

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы	
Мотивация трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом	

УДК __331____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Овчинникова Александра Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н. В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3 – 11И12	Овчинникова Александра Валерьевна

Тема работы:

**Мотивация трудовой деятельности персонала на примере филиалов
Почты России в г. Стрежевом**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – филиалы Почты России в г. Стрежевом

Предмет исследования – система и методы мотивации, используемые в управлении трудовой деятельностью персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Цель работы – спроектировать и обосновать предложения по совершенствованию системы и методов мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

В процессе исследования использовались материалы научных публикаций, изучена общая и

	специальная литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.												
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Изученность. Теоретическую основу исследования составили новейшие труды современных отечественных ученых, таких как О. Берг, Д. Кравец, Р. Лахман, К. Либерман, Е. Мамонов, П. Михненко, Ю. Одегов и др. Постановка задачи исследования: 1. Изучить содержание понятий «мотивация» и «мотивирование»; 2. Изучить методы мотивирования персонала; 3. Рассмотреть конкретный пример успешного мотивирования персонала в организации; 4. Разработать практические рекомендации для успешного мотивирования персонала. Гипотеза. Эффективная мотивация трудовой деятельности – совокупность как материальных, так и нематериальных методов воздействия на персонал. Методы исследования: анализ документов, анализ литературы, наблюдение, анкетирование, методы сравнительного анализа.												
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	иллюстрации вспомогательного характера, самостоятельные материалы и документы научного и прикладного характера, таблицы и рисунки.												
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i> <table> <tr> <th>Раздел</th><th>Консультант</th></tr> <tr> <td>1 раздел</td><td>Макаренко Н.И.</td></tr> <tr> <td>2 раздел</td><td>Макаренко Н.И.</td></tr> <tr> <td>3 раздел</td><td>Макаренко Н.И.</td></tr> <tr> <td>Заключение</td><td>Макаренко Н.И.</td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> </table>		Раздел	Консультант	1 раздел	Макаренко Н.И.	2 раздел	Макаренко Н.И.	3 раздел	Макаренко Н.И.	Заключение	Макаренко Н.И.		
Раздел	Консультант												
1 раздел	Макаренко Н.И.												
2 раздел	Макаренко Н.И.												
3 раздел	Макаренко Н.И.												
Заключение	Макаренко Н.И.												
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках: 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности. 2. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом													

3. Предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом

Дата выдачи задания на выполнение выпускной
квалификационной работы п о линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Овчинникова Александра Валерьевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Уровень образования Бакалавр
Кафедра ИНФТ

Период выполнения _____ (весенний /осенний семестр 2016 учебного года)

Форма представления работы:

Дипломная работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2016
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
04.01.16 – 01.02.16	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.16 – 16.03.16	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
17.03.16 – 20.04.16	Написание чернового варианта ВКР	15
21.04.15 – 01.06.15	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных материалов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 - 40	- отлично	
35 - 38	- очень хорошо	
31 - 34	- хорошо	
27 - 30	- удовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИНФТ	Трубникова Н.В	Д. и. н. профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76 с., 7 рис., 11 табл., 51 источник, 1 прил.

Ключевые слова: кадры, мотивация, персонал, организация, управление персоналом.

Объект исследования – филиалы Почты России в г. Стрежевом

Предмет исследования – система и методы мотивации, используемые в управлении трудовой деятельностью персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Цель работы – спроектировать и обосновать предложения по совершенствованию системы и методов мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

В процессе исследования были освещены теоретические основы мотивации персонала, проведен анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

В результате исследования были разработаны предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Степень внедрения: проведена диагностика системы мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом Томской области, результаты доведены до сведения руководства.

Область применения: предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала может быть использован на предприятии отрасли торговли.

Экономическая эффективность определяется ростом прибыли предприятия. Социальная значимость определяется оптимизацией качественных характеристик персонала.

В будущем планируется разработка новых методик эффективной мотивации персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 – Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: по сост. на 13.07.2015 г.

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности	7
1.1. Понятие мотивации трудовой деятельности	7
1.2. Основные концепции мотивации трудовой деятельности	11
1.3. Методы мотивации трудовой деятельности	16
2. Мотивация трудовой деятельности персонала в филиале Почты России г. Стрежевого	22
2.1. Филиал Почта России в г. Стрежевом: общая характеристика и структура управления	22
2.2. Исследование системы управления мотивацией трудовой деятельности	35
2.3. Оценка системы управления мотивацией трудовой деятельности	46
3. Совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в филиале Почта России г. Стрежевого	54
3.1. Мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией трудовой деятельности	54
3.2. Организационное и экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	63
Заключение	69
Список использованных источников	72
Приложение А. Анкета для оценки мотивации трудовой деятельности	77
Отчет о проверки на плагиат	79
CD	В конверте на обороте обложки

Введение

Актуальность исследования обусловлена огромным значением, которое мотивация персонала имеет для любой организации. Ни одна современная организация не может преуспеть без увлеченно работающих сотрудников, без приверженности персонала компании ее целям, миссии, принципам [7, с. 76]. Поэтому руководителей предприятий и исследователи в сфере менеджмента организации придают большое значение изучению мотивов трудовой деятельности человека.

В текущих условиях развития рыночных отношений во многих компаниях оптимизируются, меняются бизнес-модели, в связи с чем растет уровень нагрузки и стресса у сотрудников, когда на одном работнике оказываются сосредоточенными несколько важных функций и создается впечатление постоянного цейтнота [3, с. 58]. В этих условиях одной из основных задач руководителя является эффективная мотивация сотрудников.

Механизм мотивации трудовой деятельности персонала признается «основным инструментом повышения эффективности деятельности любой организации» [10, с. 87]. В большинстве крупных компаний основная функция службы управления персоналом состоит в том, чтобы создать условия для максимально эффективного использования человеческого фактора. Это значит, что компания должна не только подобрать необходимый персонал, но и создать такие условия, чтобы этот персонал мог полностью реализовать свой потенциал [26, с. 27].

Главная задача по управлению мотивацией персонала видится в том, чтобы, повышая степень и материального, и морального удовлетворения работника, дать ему возможность вносить максимальный личный вклад в эффективную работу всего предприятия. Решение этой задачи имеет определенную сложность: каждый человек обладает своей, порой неповторимой, комбинацией мотивов, которые будут лежать в основе его трудового поведения.

В то же время мотивированный персонал, обладающий набором компетенций необходимого уровня, делает возможным развитие предприятия и обеспечивает ему конкурентное преимущество на рынке. Факторы удержания ценного специалиста или ценного менеджера находятся внутри компании и зависят от того, насколько сильны внутренние мотивы работников [13, с. 13]. Невозможно привлекать и удерживать эффективных менеджеров и рядовых сотрудников, не удовлетворяя их важнейшие ожидания от работы [5, с. 95]. Ошибочная мотивация персонала вредна для успешного управления бизнесом. Правильно настроенная система мотивации позволяет эффективно использовать предпринимательские ресурсы.

Таким образом, очевидна актуальность исследования вопросов, связанных с построением системы и поиском эффективных методов мотивации персонала.

Объект данного исследования – филиалы Почты России в г. Стрежевом.

Предмет исследования – система и методы мотивации, используемые в управлении трудовой деятельностью персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Цель работы – спроектировать и обосновать предложения по совершенствованию системы и методов мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Задачи исследования:

- 1) проанализировать понятие и концепции мотивации трудовой деятельности;
- 2) охарактеризовать методы мотивации трудовой деятельности;
- 3) обобщить современные тенденции мотивации трудовой деятельности;
- 4) дать общую характеристику филиалов Почты России в г. Стрежевом;
- 5) провести анализ системы управления мотивацией трудовой деятельности;

6) осуществить оценку системы управления мотивацией трудовой деятельности;

7) разработать мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией трудовой деятельности персонала филиалов Почты России в г. Стрежевом.

8) представить организационное и экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Методы исследования: анализ документов, анализ литературы, наблюдение, анкетирование, методы сравнительного анализа.

Гипотеза исследования состоит в том, что в организации «Почта России» наиболее эффективными являются такие методы, как экономические, организационно-административные и социально-психологические методы.

Теоретическую основу исследования составили новейшие труды современных отечественных ученых, таких как О. Берг, Д. Кравец, Р. Лахман, К. Либерман, Е. Мамонов, П. Михненко, Ю. Одегов и др. Этими учеными мотивация была определена ведущим фактором активности человека. Если рассматривать потребности человека, то они определены, как мотив к внутреннему побуждению человека к действию, которое связано с удовлетворением потребностей.

При рассмотрении теоретических, методологических и практических вопросов управления процессом формирования, развития и использования потенциала работника и коллектива предприятия мы опираемся на работы таких ученых, как Е.В. Маслова, А.Я. Кибанова и других авторов. В работах данных ученых мы так же широко освещаем вопросы кадрового планирования и пути перестройки кадровых служб в условиях рынка. Здесь же рассматриваем проблемы мотивации, особенности кадрового менеджмента и отбора персонала.

При рассмотрении зарубежных работ примечательными для нас являются труды А. Маслоу. А. Маслоу была сформулирована позитивная

теория мотивации, при построении которой были учтены эмпирические данные. В его теории описаны 5 уровней мотивации, которые характеризуют потребности человека.

Материалом исследования послужили технико-экономические, статистические и кадровые показатели исследуемого предприятия, позволяющие судить о системе мотивации трудовой деятельности персонала филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Структура исследования представлена введением, тремя главами основной части, заключением, списком использованных источников и приложением. В первой главе рассмотрены теоретические вопросы мотивации трудовой деятельности. Во второй главе осуществлен анализ системы и методов мотивации, используемых в управлении трудовой деятельностью персонала филиалов Почты России в г. Стрежевом. Третья глава посвящена разработке и обоснованию предложений по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Практическая значимость. В работе предложены мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала филиалов Почты России в г. Стрежевом.

1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности

1.1. Понятие мотивации трудовой деятельности

Понятие «мотивация» применяется в разных научных сферах. В основе этого определения лежат психологические компоненты. В психологическом аспекте мотивация – это:

- «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность» [23, с. 71];
- «динамический процесс физиологического и психологического управления поведением, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость» [11, с. 48];
- «процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [1, с. 35];
- «особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом» [36, с. 68].

В теории и практике менеджмента понятие «мотивация» означает одну из функций управления – «действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах компании» [36, с. 68], наряду с такими функциями, как планирование, организация, контроль, координация.

Мотивация персонала как управленческая функция имеет большое значение в управлении и развитии компании: «мы можем строить огромные стратегические планы по развитию бизнеса, но не следует забывать, что реализовывать эти планы будут сотрудники компании – от менеджеров до простых рядовых исполнителей, которые должны быть мотивированы на данные действия» [48, с. 63].

В экономическом аспекте мотивация – это:

– «активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации» [36, с. 68];

– «процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации» [1, с. 35].

– «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [23, с. 71].

Полноценное изучение понятия мотивации трудовой деятельности невозможно без исследования понятий «потребность», «ожидание», «мотив».

Потребность – это «определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности» [23, с. 71]. Данное состояние является внутренним психологическим или физиологическим ощущением недостаточности чего-либо. Именно наличие потребности вызывает побуждение к действию. Принято выделять первичные (заложенные генетически) и вторичные (вырабатываемые в процессе жизни) потребности [15, с. 203].

Ожидание – это «субъективно оцениваемая вероятность получения результата в случае выбора данной поведенческой альтернативы» [15, с. 203]. При этом ожидания формируются на основе прошлого опыта индивида и анализа, оценки текущей ситуации. Мотивация позволяет работникам удовлетворить свои ожидания от работы именно путем выполнения трудовых обязанностей. С этой точки зрения мотивацию можно определить как «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [1, с. 35].

Мотив – это «осознанное побуждение к достижению конкретной цели,

понимаемое индивидом как личностная необходимость» [2, с. 38]. Трудовой мотив – это «та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность» [2, с. 38].

Мотивы, побуждающие личность к трудовой деятельности, многообразны и дифференцируются в зависимости от обуславливающих их потребностей. Также характер мотивации обусловлен ценностными ориентациями, то есть субъективной значимостью для человека тех благ, которые он получит в процессе или результате трудовой деятельности, а также соотношением сложности необходимых трудозатрат к ценности обещанных благ.

Мотивы трудовой деятельности носят социальный характер, в связи, с чем в научной литературе они дифференцируются на следующие подвиды: потребность быть в коллективе, мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив получения инновационного опыта (навыков, умений, информации), мотив справедливости, а также мотив состязательности.

1. Потребность быть в коллективе, обусловлена социальной природой человека. Желание трудиться в обстановке, благоприятной с точки зрения социально-психологического климата, с приемлемым стилем руководства, с низким порогом конфликтности, по мнению многих социологов, до сих пор входит в лидирующую группу трудовых предпочтений персонала.

2. Мотив самоутверждения, обусловлен базовой потребностью в социальном признании, в силу чего особенно актуален для персонала возрастной категории от 25 до 45 лет, обладающих высокими профессиональными показателями (образование, компетентность, целеустремленность).

3. Мотив самостоятельности, обусловлен потребностью в независимости и рядом личностных свойств (активность, отсутствие конформизма, критичность к мнению других, потребность отстаивать свой

взгляд на ситуацию), присущ работникам с мотивацией «хозяина», предпочитающим иметь и развивать индивидуальный бизнес, выступать работодателем, а не наемным работником.

4. Мотив надежности (стабильности) – противоположен мотиву самостоятельности и обусловлен потребностью в минимизации риска потери работы, в стабильности, постоянстве трудовой деятельности и окружения.

5. Мотив получения инновационного опыта (навыков, умений, информации) – является актуальным для производителей новых товаров и услуг и выступает движущей силой развития рыночной экономики.

6. Мотив справедливости – обусловлен потребностью в справедливом отношении, присущ лицам с перфекционистскими чертами. Чувство несправедливости вознаграждения, нагрузки, отношения ведет к демотивации работников, а порой и увольнениям.

7. Мотив состязательности – обусловлен социальной потребностью доминирования, желанием признания и оценки профессиональных заслуг и трудового вклада. При реализации мотива состязательности в рамках кадровой политики предприятия система «норма труда – оплата труда» заменяется системой «норма труда – соревнование – оплата труда», что существенно мотивирует работников [2, с. 40].

Мотивы трудовой деятельности актуализируются для работника при условии, если работа выступает в качестве ресурса для получения материальных благ. При этом существенную роль играет возможность достижения конечной цели. В случае, если получение блага не требует особых усилий или, напротив, благо слишком трудно получить и цель недостижима, то мотив трудовой деятельности не формируется.

Актуализация мотива трудовой деятельности происходит, когда в распоряжении менеджера имеется необходимый набор благ, соответствующий мотивам и потребностям работника. Трудовая деятельность в этом случае выступает ресурсом, способом достижения цели, связанной с получением того или иного материального блага, позволяя

работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, в связи с чем приносит ему большее удовлетворение [2, с. 38].

Таким образом, мотивация трудовой деятельности – это «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [23, с. 71].

1.2. Основные концепции мотивации трудовой деятельности

В теории менеджмента разработаны концепции мотивации трудовой деятельности, каждая из которых опирается в той или иной степени на комплекс различных потребностей и мотивов трудовой деятельности. Концепции мотивации трудовой деятельности подразделяются на две большие группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации построены на интерпретации перечня значимых потребностей работников и определении структуры этих потребностей. Процессуальные теории мотивации, которые являются более поздними по времени, актуализируют мотивирующую роль группы потребностей, тех движущих сил, которые побуждают работника прилагать усилия для достижения личных целей, связанных с работой (табл. 1.1).

В теории менеджмента среди содержательных теорий мотивации трудовой деятельности наибольшую объяснительную силу приписывают таким теориям, как теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Таблица 1.1 – Основные теории мотивации [38, с. 807]

Содержательные теории		Процессуальные теории	
Теория	Основа	Теория	Основа
Теория Маслоу	Физиологические и сексуальные потребности Экзистенциальные потребности Социальные потребности Потребности в самоуважении, престиже Личностные, духовные потребности	Теория Х и Y Дугласа МакГрегора	Основывается на двух противоположных стремлениях человека работать (Y) и не работать (X)
Теория ERG (ССР) Клайтона Альдерфера	Потребности существования Связующие потребности Потребности роста	Теория ожиданий Врума	Субъект трудовой деятельности в качестве закономерного результата своей трудовой деятельности ожидает от работодателя определенной ответной реакции в виде вознаграждения. Критерий оценки адекватности обратной связи (вознаграждения) – относительная удовлетворенность или неудовлетворенность работника полученным вознаграждением или поощрением
Теория потребностей МакКлелланда	Власть Успех Причастность	Теория справедливости	Субъекты трудовой деятельности сравнивают полученное ими вознаграждение и отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям с вознаграждением и усилиями других людей, выполняющих аналогичную работу
Двух-факторная теория Герцберга	Гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа Мотивация	Модель Портера–Лоулера	Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий

Теория Маслоу опирается на пять основных иерархически упорядоченных (сверху вниз) типов потребностей, составляющих иерархическую структуру: потребности в самореализации, уважении, социальные потребности, потребности в безопасности и физиологические потребности.

Теория МакКлелланда развивает и дополняет «пирамиду» потребностей Маслоу при помощи таких потребностей, как потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга опирается на исследование факторов, влияющих на субъекта трудовой деятельности и обуславливающих удовлетворение или неудовлетворение его потребностей. Данные факторы подразделяются на два вида: гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Если задействованы мотивирующие факторы, мотивацию можно считать перспективной.

Среди процессуальных теорий мотивации трудовой деятельности наиболее разработанными предстают:

- теория ожиданий, основанная на применении приемов формирования у работников конкретных потребностей (ожиданий) с параллельным обозначением возможности их удовлетворения;

- теория справедливости, основанная на приоритете соразмерности и адекватности вознаграждающих или, напротив, демотивирующих действий менеджера трудовому поведению работника;

- модель мотивации Портера – Лоуера, основанная на пропорциональности прилагаемых работником усилий субъективной ценности вознаграждения, при этом работник должен достоверно знать о том, что на трудовые действия определенного надлежащего характера вознаграждение непременно будет им получено.

В то же время социально-экономическая динамика современного общества приводит к тому, что «...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает» [9, с. 25]. Указанная закономерность обуславливает поиск, научную разработку и практическое применение новых, актуальных, личностно ценных и объективно значимых для работника стимулов трудовой деятельности, что влечет за собой развитие методологической основы мотивации трудовой деятельности персонала современных организаций.

На основе классических теорий мотивации разрабатываются новые подходы, актуальные в современных условиях.

Примером может выступить партисипативный подход к мотивации персонала, основанный на том, что важным мотивирующим фактором выступает непосредственное личное участие работника в управлении организацией. Возможность выполнять не только трудовую функцию, но и влиять на организацию труда в целом, возможность расширения полномочий служит усилению внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе [50, с. 145–154].

Еще один новый подход к мотивации персонала, сформировавшийся в русле стратегического управления – это ролевой подход, опирающийся на методы привлечения работников к эффективному труду на основе ролевого взаимодействия человека и организации [9, с. 61–181].

Кроме того, в современных исследованиях есть и такие подходы к мотивации трудовой деятельности, которые носят «пассивный» характер, то есть основываются на том, чтоб не менять человека под ожидания и требования фирмы, а подобрать «готового», подходящего по всем параметрам работника. У взрослого трудоспособного человека глубинные,

базовые (мировоззренческие) элементы структуры трудовой мотивации уже сформировались к моменту поиска работы и трудоустройства.

Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что наиболее эффективные компании мира постепенно дополняют практику внешней мотивации того персонала, который есть в наличии, принципиально новым подходом: «подобрать людей с уже сформированной собственной мотивацией, соответствующей требованиям рабочего места» [38, с. 3–4].

В новейших исследованиях мотивации персонала также выдвигается «теория общественных укладов», согласно которой особенности построения систем мотивации и стимулирования персонала в различных странах складываются в зависимости от господствующего в экономике технологического уклада и вида применяемых систем управления организациями (традиционное управление, управление промышленным производством, управление этапом научно-технического прогресса) [1; 2; 5]. Смена технологических укладов определяет объективный характер развития систем мотивации и стимулирования персонала на предприятиях в направлении постоянного повышения роли человека в организации.

Рассмотренные теории и подходы можно применять в российских условиях, с учетом национального менталитета и реалий современной социально-экономической действительности.

Так, для отечественной мотивационной системы еще остается актуальным тот факт, что продолжение трудовой деятельности возможно при неудовлетворении большей части первичных потребностей. Имеется в виду способность людей работать без оплаты труда (задержка выплат) либо за минимальный ее размер, основываясь либо на вторичных потребностях либо на мотивах социального характера (идеология, привычка и т.п.)

Бесспорно, «универсальных мотивационных подходов в управлении предприятием не существует» [45, с. 14]. В связи с этим любая теория мотивации может быть применима с учетом социокультурных факторов, ситуативных факторов и характеристик конкретного трудового коллектива.

1.3. Методы мотивации трудовой деятельности

Методы мотивации трудовой деятельности многообразны, их выбор и применение на предприятии обусловлены кадровой политикой и особенностями сферы деятельности предприятия.

Кадровая политика – это «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [47, с. 20].

В теории менеджмента методы мотивации трудовой деятельности работников подразделяются на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические [23; 24; 25; 31 и др.] Эта типологизация основана на мотивационной ориентации методов управления [39, с. 41]. Содержание каждого из этих мотивационных методов определяется совокупностью тех потребностей работника, на которые данные методы опираются [36, с. 185–199].

1. Экономические методы: это методы, обусловленные потребностями материально-ресурсного характера. Они опираются преимущественно на денежную мотивацию, то есть сориентированы на экономическое вознаграждение по результатам работы, причитающееся на основании выполнения определенного объема работы, достижения определенных показателей в труде. Экономические методы закреплены в действующей на предприятии системе оплаты труда и предполагают определенный контроль за достижением результатов, требующих вознаграждения. Вознаграждение при этом пропорционально количеству и качеству труда. Экономические методы предполагают применение демотивирующих мер (как правило,

денежных санкций) за ненадлежащий результат, измеряемый количеством и качеством труда.

2. Организационно-административные методы. Это методы, основанные на иерархическую структуру управления, субординацию, разницу во властных полномочиях. Методы опираются на подчинение старшему по должности, в органах государственной власти они законодательно урегулированы, в прочих организациях – закреплены на локальном уровне, без ухудшающего положение работника выхода за рамки тех прав, которые предоставляет работнику действующее законодательство. Организационно-административные методы предусматривают планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, дисциплинарный контроль. В управлении организационно-административные методы направлены на четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных.

3. Социально-психологические методы. Это методы, основанные на личностно ориентированном психологическом воздействии на субъективно и социально значимые для работников ценности и установки. Мотивация осуществляется путем демонстрирования возможности удовлетворения моральных, культурных, эстетических, религиозных и прочих социально и личностно обусловленных интересов работников. Опорой социально-психологических методов выступает информация о том, какие социальные интересы актуальны для работников и могут быть удовлетворены в условиях и обстановке трудовой деятельности. С целью получения информации применяются анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

Кадровая политика современных предприятий включает, как правило, различные методы и их комбинации. Раздельное и выборочное применение той или иной группы методов малоэффективно и может привести к демотивации. Например, если в организации практикуются исключительно властная и экономическая концепции мотивации, в этом случае не

представляется возможным активизировать и использовать для достижения целей организации творческую активность работников.

На основе сочетания и комбинирования перечисленных групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивации трудовой деятельности (табл. 1.2).

Рассматривая «положительные», то есть направленные на удовлетворение потребностей и ожиданий работников методы мотивации трудовой деятельности, не следует забывать и об отрицательных методах, или «демотиваторах» – когда «работодатели в целях мотивации лишают работников материальных и моральных благ» [24, с. 65].

Уровень и характер демотивации зависит в первую очередь от целей демотивирующего воздействия. Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. То есть демотивация ценна не сама по себе, как «мечь» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу [1, с. 63].

Демотивация эффективна, когда она ориентирована на оказание требуемого управленческого воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая работника за нежелательные действия, менеджер одновременно стимулирует тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении, к закреплению одобряемого способа трудового поведения. При наказании сотрудника обязательно наличие объяснения, за что и зачем применяется наказание.

Таблица 1.2 – Варианты моделей мотивации трудовой деятельности
[38, с. 814]

ПЕРВАЯ МОДЕЛЬ Материальная мотивация	
Повышение должностного оклада Разовые выплаты денежного вознаграждения по полугодиям (дифференцировано) Дифференцированные денежные премии по итогам года	Дифференцированное повышение размера премии Увеличение отчислений в пенсионный фонд работника Продажа льготных акций
ВТОРАЯ МОДЕЛЬ Профессиональный и должностной рост	
Повышение категорий, классности (1-я, 2-я, 3-я категория; 1-й, 2-й, 3-й класс) Направление на учебу (вуз, университет) Рекомендации в аспирантуру, магистратуру Направление на целевые курсы	Рекомендации для продвижения по службе Рекомендации по избранию в руководящие органы управления предприятия Рекомендации по избранию в руководящие органы регионального управления
ТРЕТЬЯ МОДЕЛЬ Моральные стимулы	
Награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство Награждения знаками отличия: «лучший менеджер», «лучший конструктор» и т. д. Рекомендации к награждению медалью, орденом России	Рекомендации для участия в государственных и межгосударственных конкурсах, выставках лучших научных разработок Представление к поездкам в заграничные командировки
ЧЕТВЕРТАЯ МОДЕЛЬ Социально-натуральные мотиваторы	
Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника) Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания	Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т. д. Выделение льготных кредитов Представление отсрочки платежей на определенный период
ПЯТАЯ МОДЕЛЬ Материальные мотиваторы	
Бесплатное пользование дошкольными учреждениями Бесплатное питание на работе Бесплатное медицинское обслуживание Кредитование получения образования Оплата транспортных расходов Бесплатное пользование спортивными сооружениями	Досрочный выход на пенсию за счет предприятия Материальные гарантии по безработице Покупка для работников жилья Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья Скидка на покупку товаров Выделение беспроцентных кредитов

Исследователи составили рейтинг востребованности демотиваторов трудовой деятельности, обозначив их плюсы, минусы и ограничения (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Методы отрицательной мотивации трудовой деятельности [24, с. 65]

Метод демотивации	Плюсы	Минусы	Ограничения
Лишение премии	Ввиду силы воздействия является самым востребованным демотиватором	Может снизить лояльность к организации	Премия является составной частью оплаты труда и не поименована среди дисциплинарных взысканий (ст. 191 и 192 ТК РФ)
Выговор	Законность (ст. 192 ТК РФ прямо предусматривает такую форму дисциплинарного взыскания)	Работник, получивший зафиксированный выговор, может столкнуться с проблемами при дальнейшем трудоустройстве	Отсутствуют
Перевод работника на нижестоящую должность, в том числе с уменьшением оклада	Заставляет осмыслить соответствие своего статуса и профессиональных потребностей	Может снизить лояльность к организации	Запрещено в одностороннем порядке. Необходимо составить дополнительное соглашение к трудовому договору, подписанное обеими сторонами (ст. 72 ТК РФ)
Размещение информации и фото провинившихся работников на «доске позора» (в офисе или на корпоративном сайте компании)	Такие действия работодателя могут вызвать у нерадивых работников чувство стыда	Снижение статуса работника в коллективе. Дополнительные расходы, связанные с организацией «доски позора»	Размещение личных данных работника чревато нарушением законодательства о персональных данных

Наказание обязательно должно быть соразмерно проступку [23, с. 75]. Методы материальной демотивации уместны в том случае, когда действиями работника нанесен существенный измеримый материальный ущерб. В иных, менее значительных ситуациях, достаточно разъясняющей беседы с провинившимся подчиненным [1, с. 64].

Методы мотивации и демотивации трудовой деятельности порождают определенный эффект, измерение которого вполне возможно. Критерии измерения эффективности – это высокие финансовые, экономические, маркетинговые показатели, такие как устойчивое положение на рынке, конкурентоспособность, стабильность, высокая производительность труда, низкая текучесть кадров, приверженность персонала, благоприятный внутренний и внешний имидж организации в деловой среде, соблюдение трудовой дисциплины и отсутствие конфликтов [43, с. 60].

Таким образом, мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. В данной главе показано, что существует большое количество теорий, призванных объяснить мотивационное поведение человека, но, в настоящее время, к сожалению, все это – лишь набор более или менее приближенных к реальности гипотез, которые требуют своего дальнейшего развития и подтверждения.

2. Мотивация трудовой деятельности персонала в филиале Почты России г. Стрежевого

2.1. Филиал Почта России в г. Стрежевом: общая характеристика и структура управления

Практической базой исследования мотивации трудовой деятельности стали филиалы Почты России в г. Стрежевом. Адрес компании: 636780, Томская область, г. Стрежевой, пр. Нефтяников 241. Тел (8259) 3-88-79.

В состав ОПС Стрежевской почтамт - филиал ФГУП "Почта России" входит почтамт Александровского района и четыре Стрежевских почтамта и один сортировочный отдел. Услуги почтовой связи предоставляют пять отделений почтовой связи.

«Почта» (от лат.) – «станция в пункте...». Впервые само слово "почта" на Руси появилось в 9-ом веке. В то время Почта представляла собой почтовую гоньбу, которая доставляла частную корреспонденцию между крупными городами. В 15 веке начинают появляться первые почтовые учреждения. Спустя годы география доставки почтовых отправок распространилась по всей территории России. В 17-18 вв. были введены специальные почтовые печати и штемпеля, которыми ставили отпечатки краской на каждом письме. В это же время разрабатывается единый стиль, и закладываются основы унификации почтовых отправок. Вот наконец-то Почта начинает приносить доходы. Начало 19 века в истории становится знаменем формирования отечественной почты, а также происходит создание Главного почтового управления. Главное почтовое управление в 1874 году вошло во Всемирный почтовый союз, что позволило наладить каналы доставки корреспонденции за рубеж. Уже в 1922 году начинается воздушная перевозка почты, как на внутренних, так и международных линиях. В 1946 году, в послевоенное время, было образовано Министерство Связи СССР. Почтовое управление, которого и стало руководить всей почтовой связью.

Много лет предприятия почты существовали в составе областных и республиканских управлений связи, но затем вошли в состав государственных предприятий связи и информатики. Начало реформирования почтовой связи страны относится к 1980-ому году и связано с бурным развитием средств электросвязи. Первый шаг реформы это отделение почты от электросвязи в самостоятельную отрасль. К 1990-ому году почтовые предприятия России получили хозяйственную и коммерческую самостоятельность.

Следующим этапом можно считать период 90-х годов. Данный этап определяется объективным изменением экономических условий хозяйствования, либерализацией рынка почтовых услуг и дроблением единого национального почтового пространства, а также образованием самостоятельных региональных почтовых организаций. Этот момент определяется тем, что почтовая служба вошла в полосу системного кризиса. Выделяемой денежной помощи не хватало не только на покрытие убытков от реализации услуг почтовой связи, но и на модернизацию оборудования. Также практически полностью был изношен транспортный парк, и своевременная выплата зарплаты сотрудникам была под постоянной угрозой.

В 1996 году Министерством связи Российской Федерации впервые в истории существования российской почты было решено нарушить государственную почтовую монополию на определенные почтовые услуги, в связи с этим в России возникли коммерческие почтовые компании. В 1994-ом году президентом России Борисом Николаевичем Ельциным был учрежден праздник с учетом роли российской почты в историческом развитии государства, который был посвящен почтовым работникам и стал носить название «День российской почты». «День российской почты» отмечается ежегодно во второе воскресенье июля, а также в 1997-ом году президентским указом были восстановлены геральдические традиции российской почты такие, как эмблема и флаг.

К началу 21 века стало понятно то, что низкое качество почтовых услуг

в России обуславливается существующей организационно-правовой структурой федеральной почтовой связи. Отсутствовало эффективное централизованное управление, что в рамках федеральной почты в целом не позволяло установить и контролировать единые параметры качества сетевых услуг. Первым шагом в 2001 году в объединительном процессе стало то, что во исполнение поручения Правительства Российской Федерации от 15.02.2001 межведомственной рабочей группой Минсвязи России, Минимущества России и Минэкономразвития России был разработан проект Концепции реструктуризации организаций федеральной почтовой связи.

Основой концепции стала централизация управления государственной почтой в рамках одного юридического лица. Данная концепция реструктуризации принята распоряжением Правительства Российской Федерации 28 июня 2002 года, и получила положительные рецензии руководителей крупнейших организаций федеральной почтовой связи, а также специалистов академических и отраслевых научных организаций, внесена в Правительство Российской Федерации. Согласно Концепции распоряжением Правительства от 5 сентября 2002 года было создано ФГУП "Почта России". 13 февраля 2003 года проведена государственная регистрация предприятия и принят Устав. В 2003 - 2005 года проходило объединение региональных управлений федеральной почтовой связи в единое предприятие и на сегодняшний момент ФГУП "Почта России" действует как единый национальный почтовый оператор. Почта очень быстро идет своим путем. При этом во ФГУП "Почта России" уже ввели на уровне пилотных проектов единую систему оплаты труда, провели первый этап конкурса кадрового резерва, первыми в отрасли ввели аттестацию руководящих кадров. Основные виды деятельности данного предприятия:

- предоставление услуг почтовой связи;
- ОПС Стрежевской Почтамт ФГУП "Почта России" осуществляет координацию и руководство над отделениями связи;
- осуществление приемов, обработки, перевозки и доставки почтовых

отправлений, письменной корреспонденции, почтовых денежных средств;

- организация подписки населению, организациям и различным предприятиям;

- реализация в розницу товаров, канцтоваров, парфюмерно-косметических товаров, периодических изданий, "Avon" и др.;

- выплата пенсий и пособий, а также компенсационных выплат;

- обеспечивает соблюдение тайны связи, тарифы на предоставление услуг почтовой связи устанавливаются на договорной основе, на универсальные услуги почтовой связи регулируются законодательством.

ОПС Стрежевской Почтамт филиала ФГУП "Почта России" работает согласно нормативным документам в почтовой области, ТК, Закона о защите прав потребителей и т.д. Услуги почтовой связи гарантируют: конфиденциальность, сохранность отправлений, сохранность денежных средств, вручение отправлений лично в руки адресату или по доверенности.

Таблица 2.1 – Сравнительный анализ формирования доходов предприятия

	Наименование статьи доходов	9 мес. 2015 г, тыс. руб.	9 мес. 2014г, тыс. руб.	% (+,-)
	От услуг почтовой связи	184407,3	81484,5	+ 126,3
	От торговой деятельности	8200,3	9750,4	- 15,9
	От денежного посредничества	2973,8	5402,7	- 45,0
	От прочей деятельности	5163,2	4529,3	+ 14
	От ЕНВД	2517,5	-	-
	Выручка за минусом НДС	203262,1	101166,9	+ 100,9

По результатам хозяйственной деятельности за 9 месяцев 2015 г. валовая выручка составила 203262,1 тыс. руб., что на 102095,3 тыс. руб. (+100,9%) больше, чем за аналогичный период прошлого года, основное увеличение произошло за счет доходов от выплаты пенсий и пособий, полученных по договорам с Пенсионным фондом всех районов. Из данных табл. 2.1 видны изменения по видам доходов:

- снижение доходов от торговой деятельности произошло не по причине снижения количества проданных единиц товаров, а в связи с тем, что договора поставки заключаются централизованно во ФГУП, и процент торговой наценки снижен;

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

По-прежнему наибольший удельный вес в доходах от услуг почтовой связи занимают доходы от выплаты пенсий и пособий, затем доходы от реализации знаков почтовой оплаты, и потом идут доходы от посылок. В целом по УФПС произведено затрат на сумму 233632,2 тыс. рублей, что на 145608,5 тыс. рублей больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ расходов предприятия

	Наименование статьи расходов	9 мес. 2015 г., тыс. руб.	9 мес. 2014 г., тыс. руб.	% (+,-)
	По услугам почтовой связи	147434,3	54149,1	+1 72,3%
	По торговой деятельности	3968,0	11566,8	- 65,7%
	По денежному	10207,0	6245,2	+6

	посредничеству			3,4%
	По прочей деятельности	4062,7	3494,6	+1 6,3%
	По ЕНВД	20742,4	-	-
	Коммерческие расходы	2594,3	-	-
	Управленческие расходы	44623,5	11057,5	+3 03,6%
	Итого расходов	233631,2	88023,2	+1 65,4%

Как мы видим из таблицы 2.2 произошло существенное увеличение расходов по ОПС, данное увеличение произошло по той причине, что произошла централизация заработной платы, с 2015 года все затраты по начислению заработной платы и отчислениям по единому социальному налогу отражаются в учете УФПС, а не в учете Почтамтов. Снижение же расходов по торговой деятельности связано с тем, что в 2015 году часть расходов по договорам поставки товаров стала отражаться в учете Почтамтов. Внереализационные и операционные расходы увеличились в 8,3 раза, и данный факт также связан с централизацией заработной платы, основной частью этих расходов являются социальные выплаты по коллективному договору для работников по всей области. Убыток до налогообложения от всех видов деятельности составил 40998,1 тыс. рублей, за аналогичный период прошлого года была прибыль 11669,1 тыс. рублей. Несмотря на полученные убытки, был исчислен налог на прибыль в размере 1844,8 тыс. рублей, в связи с тем, что по деятельности на общем режиме налогообложения получена прибыль. Убытки получены от деятельности, которая переведена на уплату единого налога на вмененный налог. Чистый убыток отчетного периода составил 39153,3 тыс. рублей, причина его образования – также централизация расходов по оплате труда.

Структура Управления федеральной почтовой связи ОПС Стрежевского почтамта – филиала ФГУП "Почта России". Структура – линейно-функциональная штабная – иерархическая (жесткая).

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, она содержала следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности. Иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим уровнем.

Исходя из многолетнего опыта использования линейно-функциональных структур управления, нам становится видно, что они наиболее эффективны там, где аппаратом управления выполняются рутинные и часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Достоинства данных структур проявляются в управлении организациями с массовым и крупносерийным типом производства, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.

Недостатками линейно-функциональной структуры управления являются такие недостатки, которые на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений. А также превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей и формируются нерациональные информационные потоки, чрезмерно централизуется оперативное управление производством, не учитывается специфика работы различных подразделений, отсутствуют необходимые при данном типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Подобного рода характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, которая также предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах различных уровней.

Здесь главной задачей линейных руководителей является координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

Линейная организационная структура управления является одной из простейших организационных структур управления. Данная структура охарактеризована тем, что на первом месте каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, который наделен всеми полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивает в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого он получает все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Здесь разговор идет о по объектному выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, а также разрабатывает и принимает решения, которые связаны с управлением данным объектом.

Поскольку линейная структура управления характеризуется так, что решения передаются по цепочке от высшего звена к низшему, а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, то формируется такая иерархия руководителей данной конкретной организации. В этом случае речь идет о принципе единоначалия, смысл которого состоит в том, что подчиненные подчиняются только одному руководителю. Высшестоящим органом управления уже не отдаются распоряжения каким-либо исполнителям, обходя их непосредственного начальника.

Как мы видим из схемы, что в линейной структуре управления каждый подчиненный имеет своего начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Данная структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления.

В линейной структуре система управления организацией собирается и монтируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей и ассортимента выпускаемой продукции.

Линейная структура управления является менее гибкой, но исходя из логики более стройной и формально определенной. Каждый руководитель обладает полной властью, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, которые требуют узких и специальных знаний.

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры. Серьезные недостатки линейной структуры в некоторой степени могут быть устранены при помощи функциональной структуры.

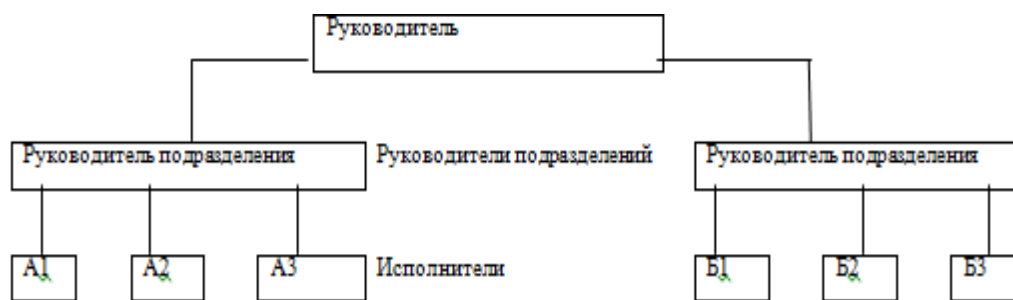


Рисунок 2.1 – Линейная организационная структура управления

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распорядительства	Высокие требования к руководителю
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления	Затруднительные связи между инстанциями
Оперативность в принятии решения	Концентрация власти у руководителя
Четко выраженная ответственность	

Личная ответственность руководителя	
--	--

Функциональная или многолинейная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется определенной совокупностью подразделений, которые специализированы на выполнении конкретных видов работ, что необходимо для принятия решений в системе линейного управления. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления специализируется на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей. Как видно из приведенной ниже схемы, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

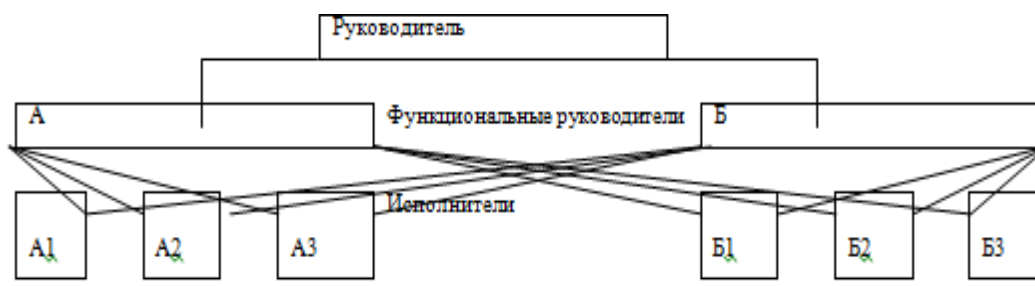


Рисунок 2.2 – Функциональная организационная структура управления

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами Появление тенденций чрезмерной централизации Длительная процедура принятия решения Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Как и линейная, многолинейная структура имеет свои преимущества и недостатки, которые мы рассмотрим позже. Недостатки как линейной, так и многолинейной структур управления в значительной степени устраняются линейно-штабной структурой.

Линейно-функциональная организационная структура управления - ступенчатая иерархическая структура. Ее также называю линейно-штабной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб

(шахты), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Функционально-линейная структура (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Эти штабы могут:

- Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);
- Находиться в нескольких уровнях управления;
- Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями. Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

- Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников
- Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)
- Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса

Недостатки:

- Затрудняет горизонтальное согласование
- С трудом реагирует на изменение

В связи с многолетним опытом использования линейно-

функциональных структур управления можно сделать вывод, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять много рутинных и часто повторяющихся процедур и операций. При помощи жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. Но были выявлены существенные недостатки. Среди которых отмечают следующие:

- невосприимчивость к изменениям (особенно под воздействием научно-технического процесса);
- закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам;
- медленная передача и переработка информации из-за множества согласований;
- замедление прогресса управленческих решений.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

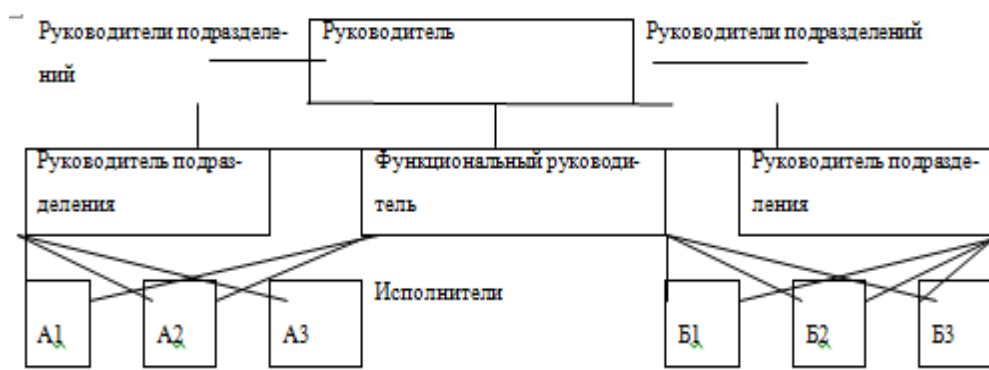


Рисунок 2.3 – Линейно-функциональная организационная структура управления

Преимущества	Недостатки
Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией	Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями
	Недостаточно четко

работников Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем Возможность привлечения консультантов и экспертов	ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации
--	--

2.2. Исследование системы управления мотивацией трудовой деятельности

На основе внутренней документации филиалов Почты России исследуем, какими методами руководство филиалов Почты России повышает мотивацию персонала на эффективную трудовую деятельность.

В мотивации труда работников на Почте России применяются следующие группы методов:

1) Экономические методы:

- использование различных систем оплаты труда в подразделениях (повременно-премиальной, коллективной, сдельной);
- материальное стимулирование труда работников.

2) Организационно-административные методы:

- регламентация объема обязанностей и способов трудового поведения при помощи локальных актов сети магазинов «Любимый»;
- практическое применение организационных властных полномочий путем распорядительного делопроизводства (приказы, распоряжения по предприятию).

3) Социально-психологические методы:

- повышение квалификации работника;
- дополнительные социальные гарантии для работников;
- поощрения за успехи в работе;

– дополнительные социальные выплаты (материальная помощь).

Рассмотрим каждую группу методов мотивации трудовой деятельности в филиалах Почты России.

1. Экономические методы.

Проанализируем структуру заработной платы работников в организации.

Организация системы оплаты труда на предприятии основана Коллективном договоре ФГУП "Почта России" и осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда работников ФГУП «Почта России», Реестром должностей работников ФГУП «Почта России», утверждаемым генеральным директором Предприятия, а также другими локальными нормативными актами Предприятия, утвержденными с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа.

Основной формой оплаты труда на предприятии является повременно-премиальная форма оплаты труда. В действующей системе работник получает:

- Основную часть заработной платы – оклад, в соответствии с количеством отработанных часов;
- Надбавки (за стаж, квалификацию и т.п.) в соответствии с коллективным договором,
- Компенсирующие выплаты;
- Премииальные выплаты.

Основой оклад устанавливается в зависимости от квалификации сотрудника в соответствии с Положением об оплате труда работников ФГУП «Почта России».

Трудовым договором ФГУП "Почта России" предусмотрены следующие виды доплат к основному окладу:

- 1) доплаты за работу с тяжелыми и вредными условиями труда (устанавливаются в зависимости от фактического состояния условий труда по результатам аттестации рабочих мест, при выявлении вредных факторов) - установлены Приказом Министерства связи

СССР от 06.02.1987 № 79 «Об утверждении Отраслевого перечня работ с тяжелыми и вредными условиями труда, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда на предприятиях и в организациях связи, и отраслевого положения об оценке условий труда на рабочих местах и порядке применения Отраслевого перечня работ, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда».

- 2) ежемесячная процентная надбавка к окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в зависимости от степени секретности сведений, к которым они имеют документально подтверждаемый доступ на законных основаниях - в соответствии с «Правилами выплаты ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу (тарифной ставке) граждан, допущенных к государственной тайне на постоянной основе, и сотрудников структурных подразделений по защите государственной тайны», утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2006 № 573.
- 3) доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ и исполнения обязанностей временно отсутствующего Работника.
- 4) оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени (работа в сверхурочное время), за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, в ночное время.

Оплата труда работников отделений ФГУП "Почта России" осуществляется с применением коэффициентов (районных, за работу в высокогорных районах, за работу в пустынных и безводных местностях) и процентных надбавок к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, в южных районах Восточной Сибири, Дальнего Востока. Районный коэффициент и процентная надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях,

в южных районах Восточной Сибири, Дальнего Востока начисляются на оклад работника и персональную надбавку, а также на выплаты и премии (в т.ч. единовременные), связанные с производственными показателями. На выплаты и премии (в т.ч. единовременные), не связанные с производственными показателями (с оплатой труда), районный коэффициент и процентная надбавка не начисляются. Выплата процентной надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях молодежи (Работникам в возрасте до 30 лет), если они прожили в указанных районах и местностях не менее пяти лет по состоянию на 31.12.2004, производится в полном размере с первого дня работы в указанных районах и местностях.

У части должностей ФГУП "Почта России" установлен ненормированный рабочий день: Генеральный директор; Первый заместитель генерального директора; Заместители генерального директора; Руководители дирекций аппарата управления Предприятия; Руководители департаментов аппарата управления Предприятия; Директора филиалов ФГУП «Почта России»; Главные бухгалтера филиалов ФГУП «Почта России»; Заместители директоров филиалов ФГУП «Почта России»; Начальники ОСП; Главные бухгалтера ОСП; Заместители начальников ОСП; Главные инженеры ОСП; Начальники отделений почтовой связи открытого типа 1 и 2 класса; Водители персональных автомобилей. У этих должностей оклад рассчитывается исходя из числа отработанных рабочих дней в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Перечень таких должностей закрепляется в Приложении к коллективному договору.

Работникам, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, а также работникам, работающим в полевых условиях или участвующим в работах экспедиционного характера, работодатель возмещает связанные со служебными поездками, в соответствии со статьей 168.1 ТК РФ: расходы по проезду; расходы по найму жилого помещения; дополнительные расходы, связанные с проживанием вне

места постоянного жительства (суточные, полевое довольствие); иные расходы, произведенные работниками с разрешения или ведома работодателя. Перечень работ, профессий, должностей работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, устанавливается отдельным нормативным актом – приказом (распоряжением) Филиала/ОСП Предприятия по согласованию с руководителем Дирекции по управлению персоналом АУП и соответствующей первичной профсоюзной организацией.

В соответствии с п. 5.1.1. при наличии финансовых возможностей и выполнении утвержденных ключевых показателей эффективности деятельности ФГУП "Почта России" рассматривает возможность обеспечения роста средней заработной платы к концу отчетного года относительно предыдущего:

- на 13% работникам основного производства;
- на 6,2% работникам вспомогательного и обслуживающих производств;
- на 6,2% работникам административно-управленческого персонала.

В рамках исполнения пункта 3.6. Федерального отраслевого соглашения по организациям связи и информационных технологий РФ на 2012-2014 годы при наличии финансовых возможностей и выполнении утвержденных ключевых показателей эффективности деятельности Предприятия Работодатель обеспечивает рост средней заработной платы к концу 2013 года относительно 2012 года не ниже индекса потребительских цен на товары и услуги по данным Росстата за декабрь 2012 года по отношению к декабрю 2011 года.

Дополняет основную часть оплаты труда, переменная часть формируемая в рамках систему стимулирования и поощрения работников ФГУП "Почта России". Сегодня ФГУП "Почта России" использует следующее материальные и социальные виды мотивации сотрудников:

1) Улучшение условий труда работников (предприятие организует доставку своих работников к месту выполнения работы и обратно, в случаях, если перерыв в работе общественного транспорта совпадает с началом (окончанием) ночной смены и др.);

2) Организация бесплатного проезда на общественном транспорте (почтальонам, которые производят доставку почты на участках большой протяженности (не менее 20 минут пешей ходьбы от почтового отделения до начальной точки доставочного маршрута) и работникам, которые пользуются общественным транспортом по производственной необходимости за счет средств Предприятия приобретаются проездные билеты);

3) Выплата дополнительного ежемесячного пособия несовершеннолетним детям, по потере кормильца (ежемесячная выплата в размере 1 минимального размера оплаты труда (МРОТ) несовершеннолетним детям, потерявших единственного кормильца (работника Предприятия) в результате несчастного случая, произошедшего при исполнении им служебных обязанностей);

4) Материальная помощь в случае смерти близких родственников (в соответствии с Коллективным договором единовременная материальная помощь в размере 2300 рублей);

5) Материальная помощь в случае смерти работника (для оказания материальной помощи в случае смерти работника, предусмотрена единовременная материальная помощь лицам осуществляющим организацию похорон, - 10000 рублей).

2. Организационно-административные методы.

Организация кадровой службы в филиалах Почты России определяется исходя из содержания задач кадровой работы, организационно-финансовых возможностей предприятия и регламентируется штатным расписанием.

К нормативным документам, на которые опираются организационно-административные методы мотивации, относятся Федеральные законы, Нормативные акты Президента и Правительства РФ, Документы

федеральных органов исполнительной власти, ГОСТы, другие документы.

В состав локальных нормативных актов, согласно норм ТК РФ, обязательных для каждого работодателя, входят: штатное расписание (статья 57 ТК РФ); Правила внутреннего трудового распорядка (статьи 56, 189, 190 ТК РФ); документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области (статьи 86, 87, 88 ТК РФ); при сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ); график отпусков (статья 123 ТК РФ); правила и инструкции по охране труда. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под роспись до сведения работников (статья 212 ТК РФ). Эти кадровые документы входят в число тех, которые, прежде всего, проверяют инспекторы федеральной инспекции труда. Документы, используемые в филиалах Почты России:

1. Коллективный договор;
2. Должностные инструкции;
3. Стандарты: Стандарт «Порядок организации и проведения аттестации руководителей, специалистов и других служащих», Стандарт «Порядок приема, перевода (перемещения), оформления отпусков и прекращения трудовых договоров с работниками Почты России;
4. Трудовой договор;
5. График сменности (ст. 103 ТК РФ).

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

При управлении текущей деятельностью в филиалах Почты России используется властная мотивация (издание приказов, отдача распоряжений, указаний).

В филиалах Почты России установлена ответственность за нарушение трудовой дисциплины такими документами, как Правила внутреннего трудового распорядка и Положение об оплате труда, с учетом норм ТК РФ.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него должностных обязанностей в соответствии с Законом руководитель имеет право применять следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- предупреждение о неполном должностном соответствии;
- освобождение от замещаемой должности;
- увольнение в случаях, предусмотренных ТК РФ.

3. Социально-психологические методы.

1) Охрана здоровья работника и членов его семьи (медицинские осмотры при приеме на работу и периодические медицинские осмотры, страхование работников, находящихся в группе риска; страхование работников от несчастных случаев на производстве). В целях защиты интересов работников в компании действует страхование, основной целью которого, является возмещение вреда нанесенного здоровью и жизни работника в результате несчастного случая произошедшего на производстве. Все работники независимо от занимаемой должности и стажа работы подлежат такому страхованию. Сумма страховки составляет 200 тысяч рублей;

2) Добровольное медицинское страхование (программа добровольного медицинского страхования обеспечивает работникам доступ к широкому спектру качественных медицинских услуг). Программа начала свое действие в 2007 году и распространялась на следующие категории: работников АУП, директоров Филиалов, заместителей директоров Филиалов, начальников Почтамтов 1 и 2 категории. С каждым годом список работников имеющих полюс добровольного медицинского страхования расширялся. На

сегодняшний день воспользоваться такой страховкой могут работники АУП, директора Филиалов/ОСП Предприятия и их заместители, главные бухгалтера Филиалов/ОСП Предприятия, а также начальники ОСП Филиалов.

- 3) Частичная оплата стоимости путевок детям работников
- 4) Частичная оплата стоимости путевок работникам
- 5) Предоставление средств для оплаты медицинских услуг
- 6) Конкурсы по профессии
- 7) Награждение знаками ФГУП "Почта России" "За трудовую доблесть" и "За мужество".
- 8) Присвоение звания "Почетный работник ФГУП "Почта России"
- 9) Награждение Почетной грамотой ФГУП "Почта России"
- 10) Занесение на Доску почета ФГУП "Почта России"
- 11) Объявление Благодарности ФГУП "Почта России"
- 12) Награждение Почетной грамотой филиала предприятия
- 13) Занесение на Доску почета филиала предприятия
- 14) Объявление Благодарности филиала предприятия
- 15) Негосударственное пенсионное обеспечение
- 16) Спортивные мероприятия
- 17) Корпоративное кредитование ФГУП "Почта России" в целях оказания содействия работникам заключило Соглашение с ОАО АКБ "Связь-Банк" о специальных условиях кредитования для работников Предприятия. На сегодняшний день работник Почты России, обратившись в ОАО АКБ "Связь - Банк", сможет воспользоваться программами ипотечного и потребительского кредитования в рамках кредитных продуктов действующих в банке по специальным условиям кредитования, предусмотренных для работников Почты России
- 18) Корпоративные программы отдыха

Система поощрений и наград ФГУП "Почта России" сочетает в себе использование социально-психологических и экономических методов стимулирования.

В то же время зависимость от стажа и единоразовый характер выплат в определенный период времени, не приводят к повышенным затратам предприятия на материальное стимулирование, стимулируют сохранение основной части коллектива.

Обобщение основных сильных и слабых сторон организации системы оплаты труда на предприятии представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.3 – Анализ внутренней среды предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Развитость системы надбавок и поощрений 2. Эффективная система социально-психологического поощрения.	1. Высокие издержки на содержания большой региональной структуры - ограниченные возможности материального стимулирования 2. Низкий уровень оплаты труда. 3. Высокая текучесть кадров, непостоянность кадрового состава почтовых отделений

Основной проблемой формирования системы оплаты труда на предприятии является то, что размеры предприятия и существенные затраты на содержание филиальной сети, существенно ограничивают финансовые возможности ФГУП "Почта России" по применению финансовых форм стимулирования труда. Особенно ярко эта проблема проявляется в больших городах, где уровень заработной платы сотрудников ФГУП "Почта России" находится зачастую существенно ниже среднестатистической заработной платы. Вместе с тем размеры и характер деятельности предприятия, несмотря

на ограничения в возможностях финансового стимулирования, предоставляют предприятию достаточно широкие возможности использования неэкономических форм мотивации труда.

Таким образом, система оплаты труда работников ФГУП "Почта России" основана на преимущественном использовании повременно-премиальной формы оплаты труда, дополненной широким спектром мер социально-психологического, сочетающегося с материальным, стимулирования. Предприятие имеет развитую систему мотивации сотрудников, основанную в основном на использовании нетрадиционных методов мотивации и активно развивает мотивирующую часть выплат и компенсаций персоналу. Как показал, анализ материалов корпоративного сайта, наиболее перспективными из развиваемых ФГУП "Почта России" направлений развития системы оплаты труда сегодня являются:

- Развитие систем страховой защиты сотрудников,
- Поощрение рационализаторской инициативы работников, их участия в управлении предприятием,
- Развитие внутрикорпоративной жизни за счет проведения конкурсов и др. мероприятий с премированием.

В настоящий момент "Почта России" проводит внедрение системы страхования от несчастных случаев и болезней детей работников (до 18 лет). В рамках расширения социального пакета для работников заключен договор о страховании детей сотрудников ФГУП "Почта России" от несчастных случаев и болезней. Победителем открытого тендера на право оказания страховых услуг, в котором приняли участие крупнейшие игроки российского страхового рынка, стало ОАО "Страховая группа МСК". Размер страховки составляет от 100 тысяч до 500 тысяч рублей. На материальные выплаты при соблюдении условий договора могут рассчитывать сотрудники со стажем работы на предприятии свыше пяти лет и имеющие детей, в том числе, усыновленных и несовершеннолетних, а также находящихся под опекой или на попечении, в возрасте от 1 до 18 лет.

Существенную роль в мотивации труда, так же может сыграть дальнейшее развитие системы карьерного роста сотрудников, активное развитие банка идей с установлением материальной премии за лучшее рационализаторское предложение.

Дополнение системы оплаты труда и политики стимулирования труда ФГУП "Почта России" предложенными мероприятиями обеспечит совершенствование системы мотивации на основе обеспечения чувства уверенности и защищенности у персонала, роста трудовой мотивации и ориентации на эффективное выполнение своих трудовых обязанностей.

2.3. Оценка системы управления мотивацией трудовой деятельности

Помимо объективного анализа локальных актов филиалов Почты России и его на первый взгляд полностью благополучной политики в сфере управления мотивацией персонала, необходим анализ мнения самих работников.

Для выявления ключевых проблем мотивации трудовой деятельности персонала на примере филиалов Почты России в г. Стрежевом нами был проведен анкетный социологический опрос, направленный на выявление особенностей механизма управления мотивацией («полевой» эксперимент, при котором исследователь приходит на работу к испытуемому).

Для проведения анкетного опроса необходимо было вызвать интерес со стороны руководства и заручиться его поддержкой во время проведения эксперимента. Интерес руководства проявлялся при ознакомлении с целями и задачами проведения исследования.

По согласованию с руководством ОПС Стрежевской Почтамт ФГУП "Почта России" (г. Стрежевой) был проведен опрос работников филиалов Почты России в г. Стрежевом. Выборка составила 36 человек, или 100% генеральной совокупности – в выборку вошли работники четырех филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Анонимные анкеты сотрудникам выдавались лично (при анонимном опросе сотрудники, как правило, более откровенны и искренни). Кроме того, работники имели возможность отказаться от участия в опросе. Все эти условия препятствовали возможному возникновению посторонних мотивов, которые могли бы отразиться на полученных результатах.

Цель проведения опроса состояла в выявлении причин, источника и механизма возникновения мотивации персонала путем изучения влияния различных аспектов трудовой деятельности на мотивацию работников филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Научной базой опроса послужила методика, разработанная в 2013 г. современным отечественным автором А.П. Зенировой в исследовании «Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала» [16, с. 60–61]. Она представляет собой опрос при помощи специально разработанной анкеты (Приложение А).

Вопросы в анкете – закрытые, позволяющие провести точную обработку результатов. В анкете выделены следующие девять параметров мотивации трудовой деятельности:

- перспективы предприятия;
- стиль руководства;
- психологический климат;
- условия труда;
- социальный пакет;
- оплата труда;
- содержание выполняемой работы;
- возможность самореализации;
- карьерный рост.

Производится балльно-уровневая оценка каждого параметра баллами от 1 до 3. В каждом параметре 5 критериев, поэтому по каждому из параметров в анкете может быть получено от 5 до 15 баллов.

Обработка результатов производится:

– статистическим методом (высчитывается среднее арифметическое по каждому параметру по всем анкетам).

– графическим методом (согласно методике, строится «лепестковая» гистограмма, наглядно отражающая результаты опроса).

В результате обработки анкет нами были получены общие данные по всей выборке (табл. 2.6).

Таблица 2.4 – Результаты опроса работников филиалов Почты России в г. Стрежевом

	Наименование показателя	Балл
1	Перспективы компании	7,06
1.1	Я знаю, какие планы стоят перед компанией на текущий год	1,15
1.2	Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя	1,86
1.3	Я знаю, каких результатов добилась компания за период	1,23
1.4	Я знаю о долгосрочных планах компании	1,38
1.5	Перспективы компании и пути их достижения являются мне понятными	1,44
2	Стиль управления непосредственного руководителя	10,96
2.1	В отношении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен	2,12
2.2	Руководитель обсуждает насущные вопросы и дальнейшие планы с отделом	2,32
2.3	Мне ставят конкретные, четкие, измеримые и достижимые цели	2,8
2.4	Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении заминок с исполнением	1,34
2.5	Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от руководителя	2,38
3	Психологический климат	7,02
3.1	В компании благоприятный психологический климат	1,24
3.2	Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь	1,08
3.3	В компании принято уважительное обращение	1,64
3.4	Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения	1,42
3.5	Коллеги используют только конструктивную критику	1,64
4	Условия труда	13,5
4.1	У меня комфортное рабочее место	2,64
4.2	Мое рабочее место оборудовано всей необходимой техникой и мебелью	2,88
4.3	На моем рабочем месте оптимальная температура и нет сквозняков	2,4
4.4	На моем рабочем месте достаточно освещения	2,82
4.5	У меня есть все необходимые принадлежности для выполнения работы	2,76
5	Социальный пакет	11,12
5.1	Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет организации	2,44
5.2	Социальный пакет для всех сотрудников одинаков	2,68
5.3	Считаю, что социальный пакет является достаточным	2,34
5.4	Я знаю, от чего зависит размер социального пакета	2,2
5.5	Имеющийся социальный пакет поможет удерживать сотрудников, желающих уволиться	1,46
6	Оплата труда	12,88
6.1	Заработная плата выплачивается точно в срок	2,88
6.2	Компания всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы	2,76
6.3	Размер заработной платы считаю достаточным	1,82
6.4	Формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно	2,74

	Наименование показателя	Балл
6.5	Размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность организации	2,68
7	Содержание выполняемой работы	10,8
7.1	Я считаю свою работу интересной	2,08
7.2	Я считаю свою работу разнообразной	2,34
7.3	Я считаю свою работу социально значимой	2,88
7.4	Я считаю, что моя работа способствует самовыражению	1,66
7.5	По выполнении работы я испытываю чувство гордости	1,84
8	Возможность самореализации	9,78
8.1	Я могу самостоятельно принимать решения в отношении работы	1,44
8.2	Компания регулярно предоставляет возможности для моего профессионального развития	1,26
8.3	Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ	2,86
8.4	Я могу принимать участие в проектах, которые оптимизируют деятельность всей компании	2,64
8.5	Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь	1,58
9	Карьерный рост	10,88
9.1	Я знаю, как происходит карьерный рост в компании	2,46
9.2	Я могу подняться по карьерной лестнице	2,62
9.3	Со мной разговаривают про карьерный рост не реже чем 1 раз в 6 месяцев	1,36
9.4	С моим участием подготовлен индивидуальный план карьерного роста	1,8
9.5	Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить другую желаемую должность	2,64

На рис. 2.4 полученные в ходе опроса результаты представлены графически по всем девяти параметрам опроса.

Результаты проведенного опроса позволили выделить три группы факторов мотивации трудовой деятельности персонала филиалов Почты России в г. Стрежевом: с высокими, средними и низкими показателями.

Вошли в первую группу и получили наивысшую оценку такие показатели, как условия труда, оплата труда и социальный пакет.

Работники филиалов Почты России в г. Стрежевом считают свое рабочее место достаточно комфортным, оснащенным необходимыми принадлежностями, что очень важно для лояльности работников к организации и, как следствие, достаточной мотивированности к труду. По условиям труда показатель самый высокий (13,5 балла из 15 возможных).



Рис 2.4 – Результаты оценки системы мотивации трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Очень важно, что работники высоко оценили один из самых значимых компонентов мотивации – материальный компонент. По показателю «оплата труда» достаточно высокий балл – 12,88 балла из 15 возможных. Почта России всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы с точки зрения сроков выплаты и размера. Размер заработной платы не все опрошенные считают достаточным, и, тем не менее, работники признают, что формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно, а размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность организации.

Высоко оценили работники и предоставляемый Почтой России социальный пакет (11,12 балла из 15 возможных баллов). Работники признают, что им известны все предложения, которые входят в социальный пакет организации, социальный пакет для всех сотрудников одинаков,

условия его формирования прозрачны, социальный пакет является достаточным. Тем не менее, по мнению опрошенных, социальный пакет не может выступать тем фактором, который удержит сотрудников от увольнения.

Это означает, что при принятии решения об увольнении у работников перевешивают те факторы мотивации трудовой деятельности, которые на Почте России сформированы недостаточно. Рассмотрим их. Это вторая группа показателей – «стиль управления непосредственного руководителя», «карьерный рост», «содержание выполняемой работы» и «возможность самореализации».

Такой показатель, как стиль управления непосредственного руководителя, по оценкам респондентов получил 10,96 балла из 15 возможных. С одной стороны, руководство ставит перед подчиненными конкретные, четкие, измеримые и достижимые цели, дает в вежливой форме обратную связь с оценкой деятельности подчиненных. Руководители обсуждают насущные вопросы и дальнейшие планы с отделами, но при этом редко оказывают поддержку при возникновении заминок с исполнением, сая работников в ситуацию, когда необходимо самостоятельно справиться с возникшими трудностями.

Недостаточным мотиватором для работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом является такой фактор, как карьерный рост (10,88 балла из 15 возможных). С одной стороны, работники в курсе, как происходит карьерный рост в компании, знают, над чем нужно работать, чтобы получить другую желаемую должность, чувствуют в себе потенциал для подъема по карьерной лестнице. С другой стороны, руководство занимает по данному вопросу пассивную позицию.

Недостаточным мотивационным ресурсом выступает содержание выполняемой работы (10,8 балла из 15 возможных).

Работники признают свой труд социально значимым, однако признают, что она неинтересна, однообразна, не способствует самовыражению

(показатель возможности самореализации 9,78 из 15 возможных).

Третья группа показателей – это «слабые места» системы управления мотивацией персонала в филиалах Почты России в г. Стрежевом. К ним, по результатам опроса, можно отнести «перспективы компании» (7,06 балла из 15 возможных) и «психологический климат» (7,02 балла, худший показатель по опросу).

Работники филиалов Почты России в г. Стрежевом предстают как бы «исключенными» из общей стратегии развития компании. Они не в курсе, какие планы и перспективы стоят перед компанией на текущий год и на более долгий период, не знают о результатах, которых добилась компания, отмечают, что информация о происходящем в компании не всегда предоставляется вовремя. Это понижает лояльность персонала к организации: получается, что люди просто ходят на работу, преследуя свои интересы, не задумываясь о своем вкладе в жизнь организации.

Самоизолированность работников от корпоративной жизни закономерно отражается и на качестве психологического климата в коллективе. Половина опрошенных отметили отсутствие уважительного обращения и деструктивность критики, отсутствие положительного эмоционального поощрения заслуг в коллективе. Открытой конфликтности в коллективе не наблюдается, речь идет об отчужденности, отсутствии взаимовыручки, когда каждый сам за себя. Это не может не выступать фактором, демотивирующим персонал качественно и долго трудиться.

Как было показано по итогам анализа кадрового состава, постоянный состав филиалов Почты России в г. Стрежевом – это лишь 56–69% работников. Кроме того, высокая текучесть кадров на фоне того, что 30% уволенных составляют работники, не прошедшие испытательный срок, рост увольнений за нарушение трудовой дисциплины до показателя 50% всех уволенных – всё это говорит о необходимости принятия управленческих мер по улучшению системы мотивации персонала в филиалах Почты России.

3. Совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в филиале Почта России г. Стрежевого

3.1. Мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией трудовой деятельности

В результате исследования мотивации трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом нами было выявлено противоречие:

– с одной стороны, четкая и детальная задокументированность, регламентированность процессов мотивации персонала, стабильный размер вознаграждения персонала, развитая система социальных гарантий должны предотвращать кадровые проблемы в филиалах Почты России в г. Стрежевом.

– с другой стороны, в компанию попадают работники, которые не умеют взаимодействовать, эффективно сотрудничать, дружно решать организационные проблемы, нелояльно настроенные друг к другу и руководству, не чувствующие себя частью процесса развития компании, нарушающие трудовую дисциплину, готовые покинуть работу в любой момент.

В нашем дипломном исследовании предлагается разрешить выявленное противоречие путем решения следующих проблем:

1) оптимизация отбора персонала в филиалы Почты России в г. Стрежевом, что позволит предотвратить попадание в компанию работников, не соответствующих задачам компании, ее корпоративной культуре, не способных успешно взаимодействовать и увлеченно работать в ее условиях;

2) оптимизация выбора персонала для профессионального развития и карьерного роста, что позволит избежать перерасхода ресурсов на мотивацию незаинтересованных и неэффективных работников.

Данное направление совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом предполагает решение следующих задач:

- целенаправленная селекция набираемого персонала;
- мотивация дальнейшего развития только перспективного персонала.

1) Целенаправленная селекция набираемого персонала – важная мера повышения эффективности управления мотивацией трудовой деятельности работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом. Существующая система оценки претендента на должность, предполагающая анализ документов, поверхностное анкетирование и формальное собеседование, оказывается неэффективной для отсева претендентов, неперспективных для профессионального развития и не подходящих организации по своим личностным качествам.

Мы полагаем, что для филиалов Почты России в г. Стрежевом целесообразно идентифицировать черты характера человека при отборе на должность, оценивая, таким образом, соответствие соискателя своей будущей работе путем психологического тестирования.

Для работы в условиях розничной торговли и предоставления услуг соискатель вакансии должен обладать комплексом личностных черт, таких как рационализм, эмоциональная устойчивость, самокритичность, мудрость, доброжелательность, не конфликтность, гибкость мышления, несклонность к употреблению психостимуляторов и др.

Мы полагаем, что уровень тестирования претендентов должен быть профессиональным и многоуровневым (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Содержание многоуровневого психологического тестирования для отсева бесперспективных претендентов на должности в филиалы Почты России в г. Стрежевом

Вид тестирования	Содержание и виды контакта
Собеседование (интервью) с психологом:	– структурированное интервью; – неструктурированное интервью; – стрессовое интервью
Общее психологическое тестирование	– тесты на эффективность: тесты интеллекта, эрудиции, общих и специальных способностей; – тесты на личностные качества: личностные опросники, проективные методики, тесты мотивации, ценностных ориентаций
Специальное психологическое тестирование	– тесты на личностные качества (рационализм, эмоциональная устойчивость, физическая выносливость, осторожность, чувство ответственности, несклонность к риску, гибкость мышления); – тесты на склонность к нарушениям правил корпоративной культуры (аддикции, акцентуации характера, тревожность, ригидность/флексibilität, стрессоустойчивость)

Видоизменение существующей системы работы с претендентами состоит в том, что на этапе отбора, согласования и утверждения процедуры на вакантную должность проводится не только анализ документов и собеседование с будущим непосредственным начальником, но и интервью с организационным психологом, по итогам которого будет вынесено заключение о профессиональной пригодности личности в труде в ситуациях, требующих специфических психологических качеств.

В условиях г. Стрежевого тестирование можно проводить в режиме реального времени, а также с применением информационных технологий (скайп, телефонная связь).

Тестирование должно быть как общим (универсальным для соискателей всех должностей), так и специальным – не все условия труда требуют от будущих работников определенных качеств, совокупность стрессоров различается в зависимости от характера трудовой функции.

Итогом работы по предварительной оценке претендента на должность в филиал Почты России в г. Стрежевом должно стать заполнение специально разработанных организационным психологом, кадровым работником и руководителем подразделения специальной профессиограммы.

В основе идеологии составления профессиограммы положен принцип взаимосвязи основных составляющих:

- соответствие данных по представленным документам и по собеседованию требованиям кадровой службы;
- соответствие оценки профессиональных качеств требованиям специальности.

В связи со сказанным алгоритм приема на работу в филиал Почты России в г. Стрежевом видится нами следующим образом (рис. 3.1).

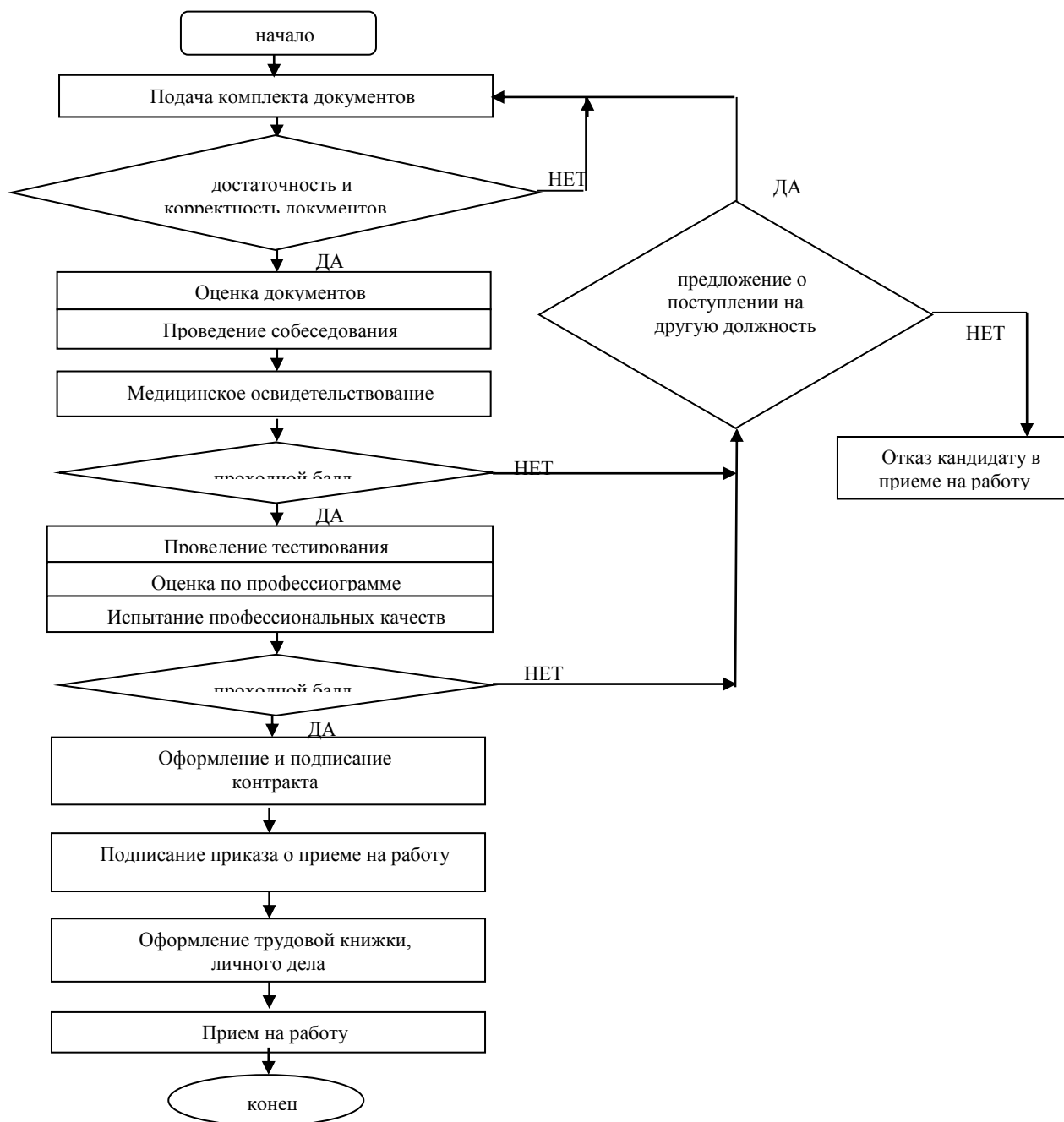


Рис. 3.1 – Алгоритм приема на работу для филиалов Почты России в г. Стрежевом

Использование тестов и профессиограмм позволит объективно оценить кандидатов на должность, когда результаты оценки по категориям сравниваются с установленными критериальными величинами. Такая схема даст возможность описать кандидатов уже на второй стадии отбора, и тем самым удешевить и упростить процесс отбора и сократить время дальнейшей успешной мотивации новичка.

2) Мотивация дальнейшего развития только перспективного персонала.

Указанное направление совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом означает, что существующую систему мотивации карьерным ростом необходимо переориентировать. В частности, мы полагаем, что филиалы Почты России в г. Стрежевом должны нести расходы на профессиональное развитие именно тех сотрудников, которые для нее наиболее ценны, привержены ей, и только среди них проводить курсы, тренинги и стажировки.

Для этого необходима четкая система оценки:

- лояльности персонала с точки зрения принятия им организационных целей;
- профессиональной ценности персонала на текущий момент, и на этой основе – формирование предложений по обучению для различных категорий работников. Это позволит минимизировать потери на мотивацию и развитие персонала, готового покинуть организацию.

Результаты оценки работников в целях наглядности следует обобщать по группам (табл. 3.2).

Размещение групп работников по клеткам таблицы необходимо осуществлять на основе:

- 1) их качественных характеристик (т.е. ценности, конкурентоспособности на внутреннем рынке труда – внутри организации);

2) уровня приверженности организации (лояльности, потенциальной текучести).

Таблица 3.2 – Факторы адресной мотивации карьерой персонала в филиалах Почты России в г. Стрежевом.

		Лояльность персонала		
		Высокая	Средняя	Низкая
Ценность персонала	Высокая	I	II	III
	Средняя	IV	V	VI
	Низкая	VII	VIII	IX

Рекомендации по оптимизации системы мотивации карьерным ростом в филиалах Почты России в г. Стрежевом» могут быть следующими:

Группа I. Включает персонал с высокой степенью ценности для организации, высокой мотивированностью, лояльностью. Это наиболее полезные для организации работники, квалифицированные, целеустремленные, лояльные к организации. Однако мотивационные мероприятия в отношении данной категории работников требуют наибольших материальных затрат, в связи с чем требуется постоянная оценка уровня их ценности для организации и конкурентоспособности на рынке труда.

Группа II. Включает сотрудников, обладающих высокой конкурентоспособностью на внутреннем рынке труда и средним уровнем лояльности. Эта группа работников максимально ценна для организации, поскольку это работники, имея высокий профессионально-квалификационный уровень и стремление к карьерному росту, не подвержены профессиональному застою или профессиональной деградации. Данной группе работников следует уделять наибольшее внимание при проведении мотивационных мероприятий, чтобы увеличить их трудовой потенциал и перспективность.

Группа III. В нее входят работники, обладающие требуемым уровнем компетентности, ценные для организации, однако при этом недостаточно лояльные к своей организации, критично настроенные. При проведении

мотивационных мероприятий с данной группой работников важно применять избирательный подход на основе оценки и, следовательно, выборочно осуществлять вложение ресурсов компании в развитие и укрепление сильных сторон профессиональной подготовки таких работников. Следует помнить, что работники этой категории не отличаются организационной лояльностью, склонны к увольнению при определенных обстоятельствах. Поэтому нужно инвестировать средства в развитие только тех профессиональных качеств работников данной группы, которые могут быть применимы в специфических условиях только данной компании.

Группа IV. Включает в себя персонал со средним уровнем ценности для организации, но с высокой лояльностью. Эти работники склонны к профессиональному «застою» на фоне снижения производительности труда, поэтому следует поддерживать конкурентоспособность и ценность данной группы работников в том объеме и в том направлении, в каком это необходимо данной конкретной организации. Вложения в мотивацию данной группы работников должны осуществляться на основе избирательного подхода, то есть следует мотивировать и развивать наиболее компетентный и ценных работников.

Группа V. У этой группы персонала уровень конкурентоспособности на рынке труда можно оценить как средний, при этом лояльность к предприятию также невысокая. Ввиду недостаточной ценности данной категории работников важно инвестировать средства в мотивационные мероприятия в отношении только тех работников, деятельность которых приносит наиболее производительна, а риск того, что вакансия останется незаполненной, минимален.

Группа VI. В эту группу входят работники со средним уровнем конкурентоспособности, с низкой лояльностью, в любой момент готовые к увольнению. Мотивационные мероприятия, проводимые с работниками данной группы, должны быть исключительно выборочными, для чего

следует активно применять оценочные мероприятия. Тем не менее, развитие их конкурентоспособности возможно путем:

- сужения специализации в той или иной области, в соответствии с их подготовкой;
- повышения профессиональной компетентности через наименее затратные мероприятия.

Однако в случае снижения трудового потенциала не следует применять к данной группе мотивационные мероприятия.

Группа VII. В данную группу попадают работники, обладающие низкой конкурентоспособностью, и в тоже время высокой лояльностью. Необходимо уделять повышенное внимание исполнению этими работниками своих прямых должностных обязанностей, без привлечения к дополнительным трудовым функциям. Важно минимизировать мотивационные вложения в персонал данной группы.

Группа VIII. Содержит сотрудников с низкой конкурентоспособностью и средним уровнем лояльности. Как и для предыдущей рассмотренной группы работников, внимание менеджера должно быть направлено на выполнение этими работниками своих прямых должностных обязанностей, без привлечения к дополнительным трудовым функциям. Не следует допускать расширения трудовой деятельности. Поскольку потенциал для развития у данной категории работников отсутствует, инвестиций в мотивационные мероприятия в их отношении планировать и осуществлять не следует.

Группа IX. Данная категория работников – самая бесперспективная. Они нелояльны, безразличны к организации, им все равно, куда трудоустраиваться в данный момент, многие из них даже не заинтересованы в трудоустройстве. Ценности для своего предприятия они не представляют, так как на внешнем рынке труда в целом предложение аналогичной рабочей силы велико. В случае трудоустройства такого работника необходимо вовремя расторгнуть трудовой договор с работником, пока он не стал обузой

для организации, полностью сократить инвестиции в данную категорию персонала и снизить затраты на набор персонала данной группы до минимума.

Подводя итог внесенным предложениям, можно сделать вывод о том, что оптимизация системы мотивации карьерным ростом в филиалах Почты России в г. Стрежевом должна осуществляться по трем направлениям:

1) путем смещения акцента мотивационных мероприятий на тех работников, деятельность которых для предприятия наиболее прибыльна, производительна и в силу этого наиболее ценна. Это относится к рассмотренным группам 1, 2, 4 таблицы 3.2;

2) путем выборочного сохранения работников, сохранять только тех работников, чья конкурентоспособность является ценностью для организации в настоящий момент времени. Упорядоченность профориентации данных работников может быть осуществлена при помощи вкладов в развитие их конкурентоспособности, но только на внутреннем рынке труда. Группы 3, 5, 7.

3) путем предельного сокращения финансовых и других затрат на группы работников, которые не представляют ценности для организации, при том, что риск не заполнения вакансии, также ничтожен. Данные работники должны быть ориентированы только на выполнение своих прямых обязанностей. Группы 6, 8, 9.

Определение уровня ценности работника для организации происходит путем сравнения эталона и объекта с помощью специальных методов, приемов, процедур оценки персонала:

1) для оценки качественных характеристик (т.е. конкурентоспособности на внутреннем рынке труда – внутри организации) необходимо применять метод аттестации за определенный период – год, полгода, квартал;

2) для оценки уровня лояльности организации (потенциальной текучести) можно использовать многочисленные методики измерения мотивации персонала.

3.2. Организационное и экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Предлагаемые в данном дипломном исследовании направления совершенствования совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом подразумевает достижение целого ряда экономических целей организации (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Экономические цели совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом

Цели (запланированные результаты)	Критерии оценки
Оптимизация затрат на подбор и найм неэффективного, немотивированного персонала	Процент снижения издержек
Сокращение затрат рабочего времени персонала на мероприятия по мотивации персонала	Процент сокращения затрат рабочего времени
Мотивация сотрудников к профессиональному саморазвитию	Процент работников, лояльных к организации
Повышение образовательного и квалификационного уровня персонала	Статистика по образовательной структуре персонала, процент соответствия персонала занимаемой должности
Проведение мероприятий без превышения бюджета расходов на персонал	Снижение расходов на обучение одного сотрудника

Разработанные мероприятия позволят проводить отбор наиболее подходящих для филиалов Почты России в г. Стрежевом работников, мотивированных на эффективный труд, легко адаптирующихся, а также дадут возможность разрабатывать эффективные адресные программы мотивации персонала и выстраивать дальнейшую карьеру работников.

Результат представляется в виде разницы между затратами на внедрение предложений и предполагаемой экономической выгодой.

Возможные затраты рассчитаны на основе технико-экономических показателей по филиалам Почты России в г. Стрежевом в целом на основе технико-экономических показателей табл. 2.1 и обобщены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Возможные затраты на внедрение методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат
1) Целенаправленная селекция набираемого персонала		
Прием организационного психолога	Разработка должностной инструкции, других локальных актов (в рамках должностных обязанностей работников службы персонала и юрисконсульта), затраты соответствуют средней оплате труда работника в неделю, на основе средней заработной платы работников, получено на основе табл. 2.1, ФОТ/12/ССЧ/4	6392 руб. (разовые)
	Оборудование рабочего места (мебель, оргтехника, канцтовары)	20000 руб. (разовые)
	Оплата труда (на основе средней заработной платы работников, получено на основе табл. 2.1, ФОТ/12/ССЧ*12)	25566 руб./мес. 306679 руб./год
2) Мотивация дальнейшего развития только перспективного персонала		
Дополнение должностных обязанностей специалистов отдела по работе с персоналом	Внесение изменений в должностные инструкции, другие локальные акты, разработка Регламента проведения оценки внутренней конкурентоспособности персонала, подбор методик определения лояльности работников организации (в рамках должностных обязанностей работников службы персонала и юрисконсульта), затраты соответствуют средней оплате труда работника за три недели, на основе средней заработной платы работников, получено на основе табл. 2.1, ФОТ/12/ССЧ/4*3	19176 руб. (разовые)
Обучение работников отдела по работе с персоналом методам оценки внутренней конкурентоспособности	Приобретение навыков оценки на основе регламента, затраты соответствуют средней оплате труда работника в неделю, на основе средней заработной платы работников, получено на основе табл. 2.1, ФОТ/12/ССЧ/4	6392 руб. (разовые)
Обучение работников отдела по работе с персоналом методам оценки лояльности	Выездные тренинговые обучающие программы по применению психологических методов оценки персонала, не менее 12 ч. Кол-во обучаемых 4 человека, стоимость	33600 руб. (разовые)

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат
	обучения 1 чел./час. 700 руб.	
ИТОГО		-392239 руб./год

Возможные выгоды обобщены в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Возможные выгоды от внедрения методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом.

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
1) Целенаправленная селекция набираемого персонала		
Рост производительности труда	По скромным ожидаемым подсчетам, составит +2% на человека, суммируем к уровню 2014 года (табл. 2.1), где она составляла (объем реализации/ССЧ) $22515:367 = 61,349$ тыс. руб/чел. 2% от этой суммы – это 1,227 тыс. руб/чел. Количество работников оставим на уровне 2014 г., 367 чел.	450309 руб./год
Снижение затрат на поиск, адаптацию, мотивацию	Расходы на поиск персонала в среднем составляют 50% средней заработной платы 1 работника (на основе общих затрат по социальной программе), или 153339 руб. Расходы должны сократиться минимум вдвое, получим экономию	76669 руб./год
2) Мотивация дальнейшего развития только перспективного персонала		
Снижение затрат на развитие неконкурентоспособных и неприверженных работников	Расходы на обучение и развитие персонала в среднем составляют до 1 млн. руб. в год (на основе общих затрат по социальной программе). Расходы должны сократиться минимум вдвое, получим экономию	500000 руб./год
ИТОГО		1026978 руб./год

Возможный экономический эффект, таким образом, складывается из разницы между затратами проекта и возможной выгодой, наглядно представим его на рис. 3.2.

Предлагаемые мероприятия предстают экономически целесообразными, поскольку выгода перекроет затраты на 634739 руб. уже в первый год внедрения предлагаемых методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом.

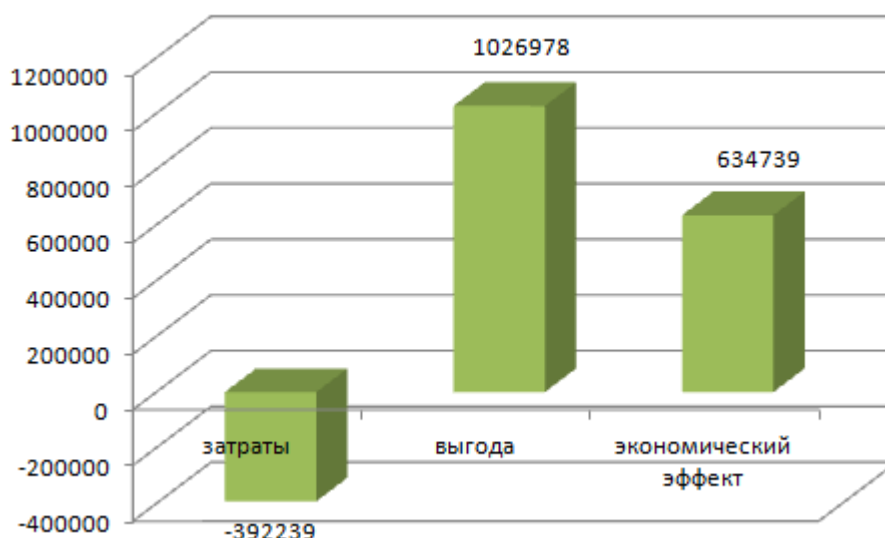


Рис. 3.2 – Возможный экономический эффект от внедрения методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников филиалов Почты России в г. Стрежевом (руб.)

Кроме того, мероприятия могут нести не только экономический эффект, но и социальный. Социальная эффективность всех проектов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом проявляется в возможности достижения позитивных, а также в избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации (рис. 3.3).

Таким образом, в данном разделе работы предложен методический подход к совершенствованию управления мотивацией трудовой деятельности работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом.

Управленческий смысл предлагаемых мероприятий состоит во внедрении следующих нововведений:

- 1) Целенаправленная селекция набираемого персонала: целесообразно идентифицировать черты характера человека при отборе на должность, оценивая таким образом соответствие соискателя своей будущей работе путем психологического тестирования.



Рис. 3.3 – Возможный социальный эффект от мероприятий по совершенствованию управления мотивацией трудовой деятельности работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом.

Для работы в условиях розничной торговли и предоставления услуг связи соискатель вакансии должен обладать комплексом личностных черт, таких как рационализм, эмоциональная устойчивость, самокритичность, мудрость, доброжелательность, неконфликтность, гибкость мышления, несклонность к употреблению психостимуляторов и др. Тестирование должно быть профессиональным и многоуровневым;

2) Мотивация дальнейшего развития только перспективного персонала: используется градационный подход к необходимости мотивации карьерным ростом на основе оценки внутренней конкурентоспособности персонала и его степени лояльности.

Регулирование мотивации карьерным ростом предполагает процесс воздействия на сегменты внутреннего рынка труда путем формирования разных ценностных предложений для разных категорий работников и воздействие на них путем адекватной адресной системы воздействующих мер, связанных с развитием персонала.

Заключение

Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций в рассматриваемой области показывает значимость как материальных, так и нематериальных методов мотивации трудовой деятельности, что подтверждает гипотезу нашего исследования.

Практической базой исследования мотивации трудовой деятельности стали филиалы Почты России в г. Стрежевом – это довольно крупное предприятие, в структуру которого входит 4 филиала города Стрежевого Томской области. Специализация филиалов Почты России в г. Стрежевом – предоставление услуг связи, а также торговля непродовольственных хозяйственно-бытовых товаров.

В мотивации труда работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом применяются следующие группы методов:

- 1) Экономические методы;
- 2) Организационно-административные методы;
- 3) Социально-психологические методы.

По итогам анализа кадрового состава было нами выявлено, что, постоянный состав филиалов Почты России в г. Стрежевом – это лишь 56–69% работников. Кроме того, высокая текучесть кадров на фоне того, что 30% уволенных составляют работники, не прошедшие испытательный срок, рост увольнений за нарушение трудовой дисциплины до показателя 50% всех уволенных – всё это говорит о необходимости принятия управленческих мер по улучшению системы мотивации персонала в филиалах Почты России в г.

Стрежевом.

Для выявления ключевых проблем мотивации трудовой деятельности персонала в филиалах Почты России в г. Стрежевом нами был проведен анкетный социологический опрос, направленный на выявление особенностей механизма управления мотивацией.

Результаты проведенного опроса позволили мне выделить три группы факторов мотивации трудовой деятельности персонала в филиалах Почты России в г. Стрежевом: с высокими, средними и низкими показателями.

В связи, с чем мы пришли к выводу, что работники филиалов Почты России предстают как бы «исключенными» из общей стратегии развития компании. Они не в курсе, какие планы и перспективы стоят перед компанией на текущий год и на более долгий период, не знают о результатах, которых добилась компания, отмечают, что информация о происходящем в компании не всегда предоставляется вовремя. Это понижает лояльность персонала к организации: получается, что люди просто ходят на работу, преследуя свои интересы, не задумываясь о своем вкладе в жизнь организации.

В результате исследования управления мотивацией трудовой деятельности работников в филиалах Почты России в г. Стрежевом нами было выявлено противоречие:

- с одной стороны, четкая и детальная задокументированность, регламентированность процессов мотивации персонала, стабильный размер вознаграждения персонала, развитая система социальных гарантий должны предотвращать кадровые проблемы в филиалах Почты России в г. Стрежевом.

- с другой стороны, в компанию попадают работники, которые не умеют взаимодействовать, эффективно сотрудничать, дружно решать организационные проблемы, нелояльно настроенные друг к другу и руководству, не чувствующие себя частью процесса развития компании, нарушающие трудовую дисциплину, готовые покинуть работу в любой

момент.

Подводя итог, мы можем сделать вывод о том, что оптимизация системы мотивации карьерным ростом в филиалах Почты России в г. Стрежевом должна осуществляться по трем направлениям:

1) путем смещения акцента мотивационных мероприятий на тех работников, деятельность которых для предприятия наиболее прибыльна, производительна и в силу этого наиболее ценна.

2) путем выборочного сохранения работников, сохранять только тех работников, чья конкурентоспособность является ценностью для организации в настоящий момент времени. Упорядоченность профориентации данных работников может быть осуществлена при помощи вкладов в развитие их конкурентоспособности, но только на внутреннем рынке труда.

3) путем предельного сокращения финансовых и других затрат на группы работников, которые не представляют ценности для организации, при том, что риск не заполнения вакансии, также ничтожен. Данные работники должны быть ориентированы только на выполнение своих прямых обязанностей.

Список использованных источников

1. Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. – 2013. – №8. – С. 31–66.
2. Берг О. Психологическая мотивация // Кадровый вопрос. – 2014. – №3. С. 18–24.
3. Битулева Н.Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу // Банковский ритейл. – 2014. – №3. – С. 52–58.
4. Бланк И. А. Торговый менеджмент. – Киев: Ника-Центр, 2009. – 779 с.
5. Бортников Г.П., Коваль В.П. Мировые тенденции в мотивации топ-менеджеров банка // Управление в кредитной организации. – 2012. – №4. – С. 95–110.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 368 с.
7. Варданын И. Система мотивации персонала и ее совершенствование // Кадровик.ру. – 2012. – №12. – С. 76–82.
8. Веснин В. Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М.: Элит-2000, 2003. – 304 с.
9. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: МГУ, 2010. – 341 с.
10. Гагаринская Г. Шкала мотивационных нормативов для работников промышленных предприятий // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – №3. – С. 87–92.
11. Герш М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013. – №9. – С. 48–52.
12. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого

успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2010 – №501-ст). – М.: Стандартинформ, 2011.

13. Данилова Е., Лапинский В. Проверяйте мотивацию кандидата, и «засланный казачок» не проникнет к вам в компанию // Управление персоналом. – 2014. – №16. – С. 5–15.

14. Должностные инструкции в торговле. – М.: ТК Велби; Проспект, 2006. – 184 с.

15. Захарова Т. И., Гаврилова С. В. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 216 с.

16. Зенирова А. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала // Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 57–66.

17. Игольникова И. Мотивационные факторы непрерывного профессионального развития // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – №5. – С. 112–116.

18. Квалификационный справочник должностей служащих. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

19. Ковальчук А. За «большое спасибо» // Консультант. – 2014. – №15. – С. 58–62.

20. Козлова Т. «Зазеркалье» мотивации // Кадровик.ру. – 2014. – №5. – С. 68–70.

21. Кокорев В. П. Мотивация в управлении: Курс лекций / В. П. Кокорев. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 1997. – 314 с.

22. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие / М. А. Коргова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 456 с.

23. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях // Делопроизводство и кадры. – 2015. – №1. – С. 71–82.

24. Лахман Р.М. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компании в налоговом плане, так и для работников // Российский налоговый курьер. – 2013. – №4. – С. 62–73.
25. Либерман К. Материальная мотивация // Кадровый вопрос. – 2014. – №3. – С. 8–17.
26. Логунов О.Г. Корпоративная система премирования работников ОАО «РЖД» как элемент мотивации персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – №1. – С. 27–32.
27. Ляховский В. Управление риском материальной мотивации персонала. Аудиторский аспект // Бухгалтерия и банки. – 2014. – №5. – С. 9–15.
28. Мамонов Е. Зарплату увеличивать не будем. Что предложить взамен? // Налоговый учет для бухгалтера. – 2015. – №2. – С. 68–76.
29. Мамонов Е. Как разработать систему мотивации для сотрудников отдела кадров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №9. – С. 76–84.
30. Мамонов Е. Мотивируем сотрудников: с чего начать // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. – №6. – С. 72–79.
31. Мамонов Е. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда // Кадровик.ру: электрон. журн. – 2014. – №11. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.08.2015).
32. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 387 с.
33. Махотина-Гараева М.А. Построение системы корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – №10. – С. 45–48.

34. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 256 с.
35. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: ИД Вильямс, 2008. – 672 с.
36. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. – М.: Синергия, 2014. – 640 с.
37. Мотивация персонала: методическое пособие / Сост. В. И. Герчиков и др. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2005. – 116 с.
38. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
39. Основы менеджмента: Под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 271 с.
40. Покровская О. Мотивация в подарок // Кадровик.ру. – 2013. – №10. С. 74–77.
41. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации / И. П. Пономарев. – М.: Эдиториал УРСС, 2004. – 224 с.
42. Рыбина О. Обед с начальником и другие нестандартные способы мотивации сотрудников // Консультант. – 2014. – №1. С. 32–34.
43. Скоробогатова Т. Кто правит балл? Балльная система стимулирования персонала // Кадровик.ру. – 2014. – №4. – С. 60–69.
44. Скудутис М. Доплата за участие // Расчет. – 2015. – №4. – С. 44.
45. Сорока В. А. Нравится ли сотрудникам работать в вашей компании? / В. А. Сорока // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №6. – С. 90–96.
46. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: по сост. на 13.07.2015 // Собрание законодательства РФ. – 2002. – 7 января. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

47. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2008. – 281 с.

48. Фахрутдинова М. Помехой созданию нематериальной мотивации может быть только одно – нежелание // Управление персоналом. – 2015. – №10. С. 53–59.

49. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

50. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб: Питер, 2002. – 227 с.

51. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: Вершина, 2003. – 224 с.

Приложение А

Анкета для оценки мотивации трудовой деятельности [16, с. 60–61].

Инструкция: Просим внимательно ознакомиться с предлагаемыми утверждениями и проставить баллы напротив каждого утверждения по следующим правилам: 3 – да/согласен; 2 – не знаю/затрудняюсь с ответом; 1 – нет

	Наименование показателя	Балл
1	Перспективы компании	
1.1	Я знаю, какие планы стоят перед компанией на текущий год	
1.2	Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя	
1.3	Я знаю, каких результатов добилась компания за период	
1.4	Я знаю о долгосрочных планах компании	
1.5	Перспективы компании и пути их достижения являются мне понятными	
2	Стиль управления непосредственного руководителя	
2.1	В отношении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен	
2.2	Руководитель обсуждает насущные вопросы и дальнейшие планы с отделом	
2.3	Мне ставят конкретные, четкие, измеримые и достижимые цели	
2.4	Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении заминок с исполнением	
2.5	Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от руководителя	
3	Психологический климат	
3.1	В компании благоприятный психологический климат	
3.2	Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь	
3.3	В компании принято уважительное обращение	
3.4	Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения	
3.5	Коллеги используют только конструктивную критику	
4	Условия труда	
4.1	У меня комфортное рабочее место	
4.2	Мое рабочее место оборудовано всей необходимой техникой и мебелью	
4.3	На моем рабочем месте оптимальная температура и нет сквозняков	
4.4	На моем рабочем месте достаточно освещения	
4.5	У меня есть все необходимые принадлежности для выполнения работы	
5	Социальный пакет	
5.1	Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет организации	
5.2	Социальный пакет для всех сотрудников одинаков	
5.3	Считаю, что социальный пакет является достаточным	
5.4	Я знаю, от чего зависит размер социального пакета	
5.5	Имеющийся социальный пакет поможет удерживать сотрудников, желающих уволиться	

6	Оплата труда	
6.1	Заработная плата выплачивается точно в срок	
6.2	Компания всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы	
6.3	Размер заработной платы считаю достаточным	
6.4	Формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно	
6.5	Размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность организации	
7	Содержание выполняемой работы	
7.1	Я считаю свою работу интересной	
7.2	Я считаю свою работу разнообразной	
7.3	Я считаю свою работу социально значимой	
7.4	Я считаю, что моя работа способствует самовыражению	
7.5	По выполнении работы я испытываю чувство гордости	
8	Возможность самореализации	
8.1	Я могу самостоятельно принимать решения в отношении работы	
8.2	Компания регулярно предоставляет возможности для моего профессионального развития	
8.3	Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ	
8.4	Я могу принимать участие в проектах, которые оптимизируют деятельность всей компании	
8.5	Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь	
9	Карьерный рост	
9.1	Я знаю, как происходит карьерный рост в компании	
9.2	Я могу подняться по карьерной лестнице	
9.3	Со мной разговаривают про карьерный рост не реже чем 1 раз в 6 месяцев	
9.4	С моим участием подготовлен индивидуальный план карьерного роста	
9.5	Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить другую желаемую должность	

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: **Мотивация трудовой деятельности в филиалах Почты России в г. Стрежевом.**

Объем оригинальности – 70,7%.

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов 29,3 %.

Копия отчета с указанием заимствованных источников:

1. Скачать/bestref-133252.doc	http://bestreferat.ru/archive/s/52/bestref-133252.zip	internet	12,46%	12,46%
2. Современные системы управления персоналом. Диплом. Читать текст online -	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=666174#4	internet	3,15%	3,65%
3. Источник 3		citations	3,01%	3,5%
4. Положение о ВРК (2/3)	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	internet	2,5%	2,5%
5. Все о работе директора по кадрам: Лучшие кадровые решения	http://alt-x.narod.ru/0308dir.rtf	internet	2,03%	2,76%
6. Автореферат диссертации смотрите	http://www.mgupp.ru/wp-content/uploads/2011/12/avtoreferat_ki...	internet	0,97%	0,97%

здесь				
7. Соловьева, Юлия Юрьевна диссертация ... кандидата экономическ их наук : 08.00.05 Новосибирск 2009	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004412000/rsl010044126...	disser.rsl	0,95%	0,95%
8. Главы 2-4 курса УЧР	http://uvd45.ru/2-kurs/glavy-24-kursa-uchr/	internet	0,69%	0,73%
9. Мотивация работой в организации (Пономарев)	http://www.kosstu.kz/static/uploads/library/gumanitar/psiholo...	internet	0,41%	0,41%
10. СТРАХОВА НИЕ СЕГОДНЯ Почта России застрахует детей сотрудников на суммы от 100 до 500 тысяч рублей ИТАР- ТАСС- Кубань, 1 июня 2012 г.	http://www.insur-info.ru/press/76448	internet	0,41%	0,41%
11. Первый заместитель генерального директора	http://do.gendocs.ru/docs/index-308725.html	internet	0,4%	0,47%
12. Роль и значение мотивации персонала в современном	http://studopedia.net/20_47951_rol-i-znachenie-motivatsii-per...	internet	0,37%	0,79%

менеджмент е				
13. Скачать/bestref-131790.doc	http://www.bestreferat.ru/archives/90/bestref-131790.zip	internet	0,32%	0,38%
14. Скачать/bestref-131547.doc	http://www.bestreferat.ru/archives/47/bestref-131547.zip	internet	0,31%	0,85%
15. Иванов, Дмитрий Викторович диссертация ... кандидата юридических наук : 12.00.05 Москва 2009	http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004332000/rsl010043325...	disser.rsl	0,28%	1,17%
16. Лобаскова, Наталья Вадимовна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Нижний Новгород 2012	http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005482000/rsl010054823...	disser.rsl	0,2%	1,41%
17. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу (Битулева Н.Д.) - Предпринимательская деятельность и трудовые отношения -	http://lexandbusiness.ru/vi-ew-article.php?id=5139	internet	0,16%	0,16%

Предпринимательство и право				
18. TPU_VKR_14920.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU028652.pdf	tpu	0,12%	1,06%
19. Система управления персоналом на УФПС Смоленской области филиала ФГУП "Почта России"	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a3ad68a5d53b8...	internet	0,1%	11,55%
20. Доброва, Катрина Бениковна диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 Москва 2011	http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005085000/rsl010050856...	disser.rsl	0,06%	1,25%
21. Артемова, Александра Владимировна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Тамбов 2007	http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003351000/rsl010033510...	disser.rsl	0,06%	1,17%
22. Кириллова, Светлана Сергеевна диссертация ... кандидата экономических наук :	http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005487000/rsl010054878...	disser.rsl	0,06%	1,27%

08.00.05 Воронеж 2012				
23. Фан Лемин диссертация ... кандидата социологиче ских наук : 22.00.08 Москва 2009	http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004330000/rsl010043304...	disser.rsl	0,05%	0,61%
24. Лышова Светлана Александров на_Организа ционная структура управления предприятие м в ООО «Стройсерви с»..doc		internet	0,05%	1,98%
25. TPU_VKR_1 4769.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU025660.pdf	tpu	0,01%	1,02%
26. Колпакова, Татьяна Вячеславовн а диссертация ... кандидата экономическ их наук : 08.00.05 Москва 2007	http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003356000/rsl010033560...	disser.rsl	0,01%	0,8%
27. Источник 27	http://science.usue.ru/attachments/587_Konkurentosposobnost%2...	internet	0%	0,99%
28. Бузин, Роман Борисович диссертация ... кандидата экономическ	http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003381000/rsl010033810...	disser.rsl	0%	0,58%

их наук : 08.00.05 Нижний Новгород 2007				
---	--	--	--	--

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Овчинникова Александра Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н.		