**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Регламентация деятельности менеджера

2. Научные направления организации труда

3. Рабочее место руководителя

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

В первой четверти 18 века Петром I был поднят статус регламента до законодательного акта, Российского государства. Известны Генеральный и Духовный регламенты Адмиралтейства и Главного магистра и др. Они определяли штаты, структуру, функции и порядок деятельности центральных государственных учреждений, организацию армии и флота, порядок прохождения службы и даже манеры поведения людей в обществе.

В наше время о регламенте чаще всего вспоминают, когда требуется определить порядок проведения совещания или заседания, т.е. используется наиболее узкое понятие термина. Стройность и слаженность системы управления превращается при отсутствии регламентов в анархо-либеральную бюрократическую систему с чрезвычайно низки КПД, раздражающую сотрудников и клиентов предприятия.

На всех действующих предприятиях составной частью организации производства является организация труда. Всякий процесс труда служит подсистемой всех процессов и систем организации производства в реальном пространстве и времени. Рациональная организация производственных систем может быть построена только на основе самых совершенных подсистем организации трудовых процессов (при известных рыночных объемах спроса и предложения на продукцию, работы и услуги), потребляющих на свое осуществление наименьшее количество экономических ресурсов.

**1. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

Термин «регламент» французского происхождения – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации, а также порядок проведения заседаний и конференций.

В первой четверти 18 века Петром I был поднят статус регламента до законодательного акта, Российского государства. Известны Генеральный и Духовный регламенты Адмиралтейства и Главного магистра и др. Они определяли штаты, структуру, функции и порядок деятельности центральных государственных учреждений, организацию армии и флота, порядок прохождения службы и даже манеры поведения людей в обществе.

В наше время о регламенте чаще всего вспоминают, когда требуется определить порядок проведения совещания или заседания, т.е. используется наиболее узкое понятие термина. Стройность и слаженность системы управления превращается при отсутствии регламентов в анархо-либеральную бюрократическую систему с чрезвычайно низки КПД, раздражающую сотрудников и клиентов предприятия.

Первые научные исследования в области регламентации управления относятся к началу 20-х гг. Они были связаны с работами Центрального института труда (ЦИТ) при ВЦСПС и Института техники управления (ИТУ) при Народном комиссариате РКИ и СССР. Эти институты возглавлялись А.К. Гастевым и П.М. Керженцевым, которые внесли значительный вклад в разработку теории управления. Однако в 30-х гг. эти работы были свернуты и вновь возобновились лишь в 60-х гг.

Существующие регламенты можно классифицировать для предприятия в зависимости от элементов системы управления:

* Регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, философия, правила внутреннего трудового распорядка и др.);
* Регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемого, в свою очередь, как совокупность взаимосвязанных групп работников (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);
* Регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.)
* Регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты и др.)

Некоторые из регламентов были рассмотрены нами ранее, а именно:

* Философия организации;
* Штатное расписание;
* Коллективный договор;
* Модели рабочих;
* Положение об аттестации персонала.

В данном разделе мы рассмотрим взаимосвязанный комплекс регламентов, регулирующих работу персонала управления как взаимосвязанных групп индивидуумов:

* Правила внутреннего трудового распорядка;
* Положение о подразделениях;
* Должностные инструкции;
* Контракты с персоналом.

***1.Правила внутреннего трудового распорядка***

Правила внутреннего трудового распорядка (в дальнейшем Правила) являются одним из важнейших документов, регламентирующим порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, меры поощрения и взыскания, а также вопросы разрешения служебной и коммерческой информации.

*Исходными данными для составления Правил являются:*

* Конституция (Основной закон) РФ;
* Кодекс законов о труде РФ;
* Указы президента Российской Федерации;
* Всеобщая декларация прав человека ООН;
* Постановления Правительства РФ по труду и социальным вопросам;
* Акты органов власти и управления субъектов РФ;
* Генеральные, региональные, отраслевые тарифные, профессионально тарифные, территориальные и иные соглашения;
* Локальные нормативно правовые акты;
* Устав организации;
* Договор учредителей организации;
* Философия организации;
* Коллективный договор.

*Типовые Правила состоят из таких основных разделов:*

* Общие положения;
* Порядок приема и увольнения сотрудников;
* Время труда и отдыха;
* Основные обязанности сотрудников;
* Основные обязанности администрации;
* Меры поощрения и взыскания.

Дополнительно, в случае отсутствия таких документов, как философия организации, положение об оплате труда и положение о служебной и коммерческой тайне, в Правиле могут включать разделы:

* Требования к сотрудникам;
* Условия оплаты труда;
* Социальные блага и гарантии;
* Служебная тайна.

Правила внутреннего трудового распорядка широко используются в практической деятельности организаций и предприятий, однако не всегда отражают изменения нормативных документов и законодательства РФ и увязываются с другими регламентами предприятия.

(наименование предприятия)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор предприятия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_200\_г.

**Правила внутреннего трудового распорядка**

***Содержание***

1.Общие положения

2.Порядок приема и увольнения сотрудников

3.Время труда и отдыха

4.Основные обязанности сотрудников

5.Основные обязанности администрации

6. Меры поощрения и взыскания

7.Служебная и коммерческая тайна.

***1.Общие положения***

1.1 Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка распространяются на штатных рабочих и служащих (название организации, именуемого в дальнейшем Организация) и определяют порядок приема и увольнения сотрудников, основные обязанности сотрудников и администрации, графики труда и отдыха, поощрения за успехи в работе, ответственность за нарушение трудовой дисциплины, соблюдение коммерческой и служебной тайны.

1.2. Настоящие Правила разработаны в соответствии с Гражданским кодексом РФ, КзоТ РФ, уставом Организации, философией Организации и регламентами Организации.

***2.Порядок приема и увольнения сотрудников***

2.1. В соответствии с Конституцией все граждане имеют право на труд. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию

Принудительный труд запрещен.

Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также имеет право на защиту от безработицы.

Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируют установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

2.2 Вопрос о целесообразности приема сотрудника решает директор после оформления необходимых документов и принятых в Организации методов подбора и оценки персонала.

2.3.При приеме на работу кандидат на вакантную должность (профессию) обязан предъявить следующие документы:

* Трудовую книжку (в случае поступления на работу впервые предъявить справки о последнем занятии);
* Паспорт в соответствии с законодательством о паспортах;
* Военный билет для военнообязанных;
* Диплом или иной документ (аттестат, сертификат, удостоверение) о полученном образовании или профессиональной подготовке.

2.4. Для расчета льгот по доходному налогу и выдачи денежной компенсации на детей (для женщин) необходимо предъявить в бухгалтерию свидетельства о рождении детей до 16 лет, справки об обучении в специальных учебных заведениях детей в возрасте до 21 года.

2.5. С целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения благоприятного социально-психологического климата в коллективе администрация Организации имеет право провести комплексную оценку потенциала сотрудника с использованием методов тестирования, анкетирования, диагностики, интервьюирование и др.

2.6. При приеме на работу администрация Организации обязана ознакомить работника с:

* Философией Организации (внутрифирменные правила и принципы взаимоотношения сотрудников);
* Условиями труда, должностными обязанностями, порядком и условиями оплаты труда, настоящими Правилами;
* Правилами техники безопасности, противопожарной безопасности и охраны труда.

2.7.На лиц, поступивших на работу впервые, заполняется трудовая книжка не позднее недельного срока со дня приема на работу.

2.8. В соответствии со ст.17КзоТ РФ с принимаемым на работу заключается контракт: на неопределенный срок; на определенный срок не более 5 лет; на время выполнения определенной работы. Контракт оформляется в письменной форме в двух экземплярах, один из которых выдается сотруднику, а другой храниться в личном деле сотрудника.

2.9. При заключение трудового договора (контракта) может быть обусловлено соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условие об испытании должно быть указано в приказе (распоряжении) о приеме на работу. Срок испытания, если иное не установлено законодательством, не может превышать трех месяцев, а в отдельных случаях, по согласованию с соответствующим выбором профсоюзным органом, - шести месяцев. Если срок испытания не истек, а работник продолжает работу, он считает выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора (контракта) допускается только на общих основаниях. При неудовлетворительном результате испытания освобождение работника от работы производится администрацией предприятия, учреждения, организации без согласования с соответствующим выборным профсоюзным органом предприятия, учреждения, организации и без выплаты выходного пособия.

2.10. С лицами, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, продажей, перевозкой или применением в процессе работы переданных им ценностей, заключается договор о полной индивидуальной ответственности.

2.11.Прием на работу оформляется приказом администрации, которой объявляется сотруднику под расписку.

2.12. Возможность работы по совместительству вне Организации оговаривается при заключении контракта.

2.13.Наличие у сотрудника индивидуального частного предприятия или соучредительство в других видах частных предприятий (кроме ОАО) сообщается администрации до приема на работу.

2.14. Основаниями прекращения трудового договора (контракта) являются:

* Соглашение сторон;
* Истечение срока (пункт 2 и 3 ст.17), кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
* Призыв или поступление работника на военную службу;
* Расторжение трудового договора (контракта): по инициативе работника (ст.31 и ст.32 КзоТ РФ), по инициативе администрации (ст.33 КзоТ РФ) либо по требованию профсоюзного органа (ст.37 КзоТ РФ);
* Перевод работника с его согласия на другое предприятие, в учреждение или организацию или переход на выборную должность;
* Отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, учреждением, организацией, а также отказ от работы в связи с изменением существенных условий труда;
* Вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

Помимо указанных выше основной, трудовой договор некоторых категорий работников может быть прекращен по основаниям статьи 254КзоТ РФ.

2.15. Прекращение трудовых отношений оформляется приказом администрации, которой объявляется сотруднику под расписку.

2.16.Трудовая книжка с внесенной в нее записью об увольнении выдается сотруднику в день увольнения. Днем увольнения считается последний день работы. В этот же день производиться окончательный расчет с сотрудником.

2.17.В случае увольнения сотрудника его экземпляр контракта подлежит возврату.

***3. Время труда и отдыха***

3.1. В организации устанавливается 5-дневная рабочая неделя с выходными днями в субботу и воскресенье. Общая продолжительность рабочей недели в соответствии со ст.46 КзоТ РФ составляет 40ч.

3.2.Работа в выходной день в силу производственной необходимости сотруднику компенсируется по соглашению сторон предоставлением другого дня отдыха или денежной формы, но не менее чем в двойном размере.

3.2. Для сотрудников устанавливается следующий режим работы с указанием часов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Режим | Рабочие | | Служащие |
| I смена | II смена |
| Начало работы | 7.00 | 15.30 | 8.00 |
| Перерыв на обед | 11.00-11.30 | 19.30-20.00 | 12.00-12.30 |
| Окончание работы | 15.30 | 24.00 | 16.30 |

3.3.Допускается по согласованию с непосредственным руководителем смещение начала и окончания рабочего дня, но не более чем на 2ч.

3.4. В целях соблюдения непрерывности технологического процесса допускается смещение времени обеденного перерыва.

3.5. Сотрудник, покидаю рабочее место, должен поставить об этом в известность непосредственного руководителя или сделать отметку в «Журнале регистрации рабочего времени сотрудников».

3.6. Администрация имеет право направить сотрудника в служебную командировку на срок не более 40 дней, не считаю времени нахождения работника в пути.

3.7. С письменного согласия сотрудника он не может быть откомандирован на другое место работы на период от трех месяцев до одного года (стажировка, обмен опытом, работа за границей).

3.8. Ежегодный отпуск за первый год предоставления по истечении 11 месяцев. Ежегодный отпуск за второй и последующие годы предоставления сотруднику в любое время рабочего года в соответствии с графиком предоставления отпусков.

3.9. Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска устанавливается в размере не менее 24 рабочих дней в расчете на шестидневную рабочую неделю.

3.10. Предприятия, организации, учреждения с учетом производственных и финансовых возможностей могут предоставить отпуск большей продолжительностью за счет присоединения дополнительных отпусков к отпуску в 24 рабочих дня.

3.11. Сотрудник имеет право на дополнительный кратковременный отпуск с сохранением заработной платы в следующих случаях:

Вступление сотрудника в брак \_\_\_\_\_\_\_ рабочих дней (до \_\_ дней);

Рождение в семье ребенка, вступление в брак близких родственников \_\_\_\_ рабочих дней (до \_\_\_ дней);

Смерть близких родственников \_\_\_\_ рабочих дней (до \_\_\_ дней).

* 1. По согласованию с администрацией сотрудник имеет право на административный отпуск без сохранения заработной платы.
  2. Научные сотрудники при подготовке диссертации и написании монографии имеют право на творческий отпуск с сохранением заработной платы продолжительностью до 1г.
  3. Члены дирекции и руководители подразделений имеют право на один творческий день в месяц (квартал) с сохранением заработной платы для повышения квалификации. Эти дни могут накапливаться для проведения целевого обучения.

***4. Основные обязанности сотрудников***

4.1. Сотрудник организации обязан:

* Соблюдать настоящие Правила;
* Соблюдать философию Организации;
* Осуществлять свою деятельность честно и добросовестно;
* Беспрекословно выполнять условия заключенного с ним контракта;
* Соблюдать исполнительскую дисциплину;
* Производительно использовать рабочее время;
* Соблюдать правила охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной охраны;
* Содержать свое рабочее место в чистоте и порядке;
* Беречь и укреплять собственность Организации;
* Принимать меры к устранению причин и условий, влекущих за собой нарушение нормального режима работы;
* Повышать деловую и производственную квалификацию;
* Развивать отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи;
* Поддержать и повышать имидж Организации;
* Не разглашать сведения, являющиеся служебной или коммерческой тайной;
* Не создавать индивидуальное частное или семейное предприятие, информировать администрацию об учредительстве в других предприятиях.

4.2. Круг обязанностей, которые выполняет каждый сотрудник по своей специальности, квалификации или должности, определяется должностными инструкциями.

4.3. Деловые и нравственные качества сотрудника и условия труда определяются в контракте сотрудника.

***5. Основные обязанности администрации***

5.1Администрация Организации обязана:

* Правильно организовать труд сотрудников, направленный на эффективное развитие организации;
* Предоставить сотруднику современное рабочее место, право пользования современными техническими средствами (ЭВМ, факс, ксерокс и др.), библиотечно-информацирнным фондом;
* Обеспечивать здоровые и безопасные условия труда;
* Выдать заработную плату в установленные сроки (аванс \_\_\_\_ числа, окончательный расчет \_\_\_\_ числа);
* Постоянно совершенствовать организацию оплаты труда;
* Неуклонно соблюдать законодательство о труде;
* Обеспечивать соблюдение условий контракта сотрудника;
* Обеспечивать условия для повышения деловой квалификации сотрудников;
* Обеспечивать соблюдение настоящих Правил;
* Создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением по повышению квалификации;
* Поддержать и развивать инициативу сотрудников.

***6.Меры поощрения и взыскания***

6.1. За образцовое выполнение сотрудником служебных обязанностей, по итогам административно-хозяйственной деятельности за месяц, квартал или год, за совмещение профессий и особые заслуги могут применяться следующие виды поощрения:

* Объявление благодарности;
* Премирование;
* Награждение ценным подарком;
* Награждение в книгу почета, на Доску почета;
* Повышение в должности;
* Предоставление дополнительного отпуска с сохранением заработной платы до \_\_\_ рабочих дней.

6.2.Поощрения объявляются в приказе и заносятся в трудовую книжку сотрудника.

6.3.Сотрудникам, успешно и добросовестно выполняющим свои обязанности, администрация Организации может предоставлять дополнительные льготы.

6.4. За особые трудовые заслуги сотрудника администрация Организации может представить его в вышестоящие органы к поощрению (присвоение почетных званий и др.).

6.5. Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине сотрудника возложенных на него должностных обязанностей, влечет за собой применение к нему мер дисциплинированного воздействия.

6.6.За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинированные взыскания:

* Замечание;
* Выговор;
* Строгий выговор;
* Увольнение (п. 3,4,7,8 ст. 33 и п. 1 ст. 254 КзоТ РФ).

6.7.Дисциплинарные взыскания применяются администрацией Организации после получения письменного объяснения о причинах нарушения трудового распорядка. В случае отказа сотрудника представить письменное объяснение администрация должна составить акт с указанием свидетелей отказа сотрудника.

6.8. За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание.

6.9. Приказ о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения объявляется сотруднику под расписку в трехдневный срок. Отказ сотрудника подписать приказ не является основанием для отмены или снижения взыскания.

6.10. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения, указанные в настоящих Правилах, к сотруднику не применяются.

6.11.Дисциплинарное взыскание утрачивает силу и считается не применявшимся по истечении одного года.

***7.Служебная и коммерческая тайна***

7.1. Сотрудник Организации принимает на себя обязательства о неразглашении сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну, предметом которых являются:

* Содержание всех хозяйственных и трудовых договоров;
* Размеры использования единого фонда оплаты труда;
* Величина заработной платы любого сотрудника, размер выплат вознаграждений;
* Размер фонда развития производства;
* Общая сумма денежных средств на расчетном и валютном счетах Организации и все взаимоотношения с банком;
* Финансовое состояние Организации за любой период времени (прибыль, убытки, себестоимость, затраты, фонды стимулирования);
* Перспективы развития Организации и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;
* Содержание методов и технологии производства с графиком «ноу-хау»;
* Содержание всех документов для служебного пользования (положения, регламенты, инструкции, стандарты, протоколы собраний и др.);
* Кадровые документы сотрудников (трудовые договора, контракты, трудовые книжки и др.);
* Анкетные данные и личностные качества сотрудников, особенности их работы, учебы и поведения.

7.2. Запрещается вести телефонные переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны.

7.3. Не выполнение условий соблюдения служебной и коммерческой тайн влечет за собой дисциплинарную ответственность, а в случае нанесения прямого, доказанного администрацией Организации материального ущерба – материальную ответственность.

***1.1. Положения о подразделениях.***

В крупных и средних организациях функции управления выполняются самостоятельными подразделениями, иногда обособленными территориально и имеющими хозяйственную и административную самостоятельность. В целях эффективной координации их деятельность должна регламентировать положением о подразделении, утвержденным руководителем организации. Для малых предприятий, где должностные лица реализуют функции и задачи управления, достаточно разработки должностных инструкций.

Структурное подразделение является частью организации, выполняющей определенные функции управления на основе положения о структурном подразделении. Положение о структурном подразделении являются нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятии, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение о подразделении разрабатывается и подписывается руководителем подразделения, согласовывается с компетентными должностными лицами, доводиться до сотрудников под расписку с указанием даты ознакомления и утверждается руководителем организации с указанием даты и скрепляется печатью.

Положения о структурных подразделениях организации, разработанные в соответствии с настоящими методическими рекомендациями, позволяют:

* Официально закрепить рациональное распределение функций управления между структурными подразделениями;
* Четко регламентировать основные задачи управления, закрепленные за подразделением; трудоемкость, продолжительность и календарные сроки выполнения функций и задач;
* Установить функциональные взаимосвязи между структурными подразделениями по каждому комплексу задач управления;
* Повысить своевременность и надежность выполнения функций управления за счет введения количественных показателей выполнения задач управления;
* Конкретизировать права подразделения в части принятия решений и использования ресурсов;
* Повысить коллективную ответственность работников подразделения за своевременное и качественное решение функций управления;
* Осуществлять моральное и материальное стимулирование работников по результатам хозяйственной деятельности.

УСОРД - нормативный документ. В унифицированной системе на организационно-распорядительную документацию (УСОРД) дана форма положения о структурном подразделении и включают разделы: общие положения, основные задачи, функции, права и обязанности, ответственность, взаимоотношения, связи, организация работы.

Исходными данными для разработки Положения о подразделении являются: организационная структура, функциональная структура, штатное расписание организации, классификатор функций управления, нормативы управленческого труда, типовые положения о подразделениях, схемы документооборота.

Положение о структурном подразделении состоит из пяти разделов:

* Общая часть;
* Функции и задачи;
* Ответственность;
* Поощрения.

***1.2.Должностные инструкции***

**Необходимость и значение**

Должностная инструкция является основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они являются наиболее массовыми документами, т.к. должны разрабатываться для каждой должности управленческого персонала от директора до бригадира.

Разработке типовых должностных инструкций придавалось важное значение в период административной экономики СССР в 60-80-х гг., т.к. существовало централизованное нормирование структур управления, штатных расписаний, должностей по оплате труда. Это составляло стержень государственной политики нормирования и контроля на предприятиях и проявлялось в типовых общесоюзных и отраслевых должностных инструкциях.

В качестве примера следует назвать Положение о главном бухгалтере, утвержденное Советом Министров СССР в 1980г. Госкомтруд СССР в 1986г. Выпустил Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. В строительстве действовали типовые должностные инструкции, утвержденные Госстроем СССР для должностей: главный экономист, главный инженер треста, производитель работ, мастер и бригадир.

До сих пор достаточно большой круг специалистов в области управления справедливо полагает, что разработка типовых должностных инструкций должна производиться отраслевыми НИИ по отраслям народного хозяйства, министерствам и ведомствам. Отраслевые типовые инструкции были разработаны для ограниченной категории работников предприятий, имели различную методическую и юридическую степень проработки.

По данным наших исследований, выполненных в 80-х гг., должностные инструкции утвержденные руководителем предприятия, имели только 50% руководителей и специалистов. Существующие должностные инструкции представлены схематично, как правило, на одной или двух машинописных страницах и не отвечают требованиям современного уровня управления производством. Вместе с тем 70% из числа опрошенных работников в своей деятельности основываются на указаниях руководства и сложившемся распределении функциональных обязанностей на предприятии. Эти выводы получены на основе исследования работы более 500 руководителей и специалистов различных предприятий страны.

Возникает закономерный вопрос: «Стоит ли тратить время и средства на создание должностных инструкций, не проще ли положиться на опыт и знания руководителей предприятий и их подразделений?». Последствия стихийной организации управления общеизвестны:

* Неравномерная загрузка персонала в течение года, при которой потери рабочего времени и перегрузки составляют до 25% от общего фонда времени;
* Текущая работа по разовым поручениям руководителя, отвлекающая работников от выполнения основных обязанностей; значительная продолжительность рабочего дня руководителей, достигающая 10-12 ч. В день;
* Большие трудности работы в новой должности молодых руководителей и специалистов после окончания вуза.

Не случайно подавляющее большинство опрошенных работников высказывается за создание хороших инструкций, исключающих дублирование функций между подразделениями и работниками, обеспечивающих нормативную продолжительность рабочего дня и равномерную загрузку персонала.

Исходными данными для разработки должностных инструкций являются: организационная структура, функциональная структура, классификатор функций управления (КФУ), классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (КСДС), нормативы управленческого труда, положения о структурных подразделениях, результаты экспертных и социологических опросов работников и др.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности управленческого персонала в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Они утверждаются руководителем организации.

Основными разделами должностной инструкции являются: общая часть, карта функциональных обязанностей, права, ответственность, поощрение.

Должностные инструкции позволяют:

* Рационально распределить функциональные обязанности между работниками;
* Повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей периодичности, трудоемкости, продолжительности и календарных сроков их выполнения;
* Улучшить социально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;
* Четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
* Конкретизировать права работника в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;
* Повысить коллективную и личную ответственность работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей;
* Повысить эффективность морального и материального стимулирования работников за счет использования методики КОУТ;
* Организовать равномерную загрузку работников по периодам с минимальными потерями рабочего времени и перегрузками.

***1.3.Контракты с персоналом.***

**Порядок заключения.**

В соответствии со ст. 18 КзоТ РФ (в редакции от 1 октября 1995г.) контракт (трудовой договор) заключается в письменной форме.

В целях оказания практической помощи предприятием, учреждениям, организациям( в дальнейшем предприятие) в заключение контрактов с работниками Минтрудом РФ разработаны рекомендации по их заключению и примерная форма трудового договора (контракта).

Контракт заключается при найме работников. Письменное оформление трудовых отношений для лиц, ранее принятых на работу, производиться только с их согласия.

Преимущество письменной формы заключается в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма контракта повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

При заключении контракта рекомендуется указывать обязательные условия:

* Место работы - наименование предприятия, куда принимается работник;
* Работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;
* Дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор;
* Обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

Договор может содержать и дополнительные условия, конкретизирующие обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке. К числу дополнительных можно отнести об установлении испытательного срока, о совмещении профессий (должностей), переподготовке и обучении совмещаемых профессиям, о регулярном повышении квалификации, продолжительности дополнительного отпуска, режиме рабочего времени и времени отдыха и др.

Установление дополнительных условий контракта не должно ухудшать положение работника по сравнению с законодательством, соглашением любого уровня (генеральным, отраслевым, специальным) и коллективным договором.

Закон не связывает соблюдение письменной формы с определенным видом и сроком договора. Поэтому письменный договор (контракт) заключается как с постоянными, так и временными работниками, надомниками и совместителями.

Сторонами контракта являются:

* В качестве работодателя выступает организация (юридическое лицо) либо гражданин (физическое лицо), нуждающийся в труде наемных работников;
* В качестве работника - граждане, достигшие 15 лет; в исключительных случаях – граждане, достигшие 14 лет (в свободное от учебы время, если работа не причиняет вреда здоровью и не нарушает процесс обучения), но лишь с согласия родителей, усыновителей или попечителей.

Предприятие может делегировать право по приему и увольнению работников своим филиалам, отделениям, представительствам, что должно быть закреплено в его уставе (положении). При непредоставлении такого права самостоятельному подразделению все его работники заключают трудовой договор непосредственно с руководителем предприятия.

Особенности заключения контракта с руководителем предприятия определены Временными рекомендациями о порядке применения контрактной формы заключения трудового договора с руководителями предприятия, утвержденными Минтрудом РФ (102).

Прием на работу оформляется приказом администрации предприятия на основании личного заявления работника. Приказ объявляется работнику под расписку.

В трудовом договоре целесообразно указывать структурное подразделение (цех, отделение, отдел, лабораторию, и.т.д.), в которое принимается работник, что позволит конкретизировать его трудовые обязанности, условия труда, полагающиеся льготы. В контракте указывается профессия (должность), на которую принимается работник.

Наименование профессии (должности) работника рекомендуется определять в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) и квалификационными справочниками должностей служащих (КСДС), т.к. определяется регламентация наименования профессий или должностей обусловлена действующим в настоящее время механизмом создания гарантий социальной защиты работников при решении вопросов оплаты труда, льгот и компенсаций в связи с условиями труда, условиями пенсионного обеспечения и др.

Если в содержании работ нанимаемого сотрудника предусмотрены обязанности, соответствующие характеристикам двух и более профессий или должностей, предусмотренных в ЕТКС, то наименование профессии (должности) рекомендуется определять по профессии (должности) с наибольшим удельным весом в объеме предусматриваемых работ.

Совмещение профессий (должностей) может выступать в качестве самостоятельного условия трудового договора (контракта). В этом случае стороны оговаривают порядок и условия совмещения. В трудовой договор (контракт) вноситься соответствующая запись о работе по совмещаемой профессии (должности) с указанием дополнительных обязательств работника.

В содержании трудового договора (контракта) рекомендуется отражать все важнейшие условия труда, устанавливаемые по соглашению сторон (рабочее место, условия труда, социальные блага и гарантии).

В письменной форме контракта нецелесообразно определять все обязанности работника в соответствии с той профессией (должностью), на которую он принят. Круг обязанностей работника вытекает из необходимости выполнения производственной программы, достижения определенных показателей, соблюдения режима работы (правил по охране труда и.т.д.). Конкретизация обязанностей производиться на основе квалификационной характеристики и модели рабочего места в должностной инструкции.

Если работник по должности обладает правом приема и увольнения с работы, это условие рекомендуется указывать в контракте.

Согласно КзоТ РФ (ст.17) контракт может заключаться на неопределенный срок, на определенный срок – не более пяти лет, на время выполнения определенной работы. При заключении с работником контракта на время выполнения определенной работы указывается, какая конкретно работа должна быть выполнена.

Срочный трудовой договор (контракт) заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы, условий ее выполнения, интересов работника, а также в случаях, непосредственно предусмотренных законом.

При заключении контрактов со штатным персоналом целесообразно срок срочного договора с плановым периодом аттестации персонала. Наиболее целесообразными сроками являются три или пять лет.

В частности, срочные договоры заключаются в настоящее время с руководителями государственных предприятий, работниками образовательных учреждений (ст.56 Закона РФ «Об образовании» от 12 июля 1995 г.) и другими.

Для проверки соответствия подготовки способностей работника поручаемой ему работе по соглашению сторон может быть установлен испытательный срок в пределах, предусмотренных законодательством. Если работник принимается с испытательным сроком, то в контракте фиксируется конкретный срок испытания, но не более шести месяцев с момента приема на работу.

Поскольку представителем работодателя в трудовых отношениях является администрация, определенные обязанности по трудовому договору возлагаются на нее. К их числу относятся обязанности эффективно организовать труд работников, создавать условия для безопасного и высокопроизводительного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать работникам обусловленную договором зарплату.

В контракт могут быть внесены обязательства работника по повышению квалификации, уровня профессионализма и компетентности, а при необходимости и переобучению под будущее развитие производства, а также обязательства работодателя по отношению к работнику, заключающиеся в предоставлении широких возможностей для получения знаний и умений.

Вопрос оплаты труда в настоящее время решаются непосредственно на предприятиях. Их регулирование, как правило, осуществляется в положении об оплате труда, в коллективном договоре либо в ином локальном нормативном акте. Установленные на предприятии тарифные ставки (оклады), формы и системы оплаты труда могут периодически пересматриваться в зависимости от достигнутых результатов и финансового положения предприятия, но не могут быть ниже установленного государством минимума оплаты труда работников в бюджетной сфере.

Регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы, работников, занятых в органах представительной и исполнительной власти, осуществляется централизованно на основе Единой тарифной сетки.

В контракте целесообразно указывать соответствующий размер тарифной ставки (должностного оклада) работника по профессии (должности), квалификационному разряду и квалификационной категории, предусмотренные в коллективном договоре или ином локальном нормативном акте. Можно узнать коэффициент минимальной оплаты труда по отношению к ставке бюджетной сфере.

Зарплата каждого работника должна зависеть от сложности выполняемой работы, личного трудового вклада и качества труда.

По соглашению сторон может быть установлен и более высокий размер оплаты труда, чем в соответствующем акте (соглашении), если это не противоречит локальным нормативным акта, действующим на предприятии. Установление в индивидуальном порядке более высокого размера оплаты труда должно быть связано с высокой квалификацией работника, выполнением более сложных задач, программ и обеспечивать за равное количество и качество труда равную оплату.

Базой для определения оплаты труда работника являются:

* Тарифная ставка (должностной оклад), приведенная к числу минимумов по оплате труда работников бюджетной сфере;
* Тарифный минимум, умноженный на число членов семьи работника;
* Минимальный прожиточный уровень жизни;
* Средняя заработная плата в регионе (городе) на аналогичных предприятиях;
* Среднее минимумов по оплате труда.

Кроме размера тарифной ставки (должностного оклада) в трудовом договоре могут быть предусмотрены различные доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера: вознаграждение за конечный результат, за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, за классность, за ученую степень, за отклонение от нормальных условий труда и др.

По соглашению сторон в контракте эти надбавки конкретизируются и в отдельных случаях могут быть увеличены по сравнению с общей нормой, предусмотренной на предприятии, если это не противоречит локальным нормативным актам, действующим на предприятии, и прежде всего положению об оплате труда.

В трудовом договоре (контракте) указывается размер доплат за совмещение профессий или должностей. Конкретный размер доплат определяется по соглашению сторон исходя из сложности выполняемой работы, ее объема, занятости работника по основной и совмещаемой работе и др. Наряду с доплатами стороны могут договориться и об иных компенсациях за совмещение профессий (должностей), например о дополнительном отпуске, повышенном размере вознаграждения по итогам года и др., если это не противоречит локальным нормативным актам, действующим на предприятии.

Различные виды поощрения работников, действующие на предприятии, также могут быть отражены в индивидуальном контракте, например премии, вознаграждения по итогам года, выплата за выслугу лет, натуральная оплата.

Режим рабочего времени определяется Правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности и распространяется на всех работников. Однако в отдельных случаях может возникнуть необходимость конкретизировать режим рабочего времени, прийти к соглашению о неполном рабочем времени, гибком графике работы. В этом случае в контракте производиться соответствующая запись.

В контракте целесообразно указать продолжительность ежегодного отпуска работника. Она может быть дифференцирована по отдельным группам работников в соответствии с действующим законодательством, а также коллективным договором или иным локальным нормативным актом.

При предоставлении работнику дополнительного отпуска в связи с особыми условиями труда, профессиональной спецификой в контракте может указываться продолжительность основного и дополнительного отпуска.

Дополнительные по сравнению с законодательством льготы и услуги по социальному обслуживанию, социальному обеспечению, дополнительному медицинскому страхованию и другими видами обслуживания могут устанавливаться за счет средств предприятия. Как правило, они предусматривают в коллективном договоре и распространяются на всех членов коллектива в равной доле.

При необходимости эти нормы могут устанавливаться и в индивидуальном порядке. Их размер может превышать предусмотренный в коллективном договоре уровень, если это не противоречит локальным нормативным актам, действующим на предприятии. Достигнутое соглашение по всем этим вопросам целесообразно зафиксировать в контракте.

При заключении контракта не могут устанавливаться по согласованию сторон следующие условия:

* Основания увольнения;
* Установление не предусмотренных законодательством дисциплинированных взысканий;
* Введение для работников полной материальной ответственности, кроме случаев, предусмотренных в ст. 121 КзоТ РФ (материально ответственные лица).

Стороны также не могут изменить порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

**Примерный контракт сотрудника**

Город \_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_200\_\_ г.

Настоящий контракт заключен между \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в лице директора

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании устава от \_\_\_\_\_\_\_\_ г.,

Именуемого в дальнейшем *Работодатель*, с одной стороны, и \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Паспорт серия \_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_\_\_\_\_, выдан \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

Проживающим (ей) по адресу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ именуемый (ая) в дальнейшем *Сотрудник*, с другой стороны. Контракт заключен о нижеследующем:

1. Прием на работу;
2. Организация труда и рабочего времени;
3. Качество и обязанности *Сотрудника;*
4. Оплата и стимулирование труда;
5. Социальные блага и гарантии;
6. Расторжение контракта;
7. Продление контракта;
8. Прочие условия.

**2. НАУЧНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА**

На всех действующих предприятиях составной частью организации производства является организация труда. Всякий процесс труда служит подсистемой всех процессов и систем организации производства в реальном пространстве и времени. Рациональная организация производственных систем может быть построена только на основе самых совершенных подсистем организации трудовых процессов (при известных рыночных объемах спроса и предложения на продукцию, работы и услуги), потребляющих на свое осуществление наименьшее количество экономических ресурсов.

Важнейшим признаком совершенной организации трудовых и производственных процессов в условиях рыночных экономических отношений может служить устойчивое платежеспособное положение предприятий, обеспечивающее не только производство и продажу продукции, но и дальнейшее развитие трудового и производственного потенциала. Сказанное означает, что организация труда как целенаправленная деятельность людей должна стать на отечественных предприятиях основой цивилизованных рыночных отношений: чем совершеннее будет организация труда на предприятиях, тем выше будет и его результат.

Рационально организованный труд, как правило, является трудом высокопроизводительным и высокоэффективным. Результаты труда в конечном счете определяют не только трудовую отдачу персонала и уровень жизни людей, но и эффективность развития той или иной организационной или экономической системы в целом. В связи с этим попытаемся рассмотреть основные научные направления совершенствования организации труда в условиях рыночной экономики.

Как известно, любой процесс труда включает три основных и тесно взаимодействующих между собой элемента: собственно труд, предметы труда и средства труда. С организационных позиций процесс труда представляет собой соединение указанных разрозненных производственных или экономических факторов в единую систему, называемую трудовым процессом. Рациональная организация труда предполагает такой способ соединения всех элементов трудового процесса в единую взаимосвязанную систему, при котором будет использовано наименьшее количество трудовых и материальных ресурсов, т.е. рабочей силы, предметов труда и средств производства.

Комплексная система организации труда и производства должна действовать на всех отечественных предприятиях. В её состав, согласно отечественным и зарубежным исследованиям, должны входить следующие десять подсистем организации и управления трудом.

* Разделение и кооперация труда, правильный выбор формы и вида которых создает экономические основы для специализации рабочих и роста их профессиональной квалификации.
* Расположение и обслуживание рабочих мест, четкий и постоянный порядок на которых обеспечивает у рабочих выработку так называемых автоматических навыков выполнения трудовых приемов.
* Проектирование трудовых процессов, которое должно строиться на принципах экономии рабочего времени и энергетических затрат человека.
* Обоснование трудовых нормативов и норм, требующее установления оптимальных затрат труда на выполнение работы.
* Нормализация условий и интенсивности труда, регламентирующая условия, тяжесть и интенсивность в пределах допустимых норм.
* Освоение трудовых процессов и норм труда, предусматривающее достижение равновесия фактических и проектных затрат времени на выполнение работы.
* Экономическая оценка затрат и результатов труда, заключающаяся в достижении максимальных результатов при заданных затратах труда или минимальных затрат при заданных результатах.
* Соблюдение трудовой и производственной дисциплины и регламента работы, которые основаны на выполнении проектных требований в процессе работы.
* Мотивация и стимулирование продуктивности труда, которые предусматривают удовлетворение личного интереса каждого работника в высокой оплате своего труда.
* Разработка системы управления трудовыми процессами, предусматривающей комплексное воздействие различных факторов на конечные результаты труда и производства.

В совершенствовании организации трудовых процессов в современном производстве все названные подсистемы необходимо применять последовательно и комплексно на каждом рабочем месте, на всех производственных участках и предприятиях различных форм собственности. Однако проблема комплексной организации и проектирования трудовых, технологических и производственных процессов до настоящего времени не имеет практического решения: в науках, как организации труда, так и организации производства существуют разрозненные рекомендации по проектированию отдельных трудовых и производственных процессов.

В условиях перехода к свободным рыночным отношениям в нашей стране проблема обоснования трудовых нормативов и норм потеряла то приоритетное и организующее значение, которое она имела в централизованной плановой экономике. Большой ущерб нашей отечественной науке и практике нанес неоправданный тезис о том, что эффективную рыночную экономику и прогрессивную организацию труда и производства можно создать без трудовых нормативов и норм. Между тем зарубежная практика убедительно подтверждает, что в мире не существует ни одной страны с рыночной экономикой, в которой бы не применялись нормы труда, причем достаточно жесткие, весьма точные и научно обоснованные.

В новых рыночных условиях на всех отечественных предприятиях отсутствуют мотивы и стимулы высокоэффективного труда, что объясняется не только неплатежеспособностью многих предприятий, но и низким уровнем минимального месячного размера оплаты труда (ММРОТ) и тарифных ставок, значения которых не соответствуют прожиточному уровню. Из сказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, в настоящее время на отечественных предприятиях до сих пор не применяется комплексная система организации и управления трудовыми, социальными и производственными процессами, что не может не отражать как на личных трудовых успехах отдельных категорий персонала, и в первую очередь производственных рабочих, так в целом и на общей эффективности труда и производства. Во-вторых, проблема совершенствования организации трудовых процессов в современном производстве является приоритетной и требует не только учета основных законов рыночной экономики, но и предполагает заинтересованное участие в ее разрешении научных работников, специалистов предприятий и руководителей государственных учреждений.

В соответствии со ст. 159 ТК РФ работникам гарантируется государственное содействие системой организации нормирования труда, применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа или устанавливаемых коллективным договором.

Нормы труда- нормы выработки, времени, обслуживания – устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Достижение высокого уровня выработки продукции, оказания услуг отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда.

Для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые (межотраслевые, профессиональные и иные) нормы труда.

Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.

Работодатель для выполнения работниками норм выработки обязан обеспечить нормальные условия труда:

* Исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;
* Своевременное предоставление технической и иной необходимой для работы документации;
* Надлежащие качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
* Соответствие условий труда требованиям охраны труда и безопасности производства.

**3. РАБОЧЕЕ МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ**

Организация рабочего места – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.

Рациональная организация рабочего места и создание наилучших условий труда для работников управления включают следующий комплекс основных проблем:

* Планировку рабочих помещений на основе изучения и анализа технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ и потоков информации на предприятии или в учреждении;
* Размещение мебели и оборудования, на рабочих местах исходя из функций и состава работ, выполняемых каждым работником, и максимального снижения физических усилий при выполнении работ;
* Эффективное использование различных площадей с учетом требований рабочего процесса, эксплуатационных характеристик оборудования и оптимальных условий труда.

*Обустройство кабинета (офиса).* Внешний вид офиса, кабинета - это лицо его хозяина. По внешнему виду офиса, как правило, составляет определенное впечатление о характере, вкусе и интеллекте руководителя.

Внешний вид офиса зависит от многих факторов таких, как пол руководителя, возраст; характер, вкус, привычки; характер работы.

Основы оформления офисов:

1. Мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле.
2. Прежде чем начинать обставлять офис, руководителю необходимо изучить свое помещение. Размеры офиса должны соответствовать размерам и количеству предполагаемых к размещению предметов.
3. Необходимо решить, подойдет ли руководителю мягкое освещение или офису нужен яркий свет.
4. Если окна офиса выходит на шумную улицу, придется подумать о шумоизоляции. Солнечная сторона «просит» жалюзи или затемненных стекол.
5. Необходимо решить вопросы декоративного оформления офиса. Например: современные офисы принято украшать цветами, картинами. Они преображают рабочее место, поднимают настроение не только самому руководителю, но и клиентам, посетителям. Важно не увлекаться – слишком много украшений отнюдь не говорит о хорошем вкусе.
6. Офис должен быть не только красив, но и удобен как для хозяина (руководителя), так и для посетителей.
7. Важно учесть и экологическую чистоту материалов, из которых изготовлена мебель. Натуральная кожа, стекло, сталь, дерево безвредны. В то же время искусственная кожа, обилие лаков, красок вряд ли будут способствовать укреплению здоровья руководителя.
8. Мебель должна быть расставлена удобно с точки зрения пользования ею. Прежде всего, это касается рабочего стола. Среди предъявляемых к нему требований на первое место следует выделить его функциональность (удобство пользования столом как рабочим инструментом) и комфортность (создание рабочего настроения у руководителя и посетителя).
9. Размер стола следует подобрать так, чтобы до любого размещенного на нем предмета можно было дотянуться либо доехать, если рабочее кресло на колесиках.
10. Не рекомендуется накрывать стол оконным стеклом, так как оно дает блики, отвлекает внимание, плохо влияет на зрение, да и на здоровье в целом; гораздо безобиднее плексиглас (оргстекло), еще лучше обтянуть стол зеленым сукном или обить кожей. Слева, вне зоны прямой вытянутой руки, целесообразно положить листы бумаги («чистовики» и «черновики»). В этой же зоне могут находиться рассортированные карандаши, фломастеры, клей, ножницы и прочие канцелярские принадлежности.
11. Целесообразно завести две папки: «К исполнению» и «Выполнено»; первая – справа, вторая - слева. Папка «К исполнению» поможет уменьшить риск забыть что-либо важное или потерять на своем столе.

В комплект мебели для оборудования рабочего места руководителя входят:

* Письменные столы (обычные и специализированные);
* Вспомогательные столы и тумбочки, предназначенные для хранения справочного материала;
* Кресла, стулья (подъемно-поворотные);
* Шкафы обычного типа или специальные (для хранения документов).

Рабочее место – это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

В соответствии с действующими нормами площадь служебных помещений устанавливается из расчета не менее 4 м2 на одного работника.

Исходя из рациональной структуры и утвержденного штатного расписания организации, решается вопрос о наиболее удобном размещении работников и распределении площади между отделами пропорционально их численности и с учетом взаимосвязи между ними.

Рациональная организация управленческого труда связана и с правильной планировкой и размещением помещений.

При этом следует соблюдать следующие правила:

* Отделы, связанные с приемом посетителей (отдел кадров, касса, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы), следует располагать вблизи входа в здание;
* Смежные отделы должны располагаться рядом.

Планировка рабочих мест считается рациональной, если выполнены следующие требования:

* Рабочие места расположены в соответствии с технологическим процессом обработки документов. В результате устраняются ненужные перемещения сотрудников и документов;
* Площадь рабочих комнат в расчете на одного работающего соответствует нормативной;
* Расстояние между рабочими местами, рабочими местами и стендами, проходы не затрудняют передвижение;
* Предусмотрено оперативное пространство рабочего места, ограниченное зоной максимальной досягаемости и включающее стол и стул, средства составления, обработки, хранения и поиска документов индивидуального пользования;
* Группировка рабочих мест при создании зон должна базироваться на общности выполняемых работ;
* Предусмотрено вспомогательное пространство для рабочего места, где располагаются предметы труда и средства оргтехники, применяемые реже;
* Столы сотрудников, которые чаще других принимают посетителей ближе к выходу, что исключает лишнее перемещение посетителей;
* Шкафы, картотека и другие средства оргтехники общего пользования расположены так, чтобы сотрудникам было удобно подходить к ним и пользоваться ими;
* Естественный свет из окон падает на рабочее место слева и спереди;
* Обеспечен свободный и безопасный доступ к местам включения в сеть средств оргтехники;
* Исключено неблагоприятное воздействие теплового излучения от приборов отопления (батареи рекомендуется прикрывать щитами);
* Рабочие места расположены так, что исключено отвлекающее внимание уличных раздражителей.

При использовании на рабочем месте профессиональной персональной ЭВМ следует предусмотреть зоны размещения процессора, дисплея, клавиатуры и печатающего устройства, определить места подключения питания.

*Офисная техника* является важной составной частью современного кабинета (офиса)- это компьютеры, принтеры, мониторы, автоответчики, факсы и средства связи.

Выбор модели компьютера и другой офисной техники осуществляются, как правило, исходя из критерия «качество-стоимость» в интересах наиболее эффективного вложения средств и их окупаемости.

Чтобы правильно выбрать необходимое печатающее устройство по его качеству и стоимости, необходимо рассчитать стоимость печатной страницы, исходя из учета следующих факторов:

* Стоимость печатного устройства;
* Цены используемой бумаги;
* Затраты на техническое обслуживание;
* Стоимость красящей ленты, картриджа;
* Стоимость печатной головки, озонного фильтра, оптического элемента, установки проявления.

Также неотъемлемой частью кабинета являются факсы. Прежде чем приобрести факс, необходимо обязательно ознакомиться с инструкцией, обратить внимание на возможности аппарата и соотнести потребности с предстоящими затратами. Факсы обычно работают на специальной термобумаги в рулонной упаковке, однако в последнее время уже появились аппараты, работающие на обычной бумаге; правда, они стоят дороже.

Если ваш факс подсоединен к компьютеру, то вся поступающая информация может сбрасываться на какой-то определенный файл памяти, а потом, когда у вас появляется время, вы садитесь и просматриваете его.

Телефон и другие периферийные системы должны располагаться так, чтобы к ним можно было легко получить доступ. Немного места надо оставить для вспомогательных атрибутов, таких как блокнот, бумага, на тот случай, если вы конспектируете содержание телефонного разговора.

Автоответчики просто незаменимы в ряде случаев, ибо позволяют:

* Оставить телефон, как говорится, без присмотра, а позднее прослушать сообщения тех, кто вам звонил;
* Переключить свой телефон на автоответчик и заняться срочной работой без опасения, что вас потревожат ненужными звонками;
* В некоторых моделях автоответчиков вы даже можете слышать, кто вам звонит, решать прямо по ходу действия – снимать трубку или нет;
* Вы можете записать информацию, необходимую для вашего потенциального абонента, и тем самым освободить себя от необходимости звонить ему лично.

Офисная техника включает в себя и различные модели копировальных аппаратов.

Существующие технические средства обработки документов предназначены для выполнения широкого круга работ, связанных с обработкой входящей и исходящей корреспонденции, организацией контрольно-справочной службы, хранением документов, ускорением их движения и доведением до исполнителей.

По назначению выделяют две группы таких средств: средства обработки документов и средства хранения, поиска и транспортировки документов.

К средствам обработки документов относятся: оборудование, устройства и приспособления для фальцовки, сортировки, скрепления документов, их дотирования, регистрации, адресования и маркирования, а также машины для уничтожения ненужных бумаг.

К средствам хранения, поиска и транспортировки документов принадлежат картотеки, перфокарты, ручные тележки, подъемники, пневматическая и электромагнитная почта.

Средства административно-производственной связи используют для оперативного управления производственными процессами, а также для обмена между объектами и органами управления оперативной и экономической информацией. Могут быть использованы документальные средства передачи информации – телеграфные, фототелеграфные и бездокументальные: телефоны, радио, телевидение и.т.д.

Комплект технических средств, организационной техники и канцелярских принадлежностей для оснащения рабочего места руководителя организации (предприятия) может быть следующий:

1. Профессиональная персональная ЭВМ (1 комплект).
2. Коммутатор директорской (1 комплект).
3. Часы настольные электронные (1 штука).
4. Прибор канцелярский (1 штука).
5. Папки с быстродействующим режимом (6 штук).
6. Лотки для документации (2 штуки).
7. Блокнот-шестидневка (1 штука).
8. Деловой блокнот (1 штука).
9. Фломастеры, маркеры, механические карандаши (набор).
10. Линейка пластмассовая (1 штука).
11. Клеевой карандаш (1 штука).
12. Лента липкая прозрачная и цветная (набор).

Мероприятия по улучшению условий труда работников управленческого аппарата должны быть направлены на повышение их работоспособности и сохранение здоровья путем создания освещения, соответствующего нормативным требованиям; необходимой чистоты, влажности и температуры воздуха; благоприятной окраски рабочего помещения; устранения шумов; установления правильного режима труда и отдыха, а также на основе применения современных средств оргтехники.

Оснащенность помещений в зависимости от их назначения должна удовлетворять требованиям действующих норм. Для обеспечения рассеянного оснащения при малой яркости светильников рекомендуется применять люминесцентные лампы типа ЛБ и ЛХБ.

Служебные помещения должны по возможности иметь естественное освещение, которое оказывает благоприятное психологическое воздействие на человека.

Свет должен падать на рабочее место поверхности столов и средств оргтехники слева или спереди, ослепляющий эффект недопустим. Световые лучи должны попадать на рабочую поверхность письменного стола под углом более 500 от горизонтальной линии обзора; поле зрения человека охватывает примерно 45% объектов во всех направлениях, и любой свет в этих границах должен рассеиваться.

Освещение рабочих мест может быть общим (светильники установленные на потолке) или местным (настольные лампы).

В соответствии с действующими нормами температуры в служебных помещениях должна быть в пределах 18-200 С, относительная влажность воздуха в зимний период 45-50%, а в летний -50-55%.

Улучшению состава воздуха и снижению нервно-психологического и зрительного утомления работников способствует размещение в служебных помещениях цветовых композиций. В небольших помещениях цветы на стенах, при достаточной освещенности растения могут устанавливаться также в специальных подставках на полу. Они не должны занимать проходы, закрывать оконные проемы и светильники.

Уровень посторонних шумов, проникающих в служебные помещения извне, определяется в соответствии с действующими нормативами (не более 40 дБ). Понятие шума включает все акустические ботоспособность, отражаются на здоровье, вызывая ухудшение физического состояния или психические отклонения.

Бороться с шумами, проникающими в помещения офиса извне, бывает довольно трудно, но все же возможно снизить их уровень за счет звукоизоляции. Это касается снятия шумов, возникающих от работы внутреннего оборудования; тут помогают звукоизоляция окна, стен, потолка, различные акустические перегородки (устанавливаются на 15-20 см выше головы сидящего человека), войлочные или поролоновые подкладки под пишущие машинки.

В определенных дозах шум не только не вреден, но даже полезен. Так, приятная, правильно подобранная музыка стимулирует производительность труда, способствует его ритмичности. Это свойство шума используется при выработке ритмичного письма у машинисток. Доказано, что при полном отсутствии шума (звуковом вакууме) человек творчески работать не может.

Режим труда и отдыха регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка, которые разрабатываются в соответствии с действующим законодательством о труде. В них определяются начало и окончание рабочего дня, перерыв на обед, физкультурные паузы и.т.д. Регламентируя распорядок дня служащих, как правило, предусматривают и определенные перерывы для кратковременного отдыха в течение рабочего дня (помимо обеденного перерыва). Сотрудникам, работа которых связана с долговременным пребыванием на рабочем месте, целесообразно представлять 5-8 минутные перерывы через каждые 2 часа работы.

Одним из современных технических средств, способствующих совершенствованию условий труда руководителя, являются и автоматизированные рабочие места (АРМ).

Автоматизированное рабочее место представляет собой программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Технической основой АРМ чаще всего являются персональные ЭВМ, расположенные непосредственно на рабочем месте руководителя. Основой информационного обеспечения АРМ руководителю являются базы данных, содержащие нормативно-справочную и оперативную информацию, необходимые для выполнения работы на данном рабочем месте.

Разработка АРМ руководителя на основе персональных компьютеров дает возможность перейти к внедрению информационных систем обеспечения управленческих решений. На начальном этапе формируется минимум требований к системе, затем, по мере накопления опыта, руководитель сам дополняет свою информационную систему.

Требования руководителя к информационной системе, как правило, распространяются на следующие задачи:

* Систематизированное хранение информации;
* Быстрый поиск информации;
* Регулярное обновление информации и ее корректировка;
* Статистическая обработка данных для тенденций и прогноза;
* Доступ к данным других ЭВМ и др.

Для решения указанных задач необходимы специальная информационная среда, пакеты прикладных программ. В их числе: управление базой данных, составление таблиц, статистика и.т.д.

Основными задачами, которые решаются на АРМ управленческого персонала, являются следующие:

* Получение справок об основных показателях, характеризующих текущее состояние хозяйственной деятельности объекта управления;
* Анализ работы объекта управления и выполнение наступающих и ожидаемых отклонений от плана, которые по своей величине относятся к компетенции данного руководителя;
* Информационная поддержка процесса принятия решений, направленных на ликвидацию отклонений от плана: выявление причин и виновников отклонений, предложение решений в типовых ситуациях, моделирование работы объекта управления в случае принятия конкретного решения и.т.п.;
* Сбор информации по принятию управленческих решений;
* Принятие коллегиальных решений в процессе телесовещания;
* Контроль исполнительной дисциплины;
* Контроль качества управленческих решений подчиненных линейных руководителей;
* Составление плана личной работы руководителя с последующим напоминание сроков.

С помощью системы АРМ может быть организовано проведение телесовещания, создание электронной почты, предусматривающей безбумажный обмен служебной документацией между пользователями.

Эффект от внедрения АРМ управленческого персонала проявляется в улучшении работ объекта управления благодаря научной обоснованности, комплектности и оперативности управленческих решений. Значительная экономия времени работ руководителей с информацией позволит им больше времени уделять работе с людьми, а также социальным вопросам.

Каждое рабочее место руководителя имеет свои конкретные особенности, поэтому создание АРМ требует активного участия самого пользователя.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В наше время о регламенте чаще всего вспоминают, когда требуется определить порядок проведения совещания или заседания, т.е. используется наиболее узкое понятие термина. Стройность и слаженность системы управления превращается при отсутствии регламентов в анархо-либеральную бюрократическую систему с чрезвычайно низки КПД, раздражающую сотрудников и клиентов предприятия.

Первые научные исследования в области регламентации управления относятся к началу 20-х гг. Они были связаны с работами Центрального института труда (ЦИТ) при ВЦСПС и Института техники управления (ИТУ) при Народном комиссариате РКИ и СССР. Эти институты возглавлялись А.К.Гастевым и П.М.Керженцевым, которые внесли значительный вклад в разработку теории управления. Однако в 30-х гг. эти работы были свернуты и вновь возобновились лишь в 60-х гг.

Важнейшим признаком совершенной организации трудовых и производственных процессов в условиях рыночных экономических отношений может служить устойчивое платежеспособное положение предприятий, обеспечивающее не только производство и продажу продукции, но и дальнейшее развитие трудового и производственного потенциала. Сказанное означает, что организация труда как целенаправленная деятельность людей должна стать на отечественных предприятиях основой цивилизованных рыночных отношений: чем совершеннее будет организация труда на предприятиях, тем выше будет и его результат.

Рационально организованный труд, как правило, является трудом высокопроизводительным и высокоэффективным. Результаты труда в конечном счете определяют не только трудовую отдачу персонала и уровень жизни людей, но и эффективность развития той или иной организационной или экономической системы в целом. В связи с этим попытаемся рассмотреть основные научные направления совершенствования организации труда в условиях рыночной экономики.

Как известно, любой процесс труда включает три основных и тесно взаимодействующих между собой элемента: собственно труд, предметы труда и средства труда. С организационных позиций процесс труда представляет собой соединение указанных разрозненных производственных или экономических факторов в единую систему, называемую трудовым процессом. Рациональная организация труда предполагает такой способ соединения всех элементов трудового процесса в единую взаимосвязанную систему, при котором будет использовано наименьшее количество трудовых и материальных ресурсов, т.е. рабочей силы, предметов труда и средств производства.

Организация рабочего места – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.

**Список литературы**

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 400 с. – (Высшее образование).

2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для Вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720с.

3. Персональный менеджмент: Учебник \ С.Д.Резник и др. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 622 с. – (Высшее образование).