СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ стимулирования и МОТИВАЦИИ работников организации 5

1.1. Сущность, механизм и способы мотивации 5

1.2. Классификация теорий мотивации 14

1.3. Модели стимулирования внутренней мотивации работников 19

2. Анализ и оценка деятельности предприятия 28

2.1. Общая характеристика филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» 28

2.2. Стратегия развития филиала 30

2.3. Анализ состояния и использования персонала в филиале 33

3. ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ стимулирования и МОТИВАЦИИ персонала В ФИЛИАЛЕ ОАО «ВОЛГАТЕЛЕКОМ» 41

3.1. Анализ уровня мотивации работников филиала. Мотивационный механизм обеспечения качества труда 41

3.2. Мероприятия по повышению мотивирования социальной карьеры работников филиала 45

3.3. Основные направления совершенствования системы стимулирования в организации 55

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62

Список использованных источников 64

ПРИЛОЖЕНИЯ 66

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале и его стимулировании, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Основные задачи мотивации: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ процесса мотивации в организациях, индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними, и изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Объектом исследования в данной работе является система стимулирования и мотивации филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком».

Целью работы является анализ удовлетворенности персонала работой в организации и предложение мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

В связи с поставленной целью, задачами работы являются:

- изучение теоретических основ исследования системы мотивации;

- проведение краткого экономического анализа деятельности предприятия;

- анализ количественного и качественного состава кадров предприятия;

- оценка кадровой политики на предприятии;

- разработка проекта мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

Основой исследования являются разработки отечественных и зарубежных авторов по теории и практике управления персоналом предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ стимулирования и МОТИВАЦИИ работников организации

## 1.1. Сущность, механизм и способы мотивации

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления [8]:

1. что в деятельности человека находиться в зависимости от мотивационного воздействия.
2. каково соотношение внутренних и внешних сил;
3. как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека [12]. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию- человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человек может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования [12]. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия то и процесс мотивирования не сможет состояться. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемыми организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, Осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

Далее проведем обзор причин пассивности и малой производительности подчиненных, а также обзор нескольких, относительно эффективных методов, с помощью которых можно вызвать энтузиазм и сотрудничество со стороны работников.

Согласно “Теории Y” любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того ,руководство заинтересованно в том ,чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе таких, как степени личной ответственности, отношений с начальником, и т.д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи ,т.е. незнание работником результатов своего труда;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий: растерянность, раздражение, подсознательные надежды, разочарование, потеря готовности к сотрудничеству и заключительная стадия [12]. Далее рассмотрим отивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию людей.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника ,вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа? Отвечая на этот вопрос не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна: иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату; оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной; давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения; т.е. должна быть автономия; обеспечивать обратную связь с работником ,оцениваться в зависимости от эффективности его труда; приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы ,а так же ,по закону возвышения потребностей ,стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма (рис. 1):

Работа, удовлетворяющая всем характеристикам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги , дает работникам чувство сопричастности.

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности. Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

До сих пор мы рассматривали методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на “Теории Y”. Однако, применение ”Теории X” то же имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Согласно посылок “Теории X” люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд. Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ. Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации. Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях. Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности. Работники должны чувствовать ,что премия зависит дополнительных ,а не нормативных усилий. Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название “Теория Z” и “Теория A”,чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках [14]. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми ,более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | США | Япония |
| “Человеческий капитал” | Малые вложения в обучение  Обучение конкретным навыкам  Формализованная оценка | Крупные вложения в обучение  Общее обучение  Неформализованная оценка |
| “Трудовой рынок” | На первом месте - внешние факторы  Краткосрочный наем  Специализированная лестница продвижения | На первом месте - внутренние факторы  Долгосрочный наем  Неспециализированная лестница продвижения |
| “Преданность организации” | Прямые контракты по найму  Внешние стимулы  Индивидуальные задания | Подразумеваемые контракты по найму  Внутренние стимулы  Групповая ориентация |

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в “Теории Y”,демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями “Теорию Z” можно назвать развитой и усовершенствованной “Теорией Y”, адаптированной прежде всего под Японию. ”Теория A” в большей степени характерна для США.

Рассмотрим более подробно теории мотивации.

# 1.2. Классификация теорий мотивации

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп [10]:

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию [14]. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (рис. 2).

Гигиенические факторы Мотивация

Политика фирмы и администрации Успех

Условия работы Продвижение по службе

Заработок Признание и одобрение результата

Межличностные отношения Высокая степень ответственности

Степень непосредственного Возможность творческого и

контроля за работой делового роста

# Рис. 2. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера - Лоулера.

Согласно теории ожиданий по В. Вруму не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением [8]:

1. руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2. сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3. сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4. сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Согласно теории справедливости, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами [7]. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

## 1.3. Модели стимулирования внутренней мотивации работников

На Западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, в практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии. Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы.

Анализ мотивационных моделей предприятий зарубежных стран позволил разработать свою общую мотивационную модель и ее разновидности в соответствии с приведенной классификацией мотиваторов и апробировать их на российских предприятиях. Апробация показала, что реализация систем мотивации в любом коллективе требует, как правило, больших затрат по фонду заработной платы и премиальным системам. Затраты эти должны составить до 30% объема продаж, а не 10-15%, как делается это сегодня на российских предприятиях. Исходя из предлагаемой концепции мотивации с учетом результатов исследования на предприятиях России и накопленного опыта организации стимулирования предлагается модель мотивации, включающая в себя:

1. материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы);
2. моральное поощрение, в котором проявляется объективный характер личных моральных интересов отдельного индивида, признание его значимости;
3. социально-натуральное поощрение;
4. поощрение социально-должностной карьеры;
5. дополнительное поощрение за достижения в труде;
6. социальное.

Модель мотивации в общем виде приведена на рис. 3 в соответствии с изложенной выше классификацией и структурой мотивов [15].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Мотивационная модель* | | |
|  | Мотиваторы |  |
| Материаль-ные |  | Социальной карьеры |
|  | | |  |
| Моральные | |  | | Дополнительные стимулы |
|  | | |  |
| Социальные |  | Социально-натуральные |

Рис. 3. Модель мотивации персонала

Материальные мотивы:

1. Повышение должностного оклада:
2. за увеличение объема;
3. за рост квалификации;
4. за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников;
5. за увеличение объема продаж.
6. Премирование:
7. за внедрение новых разработок и новой техники:
8. за изготовление продукции на экспорт;
9. за повышение качества продукции;
10. по итогам работы за год;
11. за внедрение хозрасчета и снижение трудоемкости работ и т.д.

Моральные стимулы:

1. корпоративные;
2. муниципального, городского, регионального значения;
3. республиканского значения;
4. государственного значения;
5. межгосударственного значения;
6. международные моральные стимулы.

Мотивы социальной карьеры:

1. Стремление быть признанным в своем коллективе.
2. Неуклонное повышение своих знаний после окончания университета, колледжа.
3. Долгосрочное обеспечение денежного дохода.
4. Расширение области полномочий в принятии решений.
5. Полная реализация своего творческого потенциала.
6. Неуклонное продвижение по службе.
7. Избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые).
8. Избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху).
9. Участие в работе межгосударственных органов и совместных предприятий.
10. Избрание руководителей (фирмы, концерна, холдинга) в государственные органы управления.

Дополнительные стимулы:

1. Стимулирование персонала за участие, разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений.
2. Разовые выплаты за вклад в создание прибыли предприятия.
3. За участие в создании акционерного капитала.
4. Разовые выплаты из сберегательных фондов.
5. Льготная продажа акций и облигаций своим работникам.
6. Разовые выплаты по итогам года.
7. Выплата дивидендов по акциям.

Социально-натуральные:

1. Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием.
2. Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника).
3. Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.
4. Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания.
5. Выделение льготных кредитов.
6. Представление отсрочки платежей на определенный период.

Социальные**:**

1. Бесплатное пользование дошкольными учреждениями.
2. Бесплатное питание на работе.
3. Бесплатное медицинское обслуживание.
4. Кредитование бесплатного получения образования.
5. Оплата транспортных расходов.
6. Бесплатное пользование спортивными сооружениями.
7. Досрочный выход на пенсию за счет предприятия.
8. Повышение квалификации за счет предприятия.
9. Материальные гарантии по безработице.
10. Покупка для работников жилья.
11. Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья.
12. Скидка на покупку товаров.
13. Выделение беспроцентных кредитов.

Модель мотивации трудовой деятельности молодого менеджера должна охватывать широкую гамму средств, удовлетворяющих первичные физиологические потребности (достаточная заработная плата, отдельная комната в гостинице для молодых специалистов, хорошие условия для занятий спортом и других видов отдыха, наличие учебной базы для совершенствования профессионального мастерства и др.).

Рассмотрим возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

*Повышение разнообразия умений и навыков.* Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

*Повышение целостности работы.* Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

*Объединение нескольких операций в одну законченную работу* улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

*Повышение важности работы.* Если работник знает как конкретно будут использованы результаты его труда он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях ,о том что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы , как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

*Увеличение автономии.* Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

*Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным* может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе ,где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций ,действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований.

*Усиление обратной связи.* Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В приведенной ниже таблице показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала.

Таблица 1. Способы экономического стимулирования различных

групп персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Торговая группа | 1. Индивидуальные комиссионные с объемов продаж 2. Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль 3. Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год 4. Групповая система долевого участия в прибыли 5. Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производствен-ные рабочие | 1. Групповая сдельная система оплаты труда 2. Премии за досрочное завершение работы 3. Премии за сверхурочную работу 4. Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Общая схема долевого участия в прибыли 3. Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Часть групповой производственной премии 3. Общая схема долевого участия в прибыли 4. Предложение о долевом участии в бизнесе |

Приведенный список не является исчерпывающим. Однако, он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала.

Таким образом, обобщая теоретическую часть исследования, следует отметить, что одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства.

В чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

На основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение, объектом управления - результат трудовой деятельности.

2. Анализ и оценка деятельности предприятия

# Общая характеристика филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком»

Открытое акционерное общество «ВолгаТелеком» создано и зарегистрированно под наименованием открытого акционерного общества «Связьинформ» Нижегородской области, учреждено Комитетом по управлению государственным имуществом Нижегородской области Распоряжением главы администрации г. Нижнего Новгорода № 1605-р от 15 декабря 1993 г. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 1992г. № 721 "Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества", а также постановлением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 1992г. № 1003 "О приватизации предприятий связи" на базе государственного предприятия связи и информатики «Россвязьинформ» и является его правопреемником всех прав и обязанностей.

Место нахождения ОАО «ВолгаТелеком» - Российская Федерация, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, Дом связи.

ОАО «ВолгаТелеком» в установленном порядке имеет право создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами.

ОАО «ВолгаТелеком» имеет 18 филиалов, в том числе «Мартелком» республики Марий Эл, расположенный по адресу: 424000, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Советская, 138.

Филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» создан на основании решения Совета Директоров ОАО «Нижегородсвязьинформ» (протокол №5 от 07.09. 2001 г.). Филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» действует в соответствии с Положением, утвержденным Советом директоров ОАО «ВолгаТелеком» (протокол №2 от 10.04.2003 г.). Совет директоров принимает решение о создании филиалов, открытии представительств и их ликвидации.

Филиалу в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» разрешается иметь круглую печать, содержащую полные наименования: общества, соответствующего филиала, структурного подразделения на русском языке и указание на место регистрации ОАО «ВолгаТелеком», а также другие печати, содержащие надписи, определенные в установленном порядке, соответствующие штампы и бланки, выполненные в едином фирменном стиле, причем информация о наличии круглых печатей должна быть внесена в Положения о соответствующих филиалах и структурных подразделениях.

Основной целью деятельности филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» является осуществление функций общества в пределах компетенции на территории РМЭ в целью получения обществом прибыли.

Филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» осуществляет следующие функции:

- развитие телекоммуникационной сети для обеспечения передачи информации различного вида;

- обеспечение внедрения новых технологий связи;

- разработка схем развития и размещения на обслуживаемой территории средств связи;

- планирование развития сетей связи в зависимости от потребностей услуг связи;

- проведение работ по повышению качества и эффективности использования средств электрической связи и проводного вещания и др.

Руководство текущей деятельностью ОАО «ВолгаТелеком» осущест-вляется Директором филиала и правлением филиала. Правление является коллегиальным исполнительным органом филиала и организует выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров ОАО «ВолгаТелеком» (приложение А).

Исполнительным органом управления филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» является Заместитель Генерального директора – Директор филиала.

# 2.2. Стратегия развития филиала

Стратегия повышения конкурентоспособности услуг связи филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» до 2005 года утверждена Генеральным Директором филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» 29.11.2003 г.

Целью данной стратегии является укрепление конкурентоспособности предоставляемых услуг, повышение инвестиционной привлекательности, развитие производства на базе современной телекоммуникационной инфраструктуры и удовлетворение растущих потребностей в услугах связи.

Основными мероприятиями маркетинговой стратегии в 2003 году с учетом их высокой эффективности являются дальнейшее развитие услуг сотовой связи, услуг сети передачи данных, Интернет и кабельного телевидения.

Филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» к концу 2005 года будет стремиться зафиксировать следующие позиции на уровне долей конечных пользователей по следующим видам услуг:

1. предоставление доступа к городской телефонной сети проводной связи – не ниже 99,9%;
2. предоставление доступа к сельской телефонной сети проводной связи – не ниже 100%;
3. предоставление доступа в сеть Интернет – не менее 96%;
4. предоставление доступа к сети сотовой связи – не менее 60%;
5. объем исходящего платного международного и междугородного трафика, пропущенного через средства связи ОАО «ВолгаТелеком» - не менее 100%.

Для того чтобы чётко и обоснованно ответить на него, руководитель должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы и её потребности на сегодняшний день и в будущем. То, что компания собирается делать и чем она хочет стать является предназначением или миссией фирмы. Миссия обращена во внешнюю среду и означает то, чем фирма может быть полезна обществу. Таким образом, миссией филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» является удовлетворение потребностей населения, органов государственной власти и управления, обороны, безопасности и правопорядка, других хозяйствующих субъектов и юридических лиц в услугах связи, а также получение прибыли.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы. Говоря иначе, цель – это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным и на достижение которых направлена его деятельность.

Целями филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» являются:

1. Создание на территории РМЭ телекоммуникационных сетей для обеспечения передачи информации;
2. Организация службы телематики («телетекст», «видеотекст», «телефакс», и др.);
3. Развитие сети телефонной связи (ГТС, СТС, МТС);
4. Развитие взаимоувязанной сети связи России на территории РМЭ;
5. Обеспечение максимальной самостоятельности предприятия в решении производственных и экономических задач, развития любых форм коммерческой и внешнеэкономической деятельности, наиболее эффективное использование финансовых ресурсов для получения максимальной прибыли и повышения качества предоставляемых услуг.

В соответствии с целями и сохранением правопреемственности филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» осуществляет следующие виды деятельности:

1. Основные виды предоставляемых услуг (услуги электросвязи) в т.ч. городская и сельская телефонная связь; междугородная (международная) телефонная связь; документальная электросвязь; проводное и эфирное радиовещание; кабельное телевидение; мобильная связь «Алтай»; сервисные услуги электронных АТС; услуги транкинговой связи.
2. Прочие виды деятельности: образовательная деятельность; строительная деятельность; перевозка грузов; медицинская деятельность; торговая деятельность.

В соответствии с утвержденной Стратегией приоритетными направлениями деятельности филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» до 2005 года являются следующие:

1. Удовлетворение платежеспособного спроса на основные услуги за счет задействования номерной емкости сетей проводной связи, внедрения АПУС.
2. Внедрение услуг интеллектуальной сети, формирование потенциального спроса на данные услуги.
3. Интеграция филиалов на территории РМЭ и совершенствование структуры управления филиала.
4. Разработка номенклатуры услуг, ориентированной на корпоративных клиентов крупного, среднего, малого бизнеса и индивидуальных частных предпринимателей, совершенствование существующей номенклатуры услуг.
5. Формирование управления спросом посредством популяризации новых видов услуг, дополнительных видов обслуживания.
6. Совершенствование процессов бизнес – планирования.

Основной упор филиал РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» делает на развитие материальной базы средств связи, увеличение общей емкости АТС, внедрение новых видов услуг.

К 2005 году, по прогнозам специалистов, общее число абонентов ГТС И СТС должно возрасти примерно на 70 тысяч, при этом планируется телефонизировать до 90% квартир в Йошкар-Оле. Сегодня более 80% абонентов на селе могут выйти на междугородную связь. Все хозяйства, а их более 200, имеют свои АТС.

# 2.3. Анализ состояния и использования персонала в филиале

Важную роль в дальнейшем повышении эффективности производства играет решение проблемы рационального и равномерного использования трудовых ресурсов. Достаточная обеспеченность и рациональное использование трудовых ресурсов основывается на совершенствовании организации труда на научной основе, что обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда. В частности, от обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования машин, оборудования, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других показателей.

Обеспеченность трудовыми ресурсами филиала отражает таблица 2.

## Таблица 2. Трудовые ресурсы филиала в РМЭ ОАО «Волгателком»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 1999 | 2000 | 2000 в %к 1999 | 2001 | 2001 в %к 1999 | 2002 | 2002 в %к 1999 | 2003 | 2003 в %к 1999 |
| Всего работников, в т.ч. | 2334 | 2319 | 99,4 | 2311 | 99,01 | 2337 | 100,1 | 2463 | 105,5 |
| Управленческий персонал | 169 | 161 | 98,7 | 158 | 93,5 | 162 | 95,9 | 178 | 105,3 |
| Основное производство | 1844 | 1925 | 104,4 | 1924 | 104 | 1940 | 105,2 | 2032 | 110,2 |
| Вспомогательные службы | 253 | 163 | 64,4 | 161 | 63,6 | 165 | 65,2 | 172 | 68,0 |
| Социальная инфраструктура | 68 | 70 | 102,9 | 68 | 100 | 70 | 102,9 | 81 | 119,1 |

Списочная численность работников филиала на 01.10.01г. составляет 2319 человек. Из них руководителей 163, специалистов – 682, рабочих – 1467 человек. Из числа руководителей с высшим образованием 114 работников, что составляет 70% (на 01.10.00г. - 109 раб. и соответственно – 67%), специалистов с высшим образованием 308 работников, что составляет 45% (на 01.10.00г. – 286 работников и соответственно - 43%). Специалистов со средним специальным образованием 327 работников, что составляет – 48% (на 01.10.00г. – 286 работников и соответственно 43%). Практиков (лиц имеющих среднее образование) - 47 работников и соответственно – 7% (на 01.10.99г. – 53 работника и соответственно – 8%). Кроме того рабочих со средним специальным и высшим образованием увеличилось с 371 до 389.

Общая численность персонала компании на 01.01.2002 года составляет 2311 человек, что 1% или на 23 человека меньше, чем в 1999 году. Из 2311 человек 453 специалиста с высшим образованием , 740 человек имеют среднее специальное образование.

В 2001 г. сокращено 3 работника, в том числе: в Звениговском РУЭС - 1 рабочее место оператора в связи с автоматизацией производственных процессов; в Горно-Марийском РУЭС - 2 телефониста в связи с уменьшением среднемесячного международного обмена из-за введения цифрового кода.

Незначительное сокращение численности в 2001 г. объясняется тем, что работа по высвобождению штата проводилась целенаправленно в предыдущие годы. Так, за период с 1994 г. в результате внедрения новой техники, ликвидации старых декадно-шаговых АТС, введения в действие новой цифровой станции АМТС типа S-12, ликвидации нерентабельных отделений связи и в результате реализации мероприятий программы антикризисных мероприятий по оздоровлению экономики, сокращено 227 ед., что составляет более 12 % численности работающих.

Учитывая, что перед филиалом поставлены большие задачи по предоставлению услуг местной, междугородной, международной телефонной связи и радиофикации в Республике Марий Эл, а также по активному продвижению новых услуг и технологий, возможности и необходимости в дальнейшем сокращении численности персонала не имеется.

В процессе проводимой работы в 2001 году по сокращению численности работающих соблюдены все права и гарантии работников, предусмотренные законодательством РФ.

Общая численность персонала компании на 1.01. 2003 года составляет 2 337 человека, средний возраст персонала предприятия составляет 39,7 лет.

В 2003 году наблюдаем рост численности работников филиала на 126 чел. или на 5,4% по сравнению с 2002 годом, причем большими темпами возросла численность работников основного производства.

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод об обеспеченности филиала трудовыми ресурсами, в частности по категориям. Управленческий персонал компании составляет 6,8% от общего числа работающих, 83,2 % заняты в основном производстве и 10% заняты во вспомогательном производстве.

Наблюдается рост кадров, принятых в основное производство, по сравнению с 1999 годом. Если обратить внимание на последние 2 года, то текучести кадров не наблюдается. Предприятие имеет оптимальную структуру распределения трудовых ресурсов, не перегруженную административным аппаратом.

Один и тот же результат в процессе производства может быть получен при различной степени эффективности труда. Мера эффективности труда в процессе производства получила название производительности труда. Иными словами, производительность труда - результативность или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции. Динамика показателей использования трудовых ресурсов филиала представлена в таблице 3.

## Таблица 3. Показатели использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Коэффициент оборота по приему рабочих | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,05 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| Коэффициент постоянства персонала | 99,99 | 99,98 | 99,99 | 99,99 | 99,99 |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 62,8 | 81,8 | 116,6 | 144,9 | 199,1 |

Наблюдаем увеличение текучести кадров филиала в 2000 году. По состоянию на 01.10.00г. число уволенных по собственному желанию составляло 107 человек или 4,6% от списочного состава. Из числа уволившихся 31 специалист, что составляет 4.7% от общего числа специалистов. По состоянию на 01.10.01г. число уволенных по собственному желанию составило 128 человек или 5,5 % от списочного состава, в том числе 37 специалистов (5,4% от числа специалистов). Основной причиной увольнения специалистов является неудовлетворенность заработной платой, возможность получения более высоких доходов за пределами региона (Республики Татарстан. Чувашия).

За 2001-2003 гг. текучести кадров по компании не наблюдается. Это связано, прежде всего с тем, что работники заинтересованы в работе - это высокая и своевременно выплаченная заработная плата, выдача премий и других поощрительных выплат, предоставление работникам услуг социального характера. Производительность труда с каждым годом растет, что обусловлено главным образом ростом объема реализованных продукции, работ, услуг.

Динамика среднемесячной заработной платы работников филиала представлена на рис. 4.



Рис. 4. Динамика среднемесячной зарплаты работников за 1999-2003 гг.

Средняя заработная плата одного работника за 2001 г. по филиалу увеличилась по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 678 руб. и достигла 2749 руб., рост заработной платы составил 170,4 %.

Анализ показывает, что заработная плата возросла в результате увеличения должностных окладов и тарифных ставок, а также за счет увеличения процента премии.

Известно, что для стабильной и качественной работы любого производства необходимо два основных условия: первое – это применение эффективных новейших технологий и второе, которое по значимости ничуть не уступает первому, а возможно и превосходит его, это – наличие высококвалифицированных хорошо подготовленных кадров. Именно поэтому наше предприятие наряду с внедрением новейших технологий электросвязи уделяет большое внимание повышению квалификации и образовательного уровня персонала.

Списочная численность работников филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» на 01.01.04 г. составляет 2463 человека. Из них руководителей - 178, специалистов - 746, рабочих - 1286человек. Из числа руководителей высшее образование имеют 127 работников, что составляет 72 %; специалистов со средним специальным образованием - 333 работников, что составляет 90% (на 01.01.02 - 86 %). Практиков (лиц, имеющих среднее образование) - 47 работников и соответственно 7 % (на 01.01.02 г.— 53 работника — 8 %). Таким образом, 52,8 % от общего числа сотрудников предприятия имеют высшее или среднее специальное образование.

Приведенные данные свидетельствуют, что образовательный уровень работников филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» постоянно повышается. Вместе с тем, часть руководителей и специалистов имеют образование, не соответствующее требованиям к занимаемой должности, поэтому работа по подбору руководителей и специалистов продолжается постоянно.

В таблице 4 представлена структура персонала работников управления филиала в разрезе структурных подразделений по районам РМЭ.

## Таблица 4. Структура специалистов аппарата управления филиала

## по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование структурного подразделения | Всего работни-  ков на должностях специалистов, чел. | В том числе, чел. | | | Соотноше-ние специалистов с высшим и средним спец. образованием, % |
| с высшим образованием | Со средним специальным образованием | практики на должностях специалистов |
| 1 | Головная стр. единица | 406 | 279 | 119 | 8 | 2,3 |
| 2 | Волжский РУЭС | .80 | 40 | 37 | 3 | 1,33 |
| 3 | Звениговский РУЭС | 43 | 12 | 28 | 3 | 0,7 |
| 4 | Горномарийский РУЭС | 47 | 20 | 26 | 1 | 0,77 |
| 5 | Килемарский РУЭС | 16 | 6 | 8 | 2 | 0,85 |
| 6~ | Куженерский РУЭС | 10 | . 3 | 7 | - | 0,43 |
| 7 | Мари-Турекский РУЭС | 16 | 7 | 5 | 4 | 1,4 |
| 8 | Медведевский РУЭС | 34 | 16 | 15 | 3 | 1,1 |
| 9 | Моркинский РУЭС | 23 | 9 | 12 | 2 | 0,75 |
| 10 | Новоторьяльский РУЭС | 16 | 3 | 10 | 3 | 0,3 |
| 11 | Оршанский РУЭС | 14 | 5 | 9 | - | 0,56 |
| 12 | Параньгинский РУЭС | 14 | 3 | 10 | 1 | 0,3 |
| 13 | Советский РУЭС | 23 | 10 | 12 | 1 | 0,83 |
| 14 | Сернурский РУЭС | 24 | 8 | 11 | 5 | 0,73 |
| 15 | Юринский РУЭС | 15 | 5 | 9 | 1 | 0,56 |
| 16 | УМС | 27 | 21 | 6 | - | 3,5 |
| 17 | Сервис | 33 | 22 | 10 | 1 | 2,55 |
| 18 | ЦРТ | 30 | 30 | - | - | - |
| 19 | ЦКТ | 16 | 16 | - | - | - |
| 20 | РСУ | 33 | 26 | 4 | 3 | 6,6 |
|  | ИТОГО: | 920 | 541 | 333 | 46 | 1,62 |

Как видно из таблицы 4, соотношение специалистов с высшим и средним специальным образованием к общему числу специалистов равно 95%. В некоторых структурных подразделениях все специалисты имеют высшее образование. Это высокотехнологичные подразделения - ЦКТ (Центр компьютерных технологий) и ЦРТ (Центр радиотехнологий). Доля практиков среди специалистов невелика - 5%.

Соотношение специалистов с высшим и средним образованием составляет 1,62. По сравнению с таким же соотношением в передовых развитых странах (1:3 - 1:5 или 0,33 - 0,2) уровень квалификации специалистов очень высокий.

Филиал в РМЭ ОАО «Волгателеком» тесно взаимодействует с учебными заведениями не только Республики Марий Эл, но и Республики Чувашии. Ежегодно заключаются договора на повышение квалификации специалистов предприятия с Марийским государственным техническим университетом, Учебно-методическим центром «Лидер» Республики Марий Эл, Чебоксарским электротехническим техникумом связи.

По инициативе администрации предприятия в Марийском государственном техническом университете открыта специальность «Радиосвязь, радиовещание и телевидение» очной и заочной формы обучения. На заочном отделении обучаются в основном работники филиала, по окончании им будет предоставлена работа согласно полученной специальности. В 2000 году открыта кафедра радиотехнического факультета в учебном инженерно-техническом центре предприятия для проведения лабораторных работ со студентами старших курсов по изучению аппаратуры связи. Для этого оборудованы специальные лабораторные классы, подготовлены методические материалы. В 2000 году учебным инженерно-техническим центром предприятия получена Лицензия Министерства образования Республики Марий Эл для образовательной деятельности в дополнительном образовании.

Далее рассмотрим возрастной и половой состав кадров филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» по состоянию на 1.01.2004 г. Как видно из таблицы 5, что молодые специалисты в возрасте до 31 года составляют 20%, работники в возрасте от 31 года до пенсионного возраста – 78% и всего лишь 2% - работники пенсионного возраста. Приведенные данные свидетельствуют, что каждый пятый работник предприятия относится к категории «молодых специалистов». Работа по набору «молодых специалистов» и «обмолаживанию» коллектива будет продолжена и в дальнейшем.

Таблица 5. Возрастной и половой состав кадров филиала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Кол-во чел. | В том числе | | |
| До 31 года | От 31 до пенс. возраста | После пенсионного возраста |
| Мужчины, всего | 1283 | 320 | 940 | 23 |
| В т.ч. рабочие | 854 | 228 | 612 | 14 |
| Служащие, в т.ч. |  |  |  |  |
| Руководители | 119 | 6 | 110 | 3 |
| Специалисты | 310 | 86 | 218 | 6 |
| Женщины, всего | 1045 | 150 | 882 | 13 |
| В т.ч. рабочие | 613 | 79 | 526 | 8 |
| Служащие, в т.ч. |  |  |  |  |
| Руководители | 44 | 6 | 38 | ----------- |
| Специалисты | 372 | 60 | 307 | 5 |
| Др. служащие | 16 | 5 | 11 | ----------- |

Далее проанализируем средний стаж работы персонала филиала по состоянию на 01.01.04г.

Таблица 6. Стаж персонала филиала по категориям работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория работников | Едм. изм. | На 01.01.04г. |
| Служащие: | Лет |  |
| Руководители | Лет | 12 |
| Специалисты | Лет | 10 |
| Др. служащие | Лет | 9 |
| Рабочие | Лет | 9 |

Перечисленные ниже категории обладают достаточным опытом на предприятии. Структура кадров предприятия, отображенная в таблице 6, показывает, что средний стаж работы на предприятии – руководителей 12 лет, специалистов 10 лет, рабочих 9 лет, а это значит, что поставленные задачи перед персоналам предприятия будут решены в кратчайшие сроки на должном уровне. К общепринятым в настоящее время требованиям: четкой дисциплины, высоким исполнительским качествам, ответственности, инициативе и творческой заинтересованности в самом труде добавляются такие как самомотивация, гибкость, организаторские способности, готовность и способность к профессиональному развитию, умению ставить и решать проблемы, распределять время, действовать в экстремальных ситуациях.

3. ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ стимулирования и МОТИВАЦИИ персонала В ФИЛИАЛЕ ОАО «ВОЛГАТЕЛЕКОМ»

# 3.1. Анализ уровня мотивации работников филиала. Мотивационный механизм обеспечения качества труда

При разработке и утверждении в филиале в РМЭ ОАО «Волгателеком» положений о премировании обеспечивается прямая зависимость премий от личного участия работника в общих итогах работы трудового коллектива.

Конкретные показатели материального поощрения для руководящих работников филиалов предприятия (начальника, заместителя начальника, главного инженера, главного бухгалтера, бухгалтера – экономиста, экономиста) устанавливаются по отдельному положению. Показатели и периоды премировании устанавливаются Положениями о премировании, утвержденными генеральным директором и согласованным с ОАО «Волгателеком», профсоюзом работников связи. Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются по следующим целевым самостоятельным частям:

1. выполнение экономических показателей (плана прибыли, тарифных доходов);
2. выполнение нормативов показателей качества услуг электросвязи.

Мотивационный механизм обеспечения качества труда содержит следующие взаимосвязанные компоненты:

1. набор средств материального и морального стимулирования;
2. методы оценки качества труда различных групп работников;
3. способ учета средств стимулирования.

Каждый прием стимулирования предполагает достижение персоналом определенного условия по качеству труда.

Рассмотрим методы оценки качества труда различных групп работников предприятия.

Для руководящих работников всех филиалов применяется единый перечень основных показателей деятельности филиалов, при условии перевыполнения (невыполнения) которых поощрительный фонд увеличивается (снижается). Кроме основных показателей для руководящих работников филиалов применяется единый перечень производственных упущений, за наличие которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью. В целях стимулирования труда руководящих работников филиалов и цехов, разрабатывается единый перечень факторов, при выполнении которых размер поощрительного фонда повышается.

Данные перечни являются неотъемлемой частью Положения о выплате поощрительного фонда руководящим работникам в филиале в РМЭ ОАО «Волгателеком» и могут дополняться и уточняться в установленном порядке.

Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются работникам филиала по следующим целевым самостоятельным частям:

1. выполнение экономических показателей (плана прибыли и тарифных доходов).
2. выполнение показателей Анкеты намерений.

При невыполнении одного из экономических и производственных показателей, учитываемых при премировании, размер премии всему коллективу снижается в установленных размерах. В целях стимулирования деятельности работников филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» разрабатывается перечень основных показателей, при условии перевыполнения (недостижения) которых размер поощрительного фонда (приработка) увеличивается (снижается).

Отдельным работникам премия начисляется по коэффициенту трудового участия в зависимости от личного вклада в общие результаты труда

Перечень показателей, при невыполнении которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью и перечень показателей повышения поощрительного фонда разрабатывается, при необходимости дополняется или изменяется по рекомендациям ОАО «Волгателеком» и решению руководителя филиала и является неотъемлемой частью «Положения о выплате поощрительного фонда (приработка)» работникам филиала. Показатели и размеры премирования работников филиала, утвержденные «Положением о выплате поощрительного фонда», изменяются и дополняются приказом Генерального директора ОАО «Волгателеком»

Условия начисления и выплаты поощрительного фонда.

Выплата поощрительного фонда производится по решению генерального директора ОАО «Волгателеком» исходя из финансовых результатов работы. Источником выплаты поощрительного фонда являются средства на оплату труда, заработанные в периоде, за который начисляется поощрительный фонд. Начисление поощрительного фонда осуществляется раздельно за каждый основной показатель хозяйственной деятельности. Оценка выполнения всех показателей и развитие средств связи производится нарастающим итогом с начала года, а показателей, отражающих качество работы – поквартально. Основанием для выплаты премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности, отчетности по качеству. Для расчета поощрительного фонда принимается заработная плата за прошедший месяц, начисленная за фактически отработанное время и коэффициент трудового участия (КТУ).

Генеральный директор имеет право увеличить размер начисленного поощрительного фонда за выполнение особо важных и срочных производственных заданий и работ. Размер КТУ работникам подразделений устанавливается начальником подразделения и вместе со справкой о выполнении установленных показателей представляется: в филиалах – экономисту (гл. бухгалтеру), в ОАО – в планово- экономический отдел. Полное или частичное лишение премии производится в тот период, в котором было совершено или выявлено упущение в работе.

Повышение или снижение (частично или полностью) начисленного поощрительного фонда руководящим работникам филиала осуществляется генеральным директором по представлению начальника филиала и предложениям служб филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком», оформленным письменно. В данном случае при представлении материалов на премировании прилагается ходатайство начальника филиала и копия приказа о наложении взыскания. За соблюдение размеров поощрительного фонда и условий премирования, полноту представления материалов и сроков их представления персональная ответственность возлагается на руководителей филиалов и подразделений, бухгалтеров и экономистов.

Моральное стимулирование качества труда персонала.

Эффективность участия персонала в работе по улучшению качества оценивается руководителями подразделений. Моральное стимулирование качества труда в филиале в РМЭ ОАО «Волгателеком» включает следующие направления:

1. продвижение по службе, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала;
2. признание коллектива, одобрение, похвала.

Порядок и принципы продвижения по службе, профессионального развития и роста квалификации персонала определены СТП СК – 52300 – 17-006-98 «Кадровое обеспечение производства» и СТП СК – 52300 – 17-002-98 «Обучение кадров», а также целевыми документами филиале в РМЭ ОАО «Волгателеком», определяющими порядок реализации данного направления.

Признание коллектива, одобрение реализуется:

1. присвоением почетных званий работникам предприятия («Мастер связи», «Почетный радист Российской Федерации», «Заслуженный связист Республики Марий Эл», «Заслуженный связист Российской Федерации», «Ветеран связи Республики Марий Эл» и другие почетные звания);
2. награждение почетными грамотами, иными почетными знаками.

Награждение работников филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» почетными грамотами, почетными знаками, присвоение почетных званий, применение иных поощрений осуществляется на основании соответствующих положений. Применение моральных форм стимулирования качества труда осуществляется с учетом выполнения работниками предприятия установленных Положениями Условий по качеству труда, общих результатов деятельности, стаж работы.

В целях стимулирования обеспечения качества труда в предприятии и во всех подразделениях осуществляется учет средств стимулирования, примененных к каждому работнику. Отделом кадров филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком», кадровой службой филиалов все решения руководителей предприятия о моральных и материальных поощрениях вносятся в трудовые книжки работников в соответствующий раздел, согласно Инструкции по ведению трудовых книжек. Руководители цехов, участков, других подразделений филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» ведут учет средств стимулирования работников подчиненного подразделения по произвольной форме.

# Мероприятия по повышению мотивирования социальной карьеры работников филиала

Обще известно, то для стабильной и качественной работы любого производства необходимы два основных условия: первое - это применение эффективных новейших технологий и второе, которое по значимости ничуть не уступает первому, а возможно и превосходит его, это- наличие высококвалифицированных хорошо подготовленных кадров. Именно поэтому филиалу наряду с внедрением новейших технологий электросвязи необходимо уделять большое внимание повышению квалификационного и образовательного уровня персонала.

Далее представим стандарт по обучению и подготовке работников филиала РМЭ ОАО «Волгателеком», который разработан в соответствии с требованиями Минсвязи России о подготовке персонала и кадровой политикой филиала РМЭ ОАО «Волгателеком». Стандарт устанавливает порядок организации обучения руководителей, специалистов и рабочих филиалов и подразделений организации. Действие стандарта распространяется на все структурные подразделения и всех работников предприятия. Ответственность за применение стандарта возлагается на отдел кадров филиала РМЭ ОАО «Волгателеком». Стандарт предприятия включен в систему качества СТП 45- 52300- 001- 00.

Профессиональное обучение персонала филиала РМЭ ОАО «Волгателеком» осуществляется непосредственно и включает в себя два этапа: профессиональную первичную подготовку и повышение квалификации (последующее углубление, расширение и дополнение ранее приобретенной квалификации). При этом в зависимости от принятых целей, выделяются различные варианты повышения квалификации в соответствии, с которыми квалификация работника должна быть:

1. сохранена на прежнем уровне;
2. углублена и расширена;
3. приведена в соответствие с изменившейся обстановкой;
4. доведена до уровня, требуемого для работы на новой, более высокой должности.

Повышение квалификации включает в себя учебу на рабочем месте, и самостоятельно организованную учебу (чтение специальной литературы, обмен опытом, посещение выставок и др.).

Учебный инженерно- технический центр (УИТЦ) является базой для подготовки персонала и действует в соответствии с Положением о нем, утвержденном генеральным директором предприятия.

УИТЦ обобщает потребность во всех видах обучения работников, формирует группы обучаемых, заключает договора с высшими, средними специальными и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров непосредственно на курсах.

Обучение персонала осуществляется по циклическому методу в соответствии с планом- графиком обучения персонала УИТЦ, утвержденным первым заместителем генерального директора, чтобы рабочие, специалисты и руководители всех уровней проходили всестороннюю подготовку, обеспечивающую приобретение методов и навыков, необходимых для выполнения ими работ.

Подготовка и повышение квалификации кадров осуществляется на постоянно действующих курсах филиала РМЭ ОАО «Волгателеком», в филиалах и всех подразделениях, а при необходимости в учебных центрах РФ.

Профессиональное обучение персонала содержит следующие формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации:

1. подготовка новых рабочих;
2. переподготовка и обучение рабочих вторым смежным профессиям;
3. повышение квалификации рабочих;
4. повышение квалификации и переподготовки руководителей, специалистов.

Подготовка новых рабочих на производстве- профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию. Подготовка новых рабочих на производстве ввиду их малочисленности проводится по индивидуальной форме обучения. При этом обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций (очно- заочное изучение курса) под руководством преподавателя- консультанта теоретического обучения из числа специалистов, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего- инструктора производственного обучения на рабочем месте. Теоретические занятия и производственное обучение при подготовке новых рабочих на производстве проводятся в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде.

Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям организуется для обучения рабочих, высвобождаемых на предприятии в результате ликвидации старого и организации нового производства, предстоящего сокращения численности персонала, а также изъявивших желание сменить имеющихся у них профессию с учетом потребности производства. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещенным профессиям. Формы переподготовки и обучения рабочих вторым профессиям аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих мест.

Повышение квалификации рабочих - профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков, умений на имеющейся профессии.

Организуются следующие виды повышения квалификации рабочих на производстве:

1. производственно- экономические курсы;
2. курсы целевого направления.

Производственно- экономические курсы организуются для подготовки рабочих к сдаче на очередные разряды 3-4; 5-6. Форма обучения групповая. Программы должны быть изучены полностью. При этом лица, имеющие среднее-специальное или высшее образование, могут готовиться к сдаче на очередной разряд самостоятельно.

Курсы целевого назначения создаются для изучения сложного оборудования, новой техники, технологических процессов, технической документации, вопросов экономики производства, повышения качества предоставления услуг связи.

К повышению квалификации руководителей и специалистов относится любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков и производственной деятельности в работе с персоналом, а также творческой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами хозяйствования в условиях рыночных отношений. Обучение руководителей, специалистов и служащих содержит следующие формы и методы:

1. систематическое самообразование;
2. участие в отраслевых семинарах, конференциях и др.;
3. стажировка на передовых предприятиях и др.;
4. курсы по специализации и различным направлениям;
5. обучение в учебных центрах, ВУЗах, ИПК.

Систематическое самообразование, самостоятельное обучение работника в течение года, осуществляемое по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем, который также осуществляет контроль за выполнением плана самообразования работника.

Занятия на семинарах проводятся не реже одного раза в квартал с целью освоения передового опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или для резерва на выдвижение.

Стажировка на передовых предприятиях в учебных заведениях страны и за рубежом проводится с целью освоения передового опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или для резерва на выдвижения.

Краткосрочное обучение, курсы целевого назначения проводятся ежегодно, исходя из производственной необходимости с целью изучения нового оборудования, системы качества, государственных стандартов, требований по охране труда и техники безопасности и др.

Длительное периодическое обучение руководителей и специалистов проводится не реже одного раза в 3- 5 лет в УИТЦ, в учебных заведениях. Системы повышения квалификации и переподготовки на курсах и факультетах при ВУЗах, а также за рубежом с целью повышения квалификации по профилю их трудовой деятельности, углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством и организации труда.

Аттестация лиц, прошедших курс обучения по профессии, проводится в форме квалификационных экзаменов и имеет цель- определить их подготовленности к трудовой деятельности по профессии и установить уровень квалификации (разряд, класс, категорию). Для проведения квалификационных экзаменов на предприятии создается квалификационная комиссия, утвержденная приказом генерального директора. К квалификационным экзаменам допускаются лица, успешно прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения по учебным программам. Объем и уровень знаний и практических навыков лиц, прошедших обучение по профессии, должны соответствовать требованиям положений Единого тарифно - квалификационного справочника работ и профессий рабочих, а также квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих. Результат квалификационных экзаменов квалификационной комиссией заносится в протокол с записью заключения комиссии об уровне квалификации рабочего специалиста. УИТЦ документирует и хранит у себя сведения по обучению персонала.

Профессиональное и экономическое обучение рабочих на производстве осуществляют преподаватели из числа руководящих, инженерно- технических работников, экономистов и других специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование по профилю учебы, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет, высокие производственные показатели. В необходимых случаях приглашаются специалисты сторонних организаций. Инструкторы производственного обучения назначаются из числа квалифицированных рабочих и специалистов, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет, высокие производственные показатели, общее среднее или среднее специальное образование.

Оплата труда преподавателей, не освобожденных от основной работы, привлекаемых в качестве преподавателя по обучению персонала, проводится за время обучения, предусмотренное программой за счет средств, предназначенных на подготовку кадров. Оплата за обучение проводится на основании табеля, составленного начальником УИТЦ, утвержденного руководством предприятия, а привлекаемым преподавателям со стороны - на основании трудового соглашения.

В настоящее время в филиале РМЭ ОАО «Волгателеком» работает 51,3 % работников имеющих высшее и среднее специальное образование. Должности, подлежащие замещению специалистами с высшим образованием замещены специалистами с высшим образованием на 72,8% . Должности подлежащие замещению специалистами со средним специальным образованием замещены специалистами со средним специальным образованием на 86,4%. Практиков по сравнению с прошлым годом уменьшилось на 20%.

Кроме того, в настоящее время большое количество работников обучаются в ВУЗах и техникумах: в аспирантуре учатся - 6 человек, в ВУЗах -107 человек (из них 80 чел. – в МарГТУ), в техникумах 70 человек. То есть всего учатся 183 работника, что составляет 7,8% от общей численности.

Большое значение в обеспечении филиала РМЭ ОАО «Волгателеком» квалифицированными кадрами на ближайшие годы имеет открытие в MapГТУ специальности - радиосвязь, радиовещание и телевидение. В 1996 году открылась очное отделение данной специальности, на котором в настоящее время учатся 100 студентов. В 1997 году было открыто заочное ускоренное отделение данной специальности на котором в настоящее время учатся 79 работников. Поэтому в ближайшие годы должности, требующие высшего образования будут полностью замещены работниками с соответствующим образованием. Таким образом, в филиале ведется постоянная работа с Mapийским государственным техническим университетом и с Чебоксарским техникумом связи как по подготовке специалистов связи, так и по повышению квалификации. Например, в 2003 году на подготовительных курсах для поступления в MapГТУ обучалось 33 работника, причем эти курсы были полностью оплачены за счет средств предприятия.

Второе направление работы - это обучение работников, на различных курсах и семинарах, связанное с их подготовкой, повышением квалификации, переподготовкой и изучением новой техники и технологии. За последние три года в филиале РМЭ ОАО «Волгателеком» в среднем на различных курсах и семинарах обучалось 22% работников в год.

В настоящее время значительно расширяется и совершенствуется материально-техническая, организационная и методическая база обучения работников: в 1999 г. производственные курсы были реорганизованы в учебный центр, а в 2000 г. при учебном инженерно- техническом центреОАО «Мартелком» был создан филиал кафедры РТ MapГТУ.

В 1998-1999 годах проведены ремонт и реконструкция существующих классов и учебных лабораторий, в 2001 году открылся класс компьютерной подготовки и лабораторного класса для изучения новой современной техники.

Третье направление работы, которое тоже уже становится постоянным это - проведение аттестации и перетарификации работников предприятия.

В 2002 году была проведена внеочередная аттестация и перетарификация работников Моркинского РУЭС и работников, занимающихся расчетами с юридическими и физическими лицами по услугам связи.

В 2005 году намечено начать работу по перетарификации рабочих профессий основных специальностей электросвязи. Данное направление работы без сомнения способствует росту профессиональных знаний работников и их заинтересованности в повышении своего квалифицированного уровня, об этом говорит хотя бы то, что средняя наполняемость групп на курсах в учебном инженерно- техническом центре стала 20 и более человек.

Основными недостатками этой работы является не качественное (не отвечающее стандарту) составление должностных инструкций, не правильное составление информационных листов.

Четвертое направление- это постоянная работа по организации и совершенствованию современной учебно-технической и методической базы. Только за последние 1,5 года создан учебно-лабораторный класс, который оборудован специальными рабочими местами и приборами. В лабораторном классе разработаны и установлены семь учебно-лабораторных стендов, которые в настоящее время используются как при проведении лабораторных занятий со студентами, так и при проведении занятий на курсах с работниками, причем к каждому стенду разработано учебно-методическое описание. Подготовлено помещение под компьютерный класс с 12 рабочими местами и уже установлен управляющий компьютер для локальной учебной сети.

В настоящее время задача роста квалификации работников является одной их важнейших, особенно в связи с реструктуризацией подразделений фирмы, потребуются специалисты с широким уровнем знаний и высокой профессиональной подготовкой, поэтому заниматься данной работой и развивать необходимо.

Таким образом, в настоящее время, учебный инженерно- технический центр ведет большую работу, которая требует непосредственного сотрудничества со многими отраслевыми службами отделами и подразделениями фирмы со сторонними учебными организациями и непосредственного выхода на руководство фирмы.

Необходимо развивать перспективные направления работы филиала РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» в данной области.

1. Организация технической учебы в подразделениях, ее методическое обеспечение и контроль за ее проведением и результатами (в соответствии с приказом №8 от 09.01.03 «О мерах по улучшению профессионального и общетехнического уровня знаний персонала филиала РМЭ ОАО «Волгателеком».

2. Организация и проведение конкурсов профессионального мастерства с возможностью повышения квалификации работников по их результатам.

3. Организация и развитие коммерческой учебной деятельности УИТЦ.

Для того, чтобы успешно проводить работу по всем этим направлениям, необходимо дальнейшее совершенствование материально-технической базы УИТЦ, а именно:

1. Создать при УИТЦ систему дистанционного обучения, которая с одной стороны позволит организовать связь со специальными учебными заведениями Министерство связи, а с другой создаст возможность оказания методической помощи при проведении технической учебы в подразделениях. Кроме того, это создаст возможность организовать коммерческое дистанционное обучение для сторонних организаций и частных лиц.

2. Создать учебную локальную компьютерную сеть с управляющим компьютером и 12 рабочими компьютерными местами, т.к. без учебного компьютерного класса невозможно достигнуть современного уровня обучения, например целый ряд тем и разделов можно изучать с помощью специальных учебных компьютерных программ, заменяющих дорогостоящее современное оборудование, создать специальные компьютерные опросники и тесты для проверки профессиональных знаний работников, кроме того это даст возможность организовать коммерческое обучение различным компьютерным технологиям.

3. Организовать учебные места для обучения кабельщиков-спайщиков, т.к. обучение данной категории работников в сторонних учебных заведениях становится достаточно дорогим, с другой стороны есть возможность наладить сотрудничество в этой сфере с Йошкар-Олинским Технологическим Колледжем.

4. Выделить учебному центру цифровую телефонную станцию малой емкости для создания учебно-лабораторного стенда «Принципы работы ЭАТС» и измерительные приборы ПКП-5, Р5-10, ИПКЛ для создания учебно-лабораторных стендов по проведению измерений на линиях связи, что крайне необходимо для расширения учебно-лабораторной базы.

Далее отметим трудности работы УИТЦ, которые мешают будущему развитию центра:

1. Поскольку направления работ УИТЦ в организационном плане тесно связаны с сотрудничеством со многими службами и отделами, (например с филиалом - по организации и развитию новых учебных технологий и направлений учебной деятельности, по изучению новых технологий электросвязи и системы качества по обучению руководителей и специалистов подразделений; со службой эксплуатации и развития - по организации и проведению аттестаций и перетарификаций, по организации технической учебы и контролю за ее проведением; с производственной лабораторией электросвязи - по созданию учебно-лабораторных стендов и по проведению занятий на курсах), а также с учебными заведениями, такими как Марийский государственный технический университет, Московский открытый социальный университет, Чебоксарский техникум связи, Технологический Колледж; и поскольку работа центра часто требует непосредственного выхода на руководство филиала РМЭ ОАО «Волгателеком», необходимо рассмотреть вопрос о выделении УИТЦ в отдельный отдел с разработкой структурно-организационных связей со всеми службами, отделами и подразделениями и с обязательным участием начальника УИТЦ в проведении расширенных планерок.

2. В связи с большим объемом выполняемой работы в настоящее время и с необходимостью ее увеличения необходимо рассмотреть вопрос об увеличении численности работников УИТЦ.

3. В связи с большим объемом выполняемой работы, ее важностью и значимостью и возможностью ее увеличения, необходимо рассмотреть вопрос об увеличении окладов персонала УИТЦ до уровня окладов соответствующих работников отраслевых служб и отделов (т.к. существующие оклады намного ниже окладов работников служб и отделов аппарата управления).

План-график работы УИТЦ филиале РМЭ ОАО «Волгателеком» на 2005 год представлен в приложении Б.

# 3.3. Основные направления совершенствования системы стимулирования в организации

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу, применять программы обогащения труда и ротации кадров; использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома; устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников. На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Основными направлениями совершенствования мотивационного механизма в филиале в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком» на 2005-2006 гг. являются:

1.Совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост образовательного уровня сотрудников.

С целью реализации поставленной задачи планируется в 2005 году увеличить число специалистов, имеющих высшее образование на 31 человека, специалистов, имеющих среднее специальное образование на 22 человека. Обучение специалистов будет осуществляться по-прежнему на базе кафедры радиотехники в марийском государственном техническом университете по специальности "Радиосвязь, радиовещание и телевидение", Марийского и чебоксарского техникумов. Кроме того, на 2004 г. заключено соглашение между филиалом и Московским техническим университетом связи о дистанционном обучении работников предприятия с целью повышения их квалификации.

В соответствии с планом - графиком работы учебного центра на 2005 год продолжится обучение работников предприятия по различным направлениям деятельности предприятия, посредством проведения семинаров, курсов повышения квалификации.

Для обучения предполагается привлекать как специалистов филиала, так и преподавателей вузов г. Йошкар-Олы. Всего в 2003 г. по плану-графику повысят свою квалификацию 23% сотрудников филиала. Для улучшения профессионального и общетехнического уровня знаний линейного персонала и качества обслуживания линейных сооружений в течение 2005 года будет реализована программа по повышению квалификации и обучению главных инженеров и заместителей начальников районных узлов электросвязи, начальников транспортного цеха, ремонтного участка, рабочих линейных сооружений.

Общеобразовательная программа филиала заложена в стандартах предприятия - «Кадровое обеспечение производства», «Обучение персонала», «Персональные должностные положения и инструкции. Требования к содержанию и порядок разработки», разработанные в рамках системы качества МС ИСО-9000.

Общеобразовательная программа предусматривает следующие направления:

* Постоянное сотрудничество с учебными заведениями (ВУЗами, техникума), занимающимися подготовкой специалистов, для создания кадрового резерва.
* Постоянная работа по подготовке и повышению квалификации работников предприятия, изучение новой техники и технологий, что в первую очередь проводится в учебном центре предприятия, а при необходимости в сторонних учебных заведениях.

Проведение аттестации руководителей, специалистов, перетарификации рабочих основных профессий электросвязи не реже одного раза в 3 года. Это дает возможность оценить профессионализм, деловой уровень работников предприятия, своевременно принять корректирующие меры по устранению недостатков. Для работников - поддерживания профессионального уровня на должном уровне, продвижение по работе, включение в резерв, увеличение заработной платы.

Анализ результатов профессионального обучения, итогов аттестации специалистов, перетарификации рабочих является обязательным, он позволяет внести необходимые коррективы в дальнейший процесс повышения квалификации и профессиональной переподготовки каждого работника. Такой анализ является составной и завершающей частью проекта профессионального обучения, который позволяет гибко и точно реагировать на все изменения в производстве и потребностях в обучении каждого работника.

2. Планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития Общества. В 2004 г. приоритетным направлением в деятельности ОАО «Волгателком» является развитие новых услуг: сотовая связь, кабельное телевидение, сети передачи данных. Для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами в филиале прием на работу осуществляется только на конкурсной основе в соответствии с Положением о порядке рассмотрения и конкурсного отбора на замещение вакантных должностей. Для формирования программы по обеспечению ОАО «Волгателком» квалифицированными кадрами с соответствующим образовательным уровнем в течение 1 полугодия 2005 года планируется провести полный анализ кадрового состава предприятия на соответствие занимаемым должностям.

3. Укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы. Внутрифирменные правила и нормы трудового распорядка для работников ОАО «Волгателком» регулируются и будут регулироваться «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников ОАО «Волгателком», которые определяют порядок приема и увольнения, основные обязанности работников и администрации предприятия, трудовой распорядок дня. Соблюдение указанных Правил является обязательным для каждого работника предприятия.

Трудовая дисциплина работников ОАО «Волгателком» регулируется Трудовым Кодексом и Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными 06.04.2003г. генеральным директором ОАО «Волгателком» и согласованными с председателем Рескома работников связи.

4. Проведение постоянного анализа кадрового состава филиала на предмет его профессионального соответствия занимаемым должностям, а также сложному технологическому оборудованию эксплуатируемому в ОАО «Волгателком». На основании результатов аттестации будут подготовлены предложения по повышению квалификации технических кадров предприятия и конкретные мероприятия, связанные с их реализацией.

5. Совершенствование системы оплаты труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, эффективное использование каждого сотрудника на своем рабочем месте. В соответствии с бизнес-планом ОАО «Волгателком» на 2004 год средняя заработная плата увеличится по сравнению с 2003 годом на 24% и составит в абсолютном выражении 6700 рублей.

6. В целях повышения качества труда и эффективности производства в ОАО «Волгателком» действует Положение о премировании работников организации, в котором заложены повышающие и понижающие коэффициенты по основным показателям финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В 2003 г. соответствии с данным Положением за выполнение плана прибыли размер премии составляет 40 процентов, за выполнение плана тарифных доходов - 30 процентов, за выполнение показателей Анкеты намерений, установленных Генеральному директору - 30 процентов. Кроме того, размер прибыли увеличивается (уменьшается) за выполнение таких значимых показателей, как состояние клиентской дебиторской задолженности, процент оплаты денежными средствами за услуги связи, выполнение задания по оплаченным доходам к начисленным.

Дополнительно за успехи в работе может выплачиваться единовременное вознаграждение.

Для повышения стимулирующего воздействия через материальное и моральное поощрение применяется Мотивационный механизм обеспечения качества труда - стандарт предприятия, входящий в систему качества. О включает в себя набор средств материального и морального стимулирования, методы оценки качества труда различных групп работников, способ учета средств стимулирования. В результате применения мотивационного механизма повышается заинтересованность применения мотивационного механизма повышается заинтересованность работника в результатах своего труда, в повышении своей квалификации.

7. В целях социальных мотивов работы персонала целесоолбразно сохранение социальных гарантий и благ. В соответствии с коллективным договором предприятие в 2005 г. предоставит работникам следующие льготы: компенсация платы за установку телефона, абонентской платы за радио и телефон работникам и пенсионерам, частичную оплату путевок в детские оздоровительные лагеря, выплату единовременных пособий при достижении пенсионного возраста, материальная помощь одиноким и многодетным родителям, материальная помощь неработающим пенсионерам, единовременная материальная помощь по заявлениям и др. Всего на 2005 г. предполагается направить на социальные льготы более 1700 тыс. рублей.

8. Для формирования целостного положительного имиджа филиала ОАО «ВолгаТелеком» в представлении сотрудников и внешних потребителей необходимо:

• Пропагандировать положительный имидж внутри фирмы.

• Стимулировать поведение сотрудников таким образом, чтобы имидж предприятия поддерживался на должном уровне как на рабочих местах так и за пределами предприятия.

9. С целью повышения удовлетворенности работой на предприятии необходимо учитывать ведущие побудительные мотивы личности, а именно:

• гигиенические, которые включают в себя понятие психологического настроя на труд (организация современных рабочих мест, создание комнат отдыха, открытие столовой, гарантия сохранения и повышения зарплаты)

• мотивационные, которые включают в себя признание трудовых успехов, предоставление большей самостоятельности, возможности творчества и карьерного роста.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На рынок телекоммуникаций филиал в РМЭ ОАО «Волгателеком» предлагает следующие виды услуг:

* телефонная местная, междугородная и международная, телеграфная связь;
* радиопроводная связь общего пользования;
* мобильная, пейджинговая, сотовая связь;
* услуги доступа к сетям информации;
* информационные услуги;
* продажа компьютерной техники и технологий, коммуникационного оборудования.

Применяемые новейшие технологи и техника филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» позволяют постоянно внедрять новые, дополнительные виды услуг для абонентов. Акцент в маркетинговой политике предприятия сделан на стратегии развития и диверсификации, что связано с большими затратами в настоящем, но при успехе, обеспечит значительную экономическую выгоду в будущем.

Все важнейшие показатели активности, рентабельности и платежеспособности филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком»укладываются в зарубежные и отечественные нормативы, имеют тенденцию к дальнейшему увеличению и характеризуют фирму как финансово устойчивую и перспективную.

Для укрепления своих позиций, повышения конкурентоспособности филиалу в РМЭ ОАО «Волгателеком» необходимо более эффективно использовать свободные денежные средства, нераспределенную прибыль за прошлые годы, а так же разработать программу укрепления кадрового потенциала.

Основными задачами филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» в области совершенствования механизма мотивации являются:

• в целях мотивирования социальной сферы совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост образовательного уровня сотрудников;

• укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы;

• планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития предприятия;

• проведение постоянного анализа кадрового состава предприятия на предмет его профессионализма, профессионального соответствия занимаемым должностям;

• совершенствование системы оплаты труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, эффективное использование каждого сотрудника на своем рабочем месте;

• для повышения стимулирующего воздействия через материальное и моральное поощрение необходимо применение мотивационного механизма обеспечения качества труда.

Для того, чтобы все задачи, поставленные перед организацией были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем. Для этого необходимо разработать систему экономического стимулирования, что входит в компетенцию кадровой службы.

Большинство популярных методов рациональной мотивации основано на принципах одной из этих теорий. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

# Список использованных источников

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 2002. – 219 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособ. по кадровой работе. – М.: Юристъ , 2000. – 367 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. -М.: Гардарика, 2002.- 528 с.
4. Галенко О.А., Страхова С.И., Файбушевич О.И. Управление персоналом и эффективность предприятий, М.: 2001. – 314 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 501с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.Петербург.: Спец.литература, 1999. – 367 с.
7. Егошин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород.-1997.-607 с.
8. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 415 с.
9. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2003. - №10. – с. 16-22.
10. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. Пособие. –М.: ДеКа, 1999. – 316 с.
11. Кохно П.А. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 411 с.
12. Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 298 с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД.- 2002.- 246 с.
14. Мейер М. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладицей?// ЭКО. – 2003. - №4. – с. 33-40.
15. Менеджмент в малом бизнесе. Персонал: как руководить организацией /Перев.под ред.Лилеевой З.А..М.: 1998. – 178 с.
16. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. - М., Дело, 1998.- 654 с.
17. Нестандартные решения при работе с персоналом// Управление персоналом – 2002. - № 12 (54). – с. 17-25.
18. Петрушин В.И. Психология менеджмента. М.: Юнити.- 2001.- 168 с.
19. Сагитдинов М.П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2004. - №6. – с. 27-33.
20. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.-Ростов -на-Дону,- 2002.- 380 с.
21. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Эконо-мика.- 2000. -320 с.
22. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М.- 2002. – 567 с.
23. Управление персоналом в условиях социально-рыночных отношений./Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. М.- 1999.- 468 с.
24. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1,3. - М.: ЛТД, 2002. – 789 с.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.-336 с.
26. Щегорцов В.А., Щербин В.А., Таран В.А., Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З. Персонал предприятия : стратегия развития//Служба кадров – 2002. - № 1 – 3..
27. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива. Уч .пособие “The Open University”. М: ДеКа. - 2002. – 289 с.