

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты управления персоналом предприятия
 - 1.1. Взаимосвязь понятия «менеджмент» с понятием «управление персоналом»
 - 1.2. Эволюция управленческой мысли о роли человека на предприятии
 - 1.3. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии
 - 1.3.1. Создание службы управления персоналом
 - 1.3.2. Аттестация персонала
 - 1.3.3. Работа с кадровым резервом
 - 1.3.4. Мотивация персонала
2. Анализ и оценка системы управления персоналом филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком»
 - 2.1. Анализ состояния и использования персонала в филиале
 - 2.2. Структура персонала филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком»
 - 2.3. Анализ уровня мотивации работников филиала
3. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации
 - 3.1. Совершенствование механизма мотивации работников филиала
 - 3.2. Мероприятия по повышению квалификационного и образовательного уровня персонала филиала
 - 3.3. Основные направления кадровой политики филиала

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

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, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

Вряд ли кто-нибудь станет оспаривать утверждение о том, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально в ней работают специалисты. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем, с развитием научно-технического прогресса, содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение НТП в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что

вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой стороны, перманентно испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрами. Все более важным становится подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней, все это и определяет актуальность выбранной темы работы.

Научный подход к формированию систем управления персоналом предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к рациональной организации трудовой деятельности работающих. Специалистам по управлению при решении многих задач потребуется знание основ физиологии и психологии труда, помощь в решении этих задач со стороны физиологов, психологов.

Проблемам управления персоналом в настоящее время уделяется много внимания. Широко известны труды таких отечественных ученых, психологов и публицистов как Шкатулло В.И., Шекшня С.В., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Дарховского И.С., Волкова И.П., Герчиковой И.Н., Ковалева Л.Г., Ксенчук Е.В., Макарова С.Ф., Власовой В.М. и др. Кроме российских разработчиков, проблемами работы с персоналом давно занимаются зарубежные ученые - Мескон М.Х., Вудкок В., Карлоф Б., Ховард В. и др.

Объектом рассмотрения в данной работе является филиал в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком», предлагающее услуги связи на территории Республики Марий Эл на основе новейших технологий.

Целью данной работы является исследование систем управления персоналом и предложение мероприятий по ее совершенствованию.

1. Теоретические аспекты управления персоналом предприятия

1.1. Взаимосвязь понятия «менеджмент» с понятием «управление персоналом»

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), но основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки), они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, т.е. осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда — аккумуляцию передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых —

повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.
7. Управление производительностью труда.
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

13. Профилактика и ликвидация конфликтов. Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками.

Схема управления персоналом приведена в табл. 1.

Таблица 1

Принципиальная схема управления персоналом на современном предприятии

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения продуктивности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура предприятия
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность предприятия и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда. В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации. Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ. Второй — культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения. Третий — рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Вначале подчеркнем три момента, касающиеся особенностей управления персоналом.

1. Управление персоналом является деятельностно-ориентированным.

Эффективное управление персоналом направлено, скорее, на практические действия, чем на различного рода канцелярские процедуры или правила. Конечно, здесь используются правила и записи, но выделяются все же действия. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных фирмой задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

2. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным.

Насколько это возможно, каждый служащий рассматривается как личность и предлагаются услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям.

3. Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечить предприятие компетентными и заинтересованными в результатах

своего труда служащими. Таким образом, в долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор. В рыночной экономике выживание — важная задача любой хозяйственной и коммерческой ячейки и организации в целом. Управление персоналом призвано служить гарантией процветания фирмы. Организационная эффективность или ее недостаток описываются в таких терминах, как выполнение работы, удовлетворенность работника, длительное отсутствие или непосещение (прогул), текучесть (рабочей силы), количество острых конфликтов, количество жалоб, а также несчастных случаев и др. Чтобы фирма эффективно работала, важно учитывать каждый из указанных компонентов; по каждому из них должна достигаться определенная цель.

Менеджеры, успешно ведущие дело, осознают, что человеческие ресурсы заслуживают внимания, поскольку они важный фактор принятия стратегических управленческих решений, определяющих будущее фирмы. Чтобы фирма эффективно работала, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (ее выполнение); организационная структура; управление персоналом. Однако важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы. Текущие изменения в окружающей обстановке часто связаны с изменениями в сфере людских ресурсов, т.е. переменами в соглашениях, образовании, отношении служащих к своей работе. Функция управления персоналом состоит в том, чтобы принимать меры в связи с этими изменениями, соответственно отвечать и реагировать на них.

Одна из проблем высшего управления в области стратегического планирования, касающаяся людей, заключается в том, что все ресурсы оцениваются в терминах денег, а людские в большинстве организаций — нет. Дан толчок к поиску такой оценки людских ресурсов, которая могла бы совместить ценность доллара, рубля и т.д. и человеческих активов фирмы.

Необходимо помнить, например, что в иных обстоятельствах ценность дополнительного свободного времени для работника может обесценивать ценность «дополнительных» денег.

Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Таким образом, управление персоналом преследует цели:

- 1) помощь фирме в достижении общих целей;
- 2) эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- 3) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- 4) стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- 5) развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме.

Эти цели являются наиболее значимыми. Существуют, конечно, другие цели и различные пути их достижений, но перечисленные выше положения красной нитью должны проходить через всю деятельность по управлению персоналом в фирмах. Эффективное функционирование управленческой структуры ставит специфические, верифицируемые задачи, которые должны выполняться в определенное время.

1.2. Эволюция управленческой мысли о роли человека на предприятии

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления,

последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в табл. 2.

Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными. По мере развития теории становятся все более гуманными. Сущность этих теорий подробно рассматривается в специальной литературе.

Вся история управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления. Обратимся к истории развития управления персоналом начиная с 1900 г. — того периода, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением

интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Таблица 2

Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут, строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций	Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а	Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, способствовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно	Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют

	также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают	расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных	собственные человеческие ресурсы.
--	--	---	-----------------------------------

Руководители организаций искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации одни руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные работники, и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь наем, и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30—40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договора, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, в частности начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдаются отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс

демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70—80-е годы кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В табл. 3 приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира [14].

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению. Далее рассмотрим некоторые современные концепции стратегии управления персоналом.

Таблица 3

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях

развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
1	2	3	4
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910гг.	Безопасность условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910-1920гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в

		экономического спада	поисках работы
1990-2004гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Известный российский ученый в области менеджмента Л. И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве [17].

1. Использование трудовых ресурсов (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР — в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом (personnel management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, метилы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в "активизации человеческого фактора".

4. Управление человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс". Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура

организации. Основоположниками данной концепции являются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морйта. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л. Л. Зеленое и др.).

Л. И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов "человек как ресурс" и "человек как субъект" управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) - важный элемент процесса производства и управления;

человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления, материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение в качестве отдельного вида организационных систем не вполне корректно. Экономическая и социальная система сами, безусловно,

имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы людей, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы. Поэтому организационное поведение как дисциплину и раздел менеджмента следует считать присущей как экономической, так и социальной системам.

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют собой взгляды с разных сторон одного и того же явления, мы постарались классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 1).

Ресурс	Человек	Личность
Экономическая Система	Управление трудовыми ресурсами	Управление персоналом
Социальная Система	Управление человеческими ресурсами	Социальный менеджмент

Рис. 1. Классификация концепций управления персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс - по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.3. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии

1.3.1. Создание службы управления персоналом

Кадровая служба предприятия - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Необходимо отметить, что во многих капиталистических странах в последнее десятилетие серьезно просматриваются значение кадровых служб, их функции. Этот процесс особенно усиливается в условиях, когда у организации, работающей в нестабильной обстановке, накапливаются экономические трудности. Кадровые службы приобретают новые функции под воздействием таких факторов, как рыночные отношения, частная собственность, постоянная инфляция, быстро меняющееся законодательство, смена ценностных ориентаций людей.

К функциям кадровой службы крупного и среднего предприятия относятся:

- обеспечение кадрами: определение потребности в кадрах, поиск специалистов, заключение контрактов, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, прекращение контрактов, перемещение кадров;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- оформление трудовых правоотношений;

организация оплаты труда, подразумевающая аттестацию рабочих мест, определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда;

- выявление социальной напряженности и коллективе и снятие ее;
- развитие отношений с органами рабочего самоуправления;
- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности;
- обеспечение каждой службы организации квалифицированными кадрами.

Как видим, функции службы управления персоналом достаточно многообразны. Поэтому необходимо создание специального подразделения по работе с персоналом. Речь идет о формировании на предприятии многофункциональной кадровой службы как единого целого, об организации (координации) всей работы структурных подразделений в системе управления производством, в той или иной мере занятых работой с людьми, под единым руководством. Лишь в этом случае возможно комплексное решение не только вопросов кадрового обеспечения производства, но и главной задачи кадровой службы в новых экономических условиях - соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития предприятия (организации, фирмы) и занятых на нем кадров.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Количественный состав управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы

учитываются: общая численность работников организации; конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности, масштабами, разновидностями отдельных производств, наличие филиалов; социальная характеристика организации, структурный состав ее работников, их квалификация; сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом; техническое обеспечение управленческого труда.

Как следует из содержания кадровой работы, ею должны заниматься специалисты, обладающие знаниями в области экономики, организации, социологии и психологии, юриспруденции, а руководитель кадровой службы должен обладать широкой подготовкой в области управления персоналом. Он должен видеть проблемы управления персоналом и пути их решения в комплексе, во взаимосвязи с работой других управленческих структур.

1.3.2. Аттестация персонала

Оценка степени эффективности труда каждого работника - обязательный элемент системы контроля любой организации. Это - важнейшая функция каждого руководителя, работников отдела персонала.

Оценка деятельности руководителя должна исходить из наличия трех источников: от коллектива, от вышестоящих руководителей и непосредственных потребителей продуктов труда. Только такая, на мой взгляд, комплексная оценка способна удовлетворить потребности личности в объективной оценке ее труда, в сопоставлении ее достижений с достижениями других руководящих работников в коллективе. При этом следует заметить, что для большей объективности оценки, последняя должна производиться по основному содержанию деятельности, т.е. по тем аспектам, которые прямо связаны с профессиональной квалификацией руководителя.

На предприятиях необходимо внедрить коллективную аттестацию.

Для успешного проведения аттестации на предприятиях должны быть тщательно подобраны компетентные специалисты, создана в коллективе

атмосфера деловитости, профессионализма, изучены трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

Оценка кадрового потенциала логически ведет к системе продвижения и перемещения персонала. На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе.

При аттестации широко используется метод экспертных оценок, который сочетается с коллективным. Для успешного проведения аттестации очень важно тщательно подобрать компетентных специалистов, создать в коллективе атмосферу деловитости, профессионализма, изучить трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

1.3.3. Работа с кадровым резервом

В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Исходя из оценки деятельности личности можно предложить тот или иной пост (должность), при этом очень важно выяснить - насколько пригодна данная личность именно для предлагаемой работы. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что работник будет работать более эффективно на другой должности или в другом подразделении.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не

хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции: оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы.

Мотивационные функции: оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Рассмотрим, как происходит подготовка резерва на руководящие должности. Ответственными за данное направление работы должны быть назначены работники службы управления или менеджер по кадрам.

Подготовка резерва руководителей включает ряд уровней:

Работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобраным линейным руководителям низшего звена (начальники участков, старшие продавцы) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители после стажировки

предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников структурных подразделений, их заместителей или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, возможны их горизонтальные перемещения.

Ежегодно должно проводиться тестирование руководителя среднего звена, которое будет выявлять его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, отвечающего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию, должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

1.3.4. Мотивация персонала

Основы мотивации труда закладываются до начала профессиональной трудовой деятельности в процессе социализации личности. При этом решающую роль играют усвоенные (интериоризованные) личностью социальные ценности и нормы, долгосрочные целевые установки («смысл жизни»), а также психофизиологические особенности человека. Исследования мотивации как свойства субъекта труда исходят из представления о неоднородности сознания.

Целесообразно различать такие виды мотивов к труду, как доминирующие и фоновые. Человек обладает множеством потребностей и

стремится к множеству всяких ценностей. Поэтому в реальной деятельности одного и того же субъекта (индивида или группы) функционирует целая совокупность мотивов. Только вместе они дают достаточный, сильный мотивационный эффект и социально приемлемы - для человека. В то же время совокупность мотивов деятельности одного и того же субъекта представляет собой именно иерархию, в которой одни мотивы превосходят другие по значимости, актуальности. Человек сосредоточен на выборе, стремится "видеть" главное, поэтому какие-то мотивы являются лишь фоном, хотя в действительности они также существенны. Во-первых, в качестве доминирующего выступает мотив, соответствующий либо особенно сильной потребности, либо потребности, которая может быть лучше удовлетворена в данных условиях. Во-вторых, одни работники, согласно своей психологии, стремятся постичь "комплексно" многих целей, другим свойственна изобретательная стратегия трудового поведения, т.е. ориентация на что-либо одних как вознаграждение за работу.

Еще один вид мотивов — так называемые ранговые. Общая логика данного вида заключается в следующем: мотив определяется соотношением удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей, т.е. уже постигнутым и еще желаемым. Мотивы к труду в значительной мере формируются по ранговому принципу. В качестве рангов здесь в основном выступают социально—экономическое положение, условия труда и должностной статус.

Следует различать такие виды мотивов, как реальные, демонстрационные и защитные. Реальные мотивы — это действующие причины, побуждающие к активности.

Демонстративные провозглашаются в качестве таковых, называются официально, публично. Человек может объяснить свое трудовое поведение неадекватно реальным мотивам. Демонстративные мотивы основываются на общепринятых ценностях. Защитные мотивы - это разного рода самовнушения. Если трудовая деятельность осуществляется вынужденно, а достаточная и положительная мотивация отсутствует, то она компенсируется

воображением. Это делается с целью поддержания настроения, лучшего переживания непонятной необходимости.

Стимулы к труду можно разделить на материальные и нематериальные. Материальные стимулы, в свою очередь, делят на денежные и не денежные. К денежным стимулам относятся заработная плата, премии, доплаты и надбавки, дивиденды, комиссионные и т.п.

К не денежным стимулам относят социальное страхование. Бесплатное жилье и путевки, предоставление служебного автомобиля и т.п. Нематериальные стимулы подразделяют на социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в понятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы - это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально—психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев и т.д.

На практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой. А порой их трудно разделить, т.к. например, денежное вознаграждение одновременно приносит известность, уважение, почет.

Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, используемые в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатом. В этом случае речь идет об акцентирующих и нивелирующих выплатах; при акцентировании они растут быстрее увеличения результатов; а при нивелировании — медленнее. На практике могут иметь самые различные комбинации.

Социально—экономическая ситуация в последние годы характеризуется взрывным видоизменением мотивов труда. Мотивация труда являлась бы более стабильной структурой, если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника.

Таким образом, для более эффективного управления персоналом на предприятиях необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития фирмы в современных условиях.

Делая выводы по теоретической части работы, следует отметить, что в настоящее время назрела объективная необходимость изменения взглядов на кадровое управление, теперь оно будет представлять собой сложную систему, функционирующую в трех измерениях. В таких условиях возникновение кадровых проблем станет неизбежным. Они могут решаться лишь на основе научно разработанной концепции, которая предполагает формирование методологии, системы и технологии управления персоналом.

Управление персоналом - жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение XX в. сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. Поэтому начался поиск конкретных параметров деятельности предприятия, их систем управления в краткосрочном (тактическом) и долгосрочном (стратегическом) планах и в их взаимосвязи.

2. Анализ и оценка системы управления персоналом филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком»

2.1. 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 4.

Таблица 4

Трудовые ресурсы филиала в РМЭ ОАО «Волгателком»

Категории работников	2002	2003	2003 в %к 2002	2004	2004 в %к 2002	2005	2005 в %к 2002	2006	2006 в %к 2002
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 01.10.00г. составляет 2319 человек. Из них руководителей 163, специалистов – 682, рабочих – 1467 человек. Из числа руководителей с высшим образованием 114 работников, что составляет 70% (на 01.10.99г. - 109 раб. и соответственно – 67%), специалистов с высшим образованием 308 работников, что составляет 45% (на 01.10.99г. – 286 работников и соответственно - 43%). Специалистов со средним специальным образованием 327 работников, что составляет – 48% (на 01.10.99г. – 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 01.01.2005 года составляет 2311 человек, что 1% или на 23 человека меньше, чем в 2002 году. Из 2311 человек 453 специалиста с высшим образованием, 740 человек имеют среднее специальное образование.

В 2004 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 2004 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 2004 году по сокращению численности работающих соблюдены все права и гарантии работников, предусмотренные законодательством РФ.

Общая численность персонала компании на 1.01. 2006 года составляет 2 337 человека, средний возраст персонала предприятия составляет 39,7 лет.

В 2006 году наблюдаем рост численности работников филиала на 126 чел. или на 5,4% по сравнению с 2005 годом, причем большими темпами возросла численность работников основного производства.

Анализируя данные таблицы 4, 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 2002 годом. Если обратить внимание на последние 2 года, то текучести кадров не наблюдается. Предприятие имеет оптимальную структуру распределения трудовых ресурсов, не перегруженную административным аппаратом.

Динамика показателей использования трудовых ресурсов филиала представлена в таблице 5.

Таблица 5

Показатели использования трудовых ресурсов

Показатели	2002	2003	2004	2005	2006
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 2003 году. По состоянию на 01.10.99г. 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 01.10.00г. 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 2004-2006 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.

Анализ показывает, что заработная плата возросла в 2004 г. в результате увеличения должностных окладов и тарифных ставок с 1.01.2004 г. в среднем на 10 % и с 1.07.2004 г. в среднем на 15 %, а также за счет увеличения процента премии, который составил в 2004 году 85 % против 75 % в 2003 году.

В 2005 году зарплата по категориям персонала распределяется следующим образом: руководители (7,0 % от общей численности) имеют среднюю зарплату в размере 5113 руб.; другие служащие (секретарь-машинистка, машинистка, кассир и пр.) - 0,7% от числа работающих - 3330 руб. в месяц; специалисты - 29,3 % численности - 4989 руб., и самая массовая категория - рабочие (63,0 %) - 4268 руб. в месяц.

Среднемесячная заработная плата составила в 2006 году 6265 руб., что на 42% выше уровня предыдущего года, но остается ниже, чем в среднем по предприятиям электросвязи России, и на 25% ниже среднего значения среди операторов электросвязи Поволжского региона. При этом разрыв в оплате труда между управленческим персоналом и сотрудниками, занятыми в основном производстве составляет 30 %.

Социальные гарантии работников филиала. Так, по итогам работы за I полугодие 2006 г. (итоги подводятся 2 раза в год по полугодиям), работникам филиала предоставлены следующие льготы и компенсации.

Таблица 6

Социальные гарантии работников филиала за I полугодие 2006 года, тыс. руб.

№ п/п	Наименования льгот и компенсаций	Сумма средств
1	Компенсация платы за установку телефона, абонплаты за радио и телефон работникам и пенсионерам	184,0
2	Частичная оплата путевок в детские оздоровительные лагеря	92,1
3	Выплата единовременных пособий при достижении пенсионного возраста	8,6
4	Выплата денежных средств при уходе в ежегодный отпуск	848,3
5	Материальная помощь одиноким и многодетным родителям	0,6
6	Выплаты неработающим пенсионерам на юбилейные даты, материальная помощь пенсионерам	2,3
№ п/п	Наименования льгот и компенсаций	Сумма средств
7	Единовременное поощрение за звание "Мастер связи", "Почетный радист"	1,8
8	Материальная помощь женщинам, находящимся в отпуске по уходу за детьми в возрасте от 1,5 до 3 лет	2,1
9	Единовременная материальная помощь по заявлениям и ряд других льгот	9,2

Всего израсходовано денежных средств на дополнительные льготы и компенсации - 1146,0 руб.

Несмотря на сложную финансовую обстановку филиала, низкую платежеспособность большинства предприятий и организаций и населения Республики Марий Эл, дебиторскую задолженность и т.д., филиал несет

перед своим работниками ответственность по обязательствам РФ, а также предусматривает ряд дополнительных социальных льгот, определенных коллективным договором.

2.2. Структура персонала филиала в РМЭ ОАО «ВолгаТелеком»

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 (табл. 7).

Приведенные данные свидетельствуют, что в образовательном уровне работников филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» происходит изменение (в пользу) в сторону увеличения работников, имеющих высшее и среднее специальное образование.

Таблица 7

Структура персонала по уровню образования

Категории работников	Ед. изм.	На 01.10.05г.		На 01.10.06г.	
		Кол-во	% от общего числа	Кол-во	% от общего числа
Всего работников списочного состава	Чел.	2317		2328	
Рабочие		1478	63,8	1467	63,0
Служащие					
В том числе:					
Руководители		162	7,0	163	7,0
Специалисты		664	28,6	682	29,3
Др. служащие		13	0,6	16	0,7

Списочная численность работников филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» на 01.01.04 г. составляет 2463 человека. Из них руководителей - 178, специалистов - 746, рабочих - 1286 человек. Из числа руководителей высшее образование имеют 127 работников, что составляет 72 %; специалистов со средним специальным образованием - 333 работников, что составляет 90% (на 01.01.01 - 86 %). Практиков (лиц, имеющих среднее образование) - 47 работников и соответственно 7 % (на 01.01.03 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 8 представлена структура персонала работников управления филиала в разрезе структурных подразделений по районам РМЭ.

Как видно из таблицы 8 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.

По итогам производственной деятельности, выводам аттестации, результатам изучения работника путем личного общения, в соответствии с рекомендациями по формированию и подготовке резерва руководящих

кадров, по согласованию с Генеральным директором ОАО «Волгателеком» формируется кадровый резерв.

Таблица 8

Структура специалистов аппарата управления филиала по уровню образования

№ п/п	Наименование структурного подразделения	Всего работников на должностях специалистов, чел.	В том числе, чел.			Соотношение 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	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	PCY	33	26	4	3	6,6
	ИТОГО:	920	541	333	46	1,62

Основной формой подготовки резерва кадров является обучение специалистов непосредственно на производстве:

Вся информация по курсовым работам на сайте <https://edunews.ru/students/kursovik/>

— замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска;

— привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами предприятия;

— привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом или по отдельным направлениям.

Анализ результатов подготовки кандидатов резерва проводится ежегодно и по конечным результатам формируется резерв на следующий год. В течение 2006 года из числа резерва назначено десять руководителей.

Ежегодно составляется план внутрифирменной работы по повышению квалификации работников, который согласуется с первым заместителем генерального директора предприятия и утверждается генеральным директором предприятия.

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 2003 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 2003 году учебным инженерно-

техническим центром предприятия получена Лицензия Министерства образования Республики Марий Эл для образовательной деятельности в дополнительном образовании.

Далее рассмотрим итоги перетарификации рабочих основных профессий электросвязи районных филиалов.

В соответствии с приказом № 38 от 02.02.2006г. «О проведении перетарификации рабочих основных профессий электросвязи филиала была проведена перетарификация рабочих основных профессий электросвязи пока только районных филиалов. По итогам перетарификации 37% работников получили различные замечания, в том числе - Звениговский, Куженерский более 50%, Волжский, Горномарийский - 29%, остальные - от 30-40% замечаний. Большинство специалистов плохо знают основные правила технического обслуживания и ремонта линий связи, оконечных абонентских пунктов, виды измерений проводимых на ЛО, их характеристики и нормы, назначение устройств и элементов линейных сооружений, требования стандартов предприятия по этим вопросам. Многие электромонтеры не владеют навыками работы с измерительными приборами. Результатом этого является низкая исполнительность персонала и качество ремонта, что подтверждают и результаты маркетинговых исследований, проеденных в РУЭС аналитическим отделом в 2006 году. Кроме того, из приведенного анализа кадрового состава электромонтеров районных филиалов следует вывод, что в большинстве РУЭС не соблюдается периодичность повышения квалификации.

На сегодняшний день прошла перетарификация рабочих в двух городских филиалах - РУПВ и УМС. Результаты совершенно противоположные. Из общего числа рабочих прошедших аттестацию получили замечания всего 5% - это два работника УМС.

По итогам проведенной перетарификации подготовлен приказ «О мерах по улучшению профессионального и общетехнического уровня знаний персонала филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком». В приказе разработаны

меры по улучшению профессионального уровня знаний персонала. Следует отметить, что согласно приказа, следует освобождаться от низко квалифицированных и недисциплинированных работников, не повышающих уровень знаний и умений с сохранением фонда заработной платы. Начальникам филиалов разрешается перераспределить фонд заработной платы среди более добросовестных, исполнительных работников с учетом увеличения зоны обслуживания, качества выполняемых работ и уровня профессионализма. В 2006 году будет проведена перетарификация тех работников, кто получил различного вида замечания и повторно таких итогов не должно быть. Такие работники будут не допущены к исполнению обязанностей по должности.

Далее рассмотрим возрастной и половой состав кадров филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» по состоянию на 1.01.2006 г.

Как видно из таблицы 9, 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 9

Возрастной и половой состав кадров филиала

	Кол-во чел.	В том числе		
		До 31 года	От 31 до пенс. возраста	После пенсионного возраста
Всего работников				
В том числе				
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
Др. служащие	-----	-----	----	-----

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 01.01.06 г.

Таблица 10

Стаж персонала филиала по категориям работников

Категория работников	Едм. изм.	На 01.10.06 г.
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 10 показывает, что средний стаж работы на предприятии – руководителей 12 лет, специалистов 10 лет, рабочих 9 лет, а это значит, что поставленные задачи перед персоналом 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.

2.3. Анализ уровня мотивации работников филиала

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 премирования устанавливаются Положениями о премировании, утвержденными генеральным директором и согласованным с ОАО «Волгателеком» профсоюза 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»

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.

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 филиала 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.

3. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации

3.1. Совершенствование механизма мотивации работников филиала

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 премирования устанавливаются Положениями о премировании, утвержденными генеральным директором и согласованным с ОАО «Волгателеком» профсоюза работников связи. Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются по следующим целевым самостоятельным частям:

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

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).

Мотивационный механизм обеспечения качества труда содержит следующие взаимосвязанные компоненты:

4. набор средств материального и морального стимулирования;
5. методы оценки качества труда различных групп работников;
6. 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.

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»

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:

3. продвижение по службе, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала;

4. 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 филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком», определяющими порядок реализации данного направления.

Признание коллектива, одобрение реализуется:

3. 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);

4. 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.

3.2. Мероприятия по повышению квалификационного и образовательного уровня персонала 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.

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 течении 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 задача роста квалификации работников является одной из 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 УИТЦ 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. Сейчас встает вопрос о необходимости УИТЦ иметь свою печать, т.к. он выдает удостоверения с лицензией на ведение образовательной деятельности.

Далее наметим 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 09.01.05 «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 Мин. 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 УИТЦ цифровую ЭАТС 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.

3.3. Основные направления кадровой политики филиала

Успех в конкурентной борьбе сегодня все более зависит не от технического уровня производства, размере инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает предприятие. Эффективное использование «человеческих ресурсов» зависит от применяемой на предприятии системы отбора и найма кадров, организации и стимулирования труда. Основными направлениями кадровой политики филиала на 2007-2008 гг. являются:

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

С целью реализации поставленной задачи планируется в 2007 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 2006 г. заключено соглашение между филиалом и МТУСИ о дистанционном обучении работников предприятия с целью повышения их квалификации.

В соответствии с планом - графиком работы учебного центра на 2007 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 2007 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 2007 года будет реализована программа по повышению квалификации и обучению главных инженеров и заместителей начальников районных узлов электросвязи, начальников ЛТУ, ЛТЦ, рабочих линейных сооружений. Обучение планируется организовать на основании методических рекомендаций, технологий применяемых в филиале и документов системы качества, с последующим проведением экзаменов или тестирования с обязательным участием технических руководителей организации. Требование обучения на курсах повышения квалификации не реже одного раза в три года внесено в должностные инструкции технических работников.

Общеобразовательная программа филиал 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 - поддержания 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 2007 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 2007 года планируется провести полный анализ кадрового состава предприятия на соответствие занимаемым должностям.

Под резервом руководящих кадров понимают специально сформированную группу работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявленным к руководителям определенного ранга,

прошедших отбор, достигших положительных результатов в производственной деятельности. Кадровый резерв предприятия формируется отдельно на должности, входящие в номенклатуру руководителя предприятия (заместители руководителя предприятия, руководителя филиала, подразделений и их заместителей).

Претендент в резерв филиала должен обладать следующими деловыми качествами:

- Соответствующим образованием, практическим опытом работы, профессиональной осведомленностью в области техники, организации производства и экономики.
- Достаточными организаторскими способностями, умением нацелить и возглавить коллектив на выполнение производственных задач, обладать личной дисциплинированностью и исполнительностью.

Работу по формированию резерва на руководящие должности ОАО «Волгателком» осуществляется отделом кадров под руководством генерального директора и в соответствии с методическими рекомендациями Министерства связи Российской Федерации от 06.05.1994г. № 2620.

Подготовка кандидатов резерва проводится в соответствии с индивидуальным планом работы, составленным непосредственно претендентом совместно с кадровым аппаратом и утвержденным руководителем соответствующего звена управления. Выбор формы обучения кандидатов резерва зависит от уровня их специального образования, прохождения ими квалификационной учебы, стажа работы. Основной формой подготовки резерва кадров является обучение специалистов непосредственно на производстве:

- Замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска.
- Привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами предприятия.

- Привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом или по отдельным направлениям.

Анализ результатов подготовки кандидатов резерва проводится ежегодно и по конечным результатам формируется резерв на следующий год.

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 Кодексом законов о труде от 25.09.92г. и Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными 06.04.2006г. 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».

Аттестация персонала – неотъемлемая часть хорошо поставленной кадровой службы, показатель качества управления. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда, ответственности за порученное дело, определение степени соответствия сотрудника установленным к его должности требованиям.

Аттестация проводится один раз в 3- 5 лет. Сроки и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором, по согласованию с профсоюзным комитетом и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за два месяца до начала аттестации.

В очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты, беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте 3 – х лет. Аттестация проводится комиссиями, назначенными приказом генерального директора предприятия.

На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем составляется отзыв (характеристика), которой представляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до аттестации. Аттестуемый работник не менее, чем за две недели до аттестации, ознакамливается с представленным на него отзывом (характеристикой).

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 2007 год средняя заработная плата увеличится по сравнению с 2006 годом на 24% и составит в абсолютном выражении 5049 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 2007 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.

7. Сохранение социальных гарантий и благ.

В соответствии с коллективным договором предприятие в 2007 г. предоставит работникам следующие льготы: компенсация платы за установку телефона, абонплаты 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 2007 г. предполагается направить на социальные льготы более 700 тыс. рублей.

8. Неуклонное соблюдение требований трудового законодательства РФ.

Таким образом, кадровая политика формируется в соответствии с политикой предприятия в области качества и определяет отношения и правила взаимодействия человека и организации. Изменение стратегии предприятия влечет за собой изменение кадровой политики.

Кадровая политика ОАО «Волгателком» определяет цели, задачи, методы и средства работы с персоналом предприятия является система правил, в соответствии с которыми осуществляется вся кадровая работа в предприятии.

Заключение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Система управления персоналом включает следующие направления:

1. Система отбора персонала.
2. Адаптация работников в организации
3. Обучение персонала
4. Оценка результатов работы персонала
5. Информационное обеспечение работников организации
6. Периодический мониторинг удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров
7. Система социальной защиты работников
8. Система должностного и профессионального роста
9. Система стимулирования труда
10. Введение процедур, направленных на повышение уровня доверия персонала к решениям руководства.

На основании вышеизложенного в работе было проведено исследование системы управления персоналом в филиале в РМЭ «ВолгаТелеком», предлагающее свои услуги на рынок телекоммуникаций.

В работе показано, для данного предприятия все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов организации. Это связано с теми проблемами, которые ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако, очень часто приходится сталкиваться с тем, что стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в организации, руководители делают целый ряд ошибок, которые не позволяют достичь тех

целей, ради достижения которых, собственно, и была начата работа с персоналом.

Основными задачами филиала в РМЭ ОАО «Волгателеком» в вопросах совершенствования системы управления персоналом являются:

- 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.

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 опять же входит в компетенцию кадровой службы.

Следовательно, для такой большой фирмы, как филиал в РМЭ «ВолгаТелеком» в целях улучшения эффективности ее деятельности необходимо создать службу управления персоналом и четко определить ее задачи и полномочия в связи с нынешними реалиями хозяйственной деятельности предприятия, а также разработать систему оценки персонала, внедрить программу работы с кадровым резервом.

Список используемой литературы

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2004. – 217 с.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом в рекламном агентстве. - М.:СОМИНТЭК, 2005. - 256 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Владос.- 2004.- 329 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 2006. – 219 с.
5. Бурцев. Государственный контроль эффективности систем управления организацией// Менеджмент в России и за рубежом – 2004. - №5. – с 19-22.
6. Бутурлин М. А. Актуальные направления работы служб персонала // Деньги и кредит. - 2006. - №7 - с. 58-61.
7. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства. // Социально-политические науки.- 2004.- 295 с.
8. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж : Изд – во Воронежского гос. университета, 2004. – 379 с.
9. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. – 415 с.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.:ЛТД.- 2006.-246 с.
11. Нестандартные решения при работе с персоналом// Управление персоналом – 2004 - № 12 (54). – с. 17-25.
12. Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // Вопросы экономики. – 2005. -№12. -с. 24-29.
13. Сагитдинов М.ИП. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2005. - №6. – с. 27-33.

14. Сравнительные характеристики систем управления в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №3. – с.23.
15. Страхова О.А. Организация труда управленческого персонала. СПб., 2005. - 45 с.
16. Травин В, Дятлов В. Персонал и планирование на предприятии // Служба кадров – 2005 - №7 – С. 97 – 102
17. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М – М.- 2006. – 567 с.
18. Фирсов А. Особенности российского и западного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №6. – с. 45.
19. Щегорцов В.А., Щербин В.А., Таран В.А., Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З. Персонал предприятия : стратегия развития//Служба кадров – 2004 - № 1 – 3..

Приложение 1

Система управления персоналом

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров
1	2	3
соблюдение требований психофизиологии труда	анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений	оформление и учет приема, увольнений, перемещений
соблюдение требований эргономики труда	анализ и регулирование отношений руководства	информационное обеспечение системы кадрового управления
соблюдение требований технической эстетики	управление производственными конфликтами и стрессами	профорентация
охрана труда и техника безопасности	социально-психологическая диагностика	обеспечение занятости
охрана окружающей среды	соблюдение этических норм взаимоотношений управление взаимодействием с профсоюзами	
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	Подсистема развития кадров	Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда
разработка стратегии управления персоналом	техническое и экономическое обучение	нормирование и тарификация трудового процесса
анализ кадрового потенциала	переподготовка и повышение квалификации	разработка систем оплаты труда
анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы	работа с кадровым резервом	использование средств морального поощрения
планирование кадров	планирование и контроль деловой карьеры	разработка форм участия в прибылях и капитале

взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию	профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников	управление трудовой мотивацией
оценка кандидатов на вакантную должность		
текущая периодическая оценка кадров		
Подсистема юридических услуг	Подсистема развития социальной инфраструктуры	Подсистема разработки оргструктур управления
решение правовых вопросов трудовых отношений	организация общественного питания	анализ сложившейся оргструктуры управления
согласование распорядительных документов по управлению персоналом	управление жилищно-бытовым обслуживанием	проектирование оргструктуры управления
решение правовых вопросов хозяйственной деятельности	развитие культуры и физического воспитания	разработка штатного расписания
	обеспечение охраны здоровья и отдыха	построение новой оргструктуры управления
	обеспечение детскими учреждениями	
	управление социальными конфликтами и стрессами	
	организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления	

Приложение 2

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование	Системный анализ	Системный подход
Интервьюирование, беседа	Экономический анализ Декомпозиция	Аналогий Экспертно-аналитический
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной подстановки Сравнений	Параметрический Блочный
Моментные наблюдения Анкетирование	Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический	Моделирования Функционально-стоимостного анализа
Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Нормативный Параметрический Моделирование	Структуризации целей Опытный Творческих совещаний
	Функционально-стоимостного анализа	Коллективного блокнота Контрольных вопросов
	Главных компонент	
	Балансовый	Морфологический анализ
	Корреляционный и регрессионный анализ	
	Опытный	
	Матричный	
Методы обоснования	Методы внедрения	
Аналогий	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления	
Сравнений		
Нормативный	Материальное и моральное стимулирование нововведений	
Экспертно-аналитический		
Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Привлечение общественных организаций	

Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостного анализа
Функционально-стоимостного анализа	