Введение

Сегодня Россия живет в конкурентном мире, который никто даже и не мог представить себе хотя бы десять лет назад. Это время процветания организации с эффективной управленческой структурой и эффективно налаженным руководством, время в котором жизнь организации с плохо развитым управлением становиться все более короткой.

Экономические реформы проводимы в России, существенно изменили статус организации. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными органами, с производственными и иными партнерами, работниками. Появились новые экономические и правовые регуляторы, в связи с этим изменились отношения между руководителями организации, между руководителями и подчиненными, между работниками внутри организации. В современных российских условиях особую важность приобретают не только результаты деятельности организации, но и оптимальность организации управления, и процессы принятия решений.

При социализме система управления имела иерархическую структуру, в соответствии с "вертикальным" разделением труда, выделяя отдельные уровни управления, такие как высшее руководство, управление средним и низшим уровнем. С развитием рынка труда и появлением инновационных технологий управленческий труд все более тяготеет к так называемым горизонтальным структурам, в которых нет строгого разделения на "головы" (руководители) и "руки" (исполнители).

Таким образом, в России уже нет социализма, но еще нет и рынка, что порождает конгломератное состояние социально-экономической действительности, великое смешение социалистического и рыночного, западного и российского во всем: в обыденной жизни, в реальном бизнесе, в теоретических исследованиях, в системе образования и т.д. Автору данной работы нужно будет ответить, к примеру, на следующие вопросы:

* в чем различие широко употребляемых и взаимозаменяемых терминов управление и менеджмент, кадры и персонал, организация, предприятие и фирма, компания и др.?
* почему малое предприятие может управляться по принципу жесткого администрирования, а государственные структуры - заниматься предпринимательской деятельностью?

Каков действительный организационно-управленческий статус Пенсионного фонда РФ, его региональных и муниципальных представительств (это сфера государственного распределения или услуг населению)?

Необходимость всестороннего изучения указанного конгломерата в целом и отдельных его аспектов, выявление закономерностей и конкретных способов его преобразования в гармоничную социально-экономическую систему составляет глобальную задачу экономических наук и, в частности, предопределяет актуальность данной дипломной работы. Для проведения такого анализа существует фундаментальная основа, представленная богатством теоретико-прикладных разработок экономических наук (экономическая теория, экономика труда, теория управления, менеджмент, управление персоналом и др.).

Цель дипломной работы – изучить возможности и разработать конкретные формы совершенствования организации управления и оплаты труда в органах пенсионного обеспечения.

В Управлении Пенсионного фонда России система управления не изменилась, имея иерархическую структуру, с вертикальным разделением труда. Управление Пенсионного Фонда России по своему существу призвана оказывать населению услуги назначения и оформления пенсионного обеспечения, но получается, что человек приходящий "выпрашивает" свою заработанную пенсию, а сотрудники ведут себя как "распорядители".

Объект исследования – Управление №3 Пенсионного фонда России по городу Москве и Московской области

Предмет исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации и оплаты управленческого труда.

В связи с актуальностью выбранной темы можно выделить следующие цели дипломной работы - изучить работу Управления №3 Пенсионного фонда России, выявить как положительные, так и отрицательные моменты системы управления персоналом, а так же рассмотреть систему оплаты труда и предложить ряд мероприятий по их усовершенствованию.

Задачи дипломной работы:

1. На основе анализа существующей литературы сформировать теоретические основы исследования и методику анализа практического материала;
2. Провести исследование реального состояния и выявить проблемы организации управления труда и использования заработанной платы в Управлении №3 Пенсионного фонда России;
3. Разработать рекомендации по решению выявленных проблем.

Последовательность решения указанных задач определяет структуру дипломной работы, состоящей из введения, трех глав (теоретической, аналитической, проектной), заключения, списка использованной литературы, глоссария и приложений.

1. Теоретическая часть

1.1 Базовые понятия исследования

Основными понятиями объекта исследования являются: труд, трудовой процесс, деятельность, труд государственных служащих, управленческий труд, управленческая деятельность, организация, организация труда, разделение труда, кооперация.

Труд — основное и непременное условие человеческого бытия, ибо общество не может жить, не производя, так же как и не потребляя.

По определению А. Маршала, труд – это "Всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достижения какого- либо результата, не считая удовольствие, получаемого непосредственно от самой проделанной работы" [5,c.8].

Генкин Б.М. трактует труд как – деятельность, направленную на развитие человека и преобразование ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага. Такая деятельность может осуществляться либо по принуждению (административному, экономическому), либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому, считает он. После рассмотрения понятие труд, необходимо определить значение понятия трудовой процесс [5, c.8].

Трудовой процесс - это согласованное поднятие активности, функциональной дееспособности тканей, органов и организма в целом, регулируемое центральной нервной системой и корой головного мозга.

Внешним проявлением трудового процесса является мышечная деятельность человека при физической работе [2, c.16].

При физической работе наблюдаются два проявления мышечной деятельности:

1) постоянное усилие без изменения длины мышцы - статическая работа;

2) переменное мышечное усилие с изменением длины мышцы и перемещением тела - динамическая работа.

Динамическая работа менее утомительна - происходит чередование сокращений и расслабления мышц. При статической работе мышцы находятся длительное время в неизменном состоянии – усталость наступает раньше.

При выполнении физической работы работа мышц является смешанной. При возбуждении мышц во время работы происходит превращение потенциальной энергии питательных веществ в работу с выделением тепла.

Различают различные виды труда, основные из них представлены в виде схемы на рисунке 1.

Рис.1 Виды труда

"Необходимый труд" прямопротивоположен "свободному труду", так же как "паразитический труд" "обязательному труду", как показано на рисунке 1.

Если труд — движущая сила, ресурс развития каждого человека, то деятельность как форма активного созидающего взаимодействия личности с социальной средой является реальной движущей силой общественного процесса и условием самого существования общества.

Существуют многообразные классификации деятельности — разделяют ее на духовную и материальную, производственную, трудовую и нетрудовую и т. д.

С точки зрения творческой роли деятельности в социальном развитии особое значение имеет деление ее на репродуктивную, т. е. направленную на получение уже известного результата известными же способами, и продуктивную или творческую, связанную с выработкой новых целей и соответствующих им средств, или с достижением известных целей с помощью новых средств [12, с.18].

Таким образом, деятельность — это труд человека, преобразующий природу, окружающий мир, это осознанно осуществляемые различного рода действия, направленные на производство материальных, духовных благ и удовлетворение личных и общественных потребностей.

Труд государственных служащих — это все работы (занятия, операции), выполняемые ими в учреждениях государственного управления по службе как обыденные, не отличающиеся наукоемкостью, созидательностью, однако необходимые и целесообразные, так и деятельностные, создающие систему субъектно-объектных отношений и ориентированные на изменения, преобразования объекта управления [21, c.102].

Труд государственного служащего и управленческий труд — это не совпадающие понятия и явления.

Управленческий труд — это разновидность умственного труда, труд, затраченный на выполнение организационных, коордиционных и регулирующих действий (функций управления).

Средствами управленческого труда являются организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота ее использования определяют культуру и эффективность управления.

Продукт труда управленческих работников не имеет формы специфических вещественных результатов. Конечным продуктом управленческого труда считается совокупность управленческих решений и влияние, которое они оказывают на объект управления.

Специфика управленческого труда состоит в том, что его результаты, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации. Управленческий труд имеет также свои специфические технологические отличия, которые заключаются в следующем:

1. Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно потребительскую стоимость, а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства;

2. В основном этот труд является специфически выраженным творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль;

3. Сложность управленческого труда определяется, прежде всего, сложностью самих управленческих функций, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления; управленческий труд требует высокого уровня организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

Условия труда служащих, в которых сегодня происходят существенные изменения. Это понятие раскрывает совокупность факторов среды, в которой протекает труд управленцев. К таким факторам в первую очередь относятся объекты управленческого труда, средства труда. Важнейшим средством труда управленца является право и иная необходимая информация, банк нормативных актов и сведений об управляемом объекте, правовых возможностях его регулирования.

Процесс развития управленческого труда характеризуется усложнением его содержания, качественными изменениями в трудовых операциях, а следовательно, и в обязанностях и требованиях, предъявляемых к персоналу учреждения. Содержание, специфика и объем управленческого труда в занятости государственного служащего зависит не только от сферы деятельности, его социально-экономической среды, но и от места должностного лица в иерархии управления. Управленческая деятельность представляет собой, с одной стороны, совокупность последовательно выполняемых должностными лицами органов управления работ, объединенных единством цели и общностью решаемых задач по управлению, с другой – совокупность тесно связанных между собой организационных форм работы, методических приемов решения управленческих функций. Специалист или руководитель, разрабатывающий решение, должен позаботиться о рациональном наборе воздействий, чтобы добиться устойчивого процесса и достигнуть поставленной цели.

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или иного полезного эффекта, и называется управлением.

Рис. 2 Состав системы управления

Структура системы управления. Система, формирующая управляющее воздействие u(t) называется управляющей подсистемой. Система, "испытывающая" на себе внешние воздействия, называется управляемой подсистемой (объектом управления). Обе эти системы в совокупности с учетом их взаимодействия образуют уже новую - систему управления, как совокупность двух подсистем (управляющей и управляемой). Связь от управляющей подсистемы к управляемой называется прямой связью. Такая связь имеется в любой без исключения системе управления. В современной литературе не существует единого взгляда на состав функций управления. Однако в настоящее время получил широкое распространение подход. Основанный на объединении всех в четыре основные функции, которые применимы ко всем организациям. Согласно этому подходу процесс управления состоит из взаимосвязанных функций планирования, организации деятельности, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами и коммуникации принятия решений.

Рис.3 Функции управления и связывающие процессы

Следовательно, ни одно из действий в организационных системах не начинается без соответствующего решения руководителя (директора, управляющего, командира), так как эти действия несут не только материальную, но и юридическую нагрузку. Следовательно, принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. То есть правильно организовывать свой труд [15, c.31].

Организация труда – составная часть экономики труда – это организация труда людей в процессе трудовой деятельности. Она способствует рациональному соединению техники и персонала, оптимизирует эффективное использование живого труда, обеспечивает сохранение здоровья работников и повышения удовлетворенности трудом за счет изменения его содержания. Под организацией труда понимают деятельность по внедрению рекомендаций науки с целью рационализации процесса труда [16, c.193].

В последние десятилетия изучение организаций и их поведения стало главной из научных дисциплин. Изучение организаций постепенно превратилось в самостоятельную научную область- теорию организации.

Косвенным путем вклад в теорию организации внесли специалисты, работающие в таких отдаленных областях знаний, как биология, математика, психология животных, логика и философия. Непосредственно способствовали созданию теории организации социологи, антропологи, специалисты по социальной психологии человека, политическим наукам и истории. Кроме того, способствовали ее развитию дисциплины, связанные с областью предпринимательской деятельности: общая теория делового руководства, теория человеческих отношений, исследование операций и наука управления, а также промышленная социология. Все возрастающий интерес, проявляемый специалистами по общественным наукам к исследованию предприятия, свидетельствует о значении социальных и культурных норм в развитии организации.

Поскольку слова "организация" и "система" имеют сходное значение, важно понимать, что обозначается термином "организация". Так, система (гр. - целое, составленное из частей, объединение) чаще всего определяется как - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство.

Организация:

1. Внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;

2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

3. Объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (социальная организация).

Организация труда в государственном учреждении предполагает приведение в действие всего механизма управляющего воздействия, основными компонентами которого являются:

1) целенаправленность (цели, задачи, содержание труда);

2) наличие профессионального персонала;

3) разделение труда и кооперация, взаимодействие;

4) средства и предметы труда;

5) условия труда;

6) мотивация и стимулирование труда;

7) среда труда (организационная культура, стиль взаимоотношения, морально-психологический климат в коллективе).

Организация труда имеет своей направленностью рациональное соединение действий человека с средствами и предметами труда; экономное целесообразное (эффективное, оптимальное) расходование человеческой энергии — живого труда, средств и предметов труда.

Задача процесса организации труда заключается не только в рациональном соединении всех его компонентов во внутренней деятельности управленческого органа, она подчинена главной цели — рациональному использованию управленческого труда для удовлетворения потребностей общества, его членов, т. е. для организации внешней деятельности органа по руководству объектами управления.

Для реализации этих общественных предпосылок также необходимы организационные предпосылки: нормы на использование; ресурсы, соблюдение дисциплины труда, формы его разделения и кооперации, стимулы к творческой активности и т. п.

Важным элементом организации труда является разделение труда, т.е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, другими подразделениями на предприятии. Это - отправной пункт организации труда, который, исходя из целей, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Решение этого вопроса должно предусматривать наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

В основе разделения труда лежит расчленение всей массы общественного труда на производственную и непроизводственную сферы, а внутри последних — на более узкие области трудовой деятельности. Например, производственная сфера делится на группы отраслей (промышленность, сельское хозяйство, грузовой транспорт и т.д.), непроизводственная — на такие отрасли, как наука, народное образование, здравоохранение, пассажирский транспорт и пр. Каждая из групп и отраслей подразделяется в конце концов на отдельные предприятия, учреждения, организации, где занято определенное число работников. Внутри предприятий и организаций распределение труда еще более углубляется и приобретает черты функционального, профессионального и квалификационного разделения, доходящего, наконец, до работника-индивида, который трудится по своей профессии и в соответствии уровнем своих знаний и умений, т.е. квалификации [1, c.29].

Для упорядочения этой огромной пирамиды разделения труда в обществе принято рассматривать его в трех видах: общее, частное и единичное.

Общее разделение труда — это разделение трудовой деятельности в масштабах всего общества на такие крупные сферы, как производственная, непроизводственная, промышленная, сельскохозяйственная, строительная, транспортная, торговая, научная, сфера государственного управления и т.д. В нашем случае здесь можно выделить сферу социального обеспечения населения.

Частное разделение труда есть углубление процесса обособления труда внутри каждой сферы и отрасли на отдельные специализированные подотрасли и предприятия или организации.

Единичное разделение труда подразделяется на несколько форм, отражающих его сущность в технологическом, функциональном и квалификационном аспектах.

Технологическая форма разделения труда — это разделение технологического процесса на частные процессы, и, наконец, операции разной степени подробности.

Функциональная форма разделения труда — это обособление различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ соответствующими группами работников, специализирующихся на выполнении различных по содержанию и экономическому значению производственных или иных функций. Дальнейшее углубление функционального разделения труда происходит внутри каждой функциональной группы на основе обособления работников по профессиям и специальностям. Такое разделение труда носит название профессионального. Еще более дробное разделение происходит внутри каждой профессиональной группы — по квалификации и разрядам работников. Такое разделение труда называется квалификационным. Оно обусловлено сложностью выполняемых работ и тесно связано с уровнем профессиональной подготовки работников и производственным опытом, навыками и мастерством.

Экономическое и социальное значение разделения труда очень велико. Благодаря разделению труда сложные и все усложняющиеся трудовые процессы распадаются на частные процессы и относительно менее сложные операции, выполняемые определенными профессиональными и квалификационными группами работников. Это, с одной стороны, повышает мастерство и трудовые навыки исполнителей и сокращает сроки их профессиональной подготовки, а с другой стороны, за счет обособления и относительного упрощения отдельных операций многократно повышает производительность труда. Однако разделение труда, особенно дробное, имеет и определенные недостатки. Во первых, оно превращает исполнителей в узких специалистов и до которой степени ограничивает перспективы профессионального роста. С физиологических позиций чрезмерное разделение труда выполняемых операций приводят к монотонности труда, вызывает повышенную утомляемость.

Кооперация (от лат. cooperatio — сотрудничество) понимается на ряду с разделением труда важнейшей необходимой формой организации труда, при которой много лиц совместно участвуют в одном и том же процессе труда или в разных, но связанных между собой процессах труда.

В управленческой деятельности выбор форм разделения и кооперации, определения пределов специализации является очевидным. Здесь не может быть единых решений государственного управления, необходимо учитывать специфические аспекты труда в каждом учреждении: правовые региональные, технологические, психологические.

Работа с кадрами относится к организации труда, потому что без обеспечения определенного уровня умелости работника, без его профессионализма нельзя рассчитывать на сколько-нибудь эффективную деятельность [16, с.30].

1.2 Этапы становления теории организации

## На становлении теории организации сказались два фактора. Со стороны первого фактора в развитии зарубежной теории организации выделяются три этапа: 1850-1950 гг.; 1950-1970 гг.; 1970-н.в. первый характеризуется ориентацией промышленности исключительно на прибыль, сосредоточением управления в руках менеджмента, регулированием отношений с рабочими только при помощи зарплаты. Начиная со второго этапа пересматривается роль рабочего в организации. На третьем этапе оформилось системное осознание взаимосвязи технологии, экономики, социальных факторов и экологии.

## Школа научного управления

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Ф.У.Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Важной заслугой этой школы было положение о том, что управлять можно "научно", опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У.Тейлором, которого следует считать основоположником научного управления производством.

Термин "научное управление" впервые был предложен в 1910 г. Л.Брайдейсом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание Тейлор уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

Важным вкладом Тейлора было признание того, что работа по управлению – это определенная специальность. Основной задачей предложенной им системы Тейлор считал сближение интересов всего персонала предприятия.

Философскую основу системы Тейлора составила концепция так называемого экономического человека, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной производительности труда. Другой ложный принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров. Цели не были достигнуты.

Идеи Ф.Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства [3, c.76].

Френк Гилбрет и его супруга Лилиан Гилбрет занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г.Эмерсон. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.

Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т.е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора [3 с.77].

Модели организации бюрократическая модель

Макс Вебер сформулировал представление об организации, которое стало традиционным для ученых, исследующих общественные отношения, но которое в меньшей степени поддерживается специалистами, рассматривающими все с точки зрения управления организацией. Вебер считал, что бюрократическая форма организации является наиболее эффективной в современном ему обществе.

Говоря о технических преимуществах бюрократической системы, Вебер писал: "Решающее преимущество бюрократической организации перед любым другим видом организации состоит в том, что она всегда обладает чисто техническим превосходством.

По мнению Вебера, другим преимуществом бюрократической организации является ее универсальность. Он считал, что такая организационная форма способствует увеличению эффективности самых разнообразных организаций - как промышленных предприятий, так и правительственных учреждений, воинских подразделений и профессиональных объединений. По Веберу, основными чертами "идеальной" бюрократической организации являются:

1) разделение труда на основе функциональной специализации;

2) четкая иерархия власти;

3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации;

4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации;

5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации;

6) отбор и выдвижение работников по их квалификации.

Неоклассическая модель

Неоклассическая модель - модель поведения организации, построения с учетом возможностей человека, появилась как реакция на представления классической школы, проповедовавшей сугубо механистический и обезличенный подход. Этот новый взгляд на организацию, развитый впервые в получивших широкую известность исследованиях, проведенных отделением "Хоуторн" фирмы "Вестерн электрик" в начале 30-х годов, был изложен Ротлисбергером и Диксоном в журнале "Менеджмент энд уоркер" в 1938 г. Основное внимание здесь уделялось уже не рациональной модели традиционной теории организации, а бихевиористской модели, которая рассматривала человека таким, каков он есть.

Основные отличия теории, учитывающей человеческие взаимоотношения, от традиционной теории организации сводятся к следующему:

1) в выработке решений чаще принимает участие широкий круг сотрудников организации, а не только узкая группа на высшем уровне управления;

2) основной единицей организации является не индивидуум, а скорее группа, члены которой взаимодействуют с помощью личных контактов;

3) не только административная власть, а и взаимное доверие служит объединяющей силой организации;

4) руководитель- это скорее посредник для связи внутри группы и между группами, а не только представитель высшей власти;

5) необходимо увеличение ответственности членов организации, а не внешний контроль за результатами их работы.

Профессиональная модель.

Ни традиционная, ни неоклассическая модель не касается проблем, возникающих в организациях определенного вида - в тех, которые предназначены для производства знаний, применения, сохранения и распространения их в специально созданных для этих целей системах. Это - профессиональные организации и они характеризуются не только целями, которые преследуют, но и высоким процентом специалистов в составе аппарата (не меньше 50%), а также таким распределением власти между специалистами и неспециалистами, при котором специалисты обладают высшей властью в вопросах, касающихся главной цели деятельности организации. К организациям такого типа относятся институты и университеты, исследовательские организации и крупные лечебные учреждения, организации для проведения общественных работ и психиатрические больницы. Некоторые другие виды организаций можно определить как полупрофессиональные, поскольку они содержат значительный процент специалистов.

Профессиональные организации часто сталкиваются с противоречивыми требованиями. С одной стороны, эти организации вынуждены применять традиционный бюрократический механизм для обеспечения повседневных обыденных операций, но, с другой стороны, они должны обладать некоторой системой, позволяющей действовать в необычных обстоятельствах и способствующей изменениям. Модель такой организации должна характеризоваться тем, как часто организация встречается с обычными и необычными обстоятельствами, или с работами, требующими либо высокой квалификации, либо только применения обычных знаний.

Такая профессиональная модель во многих отношениях отличается от традиционной. Традиционная модель предполагает, что имеется один главный источник власти (линейная организация), который является основой для окончательных решений и контроля. В профессиональных организациях контроль осуществляется с помощью профессиональных норм и взаимодействия между коллегами по работе. В таких организациях также могут возникать серьезные конфликты между представителями административной власти и отдельными работниками, между профессиональными знаниями и их автономией.

Модель принятия решений

Саймон использует термин "принятие решения" как синоним термина "руководство". В этом смысле выработка решения включает три основных этапа: информацию- оценку обстановки для определения условий, которые надо знать для принятия решения; проектирование- поиск, разработка и анализ возможных вариантов действий; и выбор- отбор одного какого-то направления действий из возможных альтернатив.

Свою теорию делит на четыре основные части:

-теория организационных целей должна рассматривать процессы возникновения целей в организации, как они изменяются со временем и как организация следит за ними;

-теория перспектив организации анализирует, каким образом и когда организация осуществляет поиск требуемой ей информации или новых альтернатив действия и как протекает процесс обработки информации внутри самой организации;

-теория организационного выбора альтернатив действий должна характеризовать процесс, с помощью которого определяются возможные для организации альтернативы и среди них осуществляется выбор;

-теория организационного контроля точно определяет расхождения между вариантом, принятым к исполнению, и теми решениями, которые реально выполняются.

1.2.1 Современный подход к теории организации

Традиционная теория организации обращала внимание главным образом на отдельные элементы организации и рассматривала методы, позволяющие разделить ее деятельность на отдельные задачи или рабочие операции. Она не уделяла достаточного внимания взаимным связям и интеграции деятельности элементов организации. Не продвинулась в этом направлении и неоклассическая теория, которая стремилась в традиционную механистическую модель организации включить человека с его мотивами, устремлениями, желаниями и ограничениями. Ни один из этих подходов не дает возможности создать интегрированную, системную модель организации.

Современная теория организации и общая теория систем тесно связаны между собой, причем теория организации является самостоятельным элементом общей теории систем. Как теория систем, так и теория организации изучает общие свойства организации как единого целого.

Современная теория организации в различных аспектах рассматривает как каждую подсистему отдельно, так и их взаимоотношения. Традиционная теория управления организацией уделяла главное внимание иерархической пирамиде работ и задач, подчеркивая вертикальные связи в этой пирамиде.

Современная теория управления, напротив, рассматривает всю систему как совокупность составляющих ее подсистем и различных элементов, взаимодействующих и связывающихся между собой. Здесь учитываются не только вертикальные, но также горизонтальные и пересекающиеся связи. В современной организации именно эти связи становятся исключительно важными.

Функция горизонтальных связей состоит в упрощении решения проблем, возникающих вследствие разделения труда. Их природа и особенности определяются членами организации, которые имеют различные организационные подцели, но взаимозависимая деятельность которых требует "взаимосцепления".

Системный подход и процесс организации

Функция руководства в современных сложных предпринимательских организациях состоит в координации деятельности различных производственных элементов и в оптимизации целей всего предприятия. Руководитель должен рассматривать предприятие как систему, а не как ряд изолированных элементов. Он должен представлять себе характер отношений между частями системы и их возможные взаимодействия. По существу, руководителю предприятия следует объединить отдельные, часто противоречивые функции в единую интегрированную систему, все элементы которой способствуют достижению общих целей организации.

За последние десятилетия по мере роста специализации, размеров и сложности организаций быстро увеличивалось значение проблемы интеграции, и эта проблема в будущем окажется еще более важной. Для применения системного подхода к анализу функций организации мы должны рассмотреть ряд принципов и понятий.

Взаимоотношения между элементами системы

Существует много видов взаимодействий между отдельной личностью, неформальной группой, формальной организационной структурой, функциональной подсистемой и различными группами внешнего окружения. Для взаимосвязи различных подсистем необходима соответствующая системная основа. Так, например, части организации должны быть такими, чтобы их можно было опознать в качестве переменных, которые оказывают существенное влияние на достижение конечных характеристик организации или ее частей (таких характеристик, как гибкость, стабильность и т.д.).

Части должны быть привязаны к целому с помощью определенных отношений каждой части к какой-либо общесистемной характеристике (или характеристикам), имеющей необходимую и логическую функциональную связь с выполнением задач всей организации.

Части должны быть определены не с целью их удобной классификации по тем или иным признакам, а так, чтобы была ясно видна их логическая и необходимая функциональная связь друг с другом и с системой в целом.

Большие части должны быть способны объединять все более мелкие части, которые необходимы для объяснения поведения организации в целом.

Части должны быть соответственно увязаны с поведением всех членов организации.

Картина взаимодействия между частями должна отражать постоянное функционирование взаимных связей, установленных от отдельных членов организации через ее подсистемы к окружающей среде.

При этом надо иметь в виду "процесс сплавления" организации - процесс примирения и сплочения этих различных частей и установления единства между ними. Этот процесс выдвигает на первый план общие цели организации вопреки противоречащим им интересам отдельных личностей, групп, других организаций и самой рассматриваемой организации.

Процессы информации и связи

Основой интеграции отдельных частей организации в единую систему служат информационные сети или сети связи. Связь стимулирует работу отдельных элементов организации и обеспечивает координирующий механизм, соединяющий части системы в синхронизированное целое. Дейч считает, что организации состоят из подсистем, которые устанавливают связь друг с другом, обмениваются сообщениями с внешним миром и накапливают информацию. В совокупности эти сети связи составляют некоторую конфигурацию, представляющую собой единую систему связи.

1.3 Структура организации управленческой деятельности

Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для эффективного достижения цели необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, ориентированы на их достижение.

Структура организации — это те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов.

Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако следует иметь в виду, что такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и на усилия по согласованию действий, не может быть изображен на схеме.

На действенность структуры организации и ее эффективность влияют:

1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности работы [12, c. 205].

Исследование схем формальных организаций показывает, что существует уровень вертикального и горизонтального разделения труда. Вертикальная схема представлена на рисунке 4.

Рис.4 Вертикальное разделение труда

Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т.е. в формальном смысле обладает большей властью и статусом. Так представляет управление вертикальное разделение труда в формальной организации на макроуровне.

Вертикальная дифференциация связана с иерархией организации вглубь. Чем больше ступеней существует между высшим уровнем и оперативными работниками, тем более сложной является данная организация.

Вертикальная структура состоит из уровней власти, построенных в иерархическом порядке. Власть распределяется по должностям и руководителям, занимающим эти должности.

Макроориентация касается главным образом всей организации в противоположность тому, что связано с отдельными видами работ, которые существуют в организации.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является.

Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций и охватывает: определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или многими разными лицами.

Рис.5 Горизонтальное разделение труда

Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня. В свою очередь, руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями — руководителями низшего уровня, а те — непосредственно над определенным числом исполнителей [17, c. 211].

Существует несколько форм горизонтальных связей. Одни - простые, ясные и недорогие, другие - более сложные, дорогостоящие, требующие больших усилий для формирования.

Главная предпосылка состоит в том, что организации используют формы горизонтальных связей пропорционально степени сложности и неопределенности решаемых задач. Именно это ведет к созданию механизмов координации в матричных структурах. Горизонтальные связи кумулятивны в том смысле, что матричные формы добавляются к основным организационным структурам, а не заменяют их.

Существуют и другие способы улучшения практики неформальных связей. Во многих организациях практикуются горизонтальные переходы работников из одного подразделения в другое.

Переход сотрудников по горизонтали улучшает связи и способствует налаживанию более эффективных контактов, придавая им менее формальный характер. Следует, однако, учитывать, что переводы сотрудников во взаимозависимые подразделения должны осуществляться часто и регулярно для того, чтобы контакты и получаемая в результате них информация не устаревали.

Если растет число контактов между двумя подразделениями, то может оказаться целесообразным выделение специальных работников для налаживания коммуникаций между подразделениями.

Прямые контакты, как и механизм интеграции, не всегда применимы. Они используются в случаях, когда в общую работу вовлечены два подразделения или две функции. Когда решение проблемы требует вовлечения большего числа подразделений, прямые контакты не дают возможности для принятия совместного решения. Эти проблемы обычно переносятся вверх по иерархии. Как известно, такие ситуации возникают достаточно часто.

Целевые группы - это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля. Целевая группа набирается из специалистов всех подразделений, принимающих участие в данной работе. Одни заняты в целевой группе полное время, другие — часть рабочего времени. Целевая группа носит временный характер, она существует до тех пор, пока не решена проблема. Когда достигнуто решение проблемы, все участники группы возвращаются к своим прежним должностным обязанностям.

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это — процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг.

Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями - задача сложная и часто проблематичная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и с отчетностью о результатах деятельности. Функциональная - организация может давать сбои из-за неправильного применения, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который не легко адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в тесном, органическом сочетании с линейной структурой, действующей вдоль иерархии управления сверху вниз и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Рис.6 Линейная структура

При таком построении переплетается выполнение узкоспециализированных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач.

Ее преимущества:

1) Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов;

1. Предусматривают специализацию функций и компетентность;

3)Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы ;

4)Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений.

Организационно-распорядительные методы управления - (ОРМУ) включают способы и приемы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п.

ОРМУ достаточно разнообразны по своей природе, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия.

В зависимости от проблемы, которая стоит перед организацией, ОРМУ по характеру управляющего воздействия подразделяются на две группы:

* приемы, методы и средства краткосрочного распорядительного воздействия;
* приемы, методы и средства длительного воздействия [15, с.24].

Рис. 7 Организационно-распорядительные методы управления

Краткосрочно распорядительные воздействия на органы управления осуществляются через единичные административные распоряжения.

Длительные распорядительные воздействия связаны с созданием или совершенствованием организационных систем. Они осуществляются при помощи административных актов, длительного действия – положений, уставов, правил и т.п.

1.3.1 Система управления персоналом предприятия

Управленческий труд это, прежде всего управление персоналом организации, что в свою очередь охватывает набор функций от приема до увольнения кадров:

* наем, отбор и прием персонала;
* деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
* мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
* управление конфликтами;
* обучение;
* повышение квалификации и переподготовки кадров;
* управление поведением персонала;

Процесс управления персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Каждая подсистема выполняет свои функции:

Подсистема линейного руководства – осуществляет управление организации в целом.

1.3.2 Процесс планирования потребности в персонале

Оценка потребности в персонале может носить количественный и качественный характер.

Важный момент в оценке персонала - это разработка организационного планов укомплектования, включающих:

* разработку программы мероприятия по привлечению персонала;
* разработку методов оценки персонала;
* расчет затрат на привлечение и оценку персонала;
* разработку программ развития персонала.

Расчет потребности в персонале.

Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами. Который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

А=Ч р \* Кн,

где Чр- среднесписочная численность работающих; Кн- нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

1.3.3 Способы привлечения персонала

Способы привлечения персонала различны, подробно способы привлечения указаны на рисунке 9.

Рис.9 Способы привлечения персонала

1.3.4 Оценка при приеме на работу

Задача руководителя либо отдела кадров осуществлять грамотную оценку кандидатов при устройстве на работу.

Существуют различные методы оценки кандидатов, но как правило не один из методов не сможет четка охарактеризовать человека.

Для принятия решений о найме кандидат проходит следующие ступени (рис.10):

Рис.10 Прохождение ступеней кандидата при приеме на работу

При приеме на работу от кандидата требуется документы, которые предоставляют информацию о нем (паспорт, трудовая книжка, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, ИНН, резюме, рекомендации).

1.4 Мотивация как метод управления персоналом

трудовой менеджмент управление персонал

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

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [2, 10].

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

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

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

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего

устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

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

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

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

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

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо Знать то какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: "Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу". Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

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

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

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

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

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

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

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

1. усилие;
2. старание;
3. настойчивость;
4. добросовестность;
5. направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, на сколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть 6езразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям "спустя рукава", безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное) , а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Мотивационный процесс

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

1. Физиологические
2. Психологические
3. Социальные

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия- Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

1. что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным факторы является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их "вычленить" невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому. Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Теория мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

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

Теория мотивации по А. Маслоу

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

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

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

Рис.11 Потребности согласно А. Маслоу

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

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

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

1.4.1 Вознаграждение работников за труд

Переход к рыночным отношениям в нашей стране принципиально изменил экономическую природу трудового вознаграждения.

Следует заметить, что само это понятие практически не использовалось в период централизованного управления народным хозяйством. Чаще всего вместо него применялся термин "заработная плата" (вариант — "заработная плата и премии"), иногда его — прежде всего, в непроизводственной сфере и для руководства предприятий — заменял термин "жалованье".

Трудовое вознаграждение представляет собой более общее понятие, чем все перечисленные выше. Поэтому оно определяется максимально широко: под трудовым вознаграждением понимается совокупность материальных и иных благ, получаемых работником вследствие его участия в процессе труда. Более общим понятием по отношению к нему выступает общеэкономическая категория "полезность". Заработная плата представляет собой основную часть трудового вознаграждения, имеющую материальную форму (денежную либо натуральную) и обладающую большим (основная заработная плата) или меньшим (дополнительная заработная плата) постоянством. Иногда в аналогичном смысле используется также понятие "оплата труда". Трудовое вознаграждение (и, прежде всего заработная плата) всегда было и остается для большинства, членов общества основой их благополучия. Именно за счет его в странах с рыночной экономикой трудящийся и члены его семьи удовлетворяют основную часть своих потребностей в питании, одежде, жилье и т. д. В рыночной экономике заработная плата выполняет три основные функции:

1. Воспроизводственная. Заработная плата (с учетом других доходов) призвана обеспечивать расширенное или простое воспроизводство рабочей силы;

2. Стимулирующая. Заработная плата должна стимулировать повышение уровня профессионализма работников, необходимое для развития предприятия и его внешних связей;

3. Регулирующая. Заработная плата выступает регулятором спроса на продукцию и услуги конечного потребления, а также на труд;

Различные составные части заработной платы выполняют различные функции. Это наиболее явственно проявляется при рассмотрении основной и дополнительной заработной платы. Отношения человека к труду в большей степени зависит от размера оплаты труда, но это не является единственным фактором, который на него влияет. Влияние факторов на отношение к труду представлено на рисунке 8.

Рис. 8 Факторы, влияющие на отношение к труду

В теории организации, в том числе и в науке об управлении к наиболее важным проблемам относится мотивация хорошей работы.

По многим причинам проблематика мотивации приобретает большее значение прежде всего потому, что во всех видах работ в огромной мере возрастает элемент, связанный с умственным усилием. Этот род усилия в огромной степени подвергается воздействию мотивации.

Существует много стимулов, побуждающих к хорошей работе, однако среди них нет универсальных. Различные люди неодинаково реагируют на разные стимулы, и даже у одних и тех же людей не всегда одинакова. Человек привыкает к стимулам и перестает них реагировать, поэтому следует предусматривать их постоянное обновление. Основные мотивационные средства:

- Прием на работу. Фактором, оказывающим мотивационное воздействие, причем часто в течение длительного периода, является впечатление, которое возникает у работника от первого знакомства с будущей организацией;

- Перспектива. После поступления на работу молодой специалист, как правило, задумывается о своем будущем в избранной им профессии. Короче говоря, работник надеется на улучшение общественного и экономического положения, что представляет собой весьма существенный факир мотивации. - Справедливое распределение фонда заработной платы. Огромное значение для проблемы мотивации имеет принцип справедливого распределения фонда заработной платы;

ниМУ Й. К°'

- Осознание важности выполняемой работы. Одним из сильно действующих факторов мотивации является осознание исполнителем, что его работа важна и общественно необходима;

- Элемент профессиональной гордости человеку свойственно стремление быть во первых, это должно быть использовано в качестве мотивационного аспекта;

-Участие в принятии решений. Участие в принятии решений представляет собой мощный мотивационный фактор, который дает в итоге положительные результаты;

- Эластичность рабочего времени как элемент мотивации, проблема эластичности рабочего времени приобретает все большее практическое значение, это положение не получило до сих пор должной оценки и распространения в практике управленческой деятельности.

## 1.5 Сущность заработанной платы и ее функции

### Понятие заработанной платы

В условиях перехода к рыночным отношениям определение понятия заработанная плата - (ЗП) приобретает принципиальное значение, ибо она может рассматриваться как стоимостная оценка рабочей силы, как форма распределения фонда индивидуального потребления работников по количеству и качеству труда, как отношения между обществом, работодателем и работником по поводу распределения части национального дохода. В силу указанных причин в теории и на практике используются различные понятия, что и определяет особенность политики ЗП на отдельных предприятиях (фирмах).

Для организаций (учреждений) бюджетной сферы, где государством осуществляется прямое регулирование оплаты труда, под ЗП следует понимать выраженную в денежной форме долю работников этой сферы в фонде индивидуального потребления в национальном доходе и распределяемую в соответствии с количеством и качеством труда (через единую тарифную сетку). Вместе с тем Закон о предприятиях и предпринимательской деятельности предоставляет этим предприятиям самостоятельность в выборе системы оплаты труда, изыскании дополнительных источников поощрения.

В развитой рыночной экономике ЗП — это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда, величина, которой определяется рынком труда, т.е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше ЗП, и, наоборот, чем выше ее предложение, тем ниже ЗП. Известны несколько рыночных моделей формирования конкретных ставок зарплаты, но это предмет экономической теории.

В связи с неразвитостью рыночных отношений в России для производственной сферы (сферы производительного труда) ЗП как форма стоимости, цены рабочей силы — это основная часть фонда жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством труда, реальным трудовым вкладом и зависящая от конечных результатов работы предприятия (фирмы). Могут быть использованы и иные принципы распределения указанного фонда, но во всех случаях величина зарплаты зависит от размера этого фонда (и факторов, влияющих на него) и связана с паево-долевой системой оплаты труда.

Следует также различать номинальную (т.е. начисленную), располагаемую (за вычетом налогов и обязательных отчислений) и реальную ЗП, денежную и неденежные формы зарплаты. Денежная форма является основной, что обусловлено ролью денег как всеобщего эквивалента в товарно-денежных отношениях (в рыночной экономике). Но имеет место и натурально-вещественная форма. При отсутствии наличных денежных средств предприятие может рассчитываться с работниками выпускаемой продукцией (товарами), которая может лично потребляться работником и его семьей или продаваться (либо обмениваться на другие товары). Используется также и такая форма, как предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска (для учебы, повышения квалификации, отдыха, получения дополнительных заработков). В дополнение к зарплате используется система социальных выплат, льгот, скидок и т.п.

ЗП имеет большое значение и для работника, и для работодателя. Для работника зарплата — это основной источник его доходов, средство воспроизводства его рабочей силы и повышения уровня благосостояния. Для работодателя ЗП работников — это затрачиваемые им средства на привлечение по найму рабочей силы, что составляет одну из основных статей издержек на рабочую силу и себестоимости производимой продукции (услуг). С одной стороны, работодатель заинтересован в снижении удельных затрат рабочей силы на единицу продукции, с другой стороны, — заинтересован в повышении ее качества, а значит, в увеличении расходов на ее содержание, если это позволит увеличить прибыль предприятия за счет поощрения трудовой инициативы работников. Уровень оплаты труда влияет на поведение работника и работодателя в условиях неравномерного спроса и предложения на рабочую силу в пространстве и во времени, что предполагает необходимость регулирования этих отношений на основе реализации функций и механизма ЗП (оплаты труда).

Итак, под заработанной платой в современной экономической науке понимается цена, выплачиваемая за единицу затраты труда наемного работника.

Стимулирующая функция ЗП важна с позиций руководства фирмы: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размеров заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда. Отрыв оплаты от личных трудовых усилий работников подрывает трудовую основу зарплаты, ведет к ослаблению стимулирующей функции ЗП, к превращению ее в потребительскую функцию и гасит инициативу и трудовые усилия человека.

Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством фирмы через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда (ФОТ) с эффективностью деятельности фирмы.

Цена рабочей силы — это денежное выражение ее стоимости, отражающей по сегментационным признакам уровень затрат, необходимых на воспроизводство рабочей силы с учетом спроса и предложения на рынке труда. Цена рабочей силы может быть базой для формирования политики дифференциации затрат на предприятии, а также при установлении договорных условий оплаты труда конкретного работника, нанимаемого работодателем.

Цена труда — это денежное выражение различных качеств труда, она позволяет соизмерять количество труда с его оплатой. Единицей измерения может быть цена часа труда, которая является производной величиной от цены рабочей силы, определяя условия оплаты труда работника по результатам его текущей деятельности в условиях действия механизма внутреннего рынка труда на предприятии. Цены на различные виды труда принимают форму расчетных тарифных ставок (должностных окладов). Устанавливая цену конкретного вида труда, предприятие регулирует оплату труда с тем, чтобы, с одной стороны, не занизить ее уровень (иначе, уйдут квалифицированные кадры), а с другой стороны, не завысить цену, чтобы продукция фирмы была конкурентоспособной не только по потребительским качествам, но и по цене товара (продукции, услуги). В противном случае может снизиться объем реализации (продаж, выручки), что отразится на спросе рабочей силы, ее занятости и т.д.

### Тарифная система оплаты труда и ее сущность

Контроль за мерой труда и мерой потребления осуществляется через единую тарифную систему и разнообразные формы оплаты труда. Тарифная система оплаты труда представляет собой органическую совокупность нормативов, при помощи которых обеспечивается дифференциация и регулирование размеров заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификационного уровня, условий, тяжести, интенсивности и ответственности, выполняемых ими работ, а также особенностей народнохозяйственного значения отраслей промышленности и предприятий, их территориального размещения.

К числу основных нормативов, которые включаются в тарифную систему и являются, таким образом, ее составными элементами, относятся: Тарифно-квалификационные справочники; тарифные ставки и сетки; должностные оклады; районные коэффициенты к заработной плате; доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий.

Тарифно-квалификационный справочник (ТКС) – это сборник нормативных документов, содержащий квалификационные характеристики работ (что должен уметь рабочий) и профессий рабочих (что должен знать рабочий), сгруппированных по производствам и видам работ. При разработке ТКС исходят из качества труда, который рабочий затрачивает на выполнение той или иной работы, то есть из степени ее сложности, точности и ответственности. Для оценки качества труда при организации его оплаты все работы, встречающиеся в отраслях производства, в соответствии с указанными признаками разбиваются на несколько групп сложности, каждой из которых присваивается определенный квалификационный тарифный разряд. В настоящее время в большинстве отраслей производства все рабочие и выполняемые работы по квалификационному уровню подразделяются на шесть разрядов. Простейшие работы относятся к I тарифному разряду. При организации оплаты труда осуществляется не только тарификация работ, то есть отнесение работ к определенному тарифному разряду, но и тарификация рабочих, то есть присвоение рабочим тарифных разрядов, соответствующих их квалификационной подготовке.

Основным критерием для присвоения тому или иному рабочему определенного тарифного разряда служит наличие у него профессиональных знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ, отнесенных к данному тарифному разряду.

Тарифные ставки (оклады) представляют собой выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих в единицу рабочего времени. Тарифные ставки бывают часовые, дневные, месячные (оклады). Устанавливаются они по каждому тарифно-квалификационному разряду.

Тарифная ставка является основной исходной нормативной величиной, определяющий уровень оплаты труда рабочих.

С помощью тарифных ставок осуществляется внутрифирменное и межотраслевое регулирование заработной платы рабочих.

Тарифные сетки – это совокупность действующих в той или иной отрасли производства тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Устанавливаемые централизованно поразрядные тарифные ставки по всем категория рабочих независимо от различий условий труда и форм оплаты труда имеют одну общую основу. Эта общность состоит в том, что степень поразрядной дифференциации тарифных ставок на всех видах работ данной отрасли производства одинакова. Такой порядок установления поразрядных тарифных ставок исключает разнобой и обеспечивает единство в дифференциации уровня тарифных ставок в зависимости от разряда рабочих и разряда выполняемых ими работ. Путем деления тарифной ставки каждого разряда на тарифную ставку I разряда можно определить тарифные коэффициенты, соответствующие каждому разряду, которые наиболее точно отражают степень дифференциации оплаты труда рабочих в зависимости от их квалификации. Тарифный разряд в известной мере является показателем квалификационного уровня рабочих. Более точное представление в соотношении квалификационного уровня рабочих отнесенных к разным тарифным разрядам, дают тарифные коэффициенты. Величина тарифного коэффициента, соответствующего каждому разряду, показывает, во сколько раз уровень оплаты работ (рабочих) данного разряда превышает уровень оплаты простейших работ, отнесенных к I разряду. Относительное возрастание каждого последующего тарифного коэффициента по сравнению с предыдущим показывает, на сколько процентов уровень оплаты труда работ (рабочих) данного разряда превышает уровень оплаты работ (рабочих) предыдущего разряда.

Новая тарифная система предусматривает особый механизм компенсации за неблагоприятные условия труда. Во всех отраслях промышленности (за исключением угольной, металлургической и химической, где условия труда учтены непосредственно в тарифах) вместо повышенных тарифных ставок вводятся соответствующие доплаты. Но право на получение доплат зависит не от включения профессий в соответствующий перечень, а от результатов оценки фактического состояния условий труда на конкретных рабочих местах (на основе их аттестации). Таким образом, не профессия является основанием для установления доплат, а состояние конкретного рабочего места. В последующем рационализация этого рабочего места до уровня нормального ликвидирует и саму доплату.

Районный коэффициент представляет собой нормативный показатель увеличения размера заработной платы в зависимости от географического расположения предприятия. Он был введен в целях стимулирования работников предприятий и организаций, расположенных в северных районах, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Его размеры были установлены дифференцированно по районам страны.

Районные коэффициенты к заработной плате, следовательно, являются основным средством практического осуществления районного регулирования заработной платы.

## 1.6 Эргономика рабочего места и организация рабочего пространства

Под эргономикой понимается область знания, комплексно изучающая трудовую деятельность человека в системе "человек – техника – среда" (СТЧС) с целью обеспечения ее эффективности, безопасности и комфорта.

Как показали научные исследования, однообразные движения, совершаемые в течение длительного времени, в сочетании с плохой организацией труда и рабочего места вызывают физические неудобства и наносят вред здоровью. Чаще всего возникают воспалительные заболевания сухожилий.

Неправильная организация рабочего места может вызвать ненужную нагрузку на мышцы. Исследования показали, что примерно 20% нарушений, связанных с работой за компьютером, вызваны неправильной организацией рабочего места.

Хорошая организация рабочего пространства очень важна для сохранения здоровья, поэтому необходимо ответить на несколько вопросов, ответы на которые должны помочь организовать его.

### Как будет использоваться компьютер

- кто будет работать за ним?

Если за компьютером работает только один человек, то рабочее пространство заранее можно оптимально организовать под этого человека. И, например регулировка стула по высоте может не являться необходимостью. При работе нескольких человек за одним компьютером рабочее место должно подстраиваться под каждого человека, и чем больше различия между людьми, тем более широкий диапазон регулировки рабочего места необходим. Для того чтобы обеспечить максимально комфортные условия каждому.

- как долго предполагается использовать компьютер в течение дня?

Если компьютер используется несколько минут в день (до 30 минут), то вопросы эргономичной организации пространства не являются первостепенными. Если компьютер используется более 1 часа, то следует уделить достаточное внимание организации рабочего места. И если компьютер используется больше 4 часов, следует максимально обдуманно организовать рабочее место.

Необходимо определить, какого типа программы будут работать на компьютере чаще всего. В зависимости от этого следует перед собой расположить, то устройства ввода, с которым приходится работать чаще всего.

- Текстовые редакторы - удобное расположение клавиатуры с мышью наиболее важно. Современные клавиатуры имеют с правой стороны цифровую панель, поэтому при печатании текста, алфавитный набор клавиш нужно расположить перед собой по центру, для этого клавиатуру нужно сдвинуть немного вправо, так, чтобы клавиша с латинской буквой В попадала на центральную линию тела. Последние исследования в области эргономики показали, что идеальное положение при наборе текста, когда клавиатура находится под наклоном, такое положения может обеспечить специальный регулируемый держатель для клавиатуры.

- Ввод данных - При больших объемах ввода цифровых данных - удобное расположение цифровой панели клавиатуры наиболее важно.

### Помещение и освещение

В помещении, предназначенном для работы на компьютере, должно иметься как естественное, так и искусственное освещение. Лучше всего, если окна в комнате выходят на север или северо-восток. Помещения необходимо оборудовать не только отопительными приборами, но и системами кондиционирования воздуха или эффективной вентиляцией. Стены и потолки следует окрашивать матовой краской: блестящие и тем более, зеркальные поверхности утомляют зрение и отвлекают от работы. В помещениях ежедневно должна проводиться влажная уборка.

Желательно, чтобы площадь рабочего места составляла не менее 6 квадратных метров, а объем - 20 кубических метров. Стол следует поставить сбоку от окна так, чтобы свет падал слева. Наилучшее освещение для работы с компьютером - рассеянный непрямой свет, который не дает бликов на экране. В поле зрения пользователя не должно быть резких перепадов яркости, поэтому окна желательно закрывать шторами либо жалюзи. Искусственное же освещение должно быть общим и равномерным, в то же время использование одних только настольных ламп недопустимо.

### Организация рабочего стола

На рабочем столе должны свободно помещаться монитор, клавиатура, мышь и другое компьютерное оборудование, а также документы, книги, бумаги - все необходимые для работы вещи. Если вы хотите разместить в ряд несколько столов с мониторами, то следует поставить их таким образом, чтобы расстояние в ряду составляло не менее 2 метров, а между рядами - 1,2 метра. Врачи полагают, что при выполнении творческой работы, требующей значительного умственного напряжения или высокой концентрации внимания, рабочие места желательно изолировать друг от друга перегородками высотой 1,5-2 метра. Помимо вышесказанного, строгие требования должны предъявляться к стулу, который просто необходим для поддержки правильной позы с учетом особенностей фигуры и изменения ее для снижения статического напряжения мышц шейно-плечевой области и спины. Желательно, чтобы стул регулировался по высоте, углам наклона сиденья и спинки, а также по расстоянию спинки от переднего края сиденья. Поверхности сиденья, спинки и подлокотников должны быть полумягкими, с покрытием, которое не скользит, не электризуется и пропускает воздух. К сожалению, часто при работе очень мало внимания уделяется этому аспекту.

### Правильная высота

Чтобы определить наиболее подходящую высоту стула, сядьте на него и положите руки на клавиатуру: ноги должны полностью касаться пола, бедра - находиться немного выше колен, спина - чувствовать упор, а предплечья - быть параллельными полу. Монитор следует размещать на столе прямо перед собой примерно на расстоянии вытянутой руки так, чтобы верхняя граница монитора находилась на уровне глаз или ниже не более чем на 15 сантиметров.

Правильное положение рук при работе с клавиатурой и мышью: локти располагаются параллельно поверхности стола и под прямым углом к плечу. Запястья не должны быть согнутыми, иначе возможно их повреждение. Желательно, чтобы во время работы запястья на что-нибудь опирались. Конструкция современных клавиатур и мышей предусматривает для них опору (дизайн клавиатуры и специальные коврики). Однако вы легко можете сами изготовить ее, например, взяв узкую полоску пенопласта и положив ее перед клавиатурой или мышью (однако следует учитывать, чтобы материал не вызывал чрезмерного раздражения рецепторов кожи (аллергические реакции), что может привести к возникновению заболеваний кожи). Клавиатура должна располагаться в 10-15 сантиметрах от края стола.

### Эргономичная мебель

Разработанные медиками санитарно-гигиенические нормы должны учитываться при конструировании компьютерной и офисной мебели, а также при проектировании помещений офисов. В последнее время изделия, изготовленные с учетом требований гигиены и комфорта, часто называют эргономичными. Эргономика - наука о взаимодействии человека и машины. Сегодня одна из главных ее задач - снизить нагрузки на организм человека, связанные с работой на компьютере. Так, например, "эргономичная мышь" сконструирована таким образом, чтобы поддерживать запястье в нужном положении. Очевидно, одно из главных требований к современной компьютерной мебели - ее эргономичность.

Что представляет собой компьютерная мебель сегодня? Это чаще всего так называемая "универсальная стойка для компьютерного оборудования". Она, как правило, представляет собой подставку для монитора, "скворечник" для процессорного блока и полочку для принтера. Основные достоинства такой стойки - низкая цена и компактность, что немаловажно для небольших квартир. В офисах компьютеры часто размещают на больших столах с выдвижной доской для клавиатуры. Монитор обычно ставят на угол, и во время работы все время приходится смотреть вправо или влево. Можно создать более удобную рабочую обстановку - соорудить Г-образный стол, то получите более удобный доступ к материалам.

Отдельной критики заслуживают выдвижные полки для клавиатуры. Как показали исследования, профессиональная болезнь машинисток (синдром запястного канала) зачастую вызвана именно этим приспособлением. Это неудивительно: высота офисного стола рассчитана на письменные работы, и клавиатура на выдвижной подставке оказывается заведомо ниже нормы.

### Вентиляция

Рабочее место должно быть с хорошей вентиляцией. С одной стороны это важно для охлаждения разных частей компьютера, который выделяют тепло в процессе работы (системный блок, монитор, принтер и т.п.), а с другой стороны приток свежего воздуха в достаточной мере снабжает организм кислородом.

### Шум

Шум на рабочем месте может быть причиной стресса и вызывать лишнее напряжение мышц, что в свою очередь повышает утомляемость организма и снижает работоспособность. Поэтому необходимо выбирать по возможности тихое место.

### Рабочее кресло

Какой стул следует принимать на рабочем месте?

Всем известно, что продолжительная сидячая работа вредна человеку, поэтому удобное рабочее кресло - это и наше здоровье, и настроение, и работоспособность, и производительность. Как говорит "всезнающая" статистика: работа на эргономические правильно сконструированных стульях по сравнению с обычными стульями:

уменьшает число ошибок в два раза;

повышает концентрацию внимания (+ 7%);

сохраняет активность (+ 9%);

сохраняет позитивное самочувствие (+ 15%);

способствует хорошему настроению (+ 10%).

Необходимо, чтобы рабочий стул свободно вращался относительно основания, регулировался по высоте и, кроме того, допускал возможность изменять угол наклона спинки (хорошо, если и сиденья тоже), а также устанавливать нужное расстояние от спинки до переднего края сиденья. Обивка кресла должна быть не только практичной, стойкой к длительным физическим воздействиям, но и гигиеничной, т. е. выполненной из материалов, безвредных для здоровья и обеспечивающих удобство и комфорт в работе.

Идеальная высота сиденья - когда ступни ног полностью касаются пола, а угол сгиба коленей при этом составляет примерно 90°. Очень важно, чтобы край сиденья имел мягкую скругленную вниз форму. Это позволяет избежать давления на кровеносные сосуды и не нарушать циркуляцию крови.

Позвоночник здорового человека напоминает знак интеграла. А, следовательно, спинке кресла необходимо иметь соответствующую форму, чтобы помогать сохранять это положение. Это очень важный момент. Если приходится сидеть на обычном стуле без выпуклости под поясницу, рекомендуется применять небольшую мягкую подушку для этих целей. Угол между спинкой кресла и сидением должен составлять чуть более 90°. Иногда стулья снабжаются специальным механизмом, позволяющим одновременно менять угол наклона спинки и сиденья так, что положение позвоночника остается правильным в любой момент времени.

Хорошо, если спинка стула поддерживает лишь нижнюю половину спины, но при этом не является жестко закрепленной, чтобы не препятствовать движениям в процессе работы.

Выводы: В теоретической части работы были рассмотрены этапы становления теории организации, организационные модели, а так же были рассмотрены теоретические аспекты и понятия организации труда.

Неправильно организованно управленческий труд может провести к таким результатам, как текучесть кадров и потеря интереса работников работать в данной организации, что существенно скажется на обязанностях руководящего состава организации, руководителю придется вникать в малейшие детали труда подчиненных, которым в свою очередь не интересно, в результате эффективность работы организации падает.

При эффективном управлении людьми, у работника должно быть ощущение личного вклада в результат труда, что позволяет осознавать себя как личность. Так же необходимо стимулировать труд и экономической мотивацией.

Эффективность методов управления так же связана и с оценкой результатов работы сотрудников, то есть аттестацией.

Не существует единого эффективного принципа и метода управленческого труда, однако любой метод должен быть направлен на развитие человеческий ресурсов и развитие организации.

2. Эргономическая часть

2.1 Характеристика организации

Полное название организации: Управление №3 Государственное Учреждение Главное Управление №7 по городу Москве и Московской области.

Государственная структура.

Управление расположено: в городе Москве, в районе метро "Перово" по адресу ул. Челябинская д.13.

Управление №3 занимается пенсионными вопросами граждан проживающих в Восточном Административном Округе по районом: "Перово", "Новогиреево", "Вешняки", "Косино - Ухтомский". Территория Восточного административного округа столицы составляет 15468 га. ВАО включает 16 районов с общим населением 1 млн. 127,5 тыс. человек (второе место по численности в Москве).

Главное Управление Пенсионного Фонда России №3 входит в структуру Пенсионного фонда РФ и непосредственно подчиняется отделению ПФР по г. Москве и Московской области, в своей деятельности руководствуется: Конституцией РФ, федеральными и иными нормативными правовыми актами РФ, Положением о Пенсионном фонде РФ, решениями Правления ПФР, Исполнительной дирекции ПФР и отделениями, пенсионным законодательством, законодательными и нормативно правовыми актами, положениями и инструкциями и другими законодательными материалами.

Согласно пункту 1 Положения о Пенсионном фонде Российской Федерации (России), утвержденного постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 27.12.91 № 2122-1, Пенсионный фонд Российской Федерации является самостоятельным **финансово-кредитным учреждением** и создан в целях государственного управления финансами пенсионного обеспечения в Российской Федерации. Следует отметить, что согласно положениям статьи 5 Федерального закона от 15.12.2001 № 167-ФЗ "Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации" Пенсионный фонд Российской Федерации является государственным учреждением и осуществляет функции страховщика в системе обязательного пенсионного страхования.

При этом Пенсионный фонд Российской Федерации имеет свой бюджет, ежегодно утверждаемый федеральным законом, средства которого являются федеральной собственностью, не входят в состав других бюджетов и изъятию не подлежат.

Кроме того, вышеуказанным Федеральным законом устанавливается, что Пенсионный фонд Российской Федерации и его территориальные органы составляют единую централизованную систему органов управления средствами обязательного пенсионного страхования в Российской Федерации, в которой нижестоящие органы подотчетным вышестоящим. В то же время, Положение о Пенсионном фонде Российской Федерации согласно статье 34 Федерального закона от 15.12.2001 № 167-ФЗ действует в части, не противоречащей данному Федеральному закону

Управление является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, текущий и другие счета в банках, может приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде. Финансирование расходов на содержание Управления осуществляется ПФР через отделения. Управление №3 является одним из 4-х Управлений Главного Управления №7. Три управления осуществляют свою деятельность в городе Москве, а Управление №4 осуществляет деятельность в городе Железнодорожном в Московской области.

Необходимость проведения исследования: выявить наличие проблемы в организации и оплаты управленческого труда в Управлении №3 и разработать мероприятия по их устранению.

Цель исследования: провести анализ работы Управления №3, выявить проблемы в организации управленческого труда и разработать мероприятия по совершенствованию организации и оплаты труда.

Объект исследования: Управление №3 ГУ №7 Пенсионного Фонда РФ.

Методы исследования - анкетирование, опросы, наблюдательные листы, хронометраж рабочего дня, изучение документов Управления №3: штатные расписания, отчеты, фонд заработанной платы.

Рис.9 Организационная структура Пенсионного фонда Российской Федерации

2.2 Анализ организационной структуры и структуры управления организации

Данный анализ производится с целью выявления недостатков в организационной структуре управления конкретной организации. Пример организационной структуры управления предприятием представлен на Рис.10. Рассмотрим краткую характеристику подразделений и их специализацию по функциям.

Высший уровень правления: на этом этапе происходит планирование и формулируются общие стратегии и задачи.

Начальнику Управления непосредственно подчиняется заместитель, начальники отделов, главные и ведущие специалисты, а так же другой функционал. Начальник Управления организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Начальник управления представляет управление во всех учреждениях и вышестоящих организациях, распоряжается имуществом организации, заключает договора на техническое обслуживание техники, на ремонтные работы, издает положения о работе данного Управления, издает положения о работе отделов, проводит собрания и консультации, а так же ведет непосредственный прием и увольнение сотрудников. Начальник Управления анализирует отчеты в работе по приему и назначению пенсии, обсуждает отчетность в вышестоящих организациях, а так же в соответствии с результатами отчета составляет план работы сотрудников на неделю, месяц, год.

Заместитель управления руководит работой отделов и технических служб, несет ответственность за выполнение плана, консультирует людей по вопросам пенсионного обеспечения. Заместителю управления непосредственно подчиняются: отдел "Перово", "Новогиреево", "Вешняки", "Косино-Ухтомский", отдел по работе с обращениями граждан, застрахованных лиц, организации и страхователей и персонифицированного учета, отдел назначения и выплаты ежемесячной денежной выплаты.

Средний уровень управления: включает в себя начальников отделов и заместителей начальников отделов. Здесь планируется и организуется работа непосредственно по отделам, разрабатываются решения проблем связанных с работой отделов.

Низший уровень управления: имеет в своем составе главных и ведущих специалистов, а так же других исполняющих сотрудников.

Рис.10 Структура Управления №3

В данной организации существует линейно-функциональная структура, так как каждому из сотрудников организации присущи свои функциональные обязанности Посредством такой иерархической структуры наглядно отслеживается путь поступления информации и распоряжений от руководителя к подчиненным, и обратно. Наглядно эта структура будет иметь следующий вид.

Рис.11 Функциональная организационная структура управления

Все основные функции управления возлагаются на руководителя – начальника Управления.

Преимущества: организация имеет небольшой административный аппарат, что позволяет информации быть более доступной, контроль за исполнением указаний более четкий.

Недостатки: в представленной структуре отсутствуют некоторые подразделения: кадровый отдел, отдел маркетинга, юридический отдел. В данный момент обязанности недостающих отделов возлагает на себя начальник Управления №3.

Вывод: данная структура организации является недостаточно правильной:

* возлагая на себя обязанности недостающих отделов, помимо своих прямых, начальник накапливает работу, не хватает времени для выполнения всех накопившихся управленческих и организационных вопросов;
* специалисты отделов перегружены работой, не хватает кадров.

2.3 Анализ структуры персонала

Проведем анализ структуры персонала в Управлении №3 по категориям и с учетом следующих показателей: уровень образования, возраст, а так же стаж работы управленческого состава. Выделенные параметры помогут выяснить весь спектр структуры персонала, оценить его возрастной и профессиональный потенциал сотрудников.

Таблица 1 Уровень образования трудового коллектива за 2004 - 2005 годы

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование категории  | Уровень образования |
| Высшее | Средне-спец. | Среднее (практики) | Итого |
| 2004 | 2005 | 2004 | 2005 | 2004 | 2005 | 2004 | 2005 |
| 1. Руководители2. Главные спец.3. Ведущие спец. | 7123 | 6115 | -3 | -14 | --1 | --2 | 7156 | 61212 |

Состав работников по образованию характеризуется следующими данными: большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование - 100%, среднее специальное - 0%, среднее образование - 0%, из них 4 человека имеют ученую степень доктора и кандидата наук. Средний возраст руководителей и специалистов 48 лет. На руководящих должностях работают специалисты с большим практическим опытом работы по данному профилю, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения. Главных специалистов высшее образование имеют - 85%, среднее специальное образование - 15%, среднее образование - 0%. Среди ведущих специалистов 40% имеют высшее образование, 45% имеют среднее специальное образование, 15% - среднее образование.

Рассмотрим уровень образования высшего руководящего состава Управления.

Таблица 2 Уровень образования высшего руководящего состава Управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Год рождения | Образование | СтажРаботыВ ПФР |
| 1 | Начальник Управления | 1958 | Высшее,доктор наук | 10 лет |
| 2 | Заместитель начальника Управления | 1969 | Высшее,экономист | 8 лет |
| 3 | Начальник отдела "ПЕРОВО" | 1970 | Высшее,бухгалтер | 6 лет |
| 4 | Начальник отдела "ВЕШНЯКИ" | 1965 | Высшее,инженер-экономист | 6 лет |
| 5 | Начальник отдела назначения и выплаты ЕДВ | 1964 | Высшее,экономист | 5 лет |
| 6 | Начальник отдела по работе с граждан, застрахованных лиц, организаций и страхователей и персонифицированного учета | 1963 | Высшее,экономист | 6 лет |

Таким образом, профессионально-квалификационный уровень работников Управления достаточно высокий, позволяющий решать поставленные задачи. Негативным моментом является быстрое старение коллектива и отсутствие притока молодых специалистов, так как перспективы роста не велики, а так же из-за невысокого уровня заработанной платы. Основными причинами увольнения работников были: по собственному желанию из-за невысокой заработной платы; неудовлетворенность работой и перспективой.

Таблица №3 Возрастная группа трудового коллектива

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возрастная категория сотрудников | Мужчины | Женщины |
| От 18 до 25 лет  | 2 | 4 |
| От 25 до30 лет | 0 | 2 |
| От 30 до 45 лет  | 0 | 3 |
| От 45 до 60 лет | 0 | 19 |
| Итого: |  | 30 человек |

В результате проведенного анализа персонала предприятия выявлено:

Основная часть сотрудников Управления женщины в возрасте от 45 до 60 лет, уровень образования управленческого состава соответствует должностной инструкции. Среди руководящего состава не хватает нескольких специалистов: юриста, менеджера по развитию персонала. Молодой персонал составляет 8 человек, что свидетельствует о том, что молодежь не стремиться работать в государственной организации, предпочитая получив образование выбрать на рынке труда наиболее оплачиваемую работу, так же интересует и карьерный рост и возможность своего развития.

2.4 Анализ текучести кадров

Главный потенциал Управления заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и хороших результатов работы. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал Управления №3.

Для анализа динамики персонала Управления №3, рассчитаем коэффициенты выбытия и приема кадров на основе данных (таблицы 4).

Таблица 4 Движение персонала на предприятии Управления №3 2004-2005гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель  | Величина показателя | Отклонение |
| 2004 год | 2005 год |
| Численность работников на начало года на начало года | 40 | 50 | 10 |
| Принято на работу  | 14 | 2 | 12 |
| Уволено с работы | 4 | 22 | 18 |
| Уволено по собственному желанию | 3 | 20 | 17 |
| Уволено по инициативе администрации | 0 | 0 | 0 |
| Уволено по другим причинам | 1 | 2 | 1 |
| Численность работников на конец года  | 50 | 30 | 20 |

Используя приведенные данные в таблице 4, характеризующие движение кадров на предприятии, рассчитываем следующие необходимые для анализа показатели:

1. Среднесписочная численность работников за год:

2004г.: (40+50)/2=45

2005г.: (30+50)/2=40

1. Коэффициент оборота кадров по приему:

2004г.:14/45\*100=31

2005г.:25/40\*100=62,5

1. Коэффициент оборота кадров по выбытию:

2004 г.: 4/45\*100=8,8

2005 г.:22/40\*100=55

4. Коэффициент текучести кадров

2004 г.: 4/45\*100=8,8

2005 г.:22/40\*100=55

Из данных расчетов можно сделать вывод:

-среднесписочная численность в 2005 г. уменьшилась на 5 работников по сравнению с 2004 г.;

-коэффициент оборота кадров по приему увеличился в 2005 г. На 31,5% по сравнению с 2004г.;

-коэффициент оборота кадров по выбытию увеличился в 2005 г. На 46,2% по сравнению с 2004г.

Отсюда можно сделать вывод, что общая численность персонала за последние два года резко сократилось, что резко сказалось на трудовой нагрузке персонала, приводя к сильной утомляемости, частым заболеваниям и не довольством своей работы. Руководство не задумывается о приеме на работу специалистов. Нет информации о приеме на работу. На сотрудников в данный момент возлагается двойная нагрузка по приему населения, из-за этого большие очереди и не каждый человек, записавшийся на прием может попасть в этот же день к инспектору. Люди, пришедшие для назначения пенсий записываются в 5 часов утра, чтоб попасть, что создает негатив среди посетителей и раздраженность специалистов из-за большой нагрузки. Необходимо рассмотреть выход из этой ситуации.

Был проведен опрос всех сотрудников. Сотрудникам необходимо было перечислить причины текучести кадров. Каждому работнику необходимо было расположить причины текучести в последовательности, согласно своему наблюдению.

Проведенный опрос показал следующие результаты:

1. е место - неудовлетворенность заработанной платой (35%);
2. е место – отсутствием личного развития и профессионального роста (30%);
3. место – не довольны условием труда и организацией рабочего места (25%);

4- е место – сильная загруженность и утомляемость (10%).

Проанализируем подробнее причины текучести кадров.

2.5 Анализ заработанной платы сотрудников

В Управлении заработанная плата работникам устанавливается по Единой тарифной системе. Трудовой кодекс РФ Глава 21 Заработанная плата Статья 143. Тарифная система оплаты труда. ( Приложение 1 и 2).

Модель оплаты труда в Управлении №3 -"оклад + фиксированная премия". Правительством РФ утверждена Единая тарифная система (ЕТС) для учреждений и организаций бюджетной сферы. ЕТС предусматривает 18 разрядов оплаты труда, которые определяются по результатам аттестации и перетарификации. В конце каждого года начальник отдела пишет заявление о повышении разряда специалиста. Заявление рассматривает начальник Управления и подписывая отправляет в бухгалтерию. Размер тарифной ставки (оклада) заместителя руководителя устанавливается на 1 - 2 разряда ниже тарифной ставки (оклада) соответствующего руководителя. С 1 января 2005 года размеры тарифных ставок (окладов), приведенные в таблице повышены в 1,2 раза для работников федеральных государственных учреждений (Постановление Правительства РФ от 31.12.2004 N 902). Таблица разрядов оплаты труда ЕТС по основным должностям служащих отраслей бюджетной сферы построена по такому же принципу и содержит перечень разрядов оплаты труда служащих в каждой конкретной отрасли бюджетной сферы:

* Культура и искусство
* Наука и научное обслуживание
* Образование
* Здравоохранение и социальная защита населения
* Физическая культура и спорт
* Сельское хозяйство
* Водное хозяйство
* Рыбное хозяйство
* Гидрометеорологическая служба
* Прочие виды деятельности бюджетной сферы

Так же сотрудникам прилагаются надбавки (в соответствии со штатным расписанием):

Таблица 5 Надбавки сотрудникам Управления

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Плановой (количество должностных мест по штатному расписанию) | Фактический показатель | Надбавка за высокую квалификацию (% от оклада) | Надбавка за особые условия труда (% от оклада) | Премия ПФР (% от оклада) | Питание, проезд (руб.) | Общая сумма заработанной платы (руб.) |
| Начальник управления | 1 | 1 | 35 | 120 | 130 | 2750 | 11 759 |
| Зам. начал. управления | 1 | 1 | 30 | 120 | 120 | 2750 | 10816 |
| Начал. отдела | 4 | 4 | 20 | 100 | 120 | 2750 | 9618 |
| Зам. начал. отдела | 4 | 1 | 15 | 100 | 120 | 2750 | 9416 |
| Главный специалист | 20 | 10 | 10 | 100 | 120 | 2750 | 8716 |
| Ведущий специалист | 20 | 13 | 8 | 100 | 100 | 2750 | 7708 |

В итоги получается что, начальник Управления получает заработанную плату (2340 руб. (оклад) плюс 819руб. (надбавка за высокую квалификацию) плюс 2808руб. (надбавка за особые условия труда) плюс 3042руб. (надбавка ПФР) плюс 2750 (питание и проезд). Итого: 11 759 руб. Как видим, что даже у высшего руководителя заработанная плате не высокая по сравнению с заработанной платой руководителя в коммерческой организации.

Главными причинами разрушения бюджетного сектора экономики являются следующие две причины: крайне низкая оплата труда и применение Единой тарифной системы (ЕТС) во всех социальных отраслях экономики без учёта их специфики.

Яркий пример несоответствия ЕТС специфике такой отрасли экономики, как Пенсионный Фонд, определяет положение, при котором тарифная часть заработка начальника Управления (2340 руб. - 16 разряд ЕТС), только в полтора раза превышает тарифную часть заработка главного специалиста (1880руб. - 19 разряд ЕТС).

Расчет фонда заработанной платы руководителей, специалистов и обслуживающего персонала.

Фонд заработанной платы рассчитывается исходя из штатных расписаний должностных окладов и существующих положениях о премиях.

Фонд заработанной платы составит:

* руководители – 98 711 руб.;
* специалисты- 328 480 руб.

А фактический фонд заработанной платы:

* руководители- 70 463 руб.;
* специалисты – 187 364 руб.

Ф рук. (плановый) = 427 191 \* 12 =5 126 292 руб.

Ф рук. (фактический)= 257 827 \*12= 3 093 924 руб.

Схема оплаты труда в Управлении №3, это типичная для многих государственных учреждений система, имеющие определенные достоинства. Которые перекрываются "букетом" недостатков. Проще чем эта система оплаты труда, может быть только "окладная", без надбавок фиксированных премий.

Рассмотрим в таблице слабые стороны этой системы оплаты труда.

Таблица 6 Слабые стороны модели оплаты труда "оклад + фиксированная премия" .

|  |  |
| --- | --- |
| Слабые стороны | Комментарий |
| Модель крайне слабо стимулирует работника к новым достижениям и высоким результатам в работе, так как размер оклада невысок | Действительно, фиксированная премия – это "потолок, выше которого не прыгнешь, даже если будешь работать напряженнее и эффективнее, чем все остальные члены коллектива.  |
| Модель отрывает оплату труда работника от его личных результатов работы его отдела | При таком подходе возникает вопрос: "Зачем рваться?".  |
| Использование модели ведет к "уравниловке", на уровне организации в целом | Совершенно упускается из виду. Что соотношение между постоянной и переменной частью оплаты труда конкретного сотрудника "обязано" учитывать специфику и значимость его работы.Нет ничего страшнее для системы стимулирования мотивации персонала, чем "уравнительный" подход, практикуемый на систематической основе |
| Депремирование – изменение размера премии сотрудников может быть только в сторону уменьшения | Безусловно, никакая система оплаты труда не может обходиться "без кнута" - возможности лишить части вознаграждения. Однако, когда один вектор системы направлен только в сторону уменьшения, это действует демотивирующе на всех работников организации. |

Выводы: проведенный анализ показал, что модель "оклад + фиксированная премия" в Управлении, не соответствует требованиям современного мотивационного менеджмента.

Требуются радикальные подходы к совершенствованию систем оплаты труда и мотивации персонала. Необходимы гибкие системы оплаты труда. Персонифицирующие мотивационные решения.

Так же анализ показал, что фактический план по заработанной плате отличается от планового на 2 032 368 руб., такой показатель свидетельствует, о большой нехватке сотрудников и о неэффективности работы управления.

2.6 Анализ приема, аттестации и подготовки сотрудников

Всем известно, что эффективность работы организации зависит от сотрудников этой организации. Для того чтобы в организации работали профессиональные люди, необходимо правильно подходить к найму, аттестации и подготовки сотрудников.

Рассмотрим и проанализируем эти виды деятельности в Управлении №3. Прием и увольнение сотрудников проводит непосредственно начальник Управления. Необходимость в кадрах учитывается согласно штатному расписанию Управления. Обычно прием на работу проходит в обеденное время, так как у начальника Управления нет времени на кадровые работы. Собеседование проходит в устной форме, начальник Управления задает вопросы:

-Возраст;

-Образование;

-Семейное положение;

-Прежнее место работы.

После того как человек ответив на эти вопросы, начальником принимается решения принимать на работу или нет. Вопрос о должностной категории работника не ставиться, так же не обговаривается заработанная плата, так как заработанная плата низкая. Часто происходят недопонимания между сотрудниками и начальником из – за не четкого объяснения при приеме на работу своих обязанностей, не довольством заработанной платой и коллективом.

С работником не обговаривают размер должностного оклада, разряд, а так же как происходит повышение. Обычно человека (не зависимо от уровня его знаний и способностей) берут просто на свободное в штатном расписании место. В соответствии с Трудовым кодексом РФ гл.11 Заключение трудового договора, Статья 68. Оформление приема на работу "…При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором". Но эти обязанности работодателя не выполняются на собеседовании при приеме на работу.

После принятия положительного решения, сотруднику необходимо проехать в Главное Управление для оформления документов о принятии на работу (трудовой договор, должностная инструкция, трудовая книжка).

Аттестацию по повышению работников в должности в Управлении никто не проводит. Обычно повышение происходит в разряде каждый год работы, о чем работник видит из ходя из полученной суммы в заработанной плате. Увольнение из Управления происходит по собственному желанию, причиной является целый набор аргументов: низкая заработанная плата, нет возможности карьерного роста, утомляемость, не довольство работой, стрессы из-за перегрузок. Подготовку сотрудников ни кто не осуществляет, сотруднику пришедшего на работу ни кто не помогает адаптировать и в результате чего, происходит долгая адаптация, потеря рабочего времени, стресс и не желание работать.

2.7 Анализ работы отдела назначения и выплаты пенсии "Перово"

Проведем подробный анализ организационной работы отдела "Перово", что позволит наиболее четко выявит проблемы сотрудников и поможет разработать мероприятия для совершенствования управленческого труда.

Таблица 7 Характеристика должностного состава отдела "Перово"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Наименование должности | Пол | Возраст | Стаж работы в Управлении | Должностной оклад (в рублях) | Повышения |
| Вансецкая Е.В. | Начальник отдела | женский | 36 лет | 6 лет | 2020 | В 2003 г. повышена с должности гл. спец.на дол. нач. отдела |
| Осипова И.Г. | Зам. нач. отдела | женский | 38 лет | 5 лет | 2020 | В 2002 г. повышена с должности гл. спец.на дол. зам. нач. отдела |
| Орлова И.В. | Главный специалист | женский | 25 лет | 2 года | 1880 | В 2004 г. повышена с должности вед. спец. на должность. глав.спец. |
| Майорова И.О. | Главный специалист | женский | 23 года | 1 год | 1880 | В 2006г. повышена с должности вед. спец. на должность. глав.спец. |
| Локтионова Ж.И. | Главный специалист | женский | 19 лет | 2 года | 1880 | В 2005 г. повышена с должности вед. спец. на должность. глав.спец. |
| Ерисова Е.Д. | Ведущий специалист | женский | 40 лет | 4 месяца | 1610 |  |
| Складан В.Н. | Ведущий специалист | женский | 42 года |  5 месяцев | 1610 |  |
| Рыбакова И.А. | Ведущий специалист | женский | 22 года | 3 месяца | 1610 |  |

По данным таблице можно увидеть, что сотрудники отдела в возрасте от 19 до 25 лет, и от 38 до 42 лет, заработанная плата сотрудников не высокая, а так же стаж работы в Управлении не большой.

Таблица 8 Режим работ отдела "Перово"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Режим работы | Дни недели |  |
| понедельник | вторник | среда | пятница | Четверг не приемный день населения |
| С 9-10 до 13-00 | Прием населения | Прием населения | Прием населения | Прием населения |
| С 13-00 до 14-00 | Обед | Обед | Обед | Обед |
| С 14-00 до17-50 | Прием населения | Прием населения | Прием населения | Прием населения |

Режим работы отдела в соответствии с Трудовым кодексом РФ Глава 16 Режим рабочего времени Статья 100 Режим рабочего времени.

Таблица 9 Распорядок рабочего дня главного специалиста в приемные дни для населения

|  |  |
| --- | --- |
| Регулярно повторяющиеся работы | Время проведения работ |
| Понедельник | Вторник | Среда | Пятницы |
| Приход на рабочее место, подготовка, просмотр различных документов, проверка ответов на запросы | 9.00-9.10 | 9.00-9.10 | 9.00-9.10 | 9.00-9.10 |
| Прием населения, обработка документов в базе данных, прием документов, подготовка первичных запросов, ответы на звонки  | 9.00-13.00 | 9.00-13.00 | 9.00-13.00 | 9.00-13.00 |
| Обед | 13.00-14.00 | 13.00-14.00 | 13.00-14.00 | 13.00-14.00 |
| Прием населения, обработка документов в базе данных, прием документов, подготовка первичных запросов, ответы на звонки | 14.00-17.50 | 14.00-17.50 | 14.00-17.50 | 14.00-17.50 |
| Уборка рабочего места, выключения компьютера | 17.50-18.00 | 17.50-18.00 | 17.50-18.00 | 17.50-18.00 |

Неприемный день для населения четверг, в этот день сотрудники отдела выполняют следующие виды работы:

-выполняют запросы для: получения пенсионных дел из других Управлений, запросы на проверку акта льготной работы пенсионера;

-производят расчеты пенсий;

-проверяют пенсионные дела;

-заполняют журналы приема населения в электронной базе

- выполняют поручения начальника.

Проведем хронометраж рабочего времени главного специалиста. Для выявления потери рабочего времени.

Таблица 10 Наблюдательный лист фотографии рабочего дня

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование затрат рабочего времени | Текущеевремя | Продолжительность мин. | Индекс |
|  | Начало наблюдений | 9- 00 |  |  |
| 1 | Приход на рвбочее место | 9- 00 |  |  |
| 2 | Подготовка рабочего места | 9- 05 | 5 | ПЗ |
| 3 | Просмотр нормативных документов, получение бланков для заявлений у завхоза  | 9-09 | 4 | ОБС |
| 4 | Прием населения | 9-34 | 25 | ОП |
| 5 | Перезагрузка базы | 8 40 | 6 | ОБС |
| 6 | Прием населения | 10-05 | 25 | ОП |
| 7 | Уход для ксерокопии документов пенсонера | 10-12 | 7 | ОТП |
| 8 | Посторонний разговор с другими специалистами | 10- 15 | 3 | НТД |
| 9 | Прием населения | 11- 04 | 49 | ОП |
| 10 | Уход по личным надобностям | 11 -10 | 6 | ОТЛ |
| 11 | Смена бумаги для принтера | 11-13 | 3 | ОБС |
| 12 | Прием населения | 11- 28 | 15 | ОП |
| 13 | Вызов автоматизатора | 11- 38 | 10 | ОТП |
| 14 | Посторонний разговор  | 11- 55 | 17 | НТД |
| 15 | Прием населения | 13- 00 | 65 | ОП |
| 16 | Обед |  |  |  |
| 17 | Приход с обеда | 14- 00 |  |  |
| 18 | Получил нормативные документы у нач.отдела | 14- 05 | 5 | ОБС |
| 19 | Прием населения | 14- 34 | 29 | ОП |
| 20 | Перезагрузить базу  | 13 -40 | 6 | ОБС |
| 21 | Прием населения | 14 -50 | 10 | ОП |
| 22 | Личный разговор  | 14 -59 | 9 | НТД |
| 23 | Прием населения | 15- 15 | 16 | ОП |
| 24 | Получение бланков для запросов | 14 -25 | 10 | ОБС |
| 25 | Прием населения | 14 -57 | 32 | ОП |
| 26 | Служебный разговор | 16- 01 | 4 | ОБС |
| 27 | Личный разговор | 16 -12 | 11 | НТД |
| 28 | Прием населения | 15- 30 | 18 | ОП |
| 29 | Получение нормативных документов | 16- 34 | 4 | ОБС |
| 30 | Консультация у начальника отдела | 16- 42 | 8 | ОТП |
| 31 | Прием населения | 17- 06 | 24 | ОП |
| 32 | Перезагрузка базы | 17- 09 | 3 | ОБС |
| 33 | Прием населения | 17- 15 | 6 | ОП |
| 34 | Уход по личным надобностям | 17- 28 | 13 | ОТЛ |
| 35 | Прием населения | 17- 45 | 17 | ОП |
| 36 | Уборка рабочего места | 17- 50 | 5 | ПЗ |
| 37 | Уборка в шкаф | 17- 57 | 7 | ПЗ |
| 38 | Уход с работы | 18- 00 | 3 | ПЗ |
|  | Итого | - | 480 | - |

Таблица 11 Фактический баланс рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование затрат рабочего времени | ИндексПЗ | Продолжительность |
| Подготовительно-заключительная работа | 20 | 4,17 |
| Обслуживание рабочего места | ОБС | 45  | 9,38 |
| Прием населения | ОП | 331 | 68,95 |
| Отдых и личные надобности | ОТЛ | 19 | 3,96 |
| Потери по организационно-техническим причинам | ОТП | 25 | 5,21 |
| Нарушение трудовой дисциплины | НТД | 40 | 8,33 |
| Итого |  | 480 | 100 |

Таблица 12 Состав внутрисменных потерь рабочего времени

|  |  |
| --- | --- |
| Потери независимые от работника | Потери зависимые от рабочего |
| - сокращенный рабочий день подростка- неполный рабочий день пенсионеров; - укороченный день по условиям труда-отсутствие материалов для работы- хождение за материалом-ожидание исправления технических неполадок- отсутствие инструментов, приспособлений и хождение за ними- ожидание ремонта оборудования и т.д. | - позднее начало и преждевременное окончание работы;* личные разговоры
* отвлечения без уважительных причин
* микротравмы
* сокращенный рабочий день по разрешению администрации

- скрытые потери и т.д. |

По данным таблицы можно сказать, что оперативная работа составляет всего 68,95% или 331 мин. времени, остальное время 149 мин. или 31,05% приходится на непроизводительные затраты рабочего времени.

Сопоставление фактического баланса рабочего времени с нормативными позволяет выявить отклонение фактических затрат от нормативных. Для расчета нормативного баланса используются нормативы времени на П3(20мин), ОРМ(29мин.) и ОТЛ (10мин.). Таким образом, величины нормированных затрат рабочего времени (в мин. и %) и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормальный (или рациональный) баланс рабочего дня. Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени предложено в таблице

Таблица 13 Сопоставление данных нормального и фактического баланса рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Индекс затрат | Продолжительность, мин. | Отклонения, мин. |
| Факт. | Норматив. | Недостаток | Излишек |
| ПЗ | 20 | 21 | -1 |  |
| ОРМ | 45 | 29 |  | +16 |
| ОП | 331 | 420 | -89 |  |
| ОТЛ | 19 | 10 |  | +9 |
| ОТП | 25 | - |  |  |
| НТД | 40 | - |  |  |
| Всего | 480 | 480 | -90 | +25 |

В общем, по данной таблице можно сказать, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 1мин меньше, ОРМ на 16 мин. превысило нормативное время, недостаток ОП составил 89мин. Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

-коэффициент использования сменного времени по формуле

Кисп = (ПЗ+ОП+ОРМ+ОТЛ (н))/Тсм \* 100

Кисп=(20+331+45+10)/480 \*100 - 84,6%

коэффициент потерь рабочего времени по формуле

Кпот = (НР+ОТП+НТД+(ОТЛф - ОТЛн)/Тсм

Кпот= 25+40+(19 -10)/480=15,4%

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле

Кисп+Кпот+Кнтд = 100% ;

84,6+15,4=100%

Из расчетов понятно, что 84,6% сменного времени используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 15,4% времени.

Более точно определить факторы, повлиявшие на снижение эффективности использования фонда рабочего времени, можно конкретизировав потери рабочего времени по данным таблицы.

Таблица 14 Состав внутрисменных потерь и непроизводительных затрат рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потери рабочего времени | мин | В % к отработанному времени |
| 1. ОТП
* уход за ксерокопиями для документов
* вызов автоматизатора
* консультация у начальника отдела
 | 7108 | 1,462,081,67 |
| 1. НТД
* посторонний разговор
* посторонний разговор
* личный разговор
* личный разговор
 | 317911 | 0,633,541,82,29 |
| Итого | 65 | 13,54 |

Из таблицы видно, что 65 мин. или 13,54% рабочего времени используются неэффективно, на это в большей степени влияет нарушение трудовой дисциплины работниками, которое составляет 40 мин. рабочего времени или 8,3%.

Затраты времени на устранение организационно-технических причин составили 25 мин. или 5,2% времени, что говорит о низком уровне организации и обслуживания рабочего места в Управлении.

Анализ эргономики рабочего места специалистов отдела "Перово"

С его помощью можно проверить эргономию рабочего места и устранить его слабые стороны. В контрольном листе рассматривается одно рабочее места специалиста отдела "Перово".

Рис.17 Расположение рабочих мест специалистов отдела "Перово"

На рисунке 17 мы видим расположение рабочих мест специалистов отделов, обозначение [П] - посетитель, помещение комнаты 48 кв. м, в кабинете находиться 10 человек (вместе с посетителями), что приводит к неудобству работы для свободного помещения по комнате, а так же к плохой вентиляции и низкому уровню освещения. Рабочие места "1" и "2" "лицом к лицу", с точки зрения эргономики приводит к напряженности психологического климата в трудовом коллективе, а в последующем – к затяжным конфликтам.

Для получения информации, необходимой для анализа рабочего места (процесса), использованы в сочетании три метода:

• наблюдения;

• собеседования (интервью);

• список обязанностей.

Рабочее место с монитором

• обычный (не компьютерный стол). Не имеет попеременной высоты;

• длина: 120-120 см;

• ширина: 80-90 см;

• высота: 72 см при нерегулируемой высоте;

• пространство для ног: 58 см в ширину и 66-74 см в высоту;

• поверхность: светлая.

Стул

• не вращающийся без переменной высоты;

• без опоры в области поясницы;

• высота спинки до середины лопаток;

• непослушный движениям тела;

• без подлокотников;

• с обивкой из ткани.

Освещение:

• сила света 500-600 люкс при работе с экраном;

• свет неуравновешенный, с тенью;

• по возможности дневной, но не ослепляющий.

Экран:

• на расстоянии не менее 50 см;

• с сильным излучением;

• с низкой контрастностью;

• с негативным изображением при слабом освещении

комнаты и работе без вспомогательного материала;

• с верхней строкой экрана на уровне глаз;

• с шарнирно-подвижной подставкой;

• с экраном, установленным не параллельно окну;

• с нерегулярной очисткой экрана.

Клавиатура

• не выше 3 см;

• с наклоном не больше 15 градусов;

• с расстоянием 5-10 см от края стола для опоры кистей;

• с длинным кабелем для свободной передвижки.

Микроклимат помещения

• температура 28-30 градусов;

• 35-40% влажности;

Офисные приборы

• струйный принтер, без озонового фильтра

• лазерный принтер и копировальный аппарат расположены в одном кабинете вместе со специалистами;

• приборы регулярно не останавливаются.

Здоровье и безопасность. Нежелательные факторы, влияющие на состояние здоровья и безопасность специалистов бухгалтерии:

• излучение - часто;

• возможность электрошока - редко;

• возможность возгорания - редко.

Исходя из результатов анализа рабочего места, можно предложить следующее:

• улучшить освещение помещений, для этого необходимо оснастить рабочее место искусственным освещением.

• ежегодно проводить анализ рабочего места согласно контрольного листа для эргономичного рабочего места с ПК.

В результате описания рабочего специалиста мы видим, что рабочее место специалиста не удобное для работы, мебель по эргономике не предусмотрена для длительной сидячей работы за компьютером, офисные приборы в организации не меняются, что приводит к техническим проблемам и не организованной технической работы сотрудников, в результате происходит утечка рабочего времени что приводит большим очередям населения на прием.

2.8 Исследования проблем организации труда

Исследование удовлетворенности работой

Цель- изучение текучести кадров.

Для данного исследования был разработан тест.

В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой предприятия, условий работы и другими аспектами рабочей деятельности.

Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5. на вопросы теста отвечали все сотрудники Управления. Результаты по всем респондентам сведены в таблицы 5.

Таблица 15 Результаты анкетирования в организации в целом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высказывания | Вполне удов-н, % | Удов-н, % | Не вполне удов-н, % | Не удов-н, % | Крайне не удов-н, % |
| в целом организацией, где вы работаете | 10 | 20 | 30 | 20 | 20 |
| физическими условиями работы | 20 | 20 | 40 | 10 | 10 |
| работой в целом | 20 | 20 | 20 | 30 | 10 |
| слаженностью действий ваших коллег между собой | 20 | 0 | 60 | 10 | 10 |
| стилем руководства начальника в целом | 0 | 0 | 60 | 40 | 0 |
| профессиональной компетентностью руководителя | 0 | 60 | 30 | 10 | 0 |
| з/пл в соответствии вашим трудозатратам | 0 | 20 | 50 | 20 | 10 |
| з/пл в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другой организации | 0 | 0 | 80 | 10 | 10 |
| вашим профессиональным ростом | 0 | 40 | 20 | 20 | 20 |
| вашими возможностями профессионального продвижения | 0 | 40 | 20 | 20 | 20 |
| что на этой работе вы можете использовать все знания | 10 | 60 | 10 | 10 | 10 |
| требованиями работы к интеллекту человека | 10 | 60 | 10 | 20 | 0 |
| длительностью рабочего дня | 40 | 50 | 10 | 0 | 0 |
| В какой степени работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз | 20 | 20 | 40 | 20 | 0 |

Таблица 5 отражает степень удовлетворенности по конкретным критериям. Близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы. Но есть и респонденты, которые крайне неудовлетворенны будущим карьерным ростом.

Теперь рассмотрим результаты анкетирования в зависимости от должности.

Таблица 16 Распределение ответов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Начальник Управления | Начальники пенсионногоотдела "Перово" | Главный специалисты пенсионныхотделов | Ведущие специалист пенсионныхотделов | Другие сотрудники | Сумма, % |
| Вполне удовлетворительно | 6 | 4 | 1,4 | 0 | 3 | 14,4 |
| Удовлетворительно | 8 | 12 | 0 | 6 | 3 | 29 |
| Не вполне удовлетворительно | 6 | 4 | 7,2 | 6 | 14 | 37,2 |
| Не удовлетворительно | 0 | 0 | 8,6 | 8 | 0 | 16,6 |
| Крайне не удовлетворительно | 0 | 0 | 2,8 | 0 | 0 | 2,8 |

Анализируя данные, мы получили, что 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Наиболее лучшую и желаемую для организации оценку "вполне удовлетворен" поставили только 14,4% опрашиваемых. Из таблицы 6 видно, что эту высокую оценку наиболее часто поставили лишь начальники пенсионных отделов.

Теперь рассчитаем баллы:

Таблица 17 Расчет баллов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Начальник Управления | Начальники пенсионногоотдела "Перово" | Главный специалисты пенсионных отделов | Ведущие специалист пенсионных отделов | Другие сотрудники |
| Сумма баллов | 28 | 28 | 50 | 44 | 36 |

В результате проведения теста средний балл по организации составил 37,2 (возможно от 14 до 70). Эта цифра не говорит об угнетенности работой, однако, она достаточно высока. Можно сказать, что работники не могу повлиять на изменение данного положения, так как эти факты не находятся в зависимости от них. Также видно, чем выше занимаемая должность, тем больше удовлетворенность работой.

Положение вещей, отраженное в результатах теста, оказывает влияние на мотивацию к работе. В целом удовлетворенность работой считается средней, что находит свое проявление в мотивации.

Проведем тест, чтоб понять какие проблемы волнуют сотрудников в организации рабочего места.

Исследование структурных недостатков организации

Цель – выявить стрктурные недостатки Управления №3.

Проанализируем структурные недостатки на основе опроса работников.

Был проведен устный опрос всех работников Управления, по данным опроса была создана таблица.

Таблица 18 Результаты исследования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Симптомы структурных недостатков | по отделам  | По Управлению |
| 1.Низкий уровень моральной мотивации: | количество человек |
| а) решения выглядят не согласованными и произвольными, не связанными с нормами и правилами; | 1 | 1 |
| б) работникам не ясно, что от них ожидают и, как может быть оценён личный вклад каждого; | 8 | 10 |
| в) работники испытывают трудности из-за отсутствием чётких правил и ограничений, а так же отсутствия инструментов для работы | 20 | 25 |
| г) работники перегружены из-за того, что им приходится выполнять работу, с которой лучше бы справились другие; | 15 | 20 |
| 2. Решения принимаются медленно и не качественно: | - | - |
| а) необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения, возможно из-за избыточного числа управленческих решений; | 2 | 2 |
| б) люди, принимающие решения, изолированы друг от друга, не предусмотрены средства координации их деятельности; | 0 | 0 |
| в) люди, принимающие решения, перегружены работой, так как не делегируют полномочия своих подчинённых в должной мере; | 2 | 2 |
| г) отсутствуют адекватные процедуры оценки качества ранее принятых решений. | 8 | 10 |
| 3. Конфликты и отсутствие координации могут быть вызваны следующими причинами: | - | - |
| а) отдельные работники или отделы имеют противоположные интересы, не согласованные с общей политикой организации относительно целей и приоритета; | 1 | 1 |
| б) упущены возможности для усиления координации деятельности работников такие, как создание команд или другие механизмы создания связи; | 0 | 0 |
| в) непосредственные исполнители работ не достаточно мотивированы или отстранены от планирования этих работ. | 8 | 10 |
| 4.Темпы роста затрат (административных) опережают темпы инфляции: | - | - |
| а) в организации слишком много боссов и мало исполнителей; | 0 | 0 |
| б) избыточное внимание к процедурам и бумажная работа отвлекают людей от продуктивной деятельности, и приводит к раздуванию административного персонала; | 8 | 10 |
| 5. Организация не способна новаторски отвечать на изменения обстоятельств: | - | - |
| а) отсутствует специалист, отвечающий за мониторинг изменения во внешнем окружении и поиск финансирования для нововведений;б) нововведение и планирование изменений не находит надлежащей поддержки руководства;в) отсутствует координация деятельности работников.  | 21225 | 41330 |

По словам сотрудников и полученным результатам видно, что приведенные структурные недостатки имеют огромное значение в качестве работы Управления.

Система принятия решения в данной структуре и организации не отработана, так как принятие решений проходит на закрытом собрании. Между начальниками отделов и начальником управления, решения не обсуждаются с остальными сотрудниками организации, сотрудниками просто принимают каждое принятое решение руководства как должное.

Исследование проблем в работе сотрудников

Цель - выявить причину неэффективного использования рабочего времени.

Был проведен опрос сотрудников отдела "Перово" для выявления причин неэффективного использования рабочего времени.

Таблица 19. Анкета для выявления проблем в работе сотрудников отдела "Перово"

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Ответы |
| Да | Нет | Не могу ответить |
| Знаете ли вы четкие обязанности прописанныев вашей должностной инструкции? | 28% | 72% | 0% |
| Достаточно ли оборудовано ваше рабочее место? | 43% | 43% | 14% |
| Уровень освещенности в кабинете достаточный? | 15% | 65% | 20% |
| Уровень вентиляции в кабинете достаточный? | 0% | 100% | 0% |
| Удобна ли для вашей работы расстановка рабочих мест? | 14% | 86% | 0% |
| Что бы вы хотели изменить в организационной структуре вашей работы? | - улучшить искусственное освещение -65%;-улучшить расстановку рабочих мест -80%;-улучшить уровень вентиляции кабинета-100%- изменить должностные обязанности, а так же распределить обязанности по отделу между сотрудниками;-улучшить эргономику рабочих мест. |

Из данных по опросу можно выявить, что сотрудники не довольны организацией своей работы, а так же рабочим местом, сотрудники не пользуются должностной инструкцией как инструментом для работы, что и приводит к потерям рабочего времени.

Исследование отношения сотрудников к работе

Цель - выявить отношение сотрудников к работе

Было проведено анкетирование всех сотрудников Управления №3, по разным возрастным группам на тему "Ваше отношение к работе?" (Приложение 3). Распределению ответов возрастной категории специалистов:

От 18 до 25 лет:

1)Для чего вы работаете в Управлении №3?

* Для того чтоб получать заработанную плату- 20%
* Для того чтоб накопить опыт работы-70%
* Для того чтоб общаться с разными людьми-0%
* Не знаю-10%

2)Какие перспективы профессионального роста вы видите, работая в Управлении №3?

* 1. Повышение на должность главного специалиста-20%
	2. Повышение на должность начальника отдела-0%
	3. Повышение на должность начальника Управления-0%
	4. Не вижу перспективы роста -80%

3) Как долго вы собираетесь работать в данной организации?

* 1 год-25%
* от 1 до 5 лет-60%
* от 5 до 10 лет-0%
* другое: не могу ответить -15%
1. Вы считаете свою заработанную плату:
* Высокой-0%
* Средней-15%
* Низкой-85%
* Другое
1. Какую заработанную плату вы для себя считаете оптимальной сегодня:
* От 4000 до 10 000 рублей-0%
* От 10 000 до 15 000 рублей-40%
* От 15 000 рублей и выше-60%

От 25 до 30 лет:

1. Для чего вы работаете в Управлении №3?
* Для того чтоб получать заработанную плату- 20%
* Для того чтоб накопить опыт работы-50%
* Для того чтоб общаться с разными людьми-10%
* Не знаю-20%
1. Какие перспективы профессионального роста вы видите, работая в Управлении №3?
* Повышение на должность главного специалиста-0%
* Повышение на должность начальника отдела-20%
* Повышение на должность начальника Управления-0%
* Не вижу перспективы роста -80%
1. Как долго вы собираетесь работать в данной организации?
* 1 год-10%
* от 1 до 5 лет-40%
* от 5 до 10 лет-10%
* другое: не могу ответить -40%
1. Вы считаете свою заработанную плату:
* Высокой-0%
* Средней-10%
* Низкой-90%
* Другое
1. Какую заработанную плату вы для себя считаете оптимальной сегодня:
* От 4000 до 10 000 рублей-0%
* От 10 000 до 15 000 рублей-40%
* От 15 000 рублей и выше-60%

От 30 до 45 лет:

1)Для чего вы работаете в Управлении №3?

* Для того чтоб получать заработанную плату- 90%
* Для того чтоб накопить опыт работы-0%
* Для того чтоб общаться с разными людьми-0%
* Не знаю-10%

2)Какие перспективы профессионального роста вы видите, работая в Управлении №3?

* Повышение на должность главного специалиста-0%
* Повышение на должность начальника отдела-0%
* Повышение на должность начальника Управления-0%
* Не вижу перспективы роста -100%

3) Как долго вы собираетесь работать в данной организации?

* 1 год-10%
* от 1 до 5 лет-0%
* от 5 до 10 лет-0%
* другое: не могу ответить -90%
1. Вы считаете свою заработанную плату:
* Высокой-0%
* Средней-10%
* Низкой-90%
* Другое
1. Какую заработанную плату вы для себя считаете оптимальной сегодня:
* От 4000 до 10 000 рублей-0%
* От 10 000 до 15 000 рублей-20%
* От 15 000 рублей и выше-80%

От 45 до 60 лет:

1)Для чего вы работаете в Управлении №3?

* Для того чтоб получать заработанную плату- 85%
* Для того чтоб накопить опыт работы-0%
* Для того чтоб общаться с разными людьми-5%
* Не знаю-20%

2)Какие перспективы профессионального роста вы видите, работая в Управлении №3?

* Повышение на должность главного специалиста-00%
* Повышение на должность начальника отдела -20%
* Повышение на должность начальника Управления-0%
* Не вижу перспективы роста -80%

3) Как долго вы собираетесь работать в данной организации?

* 1 год-0%
* от 1 до 5 лет-40%
* от 5 до 10 лет-20%
* другое: не могу ответить -40%
1. Вы считаете свою заработанную плату:
* Высокой-0%
* Средней-60%
* Низкой-40%
* Другое
1. Какую заработанную плату вы для себя считаете оптимальной сегодня:
* От 4000 до 10 000 рублей-40%
* От 10 000 до 15 000 рублей-50%
* От 15 000 рублей и выше-10%

Из проведенного исследования можно выявить следующие моменты: что молодые специалисты в основном накапливают опыт в Управлении, специалисты среднего возраста также не могут точно ответить сколько будут работать в данной организации. А специалисты старшей возрастной категории наиболее довольны своим уровнем заработанной платы, так как найти более оплачиваемую работу найти трудно в этом возрасте.

Исследование проблем организации рабочего места

Цель – выявить проблемы в организации рабочего места сотрудников.

В данном тесте предлагалось ответить на 7 устных вопросов, связанных с организацией рабочего места. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5. На данный тест отвечали все сотрудники Управления №3.

Результаты по всем респондентам сведены в таблицы 8.

Таблица 20 Результаты анкетирования в организации в целом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высказывания | Вполне удов-н, % | Удов-н, % | Не вполне удов-н, % | Не удов-н, % | Крайне не удов-н, % |
| в целом рабочим помещением  | 10 | 20 | 20 | 30 | 20 |
| уровнем освещения рабочего места | 10 | 20 | 50 | 5 | 15 |
| уровнем системы вентиляции в отделе | 10 | 30 | 20 | 30 | 10 |
| расстановкой рабочих мест | 10 | 10 | 40 | 10 | 20 |
| технической оснащенность рабочего места (компьютер, принтер, телефон и т.д) | 10 | 20 | 30 | 20 | 20 |
| набором инструментов используемых в работе | 0 | 20 | 30 | 40 | 10 |
| режимом рабочего дня  | 0 | 20 | 50 | 20 | 10 |

Из данных таблицы видно, что вполне удовлетворенных сотрудников рабочим местом нет, поэтому необходимо провести план мероприятий по усовершенствованию рабочих мест.

Так же был проведен устный опрос сотрудников на вопрос " Как вы можете оценить уровень утомляемости на работе?"

("1 балл" - не утомляюсь вообще, "10 баллов"- сильно утомляюсь)

Из 30 сотрудников утомляемость оценили:

10 человек -10 баллов

10 человек-8 баллов

5 человек-7 баллов

5 человек -4 балла.

Исследование мотивации работников предприятия

Цель – выявить профиль удовлетворенности сотрудников к своей работе.

Тест основан на теории мотивации А. Маслоу. Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Данный тест заключается в том, что нужно оценить из разных высказываний степень удовлетворенности этой потребности в баллах. В результате теста можно составить профиль удовлетворенности и увидеть, потребности какого уровня удовлетворены, а какого нет ( см. приложение 4).

На вопросы данного теста отвечали: начальник Управления №3. начальник пенсионного отдела "Перово", два главный специалиста пенсионного отдела "Перово", ведущий специалист пенсионного отдела "Перово". Проанализируем результаты ответов по каждому работнику.

Зоны удовлетворенности по уровням:

Зона неудовлетворенности находится в диапазоне между 26 и 39 баллами.

Зона частичной удовлетворенности находится в диапазоне между 13 и 26 баллами.

Зона удовлетворенности находится в диапазоне между 0 и 13 баллами.

Начальник Управления

Рис.12 Профиль удовлетворенности начальника Управления

Из результатов теста видно, что первичные потребности физиологические у данного респондента находятся в зоне неудовлетворенности, а потребности в безопасности и защищенности в зоне частичной удовлетворенности. Вторичные потребности удовлетворены полностью или частично.

Профиль удовлетворенности наглядно показывает, что в зоне удовлетворенности находится лишь одна группа потребностей – это потребность в межличностных связях, это объясняется постоянным общением с людьми желающие проконсультироваться по вопросам пенсионного законодательства. Потребности в безопасности и защищенности частично удовлетворенны. Потребность в уважении находится также в зоне частичной удовлетворенности. Но видно, что потребность в самореализации находится на границе зон частичной и полной удовлетворенности. Это можно объяснить тем, что респондент уже является начальником и дальнейшее продвижение проблематично, на данный момент самореализовался в жизни. Материальные потребности находятся в зоне неудовлетворенности, т.к. скорее всего данный респондент испытывает нехватку денежных средств или от уровня его дохода может зависеть материальное положение его семьи.

Начальник отдела "Перово"

Рис.13 Профиль удовлетворенности начальника пенсионного отдела "Перово"

Результаты теста отраженные на рисунке 13. Из профиля удовлетворенности видно, что наиболее близко к зоне полной удовлетворенности находятся социальные потребности. То есть на данный момент ее вполне устраивают отношения с людьми, круг ее друзей и место в нем. Степень самореализации данного респондента в работе и в других сферах ее жизни на данный период времени мы считаем незначительным, что отражает профиль удовлетворенности (в зоне неудовлетворенности). Это говорит о том, что данная работа не помогает ему реализовать все его качества, они скрыты внутри и нет соответствующих потребностей для их реализации. Данному респонденту есть куда стремиться, т.к. он является лишь начальником отдела и у него много внутренней силы самореализации себя в будущем.

Главный специалист пенсионного отдела "Перово" 1

Рис. 14 Профиль удовлетворенности главного специалиста пенсионного отдела "Перово" (1)

У респондента заметна сильная неудовлетворенность в потребностях первого уровня, это объясняется тем, что он сильно зависим от заработной платы и ему ее постоянно не хватает. Причина этого низкий уровень доходов. Потребности в защищенности и безопасности находятся в зоне частичной удовлетворенности, но близки к неудовлетворенности. Респондент, подвержен каким – либо страхам и переживаниям, скорее всего связанных с работой. Потребности в уважении находятся в зоне частичной удовлетворенности. Остальные уровни у данного респондента вполне удовлетворены. Главный специалист пенсионного отдела "Перово" 2

Рис.15 Профиль удовлетворенности главного специалиста пенсионного отдела "Перово" (2)

Из результатов теста видно, что первичные потребности у данного респондента находятся в зоне частичной удовлетворенности, потребности в безопасности и защищенности в зоне удовлетворения. Вторичные потребности удовлетворены частично или неудовлетворенны вообще. Из них выделяется потребность в уважении, это объясняется тем, что для данного респондента самое главное как к нему относятся.

Ведущий специалист пенсионного отдела "Перово"

Рис. 16 Профиль удовлетворенности ведущего специалиста пенсионного отдела "Перово"

По полученным результатам видно, первый уровень потребностей перешагнул в зону неудовлетворенности, причиной чего стала, скорее всего, сильная нагрузка на специалиста при неизменном уровне заработной платы, что привело к неудовлетворенности данного уровня.

Так же замечена потребность в четвертом уровне, данному респонденту не хватает ответственных заданий, но может объяснением этого служит начальный занимаемый уровень в данном отделе.

Итак, в общем, по отделу видно, что основными потребностями являются потребности первого уровня – материальное положение и четвертого – потребность в уважении.

Работа в Управлении ПФР связана с большой ответственностью возлагаемой на каждого работника, но все-таки четвертый уровень потребностей остается неудовлетворенным, причиной этого может служить желание повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице. Работник имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в соответствии с Трудовым кодексом РФ Раздел IX. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников Глава 31. Общие положения Статья 197.

Выводы:

Для конечного успеха организации большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации, повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Анализируя все вышеперечисленные тесты можно по их результатам составить программу мотивации для подчиненных.

Можно сделать общий вывод по исследованию мотивации работников данной организации:

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной организацией стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать организация.

В тоже время не стоит забывать о потребностях каждого отдельного человека, а не всех вместе взятых. Конечно, начальник Управления просто физически не может уследить за каждым работником, не говоря уже о наблюдении за потребностям. Для этой функции хорошо подходят начальники отделов или подразделений. Они хорошо знают своих сотрудников и, в принципе, видят о наличии тех или иных потребностей. Я считаю, основную роль в мотивации сотрудников должны играть именно эти люди.

Выводы по аналитической части:

В ходе проведенного анализа были выявлены следующие положительные результаты, к которым относятся:

* наличие организационной структуры Управления;
* стабильная выплата заработанной платы, без задержек и в полном объеме;
* у каждого специалиста управления определенный распорядок дня и рабочей недели;
* управленческий состав организации практически укомплектован, но не достаточно эффективен;
* существует карьерный рост среди управленческого состава.

Проведенный анализ также выявил следующие недостатки, к ним относятся:

* большой недостаток не укомплектованности кадров;
* использование формальных, устаревших методов приема на работу;
* управленческий труд не эффективен;
* нагрузка на специалистов максимальная, без материального поощрения;
* неудовлетворенность заработанной платой и рабочим местом, является одной из главных причин текучести кадров.
* аттестация сотрудников не происходит в результате, не происходит повышения по карьерной лестнице, что также сказывается на текучести кадров, особенно молодых специалистов.

Для устранения и решения выявленных недостатков рекомендуется следующие мероприятия:

1. Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов;
2. Совершенствовать организацию рабочего места;
3. Необходимость совершенствования аттестации работников для повышения по карьерной лестнице;
4. Совершенствование оплаты труда.

3. Проэктная часть

В данной главе раскрываются основные направления организации и оплаты управленческого труда, в форме конкретных мероприятий, указанных в таблице

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия | Содержание мероприятия | На что направлено мероприятие |
| 1. Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов. | Предлагается усовершенствовать штатное расписания, заменив 8 человек ведущих специалистов, на 8 человек помощников специалистов. | Помощник специалиста поможет снизить нагрузку с главных и ведущих специалистов, взяв в свои обязанности определенное количество функциональных обязанностей. |
| 2. Совершенствование организации рабочего места. | Замена старого оборудования рабочего места, на новое эргономичное.  | На повышение уровня мотивации сотрудников, снижению текучести кадров из-за сильной утомляемости и недовольством рабочего места. |
| 3.Введение аттестации работников. | Проведение аттестации работников Управления №3, возможное повышение по карьерной лестнице. | Повышение мотивации сотрудников, снижение текучести кадров, особенно молодых специалистов. |
|  | Введение компонентов компенсации. | Стимулирование работы персонала. |

3.1 Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов

Цель мероприятия - снизить нагрузку с главных и ведущих специалистов.

Этапы реализации:

1. Необходимо задействовать внешние источники привлечения персонала, так как большое количество свободных мест по штатному расписанию;
2. Организовать рабочее место временным сотрудникам;
3. Разработать должностную инструкцию

Согласно мероприятию необходимо ввести должность помощник специалиста, который будет помогать организовывать прием населения.

Согласно штатному расписанию и исходя из потребностей, предлагается изменить штатное расписание:

Совершенствование штата сотрудников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Требуются | Количествочеловек | Вводятся  | ПродолжительностьРабочего дня | Рабочаянеделя | Размер заработаннойплаты | Сумма заработанной платы за год |
| Помощник специалиста | 8 | Вместо ведущих специалистов | С 9-00 до 13-00С 14-00 до 18-00 | понед,вторник,среда,пятница | 3854 рубля | 369 984 рубля |

На каждый отдел необходимо задействовать по два помощника специалиста, первый помощник будет помогать организовывать работу главным и ведущим специалистам, выполняя должностные обязанности (см. приложение 5), а второй специалист будет консультировать население в коридоре, выполняя должностные обязанности.

Затраты на организацию рабочих мест помощников специалистов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | Количество товара | Стоимость товара, руб./шт | Итого(руб.) |
| Электроприборы | Настольные лампы | 8 | 600 | 4800 |
| Переходники для розеток | 8 | 100 | 800 |
| Лампочки | 8 | 30 | 240 |
| Мебель | Рабочие столы | 8 | 5000 | 40000 |
| Стулья | 8 | 2000 | 16000 |
| Монитор  | 8 | 10000 | 80000 |
| Компьютерная техника | Клавиатура | 8 | 300 | 2400 |
| мышь | 8 | 300 | 2400 |
| Оргтехника | Принтер | 4 | 3000 | 12000 |
| Копировальный аппарат (лазерный) | 1 | 20000 | 20000 |
| Итого  |  |  |  | 178 640  |

Подведем краткий итог:

Изначально в штатное расписание были внесены некоторые изменения, вместо недостающих главных специалистов, были введены 8 человек помощников специалистов.

Эффективность данного мероприятия – сокращение потерь по организационно-техническим причинам на 5,21%, поможет грамотно организовать труд специалиста, и избавит от лишних затрат рабочего времени, а так же поможет консультировать население не затрачивая время при приеме документов, в результате чего эффективность рабочего времени резко увеличится.

После введения новой должности усовершенствованная структура управления будет выглядеть так см. рисунок 18.

Рис. 18 Усовершенствованная система управления

Совершенствование организации рабочего места

Цель данного мероприятия - снижение текучести кадров, улучшение мотивации сотрудников.

Этапы реализации:

1. Заменить старое оборудование на новое эргономичное оборудование.

Затраты на совершенствование рабочих мест одного отдела

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | Количество товара | Стоимость товара, руб./шт | Итого |
| Электроприборы | Настольные лампы | 6 | 600 | 3600 |
| Переходники для розеток | 6 | 100 | 600 |
| Лампочки | 6 | 30 | 180 |
| Мебель | Рабочие столы | 6 | 5000 | 30000 |
| Стулья | 6 | 2000 | 12000 |
| Монитор с ЖК дисплеем | 6 | 20000 | 18000 |
| Компьютерная техника | Клавиатура | 6 | 500 | 3000 |
| Оптическая мышь | 6 | 300 | 1800 |
| Оргтехника | Принтер | 6 | 3000 | 18000 |
| Копировальный аппарат (лазерный) | 1 | 20000 | 20000 |
| Итого (на один отдел): | 107 180 рублей |  |  |  |
| На четыре отдела | 428 720 рублей |  |  |  |

Рис. 19 Организация рабочего места после внедрения мероприятия

Условные обозначения: [П] - место посетителя; [1-5]- место главных и ведущих специалистов; [6]- место помощника специалиста

Научная организация рабочего пространства базируется на данных о средней зоне охвата рук человека — 35-40 см. Ближней зоне соответствует область, охватываемая рукой с прижатым к туловищу локтем, дальней зоне — область вытянутой руки. Как видно из (рис. 20) угловой стол идеально соответствует обеим зонам охвата.

Рис.21Правильная работа с клавиатурой

Неправильное положение рук при печати на клавиатуре приводит к хроническим растяжениям кисти. Важно не столько отодвинуть клавиатуру от края стола и опереть кисти о специальную площадку, сколько держать локти параллельно поверхности стола и под прямым углом к плечу (рис. 21). Клавиатура должна располагаться в 10-15 см (в зависимости от длины локтя) от края стола. В этом случае нагрузка приходится не на кисть, в которой вены и сухожилия находятся близко к поверхности кожи, а на более "мясистую" часть локтя. Глубина стола позволяет полностью положить локти на стол, отодвинув клавиатуру к монитору.

Рис.21 Правильное расположение монитора

Расположение монитора на новом рабочем столе можно регулировать. На угловом столе нового оборудование, расстояние монитора можно регулировать, перемещая вдоль стола.

Эффективность данного мероприятия - в результате новой организации рабочего места технология эргономики рабочего места соблюдена, специалисты не будут сильно уставать, в результате чего снизиться количество больничных и повысится эффективность работы, пространство по середине отдела, поможет помощникам специалистов свободно подходить к каждому сотруднику, не затрачивая рабочего времен

3.3 Введение аттестации сотрудников

Цель данного мероприятия - повышение мотивации сотрудников, снижение текучести кадров, особенно молодых специалистов.

Этапы реализации:

1. Разработать аттестационный лист;
2. Провести аттестацию сотрудников;
3. Заполнить аттестационный лист оценки сотрудника.

Разработаем аттестационный лист оценки сотрудников, данную оценку, должен проводить начальник отдела со своими специалистами. Оценку работы сотрудников необходимо производить с каждым специалистом раз в месяц. Оценка производиться по пятибалльной шкале, "5"- высшая оценка, "1" - низшая оценка. За 6 месяцев в деле каждого сотрудника должно накопиться шесть оценочных листов, и за круглым столом начальники должны обсудить работу каждого специалиста. Лучших сотрудников (набравших наибольшее количество баллов), необходимо повышать по службе, если по штатному расписанию вышестоящие должности заняты, то сотруднику должно быть предложена вышестоящая должность в другом Управлении ПФР.

Аттестационный лист сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Оцен | Критерий |
| I | Качество работы |
| 5 | Постоянно высокий уровень организованности, не требуется дополнительной проверки, можно полностью быть уверенным что прием ведется правильно, консультация руководителя не требуется |
| 4 | Организованность работы выше ожидаемого, консультация руководителя требуется редко, ошибки бывают. Но очень редко |
| 3 | Организованность работы соответствует должностной инструкции, но часто приходиться консультировать по разным вопросам |
| 2 | Бывает неорганизован., часто ошибается, приходиться контролировать работу |
| 1 | Не организован, постоянно ошибки, требуется постоянный контроль |
| II | Объем работы (количество) |
| 5 | Очень энергетичный сотрудников, ведет прием быстро и правильно |
| 4 | Работает быстро, иногда принимает населения больше остальных специалистов |
| 3 | Работает стабильно, ни когда не рвется в перед |
| 2 | Работает очень медленно |
| 1 | Не справляется со своей работой, отстает от других сотрудников во много раз |
| III | Дисциплина |
| 5 | Никогда не опаздывает. Приходит раньше времени, подготавливает рабочее место к началу дня заранее |
| 4 | Иногда отсутствует, но по уважительной причине, заранее предупреждая |
| 3 | Крайне редко опаздывает, всегда предупреждает по телефону |
| 2 | Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить об опоздании |
| 1 | Ненадежен |
| IV | Отношение к отделу |
| 5 | Очень хорошо знает работу организации, всегда говорит о своей работе в Управлении с энтузиазмом |
| 4 | Доволен что работает в Управлении, нравится коллектив |
| 3 | Публично не выражает недовольство, но видно что сотрудник не заинтересован продвигаться по карьерной лестнице |
| 2 | Негативно отзывается о своей работе в Управлении, считает что срочно надо менять работу |
| 1 | Собирается менять работу в ближайшее время из-за негативного отношения к ней |
| VI | Инициативность |
| 5 | Всегда инициативен. Часто высказывает предложения по улучшению работы Управления |
| 4 | Склонен проявлять инициативность |
| 3 | Проявляет инициативность в случае крайней необходимости |
| 2 | Безынициативен, выполняет только свою работу |
| 1 | Не вникает ни в какой процесс, пришел отработал, ушел |

Эффективность мероприятия - по результатам данной аттестации можно четко контролировать работу сотрудников. Вести наблюдение и по прошествии определенного периода оценить работу специалиста и оценить, возможно, ли его повышение.

Данное мероприятие сможет мотивировать сотрудников на улучшение работы, а так же дает возможность сотрудникам заниматься своим карьерным ростом.

После проведения каждой аттестации необходимо заполнить аттестационный лист. Где будет вынесено аттестационное решение (см. приложение 7).

3.4 Совершенствование оплаты труда

Цель данного мероприятия – стимулирование работы персонала.

Этапы реализации - разработать компоненты компенсации, для определения заработанной платы сотрудников.

Модель компенсации описывается формулой:

ЗП = К1+К2+К3+К4+К5

К1-К5- компоненты компенсации

Компоненты компенсации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| К1 | Постоянная часть оплаты труда (оклад) | Обеспечивает текущее функционирование, обеспечивает относительную стабильность состава коллектива |
| К2 | Переменная часть оплаты труда по неизменяемым критериям оценки деятельности (премия ПФР) | Обеспечивает выплаты всем или большинству сотрудников в случае выполнения оптимального плана Управления по приему и работы с населением  |
| К3 | Инициативы | Обеспечивает дополнительные возможности стимулирования активности, заинтересованности и творчества сотрудников как в рамках их должностных обязанностей, так и вне таковых. Выплаты производятся, если сотрудник работает с дополнительной нагрузкой, то размер оплаты труда отсутствующего по штатному расписанию сотрудника переходит заменяющему его функции |
| К4 | Надбавки. Персональные выплаты |  Обеспечивает учет индивидуальных профессиональных потребностей руководителей и сотрудников, которые по ряду причин не могут быть учтены в рамках должностных обязанностей. В том числе, совмещение временных и постоянных функций. Применение специальных знаний, навыков и умений (например, знание и использование иностранного языка, командировки и т.д.) |
| К5 | Штрафы и санкции | Определяется законодательством и соответствующими ему процедурами и правилами организации. Носит профилактический характер и обеспечивает организации компенсацию за нанесенный ей сотрудниками ущерб (умышленный и неумышленный, прямой и косвенный и т.д.) |

Рассмотрим на примере:

должностной оклад главного специалиста (К1) =1880руб;

премия ПФР 120 % оклада (К2) =2256 руб.;

инициативы (увеличил прием населения на 20%) (К3) 1880 \* 20% =376 руб.;

персональные выплаты (К4) знание и применение иностранного языка 1880 \* 20%=376 руб.;

штрафы и санкции (не нарушал дисциплину) – 0%;

другие надбавки согласно штатному расписанию (см. таблицу 5) =4489 руб.

Примерная общая сумма заработной платы составила 9377 рублей, что позволило увеличить заработанную плату в конкретном примере на 5%.

Эффективность мероприятия - данная система оплаты труда, включающая в себя систему оплаты труда включает в себя стимулирование труда персонала. Главной задачей такой системы будет являться стимулирование персонала, базирующийся на принципе "зарабатывания", а не "получения" денег в виде оклада и премиальных.

Систему заработанной платы с компенсациями с полным основанием можно назвать "пульсирующий" фонда оплаты и стимулирования труда персонала, где сумма "постоянной" и "переменных" компонентов напрямую зависит от индивидуальной эффективности, результаты работы отдела и Управления в целом.

Социальные и экономические показатели мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятий | Показатели социально-экономической эффективности предлагаемого мероприятия |
| 1. Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов. | - С введением новой должности помощника специалиста, изменится структура управления в компании, появится сотрудник, который сможет ежедневно помогать организовывать труд специалистов,- Штат сотрудников увеличится на 8 человек;- Затраты на подготовку рабочего места сотрудников составят – 178 640 руб.;- сократятся потери рабочего времени по организационно- техническим причинам 5,21%,  |
| 2. Совершенствование организации рабочего места. | - С заменой старого оборудования на новое планируется снижение текучести кадров из-за не довольства организацией рабочего места и утомляемости;- Затраты на подготовку рабочего места составят 428 720 рублей |
| 3.Введение аттестации работников. | - Повысит уровень мотивации и стимулирование персонала;-Сократиться уровень текучести молодых специалистов. |
| 4.Совершенствование оплаты труда. | - Поможет стимулировать труд персонала- Увеличение заработанной платы на 5 и более % |

Выводы

Основу управленческого труда составляет множество компонентов. В Управлении №3 управленческий труд касается каждого сотрудника, от высшего к низшему, так как в самом названии организации присутствует слово Управление.

В качестве конкретных мероприятий совершенствования управленческого труда и заработанной платы были предложены мероприятия:

1.Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов

2. Совершенствовать организацию рабочего места.

3.Необходимость аттестации работников для повышения по карьерной лестнице;

1. Совершенствование оплаты труда.

Заключение

Проведенные исследования убедительно подтвердило исходное положение о том, что совершенствование управления и заработанной платы, является весьма актуальной проблемой. Анализ теоретической литературы позволил сформулировать теоретические основы исследования включающие:

* определение базовых понятий организации труда;
* анализ исторических и современных подходов к теории управления;
* сформулировать исходные принципы управленческой деятельности;
* выявить специфику содержания управленческой деятельности, ее методы и формы.

Конкретный анализ состояния управленческого труда и заработанной платы, основанный на изучении статистического материала и специальном исследовании, позволили выявить позитивные и негативные стороны управленческой деятельности Управления №3 Пенсионного фонда Росси, а именно:

а) позитивные стороны

* наличие организационный структуры в Управлении;
* стабильная выплата заработанной платы, без задержек и в полном объеме;
* у каждого специалиста управления определенный распорядок дня и рабочей недели;
* управленческий состав организации практически укомплектован, но не достаточно эффективен;
* существует карьерный рост среди управленческого состава.

б) негативные стороны:

* большой недостаток не укомплектованности кадров;
* использование формальных, устаревших методов приема на работу;
* управленческий труд не эффективен;
* нагрузка на специалистов максимальная, без материального поощрения;
* неудовлетворенность заработанной платой и рабочим местом, является одной из главных причин текучести кадров;
* аттестация сотрудников не происходит в результате, не происходит повышения по карьерной лестнице, что также сказывается на текучести кадров, особенно молодых специалистов.

Устранение указанных негативных условий организационной деятельности Управления№3, могут способствовать разработанные в дипломной работе мероприятия:

1. Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов;
2. Совершенствовать организацию рабочего места;
3. Необходимость совершенствования аттестации работников для повышения по карьерной лестнице;
4. Совершенствование оплаты труда.

Реализация этих мероприятий должна обеспечить:

* снижение нагрузки со специалистов и сократить затраты рабочего времени;
* совершенствование работы специалистов с населением;
* повышения мотивации сотрудников;
* установлению морального климат в коллективе;
* снижению текучести кадров

Социальные и экономические показатели

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятий | Показатели социально-экономической эффективности предлагаемого мероприятия |
| 1. Привлечение временных сотрудников для снижения нагрузки специалистов. | - С введением новой должности помощника специалиста, изменится структура управления в компании, появится сотрудник, который сможет ежедневно помогать организовывать труд специалистов,- Штат сотрудников увеличится на 8 человек;- Затраты на подготовку рабочего места сотрудников составят – 178 640 руб.;- сократятся потери рабочего времени по организационно- техническим причинам 5,21%,  |
| 2. Совершенствование организации рабочего места. | - С заменой старого оборудования на новое планируется снижение текучести кадров из-за не довольства организацией рабочего места и утомляемости;- Затраты на подготовку рабочего места составят 428 720 рублей |
| 3.Введение аттестации работников. | - Повысит уровень мотивации и стимулирование персонала;-Сократиться уровень текучести молодых специалистов. |
| 4.Совершенствование оплаты труда. | - Поможет стимулировать труд персонала- Увеличение заработанной платы на 5 и более % |

Список использованной литературы

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407с.
2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. ПетрГУ, 1999.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 1997- 368с.
4. Вертакова Ю.В., Козьева И.А. управленческие решения / науч. Ред. Э.Н. Кузьбожев. 2-е изд., перераб. и доп. Курск,2001.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – М.: НОРМА – МНФРА, 1998. – 684 с.
6. Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление, Учебник. М.: - ТК Велби, Поспект , 2006,- 560с.
7. Граждан В.Д. Теория управления: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2005 – 416с.
8. Демидова А.В. Исследование систем управления: Конспект лекций.-М.:Приор-издат, 2005 – 96 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607с.
10. Иванов Ю.В. Современные методы организации и оплаты труда.-М.: ООО "Журнал "горячая линия бухгалтера", 2006.-160 с.
11. Кузьбожев Э.Н. Разработка управленческого решения: Конспект лекций. Курск,1999.
12. Лафта Дж.К. Теория организаций: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Проспект , 2003. – 416 с.
13. Литвак, И.К., Эргономика - заботливая наука.-М. МНФРА,2002.-120с.
14. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998- 336с
15. Мухин В.И. основы теории Управления: Учебник для вузов –М.: Издательство "Экзамен",2003.-256 с.
16. Управление организацией: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – 2- е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 669с.
17. Экономика труда/ под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. – СПб: Питер, 2004. – 656с.
18. Экономика труда (социально – трудовые отношения) / под. Ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова, М.: Экзамен, 2002, 736 с.
19. Экономика и социология труда, Учебник/ под ред. Проф. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА- М, 2003, 584с.
20. Экономика труда и социально-трудовые отношения. П/ред. Меликьяна Г. Г. М. 1996.
21. Радченко А. И. Государственное и муниципальное управление. - Ростов н / Д, 1997.
22. Создание муниципальных предприятий и контроль за их деятельностью / Под ред. Э. Маркварта. Обнинск, 1998.
23. Чиркин В.Е. Элементы сравнительного государствоведения. М., 1994.
24. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии.- М.: Центр экономики и маркетинга.1999.

#### Правовая документация

24.Конституция РФ. –М. 2005.

25.Трудовой Кодекс Российской Федерации - М. 2005.

26. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда РФ от 21.08.98 № 37-.

27.Санитарные нормы и правила.

28. Положение о Пенсионном фонде Российской Федерации.

29. Полное собрание пенсионного законодательства Российской Федерации.

Журналы и газеты

30. Журнал "Управление компанией".

31.Журнал "Человек и труд".

32. Журнал "Пенсия".

Интернет - ресурсы

33.Электронный журнал HR-JOURNAL, работа с персоналом

34.Главный сайт Пенсионного фонда Российской Федерации www.pfr.ru

35.Электронный журнал www.hro.ru (HRO, управление персоналом)

36. Сайт эргономика рабочего места www.ergonomic.ru

Словари

37.Электронные словари и энциклопедии ON-LINE, www.dic.academic.ru

38. Даль В.И. Толковый словарь

Глоссарий

Анкетирование - техническое средство конкретного социального исследования, составление, распространение, изучение анкет. Применяется в общественных науках, при переписях населения, изучении общественного мнения.

Деятельность — это труд человека, преобразующий природу, окружающий мир, это осознанно осуществляемые различного рода действия, направленные на производство материальных, духовных благ и удовлетворение личных и общественных потребностей.

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

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Общее разделение труда — это разделение трудовой деятельности в масштабах всего общества на такие крупные сферы, как производственная, непроизводственная, промышленная, сельскохозяйственная, строительная, транспортная, торговая, научная, сфера государственного управления и т.д. В нашем случае здесь можно выделить сферу социального обеспечения населения.

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

Организация - 1) составная часть управления, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия функционирования ее частей; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры; учреждение, призванное выполнять заданные функции, решать определенный круг задач, например школа, институт, банк, правительственные учреждения.

Организация труда – составная часть экономики труда – это организация труда людей в процессе трудовой деятельности.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Тарифная ставка (оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Тарифно-квалификационный справочник (ТКС) – это сборник нормативных документов, содержащий квалификационные характеристики работ (что должен уметь рабочий) и профессий рабочих (что должен знать рабочий), сгруппированных по производствам и видам работ.

Технологическая форма разделения труда — это разделение технологического процесса на частные процессы, и, наконец, операции разной степени подробности.

Труд- работа, занятие, упражненье, дело; все, что требует усилий, старанья и заботы; всякое напряженье телесных или умственных сил; все, что утомляет. человек рожден на труд.

Трудовой процесс - это согласованное поднятие активности, функциональной дееспособности тканей, органов и организма в целом, регулируемое центральной нервной системой и корой головного мозга. Внешним проявлением трудового процесса является мышечная деятельность человека при физической работе.

Управление - вид подчинительной синтаксической связи, при которой главенствующий компонент словосочетания требует постановки зависимого компонента в определенной грамматической форме, причем форма главенствующего слова не вызывает изменения формы управляемого слова (напр., глагол "желать" управляет винительным и дательным падежами: "желать счастья молодым").

Управленческий труд — это разновидность умственного труда, труд, затраченный на выполнение организационных, коордиционных и регулирующих действий (функций управления).

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или иного полезного эффекта, и называется управлением.

Функциональная форма разделения труда — это обособление различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ соответствующими группами работников, специализирующихся на выполнении различных по содержанию и экономическому значению производственных или иных функций.

Цена рабочей силы — это денежное выражение ее стоимости, отражающей по сегментационным признакам уровень затрат, необходимых на воспроизводство рабочей силы с учетом спроса и предложения на рынке труда. Цена рабочей силы может быть базой для формирования политики дифференциации затрат на предприятии, а также при установлении договорных условий оплаты труда конкретного работника, нанимаемого работодателем.

Цена труда — это денежное выражение различных качеств труда, она позволяет соизмерять количество труда с его оплатой. Единицей измерения может быть цена часа труда, которая является производной величиной от цены рабочей силы, определяя условия оплаты труда работника по результатам его текущей деятельности в условиях действия механизма внутреннего рынка труда на предприятии. Цены на различные виды труда принимают форму расчетных тарифных ставок (должностных окладов). Устанавливая цену конкретного вида труда, предприятие регулирует оплату труда с тем, чтобы, с одной стороны, не занизить ее уровень (иначе, уйдут квалифицированные кадры), а с другой стороны, не завысить цену, чтобы продукция фирмы была конкурентоспособной не только по потребительским качествам, но и по цене товара (продукции, услуги). В противном случае может снизиться объем реализации (продаж, выручки), что отразится на спросе рабочей силы, ее занятости и т.д.

Частное разделение труда есть углубление процесса обособления труда внутри каждой сферы и отрасли на отдельные специализированные подотрасли и предприятия или организации.

Единичное разделение труда подразделяется на несколько форм„ отражающих его сущность в технологическом, функциональном и квалификационном аспектах.

Приложение 1

Тарифные ставки (оклады) единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы

Приложение 2

Разряды оплаты труда единой тарифной сетки по общеотраслевым должностям служащих

Приложение 3

Анкета на тему "Ваше отношение к работе?"

(необходимо отметить галочкой вариант ответа, который наиболее для себя вы считаете приемлемым)

Ф.И.О. (по желанию)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Возраст (обязательно)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1)Для чего вы работаете в Управлении №3?

* Для того чтоб получать заработанную плату
* Для того чтоб накопить опыт работы
* Для того чтоб общаться с разными людьми
* Не знаю

2)Какие перспективы профессионального роста вы видите, работая в Управлении №3?

* на должность главного специалиста
* Повышение на должность начальника отдела
* Повышение на должность начальника Управления
* Не вижу перспективы роста

3) Как долго вы собираетесь работать в данной организации?

* 1 год
* от 1 до 5 лет
* от 5 до 10 лет
* другое: не могу ответить
1. Вы считаете свою заработанную плату:
* Высокой
* Средней
* Низкой
* Другое
1. Какую заработанную плату вы для себя считаете оптимальной сегодня:
* От 4000 до 10 000 рублей
* От 10 000 до 15 000 рублей
* От 15 000 рублей и выше

Приложение 4

Тест "Я хочу.." по теории мотивации А.Маслоу

При ответе на вопросы в тесте необходимо проставить количество баллов в соответствиями с вашим уровнем удовлетворенности:

Зоны удовлетворенности по уровням:

Зона неудовлетворенности находится в диапазоне между 26 и 39 баллами.

Зона частичной удовлетворенности находится в диапазоне между 13 и 26 баллами.

Зона удовлетворенности находится в диапазоне между 0 и 13 баллами.

1) Физиологические потребности:

Меня устраивает место отведенное в моей организации для проведения обеденного перерыва \_\_\_

Меня устраивает место, где я провожу свои перерывы и могу отдохнуть \_\_

Меня устраивает организация рабочего места\_\_\_\_\_

2) потребность в безопасности:

Я уверен в своей работе\_\_\_\_\_

Меня устраивает моя заработанная плата\_\_\_\_\_\_

Моя организация застраховала меня от несчастных случаев на работе\_\_\_\_

3) социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе):

Меня уважают в данной организации как сотрудника\_\_\_\_\_\_\_

Мою работу считают нужной и необходимой\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Мою работу начальник оценивает как одну из наиболее важных\_\_\_\_\_

4) потребность в уважении (самоуважение, успех, статус):

Меня уважают коллеги\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Меня уважают друзья и знакомые\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Моя работа успешна\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Моя работа приносит мне удовлетворенность\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) потребность в самовыражении:

Я принимаю участие в собраниях организации\_\_\_\_\_\_

Мою работу оценивают по достоинству\_\_\_\_\_

Мое мнение в данной организации учитывается\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 5

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Помощника специалиста (примерная форма)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность помощника специалиста пенсионного Управления

1.2. помощник специалиста назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом начальника Управления.

1.3. Помощник специалиста подчиняется руководящему составу организации.

1.4. На должность помощника специалиста назначается лицо, имеющее: - законченное среднее образование:

1.5. Помощник специалиста должен знать: - постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда; - структуру и штаты предприятия, специализацию и перспективы его развития; - основы трудового законодательства; - правила и нормы охраны труда.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Функциональные обязанности помощника специалиста могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

2.2. Помощник специалиста:

2.2.1. Консультирует население по организационным вопросам;

2.2.2. Выполняет функциональные обязанности специалистов: подготавливает запросы, выполняет ксерокопию документов, выполняет принятие и отправку письменной документации, помогает

3. ПРАВА

3.Помощник специалиста имеет право:

3.1.1. Участвовать в разработке комплексных планов и мероприятий по улучшению организации труда на производстве.

3.1.2. Давать рекомендации и предложения по вопросам улучшения организации труда в подразделениях предприятия.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1. Помощник специалиста несет ответственность за:

4.1.1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.1.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.1.3. Невыполнение поручений, руководящего состава

4.1.4. Нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Инженера по организации труда определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

С инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)

Приложение 6

"Утверждаю"

Начальник Управления№3 ПФР

"\_\_\_\_\_\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_г.

Аттестационный лист оценки работника

За период \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Деловые качества

1. Стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Опыт работы в должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Уровень выполнения обязанностей\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Перспективность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Моральные качества

1. Дисциплина\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Обучаемость \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Отношение коллектива \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВЫВОДЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Соответствует занимаемой должности

Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы в соответствии с рекомендацией

Соответствует занимаемой должности и достоин утверждения вышестоящую должность

Не соответствует занимаемой должности

Рекомендации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись Члена Аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

С решением аттестационной комиссии ознакомлен:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_