

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики
УДК 2964

Директор Высшей школы
промышленного менеджмента и
экономики, к.э.н., доцент

_____ В.А. Левенцов

«___» _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**Совершенствование системы мотивации персонала отделения
ФГУП «Почта России»**

Направление: 38.03.02 – «Менеджмент»

Выполнил студент гр.3437332/0235 _____ О.В. Парфенова

Руководитель,
доцент ВШПМиЭ, к.э.н., доцент _____ Л.Б. Гущина

Нормоконтролер _____ Е.В. Нечаева

Санкт-Петербург
2017

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
RUSSIAN FEDERATION

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education
St. Petersburg Polytechnic University of Peter the Great
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Higher School of Industrial Management and Economics

UDC 2964

Director of the Higher School
Industrial Management and
Economics, Ph.D., Associate Professor
_____ V.A. Leventsi
« ____ » _____ 2017

EXTENDED QUALIFICATION OF BACHELOR

on the topic of:

Improvement of the staff motivation system of FSUE «Russian Post»

Direction: 38.03.02 - "Management"

The student graduated .3437332/0235 _____ O.V. Parthenova

Head,
associate professor HSIME, c.e.s.,
associate professor _____ L.B. Gushchina

Norm controller _____ E.V. Nechaeva

St. Petersburg
2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики

УДК 2964

УТВЕРЖДАЮ

Директор Высшей школы
промышленного менеджмента и
экономики, к.э.н., доцент

_____ В.А. Левенцов

« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы студента
(работы бакалавра, магистерской диссертации, дипломного проекта)

студенту Парфеновой Ольги Вадимовне

1. Тема выпускной квалификационной работы:
«Совершенствование системы мотивации персонала отделения
ФГУП Почта России»;
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной
квалификационной работы «28» ноября 2017 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:
материалы открытой печати, отчетность предприятия, интернет –
ресурсы.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень
подлежащих разработке вопросов): теоретические основы мотивации
персонала; оценка действующей системы мотивации персонала
предприятия; рекомендации по совершенствованию системы

мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России».

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций) _____

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе

7. Дата выдачи задания «20» февраля 2017 г.

Руководитель (научный руководитель)

доцент ВШПМиЭ, к.э.н, доцент _____ Гущина Л.Б

Задание принял к исполнению «20» февраля 2017 г.

Студент _____ Парфенова О.В.

РЕФЕРАТ

69 с., 4 рис., 17 табл., 33 источников, 3 прил.

МОТИВАЦИЯ, СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ТРУДА, МАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ, МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Объектом исследования является предприятие УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России».

Цель работы: Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России».

В процессе работы были проведены теоретические исследования основ мотивации, основных направлений мотивации, выявление недостатков существующей мотивации и пути решения проблем мотивации.

В результате исследования предложены пути совершенствования имеющейся мотивации, проведены расчеты коэффициентов стабильности и текучести персонала, коэффициентов анализа финансовой устойчивости предприятия.

Эффективность предложенных мероприятий определяется повышением материальной и нематериальной мотивации, повышением уровня мотивации на предприятии и изменением роли мотивации.

ESSAY

69 with., 4 Fig., 17 table, 33 sources, 3 app.

MOTIVATION, SOCIAL SIGNIFICANCE OF WORK, MATERIAL METHODS OF STIMULATION, METHODS OF MOTIVATION, EVALUATION OF MOTIVATION OF PERSONNEL

The object of the study is the AFPS of the Arkhangelsk Region - a branch of FSUE Russian Post.

Objective: To develop measures to improve the staff motivation system at the UFPS of the Arkhangelsk Region - a branch of FSUE Russian Post.

In the course of the work, theoretical studies of the foundations of motivation, the main directions of motivation, revealing the shortcomings of the existing motivation and ways to solve the problems of motivation were carried out.

As a result of the research, ways of improving the existing motivation are proposed, calculations of the coefficients of stability and staff turnover, coefficients of analysis of financial stability of the enterprise.

The effectiveness of the proposed activities is determined by increasing material and non-material motivation, increasing the level of motivation at the enterprise and changing the role of motivation.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	8
1 Теоретические основы мотивации персонала	10
1.1 Понятие и роль мотивации персонала	10
1.2 Современные методы мотивации персонала	13
1.3 Проблемы мотивации и пути их решения	15
2 Оценка действующей системы мотивации персонала предприятия УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России».....	19
2.1 Характеристика деятельности предприятия УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»	19
2.2 Анализ численности и профессионально – квалификационного состава работников	25
2.3 Анализ производственно – хозяйственной деятельности предприятия.....	31
2.4 Анализ системы мотивации и выявление мотивационных проблем на предприятии УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»	38
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»	43
3.1 Совершенствование методов материального стимулирования персонала на предприятии.....	43
3.2 Методы морального и нематериального стимулирования работников и рекомендации по их реализации.....	54
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложение А Бухгалтерский баланс.....	65
Приложение Б Отчет о прибылях и убытках за январь - декабрь 2016г.....	67
Приложение В Бланк опросного листа по исследованию возможного повышения уровня мотивации труда работников.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Лишь небольшое количество сотрудников в организации работают, используя весь свой профессиональный, интеллектуальный, физический и психологический потенциал. Одни люди затрачивают на работе больше усилий, чем другие. Поэтому на практике возможна ситуация, когда работники с более низкими профессиональными качествами превосходят коллег с более высоким уровнем профессионализма. Именно поэтому производственные результаты человека зависят не только от его способностей, но и от мотивации к труду.

Умение мотивировать - это искусство, суть которого заключается в стимулировании людей к изменению установок, влияющих на их поведение. Чем меньше мы знаем о других людях, тем труднее это сделать. Методы влияния могут успешно действовать на одних людей или не действовать на других.

Характер мотивации обуславливается особенностями этапов профессионального становления субъекта - профессионального самоопределения, профессиональной подготовки, профессиональной деятельности, переподготовки.

Главным мотивом, побуждающим к трудовой деятельности, является стремление к удовлетворению потребностей, необходимых для жизнедеятельности человека. Особое место в формировании мотивационных установок занимают организации, объединяющие людей для целей трудовой деятельности и подчиняющие эту деятельность достижению определенных конечных результатов.

На сегодняшний день существует множество понятий мотивации. В некоторых случаях мотивация – это совокупность факторов, определяющих поведение человека. В других – это совокупность мотивов, побуждений, вызывающих активность индивида и определяющих направление этой активности. Также мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, процесс действия мотива или, как механизм, определяющий возникновение и способы осуществления определенных форм деятельности. Кроме этого, мотивация может рассматриваться, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

В связи с жесткой конкуренцией мотивация персонала становится более важной задачей в наше время. Посредством мотивации можно удержать сотрудников в организации, можно создать уютную рабочую атмосферу, где ценят, уважают и признают

успехи работников. В такой обстановке сотрудники будут прилагать больше усилий для достижения целей организации.

Актуальность рассматриваемой проблемы определяется потребностью в полном исследовании проблем мотивации трудовой деятельности работников предприятий с целью повышения эффективности деятельности.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России». Основными задачами филиала являются оказание услуг почтовой связи и осуществление других видов деятельности с целью получения прибыли.

Предметом исследования является существующая на предприятии система мотивации персонала и пути её совершенствования.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России».

Достижение поставленной цели реализуется посредством решения следующих задач:

- изучить теоретические основы мотивации персонала;
- проанализировать основные понятия мотивации персонала на предприятии;
- определить существующие на предприятии основные направления мотивации персонала;
- определить недостатки существующей системы мотивации и пути их решения;
- предложить пути совершенствования системы мотивации в выбранном предприятии - УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»;
- доказать эффективность предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и роль мотивации персонала

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, стимулирующих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, интерес на достижение определенных целей [16].

Истинные побуждения, заставляющие человека отдавать работе максимум усилий крайне сложны. Выделяются следующие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности:

- наличие необходимости трудиться;
- объективные (физиологические) возможности;
- наличие профессиональной квалификации и способностей;
- наличие мотивации.

Мотивацию персонала к деятельности можно рассмотреть в виде целостности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, постоянно воздействующих на него, побуждающих к совершению тех или иных действий. При этом связь между силами и конкретными действиями человека определяется сложной системой взаимодействий, отдельной для каждого человека, поэтому люди могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Влияние мотивации на конкретных людей зависит от различных факторов и на каждого по-своему [3].

Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. очень давно широко применяются на практике. И, прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива.

Термин «мотивация» произошел от латинского слова двигатель. Мотивация – это сила, которая помогает достичь поставленных целей, решить проблемы и преодолеть препятствия, как в работе, так и в жизни. Мотивы и мотивация присутствуют в поведении людей, влияют на их мысли и действия.

Мотив – это стабильное во времени и индивидуальное поведение, склонность к конкретным целям и оценкам. Люди в

идентичных ситуациях ведут себя по разному, следовательно, и мотивы – индивидуальны. Мотивация связана с внутриличностными различиями, может побудить поведение к положительно оцениваемой цели [4].

На мотивацию влияют личностные и ситуативные факторы. Личностные факторы – это общая направленность поведения, а ситуативный фактор – это мотивационные компоненты ситуации. С помощью цели мотивы можно превратить в мотивацию. Мотивировать можно не только себя, но и других людей с помощью побуждения к достижению определенной цели. Мотивация организации и сотрудников может произойти только при достижении общей цели. Под мотивацией понимается желание создавать, испытывать, влиять. Руководитель должен знать способности своих сотрудников, чтобы правильно ими воспользоваться. Если сотрудники работают с удовольствием, значит, руководитель правильно организовал деятельность, сумел занять человека работой по его способностям [2].

Различают внутреннюю и внешнюю мотивации.

Внутренней мотивацией называют такой тип мотивации, при котором начинающие и регулирующие факторы исходят изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения. Внутренняя мотивация – это личностный рост, потребность в общении, самоутверждение, идея.

Внешняя мотивация – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения. Достаточно регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней. Внешняя мотивация – это одобрение, статус, карьера, деньги [1].

Выделяются следующие особенности внешней и внутренней мотивации:

- внешняя мотивация в общей сложности оказывает содействие на увеличение объема выполняемой работы, внутренняя – качества;
- если внешняя мотивация не достигает «порогового» значения или снимается вообще, внутренняя мотивация усиливается;
- при замене внутренней мотивации внешней первая, как правило, уменьшается;
- рост уверенности в себе, своих силах оказывает содействие на усиление внутренней мотивации.

Причины, по которым люди теряют мотивацию:

- 1 Отсутствие одобрения, публичного поощрения, карьерного роста;
- 2 Недостаточно интересная работа, чтобы стимулировать;

3 Сотрудников не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации;

4 Идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются;

5 Отсутствие профессионального развития;

6 Практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений;

7 Чрезмерная нагрузка работой – люди не в состоянии с ней справиться, ощущается давление и нетерпеливость со стороны администрации.

В основе системы мотивации персонала лежит:

- интерес к своему делу, своей профессией;
- получение материального вознаграждения;
- осознание важности работы [8].

Интерес к работе определяется не только содержанием, но и организацией труда, системой мотивации труда персонала в организации, методами управления персоналом и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений).

Материальная заинтересованность – один из основных стимулов трудовой активности. Удовлетворение работников заработной платой, зависит не только от размера, но и от социальной справедливости в оплате труда.

При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает неблагоприятное влияние на работника [6].

Социальная значимость труда – понимание общественной полезности выполняемой работы. Как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли в организации добросовестный труд? Положительные ответы на эти вопросы являются основой социальной справедливости в коллективе.

1.2 Современные методы мотивации персонала

Методы мотивации персонала зависят от отработанной системы стимулирования на предприятии, системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Различают следующие методы мотивирования персонала: материальное поощрение, организационные методы, морально - психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них верность организации, привлекает к ней новых работников.

Ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции не закрепляются в нормативных актах и должностных инструкциях [7].

Материальные методы стимулирования предполагают материальную мотивацию. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, предусматривающим поощрение за определенное количество и качество труда, и применение определенных мер за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационные способы мотивации - это участие в делах организации, возможность получения новых знаний и навыков, возможность профессионального и карьерного роста. Они охватывают организационное планирование и нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

Организационная мотивация играет значительную роль: она планирует не только соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при этом исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Организационно – распорядительные методы обеспечивают эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации [10].

Морально - психологические методы мотивирования - это создание условий для формирования личной ответственности за работу, выражение себя в труде, личное и публичное признание. За особые заслуги сотрудники награждаются грамотами, орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий, взаимное уважение. С помощью этих методов воздействуют на

сознание и интересы работников, и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности [12].

Факторы и принципы мотивационного воздействия:

– Повышение разнообразия умений и навыков. Если сотрудники применяют лишь ограниченные навыки, то необходимо найти способ стимулирования потребностей к их увеличению.

– Повышение целостности работы. Объединение нескольких операций в одну, для улучшения работы.

– Повышение важности работы. Работник должен понимать важность своей работы, это будет стимулировать его на более качественное выполнение работы.

– Увеличение автономии. Распределение некоторых управленческих функций подчиненным. Это оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

– Время является необычайно важным фактором во всех видах работы. Если человеку предоставляется не достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Темп выполнения работы также оказывает огромное влияние на мотивацию [8].

– Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней, то есть идущей от самой работы, и внешней — когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве и публичной похвалы [6].

Функции мотивации персонала осуществляются в следующих направлениях:

- работа по улучшению материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);

- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;

- создание условий привлекательности, интереса к труду, эстетичности трудового места и трудовых операций;

- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей личностного роста и обучения;

- управление смыслом деятельности, выражение значимости выполняемой работы [5].

Наибольшее воздействие на мотивацию работника оказывает полученный результат. Если он положительный, то исполнитель остается довольным собой и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное. На удовлетворенность

или неудовлетворенность достигнутым результатам влияет его оценка [11].

На основании написанного подведем итог, что мотивация представляет собой важную функцию менеджмента, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации целенаправленного поведения людей по достижению их собственных целей и целей предприятия. Иначе, мотивация – это движущая сила человеческого поведения или процесс побуждения и стимулирования себя и других к действиям по достижению личных целей или целей организации [12].

1.3 Проблемы мотивации и пути их решения

Эффективность работы компании во многом зависит от заинтересованности менеджера в результатах своей деятельности. Высокий оклад не всегда является достаточным стимулом. Создание системы мотивирования и стимулирования позволит нацелить сотрудников на развитие стратегических затрат [15].

Существует ряд требований, на которые необходимо ориентироваться при создании программы мотивации и стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения определяется на основе объективной оценки результатов труда;
- предсказуемость: сотрудник должен знать, какое вознаграждение ему полагается в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу сотрудника, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно раньше;
- значимость: для сотрудников вознаграждение должно быть значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации, быть справедливыми [13].

В настоящее время организация эффективной системы мотивации стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

1) Правовые проблемы

При достижении целей организации и формировании системы мотивации случается такое, что работодатель злоупотребляет своей властью. Происходит воздействие на психику человека и личность работника в данной ситуации страдает. Перед работодателем встает задача создать в своей организации такие условия, чтобы удержать работника и получить при этом максимальную прибыль. При этом применяется целый комплекс мер от заработной платы, бонусов, системы ссуд до специальных социальных и компенсационных выплат. В результате всех этих мероприятий идет поглощение личности корпорацией, усиливается полная власть работодателя, работник превращается в винтик организации, ставятся психологические опыты, обеспечивающие его эмоциональное подчинение. В особенности это проявляется там, где нет правовой защиты работников [15].

2) Экономические проблемы

- Низкая заработная плата.

Работник, долгое время получавший низкую заработную плату, постепенно начинает некачественно выполнять свою работу.

- Обеспечение связи результата и оплаты труда. Таким образом, каждый работник чувствует связь заработной платы с результатами труда. Это обусловлено низким уровнем заработной платы в России, что не позволяет заработной плате выполнять стимулирующую функцию.

- Разграничение организаций по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от ресурсов. Возможность мотивировать работника со стороны предприятия во многом определяется положением на рынке и возможными ресурсами [26].

3) Социально - психологические проблемы

Эти проблемы связаны с влиянием социальной защиты на мотивацию, профессиональная демотивация, особенности российского менталитета. Влияние социальной защиты на мотивацию к труду. Самые простые потребности являются самым сильным мотиватором. Высокий уровень социальной защиты демотивируют работников. С другой стороны, отсутствие элементарной социальной защиты - тоже демотивирует [18].

4) Управленческие проблемы

Национальные различия в управлении связаны с социокультурными и социально - психологическими особенностями работника.

5) Проблемы нравственного порядка

Нравственный аспект проблем мотивации труда связан с уровнем на предприятиях.

Для решения выявленных проблем в сфере управления системой мотивации персонала, предлагаются основные направления реализации мероприятий:

- следует постепенно увеличивать обеспеченность ресурсами системы управления мотивацией персонала;
- необходимо создать или выделить подразделение, отвечающее за методологическое обеспечение управления системой мотивации персонала;
- следует усиливать важность других элементов системы мотивации персонала, кроме материального стимулирования [19].

Пути решения проблем мотивации:

1) Зарботная плата (номинальная) - оплата труда наемного работника, включающая основную и дополнительную заработную плату. Это фактическая оплата или окладная, премии, доплаты, надбавки и компенсации.

2) Зарботная плата (реальная) - обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок, введение компенсационных выплат.

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

4) Стимулирование свободным временем - предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, организации гибкого графика работы, отпуска, возможности выбора времени отпуска, сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда [20].

5) Трудовое или организационное стимулирование - настраивает поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.

6) Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания - вручение значков, грамот, размещение фотографий на доске почета.

7) Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом: выделение средств на оплату транспортных расходов, приобретение транспорта.

8) Организация питания - выделение средств на организацию питания на предприятии, выплату субсидий на питание.

9) Программы обучения персонала - покрытие расходов на организацию обучения (переобучения), предоставление учебного отпуска.

10) Программы жилищного строительства – строительство на паевых условиях или выделение средств на собственное строительство жилья.

11) Программы медицинского обслуживания - выделение средств на организацию медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями.

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

13) Медицинское страхование - работников и членов их семей.

14) Отчисления в пенсионный фонд – такой альтернативный государственному фонду, фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан на самом предприятии или по договорам с фондом на стороне [21].

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

Результаты теоретического анализа факторов создания системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяют заключить, что наиболее целесообразными способами совершенствования мотивационных систем в современных условиях являются:

- предоставление более полной информации и формирование ожиданий;
- управление персоналом по целям;
- 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.

2 ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ УФПС АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ – ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

2.1 Характеристика деятельности предприятия УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»

Управление федеральной почтовой связи Архангельской области - филиал федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», создан на основании приказа ФГУП «Почта России», действует в соответствии с законодательством РФ, Уставом ФГУП «Почта России», приказами, распоряжениями и локальными нормативными актами ФГУП «Почта России».

В состав УФПС Архангельской области - филиала ФГУП «Почта России» входят 7 почтамтов: 2 - городских, 5 районных (6 почтамтов - 1 категории, 1 почта - 3 категории). Услуги почтовой связи предоставляют 597 стационарных отделений почтовой связи, 19 пунктов почтовой связи, 7 передвижных отделений связи: 136 расположены в городах, 461 - в сельской местности. В почтовой отрасли трудятся 4210 человек: 1073 почтальонов и 1032 оператора. В соответствии с принятой во ФГУП «Почта России» классностью отделений почтовой связи: 1 отделение - 1 класса, 12 - 2 класса, 93 - 3 класса, 172 - 4 класса, 319 - 5 класса.

Фирменное наименование филиала на русском языке:

- полное - Управление федеральной почтовой связи Архангельской области - филиал федерального государственного унитарного предприятия «Почта России»;

- сокращенное - УФПС Архангельской области - филиал ФГУП «Почта России»

Почтовый адрес: 163000, г. Архангельск, проспект Троицкий, д. 45.

Деятельность почтовой отрасли регулируется действующим российским законодательством, нормативными и правовыми актами,

международными конвенциями и «Правилами оказания услуг почтовой связи» [13].

Филиал является обособленным подразделением ФГУП «Почта России». В организационном подчинении филиала находится УФПС Ненецкого автономного

округа - филиал ФГУП «Почта России». Филиал не является юридическим лицом, действует на основании настоящего Положения. Филиал осуществляет свою деятельность от имени предприятия. Ответственность за деятельность филиала несет предприятие. Руководство и контроль над деятельностью филиала осуществляет генеральный директор предприятия или иные уполномоченные им лица. Филиал имеет свой отдельный баланс, являющийся частью консолидированного баланса предприятия. Для осуществления своей деятельности филиал имеет круглую и иные печати, бланки с изображением эмблемы «Почта России» и штампы с указанием на принадлежность филиала к предприятию [23].

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

Основными видами деятельности предприятия являются:

- предоставление услуг почтовой связи;
- осуществлении координации и руководства над отделениями связи;
- осуществление приемов, обработки, перевозки и доставки почтовых отправлений, письменной корреспонденции, почтовых денежных средств;
- оказание традиционных и нетрадиционных услуг, организация подписки населению, организациям, предприятиям, фирмам на территории области;
- реализация в розницу товаров, канцтоваров, парфюмерно - косметических товаров, периодических изданий;
- выплата пенсий и пособий, компенсационных выплат;
- услуги национальной и международной почтовой связи; услуги местной и дальней телефонной, факсимильной, телеграфной связи, доступа в Интернет.

Структура управления УФПС Архангельской области - филиал ФГУП «Почта России» - линейно – функциональная.

Линейно - функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а только помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном, эта структура соответствует линейной [27].

На рисунке 1 представлена структура управления УФПС Архангельской области - филиал ФГУП «Почта России».



Рисунок 1 - Структура управления УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»

Исполнительным органом, непосредственно управляющим филиалом, является директор филиала. Директор назначается и освобождается от должности генеральным директором предприятия и в своей деятельности подчинен и подотчетен предприятию.

Директор филиала:

- осуществляет руководство и организацию деятельности филиала;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения работниками филиала, в пределах его компетенции;
- утверждает и вносит изменения в организационную структуру и штатное расписание филиала в установленном на предприятии порядке;
- подписывает платежные поручения и другие финансовые документы;
- выдает доверенности начальникам обособленных структурных подразделений;
- разрабатывает и осуществляет мероприятия по повышению эффективности работы, совершенствованию методов организации производственных процессов, внедрению новых форм обслуживания и техники, улучшению использования производственных фондов, трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- организует секретное делопроизводство, разрабатывает, и реализует мероприятия по обеспечению режима секретности работ, защите сведений, составляющих государственную, служебную и коммерческую тайну. Осуществляет мероприятия по гражданской обороне, мобилизационной подготовке, при чрезвычайных ситуациях;
- обеспечивает хранение предусмотренных законодательством РФ документов, а также обеспечивает защиту сведений, составляющих государственную тайну.

Директору предприятия подчиняются: три заместителя директора, помощник директора, контрольно - ревизионный отдел, отдел по управлению персоналом, штат при руководстве, отдел почтовой безопасности, юридический отдел.

Заместителю директора по производству подчиняются: служба организации эксплуатации сети почтовой связи, отдел по управлению имуществом, служба технологий.

Производственная структура представляет собой:

- контрольно - справочную службу, которая производит проверку документов, ведет работу по розыску почтовых отправлений, осуществляет различную служебную переписку, учитывает и обеспечивает хранение производственных документов;

– отдел АСУ (автоматизированного системного управления) – осуществляет обработку, передачу, прием и контроль электронных денежных переводов;

– страховой участок – ведет прием и выдачу РПО (регистрируемые почтовые отправления), осуществляет выдачу письменной корреспонденции и производит сортировку почтовых отправлений;

– отдел продаж – осуществляет реализацию товаров розничной торговли и их закупку, а также контроль необходимой документации;

– отдел доставки – производит обработку и сортировку входящей простой и заказной письменной корреспонденции и периодических печатных изданий по доставочным участкам почтальонов, доставку почты адресатам, а также выдачу корреспонденции через абонементные почтовые ящики и «до востребования», осуществляет выемку писем из почтовых ящиков, производит доставку почты по пунктам [29];

– отдел подписки – осуществляет прием подписки от физических и юридических лиц, производит заказы на периодические издания, обеспечивает необходимой документацией отделения почтовой связи, осуществляет контроль;

– отделения почтовой связи – предоставляют услуги связи клиентуре, производят все операции по обслуживанию клиентуры услугами связи, обеспечивают доставку почтовых отправлений адресатам на дом, а также их первичную обработку.

Заместитель директора по производству, выполняет следующие функции:

1 Возглавляет и организует работу производственных участков, направляет и координирует их деятельность;

2 Преобразует распоряжения учредителя, директора в конкретные поручения для своего персонала и обеспечивает выполнение этих распоряжений;

3 Организует сбор и анализ информации о работе, организует подготовку информации по конкретному направлению для принятия решения директору;

4 Формулирует проблемы, проводит с подчиненными обсуждение этих проблем;

5 Организует системы материального и морального стимулирования работников;

После утверждения директором применяет разработанные системы в работе.

Решением финансовых вопросов на предприятии, анализом его хозяйственных показателей занимается заместитель директора по экономике и финансам. В его подчинении: бухгалтерия, отдел по начислению заработной платы, группа казначейских операций, группа налогового планирования, планово-экономический отдел.

У заместителя директора по коммерции, в подчинении: отдел продаж не почтовых услуг, отдел продаж почтовых услуг, группа рекламы и маркетинга, отдел продаж товаров, отдел подписки (начальник, старшие инструктора).

Одной из самых важных задач службы управления персоналом является полное раскрытие потенциала сотрудников и создание благоприятных условий для его реализации. И здесь не обойтись без серьезного кадрового резерва. Сегодня Почта России заинтересована в квалификационных работниках, обладающих высоким творческим и профессиональным потенциалом, способных решать сложнейшие управленческие задачи.

Отдел эксплуатации почтовой связи контролирует работу отделений почтовой связи по вопросам эксплуатации почтовой связи, оказанию услуг: выплате пенсий, пособий, компенсационных выплат, приёму коммунальных платежей и других видов платы, обучение кадров отделений почтовой связи и производственных участков.

Плановый отдел разрабатывает текущие планы предприятия и доводит их до отделений почтовой связи, определяет экономическую эффективность производства по предоставлению тех или иных услуг, реализует анализ хозяйственной деятельности предприятия и отделений почтовой связи.

Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов, управляет финансовыми операциями, контролирует поступление денежных средств на расчётный счет и порядок их расходования, производит начисление и выплату налогов в бюджет.

В соответствии с политикой предприятия в области качества, большое значение уделяется непрерывному повышению квалификации персонала. В УФПС Архангельской области созданы условия для повышения профессиональной квалификации, образовательного уровня работников, предоставляются возможности совмещения учебы и работы.

Подводя итог, можно отметить, что формирование и развитие персонала – процесс длительный и сложный. И от того, как наладится

работа с персоналом, будет зависеть результат деятельности филиала в дальнейшем.

2.2 Анализ численности и профессионально - квалификационного состава работников

От того, насколько предприятие обеспечено необходимыми кадрами, зависит и своевременность производства продукции, и степень использования различных ресурсов предприятия. Так же данные о профессионально - квалификационном составе и уровне образования персонала важны для разработки системы мотивации.

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия можно охарактеризовать показателями, представленными в таблицах 1,2,3,4.

Таблица 1 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность за 2015 г. (чел.)	Численность за 2016 г. (чел.)	Фактически, процент		Абсолютное отклонение
			2015 г	2016 г	
всего	4188	4210	100	100	22
рабочие	3788	3795	90,45	90,14	7
руководители	170	170	4,06	4,03	0
специалисты	230	245	5,49	5,83	15

Численность сотрудников увеличилась к предыдущему году на 22 человека. На работу в предприятие было принято 7 рабочих и 15 специалистов(см. таблицу 1).

Для успешного функционирования предприятия необходимым условием является заинтересованность сотрудников в результатах собственного труда. Одним из главных факторов мотивации сотрудников является продвижение по служебной лестнице, или карьера, зарплата [24].

Коллектив предприятия молодой и для повышения мотивации персонала необходимо увеличить зарплату и рассмотреть вопрос о продвижении по служебной лестнице (см. таблицу 2, рис. 2).

Таблица 2 - Возрастной состав кадров в разрезе категорий работников

до 30 лет	от 30 - 40	старше 50 лет
52 %	25 %	23 %

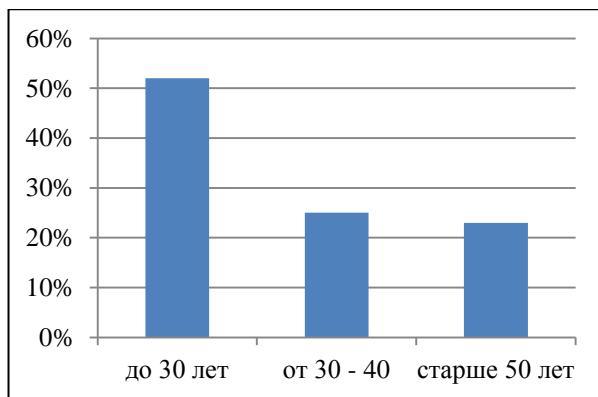


Рисунок 2 - Возрастной состав работников предприятия

У молодых специалистов есть хороший шанс найти свое место в почтовой отрасли, творчески мыслящие специалисты могут повысить свой уровень образования и создать предпосылки для служебного роста.

Для сплочения коллектива необходимо проводить курсы профессионального мастерства, победившим в конкурсе устанавливать надбавку к должностному окладу.

Основную массу персонала составляют работники со средним специальным и общим средним образованием (это связано с большой долей рабочих в общем объеме персонала) (см. таблицу 3, рис. 3).

Таблица 3 - Образовательный состав кадров

Высшее образование	Среднее специальное образование (по профилю)	Среднее общее образование	Итого
10 %	27 %	64 %	100 %

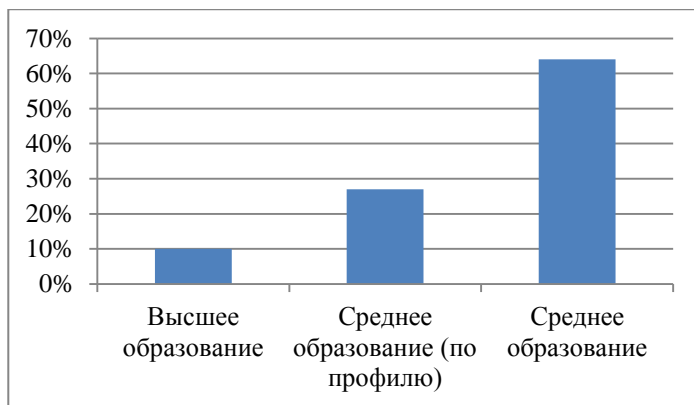


Рисунок 3- Образовательный состав кадров

В 2015 г. повышение квалификации в форме краткосрочных семинаров прошли 84 начальника ОПС (отделение почтовой связи).

Основной формой обучения операторов связи являются курсы в системе дистанционного обучения. Для руководителей и специалистов аппарата управления филиала организуются тренинги.

В целях повышения профессиональной компетентности начальников отделений почтовой связи, развития управленческих навыков, получения знаний и умений, необходимых для решения приоритетных задач, организуется производственное совещание начальников ОПС УФПС Архангельской области и УФПС Ненецкого АО.

По направлению развития профессиональных навыков работников в почтамтах проводилась техническая учёба работников основного производства.

В 2015 г. было проведено обучение более 800 работников, повысили классность 40 работников основного производства.

По программам централизованных семинаров, инициированных ФГУП «Почта России», повысили квалификацию 4 руководителя и специалиста аппарата управления филиала.

Филиал принял для прохождения практики 29 студентов ВУЗов и ССУЗов области по очной и заочной форме обучения, в том числе по двухстороннему договору с Архангельским колледжем телекоммуникаций - 23 студента.

При анализе трудовых ресурсов предприятия важное место занимает вопрос текучести кадров, как основной показатель умения руководства предприятия сочетать высокие требования,

предъявляемые к работникам, и качество условия труда, для них созданных (см. таблицу 4) [33].

Таблица 4 – Текучесть кадров

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение
всего работников	4188	4210	22
принято	3072	3403	331
уволено	3170	3376	206

Текучесть персонала играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют на уровень производительности [22].

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от стабильности состава работников предприятия. Чтобы оценить стабильность состава и численности работников применяют показатель стабильности кадров.

Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$, проценты, вычисляется по формуле [25].

$$K_{ск} = 1 - P_{ув} / (P_c + P_n), \quad (1)$$

где $P_{ув}$ — численность работников, уволившихся с предприятия (цеха, участка) по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

P_c — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

P_n — численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

$$K_{ск2016} = 1 - 3376 / (4210 + 3403) = 0,56 = 56 \%$$

$$K_{ск2015} = 1 - 3170 / (4188 + 3072) = 0,56 = 56 \%$$

Данный коэффициент говорит о среднем уровне организации управления учреждения. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95 %.

Для характеристики движения рабочей силы посчитаем такие коэффициенты, как коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$) и коэффициент оборота по выбытию ($K_{выб}$), которые рассчитываются как

отношение принятых и уволенных соответственно работников к среднесписочной численности персонала.

$$K_{np2015} = 3072/4188 \times 100 = 73,3 \%; K_{выб2015} = 3170/4188 \times 100 = 75,6 \%;$$
$$K_{np2016} = 3403/4210 \times 100 = 80,8 \%; K_{выб2016} = 3376/4210 \times 100 = 80,1 \%;$$

Вычисляемые данные представим в виде гистограммы (см. рис. 4).

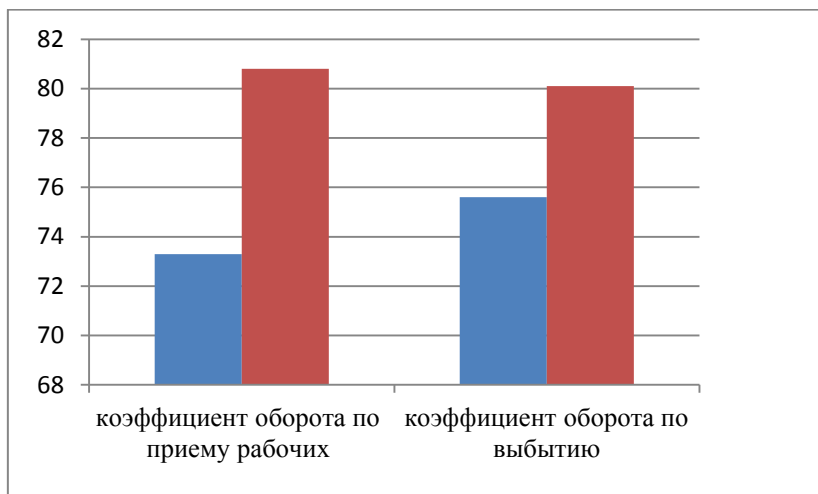


Рисунок 4 - Динамика численности персонала за период 2015-2016 гг.

Как видно из расчетов, на предприятии большая текучесть кадров. Это связано с низкой заработной платой, отсутствием технической базы, работой по скользящему графику и т.д.

Основные причины увольнения персонала следующие:

- недостающий уровень заработной платы (в основном увольняются квалифицированные рабочие, имеющие высшее и среднее профессиональное образование, переходят на другую более высокооплачиваемую работу);
- большой объем выполняемой работы (персонал, работающий на местах, в связи с введением более детализированных форм отчетности, затрачивает много времени на закрытие рабочего дня и отчетного периода).

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение числа уволенных работников, к среднесписочной

численности работников предприятия. В 2016 г. коэффициент оборота по выбытию составляет 80 %.

Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т.п. Увольнение рабочих при сокращении объема производства при расчете показателей текучести кадров не учитывается [25].

Обеспечение качественного комплектования кадрами и осуществление контроля соответствия кадрового состава организации стоящим перед ней целям – задачи службы персонала.

В УФПС Архангельской области - филиала ФГУП «Почта России» никто не занимается прогнозом кадровых потребностей, не проводится оценка труда и персонала. Отсутствует диагностика кадровой ситуации в целом. На работу готовы принять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета работы в этой или родственных ей организациях. Потребность в кадрах достаточно велика – полный комплект штата присутствует только на уровнях руководства.

Предприятию необходимо найти сотрудника – специалиста для анализа труда и заработной платы.

Необходимость активизации работы с персоналом на предприятии обусловлена тем, что постоянно меняющиеся рыночные условия требуют от предприятия гибкости, мобильности, от персонала - приобретения новых деловых и профессиональных качеств.

Решить эту проблему можно путем разработки новой кадровой политики. В ее основе следует считать:

1) Создание коллектива руководителей, рабочих, специалистов, адекватного потребностям предприятия в квалифицированных кадрах.

2) Создание мотивационной среды и соответствующей инфраструктуры для постоянного повышения квалификации работников.

Основные принципы кадровой политики:

1) Ориентация на качество, а не на количество персонала.

2) Создание единой команды. Необходимо произвести сближение интересов предприятия и интересов каждого его работника, чтобы создать благоприятную основу для эффективной работы, обучить лидеров и формальных руководителей навыкам командной работы.

3) Развитие профессионализма и компетентности персонала. К профессионализму и компетентности персонала предъявляются высокие требования, поддержание которых будет осуществляться через систему регулярного обучения и повышения квалификации, а также оценки и аттестации персонала [27].

2.3 Анализ производственно – хозяйственной деятельности предприятия

Филиал обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины, своевременные и полные расчеты с предприятием, с налоговыми органами, внебюджетными фондами и другими организациями в соответствии с действующим законодательством РФ.

Основными целями предприятия для его развития являются:

1. Улучшение сервиса: расширение спектра предоставляемых услуг, повышение качества услуг;
2. Разработка и внедрение инновационных технологий;
3. Эффективная кадровая политика: расширение штата сотрудников, создание учебно – производственных центров;
4. Увеличение активной клиентской базы: улучшение обслуживания клиентов, полное удовлетворение запросов клиентов [17].

Огромное влияние на результаты производственно – хозяйственной деятельности предприятия оказывает разнообразие товаров и услуг. При этом предприятие учитывает спрос на данные товары и услуги, а также эффективное использование ресурсов, имеющихся на предприятии. Основная цель деятельности предприятия – это получение прибыли.

В таблице 5 представлены основные направления деятельности и выручка (доход) по основным видам деятельности (см. Приложение А, Б).

Таблица 5 – Основные направления деятельности УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»

Направление деятельности	2015 г., руб.	%	2016 г., руб.	%	Абсолютное отклонение
Услуги почтовой связи	839936285	64,13	1008071285	67,71	168135000

Торговая деятельность	211453335	16,15	222798526	14,97	11345191
Денежное посредничество	196608869	15,01	193428060	12,99	-3180809
Прочая деятельность	61648374	4,71	64470863	4,33	2822489
ИТОГО	1309646863	100	1488768734	100	179131871

Основными видами деятельности предприятия являются услуги почтовой связи и торговая деятельность. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. выручка увеличилась на 179121871 руб., основное увеличение произошло за счет доходов от выплаты пенсий и пособий, полученных по договорам. Выручка от услуг почтовой связи увеличилась на 168135000 руб., а от торговой деятельности на 11345191 руб (см. таблицу 5).

Снижение доходов от денежного посредничества произошло по причине перехода от системы простых почтовых переводов к системе электронных, по которым установлен меньший процент почтового вознаграждения

За 2016 г. выручка от реализации товаров, работ и услуг составила 1488768734 руб., что на 13 % больше по сравнению с 2015 г. Рост затрат на производство произошел за счет увеличения расходов на персонал. В 2016 г. указанные расходы выросли на 13 % (10515 млн. руб.) по сравнению с 2015 г. Данное повышение обусловлено в основном ростом затрат на оплату труда - с 1 января 2016 г. был реализован очередной этап повышения заработной платы всех почтовых работников филиалов.

Расходы на персонал в 2016 г. составили 88 081 млн руб. Средняя заработная плата работников предприятия увеличилась до 18 559 руб. и составила 57 % от номинально начисленной среднемесячной заработной платы в Российской Федерации (в 2015 г. – 56 %). При этом среднемесячная выработка на одного работника увеличилась на 6 %.

В таблице 6 представлены основные экономические и производственные показатели.

Таблица 6 – Основные экономические и производственные показатели

Показатели	2015 г. руб.	2016 г. руб.	Темп прироста, %
------------	-----------------	-----------------	---------------------

Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	1309646863	1488768734	13
Расходы на персонал	77 566	88 081	13
Материальные затраты	20 484	18 901	-8
Транспортные расходы	8 797	8 587	-3
Техобслуживание и ремонт	8 443	7 634	-10
Расходы на содержание сети и общие административные расходы	21 416	21 184	-1,1
Средняя заработная плата, руб.	16 689	18 559	11
Среднемесячная выработка на 1 работника, тыс. руб.	34,9	37,0	6,0
Доходы на 1 отделение почтовой связи (ОПС), тыс. руб.	245	263	7,0

На рынке письменной корреспонденции ФГУП «Почта России» по-прежнему лидер – на ее долю приходится 98 %. Корпоративные клиенты пользуются услугами федеральной почты в основном для отправки деловой корреспонденции и рядовых документов с несрочной отправкой, а также переписки с государственными и налоговыми органами. Основными же покупателями услуг по пересылке простых и заказных писем являются физические лица.

На долю региональных и местных компаний приходится 20 % рынка. «Почта России» сейчас значительно уступает частным компаниям в отношении курьерской доставки. Объемы по доставке и количеству выплат пенсий растут. В настоящее время совместно с Пенсионным фондом РФ внедряются новые IT-технологии,

включающие систему безналичных платежей, электронный документооборот, дающий возможность ежедневного контроля над состоянием выплат пенсий. Сейчас «Почта России» лидирует по доставке пенсий (см. таблицу 7).

Таблица 7 – Объемы предоставления услуг почтовой связи, ед.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение
Простая письменная корреспонденция:			
исходящая	11028967	11579224	550257
входящая	16019558	14948999	-1070559
Заказная письменная корреспонденция:			
исходящая	3922710	3769991	-152719
входящая	6321512	6010900	-310612
Письменная корреспонденция с объявленной ценностью:			
исходящая	266075	252212	-13863
входящая	501567	460746	-40821
Посылки:			
исходящие	224999	240074	15075
входящие	782091	695976	-86115
Услуги EMS:			
исходящие	21695	18118	-3577
входящие	67420	49265	-18155
Курьерская доставка:			
исходящие	73313	72469	-844
входящие	151231	136257	-14974
Почтовые переводы:			
исходящие	1051142	859750	-191392
входящие	334625	277080	-57545
Выплаты пенсий и пособий:	4631678	4351525	-280153
Печатные издания:			
исходящие	3603063	2359872	-1243191
входящие	15319188	13807447	-1511741
Лотерейные билеты	423332	448679	25347

Страхование, пенсионные полисы	36	267	231
Прием коммунальных платежей	12876123	13679152	803029

Проведем анализ объемов предоставления услуг за 2015-2016 гг. Увеличение в 2016 г. произошло только в приеме коммунальных платежей и в продаже лотерейных билетов (см. таблицу 7).

При анализе производственно - хозяйственной деятельности предприятия большое значение имеет оценка платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Данные для оценки взяты из приложения А и представлены в таблице 8.

1 Расчет коэффициента текущей ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности K_{ml} , вычисляется по формуле [1]

$$K_{ml} = O_{\bar{\alpha}} / КДО, \quad (2)$$

где $O_{\bar{\alpha}}$ - оборотные активы, принимаемые в расчет при оценке структуры баланса - это итог второго раздела баланса формы № 1 (строка 290) за вычетом строки 230 (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), руб.;

$КДО$ - краткосрочные долговые обязательства - это итог четвертого раздела баланса (строка 690) за вычетом строк 640 (доходы будущих периодов) и 650 (резервы предстоящих расходов и платежей), руб.

Если значение коэффициента ниже 1, то это свидетельствует об отсутствии финансовой стабильности предприятия. Значит, компания неспособна оплатить свои обязательства, если бы срок платежа по ним наступил в данный момент. Потому что для этих целей не хватит ресурсов и придется искать дополнительное финансирование либо продавать акции или долгосрочные активы. Но надо учитывать, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Впрочем, критическое финансовое состояние еще не значит банкротство.

Если значение больше единицы, то текущих активов больше, чем текущих пассивов. Таким образом, предприятие, теоретически, способно своевременно выполнять свои текущие обязательства и осуществлять операционную деятельность.

Значение более 2 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, что может быть связано с замедлением

оборачиваемости средств, вложенных в запасы, неоправданным ростом дебиторской задолженности.

$$K_{\text{тл } 2016 \text{ г.}} = 3208096169 / 3301690062 = 0,97$$

$$K_{\text{тл } 2015 \text{ г.}} = 3203722237 / 3337242942 = 0,96$$

2 Расчет коэффициента обеспеченности собственными средствами

Коэффициент обеспеченности собственными средствами K_{coc} , вычисляется по формуле [1]

$$K_{\text{coc}} = (C_k - B_{\text{оба}}) / O_{\text{обл}}, \quad (3)$$

где C_k – собственный капитал, руб.;

$B_{\text{оба}}$ – внеоборотные активы, руб.;

$O_{\text{обл}}$ – оборотные активы, (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), руб.

Нормальным значением коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами был принят показатель в 0.1 (или 10 %). (В российской практике коэффициент был введен нормативно Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.08.1994 г. N 31-р и ныне не действующим Постановлением Правительства РФ от 20.05.1994 г. N 498 "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий". Согласно указанным документам, нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1)

$$K_{\text{coc } 2016 \text{ г.}} = (3208096169 - 3301690062) / 3208096169 = - 0,02$$

$$K_{\text{coc } 2015 \text{ г.}} = (3203722237 - 3337242942) / 3203722237 = - 0,04$$

3 Расчет коэффициента финансовой устойчивости

Коэффициент финансовой устойчивости $K_{\text{фв}}$, вычисляется по формуле [1]

$$K_{\text{фв}} = (C_k + D_o) / B_b, \quad (4)$$

где C_k – собственный капитал, руб.;

D_o – долгосрочные обязательства, руб.;

B_b – валюта баланса, руб.

$K_{\text{фy}}$ 2016 г: 45531203/3347221265=0,01

$K_{\text{фy}}$ 2015 г: 24201663/3361444605=0,01

Коэффициент финансовой устойчивости норматив: нормальным принято значение в 0.8-0.9.

- Если показатель ниже 0.8 (нижней границы нормального значения): это говорит о слабой финансовой устойчивости предприятия, о большой доли внешних (заемных) источников финансирования;

- Если показатель выше 0.9 (верхней границы нормального значения): компания финансово устойчива с данного фронта, у компании есть возможности расплачиваться по счетам в долгосрочной перспективе.

Таблица 8 – Основные коэффициенты для анализа финансовой устойчивости предприятия за 2015–2016 гг.

Коэффициент	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение
Коэффициент текущей ликвидности	0,96	0,97	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,04	-0,02	0,02
Коэффициент финансовой устойчивости	0,01	0,01	0

Из таблицы 8 видно, что предприятие находится в неустойчивом финансовом положении. Все значения находятся ниже границы нормального значения. Следовательно, у предприятия есть некоторые проблемы при осуществлении финансово - хозяйственной и производственно - хозяйственной деятельности – устаревшее оборудование и здания, слишком большая доля управленческого, а не производственного персонала, затрудненность потоков управленческой информации, отсутствие материальной и моральной заинтересованности работников [1].

2.4 Анализ системы мотивации и выявление проблем на предприятии. Методы мотивации условно можно разделить на три группы:

1) Административно - организационные методы управления. К ним относятся регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, а так же использование властной мотивации при управлении текущей деятельностью предприятия.

2) Экономические методы.

Мотивация сотрудников УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России» в основном материальная. Система премирования работников организации установлена в коллективном договоре, и регулируется «Положением о премировании работников» [9].

Для оплаты труда работников предприятия применяются:

- тарифная система оплаты труда для работников почтовой связи;
- сдельная система оплаты труда для киоскеров;
- сдельные расценки на оказание дополнительных услуг работниками почтовой связи.

Должностные оклады и тарифные ставки работникам устанавливаются штатным расписанием в соответствии с тарифными коэффициентами по оплате труда работников почтовой связи Архангельской области, в зависимости от квалификационных разрядов и категорий. Применение тарифных коэффициентов по оплате труда является обязательным для всех обособленных структурных подразделений [32].

Выплата заработной платы производится два раза в месяц – основная часть и аванс (не более 40 %). За работу в нерабочие праздничные дни выплачивается дополнительное денежное вознаграждение в размере дневной тарифной ставки за каждый день.

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

Выплачивается единовременная премия за счет средств предприятия в размере:

- трех МРОТ РФ работнику, награжденному благодарностью;
- пяти МРОТ РФ работнику, награжденному грамотой;

При совмещении профессий (должностей), выполнении работ по вакантным должностям, выполнении обязанностей временно отсутствующих работников установить доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам). Конкретный размер доплаты каждому работнику определяется соглашением сторон в зависимости от дополнительного объема работ, но не более 100 % экономии фонда оплаты труда [14].

Работникам предприятия, работающим в многосменном режиме работы (сортировщики, операторы почтовой связи),

производится доплата за работу в ночную смену в размере 40 % часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночной смене. Ночная смена – это смена, в которой не менее 50 % рабочего времени приходится на ночное время (с 22 часов до 6 часов). Водителям и почтальонам, занятым на почтовых маршрутах более 12 часов, производится доплата за разъездной характер работы в размере 1,5 % тарифной ставки в пределах РФ.

При выполнении установленного объема работ с меньшей численностью персонала (отсутствие по причине болезни, отпуска и т.д.) производятся доплаты в размере:

- 25 % тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника, за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, увеличения объема выполняемых работ;

- 50 % тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника при выполнении хозяйственных работ, обязательных для исполнения и не терпящих отлагательств.

3) Социально - психологические методы управления.

Стимулирование труда работников посредством предоставления различных социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий), организации корпоративных праздников для сотрудников, материальная помощь.

Нематериальное стимулирование является важным фактором мотивации персонала. Обеспечивает стимулирование за достижение наивысших показателей производственной деятельности, за многолетний труд, за проявление творческой инициативы, за внедрение инноваций [7].

В целях повышения социальной защищенности оказывается материальная помощь сотрудникам в случаях рождения детей, смерти близких родственников, при несчастных случаях, повлекших в связи с лечением большие материальные затраты, в случаях тяжелого материального положения, а также семьям умерших сотрудников компании.

Всем сотрудникам предоставляется отпуск в соответствии с трудовым законодательством.

По мере необходимости помещения оснащаются более современным и качественным оборудованием.

Социальные льготы и гарантии:

- выплата материальной помощи малообеспеченным семьям, имеющим одного кормильца;

- санаторно - курортные путёвки, путевки в пансионат «Почтовик» (частичная оплата путёвок);

– оказание материальной помощи работникам в связи с юбилейными датами 50, 60 (для женщин – 55) лет в зависимости от стажа работы:

- от 5 до 10 лет – 40 %,
- от 10 до 15 лет – 50 %,
- от 15 до 25 лет – 80 %,
- свыше 25 лет – 100 % месячного оклада или тарифа.

Ежегодно профсоюзной организацией УФПС Архангельской области совместно с администрацией филиала проводятся праздничные мероприятия к Новому году, 23 февраля и 8 марта, Дню российской почты. Силами работников организуются концертные программы. Традиционными становятся дружеские матчи по мини-футболу с партнерами Почты России.

Возможность для разнообразного стимулирования, требующего значительных экономических затрат (единовременные выплаты, оплата путевки на отдых и т. д.), по сравнению с крупными предприятиями – ограничена [31].

Мною было проведено анкетирование сотрудников предприятия на предмет проведения мероприятий по повышению уровня мотивации для исследования степени влияния различных групп стимулов работников. В исследовании принимали участие 20 сотрудников предприятия. Целью проведения опроса является определение факторов наиболее сильно влияющих на мотивацию работников и повышающих производительность труда [27].

Бланк опросного листа по исследованию возможного повышения уровня мотивации персонала прилагается в приложении Г.

Работникам 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 20.

Таким образом, в таблице 9 сформированы суммы средних баллов по каждой группе.

Таблица 9 – Оценка силы влияния способов мотивации

Методы	Сумма средних баллов по каждой группе
Материальное стимулирование	16,8
Нематериальное стимулирование	16,4
Вовлечение в процесс управления	7,8
Развитие трудовой карьеры	21,8

Улучшение качества рабочей силы	15,5
---------------------------------	------

Особое значение на отношение к труду оказывают развитие трудовой карьеры и материальное стимулирование (см. таблицу 9).

Также был проведен опрос о способах вознаграждения, которые хотели бы получать работники. Опрошены были те же 20 человек (см. таблицу 10)

Таблица 10 – Способы вознаграждения, которые хотели бы получать работники

Способы вознаграждения	Кол-во чел.	Проценты
Премии (постоянные и единовременные)	20	100
Организация коллективных мероприятий	14	70
Более содержательная работа	12	60
Проявление творчества	7	35
Создание условий для отдыха и разгрузки	17	85

Из анализа видно, что 100 % опрошенных предпочитают вознаграждения в виде премий, также особое значение имеет создание условий для отдыха и разгрузки.

Таким образом, мероприятия по увеличению мотивации существенно зависят от уровня благосостояния работников предприятия. Условия, в которые поставлены работники, не позволяют ему в полной мере реализовать свой трудовой потенциал и в значительной степени повысить свой заработок.

Состояние мотивации персонала можно характеризовать: общей трудовой пассивностью, низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста, желанием иметь стабильную работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью неквалифицированного труда. В первую очередь следует применять материальные стимулы и социальные стимулы, что позволит повысить степень мотивированности работников и улучшить социально - психологический климат в коллективе [11].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию персонала

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. 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.

Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

Основные проблемы мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»:

- недостаточная производительность труда специалистов предприятия (неквалифицированные специалисты);
- неустойчивость социального статуса специалистов;
- предприятие недостаточно технически оснащено, для повышения производительности труда;
- отсутствие мероприятий для «удержания» опытных работников;
- низкий уровень заработной платы;
- отсутствие связи между результатами труда и заработной платой;
- влияние социальной защиты на мотивацию к труду;
- проблемы нравственного порядка.

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России» будут рассмотрены в 3 главе.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УФПС АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

3.1 Совершенствование методов материального стимулирования персонала на предприятии

Для мотивации сотрудников важно правильно разработать методы материальной и нематериальной мотивации. Основное внимание на предприятии УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России» следует уделять материальным методам. Важным является формирование заработной платы и введение новой должности по анализу труда и заработной плате. Рассмотрим данные составляющие по отдельности.

1 Введение должности специалиста по анализу труда и заработной плате

Как говорилось ранее, во 2 главе, для оптимизации процесса организации оплаты труда на предприятии и для повышения уровня оплаты труда работников необходимо ввести новую должность - специалиста по анализу труда и заработной плате.

В результате данного анализа должны решаться следующие задачи:

- 1) определение степени обеспеченности кадрами;
- 2) исследование численности работников по должности и уровню квалификации, их состав по полу, возрасту, стажу и уровню образования;
- 3) определение числа рабочих и уровня механизации труда;
- 4) разработка мероприятий по улучшению обеспеченности предприятия кадрами.

В состав данного анализа следует включить:

- анализ структуры и состава персонала;
- анализ динамики и причин движения персонала;
- расчет численности работников;
- анализ стабильности и текучести персонала;
- анализ использования рабочего времени;
- анализ оплаты труда.

Для приема нового сотрудника в отдел необходимо разработать требования к новой должности, для определения наиболее существенных характеристик работы.

Основные обязанности и задачи сотрудника:

- 1) анализ изменений в области труда и заработной платы на предприятии;
- 2) сбор и обработка информации для проведения анализа;
- 3) проводить расчет численности работников за определенный период времени;
- 4) расчет и анализ показателей движения кадров, а также средней выработки и средней заработной платы;
- 5) изучение причин движения персонала;
- 6) анализ качественного состава персонала и расчет числа рабочих, которым следует повысить квалификацию;
- 7) выявление преимуществ и недостатков в формировании средств, направляемых на оплату труда и социальные выплаты.

Качественная оценка организации работ по анализу труда и заработной платы заключается в обеспечении функционального разделения труда, подготовки и повышения квалификации кадров, выборе и принятии оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой текущей деятельности и разработкой стратегии компании, а также повышение степени обоснованности плана по труду и заработной плате, а следовательно, и остальных планов.

Проведем оценку экономической эффективности от введения должности специалиста по анализу труда и заработной плате. В таблице 11 представлены затраты на введение должности специалиста по анализу труда и заработной платы.

Таблица 11 – Затраты на введение должности специалиста по анализу труда и заработной плате

Затраты	Рублей в месяц	Рублей в год
Заработная плата	15000	180000
Единый социальный налог (26 %)	3900	46800
Единовременные затраты	34000	34000
Общехозяйственные расходы	1000	12000
Итого	53900	272800

Общие затраты на организацию рабочего места 53900 руб. По данным предприятия предприятия на начало 2015 г. коэффициент текучести рвен 0,80 (3376/4210), после введения должности этот показатель снизится до 0,65. Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров.

Эффект от уменьшения текучести кадров \mathcal{E}_m , руб., вычисляется по формуле [10]

$$\mathcal{E}_m = \mathcal{Z}_n \times P \times (K_{m1} - K_{m2}), \quad (5)$$

где \mathcal{Z}_n – затраты на новичка (отношение затрат на отбор персонала к количеству отобранных кандидатов), руб.;

P – среднесписочная численность работников, чел.;

$K_{m1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец года, равный отношению числа уволенных работников к среднесписочному числу работников.

Среднегодовые затраты на отбор персонала составляют примерно 20000 руб. В среднем отбирается 5 человек в год. Следовательно, затраты на новичка составят 4000 руб. (20000/5).

$$\mathcal{E}_m = 4000 \times 4210 \times (0,8 - 0,65) = 2526000 \text{ руб.}$$

Тогда, экономический эффект (прибыль) от введения должности составит 2253200 руб. (2526000-272800). Данные покзатели свидетельствуют об эффективности разработанного проекта (см. таблицу 12).

Таблица 12 - Социально - экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение должности специалиста по анализу труда и заработной плате	<ul style="list-style-type: none"> - улучшатся результаты работы всего предприятия; - повышается заинтересованность работника в результатах своего труда; - способствует повышению уровня 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение текучести кадров; - увеличение товарооборота; - увеличение прибыли; - сокращение затрат на привлечение новых работников; - увеличение

	квалификации работников.	производительности труда.
--	--------------------------	---------------------------

3.2 Формирование заработной платы работников предприятия

Эффективная система мотивации и производительность труда имеют прямую зависимость. Проанализируем производительность труда и его взаимосвязь с заработной платой.

Производительность труда возросла на 13 %. Т.к. численность рабочих менялась незначительно, то можно предположить, что на рост производительности труда оказало влияние изменение в структуре произведенной продукции и снижение трудоемкости продукции в результате повышения технического уровня производства и совершенствования организации производства (см. таблицу 13).

Таблица 13 – Анализ динамики среднегодовой выработки одного работающего за 2015–2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Темп прироста, %
Объем произведенной продукции руб.	1309646863	1488768734	13,6
Среднесписочная численность работников, чел.	4188	4210	0,5
Производительность труда одного работника, руб.	312714	353626	13

В таблице 14 рассмотрим динамику производительности труда и заработной платы за 2015–2016 гг.

Таблица 14 – Динамика производительности труда и заработной платы за 2015–2016 гг.

Год	Производительность труда одного работающего в год,	Индекс производительности труда	Среднегодовая заработная плата одного	Индекс среднегодовой заработной

	р.		работающего, р.	платы
2015	312714	1,00	200268	1,00
2016	353626	1,13	222708	1,11

Из расчетов видно, что индекс роста производительности труда опережает темп роста оплаты труда, что приводит к экономии заработной платы. Показатель экономической эффективности заработной платы предприятия составит 0,98 (1,11/1,13). Это характеризует ситуацию, когда заработная плата растет вслед за ростом производительности труда, но более медленными темпами. Чтобы изменить данную ситуацию, необходимо повысить оплату труда.

Заработная плата выполняет две основные функции:

- оценивает результаты труда;
- оценивает стоимость рабочей силы.

В данный момент на предприятии действует повременная (окладная) и сдельная (постепенно переходит в окладную) оплата труда. Но и здесь имеются недостатки. При окладной системе каждой должности на предприятии соответствует оклад, величина которого рассчитывается на основе данных, полученных в результате статистического анализа средних величин тарифов и окладов соответствующих должностей в сходных по профилю организационных структурах. Величина оклада не зависит от будущих результатов труда. Оклад является мерой стоимости рабочей силы и не выполняет в полной мере функцию заработной платы. Заработная плата превышает реальную стоимость рабочей силы. Стабильность окладов также имеет обратную сторону: более высокие результаты труда, трудовой стаж, накопленный опыт, навыки и умения, квалификация не влияют на окладную систему.

Работники знают и понимают, что размер общего трудового вклада оценивается неадекватно, и поэтому через какое-то время начинается сокращение своих усилий [10].

При сдельной оплате труда работник высокой квалификации отказывается выполнять работу, разряд которой ниже уровня его квалификации, т.к. расценки за данную работу рассчитываются, исходя из более низкой тарифной ставки, и изначально не соответствуют стоимости его рабочей силы. Сдельная форма оплаты труда не состоит в том, чтобы проводить оценку стоимости рабочей силы каждого работника. Работников это начинает не устраивать, и характеристика при определении уровня квалификации работника,

стаж работы – количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы [30].

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности.

Коэффициент профессиональной перспективности K , вычисляется по формуле [26]

$$K = O_{y.обр.} \times (1 + C/4 + B/18), \quad (6)$$

где $O_{y.обр.}$ – оценка уровня образования, которая принимается:

–0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

–0,60 – для лиц со средним образованием;

–0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

–1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

C – стаж работы по специальности, он делится на четыре (в связи с тем, что стаж в четыре раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

B – возраст – он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования).

Рассчитаем формирование основной части заработной платы для начальника отделения почтовой связи 1 категории (тарифный коэффициент 20000 руб.). Критерий возраст – возьмем значение 30 (т.к. основная масса работников до 30 лет), стаж работы – 5 лет. Оценка уровня образования возьмем минимальную и максимальную, чтобы оценить в каких пределах будет формироваться заработная плата.

$$K_{min} = 0,15 \times (1 + 5/4 + 30/18) = 0,58, \quad K_{max} = 1 \times (1 + 5/4 + 30/18) = 3,85$$

$$\text{Зарплата}_{min} = 0,58 \times 20000 = 11600 \text{ руб.}$$

$$\text{Зарплата}_{max} = 3,85 \times 20000 = 77000 \text{ руб.}$$

2 Формирование основной части заработной платы рабочих

Помимо единой тарифной ставки (оклада) – устанавливается в соответствии с ЕТС (единой тарифной сеткой) введем расчет индивидуального коэффициента.

В индивидуальный коэффициент повышения тарифной ставки включаем:

1) Образование

- 0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;
- 0,60 – для лиц со средним образованием;
- 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;
- 1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности.

2) Уровень выполнения плана – включается, только если план выполнен на 100 % , он будет равен единице.

3) Владение смежной профессией – 0,4;

4) Соблюдение дисциплины – один балл;

5) Работа во вредных и тяжелых условиях – 0,3;

6) Доплаты за выслугу лет – прибавляем 0,03 за каждый год стажа.

Индивидуальный коэффициент получается путем суммирования всех имеющихся составляющих. Затем получившийся коэффициент умножается на тарифную ставку. Таким образом, мы получаем постоянную часть оплаты труда рабочих. При этом если рабочий имеет хотя бы среднетехническое образование, соблюдает дисциплину, выполняет план, то уровень его заработной платы будет примерно соответствовать тому, что он получал до внедрения усовершенствованной системы оплаты труда. Рассмотрим применение данной системы на работниках: оператор ЭВМ информационного пункта, инспектор отдела кадров и ревизор (см. таблицу 15).

Таблица 15 - Формирование заработной платы рабочих

Показатель	Оператор ЭВМ	Инспектор отдела кадров	Ревизор
Тарифная ставка (оклад) по единой тарифной сетке (+70 %), руб.	8160 (13872)	9200 (15640)	8200 (13940)
Индивидуальный коэффициент min	1,15	1,15	1,15
Индивидуальный коэффициент max	3,73	3,73	3,73
Оклад min, руб.	9384	10580	9430
Оклад max, руб.	30436,80	34316	30586

Среднее значение заработной платы, руб.	19910,4	22448	20008
---	---------	-------	-------

Так будет формироваться основная часть заработной платы, а доплаты и удержания призваны поощрять положительные изменения, либо наказывать за отрицательные.

Также установим доплаты и удержания для всех работников предприятия и представим их в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Определение доплат и удержаний для рабочих

Отклонения в работе	Надбавка(+)/ удержание(-)
Сверхурочные работы	+0,5% установленной тарифной ставки (часовой) за каждый час.
Нарушение трудовой дисциплины	-5% установленного тарифной ставки за 1 раз
Внесение рационального предложения	+15% установленной тарифной ставки оклада
Участие во внедрении рационального предложения	+10% установленной тарифной ставки
За результат внедрения рационального предложения	+3% установленной тарифной ставки
Невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок	-5% установленной тарифной ставки
За совмещение профессий	+25% тарифной ставки отсутствующего
За обучение новых сотрудников	+15% установленной тарифной ставки

По новым расчетам заработная плата увеличится примерно на 30 %. Результаты внедрения системы стимулирования показали, что выросла заработная плата работников, следовательно, выросла выручка, а значит, внедрение данного предложения является эффективным.

В систему управления персоналом была введена система мотивации персонала путем повышения заработной платы и как следствие увеличение объема предоставляемых услуг и введения премий и поощрений в конце года за высокие показатели работы. Это приведет к уменьшению, а возможно и к прекращению текучести кадров. У персонала появиться стимул для выполнения качественной работы в срок, а возможно и преждевременное окончание работ.

Впоследствии этот шаг может привлечь внимание высококвалифицированного персонала к данной организации с последующим их трудоустройством, что приведет к повышению качества работ и проявления новых методов выполнения работ.

Подведем итог формирования заработной платы

Эффективность заработной платы определяются через показатель соотношения фактической средней номинальной заработной платы предприятия (отрасли, региона) за отчетный период к минимальной заработной плате, рекомендуемой минимальной оплатой труда.

Показатель социальной эффективности заработной платы предприятия $СЭ$, вычисляется по формуле [26]

$$СЭ = ЗП_{отчн} / СЗП \times 0,6, \quad (7)$$

где $ЗП_{отчн}$ - номинальная средняя заработная плата за отчетный период на предприятии, руб.;

$СЗП \times 0,6$ - уровень минимальной заработной платы, руб., где $СЗП$ – средняя заработная плата.

Средняя заработная плата за отчетный период на предприятии составляет 18289,79 руб., после формирования новой заработной платы, средняя заработная плата на предприятии составит 23776,75 руб. Средняя заработная плата в регионе составляет 35000 руб.

Социальная эффективность заработной платы до внедрения новой формы формирования заработной платы составит 0,87 ($18289,79/35000 \times 0,6$), эффективность после внедрения 1,13 ($23776,75/35000 \times 0,6$).

До внедрения новой заработной платы коэффициент $СЭ < 1$, значит уровень средней заработной платы не обеспечивает воспроизводство рабочей силы. С внедрением новой заработной платы $СЭ > 1$, значит уровень средней заработной платы обеспечивает не только простое, но и расширенное воспроизводство рабочей силы, т.е. у работника имеется возможность для развития (повышения образования, информационного и культурного уровня, квалификации).

Общие подходы к предлагаемой системе оплаты труда:

1 Установление размеров оплаты в зависимости от уровня занимаемой должности.

2 Установление окладов в зависимости от категории филиала, класса отделения почтовой связи, иерархического уровня должности, объема и качества выполняемых работ, уровня профессионализма и

квалификации работников, умения оказать услугу, отношения к труду и уровня коммуникативных качеств.

3 Увеличение уровня премирования в зависимости от трудового вклада работников и результатов деятельности подразделений [26].

Ожидаемый эффект от введения новой системы оплаты труда:

– уход от отрицательного эффекта использования действующих систем оплаты труда;

– повышение производительности труда в связи с увеличением стимулирующей (переменной) составляющей заработной платы.

Сделаем примерный прогноз производительности.

Среднегодовая зарплата работника на предприятии составит 285321 руб. ($23776,75 \cdot 12$).

Рассчитаем производительность труда одного работника на 1 руб. заработной платы ($323626/222708$) и получим 1,45 руб.. Полученный результат умножим на новую заработную плату ($1,45 \cdot 285321$) и получим, что производительность станет примерно 413715 руб. в год.

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

Подобная структура позволяет экономически стимулировать работников к труду и качеству обслуживания. Стабильное качество обслуживания, удовлетворенность и вовлеченность клиента становятся не просто лозунгами, а способом проявить себя, повысить материальное благосостояние. Работник будет стимулирован выполнять работу качественно, лучше, чем другие.

Дополнительными социально - экономическими выплатами и гарантиями на предприятии могут стать: оплаченные праздничные дни, медицинское страхование на предприятии, дополнительное пенсионное страхование на предприятии, страхование от несчастных случаев, помощь в повышении образования, экскурсии и поездки для рабочих и их семей, медицинское обслуживание, бесплатное питание, оплата жилья для иногородних сотрудников, абонементы в фитнес – центр, оплачиваемая мобильная связь, оплата проезда в общественном транспорте, использование служебного автомобиля [12].

Данные методы стимулирования должны применяться для материального вознаграждения. Внедрение таких методов необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой [19].

Важные моменты при внедрении новой системы оплаты труда – работники должны подписать соответствующие трудовые договора или дополнительные

соглашения, то есть должны быть согласны с новыми условиями и оплаты.

Первые месяцы заработная плата не должна сильно отличаться от той, что сотрудники получали при старой системе оплаты, то есть переход на усовершенствованную систему должен быть постепенным, чтобы сотрудники могли привыкнуть.

3.2 Методы морального и нематериального стимулирования работников и рекомендации по их реализации

Система морального стимулирования в настоящее время теряет свою значимость, однако система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать действенным методом мотивации труда работников [20].

Для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

- индивидуальный подход к каждому работнику;
- различные меры стимулирования;
- их сочетание с моральными формами стимулирования труда.

Основной и самый важный момент в нематериальном стимулировании – создание удобного рабочего места, оснащенного необходимой техникой. Так как одним из самых «отрицательных» факторов считаются постоянно «виснущие» компьютеры, неспособные обеспечить нормальную работу необходимых программ, а также недостаток технических средств (сканеров, регистраторов). Закупка компьютеров (хотя бы по 1-2) на отдел и оснащение места работника всеми канцелярскими принадлежностями. так же являлась бы мотивирующим фактором для сотрудников

Выделяются следующие виды условий труда:

- Санитарно - гигиенические - влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, освещение.
- Социально - психологические - физическая нагрузка, темп работы, нервно-психологическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха и т.д.
- Эстетические - мебель, цвет стен.

Возможно, выделить неиспользуемое помещение и переоборудовать его в комнату отдыха.

Оборудование комнаты: мягкая мебель (диван и кресла), 2 журнальных и 1 обеденный столы, стулья, электрочайник, холодильник, шторы, люстра, посуда. Снизить затраты на оборудование можно при условии, если мебель (столы, стулья) сделают рабочие предприятия, занимающиеся обслуживанием производства – столяры, электрики, сварщики. Денежные средства на оборудование комнаты отдыха можно выделить из полученной прибыли, а взамен это будет способствовать более производительной работе сотрудников.

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 [27].

Комфортный психологический климат – это обстановка, когда все заняты интересным делом, каждый знает свое место в организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в организации, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат. Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения [7].

Нормальный психологический климат создать непросто, он требует огромных усилий. К тому же, его необходимо постоянно поддерживать, ведь нарушить его может любая мелочь.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов.

Они будут обязательно, так как конфликт – это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива.

Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен

поощрять функциональные конфликты, т. к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Для предупреждения конфликтов необходимо ввести:

1) четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц;

2) создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации;

3) постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации;

4) создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д.

На предприятии очень высокая текучесть персонала, следовательно возникает вопрос об «удержании» опытных, молодых, перспективных работников, которые уже достигли определенных успехов в карьерном росте, но их дальнейшее продвижение по вертикальной лестнице карьеры затруднено отсутствием в ближайшей перспективе вакансий на более высоких должностях. В данной ситуации могут помочь справиться с этой проблемой:

– перевод на другие должности данного уровня в другие подразделения;

– участие в различных проектах, помимо выполнения своих должностных обязанностей;

– обучение новых сотрудников (наставничество);

– замещение руководителя на период его временного отсутствия;

– стажировка на более высокой должности с тем, чтобы перспективный работник получил новый опыт работы, осознал те стороны, которые ему необходимо развивать, чтобы быть достойным кандидатом на замещение этих должностей.

Признание профессиональных заслуг работников в компании имеет важное значение. В качестве мероприятий 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. Четкие и понятные цели, разумное руководство, хороший коллектив и

достойная компенсация за приложенные усилия во многом определяют будущей успех.

Методом мотивации, применимым ко всем сотрудникам организации является планирование их карьеры. Применение данного метода также создает у работника чувство «нужности» и «принадлежности» к организации, помогает избавить работника от «перегорания» в должности, а также влияет на содержание работ. 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.

Цели системы управления карьерным процессом могут включать:

- 1) формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- 2) обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- 3) достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам его развития и продвижения;
- 4) создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии. На основании полученных данных проведем социальную эффективность методов мотивации работников (см. таблицу 17).

Таблица 17 - Социальная эффективность методов мотивации работников

Проблемы	Мероприятия	Пути решения проблем
1 Неквалифицированные специалисты, текучесть кадров	Принятие на должность специалиста по анализу труда работников и заработной плате	- исследование численности работников по квалификации; - обучение сотрудников; - установление требований к квалификации; - подготовка и повышение квалификации кадров;

		- комплексная оценка профессионального уровня работников.
2. Недостаточная техническая оснащенность для повышения производительности труда	Создание удобных и комфортных условий	- оснащение рабочего места всеми канцелярскими и техническими средствами; - обновление имеющейся техники и программ.
3. Отсутствие мероприятий для удержания работников	Продвижение по служебной лестнице, планирование карьеры, информирование работников	- перевод на более высокие должности; - участие в различных проектах; - наставничество; - замещение руководителя; - стажировка; - формирование и развитие профессионального потенциала; - достижение взаимопонимания между сотрудниками и предприятием.
4. Низкий уровень заработной платы	Разработка новой системы оплаты труда	- расчет для каждого работника индивидуального коэффициента, премий и доплат.
5. Влияние социальной защиты на мотивацию к труду	Создание социальных условий	- медицинское, пенсионное и страхование от несчастных случаев; - обеспечение различных видов льгот и гарантий.
6. Отсутствие моральной заинтересованности	Признание заслуг, развитие культуры	- грамоты, благодарности; - стимулирование свободным временем; - размещение фото на доске почета.

Ожидаемый результат от разработанных мероприятий по усовершенствованию мотивации персонала:

1 Формирование заработной платы – заинтересованность в выполнении своих обязанностей;

2 Условия труда - работник чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности;

3 Оценка и поощрения достигнутых результатов – с целью повышения результата;

4 Создание условий для социальной активности, защищенности – создание на рабочих местах единой команды.

Таким образом, описанные выше методы мотивации помогут создать благоприятную атмосферу партнерства и сотрудничества, взаимоуважения, сплотят коллектив, а также помогут некоторым работникам реализовывать свои способности, которые они считают важными для себя, но не находят им применения в повседневной работе. То есть, внедрение этих методов позволяет устранить практически все демотивирующие факторы, выделенные сотрудниками, а самое важное, данные методы помогут повышению производительности труда и доходов на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивирование в управлении персоналом - 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.

На основе теоретического материала работы был проведен анализ состояния деятельности по мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России». Результаты анализа представлены во второй и третьей частях выпускной квалификационной работы.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные 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.

К основному упущению в процессе мотивации сотрудников, относится недооценка социально - психологических методов стимулирования персонала. Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии недостаточное внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников.

Основные проблемы мотивации персонала в УФПС Архангельской области – филиал ФГУП «Почта России»:

- недостаточная эффективность производительности специалистов предприятия (неквалифицированные специалисты);
- неустойчивость социального статуса специалистов;
- предприятие недостаточно технически оснащено, для повышения производительности труда;
- отсутствие мероприятий для «удержания» опытных работников;
- низкий уровень заработной платы;
- отсутствие связи между результатами труда и заработной платой;
- влияние социальной защиты на мотивацию к труду;
- проблемы нравственного порядка;

– усиление материальной и моральной заинтересованности работников, в росте производительности труда.

Применительно к условиям предприятия, отмеченные проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации и стимулирования труда персонала предприятия.

В результате анализа выявленных проблем для решения каждой из них были предложены определенные мероприятия, в том числе рекомендации по разработке и внедрению формального положения о поощрении и премировании, формального положения о заработной плате и социальной поддержке специалистов и методов нематериального стимулирования.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности предприятия были предложены следующие пути решения проблем:

- развитие культуры предприятия;
- управленческие средства - стимулы;
- мероприятия по повышению безопасности труда, охране здоровья, созданию условий для отдыха, занятий спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи;
- привлечение персонала к принятию решений;
- оснащение рабочих мест необходимыми принадлежностями;
- информирование работников;

Данная информация может помочь в организации систематических измерений уровня мотивации на предприятии, в изменении роли нематериальной мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Адамчук, В. В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. С. Ромашов, М. Е. Сороин. – М.: Академия, 2011. – 315 с.
- 2 Батаршев, А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи / В.В. Адамчук. – М.: Академия, 2014. - 192 с.
- 3 Баткаева, И. А. Организация оплаты труда персонала / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012. - 985 с.
- 4 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.
- 5 Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
- 6 Гришина, Н.В. Теория и практика мотивации персонала / Н.В. Гришина. - СПб.: ПИТЕР, 2006. - 240 с.
- 7 Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина. – М.: Общество и экономика, 2012. – 174 с.
- 8 Десслер, Г. Система мотивации персонала / Г. Десслер. - М.: Москва, 2007. – 340 с.
- 9 Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов. – М.: Банковские технологии, 2002. – 44 с.
- 10 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 720 с.
- 11 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб.: Издательство «Питер», 2007. – 560 с.
- 12 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с.
- 13 Коллективный договор ФГУП Почта России Архангельский филиал
- 14 Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала/ Журнал Управление персоналом / Е.И. Комаров. – М.: № 23, 2007. – 202с.
- 15 Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров. - М.: № 1, 2009. – 41 с.

16 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.

17 Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2014. - 398 с.

18 Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 127 с.

19 Мерманн, Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. - М.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 184 с.

20 Мескон, Н. Основы менеджмента / Н. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури. – М.: Дело, 2002. – 202 с.

21 Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) /Е.В. Орлова. – М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2012. - 176 с.

22 Павленко, В.Л. Мотивация и стимулирование труда / В.Л. Павленко. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2011. – 35 с.

23 Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. –М.: Либроком, 2013. - 224 с.

24 Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. / Т. О. Соломанидина, В. Г.Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 312 с.

25 Трапицына, С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / С.Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

26 Уайтли, Филип. Мотивация /Филип Уайтли. – М.: Вильямс, 2012. - 160 с.

27 Устав ФГУП «Почта России». - М.: Омега-М, 2013.

28 Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А.Уткин. - М.: ЭКМОС, 2007. - 352 с.

29 Федеральное отраслевое соглашение по организациям связи и информационных технологий РФ на 2013-2015 гг.

30 Чернышева, Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Ю.Г. Чернышева, Э.А. Чернышев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2009. – 304 с.

31 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 224 с.

32 Щур, Д.Л. предприятия: практическое пособие / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2013. – 416 с.

33 Эрик, Кирхлер. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология: пер. с англ. / Криста Родпер. – СПб.: Гуманитарный центр, 2010. – 168 с.

Приложение А
Бухгалтерский баланс

Актив	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2016 г.
1 Внеоборотные активы Нематериальные активы Основные средства	116017901	118453743
Доходные вложения в материальные ценности	978687	6738700
Отложенные налоговые активы	10186036	5280173
Прочие внеоборотные активы, всего	533034	478300
В том числе незавершенное строительство	11409438	26771452
Итого по разделу 1	139125096	157722368
2 Оборотные активы Запасы, всего	81699892	62143047
В том числе: Сырье, материалы	32034891	34468562
Готовая продукция	49665001	26694804
Расходы будущих периодов	-	979681
НДС	344585	404595
Дебиторская задолженность, всего	1225567342	1232305778
В том числе:	-	-
Покупатели и заказчики	11757164	9934186
Авансы выданные	1399282	3976956
Прочие дебиторы	5021120	3521135
Краткосрочные финансовые вложения:		
Денежные средства	1856927395	1875015603
Прочие оборотные активы, всего	43556955	33853214
В т.ч. прочие оборотные активы по переводным операциям	35286117	26641182
Итого по разделу 2	3208096169	3203722237

баланс	3347221265	2261444605
Пассив	2015	2016г.
3 Капитал и резервы	-	-
Уставный капитал		
4 Долгосрочные обязательства		
Займы и кредиты		
Отложенные налоговые обязательства	4790244	8002429
Резервы	40740959	16199234
Итого по разделу 4	45531203	24201663
5 Краткосрочные обязательства		
Заемные обязательства		
Кредиторская задолженность	1465511566	1369130040
Пассив	2015 г.	2016 г.
В том числе:		
Поставщики и подрядчики	38935741	30393390
Задолженность перед персоналом организации	28571277	35893327
Задолженность перед государственными фондами	18839143	23454796
Задолженность по налогам и сборам	6957419	8091671
Авансы полученные	55907578	42095920
Прочие кредиторы	5019212	8029380
Оценочные обязательства	16954686	52783666
Прочие краткосрочные обязательства, всего	1819223810	1915329236
В том числе прочие обязательства по переводным операциям	1819223810	1915329236
Итого по разделу 5	3301690062	3337242942
Баланс	3347221265	3361444605

Приложение Б

Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2016 года

Показатель	За отчетный год	За аналогичный период предыдущего года
Доходы и расходы по обычным видам деятельности Выручка от продаж товаров, услуг	1488768734	1309646863
В том числе:		
Выручка от услуг почтовой связи	1008071285	839936285
Выручка от торговой деятельности	222798526	211453335
Выручка от денежного посредничества	193428060	196608869
Выручка от прочей деятельности	64470863	61648374
Себестоимость проданных товаров и услуг	(1510072003)	(1482925997)
В том числе:		
Себестоимость услуг почтовой связи	(1097398547)	(1041445915)
Себестоимость торговой деятельности	(131207747)	(187483191)
Себестоимость денежного посредничества	(178125441)	(162410640)
Себестоимость прочей деятельности	(103340268)	(91586251)
Валовая прибыль	(21303269)	(173279134)

(убыток)		
Коммерческие расходы	(80262441)	(14079518)
Прибыль (убыток) от продаж	(101565710)	(187358652)
Проценты к получению	11241650	13360832
Прочие доходы	67867304	84962705
Прочие расходы	(29352307)	(28401790)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(55809063)	(117436905)
Текущий налог на прибыль, всего	40269818	38697762
В том числе:		
Налог на прибыль	40269818	38697762
Доплата налога на прибыль:	398338	5505689
Постоянные налоговые обязательства	(35334481)	(12087520)
Условный расход по налогу на прибыль	(11161815)	(23487378)
Изменение отложенных обязательств, всего, в том числе:	3063171	(1628032)
Списание отложенных налоговых обязательств	-	(26302)
Изменение отложенных налоговых активов, всего, в том числе:	3163307	(1485073)
Списание отложенных налоговых активов	-	16543
Прочее	(1043905)	(480451)
Чистая прибыль (убыток) отчетного	(9958334)	(76827010)

периода		
СПРАВОЧНО		
Совокупный финансовый результат периода	(9958334)	(76827010)

Приложение В
 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	