**Система оплаты труда на ФГУП Почта России**

**Диплом**

**Введение**

**заработный плата почта работник**

Заработная плата является важнейшей экономической и правовой категорией, а исследование ее представляется чрезвычайно актуальным. Внимание, которое сегодня приковывают категории оплаты труда и заработной платы, вызывается изменениями, происходящими в характере и организации труда наемных работников под влиянием законов рыночной экономики.

Отличительной чертой заработной платы является то, что она отражает отношения, в основе которых лежит товарный характер рабочей силы, то есть продажа работником на рынке труда своей рабочей силы, или способности к труду, характеризующейся совокупностью умственных и физических качеств работника, позволяющих ему осуществлять определенную целесообразную деятельность по видоизменению продуктов природы и человеческой деятельности для удовлетворения потребностей членов общества и получения дохода, достаточного как для обеспечения собственного проживания, так и для вознаграждения предпринимательского риска капиталиста.

Если в дореформенной России не существовало разделения на работодателей и работников (во времена исследования К. Маркса очевидным было деление на капиталистов и рабочих), то в современной экономике изменяется субъектность работника и работодателя. Суть оплаты труда работников в рыночной экономике состоит в нахождении компромисса между ожиданиями наемного работника и работодателя.

Поскольку труд в современных условиях развития экономики не является единственной объективной необходимостью для работоспособных членов общества как при массовых, так и при уникальных квалификациях, обеспечивающей воспроизводство работника (существует вариант самозанятости, занятости в предпринимательской структуре), постольку, чтобы труд превратился в первую жизненную необходимость человека и приносил ему наслаждение, он должен быть привлекательным, интересным, творческим и приносил социально достаточный доход.

Переход к рынку включает также и создание рынка труда, поэтому собственник средств производства и собственник рабочей силы, вступая в отношения трудового найма, сами устанавливают условия договора, в том числе такого важного из них, как оплата труда. Естественно, что на размер ее не может не оказывать влияние и сам рынок  величина спроса и предложения.

В настоящее время Россия, следуя курсом реформ, провозгласила гуманистические ценности как приоритетные и наиболее значимые, признала необходимость придерживаться в данной области общепринятых международных стандартов, закрепленных в таких широко известных актах, как Всеобщая декларация прав человека (1948), Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966). Права личности не есть принадлежность отдельных классов, наций, религий, идеологий, а представляют собой общеисторическое и общекультурное завоевание. Это нравственный фундамент любого общества.

Конституция Российской Федерации, определяя наше государство как социальное, гарантирует охрану труда в РФ, право каждого на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, право на защиту от безработицы. Каждый имеет право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Важнейшим методом экономического стимулирования является материальное стимулирование, непосредственно опирающееся на экономический закон распределения материальных благ в соответствии с количеством и качеством труда. Оно осуществляется в различных формах, и прежде всего в виде оплаты труда каждого работающего, стимулирования коллективных результатов труда. Ведущее место в системе материального стимулирования занимает заработная плата, ставящая размер вознаграждения в зависимость от личного вклада каждого работника. Заработная плата по своему назначению является источником средств для воспроизводства рабочей силы, элементом личного дохода работников, служит основой жизнеобеспечения членов их семей, выступает главным фактором развития производства, обеспечивая платежеспособный спрос. Между тем, институт регулирования заработной платы сегодня продолжает отражать системы оплаты труда, которые являются неэффективными.

Кроме того, основной задачей любого предприятия является создание стабильного коллектива работников, снижение текучести кадров. Эту задачу невозможно разрешить исключительно административно-правовыми методами. Необходимо улучшать условия труда на рабочих местах, включая размер заработной платы.

Степень изученности. Вопросам оплаты труда посвящены работы многих авторов: Анненкова Р.И., Волгина Н.А., Демченко Т.И., Дубянской Г.Ю., Локтевой Ю.А., Масленниковой Л.А., Нуртдиновой А.Ф., Роика В.И., Федченко А.И. и др. Однако актуальность темы требует ее дальнейшего рассмотрения.

Объектом исследования является система функционирования оплаты труда работников на предприятии на примере ФГУП «Почта России».

Предметом исследования является практика расчета и выплаты заработной платы на ФГУП «Почта России».

Целью настоящей работы является формирование комплекса экономически обоснованных предложений по совершенствованию системы оплаты труда на ФГУП «Почта России».

Для реализации названной цели необходимо решить следующие задачи работы:

) проанализировать содержание понятия «оплата труда»;

) охарактеризовать системы и формы оплаты труда;

3) обозначить место и роль оплаты труда в системе стимулирования работников;

) дать краткую характеристику предприятия ФГУП «Почта России»;

) проанализировать кадровый состав предприятия;

) изучить системы оплаты труда на предприятии;

) провести анализ использования фонда заработной платы;

## 8) разработать предложения по совершенствованию организации оплаты труда на предприятииФГУП «Почта России»;

## ) оценить экономическую эффективность разработанных предложений по совершенствованию организации оплаты труда.

Методологию исследования составили положения экономики, управления персоналом и трудового права. Широко использовались сравнительный, системно-структурный и статистический методы исследования, а также анализ эмпирических материалов. В работе использовались отдельные положения Конституции и соответствующих законов РФ, научные труды в области экономики труда, других отраслей знания. Это предопределило комплексный подход к теме исследования.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, в котором обоснована актуальность исследования, намечены ее цель и задачи, трех глав основной части, девяти параграфов, в которых последовательно решаются вышеуказанные задачи работы, заключения, в котором подводятся итоги исследования, списка литературы и приложений в количестве 5 шт.

**1. Теоретические основы изучения оплаты труда**

**.1 Анализ содержания понятия «оплата труда»**

Экономически-активное население  та часть общества, которая непосредственно занята в процессе производства (иногда используют и такой термин, как «труд», который охватывает только трудоспособных, занятых в производстве). Рынок труда  это комплекс социально-трудовых отношений по поводу условий найма и использования рабочей силы. Главным же, наиболее существенным из них выступает отношение по поводу обмена функционирующей рабочей силы на жизненные средства, на реальную заработную плату (т.е. на жизненные средства с учетом цен на них). Под жизненными средствами в данном случае понимается пища, одежда, обувь, жилье, лекарства, транспортные расходы и т.д. В них не входят предметы роскоши.

Рынок труда  это не только комплекс социально-трудовых отношений, не только экономическая категория, но и исторически сложившийся специфический механизм саморегулирования. Он реализует определенный круг социально-трудовых отношений на основе информации, поступающей в форме цены труда, и способствует установлению и соблюдению баланса интересов между трудящимися, предпринимателями и государством.

Отношения между людьми, ищущими поле приложения «человеческому капиталу» и нуждающимися в его услугах, вместе с общественными институтами, которые регулируют их, образуют систему, называемую рынком труда. В сущности он являет собой единство и борьбу противоположностей  спроса на труд и его предложения. В обмене устанавливается их временное равновесие на определенном уровне занятости и оплаты труда. При этом остаются отвергнутым какое-то предложение и неудовлетворенным какой-то спрос, ибо по качественным характеристикам часть предлагаемого труда не отвечает требованиям испрашиваемого.

Как известно, рынок представляет собой пространство, на котором взаимодействуют продавцы и покупатели, в результате чего для каждого стандартного товара (или услуги) устанавливаются равновесная цена и равновесной объем предложения и спроса. Очевидно, что данное понятие рынка должно быть скорректировано, если речь идет о таком специфическом товаре, как труд. «Носитель труда (работник) представляет собой уникальную человеческую личность, которая обладает не только определенной способностью к труду (токарь, инженер, врач и т.д.), но и целым «спектром» других качеств: мотивами трудового поведения, жизненным опытом, психофизиологическими особенностями». В этой связи понятие «рынок труда» носит в какой-то степени абстрактный характер.

С другой стороны, и работодатели (то есть те, кто предлагает рабочие места) подходят к найму рабочей силы не только с точки зрения требований к профессии и квалификации индивида, но и оценивая его (работника) коммуникабельность, умение работать в коллективе, способность к переобучению, трудовой мобильности.

Необходимо отметить, что труд имеет не только экономическую ценность (важнейший производственный фактор, при помощи которого производится продукция определенного количества и качества), но и социальную, так как «является источником дохода, определяет социальный статус человека в обществе».

Характерной чертой рынка труда, отличающей его от любого товарного рынка, является то, что наем и использование рабочей силы происходит на основе добровольности как работника, так и работодателя, и обеспечения социальных гарантий со стороны государства.

Несмотря на «гуманистическую» специфику рынка труда, в экономической теории абстрагируются от этих характеристик и определяют данный вид рынка как пространство, где цена количества труда определяются взаимодействием спроса (со стороны предприятий) и предложения (со стороны временно незанятых людей). В этой связи классическая модель рынка труда имеет следующий вид (см. приложение №1).

Из данной модели видно, что в точке пересечения D и S устанавливаются равновесная цена за труд (заработная плата, W0) и определенный уровень занятости (Е0). В том случае, если уровень заработной платы по каким-то причинам повысится (с W0 до W1), то и величина предложения вырастет, так как на рынке появится дополнительное число лиц, ранее не соглашавшихся работать за зарплату W0. Однако спрос на труд сократится в связи с тем, что для определенной часта работодателей будет невыгодно нанимать рабочую силу из-за ее дороговизны. Результатом повышения заработной платы «сверх» равновесной цены станет увольнение часта персонала, что приведет к росту безработицы, так как предложение рабочей силы повысит спрос на нее.

Другая ситуация: уровень заработной платы снизился с W0 до W2. Для работодателей становится выгодным нанимать дополнительных работников, а это увеличивает спрос на труд. Однако часть незанятых, которых не устраивает понизившийся уровень заработной платы, уйдет с рынка, тем самым уменьшая предложение труда. В результате этого спрос превысит предложение и возникнет дефицит рабочей силы.

Заработная плата  весьма сложное экономическое понятие. Это: 1) денежная сумма, полученная работником за труд под руководством нанимателя по заранее обусловленным нормам оплаты; 2) издержки нанимателя, которые он несет в процессе своей предпринимательской деятельности; 3) трудовой доход, отличающийся от прибыли и других видов трудовых доходов.

На конкурентных рынках рабочей силы цена труда, т.е. заработная плата, устанавливается как конкурентное равновесие спроса и предложения по различным категориям работников, по видам работ, по наличию и отсутствию профсоюзов, влияющих на спрос и предложение труда и добивающихся повышения его оплаты для занятой части работников. Заработная плата выступает одной из важнейших и наиболее массовой формой дохода в любой экономике. В системе рыночных цен заработная плата является особо важной категорией еще и потому, что достигает примерно 3/4 национального дохода развитых стран. Регулирование многих процессов в экономике связано с движением заработной платы. Например, одним из показателей уровня инфляции выступает разрыв между номинальной и реальной заработной платой. Номинальная заработная плата  это сумма денежных выплат, а реальная  определяется уровнем цен на товары и услуги, покупаемые в каждый данный момент на денежную сумму заработной платы.

В большинстве случаев различия в заработной плате зависят от профессионализма работников и видов выполняемых работ. Различия в оплате труда определяются качеством выполняемых функций, а также тем, что работа может быть приятной или неприятной, сложной или более простой. Надбавка к заработной плате увеличивает ее основную ставку за выполнение работ в ночное время, в неблагоприятных или вредных для здоровья условиях. Высококвалифицированный труд вознаграждается более высокой заработной платой, во-первых, потому, что такой труд вносит более весомый вклад в получаемую предприятием прибыль. Во-вторых, высокая зарплата квалифицированных специалистов компенсирует прошлые затраты времени, средств и усилий на образование и профессиональную подготовку.

Существенные различия в заработной плате могут иметь место при отсутствии конкуренции между сугубо профессиональными группами работников, например между сталеварами и врачами, танцорами и математиками, водителями грузовиков и воспитателями детских учреждений и т.д. Для представителя каждой из подобных категорий работников практически невозможно перейти из одной группы в другую, а следовательно, конкуренция между этими группами не возникает. Конкурентная среда возникает либо внутри каждой профессиональной группы, либо в группах взаимозаменяемых профессий и специальностей.

Когда работодателем выступает физическое лицо, гражданин, то он непосредственно является стороной трудового отношения и субъектом трудового права. Когда работодателем выступает организация, то на работодательской стороне происходит как бы удвоение субъекта трудового права. Часть прав и обязанностей работодателя реализуется организацией в целом, другая часть - органами этой организации, обычно именуемыми администрацией.

Администрация - «собирательное понятие, оно охватывает руководителей и должностных лиц организации, которые управляют деятельностью организации. В состав администрации входят первый руководитель, его заместители, главные специалисты, руководители структурных подразделений и другие лица, имеющие в своем подчинении работников». Администрация представляет организацию в трудовых отношениях и реализует трудовые права и обязанности работодателя. «Удвоение субъекта заключается в том, что часть прав и обязанностей администрация осуществляет от имени организации, а другую часть - от своего собственного имени». Например, прием на работу, перевод и увольнение работников, выплату заработной платы администрация осуществляет от имени организации, а привлечение работников к дисциплинарной ответственности, мероприятия по охране труда - от собственного имени. Очень важно, что «все денежные претензии работников к работодателю удовлетворяются не за счет отдельных должностных лиц администрации, а за счет организации в целом».

Должностные лица, входящие в состав администрации, принимаются и увольняются руководителем организации и являются обычными наемными работниками. То обстоятельство, что по отношению к рядовым работникам они выступают на работодательской стороне, не меняет существа дела: просто эти люди принимаются на работу для осуществления управленческих функций, но сами по себе остаются обычными наемными работниками. Представителем работодателя для них остается руководитель, действующий от имени организации.

«Руководитель - тоже наемный работник, его трудовая функция заключается в руководстве организацией». Его права и обязанности, согласно ст. 274 Трудового кодекса Российской Федерации, в области трудовых отношений определяются ТК РФ, законами и иными нормативными актами, учредительными документами организации, трудовым договором.

Заработная плата - это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

В литературе справедливо подвергается критике тот факт, что базовые понятия «оплата труда» и «заработная плата» существенно отличаются друг от друга. Одни авторы считают их синонимами, другие соотносят их как родовое понятие (оплата труда) и основной элемент родового понятия (заработная плата). Говоря о неточности используемой терминологии в ТК РФ, А.Ф. Нуртдинова приводит убедительные доводы в пользу того, что недопустимо определять оплату труда как систему отношений, т.к. «между работником и работодателем возникают лишь те общественные отношения, которые указаны в ст. 1 ТК РФ. Самостоятельной системы отношений по установлению и выплате заработной платы существовать не может, поскольку права и обязанности по оплате труда возникают у сторон трудового правоотношения как один из его элементов в силу возмездного характера труда».

Системы заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного вида выплат устанавливаются:

работникам организаций, финансируемых из бюджета, - соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами;

работникам организаций со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предпринимательской деятельности) - законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций;

работникам других организаций - коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовыми договорами.

Установление заработной платы предполагает сочетание правового регулирования, осуществляемого государственными органами в централизованном порядке, с локальным регулированием непосредственно в организации.

В отношении коммерческих предприятий в централизованном порядке определяются минимальный размер оплаты труда, порядок оплаты труда при отклонении от нормальных условий работы, порядок сохранения и исчисления среднего заработка, гарантии в области оплаты труда. В систему основных государственных гарантий заработной платы включаются: величины минимального размера оплаты труда в РФ; ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы; ограничение выплаты заработной платы в натуральной форме; государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы; ответственность работодателей за нарушение трудового законодательства по оплате труда.

Отраслевое регулирование оплаты труда осуществляется с помощью отраслевых соглашений, актов.

С переходом к рыночной экономике государство отказалось от прямого централизованного регулирования оплаты труда большинства работников. Государственное регулирование оплаты труда (с сохранением принципа неограничения максимального размера оплаты труда конкретного работника) сохранилось в организациях, финансируемых из бюджетов различных уровней.

К сфере локального правового регулирования относятся:

установление систем оплаты труда отдельным работникам, определение размеров тарифных ставок и окладов, соотношение их размеров между отдельными категориями работников;

введение стимулирующих доплат и надбавок к тарифным ставкам (окладам);

разработка и введение положений о премировании, об условиях выплаты вознаграждения по итогам работы за год и за выслугу лет;

определение повышенных (по сравнению с законодательством) размеров оплаты труда при выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных;

замена и пересмотр норм труда.

Локальное регулирование оплаты труда имеет существенное значение для увязывания заработка с результатами трудовой деятельности. Документом, в котором фиксируются разработанные в организации условия оплаты труда, является коллективный договор или положение об оплате труда. Условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами организации, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами. Условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Функции заработной платы таковы:

) воспроизводственная функция заключается в обеспечении работника и членов его семьи объемом потребления материальных благ и услуг, достаточного для расширенного воспроизводства рабочей силы;

) стимулирующая функция - побуждение работников к трудовой деятельности, в формировании заинтересованности в продуктивном труде;

) измерительно-распределительная функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства;

) регулирующая функция выражается путем взаимодействия спроса и предложения на рынке труда и воздействия заработной платы на формирование персонала, численности работников и уровень занятости населения;

) ресурсно-разместительная функция состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики и предприятиям;

) функция формирования платежеспособного спроса населения заключается в увязке платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров;

) социальная функция состоит в том, что она способствует справедливости и обеспечивает минимально достаточные условия и уровень жизни работников и их семей.

Эффективность организации оплаты труда и реализации вышеназванных функций зависит от соблюдения следующих важнейших принципов: 1) повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда; 2) обеспечение опережения темпами роста производительности труда темпов роста средней заработной платы; 3) дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности; 4) равная оплата за равный труд; 5) государственное регулирование оплаты труда; 6) простота, логичность, доступность форм и систем оплаты труда обеспечивают широкую информированность о сущности систем оплаты труда.

Таким образом, оплата труда - это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

**1.2 Системы и формы оплаты труда**

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Условия оплаты труда, закрепленные в коллективных договорах и соглашениях или локальными актами, не могут ухудшать положение работника по сравнению с установленным законами и иными нормативными актами. В свою очередь, условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами. Система оплаты труда представляет собой способ исчисления размеров вознаграждения за труд. Различают две основные системы заработной платы работников: повременную и сдельную. Кроме того, любая из этих систем может дополняться премиальной системой оплаты труда. Система оплаты труда устанавливается работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа.

При повременной оплате труда заработная плата работника зависит от фактически отработанного им времени и его тарифной ставки (оклада). Размер заработка определяется по формуле:

ЗП = C  T, (1)

где 3П - заработная плата; C - тарифная ставка за единицу времени; T - фактически отработанное время.

Повременная оплата труда применяется там, где:

а) высокие затраты на определение планового и учет произведенного количества продукции;

б) количественный результат труда уже определен ходом рабочего процесса;

в) количественный результат труда сложно измерить и он не является определяющим (управленческая деятельность);

г) качество труда важнее его количества;

д) работа является опасной;

е) работа неоднородна по своему характеру и нерегулярна по нагрузке;

ж) увеличение выпуска продукции может привести к браку или снижению качества.

С точки зрения работника, преимущество данной формы оплаты труда заключается в гарантированном доходе, который не зависит от снижения объема выпуска продукции на предприятии, а недостаток - в том, что нет реальной возможности в повышении индивидуального заработка.

Простая повременная система - заработок работнику начисляется по присвоенным ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Таким образом оплачивается труд части рабочих-повременщиков, а также руководителей, специалистов и служащих. В зависимости от способа начисления заработной платы данная система подразделяется на три вида: почасовую, поденную, помесячную. Поэтому различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки.

Чтобы повысить стимулирующее значение оплаты труда, простую повременную систему чаще применяют одновременно с премированием работников за улучшение показателей их работы (за выполнение нормированных заданий, высокое качество продукции, экономию материальных ресурсов и т.п.).

Труд специалистов очень сложно нормировать, поэтому его оплачивают повременно за выполнение определенного круга обязанностей на основе штатно-окладной или контрактной оплаты труда. Чтобы наиболее полно учитывать в должностных окладах различия квалификации, сложности и ответственность выполняемых работ, установлено квалификационное категорирование (экономист, экономист II категории, экономист I категории, ведущий экономист). Каждому специалисту присваивается категория, которая отражает степень фактической квалификации, результативность его труда, уровень деловых качеств, умение самостоятельно и творчески выполнять порученную работу.

Тарифная система - это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется планомерная дифференциация и регулирование оплаты труда различных групп трудящихся в зависимости от сложности (квалификации и ответственности) и условий труда (тяжесть, вредность, интенсивность), особенностей регионов страны. Тарифная система состоит из следующих основных элементов. Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) - сборник нормативных документов, содержащих квалификационные характеристики работ и профессий, сгруппированных в разделы по производствам и видам работ. Тарифные разряды характеризуют уровень квалификации рабочих и сложности работ. Тарифные сетки показывают соотношения в оплате труда рабочих различных разрядов (с учетом специфики отрасли производства и условий труда). Тарифная ставка - абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени (часовая, дневная или месячная оплата труда). Районные коэффициенты к заработной плате - это нормативный показатель степени увеличения заработной платы в зависимости от местоположения предприятия, они устанавливаются с учетом степеней дискомфортности проживания. Доплаты к тарифным ставкам и надбавки за отклонения от нормальных условий труда, в том числе за работу в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время и т.п., определяются предприятием самостоятельно.

Сдельная оплата труда предполагает зависимость заработка работника от количества изготовленной продукции. Заработная плата при такой системе исчисляется с помощью сдельных расценок:

ЗП = P  H, (2)

где ЗП - заработная плата; P - сдельная расценка на единицу продукции (выполненной работы, услуги); H - количество произведенной продукции (выполненных работ, услуг).

Сдельная оплата труда применяется в том случае, когда:

) имеется количественный результат труда, который можно измерить;

) существует необходимость увеличивать объем произведенной продукции или выполняемых работ, услуг;

) рост выработки вследствие сдельной оплаты труда исключает ухудшение качества продукции (работ, услуг), нарушение технологии производства и правил безопасности.

При сдельной системе труд оплачивается на основе сдельных расценок. Сдельную расценку устанавливают исходя из тарифных ставок, норм трудоемкости операций или норм выработки.

Существуют различные разновидности сдельной оплаты труда:

 Коллективная. При коллективной или бригадной сдельной системе оплаты труда заработная плата рассчитывается исходя из количества продукции или объема работ, выполненного бригадой в целом. Такая система оплаты труда применяется, если нормы выработки устанавливаются не для отдельных работников, а для бригады;

 Аккордная. При аккордной системе оплаты труда оплачивается выполнение определенного комплекса работ, входящих в аккордное задание. Заработная плата в данном случае определяется с учетом сдельных расценок на отдельные виды работ, входящих в аккордное задание. Например, аккордная сдельная система оплаты труда применяется при производстве строительных работ;

 Сдельно-прогрессивная. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предполагает увеличение сдельной расценки за выполненные операции, детали или изделия при достижении определенного показателя (нормы выработки). В пределах нормы выработки оплата производится по обычным сдельным расценкам, а за изготовление каждой единицы продукции сверх этой нормы - по повышенным расценкам.

 Косвенная. Косвенная система служит для оплаты труда наладчиков технологического оборудования, слесарей-ремонтников, помощников мастеров и других вспомогательных рабочих, от результатов деятельности которых зависит производительность основных рабочих. Такая оплата может быть организована по сдельным расценкам, увеличивающимся по обслуживаемому участку.

Как сдельная, так и повременная системы оплаты труда могут дополняться премиальной системой. Премиальная система оплаты труда предполагает выплату премии определенному кругу лиц при достижении определенных показателей премирования и выполнении установленных условий премирования. Установление премиальной системы оплаты труда является правом работодателя, которое он реализует путем принятия специального локального акта - положения о премировании. В положении о премировании должны быть определены: 1) круг лиц, подлежащих премированию; 2) показатели премирования; 3) условия премирования; 4) размеры премий. Показателями, достижение которых дает право на получение премий, могут быть, например, выполнение и перевыполнение плана по производству продукции и т.п. Помимо них могут определяться условия премирования. Например, такими условиями могут быть минимальный процент брака в произведенной продукции, отсутствие дисциплинарных взысканий и т.п.

На основании положения о премировании у работника при выполнении показателей и условий премирования возникает право требовать выплаты премии, а у работодателя - обязанность ее выплатить. Несмотря на то что установление премиальной системы, в том числе и размеров премий, является правом, а не обязанностью работодателя, если в организации принято положение о премировании, последний не может в произвольном порядке лишить работника премии. Лишение премии допускается исключительно по основаниям, предусмотренным данным положением (либо иным нормативным актом), например при нарушении условий премирования.

Вместе с тем нужно отметить, что премирование работников может иметь характер меры поощрения (поощрительное премирование). Работодатель вправе поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, в том числе выдать премию, наградить ценным подарком и т.п.. Это могут быть, например, разовые премии по результатам различного рода смотров, конкурсов и т.п. В этом случае выплата премии является не обязанностью, а правом работодателя.

К стимулирующим выплатам также можно отнести вознаграждение по итогам работы за год. Такие выплаты наиболее характерны для бюджетных организаций. Эти выплаты могут предусматриваться и коллективным договором или локальным актом в организациях любой формы собственности и организационно-правовой формы. При этом при выполнении условий для получения вознаграждения по итогам годовой работы, предусмотренных этими актами, у работника возникает право требовать соответствующих выплат.

Кроме того, в заработную плату работника может включаться доплата за выслугу лет, которая, как правило, устанавливается в %-ном отношении к тарифной ставке (окладу) и зависит от непрерывного стажа работы работника.

Кроме оплаты труда, которая основана на тарифной системе, широкое распространение получила бестарифная оплата труда. Бестарифная система оплаты труда - при этой системе устанавливаются коэффициенты, которые показывают соотношение оплаты одного работника и минимального размера оплаты труда. Для каждого работника индивидуально разрабатывается конкретное значение его коэффициента оплаты труда по сравнению с минимальным по предприятию.

В настоящее время на территории РФ продолжает действовать ряд нормативных актов бывшего СССР, регулирующих вопросы доплаты работникам за выслугу лет. Однако в связи с тем, что в настоящее время право определять формы, системы и размеры оплаты труда осуществляется работодателями самостоятельно, эти акты имеют рекомендательный характер.

Основной формой оплаты труда является денежная форма в валюте Российской Федерации (т.е. в рублях). ТК РФ закрепил возможность выплаты части заработной платы в неденежной форме (в натуральной). Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы. Выплата части заработной платы в неденежной форме может быть установлена коллективным договором или трудовым договором и может производиться по письменному заявлению работника. Место и сроки выплаты заработной платы в неденежной форме определяются коллективным договором или трудовым договором.

Пленум Верховного Суда РФ указал, что при разрешении споров, возникших в связи с выплатой работнику заработной платы в неденежной форме, необходимо иметь в виду, что выплата заработной платы в такой форме может быть признана обоснованной при доказанности следующих юридически значимых обстоятельств:

а) имелось добровольное волеизъявление работника, подтвержденное его письменным заявлением, на выплату заработной платы в неденежной форме. Не исключается право работника выразить согласие на получение части заработной платы в неденежной форме как при данной конкретной выплате, так и в течение определенного срока (например, в течение квартала, года). Если работник изъявил желание на получение части заработной платы в натуральной форме на определенный срок, то он вправе до окончания этого срока по согласованию с работодателем отказаться от такой формы оплаты;

б) заработная плата в неденежной форме выплачена в размере, не превышающем 20% от общей суммы заработной платы;

в) выплата заработной платы в натуральной форме является обычной или желательной в данных отраслях промышленности, видах экономической деятельности или профессиях (например, такие выплаты стали обычными в сельскохозяйственном секторе экономики);

г) подобного рода выплаты являются подходящими для личного потребления работника и его семьи или приносят ему известного рода пользу, имея при этом в виду, что не допускается выплата заработной платы в виде спиртных напитков, наркотических, токсических, ядовитых и вредных веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот;

д) при выплате работнику заработной платы в натуральной форме соблюдены требования разумности и справедливости в отношении стоимости товаров, передаваемых ему в качестве оплаты труда, т.е. их стоимость во всяком случае не должна превышать уровень рыночных цен, сложившихся для этих товаров в данной местности в период начисления выплат.

Одной из важных гарантий в области оплаты труда является ограничение удержаний из заработной платы. Могут быть случаи, когда по решению работодателя из заработной платы работника могут быть произведены удержания. Также должны выплачиваться предусмотренные законом гарантийные выплаты, гарантийные доплаты, компенсационные выплаты.

В большинстве зарубежных стран законодательство закрепляет только режим оплаты сверхурочных работ. Формы и системы заработной платы, поощрительные выплаты для предпринимателей носят большей частью декларативный характер. Отечественная наука, находясь в поиске форм поддержки малого и среднего предпринимательства, может добавить к новым условиям заключения срочного трудового договора с работодателями - субъектами малого предпринимательства упрощенный вариант расчетов по заработной плате, когда трудовым договором определяется общая сумма месячного заработка работника и правовой режим ее получения вместо существующей обязанности предпринимателя (работодателя) при каждой выплате заработной платы извещать в письменной форме работника о ее составных частях, включать их в содержание расчетного листка и пр. Разумеется, структурная расшифровка (детализация) элементов общего заработка всегда может быть произведена работодателем по просьбе работника.

Представляется, что желаемая схема правового регулирования заработной платы в новых экономических условиях должна отвечать идее, содержащейся в законодательстве. Хотя норма посвящена оплате труда руководителей организаций, их заместителей и главных бухгалтеров, она отвечает духу времени и успешно может быть использована в качестве модели договорного регулирования всех элементов заработной платы иных категорий наемных работников, особенно занятых в сфере предпринимательства.

Таким образом, система оплата труда - способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам, в соответствии с произведенными ими затратами труда, а в ряде случаев и с его результатами. Различают две основные системы заработной платы работников - повременную и сдельную, а также дополнительную - премиальную, которая применяется при достижении заранее установленных показателей в сочетании с какой-либо основной. Выбор системы оплаты труда зависит от особенностей технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета трудовых затрат. Основной формой оплаты труда является денежная форма в валюте Российской Федерации (т.е. в рублях).

**1.3 Оплата труда в системе стимулирования работников**

Стимулирование труда - это основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

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

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными (см. приложение №1).

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Основной формой трудового вознаграждения является заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирм не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования в современных условиях кроме заработной платы можно отнести бонусы. Они заменяют во многих случаях итоговое вознаграждение за год, так называемую тринадцатую зарплату. Выплате данного вида вознаграждения предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют 20% дохода сотрудника в год. Существуют бонусы за отсутствие прогулов, за выслугу лет, за заслуги перед компанией. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Заработная плата - это компенсация трудового вклада работников в деятельность организации. Поэтому основная функция заработной платы - это мотивирование работников к эффективному труду. Заработная плата является мотивирующим фактором (например, в теории мотивации А. Маслоу), если она однозначно связана с результатами выполненной работы, например сдельная форма оплаты труда рабочих, и, кроме того, если она реально, а не символически, увеличивает доход работника.

Современный этап развития социально-трудовых отношений совпал с протеканием трансформаций в российской экономике, ее государственно-политических отношениях, экономическом поведении участников хозяйства, которые проявляются в постепенном изменении механизмов регулирования трудовых отношений и оплаты за предоставляемый работниками труд.

В контексте трансформации экономики нашей страны существуют свои специфические признаки и факторы кризиса труда, имманентные только для России в силу особенностей культуры производства, а также хозяйственных традиций. В числе этих признаков кризиса труда присутствует неопределенность представления о ценностях так же, как и в переходных экономиках других стран (например, в нашей стране отсутствует непрерывность производственного образования в объеме и последовательности, достаточных для высокого качества производственной жизни), присутствует непрозрачность рынка труда за счет объективных или субъективных барьеров, трудовая пассивность (у нас не научились эффективно использовать рыночные инструменты оплаты и организации труда, в отличие от многих других стран), разбалансированность трудовых статусов. Заработная плата не обеспечивает социально достаточного уровня удовлетворения даже основных потребностей.

Фактом, подтверждающим наличие кризиса труда, является то, что труд в общественном производстве не может обеспечить социально нормального уровня жизни работника, чего нельзя отметить в развитых странах (феномен бедности работающего населения).

Мировая практика накопила достаточную базу инструментов в области управления трудовыми отношениями и организации труда. Эти инструменты в той или иной мере по-разному и в разных ситуациях эффективны, улавливая изменения в организации оплаты труда, в организации самого труда, в управлении трудом, в изменениях в квалификации и др. В организации оплаты труда были разработаны инструменты управления на основе управления структурой оплаты, а именно делении оплаты труда на основную и дополнительную части; позже оплату труда стали подразделять на заработок и бонусы; систему участия в прибыли и т.д. Часто доля от прибыли выплачивается не деньгами, а акциями предприятий, что вовлекает наемных работников в отношения собственности. Это не делает их реальными совладельцами, однако несколько изменяет их трудовую мотивацию, давая формальную возможность участия в управлении и присвоении дохода.

В Японии заработная плата включает несколько составляющих: месячная оплата; сезонные доплаты (бонусы); выходное пособие (при выходе на пенсию или увольнении по собственному желанию). В свою очередь, месячная оплата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть - это оклад, который ежегодно повышается по результатам оценки деятельности работника. К переменной части заработной платы относятся различные виды доплат и надбавок. По мнению западных экономистов, индивидуализация повышений заработной платы включает пять элементов, из которых складывается единая система: определение минимальной годовой заработной платы; неодинаковые повышения заработков в рамках заданного прироста общего фонда заработной платы; отказ от индексации заработной платы по мере роста цен; решение вопроса о персональных прибавках к заработной плате заслуг работников; оценка индивидуальных заслуг.

Это, однако, не избавляет от вопросов о мере заслуг, о соотношении заслуг и способностей, об определении порога чувствительности работника к изменению вознаграждения и т.п.

Кроме того, инструментами разрешения противоречий труда стали свойственная евро-американской системе увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме (в отличие от японской модели, где работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению). Типичными формами и принципами организации как инструмента управления заработной платой в США являются: увеличение доли нестабильных элементов (бонусов); аналитическая оценка работ; тарифные ставки; дифференциация; групповые формы; участие в прибыли; участие в капитале плюс программы частного страхования.

В современных социально-экономических условиях России наиболее значимой ценностью для занятого населения является размер заработной платы, от которого во многом зависит удовлетворение первичных потребностей, в отличие от зарубежных стран, где на первый план выходят потребности более высокого уровня. Ценности жизни обусловливают и соответствующие мотивы труда. Однако на большинстве российских предприятий заработная плата не носит прямого мотивирующего характера. Единая тарифная сетка стала преградой развития производства, а различные премии, доплаты и надбавки, районные коэффициенты утратили свою стимулирующую роль и превратились в механическую прибавку к тарифным ставкам и должностным окладам, не связанную с результатами труда. Оплата труда чаще всего отчуждена от результатов деятельности работника и практически не зависит от его квалификации.

Уровень затрат на заработную плату по сравнению с развитыми странами остается в России низким. Минимальная заработная плата в странах Западной, Центральной и Восточной Европы установлена на 1 января 2008 г. в следующих размерах: Франция - 1090 евро, Великобритания - 980 евро, Словакия - 148 евро, Литва - 125 евро, Украина - 44 долл., Россия - 24 долл.. Низкий уровень заработной платы в издержках существенно влияет на формирование доли заработной платы в объеме валового внутреннего продукта страны и покупательной способности. В России доля заработной платы в среднем составляет 26%, а вместе со взносами на социальное страхование - 33%, в то время как в развитых странах - 45 - 60% ВВП (со взносами на социальное страхование - 55 - 65%).

Дополняет состав факторов современного отчуждения труда действующая система его стимулирования, которая в значительной мере оказывается малоэффективной. Таким образом, в силу неэффективности управления и осуществления труда, несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные накопленные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась неэффективной.

Падение престижа труда в общественном производстве привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности, понижая тем самым стоимость рабочей силы. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает значительную группу работников маловосприимчивой к стимулированию.

Если рассматривать труд как средство поддержания жизни и удовлетворения основных потребностей человека, то достойный труд, несомненно, более емкое, комплексное понятие, включающее в себя важнейшие качественные характеристики: нормальные условия, в которых он осуществляется, адекватная заработная плата и социальная защита работника, отсутствие дискриминации и преследований на рабочем месте, возможность реализовать свое право голоса. Таким образом, далеко не любой труд с точки зрения Международной организации труда способен избавить человека от бедности, позволить ему реализовать личностные устремления. Достойный труд может быть определен как форма разрешения противоречия труда, позволяющая преодолевать его кризис.

Преодолевающие кризис труда системы мотивации, организация заработной платы, которые должны быть объективным элементом, связанным с трудозатратами: чем больше и качественнее он работает, тем больше он получает за труд. В системе оплаты труда должны быть учтены две группы факторов: стоимость рабочей силы и цена труда. Первое базовое понятие, на которое советует опираться специалист школы корпоративного управления В. Летуновский, - справедливость.

Специалисты по управлению персоналом в ходе проведенных исследований пришли к выводу, что любые изменения в системе оплаты труда с целью повышения его эффективности, в том числе связанные с повышением уровня зарплаты, могут стать недейственными по причине действия эффекта привыкания к доходу.

Таким образом, экономика нашей страны характеризуется кризисом труда, которому свойственны его основные признаки: девальвация трудовых ценностей, потеря работниками функции труда, невозможность обеспечить социально нормального уровня жизни работнику, низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста, желание иметь стабильную высокооплачиваемую работу. Для нашей страны свойственны свои специфические признаки и факторы кризиса труда, имманентные только для России по причине присутствия особенностей культуры производства и традиций. В условиях трансформации экономических отношений в России упрочивает свои позиции институт частной собственности, выступающий одним из факторов, лежащих на стороне отчуждения труда, а отчуждение труда нельзя преодолеть, пока труд не перестанет быть наемным. В свою очередь, основа имманентных факторов кризиса труда в самой сущности того, что труд является рыночным объектом. Опыт выхода из подобных кризисов, имеющихся в зарубежных экономиках, показал, что инструментами разрешения противоречий труда стали увязка должности и заработной платы со стажем работы в фирме, решение вопроса индивидуализации заработной платы и др.

Таким образом, важнейшим методом экономического стимулирования является материальное стимулирование, непосредственно опирающееся на экономический закон распределения материальных благ в соответствии с количеством и качеством труда. Оно осуществляется в различных формах, и прежде всего в виде оплаты труда каждого работающего, стимулирования коллективных результатов труда. Ведущее место в системе материального стимулирования занимает заработная плата, ставящая размер вознаграждения в зависимость от личного вклада каждого работника. Роль оплаты труда состоит в том, что она обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте (стимулирующая функция).

**2. Практика исчисления и выплаты заработной платы на ФГУП «Почта России»**

**.1 Краткая характеристика предприятия**

Федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «Почта России» имеет разветвленную и территориально распределенную филиальную сеть. Сегодня ФГУП «Почта России» - это 84 филиала, более 42 тыс. объектов почтовой связи.

Сразу следует отметить, что экономические меры ФГУП «Почта России» доказали свою эффективность. Об этом убедительно свидетельствуют качественные изменения в экономических показателях деятельности предприятия в 2011 году. Согласно данным оперативной отчетности по итогам года ФГУП «Почта России» выручка предприятия возросла за год на 22,4% и достигла 86,6 млрд рублей. Стоимость чистых активов, которая в начале 2011 года составляла 3 964 млн рублей, увеличилась до 6 270 млн рублей (в 1,6 раза), при этом на 2,7 млрд рублей снижены обязательства по лизингу. Отношение чистых активов к заемным средствам увеличилось за год с 23,0% до 40,7%. Улучшилась ликвидность, прекращена имевшее место в предыдущие годы практика привлечения краткосрочных кредитов для выплаты заработной платы и поддержания текущей ликвидности.

Основным фактором экономического роста стал рост производительности труда и эффективности работы. Выработка на одного работника возросла на 24,6%, объем ежемесячных продаж среднестатистического отделения почтовой связи увеличился на 24,8%, сумма предоставленных услуг на одного жителя страны, возросла с 39 до 48 рублей. Без увеличения численности персонала (352 тыс. человек), предприятие обеспечило количественный рост объемов практически по всем видам оказываемых почтовых, финансовых и коммерческих услуг. За 2011 год обработано 1 656 млн почтовых отправлений против 1 523 млн в 2010 году. Объемы письменной корреспонденции возросли за год на 8,8% (на 133 млн ед.); письменной корреспонденции с объявленной ценностью на 2,7% (на 0,9 млн ед.); отправлений 1 класса на 40,8% (на 1,8 млн ед.). Опережающими темпами развивались операции экспресс-почты (ЕМS) - рост за год на 44% (на 700 тыс. ед.) и посылочной почты - рост на 13,1 % (на 6,3 млн посылок);

Рост доходов Почты России был в значительной мере обусловлен развитием её финансовых услуг. Доля финансовых услуг в структуре доходов предприятия возросла до 43,1%, на 13,1% выросли доходы от приема коммунальных и муниципальных платежей, на 1 418 млн рублей увеличились доходы от денежных переводов. В IV квартале 2011 года Почта приняла на себя пенсионное обслуживание жителей ряда населенных пунктов, которые ранее обслуживались другими организациями, и на сегодняшний день доставляет пенсию 21,9 млн пенсионеров (56,9%).

Существенным фактором роста доходов стали изменения в тарифной политике предприятия. Отмена необоснованных скидок, доведение тарифов по ряду операций до рыночного уровня, оптимизация структуры тарифов - всё это позволило обеспечить опережающий рост доходов по нерегулируемым почтовым услугам (38,0% против 21,2% по регулируемым услугам). Доходы от рентабельных операций позволили компенсировать убытки, которые предприятие продолжало нести по регулируемым услугам (5,9 млрд рублей за 2011 год).

К позитивным изменениям прошедшего года также относится увеличение субсидий на покрытие убытков и компенсацию расходов. В 2011 году объем субсидий, полученных Почтой, вырос до 3 566 млн рублей, что покрывает лишь 52% от фактических убытков. В том числе по универсальной услуге связи получено 1 891 млн рублей или 79,9% от фактического убытка, который оставляют 2 480 млн рублей, по услуге доставки подписных печатных изданий - 1 600 млн рублей (соответственно 67% фактического убытка в размере 2 380 млн рублей). Полученная Почтой России компенсация убытков от оказания общедоступных услуг почтовой связи в районах Крайнего Севера составила 146 млн рублей (7,5% от фактического убытка в размере 1 940 млн рублей).

год для ФГУП «Почта России» был отмечен не только напряженной работой по увеличению доходов, но и ужесточением режима экономии затрат, которое было обусловлено нерентабельностью регулируемых услуг и убыточностью большей части отделений почтовой связи в сельской местности, резким ростом тарифов на авиа и железнодорожные перевозки, коммунальные услуги и топливо. В комплексе с мерами по сокращению неэффективных расходов это позволило сократить общеадминистративные расходы к уровню 2010 года на 354 млн рублей (- 10,5%), при этом обеспечено значительное опережение темпа роста операционных доходов (24,6%) над темпами роста расходов на содержание сети (8,2%).

Учитывая значительное отставание в оплате труда почтовых работников, основная часть полученных дополнительных доходов была направлена на увеличение заработной платы. Годовой рост расходов на оплату труда составил 11,9 млрд рублей или 27,8% к уровню 2010 года, средняя заработная плата возросла на 2 296 руб. (28,3%) и составила 10 400 рублей. Главным источником роста оплаты труда стал прирост операционных доходов, так как весь объем полученных субсидий на частичное покрытие убытков не превышает 8 п.п. в приросте расходов на оплату труда. Несмотря на существенный рост заработной платы, отношение среднего уровня оплаты труда работников почты к среднему уровню оплаты труда в народном хозяйстве удалось за год увеличить только с 59,6% до 60,8%.

Предпринятые в течение года меры по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации работников создали условия стимулирования роста финансовых результатов деятельности структурных подразделений. В результате количество прибыльных филиалов ФГУП «Почта России» увеличилось за год с 12 до 25, значительная часть филиалов демонстрирует положительную динамику сокращения убытков.

Анализ оперативных итогов деятельности ФГУП «Почта России» в 2011 году показывает, что по итогам года обеспечена чистая прибыль, значительно повысилась финансовая устойчивость и ликвидность, сокращены внешние обязательства. Достигнут опережающий рост производительности труда, реализованы первые шаги по сокращению неэффективных расходов. Растет количество прибыльных филиалов, начато сокращение отставания в оплате труда почтовых работников. Создана необходимая база для реализации программы модернизации инфраструктуры федеральной почтовой связи.

Среди главных задач ФГУП «Почта России» на 2012 год руководством предприятия обозначены: безубыточная работа при одновременном сокращении отставания в оплате труда и увеличении инвестиций, стандартизация продуктов и услуг, обновление автопарка, ввод в эксплуатацию двух сортировочных центров и мощностей гибридной печати, модернизация системы почтовых переводов и дальнейшее внедрение в производственные процессы современных IT-технологий.

Обособленное структурное подразделение (ОСП) УФПС Волгоградской области филиала ФГУП «Почта России» - Волгоградский Главпочтамт.

Данное предприятие создано на основании приказа начальника УФПС Волгоградской области - филиала ФГУП «Почта России» от 23 января 1994 г. N 18, действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом ФГУП «Почта России», положением о филиале, приказами и распоряжениями ФГУП «Почта России» и УФПС Волгоградской области.

Государственные унитарные предприятия занимают особое место в ряду коммерческих организаций. Предприятие - объект гражданских прав. Предприятием признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Оно может быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением и прекращением вещных прав. Особенность унитарного предприятия заключается в том, что его собственником является государство или муниципальное образование. Предприятие, осуществляющее коммерческую деятельность и созданное в целях управления обособленным имущественным комплексом, принадлежащим либо государству, либо муниципальному образованию, называется соответственно либо государственным, либо муниципальным унитарным предприятием.

Среди всех коммерческих организаций унитарные предприятия выделяются тем, что не являются построенными на началах членства корпорациями и не становятся собственниками закрепленного за ними имущества. Создавший такое предприятие единоличный учредитель (как правило, публичный собственник) сохраняет за собой право собственности на переданное предприятию и приобретенное им в ходе своей деятельности имущество, тогда как само предприятие как самостоятельное юридическое лицо в силу закона наделяется лишь определенным ограниченным вещным правом, по сути используя чужое имущество. Термин «унитарное» подчеркивает неделимость имущества такого юридического лица по вкладам (долям, паям), в том числе и между его наемными работниками, ибо никто, кроме учредителя, не участвовал в его образовании.

При этом юридическим лицом признается именно предприятие, а не его «трудовой коллектив», не являющийся субъектом гражданских правоотношений.

Таким образом, унитарным предприятием признается коммерческая организация, имущество которой остается неделимой собственностью ее учредителя.

Основной задачей Волгоградского почтамта в соответствии с положением об обособленном структурном подразделении (ОСП) «Волгоградский почтамт» является оказание услуг почтовой связи и осуществление других видов деятельности с целью получения прибыли. К последним относятся:

осуществление (розничной и оптовой) торговли продукцией производственно-технического назначения, товарами народного потребления (в том числе товарами почтой);

осуществление торгово-посреднической и закупочной деятельности;

открытие торговых точек на объектах почтовой связи.

Коммерческая деятельность представляет собой совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Товар для реализации в ОСП «Волгоградский почтамт» поступает в соответствии с заключенными УФПС Волгоградской области договорами поставки.

Договорами поставки оговариваются: ассортиментный перечень товаров, сроки поставки, условия поставки (предоплата, на комиссию и др.), сроки взаиморасчетов.

Заказ на поставку товара составляется с учетом необходимых потребностей оператором розничной торговли. Представляется на согласование и утверждение начальнику почтамта, после чего сводный заказ отправляется в адрес поставщика. Заказ на поставку товара осуществляется на основе ежедневного приема заявок от отделений связи и киосков. Прием этих заявок осуществляет оператор связи.

Поставка товара производится непосредственно на склад Волгоградского почтамта через экспедитора поставщика в соответствии с товарно-транспортной накладной и выставленным счетом-фактурой.

Приняв товар, организатор розничной торговли передает товарно-транспортную накладную и счет-фактуру в ПФО бухгалтеру для контроля за оприходованием товара и осуществления взаиморасчетов.

Оприходованный на склад товар фасуется, упаковывается и затем, согласно разнарядке, на основании внутренних накладных, рассылается по отделениям почтовой связи и киоскам.

В отделениях почтовой связи товар приходуется в дневнике учета денежных средств, условных ценностей и товаров.

В дневнике ежедневно результат реализации товара фиксируется в виде оприходования денежных средств с выдачей покупателю чека и уменьшения общего остатка товара. Копия дневника отделения почтовой связи «Городище» приведена в приложении №2.

Товар в виде периодических печатных изданий поступает на реализацию с условием списания нереализованной его части в конце каждого месяца (в связи с истечением срока реализации). Для выявления нереализованной части периодических изданий отделениями почтовой связи осуществляется возврат этого товара на склад почтамта по внутренним накладным.

Комиссией по списанию материальных ценностей на основании возвратных внутренних накладных и фактического возврата ежемесячно составляется акт списания нереализованных печатных изданий. Затем акт представляется на утверждение начальнику почтамта.

Движение материальных ценностей по ассортименту, в течение месяца, в отделениях почтовой связи фиксируется посредством оборотных ведомостей движения материальных ценностей. Оборотные ведомости распечатываются по результатам работы за месяц оператором по учету материальных ценностей.

Каждый киоскер ежемесячно фиксирует движение товара и подготавливает отчет. Для отчета применяется своя форма.

Необходимо отметить, что все документы, включая и коммерческие, поступают в ОСП «Волгоградский почтамт» в едином потоке документов, которые адресуются организации. Прием и распределение осуществляет специально выделенный работник. Он принимает поступающую корреспонденцию, передает ее в соответствии с принятым руководителем решением в структурные подразделения.

Объем «коммерческого» документооборота представлен в приложениях №№ 2 и 3. Очевидно, в коммерческой деятельности больше всего учетных финансовых документов.

Коммерческие документы достаточно специфичны, поэтому они входят в список документов, не подлежащих централизованной регистрации, и сразу передаются по назначению в соответствии с распределением служебных обязанностей. Поступивший документ передается тому работнику, за которым закреплен конкретный участок коммерческой работы.

Таким образом, коммерческую деятельность ОСП «Волгоградский почтамт» сопровождает значительное количество документов, грамотное оформление которых имеет большое значение.

Под услугами связи понимается деятельность по приему, обработке, передаче и доставке почтовых отправлений или сообщений электросвязи. Указанные услуги оказываются пользователям связи гражданами и юридическими лицами (операторами связи), получившими право на этот вид деятельности на основании лицензии. Все средства связи, используемые во взаимоувязанной сети связи РФ, подлежат обязательной проверке (сертификации) на соответствие установленным стандартам, иным нормам и техническим требованиям. Сертификации также могут подлежать услуги связи, предоставляемые на сети общего пользования. Так, операторы связи обязаны предоставлять пользователям услуги связи, соответствующие по качеству стандартам, техническим нормам, сертификатам, а также условиям договора о предоставления услуг связи.

Тарифы на услуги связи устанавливаются на договорной основе. В случаях, предусмотренных законодательством, по отдельным видам услуг связи, оказываемых предприятиями связи, тарифы могут регулироваться государством. Вызов экстренных оперативных служб (пожарной охраны, милиции, скорой медицинской помощи, аварийной газовой службы и т.д.) всеми гражданами и юридическими лицами производятся бесплатно.

Все пользователи связи на территории РФ на равных условиях имеют право передавать сообщения по сетям электрической и почтовой связи. Пользователю связи на территории РФ не может быть отказано в доступе к услугам сети связи общего пользования. Следовательно, договор о предоставлении услуг связи является публичным. Вместе с тем, владельцы сетей и средств связи обязаны предоставлять абсолютный приоритет всем сообщениям, касающимся безопасности человеческой жизни на море, земле, в воздухе, космическом пространстве, проведения неотложных мероприятий в области обороны, безопасности и охраны правопорядка в РФ, а также сообщениям о крупных авариях, катастрофах, эпидемиях, эпизоотиях и стихийных бедствиях.

Для отдельных категорий должностных лиц государственных органов, дипломатических и консульских представителей иностранных государств, представителей международных организаций, а также отдельных групп граждан при пользовании электрической и почтовой связью могут устанавливаться льготы и преимущества в части очередности, порядка пользования и размера оплаты услуг связи.

Защита прав пользователей связи на предоставление услуг электрической и почтовой связи надлежащего качества, получение информации о таких услугах и об их исполнителях, а также механизм реализации этих прав регулируются законодательством РФ. В частности, при предоставлении услуг связи потребителям на их взаимоотношения с услугодателями распространяется действие Закона о защите прав потребителей.

Все операторы связи обязаны обеспечить соблюдение тайны связи. Информация о почтовых отправлениях и передаваемых по сетям электрической связи сообщениях, а также сами эти отправления и сообщения могут выдаваться только отправителям и адресатам или их законным представителям. Каждый имеет право на тайну переписки. Ограничение указанного права возможно лишь на основании судебного решения.

Операторы связи несут имущественную ответственность за утрату, повреждение ценных почтовых отправлений, недостачу вложений почтовых отправлений в размере объявленной стоимости, искажение текста телеграммы, изменившее ее смысл, недоставку телеграммы или вручение телеграммы адресату по истечении 24 часов с момента ее подачи в размере внесенной платы за телеграмму (за исключением телеграмм, поданные в населенные пункты, не имеющие электросвязи). Т.о., ответственность оператора связи является ограниченной. Оператор связи освобождается от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по передаче или приему сообщений либо по пересылке или доставке почтовых отправлений, если докажет, что такое неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств произошло по вине пользователя связи либо вследствие действия непреодолимой силы. Следовательно, ответственность оператора связи перед пользователем является безвиновной.

В свою очередь, при нарушении пользователем правил эксплуатации оконечного оборудования сети электросвязи, использовании на сети не сертифицированного оборудования, а также при несвоевременной оплате услуг связи оператору связи предоставляется право приостанавливать доступ пользователя к сети электросвязи до устранения недостатков, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. При этом пользователь связи обязан возместить оператору связи не полученные им доходы, а также возместить ущерб, вызванный простоем оборудования, и вред, причиненный его повреждением.

В отличие от ранее действовавшего законодательства в области связи в настоящее время предъявление претензий при неисполнении или ненадлежащем исполнении обязательств по предоставлению услуг связи является правом, а не обязанностью пользователя.

Одному из важнейших видов связи специально посвящен Федеральный закон от 17 июля 1999 г. «О почтовой связи» (далее - Закон о почтовой связи), устанавливающий некоторые особенности оказания услуг почтовой связи. Под услугами почтовой связи понимаются действия или деятельность по приему, обработке, перевозке, доставке (вручению) почтовых отправлений, а также по осуществлению почтовых переводов денежных средств.

Услуги почтовой связи оказываются операторами почтовой связи на договорной основе. По договору оказания услуг почтовой связи оператор почтовой связи обязуется по заданию отправителя переслать вверенное ему почтовое отправление или осуществить почтовый перевод денежных средств по указанному отправителем адресу и доставить (вручить) их адресату, а пользователь услуг почтовой связи, в свою очередь, обязан оплатить оказанные ему услуги.

Операторы почтовой связи обязаны обеспечить пересылку письменной корреспонденции пользователям услуг почтовой связи в контрольные сроки. Нормативы частоты сбора письменной корреспонденции из почтовых ящиков, нормативы ее обмена, перевозки и доставки, а также контрольные сроки ее пересылки разрабатываются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим управление деятельностью в области почтовой связи, и утверждаются Правительством РФ. Сроки оказания иных услуг почтовой связи устанавливаются операторами почтовой связи самостоятельно.

Операторы почтовой связи обязаны предоставлять пользователям услуг почтовой связи информацию об установленных сроках оказания услуг почтовой связи, а также об утвержденных Правительством РФ нормативах доставки и контрольных сроках пересылки письменной корреспонденции.

Качество услуг почтовой связи должно соответствовать установленным стандартам, а также предоставляемой операторами почтовой связи информации об условиях оказания данных услуг.

Плата за услуги почтовой связи, за исключением универсальных услуг почтовой связи, определяется по тарифам, устанавливаемым на договорной основе.

Плата за универсальные услуги почтовой связи определяется на основании тарифов, утвержденных федеральным органом исполнительной власти по регулированию естественных монополий в сфере услуг общедоступной почтовой связи в порядке, установленном Правительством РФ, и подтверждается нанесенными на письменную корреспонденцию государственными знаками почтовой оплаты. Проданные государственные знаки почтовой оплаты обратно не принимаются и не обмениваются.

Анализ законодательства дает основания считать, что договор об оказании услуг почтовой связи также является публичным, а на пользователей услуг почтовой связи, являющихся потребителями, распространяется действие норм Закона о защите прав потребителей.

За неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязательств по оказанию услуг почтовой связи операторы почтовой связи несут перед пользователями услуг почтовой связи имущественную ответственность. Ответственность операторов почтовой связи наступает за утрату, повреждение почтовых отправлений, недостачу вложений почтовых отправлений в размере объявленной стоимости, недоставку или нарушение контрольных сроков пересылки почтовых отправлений, осуществления почтовых переводов денежных средств, иные нарушения установленных требований по оказанию услуг почтовой связи. В Законе о почтовой связи конкретизируются по сравнению с Законом о связи меры ограниченной имущественной ответственности оператора почтовой связи перед пользователем. Так, убытки, причиненные при оказании услуг почтовой связи, возмещаются оператором почтовой связи в следующих размерах: в случае утраты или порчи (повреждения) почтового отправления с объявленной ценностью - в размере объявленной ценности и суммы тарифной платы, за исключением тарифной платы за объявленную ценность; в случае невыплаты (неосуществления) почтового перевода денежных средств - в размере суммы перевода и суммы тарифной платы; в случае утраты, повреждения иных регистрируемых почтовых отправлений - в двукратном размере суммы тарифной платы; в случае утраты или порчи (повреждения) части их вложения - в размере суммы тарифной платы.

За нарушение контрольных сроков пересылки почтовых отправлений и осуществления почтовых переводов денежных средств для личных (бытовых) нужд граждан операторы почтовой связи выплачивают неустойку в размере 3% платы за услугу почтовой связи по пересылки за каждый день задержки, но не более оплаченной суммы за данную услугу, а также за нарушение контрольных сроков пересылки почтовых отправлений воздушным транспортом - разницу между платой за пересылку воздушным и наземным транспортом.

Таким образом, краткая характеристика предприятия позволяет определить его как обособленное структурное подразделение (ОСП) УФПС Волгоградской области филиала ФГУП «Почта России» - Волгоградский Главпочтамт. Данное предприятие является государственным унитарным предприятием. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Все имущество унитарного предприятия является неделимым и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.

**2.2 Анализ кадрового состава предприятия**

Работники ФГУП «Почта России» подразделяются на две основные группы:

) производственный персонал (ПП) - работники, непосредственно участвующие в производственном процессе или обслуживающие этот процесс. В частности, к ПП относятся рабочие, специалисты, административно-управленческий персонал:

 Начальник отделения связи.

 Операторы связи по приему и выдаче почтовых отправлений и телеграмм, а также по организации доставки почты.

 Сортировщики почтовых отправлений и произведений печати в доставочных организациях связи.

 Почтальоны по доставке почтовых отправлений, периодической печати, телеграмм и денежных средств.

 Инженеры, старшие техники, техники, непосредственно связанные с обслуживанием населения.

 Операторы связи, осуществляющие прием и выдачу денег и других ценностей в главной кассе доставочного учреждения почтовой связи.

) вспомогательный персонал - работники, непосредственно не связанные с основной деятельностью почты, но создающие нормальные условия для воспроизводства рабочей силы. К этой группе работников относятся, например, технички, водители дежурного транспорта.

Почтальон принимается на должность и освобождается от должности в соответствии с трудовым законодательством РФ и трудовым договором.

Почтальон должен знать:

виды и категории почтовых отправлений;

правила обработки почты и доставки адресатам простой, заказной и международной корреспонденции, бандеролей, переводов, телеграмм и периодической печати;

порядок доставки пенсий и пособий, а также предоставления услуг средств связи на дому;

расположение улиц, домов, квартир на обслуживаемых доставочных участках;

установленные контрольные сроки доставки почтовых отправлений и телеграмм;

тарифы за пересылку почтовых отправлений и телеграмм;

правила и инструкции по сопровождению, обмену и сохранности почты;

график движения транспорта по маршруту;

порядок погрузки почты на транспорт по группам приема или сдачи;

установленные контрольные сроки доставки телеграмм; правила приема от населения телеграмм;

правила доставки правительственной корреспонденции; порядок и контрольные сроки выемки корреспонденции из почтовых ящиков и порядок ее темпелевания;

правила оформления документации на доставленные регистрируемые почтовые отправления и телеграммы.

По требованию работодателя почтальон обязан заключить договор о полной материальной ответственности: индивидуальной или коллективной (бригадной) в зависимости от организации трудового процесса в структурном подразделении (отделении, участке и т.п.).

Операторы осуществляют деятельность по предоставлению следующих видов услуг:

### Почтовые услуги:

 универсальные услуги почтовой связи (письма, карточки, бандероли);

 посылки;

 экспресс-почта «EMS Почта России»;

 Отправления 1 класса;

 «Регион-Курьер».

### Финансовые услуги:

 выплата/доставка пенсий и пособий;

 почтовые переводы «КиберДеньги»;

 прием коммунальных платежей;

 прием платежей за услуги сотовой и факсимильной связи, Интернет и телевидение;

 погашение кредитов на почте;

 выдача потребительских кредитов почтовым переводом по договору «Home Credit and Finans Bank»;

 страховые услуги. В отделениях почтовой связи Волгоградской области производится реализация страховых полисов ОСАГО страховых компаний «Авикос» и «Росгосстрах», а также полисов добровольных видов страхования компаний «УралСиб», «Ингосстрах», «Росгосстрах», «Чешская страховая компания».

### Услуги для населения:

 «КиберПочт@»;

 в рамках реализации федеральной целевой программы «Электронная Россия» в помещении Главпочтамта установлено 8 пунктов коллективного доступа в Интернет на 50 рабочих мест;

 распространение печати по подписке;

 продажа льготных проездных билетов;

 продажа лотерей (бестиражных, тиражных и электронных);

 «Кодак Фотоуслуги Почтой»;

 услуги телефонной связи;

 «Почта Деда Мороза»;

 подписка на собрание сочинений книжного клуба «Терра».

### Решения для бизнеса:

 размещение рекламно-информационных материалов в отделениях почтовой связи, распространение печатной рекламы;

 директ-мейл.

Почтальон осуществляет следующие виды работ:

 доставку почтовых отправлений и периодической печати;

 получение корреспонденции, периодической печати, бандеролей, переводов, пенсионных поручений и денег для доставки, подготовку полученной почты к доставке;

 доставку адресатам простых, заказных почтовых отправлений, международной и ценной корреспонденции, бандеролей, переводов, пенсий и пособий, периодической печати, телеграмм в соответствии с правилами и в установленные контрольные сроки;

 круглосуточную доставку адресатам телеграмм в соответствии с правилами и в установленные контрольные сроки;

 оформление документации на врученные и неврученные телеграммы, прием телеграмм от населения;

 информирование адресатов по вопросам адресования, приема и выдачи почтовых отправлений, о времени производства почтовых и телеграфных операций в отделениях связи, узле связи, на почтамте; наведение справок о выбывших адресатах и оформление неврученных почтовых отправлений; оформление уведомлений о вручении повесток милиции и судебно-следственных органов, а также заказных писем; подборку доставочных карточек на газеты и журналы и передачу их на доставку печати; оформление документации на доставленные регистрируемые почтовые отправления и телеграммы; прием от населения для отправки простых писем; выемку писем из почтовых ящиков; продажу знаков почтовой оплаты на обслуживаемых доставочных участках;

 сопровождение и обмен почты;

 получение почты и периодической печати в начальном пункте, обмен в пути и сдачу в конечном пункте, включая их погрузку, укладку и разгрузку;

 контроль за содержанием в исправном состоянии абонентских шкафов и опорных пунктов, за обеспечением благоустройства обслуживаемого доставочного участка (упорядочение наименований населенных пунктов и улиц, нумерации домов, освещения подъездов домов, выноса дверных почтовых ящиков на калитки и заборы и т.д.) и принятие необходимых мер по устранению выявленных недостатков.

Почтальон имеет право: получать от работников предприятия информацию, необходимую для осуществления своей деятельности; представлять на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по вопросам своей деятельности.

Почтальон несет ответственность за:

 причинение материального ущерба работодателю в порядке, установленном законодательством РФ;

 невыполнение или ненадлежащее выполнение своих функциональных обязанностей;

 недостоверную информацию о состоянии выполнения обязанностей;

 невыполнение приказов, распоряжений и организации, и непосредственного руководителя;

 непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности организации и ее работникам;

 нарушение трудовой и исполнительской дисциплины, правил трудового распорядка.

За нарушение перечисленных условий ответственность возлагается на почтальона в порядке и пределах, установленных трудовым законодательством РФ.

Режим работы почтальона определяется в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации, и закрепляется в условиях трудового контракта.

Работникам, непосредственно связанным с обслуживанием населения, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня (смены), может устанавливаться разделенный на части рабочий день. Применение сверхурочных работ допускается: а) при производстве неотложных работ по ликвидации аварий на линиях связи и станционном оборудовании; б) при производстве работ по перевозке и доставке почты и периодической печати в случаях опоздания железнодорожного, воздушного, морского, речного и автомобильного транспорта или несвоевременной подачи периодической печати издательствами; в) при обработке повышенного телефонного, телеграфного и почтового обменов накануне праздничных дней (1, 2 и 7 января, 23 февраля, 8 марта, 1, 2 и 9 мая, 12 июня, 7 ноября и 12 декабря); г) при обработке заказов на периодическую печать в период подписной кампании; д) при внеплановой доставке пенсий.

Графики сменности составляются не менее чем на месяц.

УФПС Волгоградской области разработало положение о премировании работников за результаты коммерческой деятельности. Оно утверждено директором УФПС Волгоградской области 13 августа 2004 г. На основании положения, которое разработано и утверждено УФПС Волгоградской области (приложение №3), отличившиеся сотрудники могут быть премированы. Копия приказа о премировании приведена в приложении №4.

Почетного профессионального звания «Мастер связи» удостоены 8 лучших сотрудников Главпочтамта.

На постоянной основе работают курсы повышения квалификации. За последние полтора года 15 сотрудников прошли обучение по новым технологиям; 12 человек обучаются без отрыва от производства в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования. Волгоградский филиал Почты России тесно сотрудничает с Волгоградским профучилищем № 25, которое готовит операторов почтовой связи. Ежегодно большинство выпускниц училища пополняет ряды сотрудников филиала.

Составим таблицу данных по среднесписочной численности персонала ОСП «Волгоградский почтамт» (табл. 1).

Таблица 1. Среднесписочная численность персонала ОСП «Волгоградский почтамт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показатели | Лимит численности | Фактически | Отклонения фактических данных в 2011 г. |
|  |  | 2011 г. | 2010 г. | от лимита | от предыдущего года |
|  |  |  |  | количество | % | количество | % |
| 1. Количество всего персонала организации | 130 | 127 | 126 | -3 | -0,3 | +1 | +0,1 |
| 2. ПП | 85 | 83 | 82 | -2 | -0,1 | +1 | +0,1 |
| в том числе: рабочие | 55 | 52 | 51 | -3 | -0,3 | +1 | +0,1 |
| ИТР | 18 | 18 | 18 |  | - | - | - |
| служащие | 10 | 11 | 11 | +1 | +0,05 | - | - |
| Младший обслуживающий персонал | 2 | 2 | 2 |  |  | - | - |
| 3. Вспомогательный персонал | 45 | 44 | 44 | -1 | -4,4 | - | - |

Из табл. 1 можно сделать вывод, что организация практически полностью обеспечена трудовыми ресурсами, то есть в целом в организации лимит численности выдерживается. Фактически же численность всего персонала ниже лимита на 3 человека, или 0,3%. Из сравнения данных, полученных в 2011 и 2010 гг., можно сделать следующие выводы: фактическая численность всего персонала увеличилась на 1 работника, а по ИТР - не изменилась; количество рабочих увеличилось на 1 чел.

Таким образом, анализ кадрового потенциала предприятия показал, что работники ФГУП «Почта России» подразделяются на две основные группы: производственный персонал и вспомогательный персонал. Организация практически полностью обеспечена трудовыми ресурсами, в целом в организации лимит численности выдерживается.

**2.3 Системы оплаты труда на предприятии**

С 1 сентября 2006 года «Почта России» приступила к внедрению Единой системы оплаты труда (далее - ЕСОТ). Внедрение ЕСОТ, направленное на повышение заработной платы работников почтовой сферы, полностью согласуется с поручением, данным Президентом РФ в ходе встречи с министром информационных технологий и связи о необходимости повышения уровня оплаты труда и социальной поддержки почтовиков.

Переход к ЕСОТ явился одним из приоритетных направлений проводимых преобразований почтовой отрасли, а также был направлен на повышение социальной защищенности и укрепление социального статуса почтовых работников. Ключевой задачей новой системы оплаты труда явилось объединение интересов работника и работодателя на принципах социального партнерства и стимулирование сотрудников на эффективную работу, что должно привести (и уже привело) к повышению производительности труда, увеличению доходов предприятия и, в конечном итоге, средней заработной платы почтовиков. Так, в связи с переходом на ЕСОТ, уже к концу 2006 г. Фонд заработной платы сотрудников Почты повысился на 30% по сравнению с 2005 г.

Пилотное внедрение ЕСОТ началось в июле 2005 года в 3-х регионах России. После устранения выявившихся в ходе апробации недостатков и доработки системы, проект был принят к внедрению и прошел в три этапа. На первом этапе ЕСОТ был внедрен в 26 регионах РФ. С 1 октября к Единой системе присоединились еще 26 филиалов ФГУП «Почта России», а с 1 ноября на ЕСОТ перешли оставшиеся филиалы.

В ЕСОТ применяется стандартный подход к должностям - размер базовой ставки оклада зависит от уровня сложности и квалификации сотрудника. Вместе с тем к базовым ставкам применяется утвержденный региональный коэффициент.

Новая система оплаты труда отличается от старой принципиально. Прежде всего, она едина для всего предприятия и пришла на смену десяткам таких систем в ранее разрозненных управлениях почтовой связи. Кроме того, новая система прозрачна и стимулирует карьерный рост работников.

С начала внедрения ЕСОТ изменилась и базовая тарифная ставка. Если ранее она была привязана к минимальному размеру оплаты труда, то теперь увеличилась более чем в 2 раза и составила 2300 рублей.

Кроме этого, в новой системе оплаты труда определены надбавки и компенсации, которые едины для всех филиалов Почты России. Одно из преимуществ системы - новые подходы к премированию работников. Сотрудники теперь могут получать премию ежемесячно как при выполнении индивидуального плана, так и при успешной реализации планов структурного подразделения в целом.

В соответствии с ЕСОТ на ФГУП «Волгоградский Главпочтамт» применяются две формы заработной платы:

Сдельно-премиальная оплата труда является основной для оплаты труда большей части рабочих; она предлагает, что заработок определяется следующим образом:

Общий заработок = сдельная заработная плата + премия.

Сдельная заработная плата определяется как сумма произведений расценок за отдельные виды операций на количество произведенных операций.

Для оплаты труда вспомогательных рабочих и ИТР применяется повременно-премиальная оплата труда. При повременной заработной плате труд работника измеряется через время труда. На предприятии разработана своя тарифная система. Тарифная система - это совокупность нормативов, посредством которых осуществляется дифференциация и регулирование оплаты труда различных групп работников в зависимости от сложности (квалификация и ответственность) и условия труда (тяжесть, вредность, интенсивность и непривлекательность) особенностей и народнохозяйственного значения отдельных отраслей и районов страны.

Тарифная сетка на ФГУП «Волгоградский Главпочтамт» содержит 6 разрядов. Разряд характеризует сложность выполняемой работы и уровень квалификации рабочего. Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз сложность выполняемых работ соответствующего разряда превосходит сложность работ, принятых за базу. Уровень квалификаций на предприятии вполне соответствует уровню выполняемых работ: всегда имеется много заказов и каждый рабочий имеет работу, соответствующую его квалификации. Разряд работников прямым образом влияет на их заработную плату.

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

Для оплаты труда руководителей и специалистов применяется контрактная система оплаты труда. Каждый год условия контракта пересматриваются.

Фундаментом новой системы оплаты труда на ФГУП «Волгоградский Главпочтамт» остались два традиционных элемента: оклад и премия.

Должностной оклад устанавливается в зависимости от следующих факторов: квалификационная группа сложности, ответственности и значимости выполняемых работ (функций) в соответствующем структурном подразделении; качество работы конкретного человека и его способность реализовать свой трудовой потенциал. Эта часть определяется на основе системы индивидуальных надбавок.

«Стоимость» каждого фактора оценивается по специальной методике.

Второй элемент системы оплаты труда - премия - устанавливается за выполнение показателей, характеризующих деятельность структурных подразделений, при эффективном выполнении каждым работником должностных обязанностей. В результате первая часть заработка зависит в основном от конкретного человека, а вторая предполагает коллективную ответственность, так как зависит от того, насколько четко и эффективно сработали подразделение, отдел, служба для создания востребованного рынком продукта.

Персонал предприятия был разделен на восемь основных категорий. В рамках каждой отдельно взятой категории могут выполняться различные по сложности работы. Поэтому необходимо было дополнительное ранжирование сложности труда и квалификации работников. Для этого все рабочие места поделены на десять квалификационных групп. Степень сложности и ответственности труда идет по нарастающей шкале - от первой группы к десятой. На предприятии разработана система оценки производственной деятельности работника. В ее основу положены 20 критериев: образование; стаж работы по специальности; уровень профессиональных знаний; степень соответствия образования занимаемой должности; знание специфики своего предприятия; общие навыки; самостоятельность в работе; своевременность выполнения заданий; наличие административных взысканий; качество выполнения работ; проявление творчества; способность решать проблемы и задачи; организованность и целеустремленность; инициативность; способность доводить дело до конца; интенсивность труда; ответственность и надежность в сложных ситуациях; готовность к постоянному повышению квалификации и обучению новому; эффективность применения специальных знаний; умение работать на компьютере. Они могут дополняться, совершенствоваться с изменением конкретной ситуации. По каждому критерию работнику выставляются оценки (баллы) от 1 до 5. Максимально можно набрать 100 баллов (20х5). На основе общей суммы баллов определяется размер надбавки к окладу, сначала в процентах, а затем он переводится в коэффициент надбавки (Кнад). Для этого на предприятии разработана шкала размеров надбавки к заработку (табл. 2).

При определении величины оклада работника за базу принимается средний размер оплаты труда неквалифицированного рабочего, труд которого приравнивается к единице. Базовая оплата умножается на итоговый коэффициент, полученный как произведение коэффициента сложности, ответственности и значимости выполняемых работ и коэффициента надбавки (Кнад). Они определяют величину оклада работника, но еще не заработок в целом, который может быть значительно выше.

Весомой частью общего заработка являются премии. Их доля может колебаться от 30 до 70% общего заработка. Премирование на ФГУП «Волгоградский Главпочтамт» производится за выполнение показателей, характеризующих эффективность деятельности структурных подразделений и выполнения работником его должностных обязанностей.

Таблица 2. Шкала размеров надбавки к заработку ОСП «Волгоградский почтамт»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выставленная оценка, балл | 0-59 | 60-65 | 66-70 | 71-75 | 76-80 | 81-90 | 91-100 |
| Надбавка к окладу, % | 30 | 30 | 45 | 55 | 65 | 80 | 90 |
| Коэффициент надбавки, раз | 1 | 1.3 | 1.45 | 1.55 | 1.65 | 1.8 | 1.9 |

Источником выплаты премии является снижение себестоимости: чем ниже будут затраты, тем больше возможностей премировать работников.

Доля постоянной составляющей заработной платы регулируется размером ставки первого разряда тарифной сетки принятой на предприятии. Доли переменных составляющих для различных подразделений назначаются руководителем предприятия. В подразделениях, где требуются от работника инициативные действия (разработка, создание, внедрение) доля сверхнормативной составляющей выше. Сверхнормативная премия назначается работникам за конечный результат выполненной работы.

Итак, в конечном итоге ЕСОТ призвана повысить производительность труда и сделать зарплату почтовых сотрудников конкурентоспособной. В ЕСОТ применяется стандартный подход к должностям - размер базовой ставки зависит от уровня должности и квалификации сотрудника.

**2.4 Анализ использования фонда заработной платы**

Целью анализа использования фонда заработной платы является установление причин перерасхода фонда заработной платы по сравнению с планом и с данными прошлого года.

Рассмотрим следующую таблицу (табл. 3).

Таблица 3. Использование фонда заработной платы на ОСП «Волгоградский почтамт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показатели | План на 2011 г. | Фактически | Отклонение фактических данных |
|  |  | 2011 г. | 2010 г. | от плана | от 2010 г. |
|  |  |  |  | Сумма | % | Сумма | % |
| 1. Фонд ЗП (тыс. руб.) | 12 480 | 12 080 | 11 780 | -400 | -3,2 | +300 | +2,5 |
| в том числе: ПП | 10 750 | 10 050 | 9 850 | -700 | -6,5 | +200 | +2,03 |
| из ПП: рабочих | 7 458 | 7 158 | 6 958 | -300 | -4,02 | +200 | +2,9 |
| ИТР | 2 092 | 1 892 | 1 634 | -200 | -9,6 | +258 | +15,8 |
| служащих | 1 200 | 1 100 | 1 056 | -100 | -8,3 | +44 | +4,2 |
| 2. Фонд ЗП вспомогательного персонала (тыс. руб.) | 1 730 | 1 670 | 1 456 | -60 | -3,5 | +214 | +14,7 |
| 3. Средняя заработная плата (руб.): |  |  |  |  |  |  |  |
| одного работника ПП | 8 777 | 8 341 | 8 056 | -436 | -4,9 | +285 | +3,5 |
| одного рабочего | 7 881 | 7 123 | 7 056 | -758 | -9,6 | +67 | +0,9 |
| одного ИТР | 9 503 | 9 189 | 8 789 | -314 | -3,3 | +400 | +4,5 |
| одного служащего | 7 078 | 6 903 | 6 512 | -175 | -2,5 | +391 | +6,0 |
| одного работника вспомогательного персонала | 5 200 | 4 800 | 4 678 | -400 | -7,69 | +122 | +2,6 |
| 4. Стоимость предоставленных услуг (тыс. руб.) | 33 736 | 35 936 | 34 781 | +2200 | +6,5 | +1155 | +3,3 |

Из табл. 3 можно сделать вывод, что имеет место экономия планового фонда заработной платы всего персонала, которая составила 400 тыс. руб., или 3,2%. При этом в сравнении с 2010 г. имеет место рост фонда заработной платы, составивший 300 тыс. руб., или 2,5%.

Экономия фонда заработной платы рабочих составила 300 тыс. руб., или 4,02%. Рост фонда заработной платы рабочих в сравнении с аналогичным показателем прошлого года составил 200 тыс. руб., или 2,9%.

Такие показатели следует признать весьма позитивными, особенно учитывая тот факт, что 2011 год был годом сложным для экономики. Однако, как уже упоминалось выше, экономические меры руководства ФГУП «Почта России» оказались эффективными.

По сравнению с 2010 г. средняя заработная плата одного рабочего выросла на 0,9% и составила 7123 рублей. (Отметим, что с 1 марта 2008 г. была проведена индексация заработной платы всех работников на 10%, с 1 сентября увеличены оклады почтальонов и операторов от 10 до 25%, с 1 ноября проведена индексация остальных категорий работников на 10%.)

Продолжая анализ таблицы 3, мы видим, что, хотя средняя заработная плата одного рабочего выросла по сравнению с 2010 г., однако планового уровня она все же не достигла (меньше его на 9,6%).

На абсолютный перерасход (экономию) фонда заработной платы влияют два фактора: увеличение (сокращение) численности персонала организации, увеличение (снижение) средней заработной платы.

Для определения влияния каждого фактора необходимо произвести расчеты. Для рабочих:

а) за счет увеличения численности рабочих (1 чел.) абсолютный фонд заработной платы рабочих увеличился на 7881 руб. (1 х 7881 руб.), где 1 - увеличение численности рабочих, а 7881 руб. - плановая заработная плата одного рабочего;

б) за счет уменьшения средней заработной платы по сравнению с планом общий фонд заработной платы рабочих уменьшился на 41690 руб. (758 руб. х 55 чел.), где 758 - уменьшение средней заработной платы против плана, а 55 - плановая численность рабочих.



График 1. Фонд заработной платы работников ФГУП «Почта России» в 2010-11 гг. и план на 2012 г. (тыс. руб.).

Анализ графика 1 свидетельствует о том, что на предприятии ФГУП «Почта России» в 2010 году имеется относительный перерасход в использовании ФЗП рабочих в размере 66,08 тыс. руб., а в 2011 году относительная экономия - 300 тыс. руб. Приведенные данные свидетельствуют о том, что на анализируемом предприятии темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения (Коп) равен:

В 2010 году Коп = 1,26/1,18 =1,067.

В 2011 году Коп = 1,23/1,16 =1,060.

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты можно использовать следующую формулу:

±Эфзп=ФЗП1 • {( Iзп - Iгв)/ Iзп } (4)

В 2010 году: ±Эфзп=7797 • (1,18-1,26)/1,18 = -528,6 тыс. руб.

В 2011 году: ±Эфзп=8593 • (1,16-1,23)/1,16 = -518,5 тыс. руб.

В ФГУП «Почта России» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда зарплаты.



График 2. Заработная плата работников ФГУП «Почта России» в 2010-11 гг. и план на 2012 г. (руб./мес.).

На графике 2 величина показателя заработной платы рассматривается в динамике. Судя по данным графика 2, в ФГУП «Почта России» имеет место плавный рост заработной платы работников.Кроме того, предприятие добилось относительного повышения эффективности использования средств фонда заработной платы. На рубль зарплаты в 2011 г. произведено и реализовано больше продукции, чем в 2010 г.

В действующей практике ФГУП «Почта России» используются разнообразные методы формирования фонда оплаты труда как в целом по предприятию, так и по структурным подразделениям. Долгие годы фонд оплаты труда рассматриваемого предприятия определялся умножением расчетной численности работающих на плановый уровень средней заработной платы (без учета выплат из фонда материального поощрения). Основой расчета этих показателей по действующим предприятиям явилось определение планового прироста производительности труда и средней заработной платы. Недостаток этого метода формирования фонда заработной платы состоит в том, что он не нацеливает на рациональное использование живого труда, так как в данном случае при большей численности работающих будет больше фонд заработной платы. Не обеспечивает приведенный метод формирования фонда заработной платы прямой зависимости не только с конечным результатом труда коллектива, но даже с объемом производства. Сегодня в ФГУП «Почта России» используется нормативный метод формирования фонда оплаты труда. Именно данный метод использует большинство компаний в странах с развитой рыночной экономикой. Однако он может быть действенным лишь при наличии следующих условий: во-первых, нормативы должны быть стабильные, долговременные, изменяться лишь в случае влияния на объем производства факторов, не связанных с трудовыми условиями коллектива. Во-вторых, нормативы формирования фонда оплаты труда должны быть не индивидуальные, а групповые.

Таким образом, анализ использования фонда заработной платы ФГУП «Почта России» показал, что ФЗП рабочих предприятия включает сдельную и сдельно-премиальную заработную плату и все доплаты к ней. На предприятии имеет место стабильный рост ФЗП. Кроме того, в 2011 г. имела место экономия ФЗП (фактически было использовано 12 080 тыс. руб. при запланированных 12 480 тыс. руб.).

**3. Совершенствование оплаты труда на ФГУП «Почта России»**

**.1 Предложения по совершенствованию организации оплаты труда и повышению эффективности труда на ФГУП «Почта России»**

Разрабатывая предложения по совершенствованию организации оплаты труда и повышению эффективности труда на ФГУП «Почта России», прежде всего, необходимо учитывать, что все мероприятия по совершенствованию оплаты труда работников почты могут осуществляться только в рамках внедрённой Единой системы оплаты труда работников ФГУП «Почта России» (принимая во внимание, что почтовая связь Волгоградской области входит в единое почтовое пространство Российской Федерации). Кроме того, в настоящее время рынок услуг почтовой связи в Российской Федерации в значительной степени организован в соответствии с приоритетами Концепции развития рынка услуг почтовой связи на период до 2010 года, утвержденной Правительством Российской Федерации. В Концепции отмечается, что несмотря на то, что среднемесячная заработная плата работников почтовой связи пока остается ниже среднего по стране уровня, доля расходов на оплату труда и отчислений на социальные нужды уже в настоящее время достигает двух третей общих расходов ФГУП «Почта России». Одной из стратегических целей развития и модернизации к концу 2012 года инфраструктуры федеральной почтовой связи Концепция называет формирование стабильного места работы для сотрудников предприятия за счет обеспечения достойной оплаты труда и социальных гарантий работников почтовой связи.

Коллективный договор ФГУП «Почта России» также содержит положения об обеспечении темпа роста среднемесячной заработной платы работников.

Однако сегодня никаких объективных предпосылок для радикального увеличения объемов почтовых услуг не наблюдается. Таким образом, речь может идти исключительно о том, чтобы, во-первых, не дать снизиться уровню оплаты труда работников почтовой сферы, а, во-вторых, оптимизировать сам процесс, организацию оплаты труда на предприятии.

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы - с одной стороны, и необходимости сохранения и даже плавного роста уровня заработной платы работников почтовой сферы - с другой стороны, особую актуальность приобретает организация комплекса работ по анализу труда и заработной платы. Результаты анализа дают возможность принять меры, направленные на изменение целей и обязательств, чтобы избежать в будущем возникновения потерь и снижения эффективности работы.

На ФГУП «Почта России» причины перерасхода ФЗП заключены в ошибках при его планировании. Для того, чтобы устранить эти ошибки, мы предлагаем ввести новую должность - специалиста по анализу труда и заработной платы. В результате такого анализа решаются следующие задачи:

) определяется степень обеспеченности кадрами по каждой категории работающих;

) исследуется численность работников по должности и уровню квалификации, их состав по полу, возрасту;

) определяются число и динамика рабочих, занятых ручным трудом, а также уровень механизации труда;

) разрабатываются мероприятия по улучшению обеспеченности предприятия кадрами, совершенствованию их структуры и уровня использования.

Таким образом, классификация персонала необходима для выявления тех направлений, по которым осуществляется проверка обеспеченности предприятия персоналом, так как расчет потребности работников по каждой группе основан на различных подходах.

Для организации аналитических работ необходимо рассчитать количественную потребность в специалистах для их выполнения. Для этого воспользуемся следующей формулой:



где Т - общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;- коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (K  1,15);

Фn - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч.

Число действий по выполнению работ и время, необходимое для их выполнения, определяется на основе метода экспертной оценки (табл. 4).

Таблица 4. Расчет суммарного времени выполнения работ по анализу труда и заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-управленческие работы | Число действий по выполнению работ | Время, необходимое для выполнения действия, ч |
| 1. Анализ структуры персонала | 58 | 1 |
| 2. Анализ состава персонала | 125 | 1,3 |
| 3. Расчет численности работников | 38 | 1,5 |
| 4. Анализ форм, динамики и причин движения персонала | 44 | 1 |
| 5. Анализ динамики численного состава персонала | 33 | 0,8 |
| 6. Анализ увольнений | 21 | 0,7 |
| 7. Исследование текучести кадров | 32 | 1 |
| 8. Анализ рабочего времени | 50 | 1,5 |
| 9. Анализ производительности труда | 57 | 1,2 |
| 10. Анализ оплаты труда и социальных выплат | 146 | 1,4 |
| 11. Составление отчета | 62 | 3 |

При этих условиях суммарное время выполнения работ составит 928,4 чел.-ч. Таким образом, потребная численность ФГУП «Волгоградский Главпочтамт» в специалистах по анализу труда и заработной платы будет равна одному человеку. В результате введения новой должности организационная структура отдела по работе с персоналом на ФГУП «Волгоградский Главпочтамт» будет выглядеть так, как представлено следующим образом (рис. 7 в приложении №5). На основе данной организационной структуры можно построить «дерево целей» преобразованного отдела по работе с персоналом (рис. 8 в приложении №6).

Для приема нового сотрудника в отдел необходимо разработать требования к работе по новой должности на основе составления описания работы по должности специалиста по анализу труда и заработной платы, которое составляется в целях определения наиболее существенных характеристик работы.

Описание работы по должности специалиста по анализу труда и заработной платы, который требуется отделу по работе с персоналом, имеет следующий вид.

Наименование должности - специалист по анализу труда и заработной платы.

Подчиняется директору по персоналу и администрации предприятия.

Ответственность за подчиненных отсутствует.

Общая цель работы - обеспечить эффективные и своевременные отчеты руководству предприятия по вопросам анализа состояния и использования трудовых ресурсов и разработке рекомендаций по улучшению и более эффективному их использованию.

Основные обязанности и задачи:

) анализировать любые изменения в области труда и заработной платы на предприятии, составлять отчеты для руководства отдела (ежеквартально);

) осуществлять сбор информации, ее систематизацию для проведения соответствующего анализа;

) производить расчет численности работников на определенный период времени на основе норм времени, норм обслуживания, норм выработки, трудоемкости;

) осуществлять анализ обеспеченности предприятия персоналом путем сопоставления фактической численности работников с плановой (расчетной);

) производить расчет и анализ показателей движения кадров, а также средней выработки и средней заработной платы, изучать причины движения персонала;

) производить разделение рабочих на основных и вспомогательных и анализ изменения структуры персонала по различным направлениям;

) производить анализ качественного состава персонала и расчет числа рабочих, которым следует повысить квалификацию;

) производить расчет полезного фонда рабочего времени на основе баланса рабочего времени одного рабочего и анализ причин, приводящих к образованию различных видов простоев и потерь. Осуществление анализа структуры фонда рабочего времени и факторного анализа;

) осуществлять анализ влияния использования трудовых ресурсов на динамику выпуска продукции;

) выявлять недостатки в формировании и использовании средств, направляемых на оплату труда и социальные выплаты;

) выявлять негативные тенденции по каждому направлению анализа и разрабатывать рекомендации по их устранению.

Рабочие взаимоотношения представлены в табл. 5.

Таблица 5. Рабочие взаимоотношения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип контакта | Частота | Цель |
| 1. Руководство отдела | Ежедневно | Отчет/информация |
| 2. Бухгалтерия и финансовый отдел | Ежемесячно | Отчет/информация |
| 3. Коллеги | Ежедневно | Информационный обмен/решение проблем |
| 4. Производственные подразделения | Ежемесячно | Информационный обмен |
| 5. Внешние организации | Специально | Переговоры/информационный обмен/ решение проблем |

В табл. 6 разработаны требования, предъявляемые к претенденту на должность специалиста по анализу труда и заработной платы.

Таблица 6. Требования к претендентам на должность специалиста по анализу труда и заработной платы

|  |  |
| --- | --- |
| Требования к претендентам | Градация по важности |
| Профессиональные предпосылки, образование | Важно | Очень важно | Желательно |
| Специальность 1. Высшее образование |  + |  |  |
| 2. Другие виды образования |  |  | + |
| 3. Иностранные языки |  |  | + |
| 4. Опыт профессиональной деятельности (стаж работы) |  |  | + |
| 5. Специальные знания |  | + |  |
| Личностные предпосылки 6. Способность анализировать проблемы и делать по ним выводы |  | + |  |
| 7. Способность к многовариантной проработке проблем при возникновении разных ситуаций |  | + |  |
| 8. Способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата | + |  |  |
| 9. Умение проявлять инициативу, высказывать идеи |  | + |  |
| 10. Способность к принятию решений |  | + |  |
| 11. Умение вести переговоры |  |  | + |
| 12. Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок |  | + |  |
| 13. Навыки риторики и письменной работы | + |  |  |
| 14. Умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей | + |  |  |
| 15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность и др.) | + |  |  |

Личностная спецификация для специалиста по анализу труда и заработной платы имеет следующий вид. 1. Физический облик: возраст - 23 - 40 лет, презентабельный внешний вид. 2. Достижения: образование - среднее специальное, высшее со специализацией в области анализа хозяйственной деятельности, экономики, управления персоналом, менеджмента. 3. Опыт работы: желателен, но не обязателен. Навыки анализа, знание трудового законодательства, навыки устных выступлений, чтобы можно было ознакомить сотрудников с возникающими проблемами. 4. Интеллект: компетентность в вопросах анализа трудовых ресурсов, управления персоналом, хорошая память, четкое выражение мысли, аналитические способности. 5. Специальные способности: ПК (Windows), знание иностранного языка (желательно). 6. Интересы: разносторонние. 7. Черты характера: коммуникабельность, ответственность, неконфликтность, терпеливость.

В процессе осуществления любого экономического анализа деятельности предприятия решающую роль играет информация (см. рис. 9, приложение №7). Информационной базой для проведения анализа трудовых ресурсов служат действующие законодательные и нормативные акты, а также бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия по труду и заработной плате, оперативная отчетность цехов, служб, подразделений и другая отчетность, связанная с трудовыми ресурсами.

Заметим, что для нормального процесса анализа, обоснования, выработки и принятия управленческих решений специалисту по анализу труда и заработной платы приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями. Поэтому в табл. 7 и 8 (приложения №№8, 9) рассмотрены соответственно информационные потоки отдела по работе с персоналом и документооборот нового сотрудника.

Кроме того, в настоящее время имеет место низкая информированность работников - за что они получают деньги: за продажу товаров народного потребления, за доставку заказных писем или за что-то другое. Люди часто ничего не понимают. Хотя в расчетном листке все должно быть указано: сколько и за что. Именно это можно предложить в качестве второго пункта нашего проекта, а именно: четкое указание в расчетных листках по зарплате всех названных пунктов. Следует отметить, что для предприятия реализация данного предложения практически ничего не стоит, а отдача от него может быть существенна.

Необходимо также налаживать эффективность производственного процесса, организовывать его по-новому. Так, например, рабочие места на Волгоградской Главпочтамте (как и во всех других отделениях связи) должны быть универсальными, чтобы, например, оплатить квитанцию за коммунальные услуги граждане могли в любом окне, а не в строго определенном. Это, помимо того, что повысит выручку, позволит также решить проблему с очередями. Для этого необходимо технически оснастить все рабочие места операторов почтовой связи для приема платежей населения.

В отложенной перспективе, по окончанию реорганизации почтового ведомства, можно проводить и иные мероприятия, например, направленные на обеспечение темпа роста среднемесячной ЗП работников не менее чем на два процента выше темпов роста среднемесячной ЗП региона.

**3.2 Оценка экономической эффективности разработанных предложений**

Принятие решения о введении должности специалиста по анализу труда и заработной платы (условно - проект) основано на количественной и качественной оценках.

***Количественная*** оценка состоит в расчете экономического эффекта, который равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта. В качестве дохода от реализации проекта рассматривается годовая величина резервов увеличения выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, которая на анализируемом предприятии на момент исследования составила 291,8 тыс. руб. Состав единовременных затрат представлен в табл. 9.

Таблица 9. Расчет капитальных (единовременных) затрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Количество | Цена, руб. |
| Компьютер Samsung 1.7 GHz, 512 Mb, 80 Gb, DVD-ROM, FDD | 1 | 19 800 |
| Установка программного обеспечения | 1 | 1 200 |
| Компьютерный стол | 1 | 6 000 |
| Письменный стол | 1 | 3 500 |
| Стул | 1 | 1 200 |
| Итого... | 6 | 31 700 |

Данные таблицы 10 характеризуют состав текущих затрат.

Таблица 10. Расчет текущих затрат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Количество | Затраты в мес., руб. | Затраты в год, руб. |
| Заработная плата специалиста по анализу труда и заработной платы | 1 | 7000 | 84000 |
| Единый социальный налог (26%) | 1 | 1820 | 21840 |
| Канцтовары, в том числе: |  | 324 | 3888 |
| Бумага | 2 пачки | 212 | 2544 |
| Ручка | 1 шт. | 5 | 60 |
| Карандаш | 1 шт. | 5 | 60 |
| Штрих | 1 шт. | 12 | 144 |
| Папки | 2 шт. | 50 | 600 |
| Диск CD-RW | 1 шт. | 30 | 360 |
| Файлы | 10 шт. | 10 | 120 |
| Итого | - | 9144 | 109728 |

Таким образом, совокупные затраты по проекту равны:

Капитальные затраты + Текущие затраты = 31 700 + 109 728 = 141 428 руб.

Экономический смысл показателя рентабельности инвестиций заключается в том, что он характеризует долю чистого приведенного дохода, приходящуюся на единицу дисконтированных к началу жизненного цикла проекта инвестиционных вложений. Формула для расчета показателя рентабельности инвестиций выглядит так:

Р =  ,

где Р - рентабельность инвестиций;

Дi - величина дохода в i-м временном интервале;

Кi - величина инвестиционных платежей в i-м временном интервале;

qн - норматив дисконтирования затрат и результатов проекта, принимаемый на момент начала его жизненного цикла.

Примем в качестве норматива дисконтирования ставку рефинансирования, равную 12%, и процент инфляции 8%.

Выше мы определили доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности (291,8 тыс. руб.).

Тогда мы можем рассчитать рентабельность введения должности специалиста по анализу труда и заработной платы в первый год реализации проекта:

Р = (291800/(1+0,12))/(141428/(1+0,12)0,08)) - 1 = 260535,7/140166,5 - 1 = 0,85

Таким образом, показатель рентабельности проекта равен 0,85.

Рассчитаем срок окупаемости проекта. Срок окупаемости  это период, необходимый для возмещения исходных капиталовложений за счет прибылей от проекта. При этом под прибылью подразумевается чистая прибыль (т.е. после вычета налога, плюс финансовые издержки, проценты и амортизация).

t = I/П,

где t - срок окупаемости проекта,

I - сумма инвестиций;

П - приток средств от реализации проекта.

Срок окупаемости составит:

Т = 141428/291800 = 0,485 лет, или  177 дней, или около 5,8 месяцев.

Это достаточно сжатый срок окупаемости проекта, что свидетельствует о высокой эффективности разработанных мероприятий.

Эффективность проекта рассчитывается как отношение прибыли, полученной в результате осуществления проекта, к расходам на него:

Эпроекта = П/ I,

где Эпроекта - эффективность проекта;

П - прибыль фирмы от осуществления проекта;

I - расходы на проект.

Эпроекта = 291800/141428 = 2,06

Отсюда экономическая эффективность равна 2,06.

Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта:

Эффект проекта = 291800 - 141428 = 150372 руб.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой экономической эффективности разработанного проекта.

С позиции качественной оценки организация комплекса работ по анализу труда и заработной платы заключается в обеспечении функционального разделения труда, которое предполагает дробление всего комплекса работ в зависимости от роли и места расположения различных групп работников; улучшении организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров; информационном обеспечении управления предприятия; выборе и принятии оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой текущей деятельности и разработкой стратегии компании; и, наконец, повышении степени обоснованности плана по труду и заработной плате, а следовательно, и остальных планов.

Представленный в работе проект по совершенствованию организации оплаты труда (а именно - работ по анализу труда и заработной платы) имеет большое значение для ФГУП «Волгоградский Главпочтамт», и, как показывает расчет, экономически целесообразен.

**Заключение**

Цель выпускной квалификационной работы, которая состояла в разработке предложений по совершенствованию оплаты труда на ФГУП «Почта России», была успешно достигнута. В ходе исследования пришли к следующим результатам:

. Оплата труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными договорами и трудовыми договорами.

Рыночная модель экономических отношений исходит из того, что заработная плата есть цена рабочей силы на рынке труда (т.е. цена отчуждаемых на срок трудового договора способностей работника осуществлять нужную для работодателя деятельность на предприятии последнего). Эта цена имеет объективную основу, сводящуюся к стоимостному выражению исторически складывающегося набора товаров и услуг, необходимых для обеспечения процесса расширенного воспроизводства рабочей силы, и колеблется под влиянием соотношения спроса на нее и ее предложения.

Заработная плата является важнейшей экономической и правовой категорией. В экономическом смысле она представляет собой стоимость и цену рабочей силы. Как правовая категория, заработная плата  это оплата труда работника, выполняемого на основании заключенного трудового договора, которую должен произвести работодатель.

. Система оплаты труда представляет собой способ исчисления размеров вознаграждения за труд. Различают две основные системы заработной платы работников: повременную и сдельную. Основной формой оплаты труда является денежная форма в валюте Российской Федерации (т.е. в рублях). ТК РФ закрепил возможность выплаты части заработной платы в неденежной форме (в натуральной).

Источником заработной платы работников производственной сферы является хозрасчетный доход предприятия, а работников непроизводственных организаций, в частности, ФГУП «Почта России»  в основном, бюджетные ассигнования.

Правовое регулирование оплаты труда может осуществляться двумя методами: централизованным и локальным. Основной особенностью современного периода перехода к рыночной экономике является существенное сужение сферы централизованного регулирования. Объем последнего зависит от правовой формы организации производства.

. Основные функции заработной платы: воспроизводственная и стимулирующая. Важнейшим методом экономического стимулирования является материальное стимулирование, непосредственно опирающееся на экономический закон распределения материальных благ в соответствии с количеством и качеством труда. Оно осуществляется в различных формах, и прежде всего в виде оплаты труда каждого работающего, стимулирования коллективных результатов труда. Ведущее место в системе материального стимулирования занимает заработная плата, ставящая размер вознаграждения в зависимость от личного вклада каждого работника.

. Краткая характеристика предприятия позволила определить его как обособленное структурное подразделение (ОСП) УФПС Волгоградской области филиала ФГУП «Почта России» - Волгоградский Главпочтамт. Данное предприятие является государственным унитарным предприятием. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Все имущество унитарного предприятия является неделимым и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.

. Анализ кадрового потенциала предприятия показал, что работники ФГУП «Почта России» подразделяются на две основные группы: производственный персонал и вспомогательный персонал. Организация практически полностью обеспечена трудовыми ресурсами, в целом в организации лимит численности выдерживается. Выполнение заработной платой своих функций на предприятии реализуется через организацию заработной платы. Через организацию заработной платы достигается компромисс между интересами работника и работодателя, способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

. Организация оплаты труда на предприятии ФГУП «Почта России» включает в себя прежде всего установление условий (форм) оплаты труда за работу в пределах определенных трудовых обязанностей (норм труда): минимальной тарифной ставки, тарифной сетки (схемы) дифференциации ставок (окладов) по сложности, по месту работников в производственном процессе, по тяжести и интенсивности труда. Выбор систем оплаты целиком и полностью является прерогативой работодателя.

. Анализ использования фонда заработной платы показал, что абсолютный перерасход фонда заработной платы допущен в организации в основном за счет увеличения средней заработной платы рабочих, в то время как численность ИТР и служащих не только не превосходила плановый показатель по штатному расписанию, но и была меньше планового показателя.

. Можно рекомендовать следующие направления совершенствования на данном предприятии системы оплаты труда. Необходимо определить условия оплаты за работу сверх норм труда, за совмещение профессий, за работу с меньшей численностью работников. Активнее следует использовать премии за высокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов. И, главное, необходимо поставить оплату труда каждого работника в более жесткую зависимость от работы всего предприятия в целом. Ведь каждая система оплаты (в т.ч. и на ФГУП «Почта России») эффективна только в том случае, если она отвечает конкретным условиям (технологическим, организационным, экономически, социально-психологическим и т.д.). В отсутствие эффективного общегосударственного механизма защиты заработной платы от инфляции организация заработной платы на ФГУП «Почта России» должна предусматривать внутрифирменный механизм индексации заработной платы, позволяющий сохранить и поддерживать стимулирующую функцию заработной платы.

9. Показатель экономической эффективности разработанных предложений по совершенствованию организации оплаты труда равен 2,68. Это означает, что без учета фактора времени и упущенной выгоды, страховки и минимально установленной доходности проекта рентабельность инвестиций составит примерно 123%, т.е. ФГУП «Почта России», затратив на проект 100 денежных единиц, получит от его реализации доход в размере 123 денежных единиц. Это достаточно высокий показатель, что свидетельствует о значительной эффективности разработанного нами проекта.

И хотя стоимость рабочей силы определяется объемом тех жизненных благ, которые обеспечивают ее воспроизводство, конкретные размеры зарплаты (денежного выражения ее стоимости) зависят еще и от конъюнктуры рынка. Но в целом зарплата с учетом деловых качеств работника, его квалификации, а также спроса и предложения на эту категорию работающих должна носить объективный характер. В этом и проявляется ее экономическая природа.

**Список использованной литературы**

.Всеобщая декларация прав человека (1948) // Права человека: [Текст] / сборник универсальных и региональных международных документов. - М.: Издательство «Мысль», 1990. - С. 3-8.

.Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966) // Права человека: [Текст] / сборник универсальных и региональных международных документов. - М.: Издательство «Мысль», 1990. - С. 12-18.

.Конвенция МОТ N 95 1949 г. «Относительно защиты заработной платы». Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Конституция Российской Федерации 1993 г. Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Гражданский кодекс Российской Федерации. Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 «О защите прав потребителей». Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Федеральный закон от 17 июля 1999 г. «О почтовой связи». Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. «О техническом регулировании». Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Федеральный закон от 7 июля 2003 г. «О связи». Официальный текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Постановление Правительства РФ от 10 декабря 2002 г. N 877 «Об особенностях рабочего времени и времени отдыха отдельных категорий работников, имеющих особый характер работы» // Собрание законодательства РФ. - 2002. - N 50. - Ст. 4952.

.Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2005 г. N 222 «Об утверждении Правил оказания услуг телеграфной связи» (в ред. Постановлений Правительства РФ от 16.02.2008 N 93, от 03.06.2008 N 425) // Справочная правовая система «Гарант» по сост. на 1 авг. 2012 г.

.Положение о Федеральной службе государственной статистики, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 2 июня 2008 г. N 420 // Справочная правовая система «Гарант» по сост. на 1 авг. 2012 г.

.Федеральный план статистических работ на 2008 - 2010 годы, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.05.2008 N 671-р // Справочная правовая система «Гарант» по сост. на 1 авг. 2012 г.

.Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации». Текст по сост. на 1 авг. 2012 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Приказ Министерства РФ по связи и информатизации от 8 сентября 2003 г. N 112 «Об утверждении Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников связи, имеющих особый характер работы». Зарегистрировано в Минюсте РФ 11 сентября 2003 г. N 5068 // Российская газета. - 2003. - 20 сент.

.Приказ Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы государственной статистики от 30 декабря 2008 г. N 332 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минкомсвязи России федерального статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере связи» // Российская газета. - 2009. - 10 янв.

.Коллективный договор ФГУП «Почта России». Подписан 26 декабря 2006 г.: Председатель Общероссийского профсоюза работников связи РФ А.Г. Назейкин; Генеральный директор ФГУП «Почта России» И.А.Сырцов. Зарегистрирован № 5-1667 ОТ 28.12.2006 г. // Справочная правовая система «Гарант».

.Анненков, Р. Не зря плата: [Текст] / Р. Анненков // Томский бизнес-журнал. - 2006. - N 4. - С. 4 - 5.

.Антошина, О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации: [Текст] / О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. - 2007. - N 6. - С. 21 - 26.

.Белкин, В., Белкина, Н. Работник и работодатель: логика взаимного притяжения: [Текст] / В. Белкин и др. // Человек и труд. - 2003. - N 5. - С. 10 - 15.

.Большой экономический словарь: [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. 6-е изд., доп. - М.: Институт новой экономики, 2004. - 1376 с.

.Борисова, Е. Компетенции и критерии оценки: [Текст] / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. - 2006. - N 2. - С. 10 - 12.

.Брюквин, Ю. Невозможное возможно: [Текст] / Ю. Брюквин // Телекоммуникации. - 2006. - 20 марта.

.Волгин, Н.А. Реформирование оплаты труда - проблема неотложная: [Текст] / Н.А. Волгин // Человек и труд. - 1996. - N 11. - С. 83 - 87.

.Генеральный директор Бюро МОТ в Москве Полин Барет-Рид в статье Бариновой М. разделяет понятия труда и достойного труда: М. Баринова, Полин Барет-Рид. Неотъемлемые признаки достойного труда...: [Текст] / редакционный материал // Человек и труд. - 2003. - N 3. - С. 11 - 12.

.Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах: [Текст] / редакционный материал // Человек и труд. - 1993. - N 2. - С. 52 - 56.

.Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы: [Текст] / Т. Демченко // Человек и труд. - 2003. - N 1. - С. 45 - 49.

.Должностная инструкция почтальона. Примерная форма: [Текст] / редакционный материал // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2007. - N 7. - С. 23 - 31.

.Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: [Текст] / учебник для вузов / Пер. с англ. 2-е изд. - СПб.: Изд-во АО «СПб оркестр», 2008. - 768 с.

.Дубина, И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики: [Текст] / И.Н. Дубина. - М: Academia, 2009. - 286 с.

.Дубянская, Г.Ю. Дифференциация заработной платы: хронология, динамика, проблемы (1991 - 2000) : [Текст] / Г.Ю. Дубянская // Вестник МГУ. Сер. 6. - 2003. - N 2. - С. 13 - 16.

.Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала: [Текст] / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - N 11. - С. 44 - 52.

.Интервью гендиректора ФГУП «Почта России» Андрея Казьмина: [Текст] // Ведомости. - 27.11.2008.

.Казакова, Г.В. Проблемы правосубъектности работодателя: [Текст] / автореф. дис. ... канд. юрид. наук. - СПб.: Питер, 2005. - 211 с.

.Кибанов, А., Дуракова, И. Организация маркетинга персонала: [Текст] / А. Кибанов и др. // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - N 11. - С. 15 - 21.

.Кибанов, А. Методы построения системы управления персоналом: [Текст] / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - N 6. - С. 10 - 20.

.Кибанов, А., Ушакова, М. Концепции стратегии кадровой службы: [Текст] / А. Кибанов и др. // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - N 10. - С. 21 - 28.

.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации: [Текст] / под ред. К.Н. Гусова. - М.: ТД ЭЛИТ-2000, 2003. - 567 с.

.Корнев, Е. Корпоративное управление: [Текст] / Е. Коренев // E-xecutive.ru.

.Костян, И. и др. Защита трудовых прав работников: [Текст] / И. Костян // Человек и труд. - 2003. - N 8. - С. 19 - 25.

.Локтева, Ю.А. Режим труда и отдыха отдельных работников связи: [Текст] / Ю.А. Локтева // Услуги связи: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2007. - N 4. - С. 32 - 37.

.Лушникова, М.В. Государство, работодатели и работники: история, теория и практика правового механизма социального партнерства (сравнительно-правовые исследования): [Текст] / М.В. Лушникова. - Ярославль: Изд-во ЯГУ, 1997. - 234 с.

.Люди начнут ценить свою работу, вот самое важное: [Текст] / интервью с директором по развитию креативного агентства «Уникальные Коммуникации» О. Назаровым-Бруни // Управление персоналом. - 2009. - N 1. - С. 30 - 34.

.Маковская, Н. Квалификационная диагностика: [Текст] / Н. Маковская // Служба кадров и персонал. - 2006. - N 5. - С. 36 - 40.

.Малышев, Д. Кризис - не беда. Скажи успеху: «Да!»: [Текст] / Д. Малышев // Управление персоналом. - 2008. - N 23. - С. 40 - 47.

.Масленникова, Л.А. Системы оплаты труда: как сделать выбор: [Текст] / Л.А. Масленникова // Российский налоговый курьер. - 2006. - N 6. - С. 67 - 70.

.Маслоу, А. Мотивация и личность: [Текст] / А. Маслоу. - СПб.: Издательство «Евразия», 1999. - 490 с.

Мильнер Б.З. Теория организации: [Текст] / учебник / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 647 с.

.Ненашев, Н. Как оценивать эффективность корпоративных социальных программ: [Текст] / Н. Ненашев // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - N 10. - С. 37 - 42.

.Нуртдинова, А.Ф. Оплата и нормирование труда: [Текст] / А.Ф. Нуртдинова // Трудовое право. - 2004. - N 4 - 5. - С. 74 - 79.

.Одегов, Ю.Г., Карташова, Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: [Текст] / Ю.Г. Одегов. - М.: Изд-во «Экзамен», 2002. - 256 с.

.Одегов, Ю.Г., Руденко, Т.Г., Бабынина, Л.С. Экономика труда: [Текст] / учебник: Ю.Г. Одегов и др. Том 1. - М.: Высшее образование, 2007. - 589 с.

.Оробец, В. Зарубежный опыт правового регулирования трудовых отношений: [Текст] / В. Оробец // Кадровик. - 2007. - N 1. - С. 45 - 49.

.Патрушев, В.Д., Бессокирная, Г.П., Темницкий, А.Л. Рабочие на частном предприятии: мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой: [Текст] / В.Д. Патрушев // Социологические исследования. - 1998. - N 4. - С. 34 - 39.

.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: [Текст] / В.П. Пугачев. - М.: Спарк, 2004. - 412 с.

.Ранде, Ю. Премия за верность! Система мотивации банковского персонала как элемент внутреннего маркетинга: [Текст] / Ю. Ранде // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - N 12. - С. 21 - 26.

.Рассадин, В. Управленческие кадры и их роль в формировании коллектива: [Текст] / В. Рассадин // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - N 10. - С. 21 - 22.

.Рейман, Л. Число отделений почтовой связи сокращаться не будет: [Текст] / Л. Рейман // Прайм-ТАСС, http://www.prime-tass.ru/23.09.2005.

.Роик, В. Регулирование заработной платы - центральный вопрос социальной политики государства: [Текст] / В. Роик // Человек и труд. - 2005. - N 1. - С. 56 - 62.

.Румынина, В.В., Сухотина, К.А. Внешний кадровый аудит: [Текст] / В.В. Румынина и др. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2007. - N 7. - С. 28 - 33.

.Соколов, И.А. К вопросу о совершенствовании уголовно-правовой борьбы с невыплатой заработной платы в сфере предпринимательства: [Текст] / И.А. Соколов // Российский следователь. - 2007. - N 24. - С. 34 - 39.

.Супян, В.Б. Сфера труда в США: новые тенденции: [Текст] / В.Б. Супян // США: ЭПИ. - 1998. - N 6. - С. 3 - 15.

.Управление персоналом по-японски: [Текст] / редакционный материал // Человек и труд. - 1993. - N 8. - С. 116 - 120.

.Управление персоналом: Учебник для вузов: [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 611 с.

.Федченко, А. Стимулирование работников: зарубежный опыт: [Текст] / А. Федченко // Человек и труд. - 1998. - N 3. - С. 79 - 81.

.Финансы предприятий: учебник для вузов: [Текст] / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. 2-е изд. - М.: ООО «ТК Велби», 2008. - 567 с.

.Фионова, Л.Р., Старков, Р.В. Документирование коммерческой деятельности почтамта: [Текст] / Л.Р. Фионова и др. // Делопроизводство. - 2007. - N 2. - С. 29 - 35.

.Хухрев, И. Затраты на персонал надо рассматривать как инвестиции: [Текст] / И. Хухрев // Управление персоналом. - 2006. - N 2. - С. 15 - 24.

.Чиркин, В.Е. Юридическое лицо публичного права: [Текст] / В.Е. Чиркин. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 490 с.

.Экономическая стратегия фирмы: [Текст] / учеб. пособие под ред. А.П. Градова. - СПб.: Изд-во АО «СПб оркестр», 2008. - 591 с.

.Экономическая теория. Учебник: [Текст] / под ред. В.Д. Камаева. Изд. 2-е, перераб. и доп. - М., 2003. - 589 с.

.Юрасов, И. Инновационные и традиционные трудовые коллективы: [Текст] / И. Юрасов // Управление персоналом. - 2006. - N 5. - С. 33 - 38.

.Газета о карьере и профессиональном росте: [Текст] / 2007. Сентябрь. N 16 // www.careerforum.ru.

.Материалы сайта www.europa.eu.int/smartapi.

.Материалы сайта www.e-staff.ru.

.Петров, Е.В., Югов, А.А., Гурина, О.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы управления персоналом: [Текст] / Е.В. Петров и др. // www.intalev.ru.

.Подолинский, С.А. Труд человека и его отношение к распределению энергии: [Текст] // http://rusgreen.ru/libr/hum\_bio/podolinskij.htm#000.

.Работа с персоналом фирмы // www. kiev-security.org.ua.

**Приложение 1**



Рис. 1. W - заработная плата; E - численность занятых; D - спрос на труд; S - предложение труда



Рисунок 2. Виды стимулирования

**Приложение 2**



Рис. 3. Копия дневника учета

Таблица. Объем оформляемой коммерческой документации

|  |  |
| --- | --- |
| Вид документа | Сколько раз оформляется в течение года |
| Заказ | 10 - 12 |
| Договор поставки | 10 - 12 |
| Счет-фактура | 60 - 70 |
| Товарная накладная | 60 - 70 |
| Внутренняя накладная | 120 - 140 |
| Дневник учета денежных средств, условных ценностей и товаров | 12 |
| Акт списания нереализованной печатной продукции | 12 |
| Возвратная накладная | 12 |
| Отчет по остаткам | 12 |
| Оборотная ведомость движения материальных ценностей | 12 |
| Приказ о премировании по результатам коммерческой деятельности | 4 (ежеквартально) |

**Приложение 3**



Рис. 4. Соотношение объемов оформляемых за год «коммерческих» документов



Рис. 5. Положение о премировании

**Приложение 4**



Рис. 6. Приказ о премировании

**Приложение 5**



Рис. 7. Предполагаемая организационная структура отдела по работе с персоналом:



**Приложение 6**



Рис. 8. "Дерево целей" отдела по работе с персоналом

**Приложение 7**



Рис. 9. Информация, необходимая для проведения анализа трудовых ресурсов

**Приложение 8**

Таблица 7. Взаимоотношения отдела с другими подразделениями

|  |  |
| --- | --- |
| Подразделения | Отдел по работе с персоналом |
|  | Получает | Представляет |
| 1. Производст- венные подразделения | Заявки на прием рабочих и служащих, графики отпусков, предложения по премированию и депремированию работников, предложения о наложении дисциплинарных взысканий, предложения по улучшению организации труда, о переаттестации работников, табели учета рабочего времени. Данные о норме времени, норме обслуживания, норме выработки и трудоемкости, баланс рабочего времени, данные о доле покупных полуфабрикатов | Копии приказов о приеме, перемещении, увольнении работников, сведения по вопросам трудовой дисциплины, изменения правил трудового распорядка, сведения о графиках работы, нормы и расценки оплаты труда, планы по труду, материалы хронометражных наблюдений, консультации по трудовым вопросам, социальным льготам и материальной помощи. Пояснительную записку, заключения о результатах анализа |
| 2. Бухгалтерия | Сведения о зарплате и использовании фонда оплаты труда, об объемах товарной продукции в стоимостном выражении | Копии приказов о приеме, перемещении, увольнении работников, об отпусках, штатное расписание, копии приказов по оплате труда и премировании, табели учета рабочего времени, больничные листы для оплаты. Пояснительную записку, заключения о результатах анализа |
| 3. Отдел контроллинга и финансов | Плановые показатели деятельности предприятия, сведения о выполнении планов и показателей премирования, данные о себестоимости товарной продукции, себестоимости окончательного брака, материальных затратах | Плановые показатели бюджета, исполнение бюджета по труду, показатели по труду по подразделениям, заявки на выделение денежных средств. Пояснительную записку, заключения о результатах анализа |
| 4. Высшее руководство | Приказы, распоряжения | Отчеты |

**Приложение 9**

**Таблица 8. Документооборот специалиста по анализу труда и заработной платы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции специалиста по анализу трудовых ресурсов | Получает документацию | Разрабатывает документацию | Передает документацию |
| 1. Расчет численности работников на определенный период времени и сопоставление ее с фактической | Данные о норме времени, норме обслуживания, норме выработки и трудоемкости из производственных подразделений. Данные о фактической численности работников от специалиста по персоналу | Справка о произведенных расчетах, заключение о выявлении трудового резерва | Директору по персоналу и администрации. Специалисту по подбору и развитию персонала |
| 2. Расчет показателей движения кадров и анализ причин выбытия | Данные о численности принятых и выбывших работников за определенный период времени от специалиста по подбору и развитию персонала и специалиста по персоналу | Справка о произведенных расчетах. Пояснительная записка | Директору по персоналу и администрации. Специалисту по подбору и развитию персонала |
| 3. Анализ изменения состава и структуры персонала по различным направлениям | Данные о разделении работников по категориям и профессиям, по трудовому стажу, возрасту, половому признаку, по образованию и пр.за несколько периодов от специалиста по подбору и развитию персонала | Заключение по результатам анализа | Директору по персоналу и администрации. Специалисту по подбору и развитию персонала |
| 4. Расчет полезного фонда рабочего времени, анализ причин простоев и потерь | Баланс рабочего времени одного рабочего от производственных подразделений, данные о результатах фотографии рабочего времени и хронометража операций на рабочих местах от специалиста по льготам и компенсациям | Пояснительная записка | Директору по персоналу и администрации. Производственным подразделениям |
| 5. Расчет непроизводительных затрат рабочего времени | Данные о заработной плате производственных рабочих из бухгалтерии, о себестоимости товарной продукции, себестоимости окончательного брака, о материальных затратах из отдела контроллинга и финансов | Справка о произведенных расчетах и заключение по результатам анализа | Директору по персоналу и администрации. Производственным подразделениям |
| 6. Анализ влияния использован ия трудовых ресурсов на динамику выпуска продукции, анализ производительности труда | Данные об объемах товарной продукции в стоимостном выражении из бухгалтерии, о доле покупных полуфабрикатов из производственных подразделений | Результаты факторного анализа. Заключение о резервах роста производительности труда. Справка о произведенных расчетах производительности труда и экономии численности работников | Директору по персоналу и администрации. Специалисту по льготам и компенсациям |
| 7. Выявление недостатков в формировании и использовании средств, направляемых на оплату труда и социальные выплаты | Данные о средней заработной плате, о фонде заработной платы, о величине премии, структуре и величине социальных выплат от специалиста по льготам и компенсациям | Пояснительная записка. Рекомендации | Директору по персоналу и администрации. Специалисту по льготам и компенсациям |
| 8. Составление квартального отчета для руководства отдела | Указания директора по персоналу и администрации | Отчет | Директору по персоналу и администрации |