

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Система стимулирования и мотивации персонала (на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»).

УДК 654.07

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И 21	Ибрагимова Дина Рамисовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и

	деятельности	<i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИнЭО

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И 21	Ибрагимова Дина Рамисовна

Тема работы:

Система стимулирования и мотивации персонала  
(на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»).

Утверждена приказом директора (дата, номер)

От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**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.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы стимулирования и мотивации труда в организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><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></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести исследование теоретических основ и современных тенденций стимулирования и мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия.</li> <li>2. Дать характеристику структуры управления и результативности производственной деятельности предприятия УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»</li> <li>3. Выявить проблемы стимулирования и мотивирования труда работников предприятия УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»</li> <li>4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.</li> </ol> <p>2. Цель – анализ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.</p>
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.
2. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ УФПС ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ – ФИЛИАЛ ФГУП « ПОЧТА РОССИИ».
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ УФПС ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ – ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 11И21	Ибрагимова Дина Рамисовна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа**

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
<b>Итого:</b>		<b>40</b>
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

**Выпускная квалификационная работа** 76 с., 13 рис., 5 табл., 52 источников, 2 прил.

**Ключевые слова:** управление персоналом, система стимулирования, система мотивации, сотрудники, кадровые сотрудники, организация.

**Объектом исследования** является система мотивации и стимулирования персонала.

**Цель работы** – оценить эффективность методов стимулирования и мотивации на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

**В процессе исследования применялась** - статистическая отчетность, документы организации, «экспресс опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела и жизнь компании», проведено интервьюирование на тему «Удовлетворенность сотрудников к действующей системе стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала».

**В результате исследования** были разработаны рекомендации по улучшению систем стимулирования и мотивации, а так же предоставлены Заместителю директора Департамента по управлению персоналом в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» на обсуждение и возможность применения в системе стимулирования и мотивации труда сотрудников организации.

**Степень внедрения:** разработанные рекомендации предоставлены Заместителю директора Департамента по управлению персоналом в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» на обсуждение и возможность применения в системе стимулирования и мотивации труда сотрудников организации.

**Область применения:** система стимулирования и мотивации труда сотрудников организации в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»

**Социальная/экономическая значимость работы:** улучшение систем стимулирования и мотивации труда сотрудников, приведет к улучшению финансового показателя самой организации, и как следствие увеличение заработной платы сотрудник, развитие персонала, улучшение микроклимата в компании и развитие корпоративной культуры и ценностей компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	12
1.1 Понятие стимулирования: сущность, виды, основные понятия и принципы ее построения.....	12
1.2 Понятие мотивации: теория, место мотивации в системе управления персоналом.....	22
2. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ УФПС ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ – ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ».....	39
2.1.УФПС Томской области – филиал ФГУП « ПОЧТА РОССИИ»: организационная структура, услуги и сервисы.....	39
2.2. УФПС Томской области – филиал ФГУП « ПОЧТА РОССИИ»: общая характеристика персонала и управления персоналом .....	45
2.3. Методы стимулирования и мотивации на предприятии УФПС Томской области – филиал ФГУП « ПОЧТА РОССИИ».....	52
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ УФПС ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ – ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ».....	60
3.1.Оценка системы стимулирования и мотивации УФПС Томской области – филиал ФГУП «ПОЧТА РОССИИ».....	60
3.2. Разработка рекомендаций по ее совершенствованию.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
Список использованных источников.....	81
Приложение А.....	85
Приложение Б.....	86

## **Введение**

**Актуальность** данной работы состоит в том, что в основе мотивации лежит стимулирование сотрудников к реализации поставленных задач и как результат достижение ими целей всей организации или достижение своей личной цели. Грамотно разработанная и успешно внедренная система мотивации в организации приведет ее не только к повышению производительности труда, как следствие повышение объемов прибыли организации, но и удовлетворенности сотрудников в своей работе.

Правильно построенная система стимулирования и мотивации в организации является основой для реализации общих целей и задач.

В современном мире многие руководители организаций пересматривают свои формы и способы ведения бизнеса. Руководитель пришел к пониманию, что основным и самым важным фактором развития бизнеса является человек. В общем, меняются подходы к системе управления персоналом, вводятся новые стратегии развития, пересматривается кадровая политика, внедряются и применяются новые HR- технологии. Руководители организаций все больше внимания обращают на систему стимулирования и мотивации в своей организации, а если она отсутствовала – создают с нуля.

### **Степень теоретической исследованности темы (обзор литературы).**

Теоретической основой для исследования по общим аспектам процедур мотивации и стимулирования явились труды отечественных и зарубежных авторов А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Д.С. Адамс, В. Герчикова. Основой для исследования по организации систем стимулирования и мотивации персонала в различных сферах трудовой деятельности послужили книги и статьи авторов: И.А. Никитиной, В.П. Пугачева, С.В. Ивановой, Е. Моргунова, Э.А. Уткина, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, Э.Е. Старбинского, П. Морнеля. Проблемы, связанные с построением систем стимулирования и мотивации персонала и способы их решения, были рассмотрены у авторов Н.А.Хрящева, Н.И Терещук, С.М. Раковский, М.В. Потапов. Практическое решение проблем стимулирования и

мотивации описаны в работах М.Н. Рацапов, С.В. Манаев, Л.И. Лукичева. Однако автор вынуждена констатировать, что слабо освещены вопросы по стимулированию и мотивации в сфере массовых коммуникаций и связи, к которым относится УФПС Томской области - филиал ФГУП «Почта России». Этим и обусловлен выбор темы.

**Проблема исследования** связана с тем, что в любой организации есть свои методы и системы стимулирования и мотивации труда сотрудников, но не существует универсального способа формирования подобных систем применительно к практике любой конкретной организации. Поэтому всегда имеют место вопросы о том, насколько они эффективны в той или иной организации, так как это можно выяснить только путем конкретного изучения (анализа) работающих систем в организации. Без мотивации сотрудников развитие компании (организации, предприятия) не представляется возможным. В своей работе я бы хотела рассмотреть на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России», какие методы используются для мотивации сотрудников предприятия и насколько они эффективны.

**Объектом исследования** - является система мотивации и стимулирования персонала.

**Предмет исследования** – система стимулирования и мотивации на примере «УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

**Цель данной выпускной квалификационной работы** – оценить эффективность методов стимулирования и мотивации на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы стимулирования и мотивации;
- изучить методы стимулирования и мотивации на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»;

- методами экспресс – опросник и интервьюирования оценить систему стимулирования и мотивации на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»;

- разработка рекомендаций по совершенствованию методов стимулирования и мотивации в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

### **Методологические основы исследования.**

В качестве основных методов в работе используются следующие методы: метод контент-анализа, метод статистического анализа, метод интервью.

Методы контент- и статистического анализа будут использоваться для осмысления статистической отчетности организации, ее нормативно-правовой базы и финансового состояния, а также для оценки статистических данных отдела кадров за период с 2014 по 2016гг.

Метод интервью будет применяться для получения данных субъективного плана на предмет выявления у сотрудников разных уровней удовлетворенности в отношении оценки действующей системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала.

### **Апробация работы.**

Результаты данной работы представлены руководству Департамента по управлению персоналом в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» и в будущем планируются использоваться в процессе трансформации системы стимулирования и мотивации труда сотрудников организации. Таким образом, поставленные цели и задачи в данной выпускной квалификационной работе достигнуты

### **Структура работы.**

Данная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие стимулирования: сущность, виды, основные понятия и принципы ее построения.

В наше время система стимулирования персонала – это целый комплекс действий, который используют управленцы в организации для достижения максимальной эффективности работы персонала. Стимулирование персонала можно разделить на три составляющие это: экономическую, нравственную и социальную.

Экономическая функция – это грамотное стимулирование сотрудников, что приводит к увеличению производственных процессов, улучшению качества продуктов (услуг). Нравственная функция помогает сформировать активную жизненную позицию у персонала, улучшает климат в организации. Социальная функция формируется из социального распределения в обществе, которая основывается на разных доходах населения.

Управление персоналом – это многоплановые процессы. Они включают в себя такие элементы, как:

- выявление потребностей в кадрах, формирование не только численного, но качественного состава кадров;
- кадровая политика, которая тесно связана с внешним и внутренним рынком труда, переподготовкой кадров и высвобождением;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата, стимулирование и мотивация труда, которая включает в себя материальную и моральную заинтересованность;
- оценка деятельности и аттестация кадров, система развития кадров межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Что же такое стимулирование труда?

Стимул (лат. stimulus— острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола (быка), запряженного в повозку)— сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие; также, в терминологии экспертных оценок,— объект-наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта («стимулирующий» его принять то или иное решение).<sup>1</sup>

Стимулирование труда основывается в основной своей части на материальных средствах поощрения, вознаграждения и санкциях, где в основе своей лежит заработная плата. Понятие стимулирование неразрывно связано и с понятием производственного коллектива, который в целом и каждый его член в отдельности являются объектами стимулирования. При управлении производственным коллективом основное внимание должно уделяться организации трудового процесса и стимулированию работников. Для организации правильного управления производственным коллективом необходимо четко сформулировать стоящие перед ним задачи, главными из которых являются производство продукции, работ, услуг, а уже на основе полученной прибыли происходит реализация социальных и экономических интересов наемных работников и интересов предпринимателя-собственника, организуется система стимулирования сотрудников согласно итогам проделанной деятельности.

Стимулирование направлено на увеличение объема, расширение ассортимента, повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции с учетом достижений научно-технического прогресса. В свою очередь, эффективная и качественная работа влечет за собой снижение

---

<sup>1</sup> Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. М.: ЭКСМО, 2012. – № 1. – 38 с.

себестоимости и повышение рентабельности производства, что дает возможность дополнительно материально поощрить работников.

Понятие стимулирование распространяется не только на производственных рабочих, но и на всех работников трудового коллектива, отсюда и необходимость разграничение таких понятий, как "эффективность труда" и "производительность труда". Производительность труда работников определяется не только усилиями самого работника, но и зависит от других причин: ввода новой техники и технологии, применения новых видов сырья и материалов, внедрения более совершенных форм организации производства и труда. Эффективность же труда работников целиком зависит от их личных качеств и способностей при прочих равных условиях.

Стимулирование труда является внешним побуждающим фактором, влияющим на поведение человека в сфере труда и подразумевает не только материальную мотивацию персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно (см. рисунок 1.1.). Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.<sup>2</sup>

Нравственная функция направлена на стимуляцию труда и формирование активной жизненной позиции, формирующий благоприятный климат в обществе. Присутствие в данном гарантировать верную и аргументированную концепцию стимулов с учетом устойчивости и многозначительного навыка.

Социальная роль поддерживается формированием общественной текстуры сообщества, посредством разной степени прибыли, в которой существенной уровня находится в зависимости с влияния стимулов в разных людей.

---

<sup>2</sup> Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

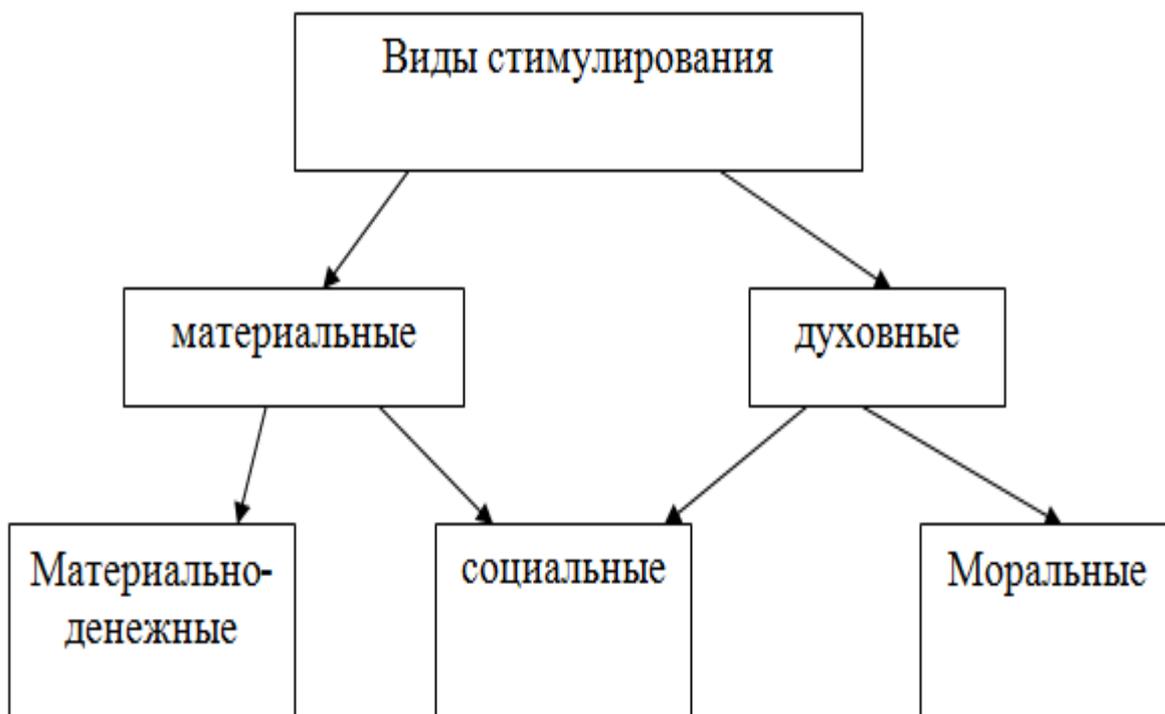


Рис. 1.1.Классификация видов стимулирования

Материальное стимулирование, состоящее из материально-денежного и материально - не денежного стимулирования, играет важнейшую роль в повышении трудовой активности работников. Материально - не денежное стимулирование содержит и часть социальных стимулов.

Материальное стимулирование немаловажный фактор, но не единственный. Вторым немаловажным фактором, а в психологическом плане и более развитым и широко применяющимся, является духовное/ моральное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования на рис. 1.1.

Социальная справедливость, имеет под собой определенный анализ трудового вклада каждого сотрудника, и это является одним из самых важных условий максимальной эффективности морального стимулирования каждого сотрудника организации. Уверенность в справедливости и

обоснованности признания определенных заслуг работника, и правильное вознаграждение его труда, будет поднимать моральный авторитет, утверждает сотрудника, как личность и обязательно формирует его активную жизненную позицию. При внедрении в организации морального стимулирования, необходимо понимать, что важно гарантировать сочетание всех мер поощрения с увеличением ответственности у сотрудников за результаты выполненного труда.

Стимул (лат. stimulus— острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют скот)— сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие; также, в терминологии экспертных оценок,— объект-наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта («стимулирующий» его принять то или иное решение).<sup>3</sup>

Система (от др.-греч.: целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Малуев П.А. Управление персоналом / П.А. Малуев. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012. – 196 с.

<sup>4</sup> Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 144 с



Рис. 1.2. Стимулирование труда

Таким образом: Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Во многих компаниях система стимулирования персонала либо отсутствует совсем, либо присутствует номинально, т.е. фактически не работает и не влияет на поведение работников и даже игнорируется ими.

Практика показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам:

1. Должностные обязанности и условия оценки сотрудников не сформулированы и как следствие не доведены до сотрудников. В свою очередь, такие сотрудники не имеют представления, какие требования к ним предъявляет руководитель компании (или не посредственный начальник).
2. Сотрудники компании не имеют достаточные навыки и умения, чтоб выполнять поставленные задачи, в рамках его сферы деятельности. В таких случаях сотрудников надо обучать.
3. Существующие стимулы в организации не соответствуют, тем внутренним мотивам сотрудников, т.е. действующая программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации сотрудников.<sup>5</sup>
4. В действующей системе стимулирования и мотивации сотрудников существует преобладание негативных стимулов, которые оказывают демотивирующее воздействие на сотрудников и вызывают у них отторжение.
5. В компании нет отлаженной системы оценки персонала.
6. Существующая система стимулирования в корне отличается от сложившейся организационной структуре организации, т.е. она не учитывается устоявшиеся традиции, ценности, нормы и правила поведения сотрудников в компании.
7. Существующие стимулы не интересны и сотрудники не предают им большого значения.

Чтобы избежать эти и другие ошибки, при разработке системы стимулирования необходимо, основываться на проведенный объективный анализ ситуации как внутри организации, так и на рынке труда и не в коем

---

<sup>5</sup> Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2011. – 284 с.

случае она не должна отражать представление о системе стимулирования одного-двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и с этой целью предлагается следующая последовательность действий.<sup>6</sup>

Первый шаг – необходимость проведение семинара (обучение, тренинг) для руководителей высшего звена, который будет посвящен вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда сотрудникам. Руководство компании должны знать основы теорию и практические подходы к мотивации сотрудников, т.к. при формировании высокой мотивации у персонала на достижение целей организации – это задача для всех руководителей структурных подразделений, а не только руководителя компании. На таких занятиях могут быть рассмотрены такие вопросы:

- теоретические основы мотивации;
- существующие методы диагностики трудовой мотивации;
- виды и формы стимулирования труда;
- принципы оплаты труда;
- методы формирования постоянной и переменной оплаты труда;
- разработка социального пакета сотрудникам.

Второй шаг - провести изучение (исследование) причин низкой мотивации персонала. Провести тщательную диагностику системы стимулирования труда, которая уже сложилась и применяется в компании.

Методы такой диагностики:

- работа с документами;
- провести интервью с персоналом организации (все уровни).

Для проведения такого интервью, необходимо пригласить консультанта по управлению, который проведет квалифицированный анализ проблем, которые связаны с проблемами мотивации и стимулирования в компании.

---

<sup>6</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 720 с.

Третий шаг – сделать анализ общей структуры трудовой мотивации сотрудников организации. Необходимо понять какие типы мотивации у каждого сотрудника, и для все организации. На таком этапе проводят, как правило письменный опрос сотрудников, при помощи специального опросника, и полученную информацию в дальнейшем обрабатывают. Результатом таких опросов, должны стать новые разработанные оптимально подходящие для всех сотрудников формы и виды стимулирования, которые реально заставили б людей работать по-новому, выполнять поставленные задачи руководства.

Четвёртый шаг – изучить существующую системы в организации по оплате труда, с целью определения наилучшего размера оплаты труда сотрудника. На этом этапе необходимо учитывать все факторы:

- цены на региональном рынке труда;
- запросы сотрудников организации;
- социологические шкалы зарплаты;
- существующие возможности компании;
- особенности сотрудников (квалификация, трудовая мотивация);
- анализ особенностей работы (виды работ, функционал, показатели, нормативы, условия труда).<sup>7</sup>

Пятый шаг – необходимо произвести разработку и обоснование окладной части заработной платы. На этом этапе необходимо определить и откорректировать должностные оклады, показатели результатов, определить квалификационные доплаты и надбавки.

Шестой шаг – необходимо произвести разработку и обоснование премиальной части заработной платы. Сделать анализ, существует ли у организации возможность использования различных видов премирования, таких как:

- премия за личный результат сотрудника;

---

<sup>7</sup> Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура. - М.: изд. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 136 с.

- премия за вклад работу конкретного подразделения;
- премия по результатам всей компании.

Для каждого вида премии, необходимо разработать расчетные формулы (методики) со всеми спецификами компании.

Седьмой шаг – необходимо провести анализ формирования социального пакета и принципы его распределения (стаж работы, уравнительный и иерархический). Денежная оценка для всех категорий сотрудников организации.

На последнем восьмом этапе – необходимо разработать не денежные формы и виды стимулирования сотрудников организации (натуральные, моральные, организационные и др.) с учетом определенной специфики организации, предъявляемые требования руководителей, особенностей сотрудников компании, рабочих мест, культуры компании. Разработанные стимулы необходимо привязать к конкретным должностям, категориям персонала. К отдельным работникам организации можно применять различные формы (подкрепляющие, коллективные, индивидуальные, позитивные, негативные, соревновательной и т.д.).

Если провести такую планомерную, последовательную и методичную работу, можно получить обоснованную, и главное работающую систему стимулирования труда в организации и успешно ее внедрить.

Для того, чтобы оценить положение в сфере мотивации трудовой деятельности, необходимо производить оценку стимулирования персонала.

Сотрудники организации, занимающие разные должности ценят разные типы стимулирования: власть, уверенность в завтрашнем дне, признание своих заслуг, денежные компенсации, карьерный рост, признание и т.д. Если провести такой анализ и определить, какой тип сотрудников составляет большую часть организации, можно изменить условия труда, при которых увеличится отдача самих работников. Работа организации будет более эффективной, если учесть пожелания основных специалистов, которые образуют костяк организации.

## **1.2. Понятие мотивации: теория, место мотивации в системе управления персоналом.**

Мотив (от лат. moveo - двигаю) — многозначное понятие: Мотив (психология) — динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Мотивация – это процесс создания системы условий (мотивов), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его усилия в нужную сторону, побуждающих проявлять настойчивость, старательность, изобретательность при достижении цели. Мотивы у конкретного человека могут быть:

– внутренними, то есть связанными с потребностями в компетентности и личном выборе, которые являются ведущими для человеческого «Я». То есть в случае с внутренней мотивацией используются потребности, интересы, намерения, цели, желания, уверенность в себе, возможность самореализации, чувство удовлетворения от труда.;

– внешними, то есть побуждение к деятельности происходит посредством сил извне. Такая мотивация регулируется внешними материальными и психологическими условиями: деньгами, вознаграждением и даже наказанием. Побуждение к действию строится на стимулах, которые вытекают из сложившейся ситуации.

Мотивы у конкретного человека формируются под воздействием множества факторов как внутренних (личное желание), так и внешних (полученная извне информация), как объективных (возрос общий уровень), так и субъективных (так все делают). Однако в любом случае мотивы начинают себя эффективно проявлять только под влиянием стимулов. В качестве стимулов могут выступать самые разнообразные материальные предметы и действия других людей, представляющие собой новые возможности и новые угрозы.

Систематическое изучение мотиваций так и не позволили однозначно с точки зрения психологии определить, что же побуждает человека к труду, а вот изучение поведения человека в труде даёт некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать реальные модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Результаты этих исследований рассматриваются в этом вопросе.

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- теории содержания (содержательные);
- теории процесса (процессуальные).

Содержательные - основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые и являются основными мотивом их проведения, заставляя людей действовать так, а не иначе. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.<sup>8</sup>

Процессуальные основываются на том в первую очередь, как ведет себя человек с учетом его восприятия и познания.<sup>9</sup> В этой теории говорится о том, что правильное распределение усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения определенных целей. К таким теориям относится теория справедливости или модель Портера – Лоулера, или теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму.

Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия рассмотреть.

### **Содержательная теория.**

Теория содержания мотивации. Должны анализировать факторы, которые оказывают влияние на мотивацию. В большей степени основа этих теорий основывается на анализе потребностей и их влияние на мотивацию.

---

<sup>8</sup> Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2012. – 264 с

<sup>9</sup> Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2012. – № 3. – С. 82-86.

Такие теории описывают всю структуру потребностей, что они содержат, и то, как они влияют или связаны с мотивацией человека к деятельности.

В этих теориях пытаются найти ответ на вопрос, что внутри человека побуждает его к действиям. Самой известной теорией мотивации считается – теория иерархии потребностей, которую разработал А. Маслоу.

Первая теория называется «Иерархией потребностей А.Маслоу» она показана на рис. 1.3. Содержание данной теории сводится к изучению потребностей. Эта самая первая теория, ее сторонники в том числе и А.Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека.<sup>10</sup> В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- потребности для выживания человека или физиологические потребности, к ним относятся еда, вода, отдых и т.д.;
- потребность в безопасности (уверенность в будущем), защита от опасностей со стороны окружающего мира, физическая защита, уверенность в том, что физиологические потребности будут и в будущем;
- социальные потребности (необходимость в общении с людьми, поддержка, дружба);
- потребность в самовыражении (собственный рост, реализация своих возможностей);
- потребность в уважении (признание окружающими, стремление к личным достижениям).

Первые две группы потребностей первичные, а последующие вторичные. Если верить теории А. Маслоу<sup>11</sup>, все эти потребности расположены в строгой иерархической последовательности и представлена она в виде пирамиды. В основе данной пирамиды лежат первичные потребности человека, а вершиной являются вторичные.

---

<sup>10</sup> Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2012. – 299 с.

<sup>11</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2013. – 276 с.

Смысл такого построения потребностей сводится к тому, что приоритетные для человека потребности более низких уровней и это в свою очередь отражается на его мотивации.

Самая большая потребность человека – это потребность в самовыражении и роста человека как личности, но это потребность не может быть удовлетворена полностью, по этой причине такой процесс как мотивация человека через его потребности бесконечен.<sup>12</sup>

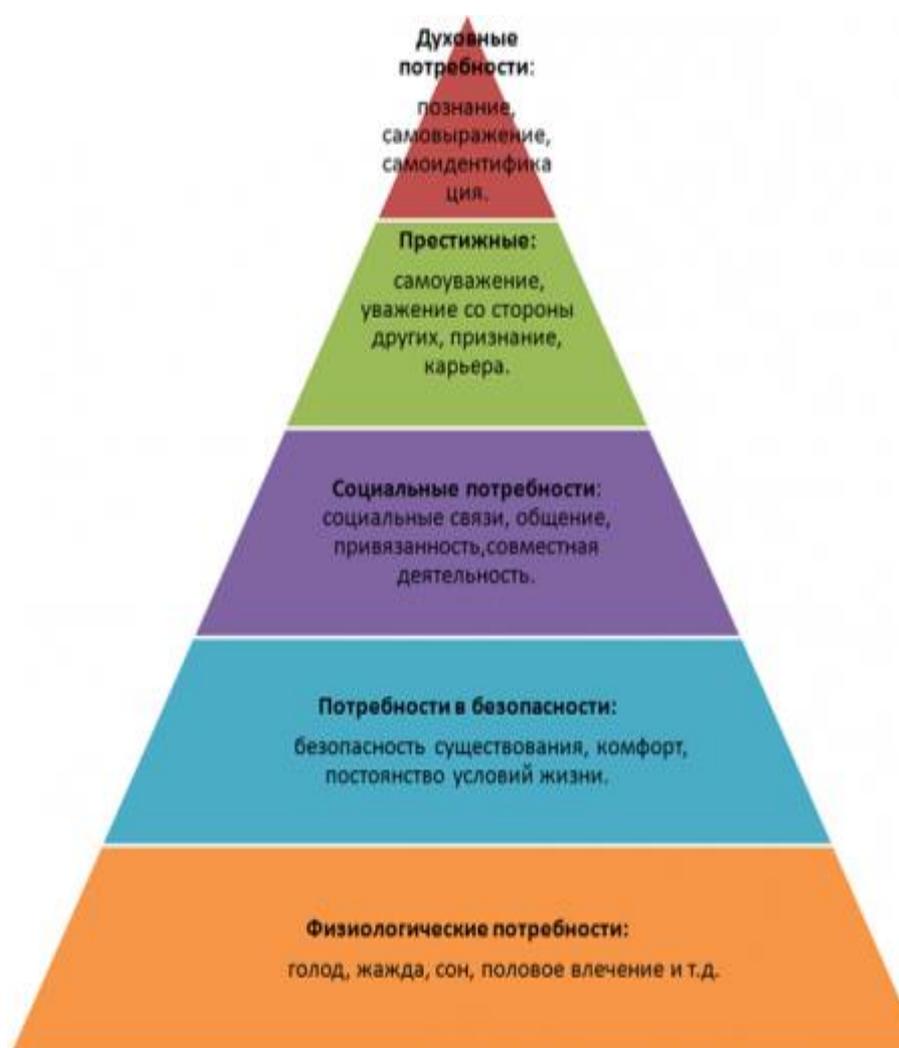


Рис 1.3. Пирамида потребностей А.Маслоу

Руководитель обязан тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять его потребности и предпринимать действия по их решению, что позволит повысить эффективность работы сотрудников.

<sup>12</sup> Лукичева Л.И. Управление персоналом. - М.: МИЭТ, 2011. – 444 с.

## **Процессуальная теория.**

Поведение человека зависит от того, какие потребности на определенном периоде времени, заставляют его действовать, к чему он на данный момент стремится, что он хочет получить и какие у него есть для этого возможности.<sup>13</sup> Однако даже если предположить, что все это хорошо известно (хотя это явно утопическое предположение), все равно нет гарантии, что удастся совершенно точно понять мотивацию человека. Но из этого не следует, что мотивационный процесс не может быть управляемым и осознанным. Существует множество теорий, как построить процесс мотивации и как превратить теорию в мотивирование людей для достижения желаемых результатов. В современной практике управления есть несколько теорий, которые очень подробно описывают на операционном уровне процесс мотивации. Это такие теории, как:

- теория равенства;
- теория ожидания;
- теория постановки цели;
- теория партисипативного управления.

Теория ожидания<sup>14</sup> (Врум, Портер, Лоулер) рис. 1.4. и 1.5.:

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

---

<sup>13</sup> Раковский С.М. Обучение и развитие персонала в компании: методическое пособие: проект журнала Справочник по управлению персоналом / С.М. Раковский. - М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2012. – С. 48-56.

<sup>14</sup> Магура М.И. Поиск и отбор персонала.//Управление персоналом. - № 4, 2011. – с. 44-49.

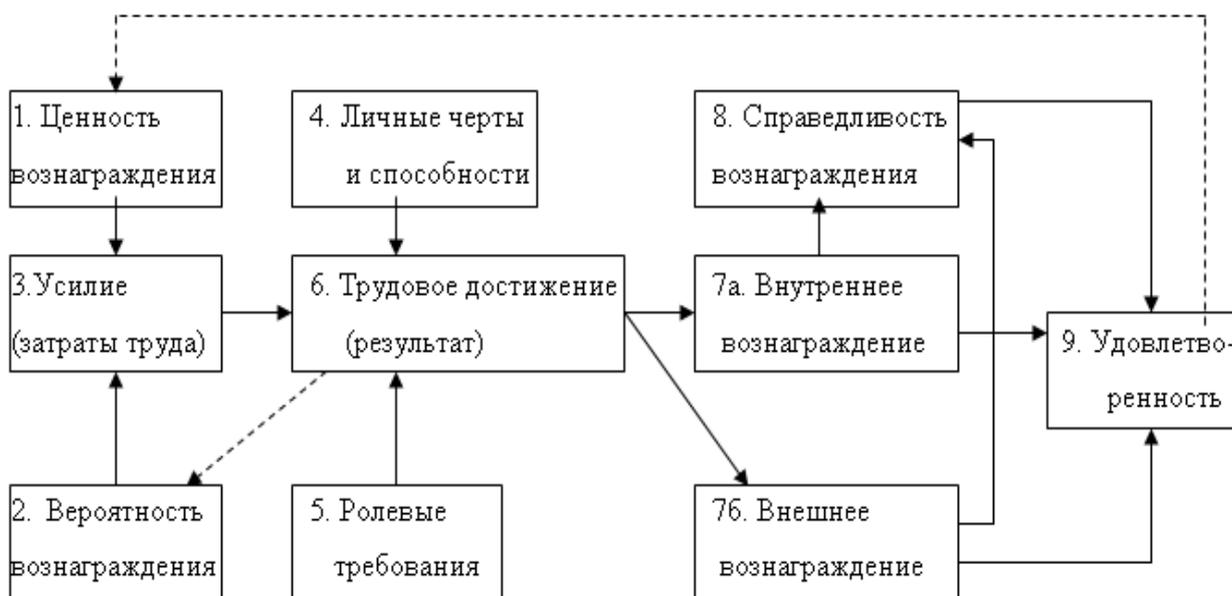


Рис. 1.4. Модель мотивации Портера-Лоулера

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководитель при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудник уверен, что при определенных условия ему будет дано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом, 2012, № 4. – С. 22-27

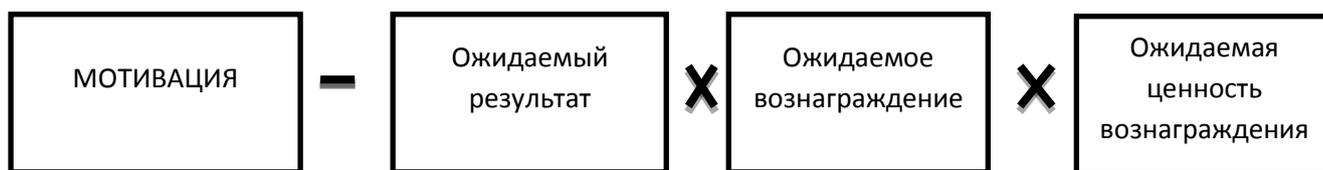


Рис. 1.5. Теория ожидания В.Врума

В теории ожидания ярко выражено необходимость в преобладании улучшения качества труда и уверенности, что такие улучшения будут отмечены руководством и это реально позволит ему удовлетворить свою личную потребность<sup>16</sup>.

Мотивация – это процесс создания системы условий (мотивов), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его усилия в нужную сторону, побуждающих проявлять настойчивость, старательность, изобретательность при достижении цели. Теории мотивации делят на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательная теория говорит о том, что мотивация определяется внутренними потребностями (побуждениями) человека, которые заставляют его действовать тем или иным способом. Процессуальные же теории говорят о том, что мотивация изменяется или возникает в процессе труда, инициируется этим процессом, изменением ситуации и ожиданием человека.

Стремление человека к получению вознаграждения, можно сказать это другими словами исполнительная мотивация зависит от:

- ценности желаемого вознаграждения;
- его реальности, т.е. реальности его получения.

То, что ценно для человека полностью зависит от его потребностей. Для того чтоб человека замотивировать на определенную деятельность, необходимо его достижения в трудовой деятельности вознаграждать, действительно ценным для него. И, конечно же, вознаграждение обязательно должно быть связано с его достижениями и тогда человек это заметит. Но с

<sup>16</sup> Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2010. – 800 с.

другой стороны, все знают, что максимально приложенные усилия будут гарантировать достижение поставленной цели. Если у человека есть опыт, то у него формируется ожидание (представление) о том, какая вероятность достижения поставленной цели. Взвешиваются все возможные препятствия, которые могут возникнуть в определенный промежуток времени.

Сила побудительно мотива во много раз возрастает, если эти ожидания высоки. Приобретенный ранее успешный опыт, также может усиливать ощущение, что добиться поставленной цели возможно. Из чего следует, что успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не оправдываются, то у человека формируется ощущение тщетности прилагаемых усилий. Чем выше у человека важность получения поставленной цели, тем больше он ощущает тщетность свои усилий. Но в следующий раз уровень цели будет снижен, и если при понижении будет отрицательный результат, мотивация с каждым разом будет уменьшаться, пока человек не придет к ощущению «Стоит ли пытаться?»

Рассмотрев теорию ожидания, можно прийти к выводу, что сотрудник должен иметь такие потребности, которые будут удовлетворены в результате предполагаемого вознаграждения. Руководитель организации должен давать такие вознаграждения, которые могли бы удовлетворить потребности сотрудника. Например, не в которых коммерческих организациях поощрения выдается в виде каких-то товаров, заранее зная, что тот или ной сотрудник, в них нуждается. Это теория справедливости С.Адамс (Рисунок 1.6.).

В теории справедливости Д.С. Адамс рассматривает мотивацию сотрудников о справедливости между ним и организацией. Сотрудник сравнивает себя со своими коллегами, оценивает их и свой вклад в проделанную работу, и соответствие полученных поощрений.<sup>17</sup>

Сотрудник, который сравнивает себя со свои коллегой, должен занимать похожую должность, выполнять похожую работу и решать одинаковые поставленные задачи. Как правило, рабочий сравнивает себя с

---

<sup>17</sup> Горбунова М.В. Основные теории управления – СПб.: Наука, 2011. – 356 с.

рабочим, а не с руководителем компании, российский учитель с российским учителем, а не с западными коллегами и т.д. и т.п. Основой для таких сравнений относительно справедливости или несправедливости со своей взаимосвязью с организацией, как правило, является сравнение двух отношений:

- что сотрудник получил от работы, от реального, что им сделано;
- сравнение другого сотрудника и его работы и вознаграждения.

При таком варианте существуют три итоговых сравнения:

- справедливость оплаты труда;
- Переплата:
- Недоплата.

Теория Адамса подразумевает под собой, что работник стремится к справедливым отношениям с другими коллегами, и пытаются те существующие взаимоотношения, менять, которые они считают не справедливыми<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Емельянов П.В. Организационная культура / П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 304 с.

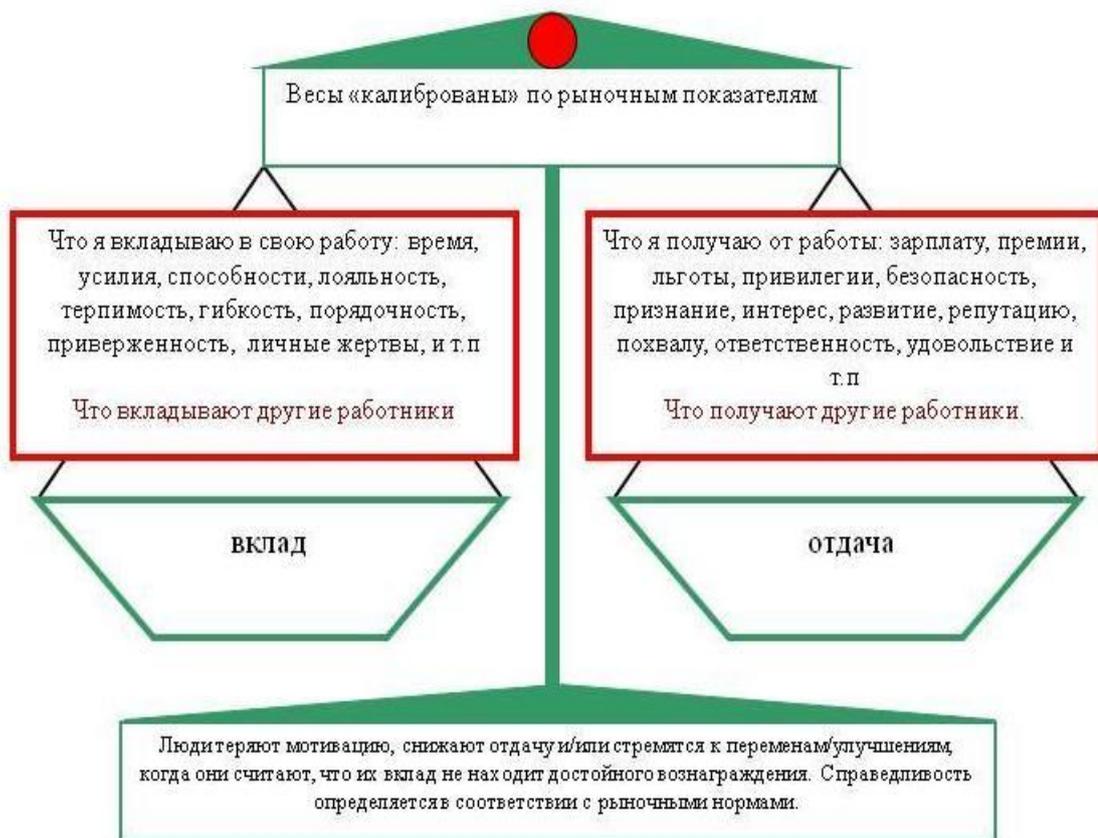


Рис. 1.6. Теория справедливости С. Адамса

Теория мотивации Дугласа МакГрегора (теория постановки целей):<sup>19</sup>

Д. МакГрегор рассмотрев и проанализировав деятельность сотрудника на своем рабочем месте выявил, что руководитель структурного подразделения может контролировать работу сотрудников, которые будут определять действия работника:

- Контролировать задания, который получает сотрудник;
- Контролировать качество выполненного задания;
- Время, когда сотрудник получил задание;
- Ожидаемое время выполнения поставленных задач;
- Материал для выполнения задач;
- Рабочий коллектив, в котором работает данный сотрудник;

<sup>19</sup> Рогожин М.Ю. Управление персоналом / М.Ю. Рогожин. - М.: ЮНИТИ, 2013. – 410

- Получены ли инструкции сотрудников;
- Убежден ли сотрудник, что он получит вознаграждение за успешно выполненную работу;
- Размер вознаграждения за сделанную работу;
- Насколько вовлечён сотрудник в жизнь организации.

Все выше перечисленные факторы напрямую зависят от самого руководителя, но и в то же время влияют на сотрудника организации, что в свою очередь определяет качество и интенсивность труда. Так же он пришел к выводу, что все эти основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y” которые рассмотрены на Рис. 1.7.

“Теория X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.<sup>20</sup>

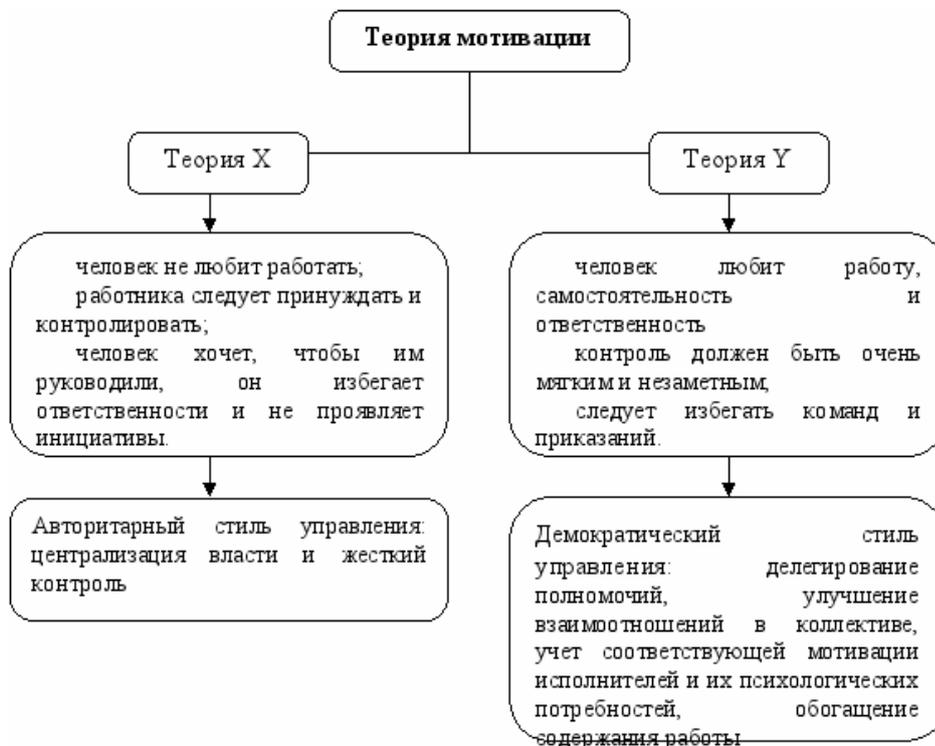


Рис. 1.7. Теория мотивации Дугласа МакГрегора

<sup>20</sup> Савченко В.А. Управление развитием персонала / В.А. Савченко. - М.: КНЕУ, 2012. – 286 с.

“Теория Y” соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы<sup>21</sup>.

Две выше перечисленные теории, конечно же имеют право на существование, но в силу того что они полностью отличаются друг от друга, как правило в практике не встречаются. В реальной жизни существует комбинированная модель управления.

Две эти теории дали хороший толчок в развитии управленческой теории. На эти теории ссылаются множество авторов и их можно встретить в практических пособиях по управлению персоналом в организации.

Мотивация в современном мире.

Мотивация – это процесс создания системы условий (мотивов), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его усилия в нужную сторону, побуждающих проявлять настойчивость, старательность, изобретательность при достижении цели. Теории мотивации делят на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательная теория говорит о том, что мотивация определяется внутренними потребностями (побуждениями) человека, которые заставляют его действовать тем или иным способом. Процессуальные же теории говорят о том, что мотивация изменяется или возникает в процессе труда, инициируется этим процессом, изменением ситуации и ожиданием человека.

Большинство руководителей крупных компаний (организаций) не пренебрегают мотивацией полностью, как минимум они ее пересматривают, переосмысливают и смотрят на ее влияние, на рабочий процесс.

Мотивация и стимулирование работников:

Одним из важных факторов результативной работы сотрудников, является мотивация к полноценным выполнениям своих трудовых обязательств. В России такое понятие, как мотивация появилось совсем

---

<sup>21</sup> Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики; опыт ФРГ. - М.: Дело, 2011. – 420 с.

недавно. Ранее оно встречалось только в гуманитарных науках, таких как, педагогика, психология и социология. На сегодняшний день мотивационная политика в управлении трудом применяется во всех странах с развитой рыночной экономикой.<sup>22</sup>

На сегодняшний день, современные теории мотивации, как правило основаны на психологических исследованиях, что в свою очередь доказывает истинные причины побуждающие людей отдавать все силы работе, очень сложны и многообразны. При рассмотрении следует обратить особое внимание на факторы, которые заставляют человека и усиливают его действия. Основные факторы это: потребности, мотивы, стимулы и интересы. Внутреннее же вознаграждение человек получает лишь тогда, когда ощущает значимость своего труда, ощущает себя частью коллектива и у него хорошие отношения с сотрудниками компании, где он работает. Внешнее же вознаграждение человека – это его заработная плата, карьерный рост, символы служебного статуса и престижа.

У мотивационного процесса существует несколько последовательных стадий:

- Понимание работником своих потребностей, как системы предпочтений;
- Выбор способа определенного вознаграждения;
- Осуществления действия;
- Получение желаемого вознаграждения;
- Удовлетворение своих потребностей.

Основой мотивационного управления является прямое воздействие на интересы сотрудников для достижения наилучших результатов деятельности.

Мотивация слабеет.

Любой человек, приходя на новое место работы, хочет проявить себя. Руководство же организации, так же заинтересованно в том, чтобы творчески

---

<sup>22</sup> Малышев А. Постановка системы оценки персонала // Управление персоналом, 2013, № 2. – С.33-35

и с воодушевлением относились к своим обязанностям. При этом в силу определенных факторов, таких как, степень личной ответственности, отношения с начальством у сотрудника может наступить разочарование в своей деятельности.<sup>23</sup> Потеря мотивации может быть вызвана следующими причинами:

- Отсутствие вознаграждений на успешно выполненную работу;
- Отсутствие психологической поддержки;
- Отсутствие организационной поддержки.
- Ощущение у сотрудника, что выполняемая им работа рутинна и скучна.
- Отсутствие повышения заработной платы;
- Нет перспектив карьерного роста.

Все выше перечисленные факторы могут затронуть гордость сотрудника, понизить его самооценку, и как итог вызвать приниженности и нестабильности.

Процесс потери интереса работника к труду незаметный, если сотрудник кадров не обладает достаточной компетентностью. Тем временем его пассивность приносит такие негативные последствия, как текучесть кадров. Руководитель в какой-то момент понимает, что ему самому приходится вникать в детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы.<sup>24</sup>

Эффективность труда в организации падает.

Восстановить и укрепить.

Чтобы управлять трудом при помощи мотивации, необходимы такие умения, как выявлять склонности и интересы сотрудников с учетом их профессиональных и персональных способностей. Определять мотивационные возможности и альтернативы не только в коллективе, но и

---

<sup>23</sup> Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2012. – 230 с.

<sup>24</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 365 с.

персонально для каждого конкретного сотрудника. Чтобы сотрудники организации были замотивированы на работу, руководителю необходимо найти индивидуальный подход к каждому сотруднику. Необходимо в полной мере использовать личные цели сотрудника, который участвует в трудовом процессе для достижения целей всей организации. Когда мотивация ослабевает и сотрудники теряют интерес к работе, существует множество путей восстановления и укрепления его мотивации. Например, в таких ситуациях помогает сплочение коллектива в единую команду, такими мероприятиями, как корпоративные выезды, собрания по важным трудовым вопросам, тренинги и семинары по развитию персонала. Для отдельных категорий сотрудников могут стать эффективными личные встречи и беседы с руководством, а также участие в различных программах и проектах компании<sup>25</sup>.

Для управляющего следует осознавать, то что считается доказывающим условием с целью этого либо другого работника и стремиться угодить его необходимости, в случае если предприятие никак не желает лишиться значимого кадра.

Существует несколько способов восстановления и укрепления мотивации труда:

1. Материальное стимулирование сотрудников повышение заработной платы;
2. дать возможность сотрудникам участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Давно известно, что постоянное повышение уровня заработной платы не способствует длительному поддержанию трудовой активности. Применение данного метода стимулирования может быть полезен, если вам надо создать кратковременных подъемов интереса сотрудников к работе.

---

<sup>25</sup> Костромина Е. Современное понимание карьеры: анализ результатов исследования.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 1.

В результате может произойти привыкание у персонала к такому методу воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь при помощи повышения заработной платы редко приводит к долгосрочному стимулированию работы сотрудников организации.<sup>26</sup>

Отличительная черта управления финансовым действием лица состоит в этом, то, что предмет управления имеет существенной самостоятельностью, независимостью. Таким образом, индивид непосредственно подбирает себя профессию, компания, в существенной грани порядок работы. В самом процессе работы сотрудник подбирает степень насыщенности работы, выражает конкретную уровень добросовестности исполнения функций.

Трудовое поведение сотрудника определяется его заинтересованностью или не заинтересованностью в выполняемом труде, его личное отношение к процессу и результатам выполненного труда, т.е. мотивацией труда, схема данного механизма мотивации труда показана на рисунке 1.8. По этой причине в системе управления трудом очень важное место занимает формирование совместного взаимодействия факторов внешнего и внутреннего регулирования трудовой деятельности. Эффективность внешнего воздействия увеличивается в том случае, когда в системе управления трудом у работника формируют личную заинтересованность, при этом будет достигну выгодный обществу результат.

Под управлением трудом понимают организационно-экономический союз подчинения и использования труда в системе общей организации. Управление трудом включает в себя всю совокупность действий целенаправленного воздействия на использование рабочей силы в организации, которая включает в себя производство, распределение и потребление.<sup>27</sup>

Главное место в этом процессе занимает использование рабочей силы. По этой причине главным должен быть анализ вытекающих вопросов по

---

<sup>26</sup> Контролинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 300 с.

<sup>27</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М. : Юнити, 2012. – 487 с.

привлечению работников к труду и включение его в процесс производства. При правильной организации взаимодействия сотрудников в производственном процессе.

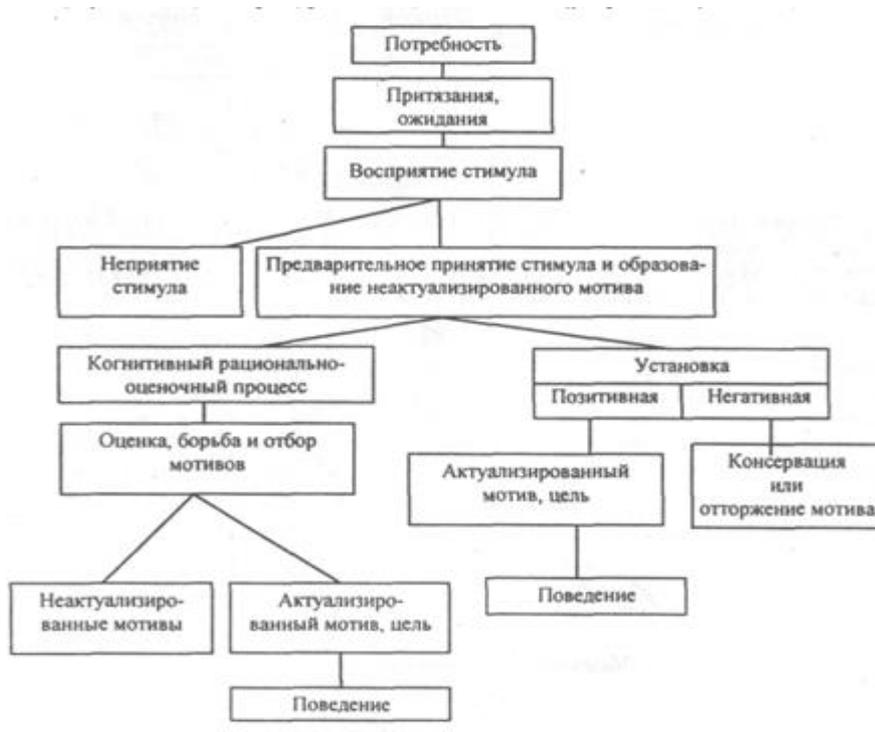


Рис.1.8. Механизм мотивации

Конечно же, можно использовать в работе и инструменты материального стимулирования, ключевыми из них являются:

- Введение системы оплаты труда на основе оценки квалификации сотрудника;
- Результатов его деятельности;
- диверсифицированная система социальных льгот.

В качестве психологических механизмов можно использовать:

- повышение квалификации или обучение;
- команда и лидеры;
- имидж компании, и ее рыночные позиции.

## **2. Система стимулирования и мотивации персонала на предприятии УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».**

### **2.1. УФС Томской области – филиал ФГУП « ПОЧТА РОССИИ»: организационная структура, услуги и сервисы.**

Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» создано распоряжением Правительства от 5 сентября 2002 года. 13 февраля 2003 года проведена государственная регистрация предприятия, принят Устав.

Управления почтовой связи были разрозненные сети, на базе которых ФГУП «Почта России» была предпринята создание совершенно новой системы, системы филиалы ФГУП «Почта России». Управление филиалами стало на региональном уровне с отдельными принципами бухгалтерского учета, управленческих и налоговых учетов.

На сегодняшний день ФГУП «Почта России» включает в себя 86 филиалов по всей России, около 42 000 отделений почтовой связи, которые оказывают услуги почтовой связи на всей территории Российской Федерации, включая большие и маленькие города, районные центры, деревни, поселки. ФГУП «Почта России» одна из самых больших трудовых коллективов почтовых работников – около 380 000 сотрудников. Ежегодно почтовые работники России принимают, обрабатывают и доставляют более 1,5 млрд. писем, 48 млн. посылок и 113 млн. ед. денежных переводов.

ФГУП «Почта России» уникальное предприятие, оно оказывает услуги населению в разных направлениях и таких услуг более 100. Это и финансовые услуги, почтовые услуги и инфокоммуникационных. По средствам отделений почтовой связи осуществляется выплата и доставка пенсий и пособий, конечно же, традиционная услуга подписка и доставка подписных изданий.

В отделения почтовой связи можно оплатить жилищно-коммунальные услуги, подать заявку на получение кредита, оплатит кредит. Произвести

снятие денежных средств с банковской карты при помощи POST- терминала, оформить страхование (жизни, здоровья, имущества), купить лотерейные билеты. Так же в отделениях почтовой связи можно приобрести авиа и жд билеты. При отделениях почтовой связи открыты магазины, где можно приобрести товары народного потребления и продукты питания. Кроме того, многие отделения оснащены пунктами коллективного доступа и любой желающий может воспользоваться интернетом, набрать или распечатать документ.

В результате изменений в структуре предприятия ФГУП «Почта России» стало более привлекательно не только для физических лиц, которые могут воспользоваться огромным спектром услуг, но и для юридических лиц так же существуют множество программ лояльности к корпоративным клиентам. С целью улучшения качества оказываемых услуг ФГУП «Почта России» постоянно проводит мероприятия, которые направлены на оптимизацию работы отделений почтовой связи, модернизируются логистические центры, обновляется автопарк и разрабатываются новые логистические маршруты. В 2016 году были закуплены и запущены в эксплуатацию собственные грузовые самолеты с названием «Петр I» и «Екатерина II». Также в 2016г. была реализована программа по созданию сети автоматизированных сортировочных центров в Москве, Санкт – Петербурге и Новосибирске.<sup>28</sup> ФГУП «Почта России» постоянно работает не только над увеличением оказываемых услуг, но и огромное внимание уделяет качеству оказываемых услуг.

С 2005 года на предприятии реализуется проект по разработке и внедрению системы менеджмента качества. В настоящее время уже почти половина всех филиалов Почты России получили сертификаты о соответствии требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000 в отношении оказания почтовых (письменная корреспонденция, посылки,

---

<sup>28</sup> «ФГУП «Почта России» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.russianpost.ru/>

экспресс-почта) и финансовых (почтовые переводы, доставка пенсий, прием платежей) услуг.

ФГУП «Почта России» – одно из самых сложных и интересных российских предприятий. Это традиционный представитель отрасли, системообразующее предприятие, посредством которого государство реализует свою политику в области обеспечения информационного и экономического единства страны.

В Томске уездная почтовая контора образовалась в 1972 г. в то время она принадлежала к подразделению Тобольского губернского почтамта. В 1799 году для конторы отвели собственное здание под Юрточной горой.

В связи с образованием Томской губернии (1804) контора преобразована Томскую губернскую, включающую Бийскую, Каинскую, Кузнецкую и Нарымскую уездные почтовые экспедиции. С 1810 года располагалась на Юрточной горе. В 1830 году вошла в состав вновь созданного 11-го (Тобольского) почтового округа. Контроль за работой конторы осуществлял М. М. Геденштром.

В 1859 году центром Сибирского почтового округа стал Томск.

На сегодняшний момент УФПС Томской области - филиал «Почта России» состоит из 9 почтамтов (Асиновский почтамт, Верхнекетский почтамт, Каргасокский почтамт, Колпашевский почтамт, Молчановский почтамт, Северский почтамт, Стрежевской почтамт, Шегарский почтамт и самый большой Томский почтамт). Услуги почтовой связи предоставляют 299 отделения почтовой связи (243 находятся в сельской местности), из них 2 отделения почтовой связи - I класса, 8 отделений - II класса, 49 – III класса, 123 отделений - IV класса, 121 отделений - V класса.

ФГУП «Почта России» уникальное предприятие, оно оказывает услуги населению в разных направлениях и таких услуг более 100. Это и финансовые услуги, почтовые услуги и инфокоммуникационных. По средствам отделений почтовой связи осуществляется выплата и доставка пенсий и пособий, конечно же, традиционная услуга подписка и доставка

подписных изданий. Все услуги едины, как для городских, так и для сельских отделений почтовой связи. В УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» работают 2090 сотрудников, из них 658- почтальоны.

Томские почтовики предоставляют почтовые услуги в 602 населенных пунктах области. Автопарк Томского филиала Почты России насчитывает 150 автомобилей. В Томской области проходит более 85 почтовых маршрутов протяженностью свыше 21 318 км. Из-за того, что внутри многих северных районов дороги практически отсутствуют, почта доставляется водным, железнодорожным и авиатранспортом, а в зимнее время – по зимникам (покрытые льдом водоемы).

ФГУП «Почта России» уникальное предприятие, оно оказывает услуги населению в разных направлениях и таких услуг более 100. Это и финансовые услуги, почтовые услуги и инфокоммуникационных.

#### **Почтовые услуги:**

- Доставка письменной корреспонденции;
- Посылки, как по России, так и Зарубеж с товарным вложением;
- Отправка отправлений 1 класса;
- Экспресс-доставка EMS Russian Post;
- Абонементный ящик;
- Таможенное оформление почтовых отправлений;
- Филателия;
- Локальная доставка рекламного материала;
- Таргетированная рассылка рекламы по всей России.

#### **Финансовые услуги:**

- Ускоренные денежные переводы до 1 мин.;
- Почтовые денежные переводы по единой системе почтовых переводов до 72 ч.;
- Денежные переводы за Рубеж по системе Western Union;
- Проект «Почта Финанс» мгновенное погашение кредитов;

- Страхование услуг (жизни, здоровья и имущества)
- «Почта Банк» Вклады/Депозиты (открытие и обслуживание), кредитные карты, кредиты наличными;
- Погашение кредитов при помощи на почте единой системе почтовых переводов
- Доставка и выплата пенсий и пособий;
- Более 500 договоров на прием всех видов коммунальных платежей в отделениях почтовой связи по всей Томской области;
- Прием платежей на терминалах самообслуживания;
- Оплата коммунальных платежей на дому по средствам мобильного платежного кассового терминала (МПКТ)

#### **Услуги для населения:**

- Подписные компании для населения;
- Огромный выбор лотерей;
- Прием миграционных уведомлений;
- Зояйственный и продуктовые магазины на базе отделений почтовой связи;
- Товары в рассрочку (для сельский населенных пунктов);
- Продажа авиа, жд и авто билетов;
- Праздничные поздравления «Деда Мороза»;

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» показана на рисунке 2.1.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> «ФГУП «Почта России» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.russianpost.ru/>

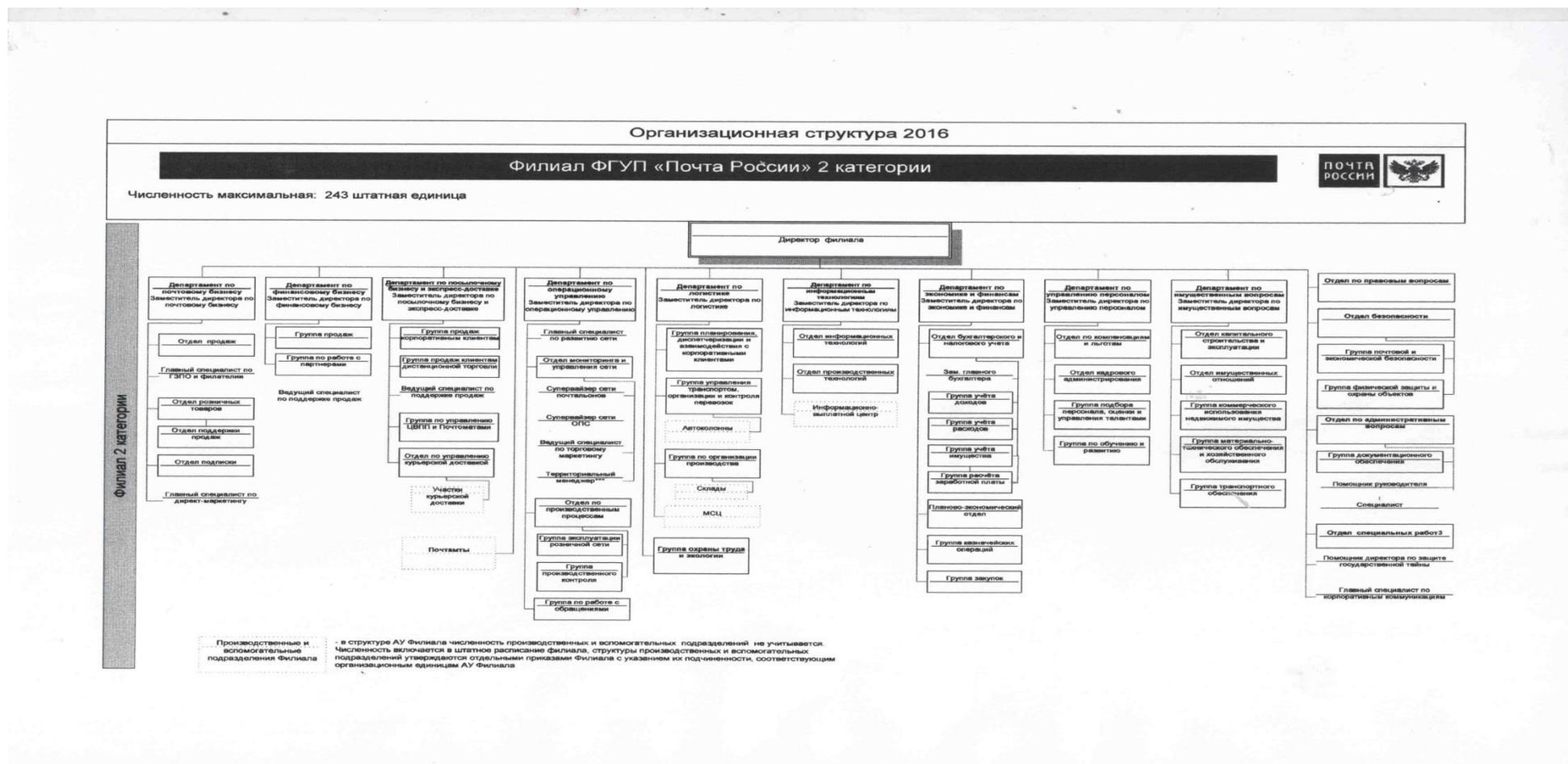


Рис. 2.1. Организационная структура УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

Как показано на рисунке 2.1. организационная структура УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» является линейно-функциональной. К достоинствам данной структуре можно отнести:

- Высокая образованность, компетентность руководящего состава;
- Сокращение дублирования работы и уменьшение потребления материалов в областях;
- улучшение логистики в области;
- хорошая эффективность при отсутствии разнообразия продукции и рынков сбыта;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

К недостаткам же, в свою очередь, можно отнести:

- заинтересованность каждого блока только в своих результатах, нет ответственности за выполнение общей работы, такая ответственность существует только у руководящего состава;
- проблемы межфункциональной координации;
- централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

## **2.2. УФПС Томской области – филиал ФГУП « ПОЧТА РОССИИ»: общая характеристика персонала и управления персоналом.**

В УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» сотрудники организации делятся на две группы:

Первая группа – это производственный персонал. Те сотрудники, которые непосредственно принимают участие в обслуживании и производственном процесс. К производственному персоналу относятся административно – управленческий персонала, специалисты и рабочие, к ним относятся такие специальности как:

- Начальник отделения почтовой связи;
- Заместитель начальника отделения почтовой связи;
- Операторы отделений почтовой связи;
- Сортировщики отделений почтовой связи;
- Почтальоны;
- Инженеры;

Так же в отделения почтовой связи существует вспомогательный персонал - это работники, которые не связанные с основной деятельностью почты, но при это создают условия для воспроизводства рабочей силы. К ним относятся, например, технички, электрики, грузчики и водители дежурного транспорта.

Сотрудники, которые связаны с обслуживанием населения, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня (смены), может устанавливаться разделенный на части рабочий день Ст. 105 ТК РФ.. Применение сверхурочных работ допускается Ст. 99 ТК РФ.:<sup>30</sup>

а) при ликвидации аварии или выполнения неотложных работ связанных на линии связи;

б) при выполнении работ по доставке почты, периодических изданий, в случае опоздание, поломки (железнодорожно, авиа, морского, речного и автотранспорта и других обстоятельств)

в) при увеличении объемов писем, посылок и т.д. предпраздничные дни;

---

<sup>30</sup> Канунников А.Б. Правовая деятельность жизни трудового кодекса / А. Б. Канунников // Трудовое право. – 2013. – № 10. – С. 19.

г) при обработке заказов на периодическую печать в период подписной кампании;

д) при смешении периода, распутица и др. при доставке и выплате пенсий и пособий.

Такие графики должны составляется не менее чем за месяц.

ФГУП «Почта России» довольно крупное предприятие, численность работников в связи с этим достаточно высокая. На 2014 год в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» численность работников достигала 2220 человек, а в 2015 году число работников уменьшилось, в связи с сокращением рабочих мест, до 1980 человек. Но, уже в 2016 году численность работников выросла за счет увеличения управленческого персонала и сменой структуры предприятия до 2090 человек.

Проведем анализ текучести кадров на предприятии. Под текучестью понимается норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу.

Таблица 2.1.

Анализ текучести кадров в УФПС «Почта России» за 2014-2016 гг.

Показатель	Величина		Отклонение 14/15 гг.	Величина 2016 г.	Отклонение 15/16 гг.
	2014 г.	2015 г.			
Плановая численность персонала	2220	1980	-240	2150	170
Среднесписочная численность персонала	2180	1960	-220	2090	130
Нехватка персонала	-40	-20	20	-60	-40
Количество принятых работников	315	294	-21	341	47

Количество уволившихся работников	120	156	36	231	75
– по собственному желанию	112	149	37	225	76
– за нарушение трудовой дисциплины	8	7	-1	6	-1
Количество работников, проработавших весь год	195	138	-57	195	57
Коэффициент текучести	5,5%	7,95%	2,45%	11,05%	3,10%
Коэффициент оборота по приему	14,45%	16,32%	1,87%	16,32%	0,00%
Коэффициент оборота по выбытию	5,50%	7,96%	2,45%	11,05%	5,55%
Коэффициент постоянства состава	94,49%	92,00%	-2,49%	88,90%	-3,10%

Приведем пример расчетов некоторых показателей.

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.н.д.}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} \times 100\%, \text{ где}$$

$K_{\text{текуч}}$  – коэффициент текучести,  $Ч_{\text{ув.с.ж.}}$  – число уволенных по собственному желанию,  $Ч_{\text{ув.н.д.}}$  – число уволенных за нарушение дисциплины,  $Ч_{\text{ср.сп.}}$  – среднесписочная численность персонала.

Так, коэффициент текучести за 2016 год равен:  $\frac{225+6}{2090} \times 100\% = 11,05\%$ .

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{Ч_{\text{прин.}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} \times 100\%, \text{ где}$$

$K_{\text{об.пр.}}$  – коэффициент оборота по приему,  $Ч_{\text{прин.}}$  – число принятых сотрудников,  $Ч_{\text{ср.сп.}}$  – среднесписочная численность персонала<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Максимцова М.М. Менеджмент. – М: ЮНИТИ, 2011. – 290 с.

Так, коэффициент оборота по приему за 2016 год равен:  $\frac{341}{2090} \times 100\% = 16,32\%$ .

$$K_{\text{об.выб.}} = \frac{Ч_{\text{увол.}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} \times 100\%, \text{ где}$$

$K_{\text{об.выб.}}$  – коэффициент оборота по выбытию,  $Ч_{\text{увол.}}$  – число уволенных,  $Ч_{\text{ср.сп.}}$  среднесписочная численность персонала.

Так, коэффициент оборота по выбытию за 2016 год равен:  $\frac{231}{2090} \times 100\% = 5,55\%$ .

$$K_{\text{пост.}} = \frac{Ч_{\text{увол.}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} \times 100\%, \text{ где}$$

$K_{\text{пост.}}$  – коэффициент постоянства состава,  $Ч_{\text{увол.}}$  – число уволенных,  $Ч_{\text{ср.сп.}}$  – среднесписочная численность персонала.

Так, коэффициент постоянства состава за 2016 год равен:  $\frac{2090-231}{2090} \times 100\% = 88,9\%$ .

Сотрудниками УФС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» в большинстве являются женщины. Мужчины в основном, занимают руководящие должности или работают водителями, грузчиками, подсобным персоналом..

Соотношение мужчин и женщин по годам показано на рисунке 2.2.

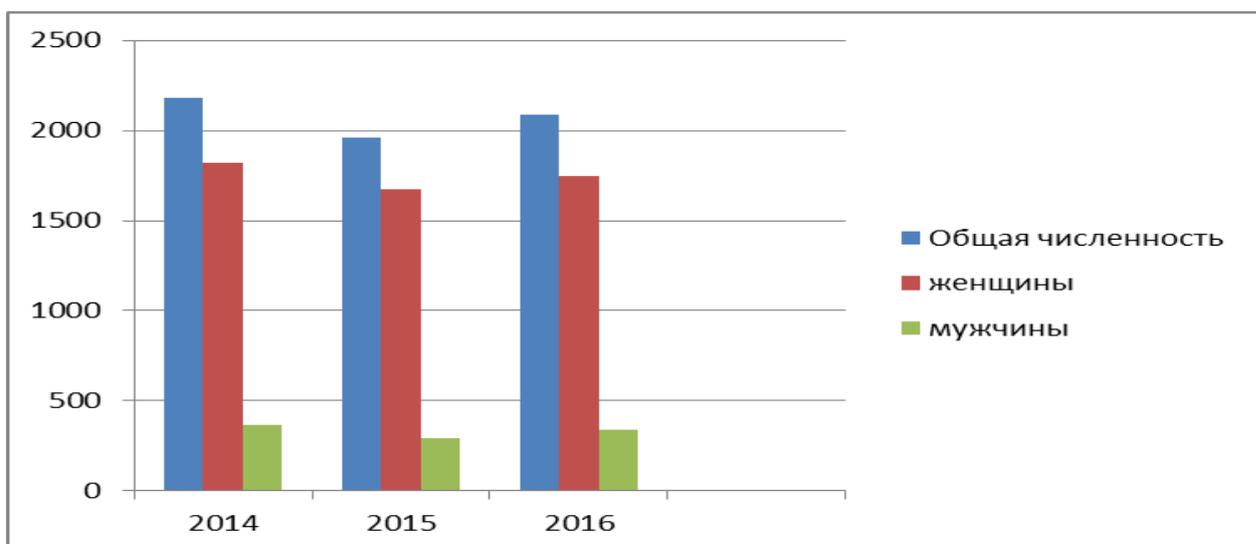


Рис. 2.2. Соотношение мужчин и женщин в УФС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» по годам.

Укомплектованность штата на 2016 год составила 98%, текучесть кадров составляет приблизительно 11%. Такой процент текучести кадров на предприятии является следствием не высоких зарплат.

Возраст сотрудников УФПС «Почта России», на конец 2016 года показан на рисунке 2.3.

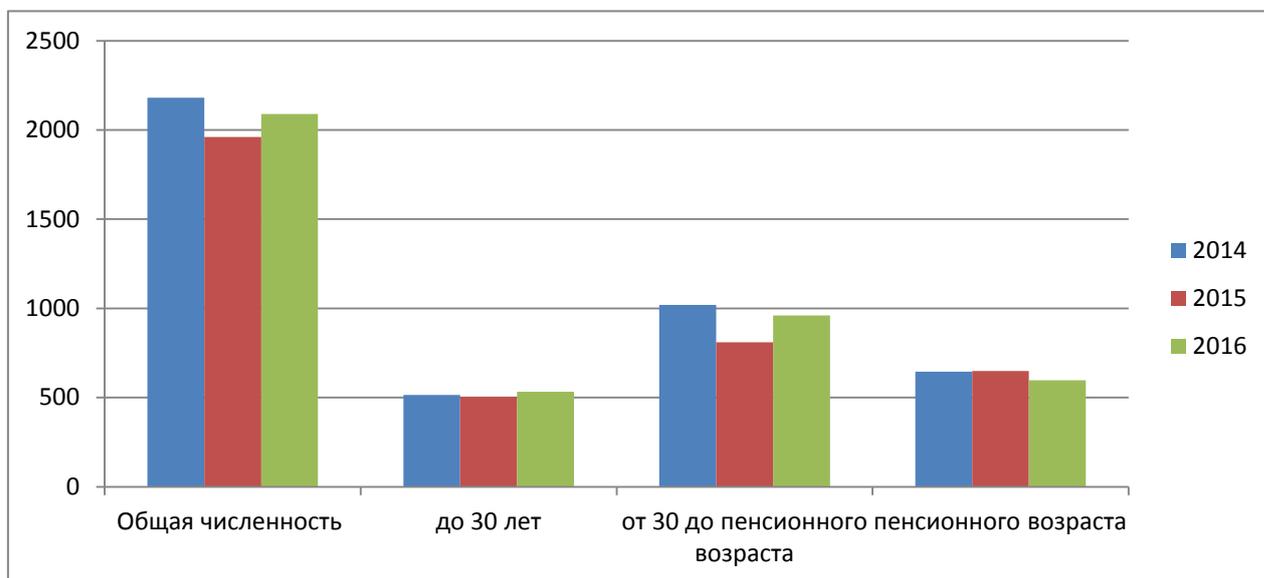


Рис. 2.3. возраст сотрудников УФПС Томской области – филиал «Почта России» 2016 год.

Почти 60% работников «Почты России» имеют диплом о высшем образовании, 20% из них имеют более 1-го диплома, 20% не имеют высшего образования. Соотношение наличия высшего образования показано на рисунке 2.5.

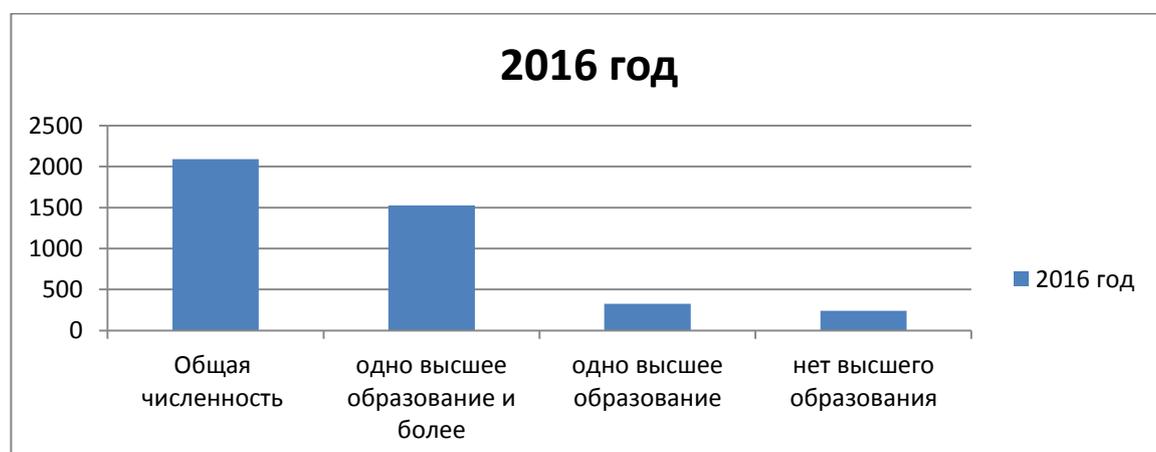


Рис. 2.4. Соотношение наличия высшего образования у сотрудников УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»

Средняя сумма заработной платы на «Почте России» в 2014 году составляла 16 000 рублей, в 2015- 15 500 рублей, а в 2016 - 15 202 рублей.

Средняя заработная плата работников УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» за 2016 год показана в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» за 2016 год

Должности работников	Средняя з/п (в рублях)
Директор УФПС	40786
Заместитель директора	35981
Начальник отдела	28500
Специалист	12040
Ведущий специалист	15000
Оператор	9300
Оператор 1 класса	1020
Оператор 2 класса	11000
Оператор связи	8900
Оператор связи 1 категории	9460
Оператор связи 2 категории	10027
Бухгалтер	20940
Почтальон	6970
Водитель	11300
Техничка	5200
Грузчик	6736

Как видно из таблицы 2.2. наиболее высокая заработная плата у директора филиала, а самая маленькая у технички.

Основные социально экономические показатели УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» показаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Основные социально экономические показатели в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»

Годы	Доходы	Расходы	Чистая прибыль
2014	969 млн.руб.	909 млн.руб.	60 млн.руб.
2015	924 млн.руб.	862 млн.руб.	61 млн.руб.
2016	926 млн.руб.	870 млн.руб.	56 млн.руб.

Как видно из таблицы 2.3. существует устойчивая тенденция к снижению не только объем доходов, но и так же снижение чистой прибыли год к году.

Общее состояние персонала в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» можно расценить, как положительное. У работающего персонала, конечно же, есть, свои преимущества и свои недостатки:

- 88% постоянного состава говорит в целом о хорошем положении с текучестью кадров, в основном увольняются по собственному желанию в связи со сменой работы и не высокими заработными платами;
- большое количество сотрудников предпенсионного возраста и не большая доля молодых сотрудников;
- основная часть новых сотрудников увольняется в первый год работы в организации, т.к. не справляются с объемом работы, не успевают адаптироваться в организации.

### **2.3. Методы стимулирования и мотивации на предприятии УФПС Томской области – филиал ФГУП « ПОЧТА РОССИИ»**

Набором персонала занимается отдел кадров УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

Основными их целями являются:

- обеспечение предприятия квалифицированными сотрудниками;
- распределение персонала на предприятии;
- повышение квалификации работников.

В итоге, на отделе кадров лежит ответственность за набор новых сотрудников, переквалификацию и повышение квалификации сотрудников, формирование высокого профессионализма на предприятии.<sup>32</sup>

Подбор персонала в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений.

---

<sup>32</sup> Мильнер Б.З. Теория организации/ Мильнер Б.З. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.

Набор традиционно делится на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоит в том, что в компанию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, СМИ и центры занятости населения.

Набор кадров в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» в основном формируется из следующих источников (рис. 2.5.).

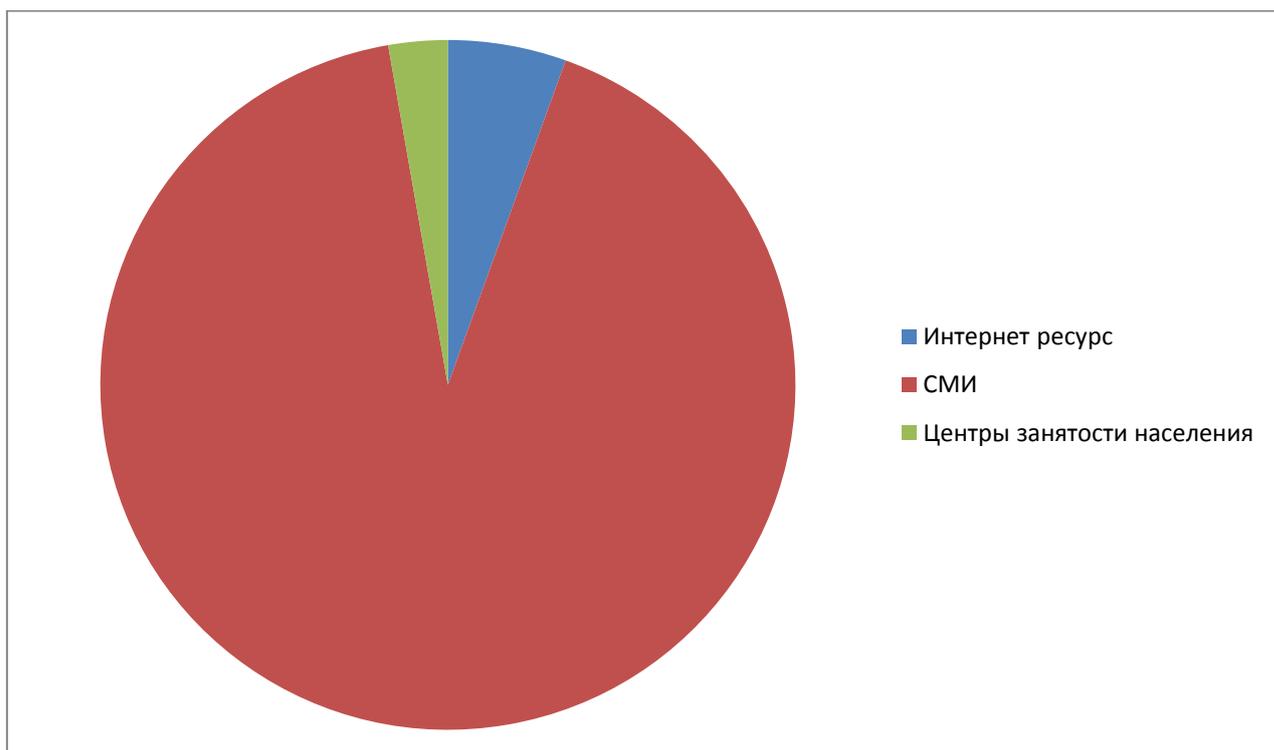


Рис. 2.5. Структура источников набора кадров во УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России»

Таким образом, в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» набор работников осуществляется в основном интернет ресурс. При этом при отборе кандидатов на руководящие вакантные должности компания использует в основном внутренние источники, а при подборе остальных работников компания обращается в «Центры занятости населения» и СМИ. В некоторых случаях новый сотрудник берется посредством прочих списков, источников.

Преимущества внутреннего комплекта заключается в этом, то что сотрудник считается ранее приспособленным к коллективу согласно сопоставлению с снова установленным в службу, его возможности оцениваются ранее, ранее и достаточность работой

При подборе персонала в УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» используются следующие критерии отбора:

- высокая квалификация;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими (личные качества).

При поступлении на работу будущий сотрудник недостаточно ясно представляет себе работу и свои обязанности, объем работы, а работодатель – возможности и потребности сотрудника. Эти проблемы помогает решить программа адаптации, в основе которой лежат обучающая программы и система наставничества.

Система наставничества на УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» практически отсутствует, в связи с этим, новым сотрудникам, очень тяжело быстро влиться в работу и коллектив. Данные сложности замедляют процесс адаптации сотрудников и как следствие работоспособность новичков, что ведет к увеличению времени на оказание услуг, недовольству клиентов и потерю прибыли предприятия в целом.

Подбор сотрудников для перевода на вышестоящую должность, то есть такой отбор ведется внутри собственного рабочего состава, и осуществляется он на выявлении или подтверждении их профессиональных качеств, умений, знаний и опыте. Такой процесс, включает в себя следующие стадии отбора.<sup>33</sup>

При информации об освободившихся должностях, в каком либо отделе, руководитель отдела принимает решение о выдвижении подходящей

---

<sup>33</sup> Кибанов А.Я. Служба управления персоналом. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

кандидатуре на освободившуюся (вакантную должность), и уведомляет отдел кадров о поиске кандидата внутри организации.

Состав кандидатур на вакантную должность определяет сотрудник отдела кадров. Руководитель отдела кадров основывается на имеющиеся в наличии должностные инструкции, в которых прописаны основные требования к кандидатам. Они основываются на профессиональных знаниях, опыте работы, умений. Такие должностные инструкции сотрудников предприятия утверждаются Директором УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России».

В дальнейшем руководитель отдела кадров исследует состав и количество отобранных возможных кандидатур. Руководитель отдела кадров составляет примерный список возможных кандидатур, опираясь на оценку личной документации (личное дело сотрудника, ведомостей по отработанному времени, убедиться, что не было фактов необоснованных прогулов и любые другие документы, которые могут дать информацию о кандидате). Руководитель отдела кадров так же применяет в отборе личный опыт общения с каждым кандидатом<sup>34</sup>.

Руководитель отдела кадров кандидатуру оценивает следующий образом:

- анализируется вся информация о кандидате;
- анализируется вся информация о кандидате полученная от коллег;
- анализируется вся информация о кандидате полученная от руководящего состава.

Основным методом стимулирования труда на УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России», является заработная плата. Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Заработная

---

<sup>34</sup> Тащиян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации / А.П. Тащиян. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 148 с

плата зависит от сложности труда: в зависимости от разряда работники получают работу разной степени сложности.

С 1 сентября 2006 года «Почта России» внедрила **Единую систему оплаты труда** (далее - ЕСОТ). Внедрение ЕСОТ, было направленно на увеличение заработной платы сотрудников почты, оно полностью согласовалось с поручением, данным Президентом РФ в ходе двухсторонней встречи с министром связи и информационных технологий о необходимости повышения уровня оплаты труда и социальной поддержки сотрудников ФГУП «Почта России».

Переход к ЕСОТ<sup>35</sup> стал одним из самых важных направлений, которые проводились в преобразовании почты, а так существовала направленность на повышение социальной защищенности и увеличение социального статуса сотрудников ФГУП «Почта России». Задачи, которые были поставлены, для внедрения новой системы оплаты труда были усилия по объединению интересов сотрудников почты и работодателя. Внедрением новой системы оплаты труда привело к социальному партнерству и стимулированию сотрудников к увеличению производительности труда, и как следствие увеличение доходов ФГУП «Почта России» и в конечном итоге увеличение заработной платы сотрудников предприятия.

В ЕСОТ применяется стандартный подход к должностям - размер базовой ставки оклада напрямую зависит от сложности выполняемой работы и квалификации конкретного сотрудника. Так же к базовым ставкам применяется повышающий коэффициент, который утверждён региональным законодательством.

Внедренная новая система оплаты труда сотрудников в корне отличается от старой. Положительная сторона такой системы, конечно же, что она едина для всего предприятия. Она пришла на смену старой форме оплаты труда, а их были десятки т.к. ранее были разрозненные управления

---

<sup>35</sup> Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом обучения.//Управление персоналом. – № 11, 2012. – с. 25-28.

почтовой связи. Так же новая система более прозрачна, она дает возможность улучшать свои показатели и стимулирует возможность карьерного роста сотрудников ФГУП «Почта России»

В соответствии с ЕСОТ в УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» применяются три формы заработной платы<sup>36</sup>:

Сдельно-премиальная:

Сдельно-премиальная оплата труда в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» является основной для оплаты труда большей части сотрудников. Такой вид заработной платы определяется таким образом:

Общая заработная плата = сдельной заработной плате + премия.

Сдельная заработная плата устанавливается, как общая сумма производственных расценок за определенные виды работ на количество произведенных выполненных работ.

Сдельная форма оплаты труда применяется в тех случаях, когда есть действительная возможность реально оценивать количественные показатели результата труда сотрудников и нормировать выполняемую работу, путем установления нормативов времени и выработки.

Сдельную заработную плату в УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» получают операторы, почтальоны, грузчики, технички.

Окладная оплата труда:

Самой простой для расчета и широко применяемой, является окладная оплата труда. Она состоит из конкретно фиксированной окладной части. Такая система оплаты труда применяется для сотрудников, которые заняты разработками продукции (услуг), производство продукции (услуг) и внедрением продуктов (услуг) на рынок. Сотрудников, труд, которых оплачивается по системе окладная часть можно разделить на две группы:

- к этой группе как правило относятся специалисты разных отраслей, начиная от рабочих, технологов, инженеров,

---

<sup>36</sup> Потапова М.В. Факторы, влияющие на качество усвоения знаний и умений выпускников / М.В. Потапова. - М.: 2011. – 386 с.

разработчиков информационных программ, разработчиков рекламных проектов и т.д.

- к этой группе относятся сотрудники, которые обеспечивают не только процесс производства, но и процесс продвижение товара (услуг). В него входят такие специальности, как финансовые отделы, экономические отделы, юридические отдел, маркетинговый отдел, сотрудники служб персонала и IT специалисты.

Окладную заработную плату получает большинство сотрудников почты: специалисты всех категорий, секретари, руководители отделов, диспетчера, заместители директора.

Контрактная оплата труда:

Оплата труда руководителей государственных предприятий должна оговариваться в трудовом договоре (контракте), поэтому директору УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» оплата труда выплачивается контрактным методом.

Премии в УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» зависит от выполнения плана и КТУ (коэффициента трудовой участия). Выдается премия раз в полгода для основного состав, для руководителей высшего звена один раз в год по итог деятельности филиала<sup>37</sup>.

Так же существует не материальное стимулирование или мотивация сотрудников УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» создает в своих головных офисах учебные центры, в которых сотрудники получают знания необходимые им для работы, повышают уровень своих знаний и могут переквалифицироваться на другую должность, так же проводятся семинары и тренинги помогающие коллективу сблизится друг с другом. В этих центрах сотрудники получают сертификаты о прохождении обучающего курса. В учебных центрах работают: сотрудники почты, которые и проводят семинары и тренинги и приглашенные специалисты. Так же в учебном

центре проводится и дистанционное обучение, программа для которого приходит из головного офиса.

Работникам «Почты России» предоставляется полный социальный пакет (медицинское страхование, пенсионное страхование, полис ОМС, полис ДМС для высшего руководящего звена, учебные отпуска, отпуска).

Медицинский осмотр для водителей, предусмотрен раз в полгода, для остальных сотрудников медицинский осмотр не предусмотрен.

Детям работников предоставляется санаторий «Почтовик» находящийся в Геленджике, так же работники почты могут подать заявление на получение путевки в «Почтовик» для себя.

Профсоюзный комитет приобретает для сотрудников билеты в театр и абонементы в бассейн.

На праздники: Новый Год, 8 марта, день почтальона, 23 февраля сотрудники и их дети получают подарки.

Декретный отпуск в УФПС «Почта России» оплачиваемый.

Как дополнительная мотивация, в УФПС Томской области филиал ФГУП «Почта России» используют различного рода конкурсы, призы в которых не только денежные, но еще и различного рода поощрительные призы такие как: сотовый телефон, микроволновая печь, подарочные сертификаты и многое другое.

Фотографии лучших сотрудников почты размещаются на специальных стендах или публикуются в газете «Почтовые новости».

### **3. Рекомендации по совершенствованию и развитию системы стимулирования и мотивации на предприятии УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России»**

#### **3.1. Оценка системы стимулирования и мотивации УФПС Томской области – филиал ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»**

Для оценки системы стимулирования и мотивации в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» можно применять множество методов, которые описаны в работах В.П. Захаров, А.Л. Журавлева, А.П. Егоршина и т.д.

В своей выпускной работе я хотела бы узнать, насколько сотрудники компании достаточно вовлечены в жизнь и дела организации, существуют ли резервы по повышению рентабельности компании путем вовлеченности сотрудников, их стимулирования и мотивации.

В 2016 году руководители организации решила понять, достаточно ли вовлечены сотрудники в дела и жизнь компании. Есть у них резервы по повышению рентабельности и прибыльности компании путем увеличения вовлеченности сотрудников организации. Отделом кадрового администрирования был приведен опрос по исследованию вовлеченности сотрудников в деятельность компании и в корпоративную культуру.

В основу данного опроса был применен опросник, в котором 12 утверждений, на которые надо было ответить «Да» или «Нет» (Приложение А).

Таблица 3.1.- Экспресс – опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела и жизнь организации.

1.	Я знаю, что от меня ожидают на работе	да	нет
2.	У меня есть все необходимое для выполнения работы.	да	нет
3.	На работе я делаю то, что у меня получается лучше всего.	да	нет
4.	За последнюю неделю я получал признания за хорошо выполненную работу.	да	нет

5.	Мой непосредственный руководитель заботится обо мне.	да	нет
6.	Кто-то на работе помогает мне развиваться.	да	нет
7.	С моим мнением считаются.	да	нет
8.	Цели моей организации, где я работаю, позволяют чувствовать важность выполняемой мной работы.	да	нет
9.	Мои коллеги по работе, всегда качественно выполняют свою работу.	да	нет
10.	За последние пол года со мной разговаривали о моей прогрессе	да	нет
11.	У меня есть друг на работе	да	нет
12.	В течении года у меня была возможность учиться, повышать квалификацию.	да	нет

В данном опросе учувствовало 100 сотрудников организации УФС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

В ходе обработки полученных ответов было выявлено, что данные сотрудники дали 468 положительных ответов. Для того, чтобы рассчитать процент вовлеченности, получили общее количество ответов (положительных и отрицательных). Для этого умножили количество вопрос (12) на количество опрошенных сотрудников:  $100 \times 12 = 1200$ . Затем можно рассчитать процент вовлеченности, используя  $K_{\text{вовл.}} = \frac{K_{\text{пол.}} \times 100}{K_{\text{общ. отв.}}}$ , где  $K_{\text{вовл.}}$  = количество вовлеченных сотрудников,  $K_{\text{пол.}}$  = количеству положительных ответов, а  $K_{\text{общ. отв.}}$  = количеству общих ответов. Так процент вовлеченности равен  $\frac{468 \times 100}{1200} = 39\%$ .

Высоким уровнем вовлеченности можно считать, если положительные ответы составляют 70% и более процентов. Если при таком опросе положительных ответов 50% и меньше это тревожный сигнал. В организации работают сотрудники, которым все равно, что происходит в организации, где они работают. Им не интересны цели и задачи организации, свои обязанности они выполняют монотонно без энтузиазма, их не беспокоит качество оказанных услуг и стремятся к их улучшению, они не хотят.

Из полученного процента вовлеченности, а он у нас составляет всего 39%, можно сделать вывод, что действующая корпоративная культура в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» неэффективна.

2. По итогам составленного и проведенного мной интервью с 10 сотрудниками на тему «Удовлетворённость сотрудников к действующей системе стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала» (Приложение Б), позволило выявить следующие позитивные и негативные моменты, которые в свою очередь влияют на качество трудовой деятельности персонала в организации.

Выявлены позитивные стороны данного интервью, но, к сожалению их не так много.

На вопросы о статусе компании и коллективе 100% опрошенных дали положительную оценку, мотивирую это тем, что УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» (ФГУП «Почта России») одна из самых крупных организаций в России. Это федеральное предприятие, которое находится под защитой нашего Государства, а значит стабильность в оплате труда, гарантированный социальный пакет, предусмотренный нашим ТК РФ. Так же существует коллективный договор, который дает дополнительные преимущества в виде путевок, страхования жизни (если это требуется по должностной инструкции). На вопрос о коллективе 70% опрошенных, отзываются положительно, что уже показывает хороший уровень взаимопонимания и хороших взаимоотношений на работе.

На остальные заданные мной вопросы были получены отрицательные ответы так на пример:

«Удовлетворены ли Вы сейчас своей работой?» - 80% ответы были отрицательными и причин этому много, но их можно объединить в одну. Сотрудникам высшего и низшего звена вне зависимости от занимаемой должности ставят много четких задач, которые нужно не применено выполнить «сейчас», но по причине текучести кадров и постоянно меняющегося состава такие задачи сложно выполнять т.к. приходится много

времени тратить на новых сотрудников. Отсутствие стабильной кадровой политики.

Вопрос о «Вы знаете, из чего складывается Ваша заработная плата? Она Вас устраивает?» был самый обсуждаемый. В своей работе я приводила таблицу «Средняя заработная плата работников УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» за 2016 год показана в таблице 2.2.». В ней четко видно, что заработная плата на предприятии, не достигает того уровня жизни в котором живет сейчас современная Россия. Из чего можно сделать вывод, что 70% опрошенных, не довольны уровнем своей заработной платы. Сотрудники низшего звена плохо ориентируются, из чего состоит заработная плата т.к. у них сдельная оплата труда, т.е. руководителями не доносится или не правильно доносится система оплаты. Так же я могу утверждать, что в основе системы стимулирования трудовой деятельности лежит ценовые стимулы т.е. заработная плата. Таким образом, можно утверждать, что в организации отсутствует система мотивации персонала.

На вопрос «Что делается для улучшения Вашего профессионального роста?» 90% опрошенных, дали отрицательный ответ. Не смотря на масштабность организации и текучесть кадров, карьерный рост сотрудника занимает длительное время. 8 из 10 сотрудников работают в организации более 7 лет. Эти сотрудники, как были приняты на определенную должность так в ней и работают. Система кадрового резерва или повышения квалификации не работает в организации, из чего можно сделать вывод, что руководителю предприятия необходимо убрать препятствия, которые мешают сотрудникам работать и полностью себя реализовывать. Необходимо пересматривать работу сотрудников по всем направлениям, начиная от низшего к высшему звену. Развивать условия для профессионального и служебного роста, проводить работу с персоналом на период адаптации (внедрить) наставничество, развивать внутренние коммуникации и корпоративную культуру.

Вопрос «Поменяли бы ВЫ что-нибудь в своей профессиональной деятельности и личностное отношение с целью повышения эффективности работы компании?» принес много идей для улучшения качества трудовой деятельности. Все опрошенные считают, что необходимо в целом менять подход к организации дополнительного обучения сотрудников. Нужно выявлять потребности каждого сотрудника в дополнительном обучении. Обучения должны проходить для конкретной категории сотрудников, которые будут отвечать его профессиональной деятельности. Поступили такие предложения как:

- Повышение квалификации сотрудника в рамках уже приобретенной профессиональной специализации;

- Повышение профессиональной квалификации сотрудника методом получения новых знаний и практических работ;

- Обмениваться опытом или проходить стажировку в других организациях, в том числе и за рубежом, что даст возможность получить не только какие-то теоретические знания, но и получить огромный опыт на практике.

Вопрос «Оцените Вашу компанию как работодателя?» на мой взгляд, этот вопрос самый интересный. Ответы на этот вопрос были самые разные, но по сути своей они были едины.

В УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» разработана миссия компании, ее цели и корпоративные ценности, но при всем при этом вовлеченность персонала в жизнь компании очень низкая. Необходимо разрабатывать такие мероприятия, как совершенствование корпоративной культуры, вовлекать персонала в деятельность компании, прививать у персонала корпоративные ценности.

Таким образом, проведя два метода опроса персонала в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» можно выделить наиболее проблемные области в системе стимулирования и мотивации персонала, которые негативно влияют на имидж организации, ее развития. Это: система

профессионального или служебного роста, адаптация новых сотрудников, корпоративная культура, неразвитая система премирования.

### **3.2. Разработка рекомендаций по ее совершенствованию**

В результате проведенных опросов сотрудников УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» можно выделить основные мероприятия для успешного ведения бизнеса.

Уровень образования в организации оптимальный, а значит, основной упор необходимо делать на обучение сотрудников, повышение квалификации, где больше внимание нужно уделить не теоретическим основам, а практическим (обмен опытом, проведению тренингов, анализ допущенных ошибок). Так же необходимо прививать корпоративную культуру. Разработать новые системы премирования.

#### **Профессионально развитие персонала.**

С целью совершенствования организации, развития сотрудников необходимо разработать ежегодный план обучения сотрудников. Такой документ, должен включать в себя несколько разделов:

- для новых сотрудников всех уровней ввести установочные занятия, это снизит сроки вхождения в должность и минимизирует отказ от должности;

- ввести профессиональное обучение для персонала – это необходимо для решения задач организации;

- ввести дополнительное обучение – это необходимо для оценки развития персонала (внутрифирменные стандарты, рационализаторские предложения) и его контроля.

Так же можно предложить раз в месяц или квартал руководитель организации может вносить корректировки в общий план обучения.

Ввести обучение новых сотрудников при помощи наставничества, отделу по персоналу разработать Положение о наставничестве.

Опрошенные сотрудники положительно относятся к дополнительным возможностям:

- проходить обучение новому;
- повышать свою квалификацию;
- проходить стажировки (если организация может их предоставить).

Сотруднику необходимо понять, совместное (корпоративное) обучение необходимо не только для него одного (повышение его стоимости на рынке труда), но и в целом для всей организации. Когда человек обучается, он повышает свой профессиональный уровень, улучшаются его результаты, работа выполняется быстрее и наименьшими усилиями.

Обучение сотрудников приведет к лучшим результатам, если привязать систему мотивации и стимулирования, а для отдельных должностей обучение ввести обязательным требованием к занимаемой должности. Например:

- бухгалтер прохождение курсов «Изменения в налоговом законодательстве»;
- юрист прохождение курсов «Изменения в ТК РФ, ГК РФ, ФЗ РФ»;
- менеджер по персоналу «Изменения в ТК РФ».

### **Контроль.**

Успешно подобранные программы по обучению и развитию персонала, позволяет сформировать штат профессионалов, которые будут обладать профессиональными способностями и сильной мотивацией, будут стремиться, к поставленным целям и задачам, которые стоят перед организацией. Вследствие чего, это приведет к росту производительности труда и увеличению значимости человеческого ресурса в организации.

К показателям результативности обучения можно отнести следующее:

- усвоение – сотрудник может передавать полученные знания окружающим;
- поведение – сотрудник использует в работе более 30% приобретенных знаний или умений;
- результат – увеличение объемов продаж.

Оценить эффективность проведенного обучения можно по следующим критериям:

- осознанная оценка (проводится, через неделю);
- эмоциональная оценка (сразу по итогам обучения);
- поведенческая оценка;
- готовность обучившихся сотрудников передавать своим коллегам полученные знания;
- внедрение нового в свою собственную практику.

Данный контроль должен осуществлять менеджер по персоналу, который отвечает за результаты обучения. Целью такой проверки развитие у сотрудников полученных компетенций для той или иной должности.

### **Наставничество.**

Из опроса сотрудников мы выявили серьезные проблемы с адаптацией новых сотрудников в организации. В организации полностью отсутствует система наставничества, работа по адаптации новых сотрудников полностью отсутствует. Работа, которая проводится по адаптации, носит формальный характер, т.е. человека познакомил с коллективом, поверхностно рассказали его должностные обязанности и все. В дальнейшем такой сотрудник пытается обучить себя сам, не справляется с нагрузкой и увольняется. Такое состояние дел ведёт к постоянной нехватке кадров. Обязанности недостающей штатной единицы распределяются на других работников организации, без материальной составляющей (доплата к заработной плате, дополнительный отпуск и т.д.). Отсутствует закреплённая функция управления адаптацией с конкретным сотрудником в организации, что приводит к задержкам в организации рабочего пространства новых сотрудников.

Рекомендуется разработать Положение по наставничеству и адаптации персонала.

Цель такого проекта будет повышение эффективности системы адаптации персонала в организации.

## **Процесс адаптации.**

Процесс адаптации состоит из трех основных этапов, они включают в себя комплекс необходимых мероприятий, который подходит на определенный этап процесса адаптации.

1. Первый этап технологии процесса адаптации включает в себя:

- создание информационной брошюры;
- создание общей, либо специальной программы адаптации;
- создание теста для выбора наставника;
- донесение до сотрудника информации о критериях оценки результатов адаптации и сроков проведения оценки;
- первый рабочий день нового сотрудника.

2. Второй этап состоит из представления работника непосредственному руководителю и рабочему коллективу.

3. Третий этап – наставничество. Наставник следит за ходом работы нового сотрудника, при возникновении каких проблем помогает их решить, дает ценные советы и направляет в правильном направлении. Наставник должен разъяснять доведенную до сотрудника информацию.

По итогам прохождения адаптационного периода сотрудником, он должен пройти адаптационные листы опроса, по итогу которого, будет видно готов ли новый сотрудник к работе в новой организации.

## **Карьера сотрудника.**

Так же на предприятии УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» существуют проблемы с управлением деловой карьеры в организации. Такие проблемы отражены в Таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой.

Таблица 3.2. – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой.

Имеющаяся проблема в организации	Предлагаемое мероприятие	Ответственный сотрудник	Сроки проведения	Затраты
Отсутствие регламента управления деловой карьерой персонала.	Разработать Положение о деловой карьере	Менеджер по персоналу	3 месяца	Является обязанностью сотрудника, поэтому входит в его заработную плату
Нет индивидуальных планов развития сотрудников	Необходимо разработать форму индивидуального плана развития сотрудника	Менеджер по персоналу	4 месяца	Является обязанностью сотрудника, поэтому входит в его заработную плату

Имеющаяся проблема в организации	Предлагаемое мероприятие	Ответственный сотрудник	Сроки проведения	Затраты
Нет ротации сотрудников	Внедрение системы ротации кадров	Менеджер по персоналу	8 месяцев	Обучение одного сотрудника - 23000 руб.
При наличии регламента по управлению деловой карьеры персонала, данная работа не ведется	Организация контроля по работе с кадровым резервом	Менеджер по персоналу	7 месяцев	Является обязанностью сотрудника, поэтому входит в его заработную плату

Для организации деловой карьеры необходимо разработать документ (Положение).

Положение о карьере сотрудников может определять:

- план индивидуального развития персонала;
- принципы управления карьерой;
- методы управления карьерой;
- способы формирования и развития кадрового резерва в организации;
- положение регламентирует ответственность всех сторон при организации процесса управления карьерой.

Функциями такого положения являются:

- оптимизация технологии управления карьерой персонала на предприятии;
- детализация, систематизация и конкретизация схемы управления карьерой;
- установление пошагового алгоритма управления карьерой и определение ответственных, за проведение каждого этапа.

Работнику кадровой службы, необходимо разработать индивидуальный план развития сотрудника.

Индивидуальный план развития (план карьеры) – это документ, который содержит в себе описание целей работника для своего профессионального продвижения, а так же меры, которые необходимо предпринимать для достижения поставленных перед ним целей и задач. В таком документе должна быть прописана информация, о возможных ротациях в рамках организации, информация о замещаемой должности и др. сведения, которые будут необходимы для планирования карьеры.

Такой документ составляется руководителем или наставником такого сотрудника. Обязательно надо проводит индивидуальную беседу («беседа по карьере»). Сотрудник принимает активное участие в разработке такого документа (плана развития), говорит о карьерных ожиданиях, обсуждают план индивидуального развития, озвучивает свои потребности и говорит о возможностях развития в том или ином направлении.

### **Корпоративная культура и ценности.**

Для развития и сплочения коллектива необходимо развивать корпоративную культуру и корпоративные ценности.

Сотрудники, работающие по принуждению, невидящие для себя выгоды при выполнении своих должностных обязанностей не интересны организации. Что необходимо предпринять, что заинтересовать сотрудника выполнять свою работу или побороть лень?

Уже давно не секрет, что средством борьбы с ленью может служить интересная и увлекательная работа. И если такую работу предоставить сотруднику, от лени не останется и следа.

Кадровому сотруднику надо осторожно подходить к выбору подходящего метода борьбы с ленью. Может быть, множество причин, по которым видно пассивное поведение сотрудников:

- устаревшие корпоративные стандарты;
- переутомление;
- потерянная вера в светлое будущее компании;
- отсутствие корпоративного духа.

Итак, хочу предложить несколько методов для улучшения корпоративной культуры в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

Метод №1. «Создание атмосферы неудовлетворенности текущим состоянием».

Если в организации развита корпоративная культура, она может служить препятствием для перемен. Во многих организациях годами выработаны подходы к выполнению работы, и по прошествии большого периода времени эти подходы не меняются, а значит, устаревают и мешают производительности труда. Разрушение привычных привычек и стереотипов, хорошее средство для борьбы с ленью и скукой.

Создание внутренней конкуренции между сотрудниками, может послужить стимулом для увлечения производительности труда. Инструментом для создания эмоциональной активности, может послужить информация так называемый эффект «страшилок», который будет показывать катастрофическое развитие ситуации. Например на совещаниях доводить до сотрудников негативное развитие в той или иной области, сравнивать с положением в других организациях.

Так же привлечение новых саморазвивающихся и активных сотрудников в организацию внесет другое настроение в коллектив и поможет изменить текущее состояние дел.

Если заменить сотрудника, который по каким то причинам не справлялся со своей работой, на более компетентного сотрудника, такой шаг тоже может простимулировать остальных сотрудников к выполнению своей работы более качественно т.к. страх потерять работу тоже стимул.

Метод №2. «Общее видения решения или задачи».

Создание и донесение до сотрудников четкого представления о будущем организации – это одна из основных задач руководства, которая позволит не только объединить или сплотить сотрудников, но и сможет пробудить в них активность и личную заинтересованность в результатах своих трудов и успеха компании. Если руководством будут поставлены разные цели, сотрудники будут метаться, разрываясь между разными целями и эффекта такого метода не будет.

Метод №3 «Инициатива».

Эффект от вовлеченности персонала во свою работу и повышения производительности труда во многом зависит от инициативы снизу.

Если в организации проводить политику, что любые идеи обсуждаются руководством, а наиболее рациональные идеи еще и внедряются и за это сотрудника, который данную идею озвучил, благодарят, то остальные менее инициативные сотрудники будут стремиться к такому же результату.

Метод №4. «Совпадение интересов организации и сотрудников».

Давно известно, что если цели организации и сотрудника совпадают – это может служить отличным стимулом к работе.

Чем сильнее корпоративная культура в результате, которой интересы организации и сотрудников совпадают, тем вероятнее, что сотрудники сами сумеют распределить свои усилия и время, без каких либо внешних стимулов.

Сотрудники сами будут делать все возможное для благополучия компании, если бы это они делали для себя.

## Метод №5 «Вдохновляющее лидерство»

Вдохновляющий лидер – должен уметь создавать такие условия, чтобы его подчиненные сотрудники сами меняли свое отношение к работе, сделанная ими работа доставляла им радость и оптимизм. Когда руководитель заряжен позитивной энергией и энтузиазмом, это невольно будет повышать общий настрой в коллективе.

## Метод № 6 «Социальная значимость»

Социальная значимость труда – один из самых главных критериев в выборе места работы. Человек при устройстве на работу задумывается не только о материальной составляющей, но и о значимости его труда, будет ли его труд приносить пользу в обществе.

В России мало организаций, которые организуют встречи со своим конечными потребителями (товаров, услуг), данный способ называется «подзарядка». Многие руководители даже и не знают о существовании такого метода и насколько он эффективен.

Отзывы клиентов в организациях, как правило используются только для маркетинговых исследований (увеличение клиентской базы, улучшение продукта). На самом же деле из такой информации можно извлечь и другую выгоду. Если доносить до сотрудников компании о положительном отзыве клиента по какому конкретному сотруднику – это может укрепить убеждение в полезности своей работы или труда. Положительные отзывы приходящие извне, обладают высоким потенциалом и тут начинают работать три механизма:

1. Прямое воздействие – сотрудник сам видит, что его труд приносит пользу обществу.
2. Признание заслуг – сотрудники организации знают, что конечный потребитель ценит и уважает их труд.
3. Сопереживание – сотрудники организации сами вникают в проблемы конечных потребителей, и стараются им помочь.

Метод №7 « Принадлежность к трудовому коллективу. Признание заслуг»

Огромную роль к увеличению интереса к работе у сотрудников играет понимание, что ты принадлежишь трудовому коллективу. Если сотрудник ощущает на себе поддержку коллектива, ему проще преодолевать препятствия, такому сотруднику хочется трудиться лучше, добиваться больше и у него прекрасный настрой на работу. Признание же коллег по работе, дает возможность ощутить свою значимость на работе, причастность к деятельности организации и достижения целей вместе со своей компанией.

Метод №8 «Корпоративное обучение».

Одним из действенных способов расшевелить коллектив – это проведение корпоративных обучений. Такие методы обучения, не только помогают приобретать, новые навыки, но применять в работе полученные знания вместе с другими коллегами. Делает рабочую атмосферу более насыщенной и интересной.

#### **Смена обстановки или смены деятельности.**

Человек 1/3 часть своей жизни проводит на работе, и в большей степени от работодателя зависит, будет ли этот период времени сотрудник проводить в унылом состоянии, или будет работать с энтузиазмом. Элементарная смена обстановки в кабинете, может разбудить энтузиазм к трудовой деятельности. Важно делать ротацию сотрудников и менять им сферу деятельности, это может послужить профилактикой профессионального выгорания и способствует внедрению каких-то новых идей. Сотрудник, который меняет свою сферу деятельности, смотрит на свою новую работу «свежим взглядом» тем самым может предложить новые идеи для изменения в лучшую сторону. Так же сотрудник получает новый опыт, новые знания и умения, и у такого сотрудника в разы возрастает продуктивность работы.

## **Здоровье персонала.**

В условиях напряженного ритма жизни в городах здоровье персонала, как физическое, так и эмоциональное – залог успеха любого бизнеса.

Люди, которые активно занимаются спортом, утверждают, что когда они чувствуют физическую усталость, лучше развита умственная деятельность. Многие организации ответственно подходят к воспитанию у сотрудников ответственного отношения к своему здоровью. Тут можно предложить ввести такой бенефит, который позволит повысить, лояльность сотрудников к компании.

Самый простой и не затратный - это приглашать специалистов (окулист, лор, терапевт и т.д. и т.п.) в офис. Такие дни можно назвать, например «День здоровья». Не все сотрудники посещают узких специалистов, можно даже сказать, что обращаются к врачам, когда что-то заболит. Таким «Днем Здоровья» выявлять болезни на ранних стадиях, что позволит сократить количество больничных листов и повысить не только лояльность персонала, но и эффективность труда.

## **Ввести систему премирования.**

Введение системы премирования, может положить конец разговорам, что никого не поощряют, а так же положить конец негативному настрою в организации. Для того, чтоб разработать методику стимулирования для всех сотрудников организации требуется много времени можно начать с малой части сотрудников. Линейными руководителями можно выдвинуть 10-20 сотрудников и отметить их достижения. Настроение в организации сразу улучшится. Появится стимул работать и добиваться результатов и у остального коллектива, кто не получил премию. Сотрудники организации увидят, что руководство ценит достижения своих сотрудников и поощряет их.

Конечно, не стоит ограничиваться разовыми поощрениями, необходимо разработать систему оплаты «оклад + премия» и в доступной

форме рассказать сотрудникам организации, при каких условиях (достижениях), может получить премию к окладу.

### **Ввести выдачу ссуд под низкий процент.**

Все мы знаем, что в настоящее время выдача кредитов (ипотека) оформляется под огромные проценты. Раздавать ссуды, конечно же не надо всем подряд сотрудникам. Нужно разработать механизм, такого поощрения сотрудников. Например, такая ссуда должна выдаваться сотруднику, который отработал более 2-х, зарекомендовал себя с положительной стороны. Заключить договор, что при увольнении он должен будет вернуть весь займ.

Практика выдачи ссуд под низкий процент позволила б организации сократить текучесть кадров, сохранить костяк профессионалов.

### **Улучшить условия труда.**

Плохо работающая орг. техника, старая и некомфортная офисная мебель, отсутствие столовой, все эти факторы сильно раздражают сотрудников организации, все больше демотивируют их, что приводит к низкой лояльности. Необходимо исправлять такую ситуацию, необходимо проявить заботу о своих сотрудниках и обеспечить им хорошие условия для труда.

Постепенная замена устаревшего оборудования, техники и ремонт в помещениях, где работают сотрудники, поможет быстро поднять уровень лояльности к организации. Самое главное не делать это, какими то разовыми акциями, планомерно идти к поставленной задаче по смене и улучшению условий труда. Если же улучшения условий труда происходит разово (например, отремонтировали один кабинет) Вы подорвете доверие сотрудников в организации, и то, что Вы достигли ранее, может свестись к нулю.

Данная разработка рекомендаций позволит на мой взгляд, повысить конкурентоспособность организации, уменьшить текучесть кадров, увеличит эффективность использования кадрового резерва, усилит мотивацию

сотрудников и позволит избежать увольнения или профессиональной стагнации перспективных сотрудников.

## Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы изучить эффективность системы стимулирования и мотивации персонала на примере УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России». В данной работе рассмотрены и изучены теоретические основы стимулирования и мотивации персонала. Проведены и исследованы два опроса, по результатам которых можно сделать вывод, что эффективность системы стимулирования и мотивации персонала в организации в средней степени неудовлетворительная.

По результатам исследования организационной структуры УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России», можно сделать удовлетворительный вывод т.к. в организации работает 88% постоянного состава, что говорит о не большом проценте текучести кадров, а значит о стабильности постоянно состава работающих сотрудников в организации. Так же, было выявлено, что новые сотрудники увольняются в первый год работы в организации, а причина таких увольнений является не способность адаптироваться к новым условиям, большим нагрузкам и темпам работы в организации.

Для оценки систем стимулирования и мотивации были проведены два опроса сотрудников организации:

- «Экспресс опросник» на выявление уровня вовлеченности персонала в дела и жизнь организации. Данным методом было опрошено 100 сотрудников организации, они ответили на 12 утверждений с ответами «Да» и «Нет». Данный вид опроса помог выявить, что процент вовлеченности сотрудников в жизнь компании очень низкий, и он составил всего 39%, при этом хорошим уровнем вовлеченности персонала в дела и жизнь компании считается от 70% .
- Проведено интервьюирование. В процессе проведенного интервьюирования было задано 17 вопросов на тему «Удовлетворённость сотрудников к действующей системе

стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала» 10-ти сотрудникам организации. Из 17 вопросов на 2 вопроса о «статусе компании» и о «трудовом коллективе» были даны удовлетворительные ответы, что говорит о положительном статусе компании. Все опрошенные уверены в надежности и стабильности компании, т.к. ФГУП «Почта России» находится под контролем государства. На остальные вопросы были получены не удовлетворительные ответы, которые позволили выявить следующие негативные аспекты: отсутствие профессионального и служебного роста, отсутствие системы адаптации новых сотрудников, не развиты системы премирования и корпоративной культуры.

По результатам проведенного исследования были предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы стимулирования и мотивации персонала в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России».

1. Рекомендация по профессиональному развитию персонала (ввести установочные занятия для новых сотрудников, ввести профессиональное обучение, обучение внутрифирменным стандартам);
2. Контроль за показателями результативности обучения (усвоение сотрудником полученных знаний, использование в работе новые знания, контроль за результатом, например, увеличение объема продаж (услуг));
3. Рекомендуется разработать Положение по наставничеству и адаптации персонала (повышение эффективности процесса адаптации новых сотрудников в организации);
4. Повысить корпоративную культуру и ценности методами («единых интересов сотрудника и компании», «вдохновляющее лидерство», «социальная значимость» «Признание заслуг», «принадлежность к трудовому коллективу», «инициатива» «общее решение задач»;

5. Рекомендация о заботе здоровья персонала (организовать «День здоровья» с приглашением узких специалистов в организацию);
6. Рекомендация по улучшению условий труда (ремонт в кабинетах, замена строго оборудования и т.д.).

Результаты данной работы будут учтены Заместителем директора Департамента по управлению персоналом в УФПС Томской области – филиал ФГУП «Почта России» и в будущем внедрены в актуализацию системы стимулирования и мотивации труда сотрудников организации. Таким образом, поставленные цели и задачи в данной выпускной квалификационной работе достигнуты.

### Список использованных источников

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И. Управление персоналом: Модели управления – М.: ЭКСМО, 2011. – 296 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. М.: ЭКСМО, 2012. – № 1. – 38 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М. : Юнити, 2012. – 487 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление– М.: Гардарики, 2013. – 276 с.
5. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономике; опыт ФРГ. - М.: Дело, 2011. – 420 с.
6. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
7. Горбунова М.В. Основные теории управления – СПб.: Наука, 2011. – 356 с.
8. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2010. – 800 с.
9. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2012. – 480 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2010. – 720 с.
11. Емельянов П.В. Организационная культура - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 304 с.
12. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2012. – 299 с.
13. Зайцева Т.В. Управление персоналом - М.: ИНФРА-М, 2012. – 144 с.
14. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персонала на предприятии. - М.: ГАУ, 2012. – 264 с.
15. Канунников А.Б. Правовая деятельность жизни трудового кодекса –М.:Трудовое право. – 2013. – № 10. – С. 19.
16. Кибанов А.Я. Оперативный план работы с персоналом -

М.:Кадровый менеджмент. – 2013. – № 4. – 427 с.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 365 с.

18. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

19. Комаров Е. Управление карьерой - М. : ИНФРА-М, 2012, № 4. – С. 22-27

20. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 300 с.

21. Костромина Е. Современное понимание карьеры: анализ результатов исследования - М. : ИНФРА-М,. – 2012. – № 1. – 244 с.

22. Лаврина Т.В. Системный подход в обучении - М.: Справочник по управлению персоналом, 2016. – 128 с.

23. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие – М.: КНОРУС, 2011. – 284 с.

24. Лукичева Л.И. Управление персоналом. - М.: МИЭТ, 2011. – 444 с.

25. Магура М.И. Поиск и отбор персонала– М.: ЮНИТИ. - № 4, 2011. – с. 44-49.

26. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом - М. : ИНФРА-М,. – 2012. – № 3. – С. 82-86.

27. Максимцова М.М. Менеджмент. – М: ЮНИТИ, 2011. – 290 с.

28. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации - М.: изд. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 136 с.

29. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала предприятия - М.: Пресс, 2011. – 112 с.

30. Малуев П.А. Управление персоналом - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012. – 196 с.

31. Малышев А. Постановка системы оценки персонала - М. :

ИНФРА-М, 2013, № 2. – С.33-35

32. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом обучения- М. : ИНФРА-М, – № 11, 2012. – с. 25-28.

33. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 2011. – 1097 с.

34. Мильнер Б.З. Теория организации/ – М.: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.

35. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала. - М.: 2012. – 98 с.

36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2012. – 230 с.

37. Потапова М.В. Факторы, влияющие на качество усвоения знаний и умений выпускников. - М.: 2011. – 386 с.

38. Пригожин А.И. Методы развития организаций - М.: МЦФЭР, 2013. – 102 с.

39. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 279 с.

40. Раковский С.М. Обучение и развитие персонала в компании: методическое пособие: проект журнала Справочник по управлению персоналом - М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2012. – С. 48-56.

41. Ращупов М.Н. Современные технологии управления персоналом - М. : ИНФРА-М, 2012. - № 6. - С. 12-17.

42. Рогожин М.Ю. Управление персоналом - М.: ЮНИТИ, 2013. – 410 с.

43. Савченко В.А. Управление развитием персонала - М.: КНЕУ, 2012. – 286 с.

44. Смолкин А.М. Методы активного обучения - М.: Высшая школа, 2012. – 48 с.

45. Сотникова С.И. Управление карьерой - М.: ИНФРА-М, 2011. – 156 с.

46. Тащиян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации - М.: ИНФРА-М, 2012. – 148 с.
47. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ – М.: Справочник по управлению персоналом, 2013. – 460 с.
48. Форсиф П.А. Развитие и обучение персонала -М.: СПб, ИД Нева, 2012. – 278 с.
49. Хрящева Н.А. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса - М.: Управление персоналом, 2011. – 360 с.
50. Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр - М.: Высшая школа, 2013. – 166 с.
51. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>
52. [Электронный ресурс] «ФГУП «Почта России»– Режим доступа: <http://www.russianpost.ru/>

Экспресс – опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела и жизнь организации.

1.	Я знаю, что от меня ожидают на работе	да	нет
2.	У меня есть все необходимое для выполнения работы.	да	нет
3.	На работе я делаю то, что у меня получается лучше всего.	да	нет
4.	За последнюю неделю я получал признания за хорошо выполненную работу.	да	нет
5.	Мой непосредственный руководитель заботится обо мне.	да	нет
6.	Кто-то на работе помогает мне развиваться.	да	нет
7.	С моим мнением считаются.	да	нет
8.	Цели моей организации, где я работаю, позволяют чувствовать важность выполняемой мной работы.	да	нет
9.	Мои коллеги по работе, всегда качественно выполняют свою работу.	да	нет
10.	За последние пол года со мной разговаривали о моей прогрессе	да	нет
11.	У меня есть друг на работе	да	нет
12.	В течении года у меня была возможность учиться, повышать квалификацию.	да	нет

«Удовлетворённость сотрудников к действующей системе стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала»

1. Кем и как давно Вы работаете в Вашей компании?
2. Почему Вы решили работать в Вашей компании?
3. Нравится ли Вам коллектив, в котором Вы работаете?
4. Как Вы оцениваете менеджмент в Вашей компании?
5. Удовлетворены ли Вы сейчас своей работой?
6. Какие аспекты в Вашей работе вызывают у Вас удовлетворение/неудовлетворение?
7. Что делается для улучшения Вашего профессионального роста?
8. Чтобы Вы хотели поменять в системе мотивации?
9. Какие виды поощрения в Вашей компании существуют? Какие Вы получаете?
10. Вы знаете, из чего складывается Ваша заработная плата? Она Вас устраивает?
11. Готовы ли брать на себя дополнительный объем работы? За прибавку к заработной плате?
12. Считаете ли Вы справедливую систему стимулирования и практику стимулирования?
13. Что может содействовать Вашей трудовой активности?
14. Что, по Вашему мнению, или какие изменения могли бы содействовать повышению эффективности (результату) работы в Вашей компании?
15. Оцените Вашу компанию как работодателя?
16. Что бы Вы поменяли в системе управления с целью повышения эффективности работы компании?
17. Поменяли бы Вы что-нибудь в своей профессиональной деятельности и личностное отношение с целью повышения эффективности работы компании?