### 

### Содержание

[**Введение 3**](#_Toc277278967)

[**Глава 1. Теоретические основы мотивационного процесса на предприятии 6**](#_Toc277278968)

[1.1. Управление трудовыми ресурсами предприятия 6](#_Toc277278969)

[1.2. Мотивация – как фактор повышения трудовой деятельности работников 9](#_Toc277278970)

[1.3. Методы мотивации труда работников на предприятии 14](#_Toc277278971)

[**Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и мотивации персонала Махачкалинского почтамта УФПС РД 16**](#_Toc277278972)

[2.1. Общая характеристика предприятия 16](#_Toc277278973)

[2.2. Анализ показателей экономической деятельности предприятия 18](#_Toc277278974)

[2.3. Анализ мотивации персонала на предприятии 20](#_Toc277278975)

[**Глава 3. Совершенствование мотивационного процесса на предприятии 29**](#_Toc277278976)

[3.1. Пути повышения производительности труда работников 29](#_Toc277278977)

[3.2. Современные методы мотивации труда работников 35](#_Toc277278978)

[**Заключение 39**](#_Toc277278979)

[**Список используемой литературы 41**](#_Toc277278980)

### Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно, меняется соотношение потребностей и стимулов, на которые может опереться система мотивации и стимулирования. Для стимулирования сотрудников организаций сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, однозначной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не имеет.

Проблемы мотивации и стимулирования персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя и опубликован ряд трудов посвященных данной тематике. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Обеспеченность предприятия квалифицированной рабочей силой и степень её мотивированности стали основными факторами конкурентоспособности. Интенсификация управления и повышение качества труда персонала будут возможны только в результате применения принципиально новых подходов в работе с кадрами. Новые подходы в работе с людьми заключаются в её комплексном технологическом характере, в более широком использовании элементов планирования, в применении индивидуальных форм работы. Неотъемлемым условием успешной деятельности по управлению персоналом организации является уточнение направлений работы и увеличение средств, выделяемых на работу с персоналом. Современные работники нуждаются в серьезной мотивирующей поддержке со стороны администрации предприятия, нуждаются в эффективной системе мотивации и стимулировании, дифференцированно направленной на удовлетворение осознанных индивидуальных потребностей сотрудников, возможности всесторонней самореализации субъектов труда.

В этой связи представляет интерес изучение реального положения дел в части решения проблем мотивации и стимулирования труда на предприятии, которое активно развивает свою деятельность в новых условиях рынка. Таким предприятием является Махачкалинский почтамт УФПС РД. На предприятии за период работы сформировались своеобразные производственные принципы, благодаря которым оно занимает одно из первых мест в сфере предоставления услуг почтовой связи. Несмотря на постоянное развитие системы стимулирования персонала Махачкалинский почтамт УФПС РД, как и многим российским предприятиям не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов.

Актуальность работы проявляется в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Цель работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала предприятия Махачкалинский почтамт УФПС РД. В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать теоретические источники по проблемам и особенностям стратегического управления персоналом в контексте мотивации.

- оценить действующую систему мотивации персонала структурное Махачкалинский почтамт УФПС РД;

- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия.

Объектом будет выступать Махачкалинский почтамт УФПС РД, а конкретно будут рассмотрены методы мотивации персонала на данном предприятии. Данное предприятие выбрано в качестве объекта моего исследования, поскольку оно является одним их развитых в Дагестане и применяет разнообразные, в том числе современные методы мотивации персонала.

Предмет исследования - управление мотивацией персонала как составная часть общей стратегии управления организацией. Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов деятельности предприятия, методы математико-статистического анализа, обобщение и интерпретация результатов исследования, формулирование предложений. Проблемами мотивации персонала занимался ряд российских и зарубежных ученых: А.Маслоу, С.Альдерфер, Ф.Герцберг, Д.МакКлелланд, В.Врум, С.Адамс, Л.Портер, Е.Лоулер (авторы теорий мотивации), Каверин СБ., Кочеткова А.И., Логвинов С.А., Сидоренко Е.В., Энкельман Н.Б. и др. При написании работы использовались учебники и учебные пособия по стратегическому менеджменту и менеджменту персонала, социологии, психологии и теории управления, монографии и научные статьи в периодических изданиях, а также учредительные документы, финансовая отчетность за 2006-2009 гг., отчеты о движении персонала, данные анализа макроокружения, поставщиков и конкурентов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

### Глава 1. Теоретические основы мотивационного процесса на предприятии

### 1.1. Управление трудовыми ресурсами предприятия

Общеизвестно, сколь важное значение имеет управление людьми для организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни о; организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление человеческими ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (рис.1).

Планирование трудовых ресурсов

Вербовка

Отбор

Определение заработной платы и льгот

Профориентация и адаптация

Обучение

Оценка трудовой деятельности

Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе

Повышение, понижение, перевод, увольнение

Рис. 1. Управление трудовыми ресурсами

Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

Набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организации и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

Повышение, понижение, перевод увольнение, разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работ ков отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители и специалисты понимали способы и методы управления людьми.

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа (рис. 2) [15, с.145]:

- оценка наличных ресурсов;

- оценка будущих потребностей;

- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов

Оценка наличных рудовых ресурсов

Оценка будущих потребностей

Разработка программы по развитию

трудовых ресурсов

Рис. 2. Планирование трудовых ресурсов

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. На этапе отбора кадров при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

### 1.2. Мотивация – как фактор повышения трудовой деятельности работников

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стиму**л** или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Согласно Маслоу, физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность - потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена мотивационная модель. (таб. 1)

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя свои возможности на рынке труда.

Таблица 1.

**Мотивационная модель**

|  |  |
| --- | --- |
| Претворение в жизнь потребностей своей личности | Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний |
| Уважение к себе и признание со стороны других. | Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения. |
| Социальные контакты | Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным. |
| Уверенность в завтрашнем дне | Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок. |
| Физиологические потребности | Питание. Квартира. Одежда. |

Рынок труда, как и рынки капиталов, товаров, ценных бумаг и т.д., является составной частью рыночной экономики.

На рынке труда встречаются продавец и покупатель, как при любой сделке купли - продажи. Продавцы - это работники, предлагающие свою рабочую силу (способность к труду), а покупатели - это трудовые коллективы или отдельные предприниматели, которые могут самостоятельно решать, сколько и каких работников им требуется.

На рынке труда предприниматели и трудящиеся ведут переговоры (коллективные или индивидуальные) по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

Продажа труда может иметь место лишь при условии, если работник юридически свободен и может по своему усмотрению распоряжаться своими способностями к труду. С другой стороны, юридическая свобода не вынуждает его продавать свой труд; эта необходимость появляется лишь тогда, когда он не имеет всего необходимого для удовлетворения своих потребностей.

Появление на рынке продавца, в свою очередь, еще не гарантирует продажи его товара – для этого нужен покупатель. Таким покупателем становится предприниматель, располагающий всем необходимым для ведения своего хозяйства, кроме наемных работников. Здесь надо иметь в виду одно важное обстоятельство: предприниматель, покупая рабочую силу, вместе с этим предлагает работнику трудиться на определенном рабочем месте. В свою очередь и работник, продавая свой труд, предъявляет спрос на определенное рабочее место.

После купли-продажи обычного товара продавец и покупатель в большинстве случаев прекращают свои взаимоотношения. Отношения же купли-продажи труда непрерывны с момента найма работников до их увольнения. Поэтому не правы те, кто считает, что рынок труда существует лишь за пределами предприятия, а те работники, которые заняты на фирме, уже не состоят в отношениях купли-продажи своего труда с предпринимателем. Предъявляя спрос, предприниматель адресуется не только теми, кто ищет работу, но и занятым на других предприятиях, предлагая им более выгодные условия найма. В то же время и среди занятых работников немало тех, кто ищет работу на других предприятиях с более выгодными условиями найма.

Особенность товара «труд» заключается также в том, что его невозможно хранить, как другие товары. Более того, если работник не продал свои способности и навыки, он не будет иметь дохода, а, следовательно, и средств для удовлетворения своих потребностей. А количество этих жизненных средств и их цена на рынке не зависят от того, продал работник свой труд или нет. Эта особенность имеет огромное значение для рыночной экономики в целом.

Существенная особенность товара "труд" заключается также в его полезности после начала использования. Он не уничтожается при использовании, а, напротив, создает или участвует в создании благ.

Основным стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата. На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам.

Обычно под заработной платой понимают ставку заработной платы, т.е. цену, выплачиваемую за использование единицы труда в течение определенного времени. Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальной заработной платой является сумма денег, которую получает наемный работник за свой труд в течение определенного периода времени. Реальная заработная плата – это те товары и услуги, которые можно приобрести на полученные деньги. Она находится в прямой зависимости от номинальной заработной платы и в обратной от уровня цен.

Цены на факторы производства, в том числе на труд, определяются на основе закона спроса и предложения. Классическая теория занятости предполагает построение функции совокупного спроса на труд и совокупного предложения труда в условиях совершенной конкуренции. Субъектами спроса на рынке выступают предприниматели и государство, а субъектами предложения – работники с их навыками и умениями. Спрос на труд находится в обратной зависимости от величины заработной платы. При росте заработной платы спрос на труд со стороны предпринимателя сокращается, а при снижении заработной платы спрос на труд возрастает. Эту зависимость отражает кривая спроса на труд.

Предложение труда также зависит от величины заработной платы, но уже в прямой пропорции. Кривая предложения труда показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение труда, а при ее снижении уменьшается.

Особую важность представляет исследование взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения для достижения рыночного равновесия.

В случае превышения зарплатой уровня равновесной цены предложение на рынке труда превышает рыночный спрос. В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, возникает избыток предложения труда.

В случае снижения уровня заработной платы по сравнению с ее равновесным уровнем, спрос на рынке труда будет превышать предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места из-за нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату.

Как в первом, так и во втором случаях равновесие на рынке труда восстанавливается, и этот рынок приходит в состояние полной занятости. Но размер заработной платы зависит не только от колебаний спроса на труд и предложения труда, но и от качества труда, квалификации и профессионализма работников. Различные виды работ могут быть в разной мере привлекательными для человека, требовать разных затрат на профессиональное образование, поэтому заработная плата должна стимулировать, например, выполнение менее престижных видов работ или компенсировать материальные затраты на образование. Такая дифференциация в заработной плате называется «уравнивающими различиями».

### 1.3. Методы мотивации труда работников на предприятии

Побуждение работников к труду и росту результативности осуществляется с помощью методов мотивации, которые представляют собой способы целенаправленного воздействия на коллектив или отдельного работника.

В основу классификации этих методов положена их мотивационная характеристика, то есть те мотивы, на активизацию которых они направлены. Исходя из этого, методы мотивации можно разделить на (рис. 3):

- административные,

- экономические,

- социально-экономические,

- социально-психологические.

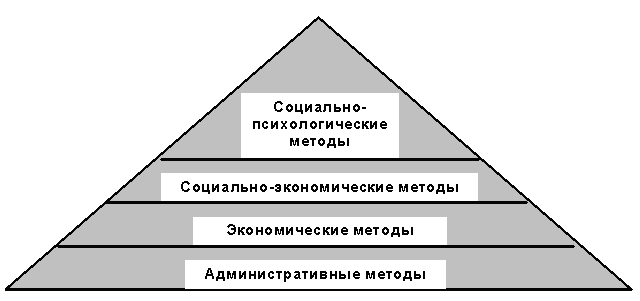


Рис. 3. Методы мотивации работников

В основу выбора и реализации методов мотивации могут быть положены следующие принципы (рис. 4):

- целенаправленность: применение методов должно побуждать работников действовать для достижения определенной цели или их совокупности;

- реализуемость: должна существовать реальная возможность разработки и осуществления мероприятий, реализующих избранный метод мотивации в соответствии с правовыми и социальными нормами, имеющимися финансовыми ресурсами и техническими средствами;

- системность: применяемые методы должны представлять собой единую систему;

- адаптивность: применяемые методы должны осуществляться в форме, позволяющей адаптировать их к изменяющейся ситуации;

- эффективность: применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимально возможного социального и экономического эффекта при минимальных затратах на разработку и осуществление мероприятий, реализующих метод.

### Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и мотивации персонала Акушинского почтамта УФПС РД

### 2.1. Общая характеристика предприятия

Акушинский почтамт Управления федеральной почтовой связи (далее УФПС) Республики Дагестан - филиала Федерального государственного унитарного предприятия (далее ФГУП) «Почта России» («ОСП»), создан на основании приказа директора УФПС Республики Дагестан - филиал ФГУП «Почта России» (далее по тексту «Филиал») от «08» 08. 2006г. № 78, действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом ФГУП «Почта России» (далее по тексту «Предприятие»), Положением о Филиале и настоящим Положением, приказами и распоряжениями ФГУП «Почта России» и УФПС Республики Дагестан - филиала ФГУП «Почта России».

Фирменное наименование ОСП на русском языке:

- полное - Махачкалинский почтамт Управления федеральной почтовой связи Республики Дагестан - Филиала федерального государственного унитарного предприятия «Почта России»;

- сокращённое: Махачкалинский почтамт УФПС РД - Филиала ФГУП «Почта России».

Место нахождения ОСП: г. Махачкала; почтовый адрес: 367999, Республика Дагестан, г. Махачкала, ул. Абубакарова, 18.

Количество и названия отделений почтовой связи принадлежащих ОСП указаны в приложении.

Махачкалинский почтамт имеет в своём составе детско-оздоровительный лагерь «Связист», расположенный по адресу Каякентский район, с. Новокаякент.

Подразделение является обособленным структурным подразделением Филиала ФГУП «Почта России» (далее по тексту «ОСП») и осуществляет часть его функций на территории г. Махачкалы, г. Каспийска, Карабудахкентского и Кумторкалинского районов.

ОСП не является юридическим лицом и действует на основании настоящего Положения.

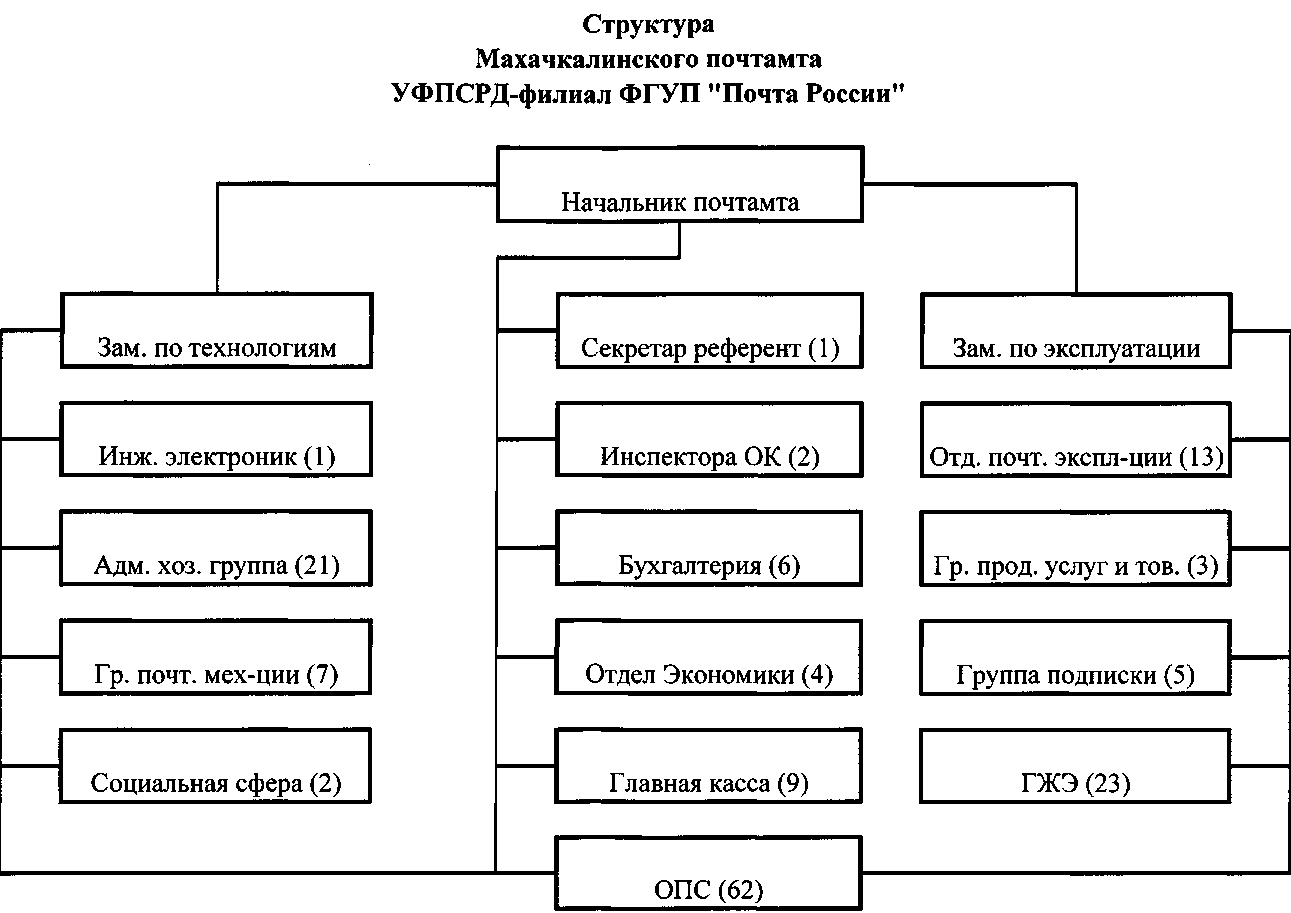


Рис. 4. Структура Махачкалинского почтампа

ОСП не ведёт отдельный обособленный баланс.

Руководство и контроль за деятельностью ОСП осуществляет директор УФПС Республики Дагестан - Филиала Предприятия (далее по тексту «Филиал»).

ОСП имеет счета в банках. Перечень банков и типы счетов утверждаются директором Филиала по согласованию с Предприятием.

Для осуществления своей деятельности ОСП имеет круглую печать, бланки с изображением эмблемы «Почта России» и штампы с указанием на принадлежность Подразделения к Филиалу и Предприятию.

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

Для достижения возложенных задач ОСП осуществляет в установленном законом порядке следующие виды деятельности, через принадлежащие ему отделения почтовой связи (ОПС), указанные в приложении.

Оказание всех видов услуг почтовой связи.

Оказание универсальных услуг почтовой связи по удовлетворению нужд пользователей услуг почтовой связи в обмене письменной корреспонденцией в пределах территории Российской Федерации и по доступным ценам.

Осуществление деятельности по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) экспресс-почты.

### 2.2. Анализ показателей экономической деятельности предприятия

Проанализируем основные экономические показатели деятельности отделения почтовой связи, представив их в виде таблице 2. Исходя из данных таблицы по всем доходам, полученным отделением, наблюдается устойчивый рост показателей, как в абсолютном, так и в относительном выражении. В таблице приведены именно доходы, полученные от оказания услуг почтовой связи, поскольку отделения не имеют самостоятельной финансовой отчетности, то перед обособленным структурным подразделением Акушинский почтамт они отчитываются только по движению товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и по полученным доходам.

По данным таблицы сумма ТМЦ, находящихся в распоряжении ОПС выросла за исследуемый период на 27,3% или в абсолютном выражении на 43,3 тыс. руб., при этом происходит постоянное расширение ассортимента реализуемой продукции. Рост доходов за 2007-2009 гг. составил 18,14% (725,4 тыс. руб.), наиболее быстрыми темпами возросли доходы, полученные от отправлений 1 класса EMS Почта России (53,86%) и доходы от оказания услуг по доставке пенсий и пособий (35,04%).

Эти два направления деятельности ОПС несомненно являются самыми перспективными, т.е. требуют дальнейшего развития и постоянного мониторинга со стороны руководства. Постоянный стабильный доход приносят: комиссия за подписку на периодические издания (рост 25,85%), прием различных видов платежей, в т.ч. коммунальных (15,24%), электронные переводы (17,85%) и посылки (13,98%).

Таблица 2

Основные экономические показатели ОПС 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель/годы | 2006 | 2007 | 2008 | Изменение, | |
| тыс. руб., +/- | % |
| Сумма ТМЦ, находящаяся в ОПС для реализации, тыс. руб. | 158,6 | 179,4 | 201,9 | 43,3 | 127,30 |
| Доходы, тыс. руб., в т.ч. | 3998,6 | 4461,8 | 4724 | 725,4 | 118,14 |
| - заказные почтовые отправления | 348,9 | 357,6 | 368,2 | 19,3 | 105,53 |
| - письма и бандероли | 676,8 | 698,3 | 704,7 | 27,9 | 104,12 |
| - посылки | 276,9 | 298,8 | 315,6 | 38,7 | 113,98 |
| - EMS Почта России | 125,7 | 159,6 | 193,4 | 67,7 | 153,86 |
| - сборы за электронные переводы | 517,2 | 587,4 | 609,5 | 92,3 | 117,85 |
| - сбор за различные виды платежей | 396,4 | 447,5 | 456,8 | 60,4 | 115,24 |
| - реализация товаров | 179,6 | 187,3 | 196,1 | 16,5 | 109,19 |
| - комиссия за доставку пенсий, пособий, электронную обработку | 612,8 | 742,6 | 827,5 | 214,7 | 135,04 |
| - организация подписки | 387,2 | 456,9 | 487,3 | 100,1 | 125,85 |
| - прочие доходы | 477,1 | 525,8 | 564,9 | 87,8 | 118,40 |

Рост доходов объясняется финансовой политикой Акушинского почтамта и всей почты в целом – на отделения спускается план о выполнении всех видов услуг в количественном выражении (например количество подписанных изданий за 1 полугодие 2009 г. на 1 почтальона составляет 72) и в денежном выражении (например доход от подписки на 1 почтальона должен составить не менее 12,5 тыс. руб. на 1 полугодие).

Каждое полугодие, основываясь на полученных результатах и их соотнесением с плановыми данными, планово-экономический отдел Акушинского почтамта пересматривает и утверждает плановое задания по всем видам услуг на следующее полугодие, как в целом для отделения, так и в среднем на 1 работника. Как таковых самостоятельных расходов у отделений почтовой связи нет. Все расходы по текущему ремонту, выплате заработной платы, оплате услуг поставщиков (в т.ч. коммунальных), закупке спецодежды и хозяйственного инвентаря, несет Акушинский почтамт.

В целом ОПС стабильно выполняет плановые задания, приносит стабильный доход предприятию.

### 2.3. Анализ мотивации персонала на предприятии

В период производственной практики было проведено исследование, которое включало в себя анкетирование и устный опрос сотрудников предприятия на предмет исследования степени влияния различных групп стимулов на повышение мотивации работников ОПС. В исследовании принимали участие 60 сотрудников отделения связи (40 женщин и 20 мужчин). Целью проведения опроса является определение факторов наиболее сильно влияющих на мотивацию работников ОПС и повышающих производительность труда.

Таблица 3

Бланк опросного листа по исследованию возможного повышения уровня мотивации труда работников

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

Опрашиваемым предлагалось оценить предложенные мероприятия по степени значимости в баллах от 1 до 10. Затем баллы по каждому пункту по всем опросным листам складывались и делились на 60. Таким образом, в таблице 3 приведен пример опросного листа.

Сформируем суммы средних баллов по каждой группе в таблице 3 и представим данные в виде таблице 4.

Таблица 4

Оценка силы влияния способов мотивации

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

Данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют свои способности 34,63% работников предприятия. Каждый третий работник использует в своей работе менее 50% потенциала.

Практически треть работников ОПС не полностью удовлетворена своей работой, 23,58% сотрудников не устраивают условия труда. Отчасти это связано с социально-психологическим климатом в коллективе, который 48,59% работников оценивают всего лишь как "удовлетворительный", а 10,9% работников склоняются к отрицательной оценке климата.

На степень удовлетворенности работой сильное влияние оказывает размер заработка. Больше 50% работников ОПС не устраивает размер получаемой заработной платы, причем 2/3 из них – рядовые работники и специалисты. Полностью устраивает размер заработной платы 70% руководителей. Этот факт подтверждает сформулированный выше вывод об отрицательном влиянии дифференциации заработной платы на психологический климат в коллективе и степень мотивированности.

Более того, проблема, по мнению половины респондентов, не столько в том, какую сумму в денежном выражении они получают, сколько в отсутствии связи заработной платы с фактическими результатами труда – у 55% работников ОПС твердо фиксированный размер заработка, что также отрицательно влияет на их мотивацию к труду.

Условия для дальнейшего продвижения оценивают как хорошие лишь 11,3% опрошенных. Ситуация наиболее неблагоприятна среди рядовых работников ОПС. Они в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (63,48%). Далее выделим отношение работников к возможным улучшениям условий труда. К созданию комнаты отдыха положительное отношение высказали 38,44% работников ОПС. Причем большую часть из них (48,27%) составляют непосредственно рабочие и специалисты (41,19 %). Также 49,65% сотрудников одобрительно отозвались о возможности использования служебного транспорта для проезда на работу. Порядка 70% руководителей отнеслись к предложению холодно.

При рассмотрении оценок респондентов относительно удовлетворенности жизнью и работой необходимо учитывать, что эти две категории взаимосвязаны. Большую часть жизни человек проводит на работе. Именно работа служит для удовлетворения его разнообразных потребностей. С одной стороны, низкая удовлетворенность жизнью может негативно повлиять на качество выполняемой работы. С другой стороны, неудовлетворенность жизнью может быть вызвана тем, что человек не может в полной мере реализовать свои способности и удовлетворить потребности за счет работы. Поэтому необходимо учитывать различия потребностей персонала, повышать его заинтересованность в результатах труда, совершенствовать условия и организацию труда на предприятии.

При определении удовлетворённости нынешней работой были получены результаты:

- чуть меньше половины опрошенных (43,8%) скорее не удовлетворенны своей работой;

- примерно равное количество опрошенных совершенно не удовлетворенны своей работой (23,4%) и не дали определённого ответа на вопрос (20,3%) опрошенных;

- скорее удовлетворены работой (10,9%) опрошенных.

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

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

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

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

Необходимо обратить внимание на многочисленный персонал в возрасте от 40 до 49 лет, скорее не удовлетворенный работой. Возможно, такое положение дел связано с тем, что люди, достигшие возраста 45 лет, накопили достаточно опыта и знаний и вступают в стадию "продвижения". Они способны занимать более высокую должность и выполнять более сложную работу. Руководству управления персоналом следует учитывать этот факт и уделять внимание планированию карьеры сотрудников, ведь использование кадрового потенциала более выгодно, чем привлечение персонал извне. Карьера может быть горизонтальной, что поможет востребовать достигнутую компетентность работника.

Ещё один аспект, который необходимо учитывать при формировании кадровой политики предприятия в связи с качеством человеческого ресурса, выявлен на основе оценки удовлетворённости работой и жизнью. Это фактор образования работника.

Минимальная удовлетворённость - "совершенно не удовлетворён" у лиц со средним образованием, в их возрастной группе - 66,67% и ещё 33,33% скорее не удовлетворенны работой. Также не вполне удовлетворенна группа лиц со средним специальным образованием - 38%. Скорее удовлетворенны работой лица с высшим образованием 18,18%. Полностью удовлетворенны работой только 14,29% лиц с неполным высшим образованием.

Есть основания полагать, что повышение уровня образования может стать существенным мотивирующим фактором для лиц со средним специальным образованием. Они смогут удовлетворить свои потребности в самореализации, самоуважении и саморазвитии. В то же время повышение уровня образования будет способствовать продвижению по карьерной лестнице, что позволит получить более сложную и интересную работу, а значит, реализовать потребность в творчестве. Таким образом, повысится удовлетворенность работой данной категории персонала. Для претворения в жизнь подобного проекта отделу управления персоналом необходимо учитывать потребности предприятия в кадрах в перспективе и учитывать появление новых типов работ. Целесообразно оценить результаты труда претендентов при разработке программ повышения квалификации и привлечь к обучению наиболее эффективных сотрудников. Данное направление деятельности актуально для предприятия, так как оно ведет закрытую кадровую политику.

Оказывает влияние на удовлетворённость работой и взаимодействие признаков возраст и профессия, образование и семейное положение.

На этапе от 29 до 39 лет у ИТР возрастает удовлетворённость трудом, а линейные менеджеры от 30 до 50 лет "снижают" удовлетворённость работой. На возрастном этапе от 40-49 лет обнаружено снижение удовлетворённости работой у инженерно-технических работников (ИТР) и возрастание удовлетворённости работой у линейных менеджеров. Обоснованно перевести ряд ИТР из этой возрастной группы в число линейных менеджеров, чтобы повысить их удовлетворенность трудом. Наименее удовлетворены работой лица со средним образованием, имеющие семью и детей, а также со средним образованием, имеющие семью, но без детей. Наиболее удовлетворенны работой лица, получающие высшее образование и имеющие семью и детей.

Примерно одинаково удовлетворены работой лица с высшим образованием, имеющие различный семейно-ролевой статус. Руководству необходимо обратить внимание на возможность повышения уровня удовлетворённостью работой лиц со средним образованием, имеющих семью и детей. Целесообразно предусмотреть социальную поддержку для данных категорий работников и предоставить возможность в повышении квалификации. Но при этом необходимо учитывать ценность работника для предприятия, его эффективность.

Теперь рассмотрим, как влияет на удовлетворённость работой в целом оплата труда персонала. В первой группе опрошенных ("совершенно не удовлетворены") самая высокая удовлетворённость заработной платой у рабочих и неквалифицированных работников. Всех лиц, совершенно не удовлетворенных работой, отличает самая низкая личная удовлетворенность заработной платой.

Во второй группе примерно одинаковая удовлетворённость заработной платой у большинства категорий работников, кроме дирекции и линейных менеджеров. Среди "скорее не удовлетворенных" работой лиц этих категорий ниже удовлетворенность оплатой труда. В третьей группе (лица, не выразившие определенно степени удовлетворенности работой) более остальных удовлетворенны заработком рабочие. В четвёртой группе "скорее удовлетворены" работой наиболее удовлетворены заработной платой ИТР; высококвалифицированные работники, но, очевидно, возрастает и удовлетворенность оплатой труда для всех сравниваемых групп. В пятой группе ("совершенно удовлетворены") "наиболее удовлетворена оплатой труда дирекция и ИТР. Очевидно, что для удовлетворенности работой материальные стимулы не являются единственными.

Таким образом, в первой, второй, третьей и четвёртой группах наиболее удовлетворенны заработной платой рабочие и неквалифицированные рабочие. Хотя в 3-ей группе удовлетворённость последних средняя. Снижается удовлетворённость заработной платой этих категорий работников в пятой группе, где представлены люди совершенно удовлетворённые работой. Таким образом, оплата труда на предприятии учитывается, в основном, при воздействии на трудовую мотивацию высококвалифицированных и неквалифицированных работников, рабочих.

Интересно проанализировать представления о возможностях возрастания размера оплаты труда различными категориями респондентов.

Для всех категорий по удовлетворенности работой самыми высокими являются оценки, связанные с экономическим положением предприятия, особенно явно это для тех респондентов, кто вполне удовлетворён работой. На втором месте по среднему значению оценок - возможности повышения оплаты труда в связи с повышением профессионально-образовательной подготовки. В меньшей мере бытует мнение о зависимости оплаты труда от заинтересованности администрации. И преимущественно неудовлетворенные, и скорее неудовлетворенные трудом работники связывают возрастание оплаты труда с ростом трудовых усилий. Связан ли для управленцев рост трудовых усилий с экономической эффективностью предприятия? Очевидно, этот параметр совсем не учитывается в управлении персоналом предприятия, что косвенно подтверждает отсутствие связи бизнес-стратегии предприятия с реализуемой кадровой политикой.

Таким образом, из рассмотренных результатов анонимного опроса "Удовлетворённость трудом и управление персоналом" следует, что на удовлетворённость персонала предприятия работой оказывают влияние такие факторы, учтенные в опросе, как: возраст, гендерные различия, взаимодействие признаков "возраст и профессия", образование и семейное положение, удовлетворенность жизнью, удовлетворенность заработной платой. Выявленные особенности необходимо учитывать при отборе, обучении и продвижении персонала на основе оценки труда и организационного поведения работников.

Также следует обратить внимание на компоненты, оказывающие влияние на удовлетворенность работой: "практическая целесообразность выполняемой работы", "уверенность в будущем", "оценка положения предприятия", "конкурентоспособность продукции", "сверхурочная работа", "несвойственные функции", "продуктивность труда".

Для ослабления негативного влияния этих сторон необходимо провести оценку рабочих мест, что поможет выявить проблемы в организации труда, избежать дублирования функций, или неравномерности загрузки персонала, способствует повышению качества выполняемых работ.

Для повышения удовлетворенности работой необходимо знать проблемы, с которыми сталкивается персонал. А своевременное выявление и прогнозирование проблем возможно лишь при проведении мониторинга персонала на постоянной основе.

Представления о кадровой политике, реализуемой на Акушинском почтамте, нуждаются в переосмыслении и уточнении, а сами кадровые процессы, мероприятия и принципы их осуществления требуют приведения в соответствие с целями и задачами очередного периода развития предприятия.

Таким образом, мотивационная структура существенно зависит от уровня благосостояния работников ОПС. Труд сегодня рассматривается как деятельность, основная цель которой – удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи – такая распространенность высокого заработка как ценности труда является общей для России. Условия, в которые поставлен рядовой сотрудник ОПС, не позволяют ему в полной мере реализовать свой трудовой потенциал и в значительной степени повысить свой заработок.

Состояние трудовой мотивации работников ОПС можно охарактеризовать следующими основными признаками: общей трудовой пассивностью, низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста, желанием иметь стабильную и высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью неквалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации выражает отрицательное состояние трудовой активности и требует незамедлительного принятия мер. В первую очередь в ОПС следует применять материальные стимулы и социальные стимулы, что позволит повысить степень мотивированности работников и улучшить социально-психологический климат в коллективе.

### Глава 3. Совершенствование мотивационного процесса на предприятии

### 3.1. Пути повышения производительности труда работников

Известный отечественный специалист в области кадрового менеджмента В. И. Шкатулла сформулировал отличия кадровых служб, работающих по новым технологиям от кадровых служб, работающих по старым технологиям. Суть его разработки в том, что управление персоналом – это интегральная область управления организациями и социальными процессами. Человек, как субъект собственной активности, способен к постоянному совершенствованию и развитию своих способностей, его возможности и инициатива безграничны, в то время как другие виды ресурсов ограничены. Система управления персоналом по В. И. Шкатулле предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

На основе его разработки можно предложить следующие аспекты совершенствования кадровой работы, позволяющие повысить её роль через усиление позиций отдела управления персоналом.

1. Отдел управления персоналом участвует в определении стратегических задач и решении стратегических и тактических задач кадровой работы.

2. Отдел управления персоналом разрабатывает и реализует программу развития персонала.

3. Структура отдела управления персоналом определяется его задачами и функциями, а не только численностью работников.

4. Доходы работника отдела управления персоналом складываются из: оклада и процента от прибыли, которую приносят принятые работники.

5. Работники отдела управления персоналом имеют и получают профессиональную подготовку по специальностям: менеджер, юрист, экономист, социолог, педагог, психолог, психиатр, что даёт целостное видение проблем управления персоналом и способов их решения.

6. Отдел управления персоналом осуществляет две базовые функции: оформление трудовых отношений и управление трудовыми отношениями.

7. Отдел инициирует проведение аудита кадровой работы как минимум один раз в два года.

8. Люди, стоящие во главе данного направления управления организацией, имеют программу развития отдела по управлению персоналом.

9. Отдел управления персоналом формулирует и использует постоянно обновляемую систему мотивации труда.

10. Отдел проводит работу по моделированию рабочих мест, с определением трудовых функций на рабочем месте.

11. Отдел управления персоналом инициирует и производит совместно с линейными менеджерами ежегодную оценку персонала и проводит ротацию персонала на основе этой оценки.

12. Отдел управления персоналом использует методики отбора кадров, позволяющие максимально обоснованно определить подходящего человека для работы в организации.

Важно также обратить внимание руководства предприятия на то, что на предприятии предусмотрена стажировка в других структурных подразделениях, но она очень редко применяется, хотя именно здесь кроется резерв развития управленческого состава. Перемещая руководителя низшего звена из одного подразделения в другое на время отпуска руководителя высшего звена, предприятие знакомит его со многими сторонами деятельности. В результате начинающий руководитель познает разнообразные проблемы различных подразделений, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Эти знания необходимы для успешной работы на шее высоких должностях, для согласованных действий всех структурных подразделений, для развития профессионализма руководителей низшего и среднего уровней управленческой иерархии.

Целесообразно разработать программу, в соответствии с которой перспективным новым руководителям с самого начала поручается достаточно ответственная работа, являющаяся испытанием их способностей и действенным средством подготовки (кадровый резерв). Хотелось бы привлечь внимание руководства и к японскому опыту, который изучен отечественными аналитиками и адаптирован к нашим условиям. Его специфическая особенность - содействие стремительному улучшению качества, что злободневно для ОСП Акушинский Почтамт. Чтобы решать неожиданно возникшие проблемы и успешно бороться с браком, рабочий должен обладать навыками трёх видов: уметь диагностировать источники проблемы; уметь устранять причины возникновения брака; обладать навыками наблюдения за процессом.

Диагностирование источника проблемы - наиболее сложная задача, поскольку работник должен представлять себе весь производственный процесс в целом. Если работник сумеет самостоятельно устранить причину брака, то им сэкономлено время, которое потребовалось бы на вызов специалистов по обслуживанию оборудования. Наличие у рабочих-операторов необходимых навыков для определения неполадок и брака позволяет существенно сэкономить время и денежные затраты. Поэтому обучение персонала должно включать, в первую очередь, совершенствование технических навыков, при этом необходимо предусмотреть следующее:

1) информировать каждого члена отдела/отделения об общих задачах отдела/отделения особенностях предприятия в целом;

2) применять ротацию работников по рабочим местам для выработки широких навыков в рамках выполнения общей задачи;

3) периодически проводить профилактические мероприятия для снятия возможных конфликтов и их предотвращения.

В данных условиях ощутимое денежное вознаграждение сотрудникам за бездефектную продукцию может быть гарантией устойчивости использования японского опыта. Источником вознаграждения может быть реальная прибыль от продажи продукции более высокого качества.

Таким образом, кадровая политика ОСП Акушинский Почтамт нуждается в перепроектировании в соответствии с жизненным циклом предприятия. И одним из первых шагов на этом пути оказывается "нормирование" в части пересмотра и дополнения имеющихся документов, в которых она находит своё отражение. Руководству предприятия предстоит в полной мере осознать ценность человеческого ресурса в современных условиях, поскольку уникальное оборудование этого предприятия требует высококвалифицированного обслуживания. Поэтому необходимо учитывать цели не только предприятия, но и персонала, обеспечивающего конкурентное преимущество предприятия и нуждающегося в постоянном развитии.

Самая главная задача, стоящая как перед руководством предприятия, так и перед отделом управления персонала, - это совместная параллельная разработка стратегии всего предприятия и стратегии кадровой работы. При выполнении этого условия отдел управления персоналом сможет создать план действий, а руководство будет лучше представлять те сложности и проблемы, которые могут воспрепятствовать реализации стратегии в сфере управления персоналом. В этом случае кадровая политика предприятия приобретает черты превентивной и окажет существенное влияние на усиление развития производства.

Службе управления персоналом следует наряду с внедрением среднесрочного уровня планирования провести аттестацию рабочих мест и последующую корректировку штатного расписания. Эти мероприятия необходимы по логике очередного этапа развития предприятия и в связи с тем, что ряд работников не удовлетворены работой, в том числе и потому что им приходится выполнять не свойственные им функции.

Необходимо внедрение мониторинга персонала на постоянной основе, что поможет прогнозировать кадровую ситуацию, даст возможность разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников, востребует к реализации их кадровый потенциал в соответствии с решением задач, встающих перед предприятием.

Необходимо совершенствовать мотивирование труда персонала. Руководство должно учитывать то, что профессиональный рост и развитие работника может являться значимым мотиватором, способствовать удовлетворению потребностей в самореализации, самоуважении, саморазвитии. Исходя из этого, необходимо предоставлять возможность повышения квалификации и заниматься проблемами профессионального роста сотрудников. В связи с чем целесообразно сделать общедоступной информацию о кадровом резерве и жёстко определить требования к кандидатам, что поможет усилить его качественный состав.

Выявлено, что для проектирования кадровой политики используются нормирование, программирование, элементы мониторинга. Но на данном этапе развития предприятия документы, регламентирующие работу с персоналом, нуждаются в обновлении, а кадровая политика по ряду составляющих - в перепроектировании. По результатам анкетного опроса "Удовлетворённость работой и кадровая политика" выявлен ряд тенденций и факторов удовлетворённости трудом персонала предприятия ОСП Акушинский Почтамт и рассмотрены возможности управления формированием кадровой политики предприятия с учетом полученных результатов исследования.

Выводы по результатам исследования позволили сформулировать предложения по совершенствованию кадровой политики предприятия на данном этапе развития его деятельности.

Рассматривая систему материального стимулирования ОСП Акушинский Почтамт, хочется отметить ее крайнюю ограниченность. С целью выявления отношений руководителей структурных подразделений предприятия к проблеме недоработки форм нематериального стимулирования, было организовано и проведено интервьюирование. Многие руководители структурных подразделений в интервью по данной проблеме высказали свои предложения. Наиболее общими мнениями, относительно востребованных методов и форм нематериального стимулирования, стали предложения о создании на предприятии кадрового резерва; о предоставлении отдельным категориям работников гибких графиков работы; об организации бесплатных консультаций по правовым вопросам и др.

Проведенный анализ процесса планирования средств на персонал ОСП Акушинский Почтамт показал, что решение этой проблемы связано с более широким контекстом управленческих проблем:

1. Существенным недостатком деятельности по управлению персоналом предприятия является "разрыв" между действующей стратегией предприятия и кадровой политикой, поэтому отдел кадров играет второстепенную роль в отношении решения управленческих проблем и даже в части решения проблем управления персоналом предприятия.

2. Процесс обоснования издержек на персонал осуществляется на уровне подразделений, за которыми функционально закреплено производить планирование и контроль данных издержек. А значит, эта работа не может быть объективной. Руководство не имеет информации о том, сколько средств оно вкладывает в персонал и во сколько обходится один работник. Не проводится анализ трудового потенциала. Отсутствует взаимная увязка планов и смет различных уровней, кадровое планирование и бюджетирование не достаточно интегрированы в общую систему управления производством.

3. Не уделяется внимания разработке форм и методов нематериального стимулирования персонала. Этот фактор в издержках предприятия вообще не учитывается.

Устранение "разрыва" между стратегией предприятия и кадровой политикой может внести ясность в понимание значения персонала, как объект инвестирования. Организационные преобразования отдела кадров позволят предприятию учесть новые конструктивные направления работы, обновить методику работы с персоналом, в частности в решении проблем обучения и организации набора. Если производить увязку планов и смет на всех этапах кадрового планирования, то повысится гарантия соответствия кадровых программ общей стратегии ведения хозяйственной деятельности. Кроме того, данная работа способствует росту конкурентоспособности предприятия. Обладая информацией о размерах средств, вкладываемых предприятием в персонал, руководитель заранее сможет оценивать эффективность управленческих решений, оптимизировать распределение ресурсов по направлениям, намечать пути развития персонала.

Совершенствование процесса планирования средств на персонал предприятия необходимо начинать с совершенствования системы управления персоналом предприятия. Стратегической целью системы управления персоналом должно стать, развитие бизнеса предприятия за счет максимально эффективного использования человеческого капитала.

### 3.2. Современные методы мотивации труда работников

На основании проведенного исследования мотивации работников ОСП Акушиннский Почтамт можно выделить резервы усиления роли и места мотивации труда на предприятии, реализацией которых и может заниматься комитет взаимопомощи:

1. Моральное стимулирование. Система морального стимулирования в настоящее время потеряла свою популярность, однако система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным методом мотивации труда работников. У большинства предприятий моральное стимулирование осуществляется по двум направлениям: поощрение в устной форме и порицание. В частных случаях такое стимулирование приводит к отрицательной мотивации труда, так как руководители в большинстве случае не учитывают индивидуально – психологических особенностей работников.

Итак, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

- индивидуальный подход (знание предпочтений);

- широкий спектр всевозможных мер стимулирования;

- их сочетание с моральными формами стимулирования труда.

В качестве мероприятий такого рода может быть проведение ежегодных конкурсов профмастерства, и присвоение за достигнутые результаты звания заслуженного работника предприятия с последующим представлением к областным и министерским грамотам-награждениям, для присвоения звания ветеран труда.

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

3. Условие труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие – это резко снижает производительность труда, т.е. внимание работников переключается на этот факт. Хорошие условия труда усиливают мотивацию не значительно, тогда как плохие условия резко ее снижают.

Принято выделять следующие условия труда:

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

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

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

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

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

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

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

5. Возможность самореализации. Наряду с материальными и моральными стимулами, мотивируют высокоэффективный труд мотивы, способные удовлетворить потребности в самореализации и самовыражении. Поэтому можно предложить активизировать труд работников предприятий с помощью мега-потребностей. У работника предприятия потребности высшего уровня возникают в зависимости от его ценностей, талантов, особенностей психики. Поэтому, можно считать, что роль и место реализации мега-потребностей, один из эффективных методов мотивации.

6. Материальное стимулирование. Использование этого метода становится обязательным при использовании мотивационного фактора – системы оплаты труда и системы поощрений. Для разных групп работников необходимы и свои особенности мотивирования. Методы мотивации руководителей, специалистов и рядовых работников различны, так как особенности их работы таковы, что необходим не только особый подход к каждой группе работников, но и к каждому индивидуально.

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

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

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

### Заключение

Мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивирования упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к потребностям современности.

Результаты теоретического анализа факторов создания системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяют заключить, что наиболее целесообразными в современных условиях способами совершенствования мотивационных систем являются: предоставление максимума реалистичной информации и формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям (постановка реальных целей и разделение сложных целей на краткосрочные этапы), активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

На основе теоретического материала работы был проведен анализ состояния деятельности по стимулированию труда персонала производственного предприятия. Результаты анализа представлены во второй и третьей частях выпускной квалификационной работы.

В управлении персоналом ОПС применяются следующие методы.

1. Административно- организационные методы управления.

2. Экономические методы стимулирование труда работников.

3. Социально-психологические методы управления:

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

- стимулирование на основе выражения общественного признания (доски почета, награды, вымпелы, публичные поощрения);

- оптимизация рабочих мест, создание комнат отдыха;

Тем не менее, основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на экономические методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников Акушинского почтамта утверждаемым приказом директора.

К основному упущению в процессе мотивации сотрудников, следует отнести именно недооценку социально-психологических методов стимулирования персонала. Анализ деятельности предприятия показывает, что в ОПС недостаточно внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников. Применительно к условиям предприятия ОПС, отмеченные в работе проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации и стимулирования труда персонала предприятия.

Основными направлениями развития системы стимулирования труда персонала в сложившихся условиях могут стать:

1. Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

2. Развитие системы управления деловой карьерой;

3. Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

### Список используемой литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (в ред. ФКЗ от 25.03.2004 № 1 - ФКЗ) // Российская газета. - 1993. - № 237. - 25 дек.
2. Всеобщая декларация прав человека от 10.12.1948 (принята на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН резолюцией 217 А (III)) // Российская газета. – 1998. - 10 дек.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 07.01.2002 №197-ФЗ (в ред. 30.06.2006 № 90-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2002. - №1.
4. Постановление Правительства РФ "О трудовых книжках" от 16.04.2003 № 225 // Собрание законодательства РФ. - 2003. - №16.

Учебники и учебные пособия

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. / В. В. Адамчук, О. С. Ромашов, М. Е. Сороин. – М.: 2007 – 315 с.
2. Антикризисное управление: учеб./под ред. проф. А.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007 г. – 620 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 328 с.
4. Баканов М.И.. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учеб. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 416 с.
5. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Василевская; Новая гуманитарная академия "Гелан", Институт управления и образовательных технологий. – М.: Гелан 2007. – 411 с.
6. Волкогонова О.В. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ИД "ФОРУМ" ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 720 с.
8. Карташова А.В. Управление человеческими ресурсами – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.
10. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2006. – 360 с.
11. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение/пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2006. – 448 с.
12. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах – М.: Вершина, 2007. – 224 с.
13. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала//Управление персоналом. – 2006 г. - № 7. – С. 17-21
14. Управление персоналом: учеб. для вузов/ под ред. Т.Ю.Базарова – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
15. Управление персоналом: учеб./под общ. ред. А.И.Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 488 с.
16. Управление персоналом организации./ Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009. -638 с.
17. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/под ред. д.э.н. проф. А.Я.Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
18. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента – М.: Изд-во ЭКМОС, 2006 – 352 с.

Статьи в периодических изданиях

1. Жуковский И. Н. Система смены вознаграждения //Журнал Управление персоналом. – 2007. - № 2. с. 36.
2. Завадский В. Нематериальная мотивация или как удержать сотрудника не повышая зарплаты//Кадровик. -2008. - №8. – С. 19-27
3. Захаров Н.Л. "Загадка русской души", или особенности мотивации труда российского персонала // Журнал Управление персоналом. – 2005. - № 23. – с. 35 – 37;2006. - № 1 - 2. – с. 66 - 68.
4. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала// Журнал Управление персоналом. – 2006. - № 23. – с. 65 - 69.
5. Самоукина Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности//Кадровик. – 2006 г. - №7. - С. 24-31.