

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Особенности мотивации и стимулирования труда в организации  
(на примере ФГУП «Почта России» г. Челябинска)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.04.2019.81225. ВКР

Руководитель работы  
доцент кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ А.А. Горшков  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы  
студент группы ДО–507  
\_\_\_\_\_ А.В. Романов  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Романов А.В. Особенности мотивации и стимулирования труда в организации (например ФГУП «Почта России» г. Челябинска). – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО–507, 96 с., 17 ил., 16 табл., библиогр. список – 86 наим., 2 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломного проекта является ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

Цель дипломного проекта – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

В дипломном проекте выявлена сущность мотивации, раскрыты современные теории мотивации, охарактеризованы особенности системы мотивации сотрудников государственных предприятий, проведен анализ эффективности системы мотивации и стимулирования в ФГУП «Почта России» г. Челябинска, разработаны рекомендации по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования в ФГУП «Почта России» г. Челябинска, определен экономический эффект реализации предложенных мероприятий.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться ФГУП «Почта России» г. Челябинска в процессе управления.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ .....	13
1.1 Современные подходы к разработке систем мотивации сотрудников	13
1.2 Основные теории мотивации .....	23
1.3 Особенности системы мотивации сотрудников государственных предприятий.....	27
2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА.....	32
2.1 Организационно-экономический анализ кадрового потенциала предприятия.....	32
2.2 Анализ мотивации и стимулирования труда в организации ФГУП «Почта России» г. Челябинска.....	42
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА .....	50
3.2 Разработка предложений по улучшению мотивационной системы....	50
3.3 Расчёт эффективности предложений по улучшению мотивационной системы.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Оценка самими рабочими характеристик своей работы...	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Показатели по обороту персонала.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Важнейшей задачей управления любой компании является использование организационного ресурса. Ключевая роль при этом принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – стимулированию труда.

Эффективное управление, высокая отдача от персонала невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на их мотивацию, без качественной системы стимулирования труда.

Для результативного управления персоналом необходимо четкое понимание стимулирования труда каждого работника. Понимание движущих и побуждающих работника к трудовой деятельности сил, стимулов, на которых основываются его действия, позволит сформировать эффективный комплекс мер, методов и форм результативного управления процессами труда на предприятии.

Стимулирование труда позволяет решать такие задачи, как стабилизация коллектива, привлечение персонала в организацию, сохранение сотрудников в ней, повышение результативности труда и заинтересованности в профессиональной мобильности, обеспечение систематического роста квалификации и др.

Таким образом, комплекс стимулирующих работников организации мер влияет на трудовую, социальную и творческую активность членов трудового коллектива, а в конечном итоге – на экономическую результативность деятельности всей компании.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что стимулирование работников является одной из составляющих системы управления персоналом. Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли компании и его конкурентоспособность на рынке.

В настоящий момент разработано большое количество методов, способов, технологий, подходов к мотивации и стимулированию персонала, при этом не существует универсальных, применимых к любой отрасли и организации подходов и методов. Все эти положения определяют актуальность выбранной темы исследования и возможность ее дальнейшей разработки.

В настоящее время в основе управления человеческими ресурсами лежит понимание большой роли личности человека, понимании и принятии индивидуальных и коллективных мотивационных принципов, способности их формирования и применения в соответствии с миссией и стратегией организации<sup>1</sup>.

Структура мотивации персонала, методы и инструментарий стимулирования работников в наше время разработаны и описаны в большом количестве работ. Но при этом трудность представляет именно сам процесс создания системы стимулирования и мотивации работников. Обусловлено это тем, что условия

---

<sup>1</sup> Гамаюнова, О.И. Способы и роль нематериальной мотивации сотрудников / О.И Гамаюнова // Мотивация. – 2015. – № 3. – С. 10-18.

функционирования каждой организации являются уникальными, а двух схожих коллективов не бывает.

В силу высокой степени актуальности рассматриваемой темы в настоящее время в данной работе исследуется процесс формирования комплекса стимулирования и мотивации рабочего коллектива на примере конкретного учреждения.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить современные подходы к разработке систем мотивации сотрудников;
- рассмотреть основные теории мотивации;
- исследовать особенности системы мотивации сотрудников государственных предприятий;
- проанализировать общую характеристику ФГУП «Почта России» г. Челябинска;
- проанализировать кадровый потенциал исследуемой организации;
- выявить недостатки действующей системы мотивации ФГУП «Почта России» г. Челябинска;
- разработать предложения по улучшению мотивационной системы предприятия;
- рассчитать эффективность предложений по улучшению мотивационной системы ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

В качестве объекта исследования выступает ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

Предметом исследования в данной работе является система мотивации персонала ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическая основа исследования определена комплексным подходом к изучению проблем стимулирования трудового поведения и мотивации персонала в государственных организациях. В работе представлена система взаимосвязанных теоретико-методологических положений, характеризующих формы, методы мотивации и стимулирования трудового поведения персонала.

Проведенный анализ общетеоретических проблем в данной сфере позволяет по-новому взглянуть на природу этого элемента управления персоналом в государственных организациях. Полученные выводы и обобщения будут способствовать развитию разделов теории и практики стимулирования трудового поведения персонала, касающихся деятельности государственных органов. Данная работа может также стать основой для более глубоких общетеоретических и отраслевых исследований.

На базе теоретико-методологических положений в работе изложены научно-обоснованные решения, направленные на совершенствование управления в государственных организациях через стимулирования трудового поведения персонала. Реализация сформулированных в диссертационном исследовании рекомендаций может стать теоретической основой для решения ряда практических проблем, связанных с деятельностью государственных органов и организаций. Использование результатов исследования позволит на практике

повысить эффективность функционирования системы государственных учреждений, оптимизировать деятельность по повышению эффективности государственного управления.

В работе использованы методы: системного анализа, индукции, экономико-статистические, экспертные, социологические методы, методы анализа и синтеза, аналогии и обобщения. Для наглядности полученных результатов применены графические методы изображения данных.

Информационная база исследования. В качестве теоретической основы магистерского исследования были использованы научные и учебные материалы, работы отечественных и зарубежных авторов. Изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования)<sup>2</sup>; Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации)<sup>3</sup>; Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации), Друкера П., Лоулера Э., МакГрегора Д., Мэйо Э., Портера Л. (рассматривающих проблему стимулирования труда)<sup>4</sup>.

Значительное внимание теоретическим и практическим аспектам стимулирования труда уделено в работах следующих российских ученых: Быченко Ю.Г., Генкин Б.М., Горбунова С.А. Одегов Ю.Г., Мишурина И.В., Травин В.В., Уткин Э.А.<sup>5</sup> Среди российских авторов-исследователей мотивации также следует выделить таких авторов как П.М. Керженцев, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Е.Ф.<sup>6</sup> Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе. Кроме этого, различные аспекты мотивации персонала подробно рассматриваются в работах О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д.А. Аширова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина<sup>7</sup>.

Понятие и сущность процесса стимулирования рассматривалось такими представителями менеджеров-управленцев, как С.В. Шекшня<sup>8</sup>. В.В. Травин рассматривал мотивацию труда через призму удовлетворения потребностей (получение определенных благ) посредством трудовой деятельности<sup>9</sup>. М.В. Герш

---

<sup>2</sup> Журавлев, П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2014. – С. 219–256.

<sup>3</sup> Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – М.: Питер, 2014. – С. 262–282.

<sup>4</sup> Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – Москва: Дело, 2012. – 127 с.

<sup>5</sup> Волосский, А.В. Мотивация и стимуляция труда / А.В. Волосский. – М.: Техносфера, 2012. – С. 163–184.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Баткаева, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. / И.А. Баткаева. – М.: ИНФА-М, 2013 – С. 112–143.

<sup>8</sup> Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В Шекшня. – М. – 2015. – 83 с.

<sup>9</sup> Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : Учеб – практ. Пособие – 2-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 68 с.

изучали деятельность работников через мотивы, которые они считали движущими силами<sup>10</sup>.

Данной проблематикой также занимаются такие видные иностранные ученые, как Дж. Болт, который рассматривает мотивацию как движущую силу, направляющую поведение человека<sup>11</sup>. О. Аллин анализировал мотивацию через стремление совершить то или иное действие<sup>12</sup>. Для А. Брасса мотивация – это сумма всех мотивов человека, совершающего то или иное действие<sup>13</sup>.

А.Я. Кибанов изучает мотивацию как побуждающее воздействие на себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации<sup>14</sup>. П.В. Журавлев исследует термин «мотивация труда», указывая при этом на ограниченность умственных и физических способностей людей<sup>15</sup>. И.С. Варданян связал мотивацию с образом желаемого человеком блага, достижимого через определенные трудовые действия<sup>16</sup>. В.Р. Веснин указал на направленность мотивации работника как «на себя», так и «на других»<sup>17</sup>. С.А. Шапиро изучал стимулирование труда, как материальную оболочку мотивации персонала<sup>18</sup>.

Трудовую мотивацию как процесс стимулирования изучали А.Е. Кузьмин, А.Г. Мельник, которые рассматривают всю совокупность движущих сил, подталкивающих человека к совершению определенных трудовых действий<sup>19</sup>.

Можно назвать ряд экономистов, которые изучали различия между мотивацией и стимулированием. В частности, М. Мескон определяет мотивацию как стимулирование для достижения целей предприятия<sup>20</sup>. Для Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовского, Е.Б. Стародубцевой это еще наличие интереса к самой профессиональной деятельности<sup>21</sup>. Э. Кихлер рассматривает мотивацию как

---

<sup>10</sup> Герш, М.В. Еще раз о мотивации. / М.В. Герш. // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013 - № 9. – С. 28–36.

<sup>11</sup> Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. / Г.Дж. Болт. – М., 2013. – 103 с.

<sup>12</sup> Аллин, О.Н., Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2014. – 62 с.

<sup>13</sup> Брасс, А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник / А.А. Брасс. – М.: Издательство Гревцова, 2012. – 56 с.

<sup>14</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. / А.Я. Кибанов. // Монография. – М.: Инфра -М, 2013. – 187 с.

<sup>15</sup> Журавлев, П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2014. – 311 с.

<sup>16</sup> Варданян, И.В. Система мотивации персонала и ее совершенствование / И.В. Варданян // Кадровик.ру. – 2015. – № 12. – С. 34–42.

<sup>17</sup> Веснин, В. Р. Менеджмент. / В. Р. Веснин. – учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 235 с.

<sup>18</sup> Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации. / С.А. Шапиро. – учеб. пособие. – М.: КноРус, 2016. – 184 с.

<sup>19</sup> Кузьмин, А.Е., Основы менеджмента. / А.Е. Кузьмин, А.Г. Мельник. – М.: Академиздат, 2015. – 464 с.

<sup>20</sup> Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2012. – 212 с.

<sup>21</sup> Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 326 с.

процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением<sup>22</sup>. По А.М. Колоту стимулирование – это процесс использования конкретных стимулов в пользу человека и организации<sup>23</sup>.

Нормативную базу исследования составили международные правовые акты, Конституция РФ, федеральные законы; законы субъектов Российской Федерации и нормативные акты органов местного самоуправления, а также иные нормативно-правовые акты, в числе которых присутствовали и ведомственные, относящиеся к предмету данного исследования. Кроме того, в работе в ракурсе ретроспективного исторического подхода было проанализировано ранее действовавшее законодательство.

Эмпирическая база исследования. В качестве эмпирического материала использовались официальные статистические данные федеральных, региональных и муниципальных органов, ведомственные отчеты, отчетные данные органов власти, муниципальных органов и учреждений, статьи, материалы, опубликованные в периодической печати, данные научно-практических конференций, другой материал из официальных источников, монографии по теме исследования, а также информация сети Интернет, затрагивающие различные аспекты исследуемой проблематики.

Научная новизна исследования определяется применением комплексного подхода к анализу источников исследования и, как следствие, рассмотрением и предложением путей решения проблемы исследования.

Изучение подходов различного характера, нормативной базы, выявление особенностей деятельности государственных и муниципальных учреждений, позволило осуществить разработку проблемы теоретико-прикладного характера, связанной с необходимостью повышения эффективности системы стимулирования трудового поведения персонала в государственных организациях, с учетом специфики работы и типов трудовой мотивации персонала, которая бы определяла максимально эффективное и направленное на достижение целей учреждения поведение её сотрудников.

В работе сделан акцент на существующие проблемы и возможные пути их преодоления в ракурсе продолжающейся модернизации системы государственного и муниципального управления в Российской Федерации.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость работы заключается в разработанных предложениях по совершенствованию трудовой мотивации государственного учреждения ФГУП «Почта России» г. Челябинска., которые могут быть использованы также в других государственных учреждениях.

Предложения и рекомендации, изложенные в данной работе, могут быть использованы в качестве теоретической основы для решения практических проблем, связанных с деятельностью государственных и муниципальных учреждений и организаций.

---

<sup>22</sup> Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. / Э. Кирхлер // Психология труда и организационная психология. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 86 с.

<sup>23</sup> Колот, А.М. Мотивация персонала. / А.М. Колот. – Киев: КНЕУ, 2012. – 162 с.



Материалы работы могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов лекций, а также в деятельности менеджеров муниципального и государственного управления в ракурсе повышения их квалификации.

Структура работы, обусловленная целью исследования и вытекающими из нее задачами, включает введение, в котором определены значение и актуальность темы, три главы, состоящие из восьми параграфов, раскрывающие содержание поставленных задач, заключение, в котором приведены основные выводы, библиографический список, приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## 1.1 Современные подходы к разработке систем мотивации сотрудников

Для того, чтобы сформировать эффективную систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников нужно изучить теоретические основы мотивации и применяемые в настоящее время системы стимулирования.

Главная разница между стимулированием и мотивацией персонала это то, что при стимулировании воздействие направляется в основном на развитие в функционировании сотрудников, тогда как мотивация воздействует на профессионально-личностное развитие.

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на три основных вида (рисунок 1)<sup>24</sup>.

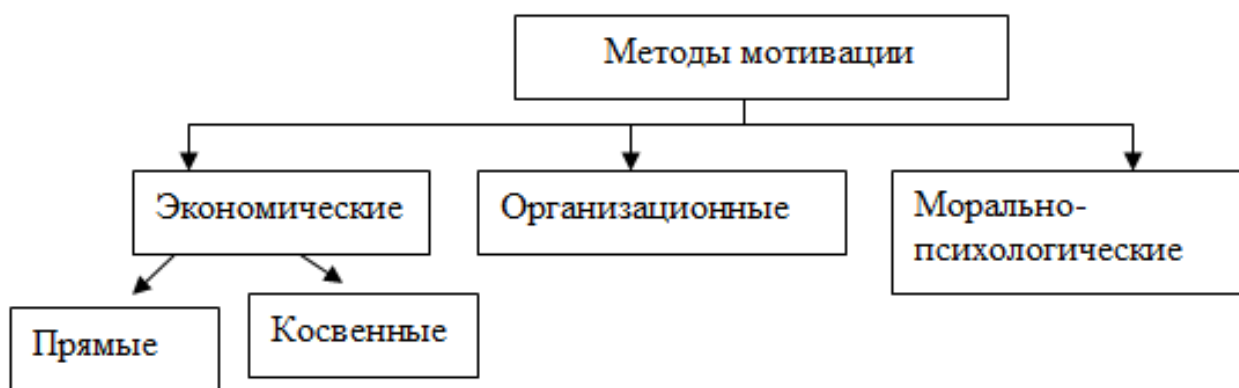


Рисунок 1 – Методы мотивации персонала

1. В основе экономических методов управления лежат определенные экономические стимулы, ориентированные на достижение установленных значений различных показателей или выполнение конкретных заданий, в результате чего появляется основание для выплаты материального вознаграждения в соответствии с фактически достигнутыми результатами работы.

В основе использования экономических методов мотивации лежит механизм планирования объема работы и расчета требуемых значений показателей, с последующим контролем выполнения плана и достижения требуемых значений контрольных показателей работы. Выполнение плана и достижение нужных значений показателей предполагает экономическое стимулирование работников, то есть параллельно формируется рациональная система оплаты труда, в основе которой лежит поощрение за достижение установленных качественных и количественных показателей труда, и возможность наказания за невыполнение плана и некачественную работу.

2. В основе организационно-административных методов управления лежат директивные указания. Такие методы базируются на принципах властной

<sup>24</sup> Бородушко, И.В. Основы менеджмента. / И.В Бородушко, В.В Лукашевича. – М.: 2012. – 127 с.

мотивации и возможности принуждения, основной смысл которых заключается в прямом подчинении закону, действующему режиму, руководителю, либо вышестоящему в иерархической лестнице. Такого рода методы тесно взаимосвязаны с процессами организационного планирования, жесткого распорядка и контроля, нормирования.

При организационно административном способе управления, основанном на властной мотивации, каждый участник управляемой системы, независимо от того, руководитель он или подчиненный, осуществляет свою деятельность в рамках конкретно определенных и зафиксированных прав и обязанностей, основным принципом взаимоотношений является обязательное исполнение распоряжений вышестоящих лиц подчиненными<sup>25</sup>.

Властная мотивация является источником формирования условий, обеспечивающих работоспособность организации, а используемые в процессе управления организационно-распорядительные методы должны способствовать достижению конечного результата деятельности по управлению на любом уровне.

3. Социально-психологические методы применяются для повышения уровня социальной активности персонала. Эти методы влияют в основном на сознание работников, их интересы в религиозной, этической и прочих сферах жизни и воздают социальное воздействие на трудовую деятельность. К примеру, это такие методы как интервьюирование, тестирование или анкетирование. Социально-психологические методы управления следует рассматривать с двух точек зрения: непосредственно в связи с осуществлением руководства сотрудниками организации, а так же с точки зрения управления поведением конечного потребителя (разработка социального имиджа фирмы, рекламной стратегии и т. д.). В сфере управления обычно используются комбинации различных социально-психологических методов. Эффективно управлять компанией возможно только используя все группы методов. Использование же только материальных или властных мотиваций не раскроет возможности реализовать творческие способности сотрудников для достижения общих целей предприятия. Чтобы достичь пика эффективности обязательно использование духовной мотивации.

Ряд авторов отмечает распространение в России использования экономических методов управления, что связано, во многом, с улучшением ситуации с рыночной экономической российской системой<sup>26</sup>. Следствием этого должен быть рост результатов экономических стимулов, а это в свою очередь даст возможность работникам в частности и коллективу в целом получить условия, в которых личные интересы будут наиболее полно сочетаться с рабочими целями. Несмотря на это, сосредоточение только лишь на экономических методах нередко ведёт к пониженному вниманию к социально-психологическим методам, а они в свою очередь определяют внутреннюю мотивацию персонала.

---

<sup>25</sup> Бородушко, И.В. Основы менеджмента. / И.В Бородушко, В.В Лукашевича. – М.: 2012. – 112 с.

<sup>26</sup> Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / Верхоглазенко В // Консультант директора, № 4. – 2015. – С. 23–34

Рассмотренные выше методы являются классическими, но несмотря на это в современном менеджменте используют и другие группы методов мотивации.

Укрупненно все используемые методы мотивации персонала можно сгруппировать в следующие четыре вида, описанные ниже.

Все типы экономических (включая все разновидности зарплаты, страховые выплаты, социальные льготы, материальная помощь и т.д.).

Их успешность зависит от полноты понимания коллективом принципов системы, легитимизует ли их, а также насколько прямо поощрения и наказания связаны по времени и месту с результатами работы.

Управление по целям. Система, которая активно используется в практике управления в США. Смысл данного способа управления заключается в установлении для отдельной личности или группы лиц совокупности взаимосвязанных задач, решение которых будет способствовать достижению количественных или качественных уровней в различных аспектах деятельности организации. В свою очередь, управление по целям способствует росту уровня мотивации к повышению квалификации персонала, так как достижение очередной цели связано с ростом уровня оплаты труда или с иным поощрением, а каждая последующая цель требует повышения уровня квалификации персонала<sup>27</sup>.

Обогащение труда – система, которая в большей степени причисляется к неэкономическим методам мотивации персонала и означает предоставление людям гораздо более содержательной, потенциально более интересной работы, значительной автономности в определении режима труда, расходовании ресурсов. В ряде случаев к перечисленному добавляется и увеличение оплаты труда и, что более существенно в данном случае, социального статуса.

Еще одним из способов управления является система участия. Система участия может выступать в разнообразных формах: это и привлечение трудового коллектива к процессам принятия решений по важным вопросам деятельности организации (данная форма довольно сильно распространена в Японии), это и наделение сотрудников организации долями в собственности компании, путем приобретения ими акций собственной компании на льготных условиях (распространено в США, Англии).

В границах перечисленных групп методов сейчас разрабатываются различные методики и системы стимулирования персонала предприятия.

В последнее время кадровые управленцы изучают всё больше новых возможностей стимулирования. Используются не только денежные бонусы и повышения зарплаты, но и неклассические неэкономические способы стимулирования. К примеру, сюда можно отнести организационные, а также морально-психологические меры.

Возможность применения того или иного метода стимулирования персонала в организации зависит от особенностей работы самой организации и степени организованности и качества системы управления и взаимодействия с персоналом.

---

<sup>27</sup> Грачев, М.В. Управление трудом. / М.В. Грачев. – М.: Наука, 2016. – 182 с.

По сути, все методы стимулирования можно подразделить на экономические и неэкономические<sup>28</sup>. Суть первой группы стимулов заключается в получении материальной выгоды и повышении благосостояния сотрудников при условии выполнения предъявляемых к ним требований. Экономические методы могут быть прямыми, предусматривающими получение денежного вознаграждения, и косвенными, предусматривающими предоставление сотруднику дополнительного свободного времени.

К основным прямым экономическим методам стимулирования относятся: предпринимательская прибыль, заработная плата, разнообразные выплаты и предоставляемые работникам льготы. К косвенным относятся предоставление дополнительного отпуска, выходных дней, отгулов.

Неэкономические способы стимулирования делятся на организационные и моральные. К организационным способам принято относить мотивацию целями, привлечение к участию в делах организации, обогащение труда<sup>29</sup>.

Основным способом морального стимулирования считается признание:

–личное (представление высшему руководству организации, наделение полномочиями, персональные поздравление от администрации по различным поводам);

–публичное (публикации в СМИ, размещение на «досках Почета», вручение наград, грамот и т. п.).

Специфические методы морального стимулирования – похвала и критика.

Есть ряд типовых стимулов мотивации: подъем по карьерной лестнице предприятия, получение дополнительных полномочий, а также расширение зоны влияния, предоставление части экономического эффекта, признание в команде, главенствующее место за столом на рабочем совещании, устная признательность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого и честного общения с высшим руководителем, материальное премирование с прямым пояснением «за что», оплата полиса медицинского страхования здоровья и жизни, гарантированная резервация рабочего места и оплачиваемый отпуск вне очереди, покупка жилья и ссуды на дополнительное образование с пониженной ставкой, а также бонусы в виде расходов на личный автомобиль, его ремонта и так далее.

Несмотря на это компания может не иметь стандартный пакет стимулов. Адресное стимулирование, ориентированное на конкретного работника, приносит значительно больший результат.

Наказание как способ мотивации сотрудников в России достаточно популярен. Некоторые фирмы выбирают больше пользоваться «кнутом», а в некоторых принято поощрять сотрудников «пряником», однако есть компании, в которых золотая середина действительно найдена.

Степень наказания в наибольшей мере зависит от задачи воздействия. Цель наказания – не допустить действия, потенциально приносящие вред компании. Само по себе наказание не имеет цены, оно не является «мстью» за ошибки

---

<sup>28</sup> Волосский, А.В. Мотивация и стимуляция труда. / А.В. Волосский. –М.: Техносфера, 2012. – 213 с.

<sup>29</sup> Там же. – 213 с.

сотрудников, это скорее преграда, предотвращающая повторные ошибочные действия и являющаяся показательным примером для трудового коллектива всей фирмы.

Однако на практике можно увидеть, что начальству не следует сверх меры предаваться оглашению всех промахов своих подчинённых.

В таком случае, наказание работает эффективно, если оно направлено на оказание желаемого психологического воздействия на конкретного сотрудника и весь трудовой коллектив. При этом, наказывая за определенные проступки, мы, таким образом, поощряем тех работников, которые работают только в разрешенном направлении. При наказании сотрудников, обязательно должны присутствовать пояснения причины и цели наказания. Также наказание должно быть полностью соответствующим проступку. Применение материального наказания оправданно, когда компания несёт прямой, измеримый и рассчитанный убыток от действий сотрудника. Зачастую вопрос с подчиненным начальнику можно закрыть, просто поговорив с ним сразу после этого. В случае рационального использования наказаний, целью которых является избегание неудач, использование поощрений будет выражать стремление компании к развитию и лучшим результатам<sup>30</sup>.

Самым распространенным типом мотивации на предприятии являются денежные выплаты за выполнение целей и материальное неденежное стимулирование (рисунок 2).



Рисунок 2 – Материальное стимулирование труда

Осуществление этих мер происходит при условии соответствия сотрудников ряду заранее прописанных критериев. В их числе могут быть как экономические

<sup>30</sup> Данильченко, М. А. Система управления персоналом в современных условиях хозяйствования / М. А. Данильченко, В. В. Колоденская, О. В. Гартованная. // Сб. науч. тр. Новая модель экономического роста: научно-теоретические проблемы и механизм реализации материалы Международной научно-практической конференции, – пос. Персиановский, 2014. – С. 48 – 52.

показатели, так и показатели качества или же оценка персонала третьими лицами, например, менеджер кадрового отдела. Эти показатели могут быть индивидуальными разработками в каждой компании.

Существуют также бонусы к зарплате нацеленные на стимулирование здорового образа жизни сотрудников. Таким бонусом может быть прибавка за отказ от курения или же отсутствия на работе по причине больничного, а также участие в каких-либо спортивных мероприятиях.

Специальные индивидуальные премии – это особые вознаграждения, выплачиваемые за необходимые в настоящий момент фирме навыки, так называемые «soft skills» и «hardskills»<sup>31</sup>.

Наличие в организации элементов социальной политики является одним из механизмов экономического стимулирования.

Во-первых, на региональном или государственном уровне в рамках социальной защиты работников им предоставляются некоторые льготы и гарантии (страхование на случай временной нетрудоспособности, безработицы, старости и др.).

Во-вторых, сама организация может обеспечить работникам компании и даже членам их семей дополнительные льготы из собственных средств, которые могут аккумулироваться в виде фонда социального развития.

Следовательно, политика организации в социальной сфере, являющаяся частью общей политики управления персоналом, является рядом мероприятий, заключающихся в предоставлении сотрудникам компании дополнительных услуг, различных льгот и других выплат социального характера.

Количество имеющихся услуг и льгот, прописанных в трудовом законодательстве, а также внутрикорпоративных закономерно повышает заинтересованность сотрудников в рабочем процессе и эффективность экономической деятельности предприятия. Таким образом снижается текучесть кадров из-за страха работников потерять все предоставляемые ему услуги и льготы. Такой подход позволяет оказывать поддержку квалифицированным работникам с высоким уровнем оплаты труда, и обеспечить дополнительный доход тем сотрудникам, чей уровень заработной платы не очень высок.

Анализ западного и российского опыта социальной политики на уровне предприятия позволяет выделить несколько типов выплат социального характера<sup>32</sup>:

Материальный (денежный):

- страхование имущества сотрудников;
- предоставление кратковременного отпуска (например, при рождении ребенка);
- обеспечение детей сотрудников льготными местами в дошкольных учреждениях за счет организации;
- оплата расходов на частное медицинское страхование;

---

<sup>31</sup> Епишкин, И.А. Современные технологии управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом». / И.А Епишкин, А.В. Шобанов, О.Н. Покусаев. – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 83 с.

<sup>32</sup> Иванова, С.А. Мотивация на 100%. / С.А. Иванова – М.: Альпина, 2015. – 356 с.

- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;
- доплата или полное обеспечение обучения сотрудников на курсах повышения квалификации, а также учебных заведений;
- доплата или полное обеспечение учебных отпусков работникам, совмещающим обучение с работой в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации;
- оплачиваемый отпуск и дополнительные отпускные, установленные в законодательстве РФ;
- материальные вознаграждения и компенсационные надбавки, предоставляемые по причине личных торжеств, круглых дат трудовой деятельности или праздников;
- дополнительные компенсационные выплаты (к примеру, компенсация на авиабилеты или проезд по железной дороге);
- дотационное питание в столовых компании;
- оплата мобильной связи при использовании корпоративных тарифов;
- оплата городского общественного транспорта для проезда к месту работы;
- использование служебного транспорта;
- оплата мест в автопаркинге персоналу;
- прогрессивные денежные вознаграждения за выслугу лет;
- так называемые «золотые парашюты» – выплата нескольких полных должностных окладов во время выхода сотрудника на пенсию; корпоративная пенсия – дополнение из фондов компании к государственной пенсии;
- разовое вознаграждение пенсионерам со стороны предприятия.

Материальная не денежная форма:

- право бесплатно или на льготной основе посещать социальные учреждения организации;
- направление в дома отдыха и детские оздоровительные лагеря детей на льготных условиях;
- отпуск товаров или услуг компании по льготным ценам или бесплатно;
- повышение комфорта рабочего места и выделение лучшего технического оборудования;
- совершенствование социальных условий трудовой деятельности работника;
- установление гибкого графика трудовой деятельности;
- сокращенный рабочий день или неделя;
- бесплатная подписка на периодику;
- бесплатные или льготные билеты на культурные мероприятия;
- бесплатный доступ в Интернет и др.

Значение материального стимулирования в системе управления предприятием очень высоко, оно является сильнейшим рычагом управления персоналом. В целом же, на сотрудников организации оказывает влияние совокупность факторов: денежный, поскольку этот позволяет получить необходимые для нормальной жизни блага, фактор оценки деятельности, который стимулирует



работника поддерживать необходимое качество работы, и фактор социальной значимости – как в коллективе, так и в обществе<sup>33</sup>.

В качестве важных целей стимулирования работников выступают поддержание интереса к труду, формирование сознания сопричастности общему делу в коллективе.

Эти цели достигаются путем использования нематериальных способов стимулирования труда (рисунок 3).

Чтобы устранить физический и моральный дискомфорт сотрудников целесообразно ежемесячно инвестировать определенные суммы денежных средств, чтобы обеспечить отдых. К примеру, один из современных трендов в устройстве офиса компании – это специальные комнаты для отдыха персонала. В западных фирмах понимают: если не позволять людям регулярно отдыхать, то рабочее время будет проходить неэффективно и непродуктивно, а, значит, меньшее количество задач будет выполнено. Если позволить работнику почувствовать себя комфортно как дома, то повышается вероятность, что он и трудовую деятельность будет осуществлять прилежнее.



Рисунок 3 – Система нематериального стимулирования персонала

<sup>33</sup> Иванова, С.А. Мотивация на 100% / С.А. Иванова. – М.: Альпина, 2015. – 420 с.

Разрабатывая социальную политику компании нельзя забывать про корпоративные мероприятия, такие как тимбилдинговые встречи, праздники в честь открытия новой товарной продукции, корпоративные экскурсии и вечеринки. Мероприятия такого рода позволяют обеспечить потребность в разном виде активного отдыха у сотрудников, снять накопившуюся усталость, познакомиться поближе и сплотить сотрудников, зародить или усилить командный дух, повысить лояльность как к компании в целом, так и к руководству, которое устраивает подобные мероприятия в частности. После ряда исследований было доказано, что территориальный фактор не играет особой роли в проведении корпоративных встреч и мероприятий, успех зависит скорее от программы мероприятия, подобранной под специфику и интересы персонала, а также от качества его организации, проведения и созданной на нём атмосферы<sup>34</sup>.

При совершенствовании системы организации труда и управления в компании, совершенствование процессов взаимодействия сотрудников организации друг с другом и с руководством, рациональное распределение служебных обязанностей, планирование карьерного роста, создание атмосферы с взаимопомощью и поддержкой, как нормой отношений в компании – все перечисленные факторы ведут к повышению производительности сотрудников, эффективной трудовой деятельности и мотивации к труду.

Нематериальные стимулы, не связанные с расходом средств работодателя. Данные способы стимулирования особо привлекательны в условиях ограниченности ресурсов для материального стимулирования, например, в государственных учреждениях, органах власти и местного самоуправления.

К стимулам нематериального характера относятся:

–вознаграждение-признательность. К данной группе вознаграждений относятся: вручение грамот, дипломов, званий, переходящих вымпелов, благодарностей с занесением в трудовую книжку работника, в качестве поощрения может рассматриваться даже простой комплимент сотруднику;

–вознаграждение-оценка. К данной группе относятся вознаграждения, зависящие от статуса и уровня сотрудника, приглашение его в качестве советника, лектора и пр.

–Резюмируя практический опыт деятельности российских организаций и компаний в области мотивации персонала, были выявлены нематериальные способы стимулирования персонала и обоснована ошибочность мнения о весомости материальных факторов, как важнейших в формировании системы мотивации и лояльности персонала компании<sup>35</sup>.

Принятие работником ценностей и целей компании, поведение и действия для их достижения, то есть способствующих или же нейтральных и противоречащих им в процессе деятельности организации, и есть лояльность.

Лояльность – следствие, являющееся результатом идентификации или самоотождествления работника с теми требованиями, которые составляют тот идеальный образ сотрудника, который представляется ее непосредственным

---

<sup>34</sup> Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2016. – 259 с.

<sup>35</sup> Иванова, С.А. Мотивация на 100%. / С.А. Иванова – М.: Альпина, 2015. – 510 с.

руководством и подавляющим большинством персонала в связи с ее миссией, целями и ценностями, материализующимися при осуществлении трудовой деятельности и поведении сотрудников.

При развитии лояльности важно усиливать ее компоненты: удовлетворенность сотрудника своей работой; доверие сотрудников к руководителям; адекватность отношений между сотрудником и административным персоналом компании. Такая потребность обусловлена влиянием этого качества сотрудников на формирование у них высокого уровня профессиональной мотивации, что сказывается на всех сферах деятельности предприятия.

Основными направлениями в использовании нематериальных факторов, которые повышают лояльность сотрудников организаций могут быть:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры;
- формирование у сотрудников чувства справедливости, построения эффективных систем обратной связи; распространение среди сотрудников эффективных систем оценки деятельности;
- внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности;
- интеграция сотрудников в коллектив;
- создание «одной команды» путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности.

Таким образом, три группы нематериальных стимулов: социальные, моральные, творческие. Использование их системно и комплексно дает возможность достижения высокой эффективности управления.

Таким образом, моральные, материальные и нематериальные стимулы обогащают и взаимодополняют друг друга, делают труд высокопроизводительным и приятным. Для выполнения задач, поставленных организацией, необходимо заинтересовать в этом работников; другими словами, необходимо, чтобы был мотив поведения работника в интересах служебной деятельности. Экономические мотивы поведения человека основываются на желании получить материальные блага при выполнении определенной работы или поручений. Так как в России недостаточный уровень доходов граждан, то большая часть человеческих потребностей, в частности, потребностей низшего порядка, подлежат удовлетворению с помощью денег, главный и единственный источник их – это заработная плата. В связи с этим выбор максимально оптимальной системы по оплате труда является одной из важнейших задач системы управления. В условиях существующей в настоящее время рыночной экономики подходы к оплате трудовой деятельности персонала изменяются, теперь оплачиваются не затраты на осуществление трудовой деятельности, а сами результаты труда, если при этом они получают признание экономическим рынком продукта этого труда в качестве востребованного и конкурентного товара. Всякий руководитель из существующего многообразия форм оплаты труда работников,

включая тарифную систему, контрактную систему, комиссионную систему и т.д., останавливает свой выбор на том варианте, который в максимальной степени соответствует существующим вполне определенным условиям производственной деятельности, – это характер выпускаемого товара, определенный технологический процесс, уровень менеджмента, рынок сбыта, объем спроса и др. Но при этом руководителю необходимо учитывать также и стимулы к труду нематериального характера, применять их с максимальной отдачей. Сегодня директора предприятий и организаций имеют возможность применять весь широкий набор современных систем мотивации трудовой деятельности: продвижение по служебной деятельности, публичная оценка работника и его заслуг, поддержка морального позитивного духа персонала, увеличение делового настроения и формирование комфортного климата в трудовом коллективе.

## 1.2 Основные теории мотивации

В настоящее время существуют процессуальный и содержательный подходы к изучению теорий мотиваций.

Приведем наиболее известные теории содержательного подхода.

Мотивационная теория А. Маслоу базируется на иерархии потребностей. Ее сущность сводится к изучению человеческих потребностей. Это наиболее ранняя теория. Сторонники ее считали, что предметом изучения психологии является поведение, но не сознание человека. А в основе поведения находятся потребности человека, которые делятся на пять групп:

- необходимые для выживания физиологические потребности человека: в воде, еде, в отдыхе и др.;
- потребности в уверенности в будущем и безопасности – защита от физических и иных опасностей окружающего мира, а также уверенность, что физиологические потребности человека будут удовлетворяться также и в будущем;
- социальные потребности – это необходимость социального окружения. Чувство «локтя» в общении с людьми и поддержка;
- потребности в признании окружающих, в уважении и стремлении к своим достижениям
- потребность в самовыражении, другими словами потребность в своем росте и реализации личных потенциальных возможностей.

Две первые группы потребностей первичные, три следующие вторичные. По теории А. Маслоу, эти все потребности можно изложить в виде пирамиды в строго-иерархической последовательности, в основании ее лежат первичные потребности человека, а вершина – вторичные потребности (рисунок 4).

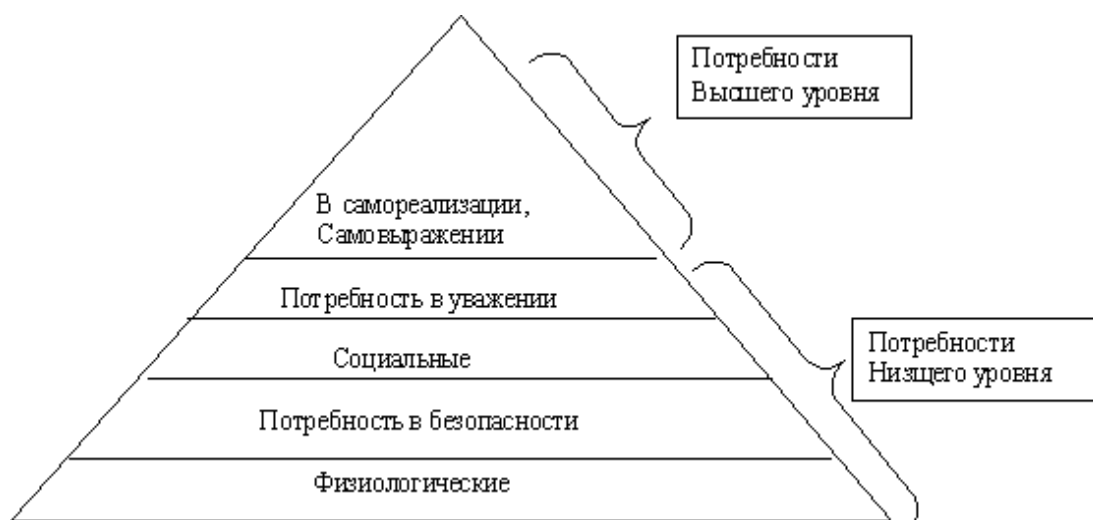


Рисунок 4 – Иерархия потребностей Маслоу

Смысл этого иерархического построения заключен в том, что для человека приоритетны потребности более низкого уровня, что сказывается на его мотивационных приоритетах. Иными словами, в человеческом поведении более определяющее – это удовлетворение сначала потребностей низких уровней, а потом, по мере удовлетворения данных потребностей, потребности более высокого уровня становятся стимулирующим фактором.

Самая высокая потребность человека – потребность в самовыражении и росте человека как личности – никогда полностью не может удовлетвориться, а поэтому процесс мотивации людей через их потребности является бесконечным.

Долг руководителя заключен в том, чтобы с тщательностью наблюдать за подчиненными, выяснять своевременно, какие активные потребности каждым из них движут, принимать решения по реализации их с целью увеличения эффективности работы персонала.

Теория мотивации Д. Мак Клелланда. По мере развития экономических отношений и совершенствования управления значительное значение в теории мотивации отведено потребностям более высокого уровня. Представителем данной теории является Д. Мак Клелланд. По его утверждению, структура более высоких потребностей сведена к трем факторам – это стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. При этом утверждении успех расценивается как личное достижение в результате активных действий, а не как похвала либо признание со стороны сослуживцев, а не как готовность участия в принятии сложных и трудных решений, нести за них личную ответственность. Стремление к власти обязано говорить не только о честолюбии, но также показывать умение человека работать успешно на разных управленческих уровнях на предприятиях, а стремление к признанию – это его способность выступать в качестве неформального лидера, иметь свое собственное личное мнение и уметь убедить окружающих в его верности.

Согласно теории Мак Клелланда стремящиеся к власти люди должны удовлетворить данную свою потребность и могут сделать это при занятии в организации определенных должностей.

Управлять подобными потребностями можно, подготавливая персонал к переходу на новые должности по иерархии с помощью их аттестовывания, направления на курсы по повышению квалификации и пр. Такие люди имеют достаточно широкий круг общения, а также стремятся его расширить. А их руководители обязаны этому способствовать.

Теория мотивации Ф. Герцберга. Данная теория появилась во взаимосвязи с растущей необходимостью определить влияние нематериальных и материальных факторов на мотивацию сотрудника.

Ф. Герцберг сформировал двухфакторную модель, показывающую удовлетворенность своей работой. В таблице 1 приведены факторы, влияющие на удовлетворение в работе.

Таблица 1 – Факторы, которые влияют на удовлетворенность работой

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика предприятия и администрации	Успех
Условия работы	Служебное продвижение
Оплата	Одобрение и признание результатов
Межличностные отношения	Большая степень ответственности
Уровень непосредственного контроля работы	Возможность делового и творческого роста

Первая группа факторов (т.н. гигиенические факторы) связывается с самовыражением личности, с ее внутренними потребностями и также с внешней средой, в которой производится сама работа. Следующая вторая группа мотивационных факторов связана с характером, а также сущностью самой работы. Здесь руководитель должен не забывать о необходимости обобщать содержательную часть работы.

Как видно гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и в уверенности в будущем.

В рассмотренных теориях прослеживается следующая разница: согласно мнению Маслоу, мотивация заставляет рабочего обязательно работать лучше, согласно мнению Герцберга, рабочий начинает лучше работать лишь после решения о том, что мотивация является недостаточной.

Содержательные теории мотивации строятся на исследовании потребностей человека, осуществляется выявление факторов, на которых основывается поведение работников (приложение 1).

Процессуальные теории мотивации. Данными теориями не оспаривается существование потребностей, но считается, что поведение человека определяется не только этими потребностями. По процессуальным теориям поведение человека также является функцией его ожиданий и восприятия, которые связаны с

ситуацией, а также возможными последствиями выбранного им поведенческого типа.

Есть три основные процессуальные мотивационные теории: теория справедливости, теория ожиданий, а также модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на том положении, что наличие активных потребностей не является единственно необходимым условием мотивации личности для достижения определенной цели. Работник также должен полагать, что избранный им тип поведения приводит к удовлетворению либо приобретению какого-нибудь блага, которое необходимо ему в данный момент либо имеет личную для него ценность. Поведение человека все время связывается с выбором из нескольких альтернативных решений. От того, чему отдается человеком то либо другое предпочтение, зависит что именно и каким образом он совершает, как он ведет себя и какой результативности он добивается. Данная теория ожидания разработана с целью ответить на вопрос, почему личность делает тот либо другой выбор, сталкиваясь при этом с несколькими альтернативами, а также насколько он мотивирован добиться результата согласно сделанному выбору.

Теория ожидания ориентируется на то, что человек осуществляет свои действия согласно тому, какие последствия возможны для них в результате действий. Человек на основе доступной ему информации делает выбор одной из альтернатив действий, при этом исходя из того, что он получит в итоге и какие усилия он должен будет затратить для того, чтобы достичь данного результата. То есть, согласно теории ожидания, личность ведет себя согласно тому, что произойдет, по его мнению, в будущем, ежели он осуществит определенные усилия.

Теория справедливости. Данная теория является одной из самых красивых и поэтому наиболее известна среди теорий мотивации в менеджменте западных стран. Ее основные постулаты включают следующие:

- 1) человек оценивает свои взаимоотношения посредством сравнения (что человек вкладывает и что получает);
- 2) неэквивалентность отдачи и вклада является источником дискомфорта (обида или вины);
- 3) человек, не удовлетворенный своими отношениями, стремится к восстановлению справедливости.

Просто говоря, ситуация знакома, видимо, всем: работники и работодатель оценивают свой вклад совсем разным образом. Работник чувствует несоответствие того, каким образом его оценивают, и начинает требовать к себе другого отношения.

Что происходит далее, свидетельствуют три способа восстановить справедливость:

- 1) Когда человек получает менее, чем отдает сам, он начинает уменьшать собственный вклад. Работник начинает опаздывать на работу, раньше уходить, сокращать объем работы, увеличивать время перерыва и др.
- 2) Работники начинают требовать роста зарплаты, продвижения по служебной лестнице, повышения премии и др.

3) Кардинальный способ – это разрыв отношений.

Модель Портера-Лоулера является следующей процессуальной схемой мотивации, но, однако, в задачи этого исследования не входит рассмотрение подробно всех существующих в данное время теорий мотивации, и тем более, модель Портера-Лоулера включает в себя черты теории ожиданий, а также теории справедливости.

Если присмотреться повнимательнее, данные теории содержат в себе явную печать психологизма, иными словами пытаются оценить мотивацию только из психологических особенностей либо процессов, происходящих внутри людей. Если речь идет о процессах мотивации в компании, такой метод будет не совсем корректным.

Особенность вышеперечисленных подходов заключается в том, что они пытаются рассматривать мотивационный процесс изнутри, при этом не учитывая тот факт, что в качестве части организационного климата сама мотивация является довольно сложной и относительно самостоятельной системой человеческих отношений. В силу этого будет вполне правомерно признать наличие у данной системы определенных функций, то есть продуктов собственной деятельности, которые система поставляет в другую, по отношению к ней вышестоящую систему – предприятие в целом. Изучение мотивации в таком именно ракурсе условно можно назвать системно-функциональным подходом либо даже особенно теорией мотивации.

### 1.3 Особенности системы мотивации сотрудников государственных предприятий

В обязанности государственного менеджера входит необходимость постоянного выявления способов стимулирования и повышения внутренней мотивации сотрудников государственных учреждений, улучшения их работы, роста стремления к сотрудничеству (рисунок 5).

Государственная служба наделена специфическими особенностями, делающими работу ответственной и требующей серьезной самоотдачи. Особенности труда государственных служащих представлены на рисунке 6.

На государственной службе существует сочетание самостоятельности органов государственного управления с государственным регулированием заработной платы в пределах установленной законодательством компетенции государства.

Факторы организации труда государственных гражданских служащих: деятельность государственных служащих предполагает соблюдение общенациональных интересов, ориентацию на поддержание и развитие общественно-государственного уклада; высокая степень ответственности государственных служащих, являющихся должностными лицами, чиновниками, за реализацию, результаты и последствия решений, которые они принимают в рамках осуществления своих полномочий; трудовая дисциплина и организационно-управленческая деятельность в государственной службе характеризуются жесткой регламентацией и нормативными предписаниями,



нарушения которых не допускаются; решение отдельных задач, стоящих перед служащими, сопряжено с практикой широкого использования интеллектуально-творческого потенциала и его свободной трактовке в рамках поставленных задач.



Рисунок 5 – Методы стимулирования персонала

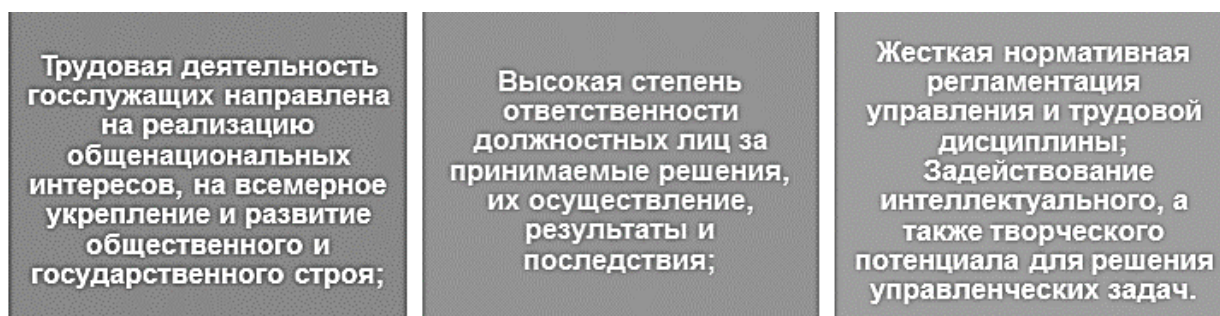


Рисунок 6 – Особенности труда государственных служащих

Особенностью мотивации сотрудников на государственной службе можно считать необходимость поощрения за коллективные результаты. Это более эффективно для госслужбы в целом.

Хорошие результаты приносит размещение статьи и фотографии индивидуальных достижений особо отличившихся работников. Почетное место на доске почета подчеркнет значимость сотрудника не только для государственного учреждения, но и для государства.

Существует достаточно большое разнообразие методов стимулирования персонала, использование которых зависит от особенностей деятельности государственных организаций и общей системы государственного управления.

Методы мотивации могут быть разделены на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические<sup>36</sup>. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления.

Экономические методы обусловлены экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или задач, а также реализацию после их осуществления экономической компенсации за результаты работы. Использование экономических методов предполагает формирование рабочего плана, контроль за его выполнением, а также экономические стимулы для труда, то есть рациональную систему оплаты труда, которая поощряет определенное количество и качество труда и санкций за недостаточное количество и качество.

Организационные и административные методы, основанные на директивах. Эти методы основаны на авторитарной мотивации, основанной на послушании закону, правопорядке, старшей должности и т.д. И основанной на возможности принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, коучинг, управление, контроль. Организационные и административные методы призваны обеспечить эффективное управление руководством любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы используются для повышения социальной активности сотрудников государственных организаций. Эти методы преимущественно влияют на сознание рабочих, социальных, эстетических, религиозных и других интересов людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Эта группа методов включает в себя разнообразный арсенал методов и методов, разработанных социологией, психологией и другими науками, которые изучают человека. Эти методы включают вопросники, тестирование, интервью, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, используются разные методы и их комбинации одновременно.

Метод стимулирования персонала – это постоянное признание подвигов и личных заслуг отдельно взятых сотрудников. Не стоит ждать долгое время, после того, как ваш работник принес пользу фирме или предприятию. Лучше сразу отметить его заслуги, пусть даже и скромной премией, но это принесет больше пользы в общее дело, чем получение большой денежной премии, но спустя большое количество времени. Но бывают такие ситуации, когда требуется

---

<sup>36</sup> Бородушко, И.В. Основы менеджмента. / И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича – М.: 2012. – 157 с.

срочная выплата сотрудникам, а вы не можете ее осуществить на данный момент, сделайте всем сотрудникам письменное уведомление. И ваша основная задача, сделать так, чтобы это не осталось только письменным обещанием, а обязательно воплотилось в жизнь.

Если вы ставите перед своими сотрудниками долгосрочные цели, то вы должны понимать, что выполнить их за неделю или месяц почти невозможно. А это значит, что о премировании по завершению всего проекта или программы не может быть и речи. Обязательно способ стимулирования персонала должен быть поэтапный, после завершения одного этапа, можно произвести стимулирование персонала. Но при таком планировании вы должны четко разграничить свои цели, чтобы по завершению одного этапа работы, можно было сделать предварительные итоги и произвести стимуляцию персонала.

Для руководителя должно стать приоритетным направлением мотивация работников, так как, только успешные сотрудники могут привести всю систему государственного управления к успеху.

Большие премии только отдельным работникам вызывают зависть и злобу, а маленькие поощрения для всех сотрудников – неудовлетворенность и непонимание. Поэтому важно сделать так, чтобы мотивация персонала была дозированной и не была ничтожно малой. Если даже в коллективе есть один человек, который тянет за собой весь коллектив и работает за четверых, нельзя выделять только его, так как людям это не понравится и может начаться разлад в коллективе.

Принципиальным является наличие разнообразных навыков, а не просто разнообразие само по себе. При использовании работниками государственных организаций ограниченного количества навыков, в первую очередь, необходимо прилагать усилия для стимулирования потребности работников к увеличению их количества.

Естественно, что монотонная и однообразная работа требует гораздо меньших усилий со стороны работников, и разнообразие зачастую встречается без особого энтузиазма.

Сотрудникам необходима мотивация для увеличения количества навыков, а для этого у них должно возникать непрерывное ощущение признания значимости каждого имеющегося и каждого вновь приобретаемого навыка, только в этом случае у персонала будет стремление самосовершенствоваться и расширять диапазон своих способностей.

Для этого следует публично повышать важность и ценность любого навыка, который приобретает сотрудник и который положительно влияет на результаты труда<sup>37</sup>.

Наличие видимого результата, завершенности и целостности труда позволяет работникам получать удовлетворение от работы. А мониторинг и контроль повышают целостность исполняемой работы.

В то же самое время деятельность низкой квалификации не мотивирует работника, снижает ценность его труда. Мотивацию повышает порой знание, как

---

<sup>37</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. / А.Я Кибанов. // Монография. – М.: Инфра-М, 2015. – 128 с.

именно используются результаты его труда, а также объединение нескольких разрозненных этапов в один процесс, позволяющий работнику увидеть плоды своей деятельности.

Необходимо информировать работника о том, как его конкретный труд влияет на общие корпоративные результаты<sup>38</sup>.

Для повышения эффективности своей деятельности менеджер может делегировать своим подчиненным управленческие функции низкого уровня, что в результате даст двойной эффект – руководитель получит возможность сконцентрировать все свое внимание и усилия на решении сложных задач, при одновременном повышении мотивации сотрудников, имеющих возможность приобщиться к процессу управления.

Вывод по разделу 1

В том случае, если у руководителя есть уверенность в том, что работник готов к этому, он передает сотруднику право формирования целей его работы. В этом случае происходит повышение ответственности, возникает ощущение успеха в случае ее успешного завершения. Передача простых управленческих функций осуществляется по итогам квалифицированных собеседований<sup>39</sup>.

Самостоятельность может быть предоставлена также в выборе методов использования имеющихся ресурсов (материалы, инструменты и оборудование), способов контроля

Мотивация персонала и его стимулирование значительно влияют на появление у работников таких свойств их труда, как старание, настойчивость, усердие, добросовестность. Правильный выбор подхода к стимулированию и умелое сочетание практических мероприятий в этом направлении ведет к:

- увеличению оказываемых государственных услуг;
- улучшению качества государственных услуг;
- творческому подходу и активности во внедрении новых достижений;
- повышенному притоку профессиональных сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности, солидарности и ответственности;
- уменьшению текучести кадров;
- улучшению репутации и имиджа государственной организации.

---

<sup>38</sup> Хангер, Д. Основы стратегического менеджмента. /Д. Хангер, Т Уилен, – учебник. Юнити-Дана, 2015. – 201 с

<sup>39</sup> Ильенкова, С.Д. Основы менеджмента. / С.Д. Ильенкова. – уч. практ. пос. – М.: МЭСИ, 2016. – 32 с.

## 2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА

### 2.1 Организационно-экономический анализ кадрового потенциала предприятия

Почтовая связь формирует значительный по размеру сектор экономики, в спектр услуг которого помимо классических, почтовых, входят финансовые, инфокоммуникационные и другие услуги. Эффективно функционирующая Почта способствует созданию институциональных, финансовых, экономических и социальных основ долгосрочного социально-экономического развития страны.

Учредителем ФГУП «Почта России» является Российская Федерация, полномочия по управлению Предприятием от лица которой осуществляют Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций (Минкомсвязи России) и Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество) в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного унитарного предприятия».

Указом Президента Российской Федерации № 295 от 29.03.2013 предприятие внесено в перечень стратегических предприятий Российской Федерации (утв. Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009).

Почта России – это российское унитарное предприятие федерального значения, входящее в перечень стратегических предприятий РФ. ФГУП «Почта России» образовано 28.06. 2002 года, на сегодняшний день является крупнейшим оператором государственной почтовой сети и находится в ведении Минкомсвязи Российской Федерации.

Почта России Челябинской области является одним из филиалов, расположенных в различных городах страны (87 филиалов по стране в 82 территориальных УФПС). В его состав входят 13 почтамтов и автобаза, а по области функционируют 714 отделений почтовой связи различной категории.

Почта России в настоящее время включает 42 000 почтовых отделений по всей Российской Федерации и ближнему зарубежью. Она объединяет один из наиболее крупных коллективов в России – 350 000 сотрудников.

Ежегодно Почтамтом РФ принимается более 25 000 тысяч письменных отправлений и счетов, а также обрабатывается более 36 500 тысяч посылок. Компания обслуживает более 20 000 тысяч подписчиков по всей стране и ближнему зарубежью. Им доставляется ежегодно более 100 млн экземпляров различных печатных изданий. Годовой объем осуществляемых транзакций – пенсии, платежи, а также переводы, которые постоянно проходят через российскую почту, составляет 3 200 млрд рублей.

Почта России за 2017 г. получила в результате операционной деятельности на 8,1 % больше (13 300 миллиона руб.). Выручка составила 178 100 миллион

рублей. Доходность и экономия Почты России значительно увеличились по каждому направлению операционной и хозяйственной деятельности. Чистая прибыль российской почты на 28 % превысила плановые показатели и составила 758 млн рублей.

Основными услугами Почты России в Челябинске являются:

- почтовые услуги: доставка писем, посылок бандеролей, карточек, «отправлений 1 категории», а также услуги EMS Почта России экспресс-доставка отправлений (документов или товаров) более чем в 190 стран мира по принципу «от двери до двери»;
- финансовые услуги физическим и юридическим лицам: переводы денежных средств (по программе «КиберДеньги», «Форсаж» и международные переводы «Western Union»), погашение кредитов, страховые услуги, доставка/выплата пенсий и пособий, прием коммунальных и других видов платежей (телефон, Интернет), финансовое посредничество, выдача/обслуживание банковских «Почтовых карт», договоры корпоративного обслуживания для юридических лиц;
- подписка на газеты и журналы;
- услуги телефонной связи и доступа в Интернет по системе («КиберПочт@»);
- реализация лотерей, филателии;
- продажа электронных билетов (ж/д, авиа) и стартовых пакетов «Мегафон», «Теле2», «РТ-Мобайл», «МТС»;
- рекламные услуги;
- «Воланс Фотоуслуги» (проявление и распечатка фотографий с цифровых носителей).

Почта России является вторым по численности персонала работодателем в Российской Федерации:

Рабочее время, а также время, предоставляемое сотрудникам для отдыха жестко регламентировано нормами законодательства в области труда, пунктами Коллективного договора организации, а также таким документом, как Правила внутреннего распорядка.

Для сотрудников, которые работают в обособленных отдельных структурных подразделениях, согласование режима рабочего времени осуществляется с профсоюзом, это фиксируется посредством внутреннего приказ по организации. Приказ о производственном режиме в компании является обязательным и необходимым дополнением к вышеназванным Правилам внутреннего корпоративного трудового распорядка.

Максимальная продолжительность рабочей недели не может превышать 40 часов.

Дополнительная работа должна оплачиваться или укладываться в трудовую неделю.

Возможно уменьшение длительности трудовой недели с уменьшением пропорционально заработной платы при невозможности полного исполнения своих обязанностей по должностной инструкции.

На предприятиях Почты России невозможно организовать 5–6 дневную рабочую неделю в силу специфики. Поэтому составляются графики сменности

работников, утверждаемые директором по согласованию с профсоюзной организацией, которые позволяют не останавливать основную деятельность в выходные и праздничные дни.

Выход сотрудника на работу в выходной или праздничный день может быть только с его согласия по согласованию с профсоюзной организацией при условии денежной компенсации.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска составляет 28 календарных дней. Выполнение вредной работы компенсируется дополнительным отпуском.

График отпусков ежегодно утверждается директором по согласованию с профсоюзом и доводится до сведения сотрудников.

Есть также краткосрочный отпуск в связи со смертью близкого родственника (3 дня), а также внеочередной отпуск при пребывании в санатории по предоставленной компанией путевке.

По семейным обстоятельствам предоставление отпуска без содержания осуществляется по заявлению работника, оплата труда при этом не сохраняется.

Размер денежной оплаты труда для разных категорий сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска определяется следующим образом:

- для работников предприятий почтовой связи – согласно и на основе существующих тарифов по основной заработной плате работника;
- для продавцов или киоскеров – предусмотрена также сдельная форма по оплате труда;
- сотрудники, предоставляющие дополнительные услуги предприятию – на основе утвержденных сдельных тарифов по оплате.

Сдельная система оплаты труда формируется исходя из расценок на услуги, которые разработаны Почтой России.

Штатным расписанием регулируются тарифные ставки, размеры должностных окладов. Квалификационные разряды определяют тарифные коэффициенты при расчете величины заработной платы.

На основе квалификационного справочника должностей руководителей, служащих и специалистов присваиваются или меняются разряды работников, а также тарифицируются производимые работы.

Премии начисляются ежеквартально на основе результатов труда и выполняемых дополнительных услуг.

Ежемесячные и иные премии начисляются:

- при привлечении новых потребителей услуг;
- за продвижение товаров и услуг по каталогу «Почтового Торгового Дома»;
- за награждение Благодарностью;
- за награждение Грамотой;
- за присвоение звания «Мастер связи».

Доплата к основному окладу производится при совмещении должностей и профессий. При этом, максимальная величина доплат не может превышать 100 % от экономии фонда заработной платы. Тем сотрудникам ФГУП «Почта России» г. Челябинска, чьи должностные обязанности предполагают многосменность

(операторы, сортировщики), производится доплата за работу в ночное время, размер доплаты составляет 40 % от часовой ставки по тарифам (должностного оклада) за все ночные часы работы. Ночной считается работа в период с 22 ч. вечера до 6 ч. утра. Почтальоны и водители, чье рабочее время на маршрутах превышает 12 ч., производится доплата за разъездную работу:

–100 руб. за одну поездку за пределами страны;

–1,5 % от тарифной ставки за поездку внутри страны.

Сотрудникам ФГУП «Почта России» г. Челябинска, направленным в служебные командировки возмещаются расходы в соответствии с нормативами, утвержденными Правительством Российской Федерации.

Пересмотр и изменение нормативов выработки, обслуживания, рабочего времени, количества необходимых сотрудников в обязательном порядке согласуется с профсоюзным органом.

Сотрудники должны быть извещены об изменениях нормативов или введении новых заранее, не позднее, чем за два месяца.

В случае введения новых трудовых нормативов сотрудников извещают за два месяца.

Оплата труда сотрудникам ФГУП «Почта России» г. Челябинска производится в установленные сроки.

Сотрудники в ФГУП «Почта России» г. Челябинска принимаются на работу по трудовому соглашению.

Произведем оценку обеспеченности компании сотрудниками (таблица 2, рисунок 7).

**Таблица 2** – Показатели обеспеченности кадрами ФГУП «Почта России» г. Челябинска, 2016 – 2018 гг.

		Всего	Рабочие	Руководители	Специалисты	Служащие
Численность 2016 г. (чел.)		1067	991	52	22	2
Численность 2017 г. (чел.)		1079	1004	52	21	2
Численность 2018 г. (чел.)		1094	1018	52	22	2
Изменение в 2018 г., %	к 2016 г.	102,5	102,7	100	100	100
	к 2017 г.	101,4	101,41	100	104,76	100

Как видно из таблицы 2, фактическое число сотрудников по категориям увеличилось в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 15 человек (на 1,4 %) и на 27 чел. относительно 2016 г. (2,5 %).

Рост числа сотрудников был вызван изменением количества сортировщиков, почтальонов, операторов и др., численность других категорий сотрудников не изменилась.



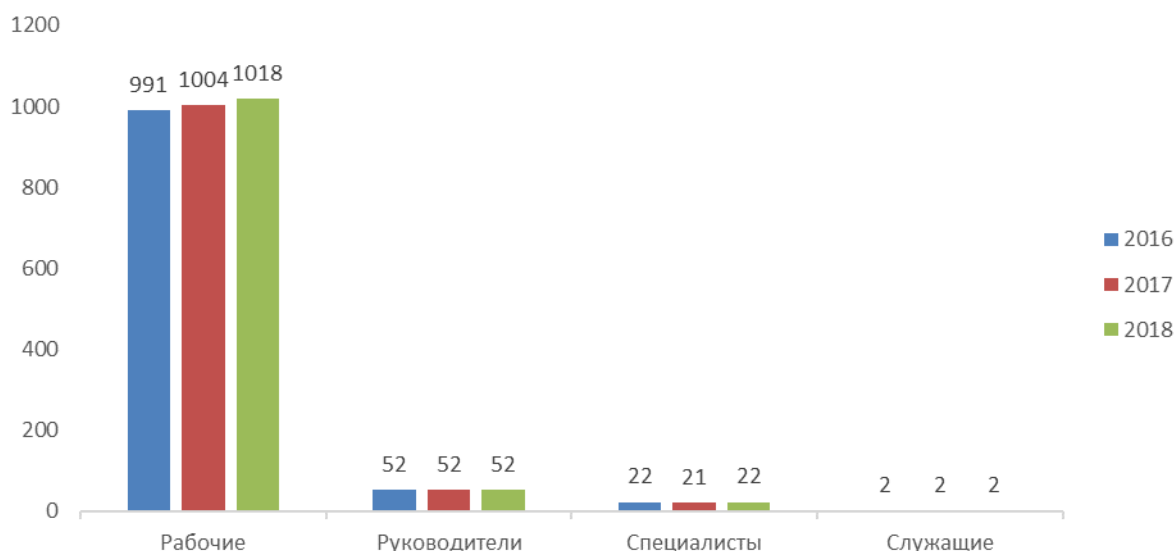


Рисунок 7 – Состав трудовых ресурсов предприятия в 2016–2018 гг., чел.

**Таблица 3** – Возрастной состав сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска, 2016–2018 гг.

Категория	до 25 лет	25–30	30–45	45–60	60–65	Старше 65 лет	Итого чел
Кол-во сотрудников 2016 г.	182	307	443	119	14	2	1067
Уд. вес, %	17,1	28,7	41,6	11,1	1,3	0,2	100
Кол-во сотрудников 2017 г.	189	316	440	117	15	2	1079
Уд. вес, %	17,52	29,2	40,88	10,85	1,39	0,16	100
Кол-во сотрудников 2018 г.	199	320	436	124	12	3	1094
Уд. вес, %	18,1	29,3	39,9	11,3	1,1	0,3	100

В соответствии с данными таблицы 3 (рисунок 8) в 2017 году в ФГУП «Почта России» г. Челябинска наибольший удельный вес имеет группа 30–45 лет – 41,6 %, наименьшее количество сотрудников в возрастной категории 60–65 лет – 1,3 %, старше 65 лет – 0,2 % и группа. Значительных изменений в 2018 г. не произошло, зафиксировано увеличение доли работников до 25 лет на 1 %.

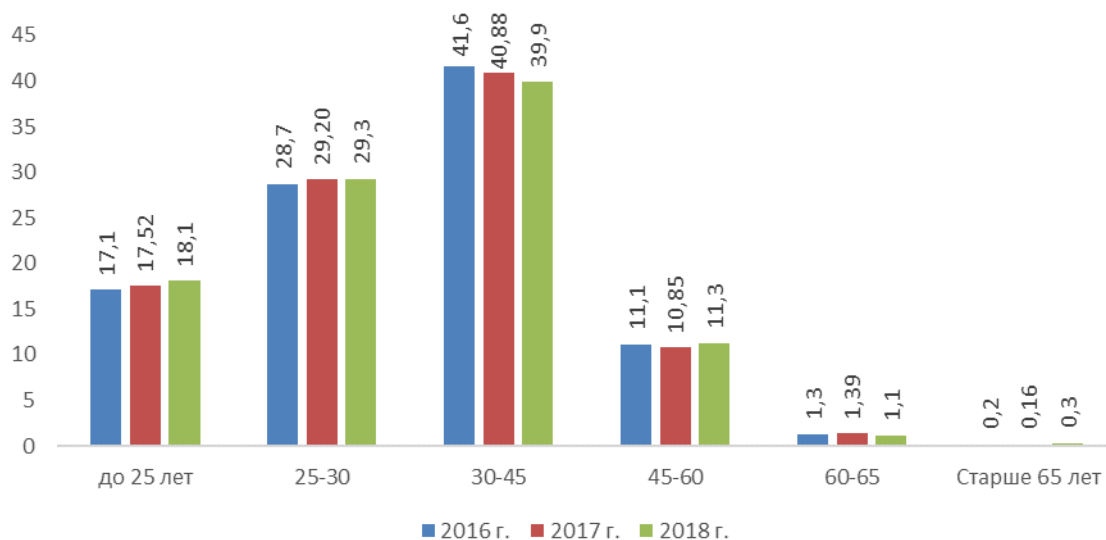


Рисунок 8 – Возрастной состав сотрудников ФГУП «Почта России»  
г. Челябинска, 2016–2018 гг.

Соотношение количества сотрудников по образовательному признаку в 2018 году изменилось не очень сильно. Это видно из таблицы 4 (рисунок 9). Специалисты и руководители предприятия, а также некоторая часть рабочего персонала имеют высшее образование. Общая доля руководящих работников от общего числа работников невелика – это положительная характеристика. Однако надо отметить, что только третья часть сотрудников имеет профильное среднее специальное, а также высшее образование.

Таблица 4 – Число сотрудников в разрезе уровня образования

	Кол-во человек 2016 г.	Удельный вес, %	Кол-во человек 2017 г.	Удельный вес, %	Кол-во человек 2018 г.	Удельный вес, %
Среднее образование	19	1,7	17	1,57	16	1,5
Среднее специальное	626	58,7	637	59,04	649	59,3
Высшее	422	39,6	425	39,39	429	39,2
Итого	1067	100	1079	100	1094	100

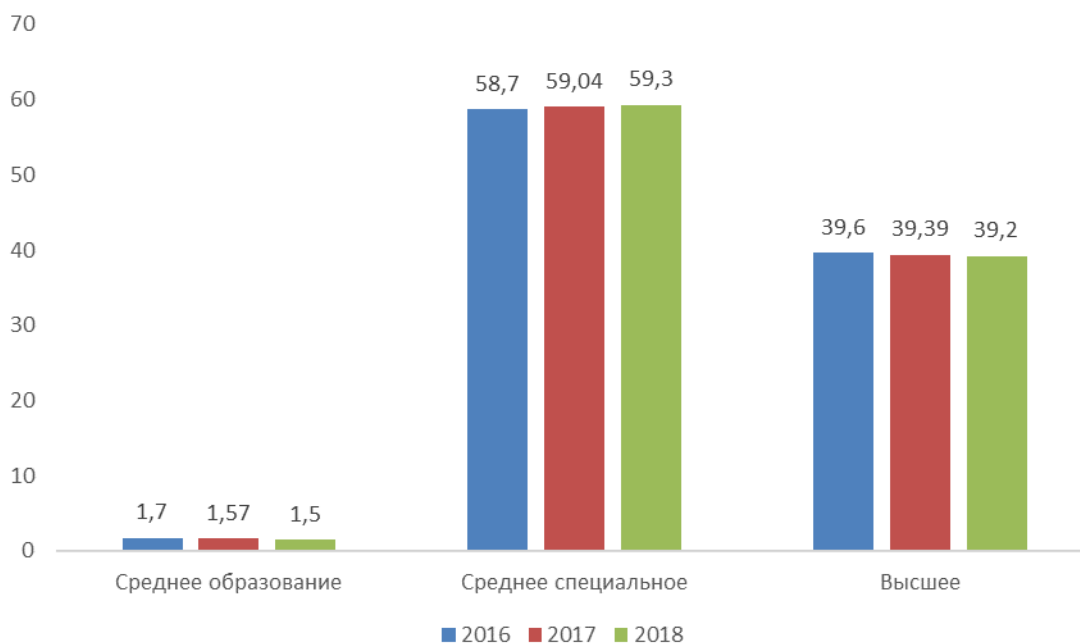


Рисунок 9 – Показатели образовательного уровня сотрудников, 2016–2018 гг.

Далее вычислим коэффициенты оборота по приему на работу сотрудников, а также оборота по выбытию, коэффициент текучести персонала, постоянства кадрового состава. Далее на основе их можно будет дать характеристику по движению персонала (Приложение 2).

На основе данных таблицы 5 проанализируем данные коэффициенты.

**Таблица 5** – Движение персонала ФГУП «Почта России» г. Челябинска, 2016 – 2018 гг.

	Количество работников							Средне списочная численность за год
	На начало года	Приняты на работу в течение года	Уволились за год			Проработали весь год	На конец года	
			всего	по собственному желанию	за нарушения трудовой дисциплины			
2016 г.	1071	29	33	32	1	1045	1067	1069
2017 г.	1067	38	26	26	-	1051	1079	1073
2018 г.	1079	34	19	19	-	1059	1094	1086

Рассчитаем показатели движения кадров (таблица 6) на основе той же таблицы 5.

Таблица 6 – Динамика показателей по движению кадров, 2016–2018 гг.

Наименование показателя	2016.	2017.	2018.	Динамика показателя
КПР	0,0265	0,03934	0,03126	0,004
КВ	0,0354	0,02428	0,01751	-0,017
К <sub>ТК</sub>	0,0342	0,02427	0,01754	-0,016
К <sub>ПС</sub>	0,9792	0,98144	0,97433	-0,005

Данные расчеты позволяют сделать следующие выводы:

Показатели движения персонала изменились в 2018 году незначительно, что подтверждает кадровую стабильность предприятия и правильность его кадровой политики.

С введением новых дополнительных услуг выросло число сотрудников, принятых на работу, увеличилась среднесписочная численность персонала.

Такие показатели как борот по выбытию работников и коэффициент текучести персонала снизились, что тоже само по себе является позитивным фактором в деятельности ФГУП «Почта России» г. Челябинска.

В перечень мер по социальной защите сотрудников входят следующие мероприятия:

- медицинское страхование сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска;
- полный профессиональный медицинский осмотр всех сотрудников за счет средств предприятия;
- дополнительная выплата при предоставлении оплачиваемого отпуска;
- дополнительное страхование сотрудников, работа которых связана с риском для здоровья и жизни;
- обеспечение сотрудников спецодеждой, обувью, а при необходимости и средствами защиты и инвентарем (инструменты, сумки и др.);
- защита интересов сотрудников профсоюзной организацией перед руководством почтамта;
- предоставление путевок сотрудникам и их детям в санатории, организация экскурсий, туристических поездок, посещение культурно-массовых мероприятий (членами профсоюзной организации являются около 70 процентов персонала почтамта).

ФГУП «Почта России» г. Челябинска осуществляет обучение и профессиональную подготовку персонала предприятия путем направления сотрудников на курсы по повышению рабочей квалификации, а также средние специальные заведения и ВУЗы. Также производится обучение персонала перед внедрением новой техники, а также новых технологий.

Зная количество отработанных часов и дней за определенный период времени одним сотрудником оценивается полнота использования всего персонала, причем, по подразделениям и категориям работников.

Фонд рабочего времени определяется как:

$$T_{\text{фо}} = ЧР_{\text{об}} \cdot Д_{\text{об}} \cdot П_{\text{об}},$$

где  $T_{\text{фо}}$  – фонд общего рабочего времени;

$ЧР_{\text{об}}$  – общее число работников компании;

$Д_{\text{об}}$  – общее число отработанных смен;

$П_{\text{об}}$  – общая продолжительность смены.

Применяя данные таблицы 7 определим способом абсолютных разниц влияние факторов на изменение фонда рабочего времени.

**Таблица 7** – Данные по использованию рабочего времени в 2018 г.

Показатель	2017.	2018		Величина отклонения	
		план	факт	от 2017 года	от плана
ЧР	1067	1079	1094	+27	+15
Д	220	220	215	-5	-5
Ч*	1727	1749	1698	-29	-51
П, ч	7,85	7,95	7,89	+0,04	-0,06
Т, ч	1842709	1887171	1857612	+14903	-29559
В т.ч. сверхурочно отработанное время, ч	1630	-	1485	-145	+1485

\*Ч – часов

Получаем следующие показатели изменения фонда рабочего времени за счет изменения числа работников организации (ТЧР), изменения фонда рабочего времени за счет изменения числа отработанных дней одним сотрудником за год в среднем (ТД), изменения фонда рабочего времени за счет изменения продолжительности рабочего дня (ТП):

ТЧР = +46629 ч.; ТД = -42939,5 ч.; ТП = +9408,4 ч.;

Всего: +13097,9.

Видно эффективность использования персонала не является достаточно эффективной. Каждый работник в среднем вырабатывает вместо 220 дн. 215 дн., что влечет потери рабочего времени одного сотрудника сверх плана в размере 5 дней. На весь персонал – 5470 дн., то есть 42939,5 ч.

Внутрисменные потери составляют 0,06 ч. в день, Однако в разрезе всех работников в 2018 году относительно предыдущего года они составили +9408,4 ч.

Если не учитывать отработанные сверхурочно часы в праздничные и выходные дни (1485 ч.), то фактический выигрыш составил 7923,4 ч. (за счет роста средней продолжительности рабочей смены). С учетом перерабатываемых часов выигрыш в целом составляет 11612,9 ч.

Род деятельности организации является основным фактором, влияющим на текучесть рабочей силы, причем надо отметить, что женская текучесть превышает мужскую по известным причинам в значительной степени.

Оборот рабочей силы в силу особенностей деятельности и неразумной кадровой работы может быть значительным. Исправить такое положение дел позволяет: правильный отбор персонала при наборе, решение проблем, связанных с персоналом, использование способностей сотрудников в максимальной степени,

отслеживание и анализирование качества выполнения работниками своих обязанностей, совершенствование комплекса профессионального обучения сотрудников, эффективные коммуникации, совершенствование условий труда.

В таблице 8 приводится анализ эффективности использования кадров на исследуемом предприятии.

**Таблица 8** – Кадровый состав и эффективность его использования ФГУП «Почта России» г. Челябинска, 2016– 2018 гг.

		Общая численность работников, чел., в т.ч.	руководители	инструктора, старшие инструктора, диспетчеры	почтальоны, операторы, сортировщики	Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	Средняя заработная плата в месяц, руб.	Затраты труда за год, чел./час.	Годовая производительность труда, тыс. руб.	Часовая производительность труда, руб.
Годовое значение	2016	1067	54	22	991	28237,3	15280	1877	244,7	130,36
	2017	1079	54	21	1004	30821,7	16154	1915	417,2	217,85
	2018	1094	54	22	1018	33216,8	16982	1927	682,5	353,91
2018 г. в % к	2016	102,5	100	100	102,7	117,63	111,14	102,6	279,5	271,48
	2017	101,4	100	104,7	101,41	107,77	105,13	100,6	163,5	162,45

В 2018 году выросло число рабочего персонала. Также вырос фонд заработной платы. Производительность труда увеличилась при этом в три раза.

Безусловно, влияет на доходность труда работников и инфляция, которая влияет на изменение отношения доходов к ценам.

Расчеты номинальной и реальной зарплаты приведены в таблице 9, из которой следует, что реальная оплата труда отстает от номинальной на 10 %.

Таблица 9 – Номинальная и реальная заработная плата сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска, 2016–2018 гг.

Показатели	Годы		
	2016	2017	2018
Номинальная зарплата 1 работника, руб. в среднем в месяц	15280	16154	16982
Инфляция	4,3	2,5	5,4
Реальная заработная плата 1 работника, руб., в среднем в месяц	14623	15750	16065

Покупательская способность работников снижается, львиная доля уходит на товары первой необходимости, продукты и образование детей. Такая ситуация сильно отражается на психологической устойчивости персонала, вызывает рост моральной напряженности.

## 2.2 Анализ мотивации и стимулирования труда в организации ФГУП «Почта России» г. Челябинска

Как социально ответственное предприятие и один из крупнейших трудовых коллективов страны, Почта России заботится о своих сотрудниках, предоставляя им социальные льготы и гарантии. Все меры мотивации и стимулирования неукоснительно соблюдаются.

Руководство Почты России не только добивается роста финансовых показателей, но и в полной мере выполняет все гарантии по заявленным социальным программам, а также осуществляет планы по повышению заработных плат сотрудникам и развитию социальной политики.

В целях повышения заинтересованности работников Челябинское отделение ФГУП «Почта России» осуществляет для работников, оформленных по основному месту работы, следующие мероприятия по стимулированию и мотивации в соответствии с Положением о предоставлении социальных выплат и иных локальных нормативных актов ФГУП «Почта России».

Предприятием производятся следующие фиксированные выплаты:

- 1) единовременная помощь материального характера работнику, если умирает близкий родственник;
- 2) единовременная помощь материального характера лицу, осуществляющему подготовку и организацию похорон бывшего работника, умершего в результате произошедшего несчастного случая и смертельного исхода во время выполнения им своих служебных обязанностей (за исключением суицида, нахождения погибшего работника в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения);
- 3) единовременная помощь материального характера лицу, осуществляющему подготовку и организацию похорон работника, а также бывшего работника, вышедшего на пенсию;
- 4) пособие несовершеннолетнему ребенку, находящегося на иждивении кормильца – работника организации, в том случае, если кормилец потерян в

результате несчастного случая со смертельным исходом на рабочем месте или при исполнении служебных обязанностей (один МРОТ);

5) Материальная помощь для малообеспеченных семей, которые имеют только одного кормильца, являющегося работником организации, и который имеет стаж работы в организации не менее одного года, в размере одного оклада один раз в год.

Предприятием производятся также нефиксированные выплаты:

1) частичная оплата стоимости путевки детский оздоровительный лагерь, детский санаторно-оздоровительный лагерь или детский санаторий детям работника в возрасте от 6 до 16 лет включительно, помимо средств, выделяемых профсоюзом;

2) частичная оплата от стоимости путевки, предоставленной на отдых отличившегося работника в лечебный пансионат, находящийся в собственности компании;

3) оплата сотруднику дорогостоящего лечения.

Дорогостоящее лечение – сумма, потраченная на медицинские услуги но не ограничиваясь: оперативное, какого-либо вида, включая, медикаментозное лечение заболевания, значительно нарушающего жизнедеятельность больного, приводящего инвалидности характеризующегося чрезвычайно высоким уровнем смертности в Российской Федерации – сердечно-сосудистые заболевания (инфаркт, ишемия, инсульт и пр.), онкология и другие критических заболевания, при условии, что лечение предоставлялось со стороны медицинского имеющего лицензию, выданную уполномоченным учреждения, государственным органом Российской Федерации.

4) если стаж работника составляет не менее 15 лет, то предоставляется подарок к юбилейной дате. Размер подарка – не более одного оклада.

Кроме того, осуществляется:

– вручение новогодних подарков детям сотрудников (до 14 лет);

– добровольное медицинское страхование руководящих работников;

– оформление страховки от несчастных случаев на производстве;

– негосударственное пенсионное обеспечение.

Финансовые возможности организации могут позволять ей расширять перечень социальных гарантий.

Нематериальное стимулирование сотрудников является важным и необходимым фактором мотивации рабочего персонала для достижения максимального качественного производственного результата, а также проявления творческого подхода и способностей.

Система нематериального стимулирования, ее функционирование и развитие подчиняются следующим принципам:

– результат деятельности соответствует поощрению;

– кандидатура для поощрения согласуется с профсоюзной организацией открыто и гласно;

– информация о награжденных и их достижениях распространяется в коллективе и среди общественности;



–позитивный опыт награждаемых распространяется и является основой для воспитания молодых работников.

Нематериальное стимулирование способствует новым достижениям и получению максимальной эффективности персонала, развитию творческой инициативы и инноваций, решительным и профессиональным действиям сотрудников в экстремальных ситуациях.

ФГУП «Почта России» г. Челябинска также может проявлять инициативу и представлять своих работников для поощрения государственными, ведомственными, другими наградами.

В целях стимулирования и мотивации персонала организация с участием соответствующей профсоюзной организации совместно проводит конкурсы профессионального мастерства работников, спартакиады, организует праздничные мероприятия, посвященные 9 мая, Дню российской почты, Новому году, организует отдых и лечение детей работников организации, чествование бывших работников ко Дню пожилых людей (1 октября), в том числе премирование победителей этапов конкурсов профессионального мастерства и корпоративной спартакиады.

К мероприятиям по стимулированию и мотивации сотрудников можно отнести мероприятия, развивающие трудовой потенциал сотрудников.

ФГУП «Почта России» г. Челябинска организует:

- повышение профессионализма сотрудников;
- обучение и стажировки работников за счет компании.

ФГУП «Почта России» г. Челябинска в своих интересах расширяет производство, перечень услуг почтовой связи и непрофильной деятельности, а также созданию дополнительных рабочих мест.

ФГУП «Почта России» г. Челябинска по согласованию с профсоюзом обеспечивает разработку, реализацию и финансирование программы содействия занятости, предусматривающую меры, направленные на переобучение высвобождаемых работников при массовом увольнении.

При сокращении численности или штата работников преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

Для сохранения имеющегося кадрового потенциала, а также обеспечения непрерывности процесса решения функциональных корпоративных задач организация осуществляет формирование кадрового резерва руководящего состава и организует системную работу с этим резервом. Входящие в состав кадрового резерва работники получают рекомендации, на основе которых разрабатывается персональная программа по обучению. После завершения программы обучения участник кадрового резерва назначается на должность или продолжает обучение по следующей программе.

Таким образом, в управлении персоналом ФГУП «Почта России» г. Челябинска используются следующие методы управления и стимулирования труда сотрудников:

- 1) Административно-организационные:

–управление взаимоотношениями персонала через регламенты, положения, должностные инструкции;  
–распоряжения, приказы, указания как способы властной мотивации;  
–предоставление социальных гарантий, корпоративные мероприятия с привлечением детей сотрудников.

## 2) Экономические методы.

Данные методы мотивации включают оплату труда, выплаты единовременного характера, различного вида надбавки, премии, сдельную оплату труда для отдельных категорий сотрудников.

## 3) Социально-психологические:

–введение стандартов обслуживания, фирменная одежда, корпоративные аксессуары – все это вызывает ощущение принадлежности к компании, ее интересам и успехам;

–общественное признание в виде грамот, дипломов, фото на доске почета;

–создание комфортной рабочей и корпоративной среды – обеды, комнаты отдыха.

Все же основным видом стимулирования являются экономические методы.

Трудовой Кодекс допускает самостоятельный выбор системы оплаты труда, тарифных ставок, окладов и видов материального поощрения. Положение об оплате труда сотрудников закрепляет правила оплаты и премирования работников в компании.

При формировании системы мотивации и стимулирования ФГУП «Почта России» г. Челябинска рассматривает предложения и пожелания, поступающие от сотрудников предприятия и профсоюзных организаций.

Для того чтобы предлагать мероприятия по увеличению роли морального стимулирования персонала, нужно выяснить отношение самих сотрудников к проблеме желаемой и существующей мотивации и стимулирования.

Для выяснения уровня удовлетворенности существующей в настоящее время системой морального стимулирования на предприятии ФГУП «Почта России» г. Челябинска был проведен опрос персонала.

При этом были получены следующие результаты.

### 1. Вопрос «Степень удовлетворенности социальной политикой организации?»

Ответы на вопрос представлены в таблице 10 и на рисунке 10.

Таблица 10 – Ответы на вопрос «Степень удовлетворенности социальной политикой организации?»

№ п/п	Ответы на вопрос	Кол-во положительных ответов
1	Удовлетворен полностью	705
2	Удовлетворен большей частью	605
3	Не удовлетворен категорически	197

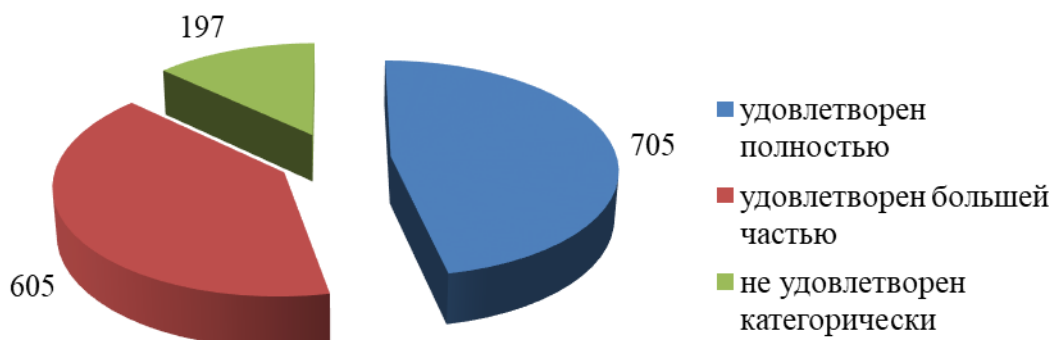


Рисунок 10 – Ответы на вопрос «Степень удовлетворенности социальной политикой организации?»

Результаты ответов сотрудников свидетельствуют о недостаточной степени удовлетворенности сотрудников социальной политикой организации.

Следующим вопросом опроса стал вопрос о состоянии психологического климата в коллективе.

2. Вопрос «Каким образом можно оценить психологический климат в организации?»

Ответы на вопрос представлены в таблице 11 и на рисунке 11.

Таблица 11 – Ответы на вопрос «Каким образом можно оценить психологический климат в организации?»

№ п/п	Ответы на вопрос	Кол-во положительных ответов
1	Мне все равно, какая атмосфера на работе	258
2	Коллектив замечательный, с удовольствием иду на работу и чувствую себя очень комфортно на рабочем месте	226
3	Постоянно нахожусь в состоянии конфликта с сотрудниками моего подразделения	407
4	С трудом сдерживаю часто свои отрицательные эмоции	614

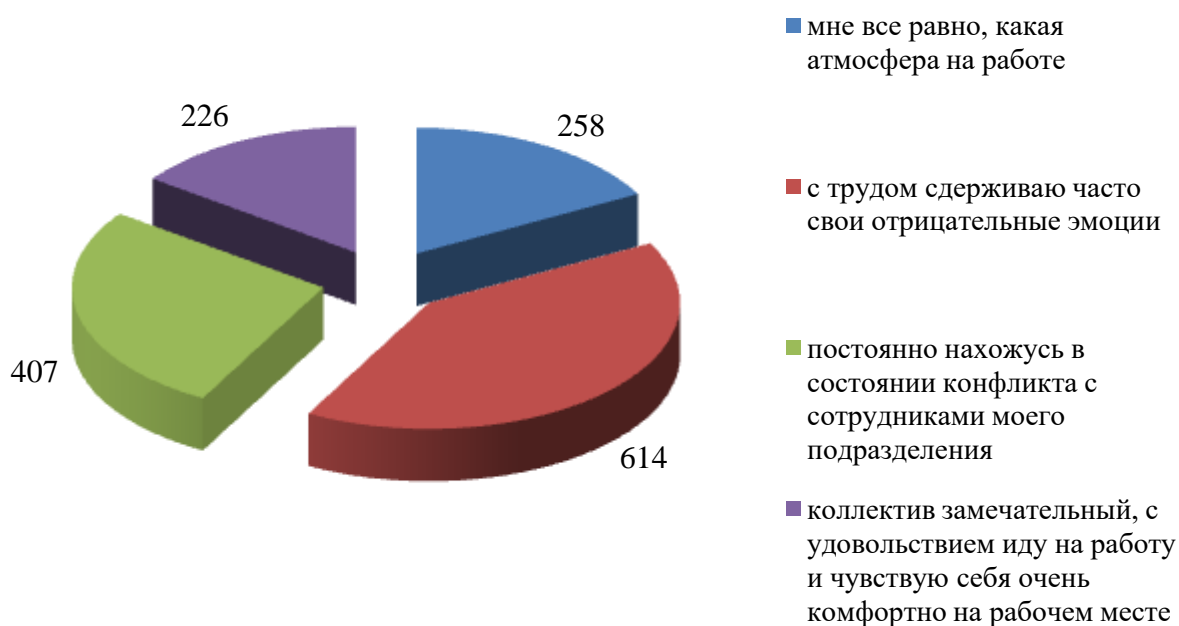


Рисунок 11 – Ответы на вопрос «Каким образом можно оценить психологический климат в организации?»

Из ответов работников становится ясно, что большая часть работников недовольно психологической атмосферой в коллективе.

3. На вопрос «Как бы Вы оценили корпоративность в организации?» Ответы на вопрос представлены в таблице 12 и на рисунке 12.

Таблица 12 – Ответы на вопрос «Как бы Вы оценили корпоративность в организации?»

№ п/п	Ответы на вопрос	Кол-во положительных ответов
1	Полностью отсутствует	219
2	Присутствует частично	744
3	Считаю, что в организации корпоративность развита	132



Рисунок 12 – Ответы на вопрос «Как бы Вы оценили корпоративность в организации?»

Из ответов сотрудников следует, что корпоративность в организации развита недостаточно.

4. Следующим был вопрос «Что, по-вашему, является наиболее стимулирующим работников к хорошей работе фактором?»

Ответы на вопрос представлены в таблице 13 и на рисунке 13.

Таблица 13 – Ответы на вопрос «Что, по-вашему, является наиболее стимулирующим работников к хорошей работе фактором?»

№ п/п	Ответы на вопрос	Кол-во положительных ответов
1	Оплата труда	1002
2	Публичное признание хорошей работы и заслуг	482

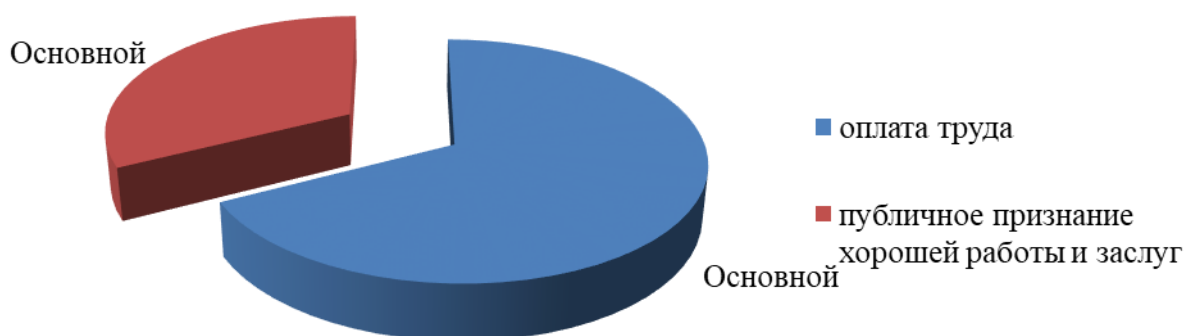


Рисунок 13 – Ответы на вопрос «Что, по-вашему, является наиболее стимулирующим работников к хорошей работе фактором?»

Вывод по разделу 2

Из ответов работников следует, что для многих из них вместе с оплатой труда требуются и нематериальные способы поощрения в виде похвалы, публичного признания заслуг и хорошей качественной и ответственной работы.

5. Ответы на вопрос «Что требуется внедрить в Вашей организации для закрепления кадров и роста эффективности труда?» представлены в таблице 14 и на рисунке 14.

Таблица 14 – Ответы на вопрос «Что требуется внедрить в Вашей организации для закрепления кадров и роста эффективности труда?»

№ п/п	Ответы на вопрос	Кол-во положительных ответов
1	Внедрить публичные поощрения – 662 чел.;	662
2	Расширить социальный пакет – 1033 чел.;	1033
3	Направить усилия руководства на укрепление корпоративного духа – 1013 чел.;	1013
4	Разработать и внедрить систему обучения сотрудников – 957 чел.;	957
5	Обеспечить сотрудникам возможность карьерного роста – 1003 чел.	1003

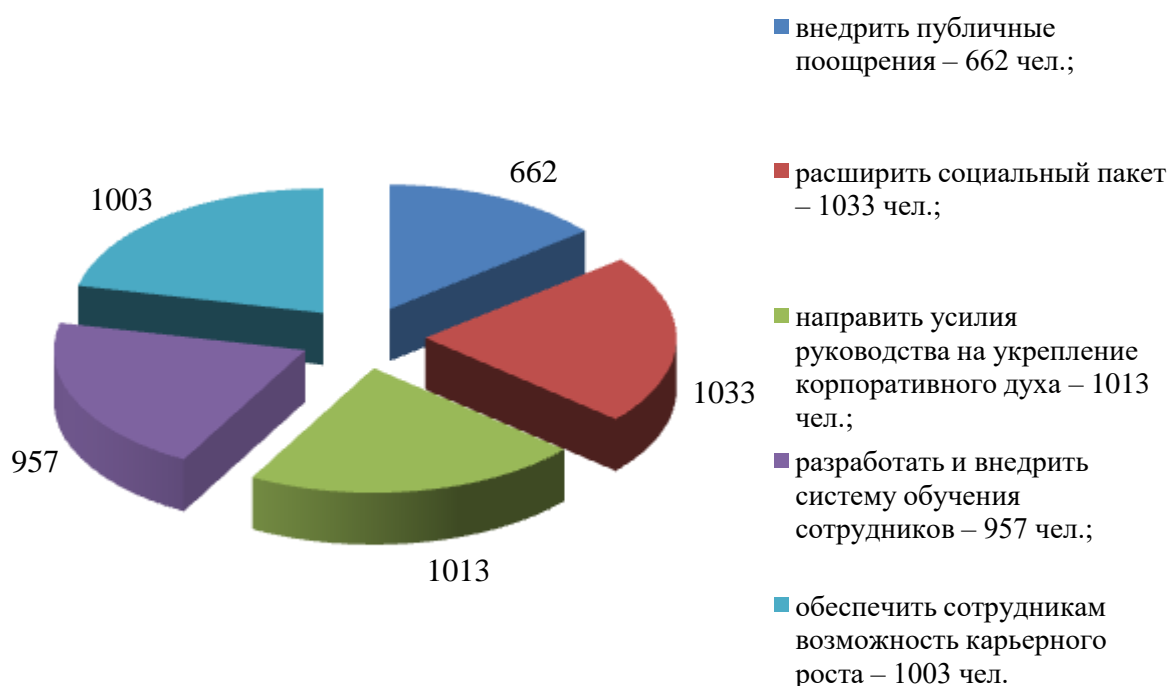


Рисунок 14 – Ответы на вопрос «Что требуется внедрить в Вашей организации для закрепления кадров и роста эффективности труда?»

Опрос сотрудников организации позволил выявить приоритеты: большая часть сотрудников хотела бы получить более широкий социальный пакет; возможность карьерного роста, обучения и укрепление корпоративного духа.

## 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА

### 3.1 Разработка предложений по улучшению мотивационной системы

Анализ деятельности ФГУП «Почта России» г. Челябинска показывает, что мероприятия по улучшению ситуации и поиску внутриорганизационных резервов мотивации и стимулирования в последнее время являются недостаточными. Применяемые методы управления персоналом недостаточно эффективны и не позволяют увеличить заинтересованность работников в полном использовании фактически имеющихся резервов, зачастую у них отсутствует заинтересованность в повышении эффективности деятельности организации. Недостаточная эффективность внутрипроизводственных отношений обуславливается также тем, что предприимчивость и инициатива поощряются не в полной мере.

Имеются периоды, когда в учреждении ощущается недостаток трудовых ресурсов, решение проблемы затрудняется тем, что дополнительный набор сотрудников ограничивается процессами оптимизации, осуществляемыми в бюджетной сфере, и в частности в сфере здравоохранения, в учреждениях которой устанавливается оптимальный штат сотрудников. Таким образом, проблема заключается в том, чтобы смотивировать персонал эффективно и с наименьшим объемом затрат для работы в период резкого повышения спроса, в том числе сезонных всплесков ухудшения состояния здоровья населения.

Слабыми сторонами действующей системы мотивации и стимулирования труда работников ФГУП «Почта России» г. Челябинска также являются:

- при определении размера оклада и премиальных, не учитывается дополнительно отработанное сотрудниками время, что значительно снижает их заинтересованность и результативность труда;
- оперативным административным управлением занимаются работники, не имеющие специального профессионального образования для осуществления этого вида деятельности.

Недоработки системы стимулирования персонала учреждения имеет наиболее явные проявления в периоды наибольшего спроса на услуги учреждения.

В данные периоды трудовой коллектив не может обеспечить эффективного оказания услуг в необходимом объеме, поскольку руководству привлечь работников на добровольных началах к сверхурочной работе не удастся, при этом поиск новых людей для работы на временной основе нерационален. Только при условии постоянной эффективной корректировки используемых методов мотивации персонала организации возможно максимально заинтересовать работников в повышении эффективности функционирования организации для максимизации прибыли, допустим, в период роста емкости рынка услуг организации.

Следует понимать, что даже если методы стимулирования имеют нематериальный характер, они в любом случае требуют от предприятия

осуществления затрат, иногда достаточно немалых. По сути, все нематериальные методы стимулирования должны быть материально и финансово обеспечены, в реальности, нематериальные методы стимулирования являются для предприятия коммерческими расходами.

Только комплексное применение материальных и нематериальных форм стимулирования позволяет повысить эффективность трудовой деятельности работников, выраженную в увеличении трудовой отдачи.

Система управления персоналом, действующая в исследуемой организации так же может быть дополнена возможностью участия работников организации в прибыли компании, а также дополнена принципами управления по целям. Результативность деятельности каждого сотрудника, соответственно, будет оцениваться по результатам его достижений.

Экономические методы стимулирования работников ФГУП «Почта России» г. Челябинска должны совершенствоваться в направлениях приведения заработной платы сотрудников в зависимость от размера прибыли организации, а также повышения качества и эффективности труда самих работников.

Анализ собеседований, проведенных с работниками организации, а также непосредственное наблюдение и контроль выполнения ими должностных обязанностей позволил выявить, например, что действующая в организации система премирования не предполагает зависимости заработной платы работника непосредственно от результативности работы, в основе ее лежит выполнение производственных планов подразделений организации. Поэтому, такая система премирования позволяет лишь обеспечить соблюдение трудовой дисциплины, но не мотивирует на достижение сверхплановых показателей.

Для того, чтобы меры материального стимулирования оказывали более сильное воздействие на сотрудников организации, целесообразно ввести дифференцированную систему надбавок, к базовому окладу учитывающую индивидуальный результат деятельности каждого работника, а также степень его отличия от запланированных показателей.

Имеющиеся факторы, существенно влияющие на увеличение производительности труда и используемые в действующей в организации системе, следует перенести в создаваемый новый механизм мотивации и стимулирования персонала.

Разновидностью совершенствования системы материального стимулирования может выступать введение механизма распределения дополнительной прибыли, возникающей в результате увеличения производительности труда или качества труда, между работниками организации.

Применение данного механизма будет эффективнее, если будет учитываться общая результативность всей организации или производственного участка, рассчитываться групповая или коллективная эффективность, при этом, премируются все сотрудники без исключения, а не конкретные лица.

Подобная система премирования применима на тех участках, где предусмотрена почасовая оплата работы сотрудников, а конечный результат



деятельности организации или подразделения не зависят от личных трудовых усилий конкретного работника.

Для внедрения в систему мотивации метода участия работника в прибыли предприятия может быть использована методика исчисления премиального фонда, в основе которой лежит система Ракера. Система Ракера основана на расчете в анализируемом периоде определенного процента от величины дополнительного прироста выручки организации, направляемого на увеличение или формирование премиального фонда.

Размер процента, определяется исходя из удельного веса затрат на оплату труда в совокупной стоимости услуг, оказываемых организацией за последние годы. Пример расчета данного показателя представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Параметры системы участия сотрудников в прибыли ФГУП «Почта России» г. Челябинска

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонение
Общий объем продаж, тыс. рублей	5 290 768	5 550 151	250 382
Затраты по оплате труда, тыс. рублей	20 951	309 010	9510
Доля затрат по оплате труда, в общей стоимости услуг, %	0,56	0,70	0,15

Произведенный анализ форм оплаты труда и методов поощрения в исследуемой организации показал, что доля расходов на оплату труда в стоимости продукции довольно мала, связано это, в первую очередь, с высокой степенью автоматизации производственного процесса и процесса оказания услуг. Если премиальный фонд формировать в размере 0,5–0,7 % от общей выручки, то стимулирующее воздействие системы будет очень низким.

В 2018 году удельный вес затрат на оплату труда в организации увеличился, причиной тому внедренная система корпоративного премирования. Если для отчислений в фонд премирования установить норматив 30 % от прироста общей валовой прибыли, по данным ФГУП «Почта России» г. Челябинска за 2017–2018 гг. это составит 4,68 % от выручки организации. Такое значение показателя уже дает возможность учесть влияние увеличения производительности труда и количества отработанного рабочего времени на общие результаты деятельности организации.

Внедрение описанной системы должно основываться на методах и условиях учета условий участия работников организации в прибыли, предлагаемых в теории менеджмента. К условиям, которые делают участие сотрудников в прибыли организации эффективным, можно отнести представленные на рисунке 15.

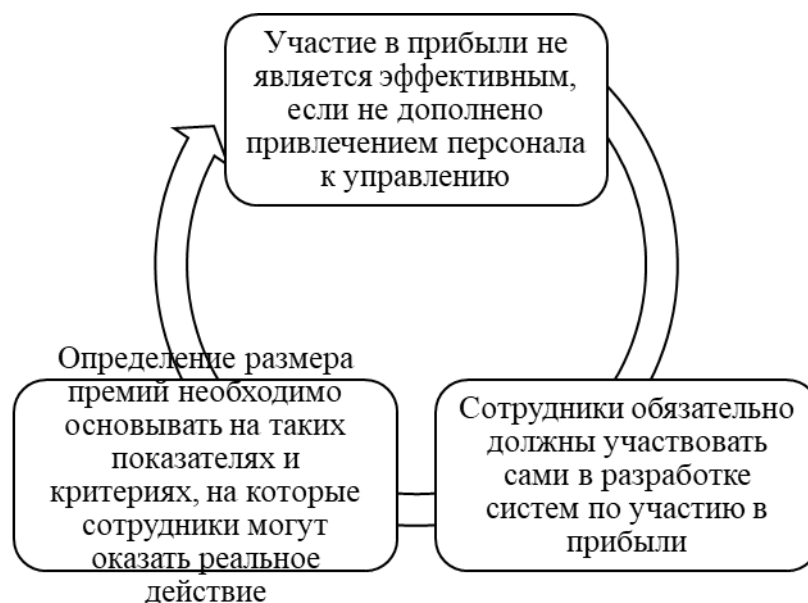


Рисунок 15 – Условия эффективного участия сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска в прибыли предприятия

1) Если персонал организации не привлекается к управлению, к принятию управленческих решений, к решению производственных проблем, к разработке условий и направлений совершенствования деятельности организации, то его участие в прибыли организации не будет достаточно эффективным. Следует понимать, что система участия в прибыли организации является не столько способом оплаты труда работников, сколько способом управления и контроля за трудовым процессом, а также механизмом его стимулирования за счет рационализации деятельности сотрудников.

2) Размер премий и их расчет в основе своей должны содержать только те критерии и показатели, которые зависят от самих сотрудников, на улучшение которые они могут оказать реальное влияние, которые сами сотрудники могут регулярно контролировать на собственном рабочем месте или производственном участке.

3) В разработке систем участия в доходах организации или механизма распределения выгод от прироста производительности должны принимать участие сами сотрудники, а не ограниченный круг специалистов и руководителей организации.

Распределение премиального фонда должно осуществляться по установленным нормативам, размер которых так же должен устанавливаться при участии сотрудников организации.

Наиболее рациональным подходом при формировании и распределении премиального фонда является премирование сотрудников в целом по итогам деятельности организации и в зависимости от индивидуального вклада отдельного сотрудника.

Детальные параметры распределения общего фонда премирования должны так же устанавливаться при участии сотрудников, чтобы быть понятными им.

Более подробно и детально в организации должен быть проработан механизм индивидуального материального стимулирования. Прежде всего, при расчете

индивидуальных премий, при премировании за сверхурочную работу, за внедрение рационализаторских предложений.

Немаловажное значение имеют выплаты социального характера, которым так же необходимо уделять внимание при установлении дополнительных стимулирующих надбавок и распределении премиального фонда. Список возможных социальных выплат должен обсуждаться на собраниях трудового коллектива с привлечением всех работников организации. Возможен и такой вариант, когда разные типы социальных выплат закрепляются за разными структурными подразделениями организации.

Изучение системы трудового стимулирования ФГУП «Почта России» г. Челябинска позволило выявить, что главный акцент в имеющейся системе трудового стимулирования делается на оплачиваемые отпуска, выплаты пособий по временной нетрудоспособности.

ФГУП «Почта России» г. Челябинска может так же предоставить своим сотрудникам дополнительные социально-экономические гарантии, такие как: оплачиваемые праздничные дни; оплачиваемое время на обеденный перерыв; дополнительное медицинское, пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, осуществляемые самой организацией; предоставление бесплатных автомобильных стоянок; полная или частичная компенсация расходов на образование, профессиональную подготовку и переподготовку кадров.

Если свести воедино имеющиеся и предлагаемые меры стимулирования, то виды получения экономического дохода работниками ФГУП «Почта России» г. Челябинска, стимулирующие их труд, можно сгруппировать по трем направлениям (рисунок 16):

- 1) заработная плата (основная и дополнительная заработная плата: регулярные надбавки и премии);
- 2) бонусы (разовые премии и вознаграждения, разовые выплаты, осуществляемые из прибыли);
- 3) участие в прибыли (создание и распределение премиального фонда за счет дополнительного прироста дохода).

Для каждой категории сотрудников следует усовершенствовать по-своему Положение об оплате труда.

Организационно реализация экономических мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и мотивации осуществляется посредством планирования финансовых и материальных выплат в зависимости от итоговых результатов труда работника.

При этом надо помнить, что максимальный эффект от экономических методов проявляется при использовании их в сочетании с организационными, распорядительными методами и мотивацией социально-психологической.

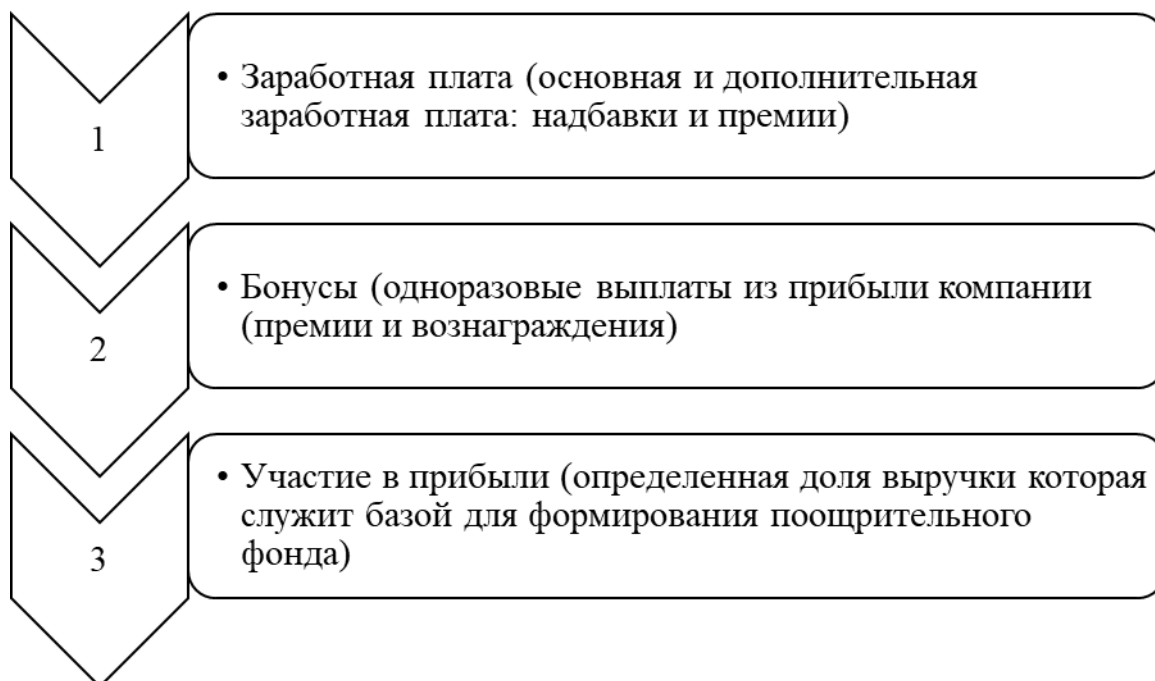


Рисунок 16 – Возможные виды экономических выгод сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска

Исследование системы мотивации и стимулирования труда персонала ФГУП «Почта России» г. Челябинска позволяет говорить о необходимости ее совершенствования с учетом новых технологий в системе управления кадрами.

Предлагается осуществление мероприятий в рамках следующих направлений:

- новые стимулирующие типы оплаты труда;
- внедрение системы управления деловой карьерой;
- развитие социально-психологических аспектов мотивации;
- формирование социального и психологического климата, комфортного для сотрудников.

Определим подробнее пути совершенствования мотивации и стимулирования.

1. Увеличить экономическую мотивацию и стимулирование в ФГУП «Почта России» г. Челябинска возможно дополнив систему оплаты труда участием работников в получении прибыли, а также целевым управлением кадрами, что позволит оценивать эффективность труда работников. Для формирования соответствующего фонда участия в прибыли необходимо установить норматив отчислений на уровне 4,68 % от выручки. Премияльный фонд надо делить по нормативам, разработанным по согласованию с персоналом.

2. Выплаты социального характера также подлежат усовершенствованию: пенсионное страхование, страхование персонала, стоянки для авто сотрудников, помощь при образовании и переподготовке. При этом для разных категорий сотрудников может устанавливаться разная шкала социальных выплат.

### 3.2 Расчёт эффективности предложений по улучшению мотивационной системы

При увеличении показателей роста производительности труда, а также дополнительной занятости персонала в случае увеличения емкостных показателей спроса действующий технологический процесс позволяет наращивать производственные и сбытовые характеристики предприятия. При формировании системы материального стимулирования основные затраты будут связаны с отчислениями в фонд оплаты по системе участия сотрудников предприятия в прибыли.

На основании учетных данных предприятия был рассчитан планируемый процент отчислений, который составил 4,68 % прироста объема реализованной продукции. Если считать данный показатель при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности, то его значение достигнет 30 % от прироста прибыли предприятия. Путем несложных вычислений, можно определить, что 70 % достигнутого прироста выручки предприятия фактически являются экономической выгодой, полученной в результате внедрения скорректированной с учетом мотивационных факторов системы оплаты труда ФГУП «Почта России» г. Челябинска. Именно 30 % от прироста прибыли в итоге обеспечат прирост чистой прибыли.

Необходимая степень эффективности методов стимулирования может быть достигнута путем дополнения методов материального стимулирования качественными и разнообразными мер нематериального, социально-психологического стимулирования: общественное признание, создание мест для отдыха сотрудников, оптимизация рабочих мест, учет мнения работников при распределении прибыли, усиление мер, по обеспечению безопасности труда и др. Проведенное исследование мотивации сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска позволило выделить резервы повышения значимости мотивационных факторов стимулирования труда для исследуемого предприятия (рисунок 17).

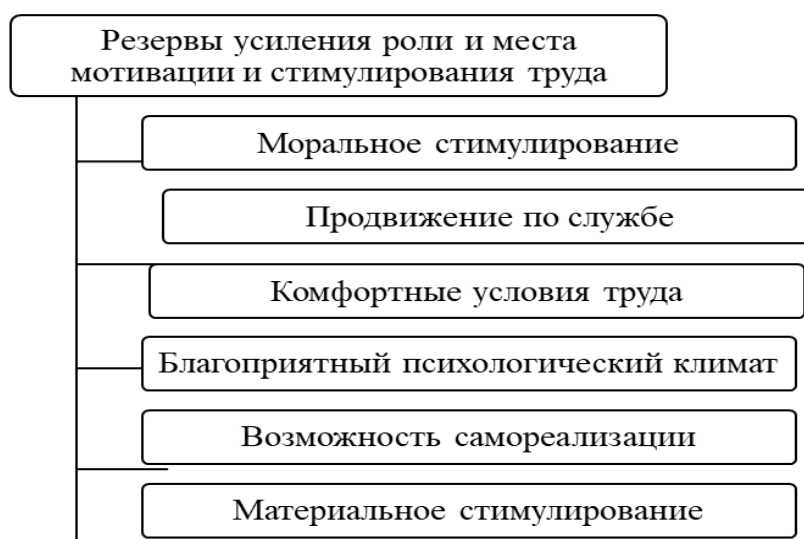


Рисунок 17 – Резервы усиления роли и места мотивации и стимулирования труда

1. Моральное стимулирование. Данный способ стимулирования деятельности работников в настоящее время несколько утратил свою популярность, хоть и не совсем заслуженно. Система поощрений путем вручения наград, грамот, различных знаков отличия является вполне эффективным способом мотивации и стимулирования труда работников. Тем не менее, большинство предприятий не особо активно используют такую систему поощрений, ограничиваясь устной формой: похвала или порицание. Зачастую, такое стимулирование имеет отрицательный результат, поскольку не учитываются индивидуальные психологические особенности каждого сотрудника.

В связи с этим, для того, чтобы моральные стимулы были эффективны, следует придерживаться индивидуального подхода при их использовании, использовать достаточно широкий спектр мер, сочетать их с материальными формами поощрения.

Эффективными мероприятиями, которые можно использовать в качестве мер морального стимулирования являются конкурсы профессионального мастерства, присвоение звания заслуженного работника предприятия, отрасли, представлением к грамотам-награждениям высокого уровня (городские, областные, республиканские, федеральные), присвоение звания ветеран труда, т.е. таких мер, которые в дальнейшем уже позволят претендовать на некоторые формы материального поощрения.

2. Продвижение по службе. Каждый работник имеет собственное представление о своей карьере, поэтому возможность карьерного роста является достаточно сильным стимулом повышения качества и эффективности работы сотрудника.

Сложность использования данного метода стимулирования связана, в первую очередь, с ограниченным количеством руководящих должностей, а также с отсутствием у претендентов организаторских способностей, руководящего опыта и т.д. Данная проблема может быть решена использованием «двойной карьерной лестницы», которая предполагает профессиональный рост сотрудника без одновременного перехода на руководящую должность. Профессиональный рост предполагает регулярное присвоение нового разряда, нового квалификационного уровня, через проведение аттестаций.

3. Комфортные условия труда. Психологический настрой на трудовую деятельность создают и предоставляемые условия труда. Хорошие условия труда может и не акцентируют внимание работников, но, при этом, формируют положительный настрой, в то время как плохие условия вызывают снижение производительности труда, поскольку работник постоянно находится в состоянии дискомфорта. При этом хорошие условия повышают мотивацию незначительно, а вот плохие – снижают мотивацию в значительной мере.

Условия труда делятся на:

–санитарно-гигиенические, к которым относятся: влажность воздуха, давление, освещение, загрязненность, излучение различного вида, контакт с агрессивной средой, токсичными веществами и т.д.;

–социально-психологические, к которым следует отнести темп работы, физическую нагрузку, напряжение, монотонность работы, способ организация рабочего места, режим труда и отдыха и т.д.;

–эстетические – характеристики рабочего места и его интерьера (наличие мебели, цветовая гамма помещений, наличие зеленых зон, использование предметов декоративно-прикладного искусства, музыки).

Эстетический и в некоторой степени социально-психологический фактор нейтрализуется созданием на предприятии комнаты отдыха. Так, в исследуемой организации имеется неиспользуемое помещение – кладовая, которую достаточно просто, без значительных затрат можно переделать в комнату отдыха – т.е. создать в организации рекреационную зону. Примерные затраты на создание такой комнаты приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на оборудование комнаты отдыха сотрудников ФГУП «Почта России» г. Челябинска

№ п/п	Наименование работ	Затраты, руб.
1	ремонт	32 000
2	мягкая мебель (диван и 2 кресла)	19 500
3	2 журнальных и 1 обеденный столы	7000
4	стулья – 6 шт	3000
5	электрочайник, шторы, люстра, посуда, кашпо (8 штук)	4000
	ИТОГО	65 500

Из приведенных выше данных видим, что на оборудование комнаты отдыха необходимо 65500 руб., такая сумма вполне может быть выделена из прибыли, полученной ФГУП «Почта России» г. Челябинска. Затраты эти будут оправданы тем, что улучшения условий труда и отдыха повысят производительность труда сотрудников. Руководство организации должно осуществлять планомерные действия по улучшению условий труда.

4. Благоприятный психологический климат. Положительным фактором, влияющим на эффективность и качество работы трудового коллектива, является благоприятная психологическая обстановка в нем. В основе положительного психологического климата лежит высокая степень доверия членов коллектива друг к другу, их сплоченность и психологическая совместимость. Все эти факторы оцениваются на разных предприятиях по-разному.

Совместная трудовая деятельность коллектива при благоприятном психологическом климате является одним из основных условий, повышающих мотивацию сотрудников, а поскольку в исследуемой организации групповая работа достаточно распространена, поэтому руководители должны уделять формированию благоприятного психологического климата значительное внимание.

5. Возможность самореализации. Мотивы, позволяющие обеспечить удовлетворение потребности в самореализации и самовыражении, важны так же, как и материальные и моральные стимулы. В связи с этим, активизация труда сотрудников возможна через удовлетворение мега-потребностей. Потребности

более высокого уровня формируются у сотрудников исходя из особенностей его психики, имеющихся талантов, жизненных приоритетов и ценностей.

Реализация высших потребностей является эффективным методом мотивации неординарных, более квалифицированных сотрудников.

б. Материальное стимулирование. Методы материального стимулирования все же остаются одними из основных мотивационных факторов, методы материального стимулирования выступают в форме оплаты труда и материальных поощрений. Формы материального мотивирования для разных категорий и групп работников имеют свои особенности. Так, руководители, специалисты и рядовые работники имеют разную мотивацию, соответственно, к ним применимы разные методы стимулирования, в том числе и материального.

Вывод по разделу 3

Современные реалии таковы, что именно методы материального стимулирования труда работников являются главным мотивирующим фактором. На втором месте стоят «человеческие факторы», из числа которых можно выделить основные, такие как: психологический климат и моральное стимулирование труда. Третье место отводится такому способу стимулирования, как содержание труда и формирование трудовой мотивации. Достаточно сильное влияние на мотивацию работников оказывают социально-экономические условия труда: организация труда, продолжительность рабочего времени, тяжесть труда, режим рабочего времени, сменность. И, наконец, в иерархии стимулов занимают нижнюю строчку техническая оснащенность рабочего места и санитарно-гигиенические условия труда.

Описанная иерархия факторов мотивации позволяет оказывать достаточно сильное влияние на эффективность работы сотрудников организации, если правильно выбирать и использовать методы воздействия на работников.

При этом, эффективный выбор форм и методов материального и нематериального стимулирования и их регулярная корректировка позволяют достаточно эффективно стимулировать работников, повышать их заинтересованность в достижении конкретных результатов трудовой деятельности, в целом повысить эффективность функционирования предприятия.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация и стимулирование персонала является одной из составляющих системы управления кадрами. Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли компании и его конкурентоспособность на рынке.

В настоящий момент разработано большое количество методов, способов, технологий, подходов к мотивации и стимулированию персонала, при этом не существует универсальных, применимых к любой отрасли и организации подходов и методов. Все эти положения определяют актуальность выбранной темы исследования и возможность ее дальнейшей разработки.

В настоящее время в основе управления человеческими ресурсами лежит понимание большой роли личности человека, понимании и принятии индивидуальных и коллективных мотивационных принципов, способности их формирования и применения в соответствии с миссией и стратегией организации.

Главная разница между стимулированием и мотивацией персонала это то, что при стимулировании воздействие направляется в основном на развитие в функционировании сотрудников, тогда как мотивация воздействует на профессионально-личностное развитие.

Различают три основных вида мотивации. В основе экономических методов управления лежат определенные экономические стимулы, ориентированные на достижение установленных значений различных показателей или выполнение конкретных заданий, в результате чего появляется основание для выплаты материального вознаграждения в соответствии с фактически достигнутыми результатами работы. В основе организационно-административных методов управления лежат директивные указания. Социально-психологические методы применяются для повышения уровня социальной активности персонала.

Моральные и материальные стимулы обогащают и взаимодополняют друг друга, делают труд высокопроизводительным и приятным. Для выполнения задач, поставленных организацией, необходимо заинтересовать в этом работников; другими словами, необходимо, чтобы был мотив поведения работника в интересах служебной деятельности. Экономические мотивы поведения человека основываются на желании получить материальные блага при выполнении определенной работы или поручений. В условиях существующей в настоящее время рыночной экономики подходы к оплате трудовой деятельности персонала изменяются, теперь оплачиваются не затраты на осуществление трудовой деятельности, а сами результаты труда, если при этом они получают признание экономическим рынком продукта этого труда в качестве востребованного и конкурентного товара. Всякий руководитель из существующего многообразия форм оплаты труда работников, включая тарифную систему, контрактную систему, комиссионную систему и т.д., останавливает свой выбор на том варианте, который в максимальной степени соответствует существующим вполне определенным условиям производственной деятельности, – это характер выпускаемого товара, определенный технологический процесс, уровень

менеджмента, рынок сбыта, объем спроса и др. Но при этом руководителю необходимо учитывать также и стимулы к труду нематериального характера, применять их с максимальной отдачей.

Существующие теории мотивации содержат в себе явную печать психологизма, иными словами пытаются оценить мотивацию только из психологических особенностей либо процессов, происходящих внутри людей. Если речь идет о процессах мотивации в компании, такой метод будет не совсем корректным.

Особенность вышеперечисленных подходов заключается в том, что они пытаются рассматривать мотивационный процесс изнутри, при этом не учитывая тот факт, что в качестве части организационного климата сама мотивация является довольно сложной и относительно самостоятельной системой человеческих отношений. В силу этого будет вполне правомерно признать наличие у данной системы определенных функций, то есть продуктов собственной деятельности, которые система поставляет в другую, по отношению к ней вышестоящую систему – предприятие в целом. Изучение мотивации в таком именно ракурсе условно можно назвать системно-функциональным подходом либо даже особенно теорией мотивации.

В обязанности государственного менеджера входит необходимость постоянного выявления способов стимулирования и повышения внутренней мотивации сотрудников государственных учреждений, улучшения их работы, роста стремления к сотрудничеству.

Деятельность руководителей, связанная с мотивацией сотрудников, является весьма важным моментом в управлении государственной организацией. Правильный выбор подхода к стимулированию и умелое сочетание практических мероприятий в этом направлении ведет к:

- увеличению оказываемых государственных услуг;
- улучшению качества государственных услуг;
- творческому подходу и активности во внедрении новых достижений;
- повышенному притоку профессиональных сотрудников;
- более высокой работоспособности;
- сплочению, росту солидарности и ответственности;
- уменьшению текучести персонала в организации;
- улучшению имиджа государственной организации.

Почта России – это российское унитарное предприятие федерального значения, входящее в перечень стратегических предприятий РФ. ФГУП «Почта России» образовано 28.06. 2002 года, на сегодняшний день является крупнейшим оператором государственной почтовой сети и находится в ведении Минкомсвязи Российской Федерации.

Почта России Челябинской области является одним из филиалов, расположенных в различных городах страны (87 филиалов по стране в 82 территориальных УФПС). В его состав входят 13 почтамтов и автобаза, а по области функционируют 714 отделений почтовой связи различной категории.

В целях повышения заинтересованности работников Челябинское отделение ФГУП «Почта России» осуществляет для работников, оформленных по основному месту работы, определенные мероприятия по стимулированию и мотивации в соответствии с Положением о предоставлении социальных выплат и иных локальных нормативных актов ФГУП «Почта России».

При формировании системы мотивации и стимулирования ФГУП «Почта России» г. Челябинска также рассматривает предложения и пожелания, поступающие от сотрудников предприятия и профсоюзных организаций.

Анализ деятельности ФГУП «Почта России» г. Челябинска показывает, что мероприятия по улучшению ситуации и поиску внутриорганизационных резервов мотивации и стимулирования в последнее время являются недостаточными. Применяемые методы управления персоналом недостаточно эффективны и не позволяют увеличить заинтересованность работников в полном использовании фактически имеющихся резервов, зачастую у них отсутствует заинтересованность в повышении эффективности деятельности организации. Недостаточная эффективность внутрипроизводственных отношений обуславливается также тем, что предприимчивость и инициатива поощряются не в полной мере.

Оценивая экономическую эффективность внедрения предложенной в работе схемы оплаты труда, можно отметить, что основной экономический показатель, на который воздействует новая схема стимулирования труда – это производительность труда персонала на протяжении целостного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта услуг.

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

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

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция РФ, принята народным голосованием 12.12.1993 г. – СПС «Консультант Плюс».
2. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» (редакция от 27.06.2018 № 164-ФЗ). – СПС «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (редакция от 19.07.2018 № 208-ФЗ). – СПС «Консультант Плюс».
4. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (редакция от 29.07.2017 № 216-ФЗ. – СПС «Консультант Плюс».
5. Федеральный закон «О почтовой связи» от 17.07.1999 № 176. – СПС «Консультант Плюс».
6. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 № 126. – СПС «Консультант Плюс».
7. Устав ФГУП «Почта России» утвержден приказом Минкомсвязи России 10.05.2018 г. № 215. – СПС «Консультант Плюс».
8. Правила оказания услуг почтовой связи, утверждены Приказом Минкомсвязи России от 31.07.2014 г. № 234 (в ред. Приказа Минкомсвязи России от 13.02.2018 г. № 61). – СПС «Консультант Плюс».
9. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. // Подбор и мотивация персонала – М.: Генезис, 2014. – 248 с.
10. Артамонов, Б.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Б.В. Артамонов, Е.В. Степаненко. – М.: МГТУ ГА, 2015. – 60 с.
11. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2015. – 336 с.
12. Афанасенко, И.Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
13. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2015. – 224 с.
14. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 440 с.
15. Батаршев, А.В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи / А.В. Батаршев. – М.: Академия, 2014. – 192 с.
16. Баткаева, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб.// И.А. Баткаева. – М.: ИНФА-М, 2013. – 287 с.
17. Берг О.А. Мотивация на «ура» /О.А. Берг // Кадровый вопрос. – 2018. – № 8. – С 36– 44.
18. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М.: Инфра-М, 2016. –272 с.

19. Брасс, А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник / А.А. Брасс – М.: Издательство Гревцова, 2016. – 314 с.
20. Буданова, М.В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия / М.В. Буданова, С.А. Афонина. // Российское предпринимательство – 2015. – № 8 (206). – С. 83– 88.
21. Булкина, Н.В. Диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.В. Булкина // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2018. – № 6. – С.34–38.
22. Варданын, И.В. Система мотивации персонала и ее совершенствование / И.В. Варданын // Кадровик.ру. – 2016. – № 12. – С. 34–42.
23. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – М.: Дело, 2015. – 328 с.
24. Волкова, Н.С. Модернизация здравоохранения и совершенствование статуса его учреждений / Н.С. Волкова // Журнал российского права. – 2016. – № 4. – С. 54.
25. Волосский, А.В. Мотивация и стимуляция труда / А.В. Волосский. – М.: Техносфера, 2012. – 412 с.
26. Воротынцева, Т.Н. Строим систему обучения персонала / Т.Н. Воротынцева, Е.С. Неделин. – М.: Речь, 2017. – 128 с.
27. Гамаюнова, О.И. Способы и роль нематериальной мотивации сотрудников / О.И. Гамаюнова // Мотивация. – 2017. – № 3. – С. 10-18.
28. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятия (теория, методика, ситуации, задания): учебное пособие / В. Д. Герасимова. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2015. – 256 с.
29. Герш, М.В. Еще раз о мотивации / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2018. – № 9. – С. 48-52.
30. Гуревич, А.В. Мотивация эмиграции / А.В. Гуревич. – М.: Речь, 2015. – 272 с.
31. Давыдовский, Ф.Н. Вопросы материального стимулирования персонала промышленного предприятия и проблема оценки деятельности на основе системы оценочных показателей / Ф.Н. Давыдовский // Экономика, предпринимательство и право. – 2015. – № 9 (9). – С. 3–10.
32. Данильченко, М.А. Система управления персоналом в современных условиях хозяйствования / М.А. Данильченко, В.В. Колоденская, О.В. Гартованная // Сб. науч. тр. Новая модель экономического роста: научно-теоретические проблемы и механизм реализации материалы Международной научно-практической конференции, пос. Персиановский, 2016. – С. 48 – 52.
33. Дятлов, В.А. Управление персоналом: Учеб. пособие / В.А. Дятлов – М.: ПРИОР, 2015. – 512 с.
34. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: Кнорус, 2017 – 377 с.
35. Егоршин, А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев – М.: Инфра, 2017. – 320 с.

36. Ершова, С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / С.А. Ершова. – СПб: СПбГАСУ, 2015. – 325 с.
37. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2016. – 448 с.
38. Иванова, С.А. Мотивация на 100 % / С.А. Иванова – М.: Альпина, 2015. – 884 с.
39. Ивановская, Л.В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала / Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов – М.: Проспект, 2016. – 461 с.
40. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – М.: Питер, 2015. – 512 с.
41. Кайро, Д. Суперменеджер: мотивация и самодисциплина / Д. Кайро – М.: Феникс, 2017. – 128 с.
42. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова. – М.: Проспект, 2015. – 212 с.
43. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер. – М.: Гуманитарный центр, 2018. – 168 с.
44. Кобьелл, К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / К. Кобьелл. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 192 с.
45. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 424 с.
46. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю. Васильев, А. В. Малеева 2-е издание перераб. и доп. – М: КНОРУС, 2015. – 688 с.
47. Коротков, Э.М. Менеджмент: учеб. / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2016. – 640 с.
48. Кристиани, А. Мотивация успеха / А. Кристиани. – М.: Интерэксперт, 2016. – 254 с.
49. Кузнецова, Н.Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников / Н. Б. Кузнецова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый. – 2015. – № 1. – С. 136–138.
50. Кузьмин, А.Е. Основы менеджмента / А.Е. Кузьмин, А.Г. Мельник. – М.: Академиздат, 2015. – 464 с.
51. Кулаковская, М.В. Управление лояльностью персонала в период нестабильной финансово-экономической ситуации в компании / М.В. Кулаковская // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2017. – № 1. – С.22–28.
52. Лапуста, М.Г. Предпринимательство: учебник / М.Г. Лапуста. – М.: Дрофа, 2015. – 543 с.
53. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов / В.С. Липатов. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2016. – 160 с.

54. Аникин, Б.А., Логистика: Учеб. пос./ Б.А. Аникин и др.; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: Проспект, 2015. – 358 с.
55. Мамонов, Е.К. Мотивируем сотрудников: с чего начать / Е.К. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2018. – № 6. – С. 14–22.
56. Егоров, С.А. Межотраслевая координация правового регулирования труда в корпоративных организациях: монография / С.А. Егоров, А.С. Игнатенко, А.Б. Козырева и др.; под ред. Н.Л. Лютова. – М.: Буки Веди, 2016. –196 с.
57. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.
58. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 6-е изд., перераб. и доп. – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 576 с.
59. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2013. – 872 с.
60. Митрофанова, В. Как кадровая служба влияет на производительность труда / В. Митрофанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2018. – № 4. – С. 79–82.
61. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.
62. Михалкина, Е.В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. / Е.В Михалкина // Мотивация и оплата труда. – 2013–№ 3. – С. 190–199.
63. Мухаметлатыпов, Р. Ф. Мотивация труда банковских работников / Р. Ф. Мухаметлатыпов, А. С. Афолина // Молодой ученый. – 2017. – № 5. – С. 355-356.
64. Мухина, Е.Р. К вопросу о классификации систем материального стимулирования / Е.Р. Мухина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 1 (32). –С. 83–84.
65. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
66. Подавалкина, Е.В. Приоритеты трудовой мотивации персонала на предприятии / Е.В. Поавалкина, М.Н. Журавлева // Материалы III Международной научно-практической конференции: Актуальные проблемы и современные тенденции развития гуманитарных наук: трансформация идейных взглядов. – 2018. – С. 58–61
67. Прокопьев, В.Н. О мотивациях экономической деятельности в условиях частной собственности / В.Н. Прокопьев // Проблемы современной экономики. – 2018. –№ 3 (47). – С. 120–124.
68. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг и др.; Под общ. ред. Б.А. Райзберга. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 512 с.
69. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления / К.В. Решетникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 175 с.

70. Семёнов, А.Г. Управление персоналом / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. – М.: КноРус, 2017. – 432 с.
71. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала: Учеб.-метод. пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал», 2017. – 176 с.
72. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. – М.: КноРус, 2016. – 512 с.
73. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. – М.: КноРус, 2015. – 512 с.
74. Тебекин, А.В. Менеджмент организации / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – М.: КноРус, 2015. – 424 с.
75. Тебекин, А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
76. Зайнышева, И.Г. Технология социальной работы: Учеб. Пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Под ред. И.Г. Зайнышева – М.: Гуманит. Изд. Центр Владос, 2016. – 240 с.
77. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. Изд. 4-е., испр. и доп. – М.: Дело, 2016. – 336 с.
78. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус, 2017. – 624 с.
79. Тысячникова, Н.А. Контроль системы стратегического планирования / Н.А. Тысячникова. // Внутренний контроль в организации. – 2017. – № 2. – С.25–30.
80. Тысячникова, Н.А. Стратегическое планирование: Концепция, организация, методология: Науч. издание / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. – М.: КНОРУС, 2015. – 358 с.
81. Ференц, В. Стимулировать нельзя мотивировать / В. Ференц // Банковское обозрение. – 2016. – № 9. – С. 90–92.
82. Худошина, А.А. Особенности формирования системы мотивации персонала на современном предприятии / А.А. Худошина // Экономика и социум. – № 4(23). – 2016. – 11 с.
83. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: Учеб. пособие. / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2016. – 224 с.
84. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: КноРус, 2015. – 368 с.
85. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П.Э. Шлендер, М.Е. Смирнова, Н.П. Петроченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вуз. учеб., 2015. – 262 с.
86. Шугрина, Е.С. Кадровая политика на муниципальном уровне: кто обеспечивает решение вопросов государственного и местного значения / Е.С. Шугрина, А.В. Орлов // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2017. – № 4. – С. 3–9.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А