низации), но не исключаются выбывшие из числа принятых в отчет­ном году.

Коэффициент стабильности кадров (Кс)рекоменду­ется использовать при оценке уровня организации управления про­изводством как на предприятии в целом, так и в отдельных подраз­делениях определяется по формуле:

 \_Р`ув\_

Кс = 1 – Р + Рn \* 100 (3)

где Р`ув - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

Р- среднесписочная численность ра­ботающих на данном предприятии в период, предшествующий от­четному (чел.);

Рn - численность вновь принятых за отчетный пе­риод работников (чел.).

Коэффициент текучести кадров (Кт)определяется де­лением численности работников предприятия (цеха, участка), выбыв­ших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период определяется по формуле:

 Рув

Кт = Р \* 100 (4)

где Рув- численность выбывших или уволенных работников, чел.;

Р -среднесписочная численность персонала, чел.

Численность рабочих, занятых на ненормируемых работах, опре­деляется вторым методом — по нормам обслуживания, численность ИТР и служащих — по штатному расписанию.

Показатели динамики и состава персонала

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квали­фикации

не является постоянной величиной: увольняются одни ра­ботники, принимаются другие.

Более точным и охватывающим все изменения числа работников на протяжении отчетного периода является показатель среднесписоч­ной численности работников (Р):

а) за месяц

численности работников списочного состава

за все календарные дни месяца

Р = Календарное число месяца (5)

б) за год

\_\_Р1 + Р2 + …. + Р11 + Р12\_\_ (6)

Р = 12

где Р{, Р2, Р} ... Рn, Рn *—* среднесуточная численность работников

по месяцам.

Движение работников характеризуется показателями оборота кад­ров и показателем постоянства кадров.

Оборот кадров — совокупность принятых на работу и вы­бывших работников в соответствии со средней списочной числен­ностью работников за определенный период.

Интенсивность оборота кадров определяется следу­ющими коэффициентами определяется по формуле:

\_\_Рn – Рув\_ (7)

Ко = Р

• общего оборота (Ко)- отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к средней списочной числен­ности работников:

• оборота по приему (Кп) — отношение количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности персонала за тот же период:

\_\_\_Рп\_\_

Кп = Р \* 100 (8)

Количественная характеристика персоналафирмы в первую оче­редь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численностьработников фирмы — это показатель численности работников спи­сочного состава на определенную дату с учетом принятых и вы­бывших за этот день работников. Явочная численность— это рас­четное количество работников списочного состава, которые дол­жны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует ко­личество целодневных простоев (отпуска, болезни, командиров­ки и т. д.).

Для определения численности работников за определенный пе­риод используется показатель среднесписочной численности*.* Он при­меняется для исчисления производительности труда, средней зара­ботной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Среднесписочная численность работни­ков за квартал (год) определяется путем суммирования среднеспи­сочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12). Для пра­вильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава, в том числе учет приказов (распоряжений) о приеме, переводе ра­ботников на другую работу и прекращении трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала фирмы и/или ее внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда определяются по формуле:

Фрт = Чсн \* Трв (9)

где Фрт – фонд ресурсов труда (час, день);

Чсн - среднесписочная численность работников;

Трв - средняя продолжительность рабочего периода (день, час).

Обоснование роста производительности труда на многих дей­ствующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости эко­номии численности работающих по всем факторам роста произ­водительности труда. В этом случае численность работников пред­приятия в плановом периоде может быть определена по следую­щей формуле:

Чпл = Чб \* Iq + Э (10)

где Чпл — среднесписочная плановая численность работающих;

Чб — среднесписочная численность работающих в базисном периоде;

Iq — индекс изменения объема производства в плановом периоде;

Э— общее изменение (уменьшение — «минус», увели­чение — «плюс») исходной численности работающих.

Плановая численность промышленно-производственного персо­нала может быть определена также на основе задания по объему производства в соответствующих единицах измерения и планиру­емой выработки на одного работника промышленно-производствен­ного персонала, которая определяется по формуле:

Чпл = Qпл/ Впл (11)

где Qпл - планируемый объем выпуска продукции;

Впл *—* планиру­емая выработка продукции на одного работника промышленно-производственного персонала.

Данные методы расчета общей потребности фирмы в рабочей силе могут найти применение только на действующих предприяти­ях со стабильным, плавным изменением производственной программы. Они неприменимы для вновь создаваемых предприятий и объектов, а также для фирм с существенными колебаниями произ­водственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной, в том числе и для вновь создаваемых предприятий и объектов, является методика определения плановой численности работников фирмы прямым способом.

Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

♦ по трудоемкости работ;

♦ по нормам выработки;

♦ по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля над технологическим процессом.

При планировании численности основных рабочих определяет­ся явочный и среднесписочный состав, определяющий по формуле:

 ос \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Тр\_\_\_\_\_\_\_\_

Чяв = Тсм \* Dn \* S \* Квн (12)

где Чяв - явочное число основных рабочих в смену - это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску про­дукции;

Тр — трудоемкость производственной программы, нормо-часов;

Тсм — продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, часов;

S — число рабочих смен в сутках;

Dn — число суток работы предприятия в плановом перио­де;

Квн — плановый коэффициент выполнения норм.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода — расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу рассчитывается по формуле:

ос

Чсп = Чяв \* Ксн (13)

где Ксн- коэффициент среднесписочного состава. Этот коэффици­ент определяется как:

Ксп = Fn/*f* (14)

где Fn- номинальный фонд рабочего времени (число календарных рабочих дней);

*f* -действительный фонд времени работы одного рабочего (планируемое число рабочих дней).

На предприятиях с непрерывным процессом производства (ап­паратурные и другие аналогичные процессы) численность персонала, занятого обслуживанием оборудования, а также наладкой, ремонтом и другими подобными работами, может быть определена с учетом действующего парка и норм обслуживания определяется по формуле:

об \_\_n \* S

Чсп = Но \* Ксп (15)

где Чсп -списочная численность персонала, занятого обслужива­нием оборудования;

Но - сменная норма обслуживания (число единиц оборудования на одного рабочего).

Расчет численности большинства категорий вспомогательных рабочих, особенно занятых на работах, где планируется их объем и установлены нормы времени (выработки, нормы обслужива­ния), аналогичен расчету численности основных рабочих. При­менительно к работам, по которым не устанавливаются их объе­мы и нормы выработки, численность вспомогательных рабочих может быть определена непосредственно в зависимости от числа рабочих мест и сменности соответствующего подразделения (цеха, участка и др.) рассчитывается по формуле:

Чсп = nвс \* S \* Ксп (16)

где Чсп — списочная численность вспомогательных рабочих; nвс — число рабочих мест вспомогательных рабочих.

По данной методике можно определить численность крановщи­ков, стропальщиков, кладовщиков и др. Планирование численнос­ти вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Час­тное от деления этого количества на норму обслуживания состав­ляет явочное число рабочих.

Численность служащих может быть определена исходя из анали­за среднеотраслевых данных, а при их отсутствии — по разработан­ным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависи­мости от их назначения могут разрабатываться не только по каж­дой отдельно взятой функции управления, по группам функций, по предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учет­ные, графические, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты, бухгалтеры и др.). Чис­ленность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность убор­щиков — по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков — по числу обслуживаемых людей и др. Числен­ность руководителей можно определить с учетом норм управляемо­сти и ряда других факторов.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КИРОВО-ЧЕПЕЦКОГО ПОЧТАМТА УФПС КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

2.1 Организационно – правовая характеристика Кирово-Чепецкого почтамта – филиала ФГУП «Почта России».

Объектом исследования в рамках данного проекта является Кирово-Чепецкий почтамт УФПС Кировской области - филиала ФГУП «Почта России» (далее - Подразделение), создан на основании приказа директора УФПС Кировской области - филиала ФГУП «Почта России» от 04.11.2003 года №8, действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом ФГУП «Почта России», Положением о Филиале, приказами и распоряжениями ФГУП «Почта России» и УФПС Кировской области - филиала ФГУП «Почта России».

В своей деятельности Учреждение руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами «О почтовой связи» и «О связи», Гражданским Кодексом Российской Федерации, законодательствами Российской Федерации, ведомственными нормативными актами.

Полное наименование Учреждения: Кирово-Чепецкий почтамт Управления федеральной почтовой связи Кировской области – филиал Федерального государственного унитарного предприятия «Почта России»

Местонахождение Учреждения: 613040 Кировская область, г. Кирово-Чепецк, пр. Кирова, д.16

Кирово-Чепецкий почтамт УФПС Кировской области является структурным подразделением Филиала ФГУП «Почта России» (далее - Предприятие) и осуществляет часть его функций на территории Кирово-Чепецкого района. Подразделение не является юридическим лицом и действует на основании Положения о Кирово\_Чепецком почтамте УФПС Кировской области – филиала федерального государственного унитарного предприятия. Руководство и контроль над деятельностью Подразделения осуществляет начальник УФПС Кировской области - филиала Предприятия (далее - Филиал). Подразделение имеет счета в банках. Перечень банков и типы счетов утверждаются начальником Филиала по согласованию с Предприятием. Для осуществления своей деятельности Подразделение имеет круглую печать, штампы и бланки, с указанием на принадлежность к Подразделению, Филиалу и Предприятию.

Основными задачами Подразделения являются:

- оказание всех видов услуг почтовой связи - действия или деятельность по приему, обработке, перевозке, доставке почтовых отправлений, а также по осуществлению почтовых переводов денежных средств;

- оказание универсальных услуг почтовой связи по удовлетворению нужд пользователей услуг почтовой связи в обмене письменной корреспонденцией в пределах территории Российской Федерации, по доступным ценам и тарифам, регулируемым государством;

- оказание услуг международной почтовой связи, обмен международными почтовыми отправлениями с иностранными почтовыми операторами (иностранными почтовыми администрациями) по поручению Филиала;

- оказание услуг по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, оказание складских услуг;

- оказание услуг гибридной почты;

- оказание услуг по распространению рекламы на почтовых отправлениях и других видах продукции в соответствии с Регламентом Предприятия;

- оказание транспортных и экспедиционных услуг физическим и юридическим лицам. Организация междугородных и по согласованию с Филиалов международных грузовых и пассажирских перевозок, в том числе железнодорожным, водным, воздушным, автомобильным и иным Транспортом.

- по согласованию с Филиалом оказание финансовых услуг посредством договорных отношений с кредитными и некредитными финансовыми учреждениями в области реализации их услуг через сеть отделений почтовой связи. Оказание услуг по доставке и выдаче пенсий, пособий и других выплат целевого назначения, прием жилищно-коммунальных и прочих платежей;

- оказание услуг по подписке, экспедированию, доставке и распространению периодических печатных изданий ( в том числе розничная реализация);

- экспедирование и реализация государственных, знаков; почтовой; оплаты и почтовой продукции, специальных почтовых штемпелей Российской Федерации, почтовых марок, бланков, маркированных и не маркированных почтовых конвертов и карточек (открыток) картмаксимумов, иллюстрированных каталогов, альбомов почтовых марок, филателистических наборов. Техническое обслуживание франкировальных и контрольно - кассовых машин; типографические услуги;

- оказание услуг местной, междугородной, международной телефонной и факсимильной, телеграфной связи и связи персонального радиовызова (пейджинговой связи), услуги телематических служб коллективного доступа в Интернет, услуг КиберПресса, оказание услуг провайдера, услуг передачи данных, бюро – факс. Реализация средств программного обеспечения компьютеров, программных продуктов;

- организация и осуществление выставочной деятельности, проведение профессиональной подготовки и обучения, организация и проведение семинаров по согласованию с Филиалом;

- осуществление (розничной и оптовой) торговли продукцией производственно-технического назначения, товарами народного потребления (в том числе товаров почтой). Осуществление торгово-посреднической и закупочной деятельности, открытие торговых точек на объектах почтовой связи;

- организация и осуществление деятельности в области предоставления услуг таможенного брокера, а также услуг по декларированию и таможенному оформлению по согласованию с Филиалом;

- формирование банков данных и их реализация по согласованию с Филиалом;

- редакционно-издательская деятельность, по согласованию с Филиалом;

- организация и проведение научных, проектных, экспериментальных, конструкторских, патентных и технологических работ, по согласованию с Филиалом;

- оказание медицинских услуг для работников Подразделения;

- производство и реализация продукции общественного питания, создание и обеспечение деятельности пунктов общественного питания на объектах почтовой связи.

- оказание различных видов бытовых услуг населению;

- организация сети автосервиса, технического обслуживания автомобилей.

Таким образом, из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что на сегодняшний день Почта России, в том числе данное Подразделение оказывают большое количество как традиционных, так и дополнительных услуг для населения, ставя перед собой перспективные задачи. Для выполнения данных задач требуется квалифицированный штат сотрудников и руководителей. Рассмотрим более подробно структуру управления Подразделением.

2.2 Финансово – экономическая характеристика Кирово-Чепецкого почтамта – филиала ФГУП «Почта России».

Финансовые результаты деятельности Кирово-Чепецкого почтамта УФПС Кировской области - филиала ФГУП «Почта России» за период 2006 2008г.г. извлечены из бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках ф.№2 и представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности Кирово-Чепецкого почтамта УФПС Кировской области - филиала ФГУП «Почта России»

Объем деятельности Кирово-Чепецкого почтамта УФПС Кировской области - филиал ФГУП «Почта России» расширяется, выручка от продаж постоянно увеличивается (2006г. - 312858,0 тыс. руб., 2007 - 330654,0 тыс. руб., 2008 г. - 375164,0 тыс. руб.).

Прибыль от продаж также увеличивается, увеличение чистой прибыли связано с увеличением объема продаж. За анализируемый период прибыль от продаж увеличилась на 37871,0 тыс. руб. и составила в 2008 г. 26323,0 тыс. руб., чистая прибыль 12317,0 тыс. руб. При сравнении темпа роста себестоимости (2005г. - 93,6%, 2006г, - 114,9%) с темпами роста продаж (2007г. - 105,7%, 2008 г. - 113,5%) в 2008г. имеет место превышения затрат над продажами.

Численность работников в рассматриваемом периоде увеличилась в 2007 г. по сравнению с 2006г. на 86 человек и составила 4074 человек или

102,2%, в 2008 г. по сравнению с 2007г. на 51 человек и составила 4125 человек или 101,3%. Годовая выработка на одного работника увеличилась в 2007г. и составила 84462 руб./чел или 103,5%, а в сравнении 2007 г. увеличение составило 110,5%. Таким образом, эффективность использования трудовых ресурсов в настоящее время по сравнению с предшествующими периодами ведет к повышению.

Данные таблицы показывают, что за исследуемый период времени на предприятии произошли изменения величины основных средств на 35770,0 тыс. руб. и составили 41600,0 тыс. руб. Средняя величина оборотных средств также увеличилась на 168475,0 тыс. руб. и составила в 2008 г. 37811 1,0 тыс. руб.

Важнейшее условие нормальной работы организации - эффективное использование своих активов. Наиболее важными показателями экономической эффективности использования основных производственных фондов является фондоотдача и рентабельность.

Как видно из таблицы 1, показатель фондоотдачи основных производственных фондов имеет тенденцию к уменьшению. Фондоотдача в 2008 г. составила 9,02 руб., т.е. на 1 рубль вложенных основных фондов получено 9 руб. 02 коп. денежной выручки, в то время как этот показатель в 2006 г. составлял 53,66.

Рентабельность продаж за анализируемый период имеет тенденцию роста (2006 г. - (-0,03%), 2007 г. - 8,19%, 2008 г. - 7,01%), так как выручка от продаж и прибыль также увеличиваются.

Важной компонентой финансового состояния является движение оборотных средств. С оборота средств начинается движение всей цепочки хозяйственной активности предприятия. Во все анализируемые периоды времени оборачиваемость оборотного капитала незначительно изменялась. Так, в 2007 г. по сравнению с 2006 коэффициент оборачиваемости оборотного капитала увеличился и составил 110,7%, а в 2008 г. по сравнению с предшествующим периодом наоборот уменьшилась - 60,0%, что благоприятно сказывается на финансовом положении предприятия.

Финансовая устойчивость также является одной из характеристик, отражающих финансовое состояние предприятия. При определении финансовой устойчивости рассматривают коэффициенты финансовой устойчивости.

Одной из наиболее значимых характеристик финансовой устойчивости предприятия, его независимости от заемных источников средств являются показатели финансовой устойчивости и ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности (нормативное значение Кал>=0,2), на данном предприятии также выше нормативного показателя и в динамике видно его увеличение (2006 г. - 0,91, 2007 г. - 1,40, 2008г. - 1,54).

Коэффициент текущей ликвидности, (нормативное значение 3>=Ктл>=1,5) показывающий превышение оборотных активов предприятия над его долгами, также выше норматива (2006 г. - 1,14, 2007г. - 2,26, 2008 г. - 2,66), что вызвано ростом дебиторской задолженности и денежных средств.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (нормативное значение Коб>=0,1), ниже нормативного показателя (2006г. - (-0,72), 2007 г. - (-0,21), 2008 г. - (-0,16)), но в динамике виден его рост.

Таким образом, организация сможет погасить свои краткосрочные и долгосрочные обязательства за счет текущих активов в целом. Кроме того, организация может вести нормальную деятельность при погашении своих обязательств. Тем не менее, Кирово-Чепецкий почтамт УФПС Кировской области необходимо сдерживать темп роста краткосрочных пассивов и увеличивать величину денежных средств, например, за счет реализации неиспользуемой части запасов, востребования дебиторской задолженности, осуществления краткосрочных финансовых вложений.

Имущество Подразделения находится в федеральной собственности, является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками Подразделения, принадлежит на праве хозяйственною ведения Предприятию и отражается на отдельном балансе Филиала, являющимся частью консолидированного баланса Предприятия. Плоды, продукция и доходы от использования имущества, переданного Подразделению, а также имущество, приобретённое Подразделением, являются федеральной собственностью и поступают в хозяйственное ведение Предприятия. Подразделение отчуждает или иным способом распоряжается имуществом, закреплённым за Подразделением в соответствии с Регламентом по управлению имуществом Предприятия.

Исполнительным органом, непосредственно управляющим Подразделением, является начальник Подразделения. Начальник назначается на должность директором Филиала и в своей деятельности подчинён и подотчётен последнему. Действует на основании доверенности; пределы компетенции определяются заключённым с ним трудовым договором и доверенностью.

Трудовые отношения работников Подразделения регулируются трудовым законодательством РФ и Коллективным договором.

Предприятие использует следующие основные ресурсы:

1. Постоянные издержки - это расходы, которые остаются неизменными, каково бы ни было количество производимой продукции. Главные статьи постоянных издержек производства на анализируемом предприятии:

арендная плата;

амортизация основных фондов;

затраты на оборудование;

оплата управленческого и административного персонала,

отчисления на социальные нужды,

командировочные расходы,

расходы на НИОКР.

2. Переменные издержки меняются в прямой зависимости от объёма
производства. Они связаны с затратами на покупку сырья и рабочей силы.
Главные статьи переменных издержек производства:

расходы на оплату труда рабочих;

приобретение маркированной продукции;

материалы, топливо, запчасти;

энергия для производственных нужд;

перевозка почты сторонними организациями;

налоги;

покупная стоимость товаров;

прочие расходы, которые включают следующие статьи затрат:

расходы на ремонт транспорта, оборудования; расходы за охрану, на рекламу, по страхованию, на спецодежду и средства индивидуальной защиты; плата за услуги электросвязи.

3. На анализируемом предприятии взаимозамещение факторов производства происходит при вводе новых видов услуг, например, при вводе в эксплуатацию экспресс - отправлений (ЕМS) сократился приём посылок; при вводе электронных переводов (ЕСПП) - приём почтовых переводов.

Ежегодный рост российской экономики становится причиной активизации документооборота среди юридических лиц и повышение уровня благосостояния физических лиц, что является основными предпосылками для развития рынка экспресс - почты и курьерской доставки. По итогам работы за 1 квартал 2006 года объём экспресс - отправлений увеличился более чем на 30% по сравнению с тем же периодом 2005 года. Хотя остро проявляются и недостатки в этом виде деятельности: отсутствие опыта, ограниченные технико-технологические возможности, скромные возможности в области финансирования, тем не менее, доходы на лицо.

Самым распространённым видом переводов денежных средств в адрес физических лиц являются денежные переводы. При вводе в эксплуатацию ЕСПП (электронные переводы) гарантируется выплата в любой точке страны в течение 72 часов. Введение ЕСПП сделало возможным увеличение доли переводов от и в адрес юридических лиц, что также существенно сказалось на общих объёмах доходов.

3. Разработка мероприятий по улучшению использованием и управлением трудовыми ресурсами

3.1 Мотивация и оплата труда

Для того чтобы на что-то воздействовать и чем-то управлять, надо хорошо представлять, что представляет собой сам объект воздействия. Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они в процессе работы реагируют по-разному на и те же стимулы? Почему они в одном случае самоотверженно трудятся над порученными заданиями, а в другом - впустую тратят время на разговоры и перекуры.

В последние десятилетия для всех, кто занимается теорией и практикой управления, стало очевидно, что высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха любой организации. Ни одна организация не может преуспеть, не создав у своих работников настроя на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Устойчивые высокие рабочие результаты недостижимы, когда человек не заинтересован в результатах руда. Но чтобы работать хорошо, человек должен захотеть этого.

Понимание того, какое влияние оказывает мотивация на результаты труда, заставляет руководителей более внимательно присмотреться к тому, насколько условия труда, сложившаяся практика управления, психологический климат в подразделениях и в организации в целом, система стимулирования, организационная культура способствуют формированию высокой трудовой мотивации работников. Денежные стимулы при этом являются очень важным, но далеко не единственным фактором, определяющим трудовую мотивацию. Нужен комплексный подход к формированию мотивирующей организационной среды, то есть создание таких условий в подразделении и организации в целом, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации работников.

Если руководство хочет добиться от своих сотрудников хорошей работы, следует предпринимать целенаправленные действия для усиления их трудовой мотивации, то есть повышения заинтересованности в конечных результатах, роста приверженности своей компании и заинтересованности трудом. Это возможно лишь в том случае, если условия, в которых люди выполняют свою работу, будут в полной мере отвечать их потребностям, ценностям, установкам и ожиданиям.

Создание мотивирующей рабочей среды должно стать важнейшей целью для руководства любой компании. Если же руководители за рабочими проблемами не замечают человека и не понимают основных мотивов, определяющих его поведение на работе, в мотивации сотрудников могут происходить драматические изменения, самым негативным образом влияющие на их работу и отношение к делу. Ослабление трудовой мотивации обычно проявляется в снижении удовлетворенности своим трудом и местом работы, падением заинтересованности в результатах труда и приверженности своей организации.

В управлении мотивацией персонала Кирово-Чепецкого почтамта — филиала ФГУП «Почта России» применяются следующие группы методов:

• Административно - организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

• Экономические методы управления:

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

• Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе мотиваций персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ Кирово-Чепецкий почтамт самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены в Положении об оплате труда работников ФГУП «Почта России», Положении о премировании работников ФГУП «Почта России» и Реестре должностей работников ФГУП «Почта России». Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данными документами.

Почтамт ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда результатами производственно-хозяйственной деятельности почтамта и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Сотрудники анализируемого предприятия имеют доходы в виде заработной платы, в состав которой входит заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам в процентах от выручки; премии; различные вознаграждения (надбавки за выслугу лет, стаж работы); выплаты по районному регулированию оплаты труда; материальной помощи; оплаты стоимости питания; отпускные, доплаты, надбавки.

Заработная плата выплачивается два раза в месяц (аванс и расчет) в установленные Коллективным договором сроки.

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются директором на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

• повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

• сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников почтамта установлены следующие доплаты:

• доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

• доплата для работников, допущенных к государственной тайне;

• доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

• доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде, Коллективным договором;

• доплата за сверхурочную работу;

• доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией почтамта в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для почтамта, уровня профессионализма работника и др.).

Премирование работников осуществляется по результатам финансово-хозяйственной деятельности ежемесячно, за квартал и за год и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностным инструкциями и техническими правилами, строгое соблюдение санитарного режима. Размер премии составляет:

• для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;

• для ИТР и служащих - 80% должностного оклада;

• для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласие заключенным договорам.

Это согласно Положения о премировании. На деле получается так, что показатели деятельности настолько низки, что прибыль по итогам года бывает минимальная. Поэтому служащие филиала получают премии в среднем по 100 рублей по итогам работы за год. За месяц и квартал премия не выплачивается представлено в таблице 2.

Анализируя данные таблицы, следует отметить, что рост зарплаты на Кирово-Чепецком почтамте происходит медленно. Особенно это касается специалистов и служащих. Как отмечалось выше, премия у специалистов и служащих очень мала. Особенно контраст наблюдается в сравнении с премией руководителей. Если рассматривать в процентном отношении премии к зарплате, то получается, что руководители имеют премию, составляющую в среднем 48 % от зарплаты. В тоже время у специалистов и служащих это соотношение составляет около 2 %. Поэтому в данном случае премию нельзя назвать мотивом к труду, так как, получая 100 рублей за год, сотрудники начинают возмущаться, что приводит к нежеланию идти на работу. Следствие этого - текучесть кадров. Очень часто приходится искать такой персонал, как почтальоны. Их труд мало оплачиваемый, премии практически отсутствуют. В тоже время у них не самые лучшие условия труда (непогода, тяжелые сумки и пр.).

Таблица 2 - Средние показатели экономической мотивации руководителей и персонала Кирово-Чепецкого почтамта (на одного человека)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | Процентное соотношение к предыдущему году |
|  | 2006 | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| Руководители |
| Основная зарплата (руб.) | 6115 | 10536 | 15300 | 172,3 | 145,2 |
| Премия (руб.) | 3000 | 5000 | 7500 | 166,6 | 150,0 |
| Специалисты |
| Основная зарплата (руб.) | 4420 | 6730 | 8590 | 152,3 | 127,6 |
| Премия (руб.) | 60 | 120 | 150 | 200,0 | 125,0 |
| Служащие |
| Основная зарплата (руб.) | 2890 | 3500 | 4500 | 121,1 | 128,6 |
| Премия (руб.) | 50 | 80 | 105 | 160,0 | 131,3 |

3.2 Пути улучшения использования трудовых ресурсов

Человек далеко не всегда стремится работать с высокой отдачей. Он готов максимально реализовать в труде свой потенциал – свои способности, опыт, знания, деловые качества - лишь тогда, когда работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют удовлетворить важнейшие его потребности, когда он в этом заинтересован.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала Кирово-Чепецкого почтамта должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на Кирово-Чепецком почтамте сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону).

Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Первоначальной основой создания системы участия работников в прибыли могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть понятными ими.

Индивидуальное материальное стимулирование на предприятии должно быть более детально разработано. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных премий за сверхурочные работы и рационализаторские предложения.

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и руководителя, и работника.

В действующей системе материального и социально-психологического стимулирования Кирово-Чепецком почтамте основной акцент делается на оплаченные отпуска; оплаченные временной нетрудоспособности.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент Кирово-Чепецком почтамте могут стать: оплаченные праздничные дни; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; помощь в повышении образования, профподготовке переподготовке.

Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры Стимулирования мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

1. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии).

3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

4. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

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

Рассмотренные выше меры по развитию персонала на Кирово-Чепецком почтамте неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

• Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,

• Развитие системы управления конфликтами,

• Формирование и развитие организационной культуры.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы на Кирово-Чепецком почтамте:

• Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

• Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

• Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

• Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки.

• Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принцип, построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать имени то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой поддерживаемой руководством оргкультуры.

• Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

В предложенной же для Кирово-Чепецкого почтамта улучшенной системе мотивации персонала, определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования и программа управления карьерным развитием. Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проанализировав организационно – экономическую характеристику предприятия Кирово – Чепецкого почтамта, подводя итоги вышеизложенного, можно отметить, что с одной стороны, налицо высочайший интерес проявляется к достижению максимальной прибыли. С другой – слишком низкое стимулирование работников.

В своей работе мы старались показать сложность структуры человеческой мотивации, а так же низкий уровень заработной платы, что способствует снижению работоспособности и желания участвовать в повышении прибыли.

Для повышения экономического стимулирования существующая на Кирово-Чепецком 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 предприятия. Стимулирование работников не на высоком уровне, так как заработная плата оставляет желать лучшего. Для этого необходимо повысить тарифы на предоставляемые услуги, повысить качество услуг.

Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на Кирово-Чепецком почтамте могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

В рамках выделенных направлений совершенствования стимулирования персонала следует осуществить следующие мероприятия:

Для формирования системы управления карьерой

1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

Для усовершенствования социально-психологических методов мотивации персонала Кирово-Чепецкогопочтамта необходимо:

• Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

• Формирование и развитие организационной культуры.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учеб. пособие / Ю.Н. Арсеньев, СИ. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 287с.

2. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект,

2006. - 240с.

3. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720с.

4. Ключко, В. Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы / В.Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - №1. - С. 119-131.

5. Комаров, Е. И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала [Текст] / Е.И. Комаров, Н.А. Жданкин. // Управление персоналом. - 2006. - №23. -С. 65-69.

6. Кондратьев, О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы [Текст] / О.В. Кондратьев, М.В. М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. - М: Альфа-Пресс, 2005. - 216с.

7. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций: практ. задания: учеб. пособие [Текст] / Л.И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2007. - 264с. - (Б-ка высшей школы).

8. Магура, М. Секреты мотивации, или мотавация без секретов [Текст] /М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. - 2007. - № 13-14.

9. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 380с.

10. Минченкова, О. Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учеб. пособие [Текст] / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. - М.: КНОРУС, 2006. - 224с.

11. Мотивация персонала в условиях наличия "потенциальной ямы" в обществе [Текст] / А.В. Гусев и др. // Управление персоналом. - 2006. - N3. - С. 54-60.

12. Мюллер Б. Социальные программы компании [Текст] / Б. Мюллер //Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2007. - № 7.

13. Олехнович, М. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом [Текст] / М. Олехнович, Т. Макарова // Трудовое право. - 2006. - N2. - С. 73-82.

14. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 3 – е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 1012с.

15. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: ИндексМедиа, 2006. -304с.

16. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник [Текст] / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. - 464с.

17. Тарасов. А. Важно воодушевлять, а не заставлять сотрудников [Текст] / А. Тарасов // Управление персоналом. - 2006. - N19. - С. 46-48.

18. Терешков, Д. А. Почему люди работают [Текст] / Д.А. Терешков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №6. -С. 83-90.

19. Управление персоналом: учеб. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2007. - 560с.

20. Управление персоналом: учебник [Текст] / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 560с.

21. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. Пособие [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2007. - 416с.

22. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. -метод, пособие [Текст] / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 329с.

23. Юрасов, И. А. Инновационные технологии управления [Текст] / И.А. Юрасов // Управление персоналом. - 2006. - №>20. - С. 59-63.

24. Устав ФГУП «Почта России». - М., 2007.

25. Коллективный договор ФГУП «Почта России» на 2007 - 2009 годы. - М.,2006

26. Отчёт работы Кирово-Чепецкого почтамта за 2005 год. — Кирово-Чепецк, 2006

27. Отчёт работы Кирово-Чепецкого почтамта за 2006 год. - Кирово-Чепецк, 2007

29. Отчёт работы Кирово-Чепецкого почтамта за 2007 год. - Кирово-Чепецк, 2008