Введение

1. Сущность и значение организации труда на предприятии, ее место в системе организации деятельности

1.1 Основы организации труда

1.2 Место организации труда в системе организации деятель­ности.

1.3 Элементы организации труда и ее формы

1.4 Нормирование труда на предприятии

1.4.1 Общие положения

1.4.2 Изучение затрат рабочего времени

1.4.3 Методы нормирования труда

# 2 Анализ организации труда бухгалтерской службы на предприятии и разработка мероприятий по повышению его эффективности

2.1 Организационно-правовые основы

2.2 Оценка обеспеченности предприятия руководителями и специалистами бухгалтерской службы, эффективности их использования

## 2.3 Анализ условий работы управленческого персонала

## 2.4 Осуществление подбора, расстановки и повышения квалификации управленческих кадров на предприятии

# 2.5 Планирование работы руководителей и специалистов, улучшение информационного их обслуживания

Заключение

Список используемой литературы

## Введение

В своей курсовой работе я попытаюсь осветить деятельность одного из предприятий г.Москвы в плане совершенствования организации труда работников одной из ключевых служб этого предприятия. В работе наиболее полно будет отражено состояние организации труда в новых условиях на данном предприятии, будет проведен анализ достоинств и недостатков данного метода.

Работа будет содержать как теоретическую часть так и практическую часть.

В теоретической части рассмотрение проблем будет проводится через призму предмета «Экономика и социология труда». Широкое развертывание рыночных отношений предъявляет новые требования к профессиональной подготовке и уровню знаний экономистов по труду в области организации, нормирования, анализа социально-экономических проблем труда. Будут рассмотрены современные методы нормирования труда.

В практической части будет приведен пример организации труда в бухгалтерской службе на предприятии ЗАО "Изотерм" г.Москва (предприятие занимается производством и реализацией пластиковых окон).

Также в этой части будет сказано, что конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Цель данной работы найти пути совершенствования организации труда специалистов бухгалтерской службы.

**Задачи:**

* изучить теоретические аспекты вопроса;
* проанализировать организацию труда бухгалтерской службы ЗАО «Изотерм» (обеспеченность кадрами, условия работы, информационное обслуживание, подбор и повышение квалификации кадров и т.д.);
* сделать выводы на основании проведенного анализа и внести свои предложения.

**1. Сущность и значение организации труда в современных условиях, ее место в системе организации деятельности**

**1.1 Основы организации труда**

**Организация труда или организационные отношения — это** форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассмат­ривается как составная часть экономики труда.

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей пред­посылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает ор­ганизация труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого ре­зультата при низкой организации их обслуживания и наобо­рот, при научной организации труда можно получить от со­ответствующего технического оснащения производства мак­симальный результат.

Что же понимается под организацией труда на предпри­ятии? Для ответа на этот вопрос необходимо знать, что тер­мин «организация» имеет несколько значений.

В одном случае под организацией понимают строение, устройство чего-нибудь, его структуру, внутреннюю упоря­доченность, взаимное расположение частей какого-либо це­лого явления и т.д. В этом смысле организация обозначает некоторую систему, нечто установленное, продуманное, об­ладающее определенными свойствами. Определение, раскры­вающее понятие «организация труда» в указанном выше смыс­ле, называют *атрибутивным* (от слова «атрибут» сущест­венный признак, неотъемлемое свойство чего-либо), так как такое определение должно характеризовать существенное свойство рассматриваемого явления. В этом смысле органи­зация труда на предприятии — это система производствен­ных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществ­ления трудового процесса. Существенным свойством орга­низации труда является порядок трудового процесса в отли­чие от беспорядка как признака отсутствия организации труда.

В другом случае под организацией труда понимают функ­цию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. Это так называемый *функ­циональный* смысл термина «организация». В этом значении организация труда "на предприятии — это действия по уста­новлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодейст­вий работников со средствами производства и друг с другом.

После раскрытия сущности организации труда на пред­приятии необходимо установить ее содержание, т.е. показать, из каких составных частей или элементов складывается тот самый порядок трудового процесса, о котором шла речь выше.

Для этого отметим, что порядок осуществления трудово­го процесса предполагает, во-первых, установление цели дея­тельности; во-вторых, руководствуясь технологией производ­ства, установление перечня производственных операций и их последовательности; в-третьих, разделение всех видов ра­бот между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т.е. определенной кооперации труда; в-чет­вертых, приспособление рабочих мест для удобства работы; в-пятых, организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами; в-шестых, разработку ра­циональных приемов и методов труда; в-седьмых, установле­ние норм труда и системы его оплаты. Для обеспечения со­ответствующей организации труда необходимы также созда­ние на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров.

Решение перечисленных задач составляет содержание организации труда на предприятии, а ее элементами будут:

1. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

2. Разделение труда, т.е. расстановка работников по ра­бочим местам и закрепление за ними определенных обязан­ностей.

3. Кооперация труда, т.е. установление системы произ­водственной взаимосвязи между работниками.

4. Организация рабочих мест.

5. Организация обслуживания рабочих мест.

6. Разработка рациональных приемов и методов труда.

7. Установление обоснованных норм труда.

8. Создание безопасных и здоровых условий труда.

9. Организация оплаты и Материального стимулирова­ния труда.

10. Планирование и учет труда.

11. Воспитание дисциплины труда.

Исходя из сказанного, **организация труда на предприятии** — это, с одной стороны, система про­изводственных взаимосвязей работников со сред­ствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, кото­рый складывается из разделения труда и его коо­перации между работниками, организации рабо­чих мест и организации их обслуживания, рацио­нальных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимули­рования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, перепод­готовкой и повышением квалификации кадров, созданием безопасных и здоровью условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Организация труда на предприятии — это, с другой стороны, действия по установлению, упо­рядочению или изменению порядка осуществле­ния трудового процесса и связанных с ним про­изводственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Изменения техники и технологии производства требуют соответствующего изменения или совершенствования орга­низации труда. Кроме того, наука об организации труда обо­гащается новыми данными, возникает передовой опыт но­вых организационных решений.

Если производство чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то мы вправе говорить о **науч­ной организации труда** (НОТ). Научный подход к организа­ции труда позволяет наилучшим образом соединить в про­цессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительно­сти труда. Он направлен на сохранение здоровья работни­ков, обогащение содержания их труда.

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанное групп задач:

— экономических (экономия ресурсов, повышение ка­чества продукции, рост результативности производства);

— психофизиологических (оздоровление производствен­ной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напря­женности труда);

— социальных (повышение разнообразия труда, его со­держательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

Развитием представлений о задачах НОТ являются по­ложения о ее **функциях,** т.е. специфических особенностях проявления НОТ на предприятии, ее воздействии ни различ­ные стороны производства. Категория «функция» предостав­ляет возможность конкретизировать общие задачи НОТ, вы­делить в пределах каждой из них особенные направления воздействия НОТ на производство и его субъект — человека, выявить принципиальные различия между организацией труда научной и «обычной», которая зачастую упускает важные моменты в организации трудовой деятельности, что чревато потерями для производства.

Анализ воздействия НОТ на производство позволяет выделить следующие ее функции.

*Ресурсосберегающая,* в том числе трудосберегающая, на­правлена на экономию рабочего времени, эффективное ис­пользование сырья, материалов, энергии, т.е. ресурсов. Кро­ме того, экономия труда включает в себя не только эконо­мию средств производства, но и устранение всякого беспо­лезного труда. Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией рабочих мест и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность НОТ на повышение качества про­дукции: лучшее качество равносильно большему количеству. Ресурсосбережение — один из главных рычагов интенсифи­кации производства. В современных условиях прирост по­требности в топливе, энергии, металле и других материалах должен быть на 75-80% удовлетворен за счет их экономии. На это необходимо нацелить не только технологию, но и ор­ганизацию труда. Следовательно, одним из критериев науч­ности организации труда становится ее способность обеспе­чивать всестороннюю экономию затрат живого и прошлого труда.

*Оптимизирующая функция* проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессив­ному уровню технического вооружения производства, в дос­тижении научной обоснованности норм труда и интенсивно­сти труда, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам. Оптимизация в современных ус­ловиях — центральное направление в поиске путей решения различных задач в области организации труда.

*Функция формирования эффективного работника.* Это осу­ществление на научной основе профессиональной ориента­ции и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации. Требования к качеству подбора работников и к их профессиональному мас­терству в условиях перехода к рыночным отношениям суще­ственно возрастают. Увеличение сложности используемой техники ведет к росту ответственности исполнителей за свое­временные и правильные решения и действия. Научный под­ход к формированию кадров и к их подготовке — таково ве­ление времени, и это становится важной функцией НОТ.

*Трудощадящая функция* проявляется в создании благопри­ятных, безопасных и здоровых условий труда, в установле­нии рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Забота общества об охране и укреплении здоровья лю­дей — дело первостепенной важности. Проблемы здоровья людей в значительной мере определяются производственны­ми условиями. Одна из функций НОТ в том и состоит, чтобы способствовать сохранению здоровья трудящихся на произ­водстве.

*Функция возвышения труда.* Это чрезвычайно важная функция организации общественного труда в цивилизован­ном государстве. Нельзя говорить о НОТ, сколь бы экономи­чен ни был труд, если при этом забывают о самом человеке, с его социальными запросами и стремлением к высоко содержательному, престижному труду. Возвышает труд создание на производстве условий для гармоничного развития челове­ка, повышение содержательности и привлекательности тру­да, искоренение рутинных и примитивных трудовых процес­сов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации.

*Воспитательная и активизирующая функции* направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень органи­зации труда способствует формированию этих качеств работ­ника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уро­вень организации труда.

Понимание функций НОТ позволяет обеспечить всесто­ронний, комплексный подход к решению проблем организа­ции труда на предприятии, более четко представить меха­низм воздействия НОТ на работника и само производство. Функции НОТ — это ее свойства и признаки. Для научной организации труда должно быть характерным единство ука­занных функций.

**1.2 Место организации труда в системе организации деятель­ности.**

Требование системного похода к производству как одно из главных условий его эффективности определяет важность раскрытия взаимосвязей и взаимообусловленности всех ор­ганизационных явлений и процессов на производстве.

В законченном виде организация производства как ди­намичная система может быть представлена в виде совокуп­ности трех подсистем: организации технологических процес­сов, организации труда и организации управления.

Требует пояснения понятие «организация технологиче­ских процессов». Это та совокупность организационных ре­шений, которая определяет порядок функционирования средств производства, их сочетание и пространственное раз­мещение, а также порядок осуществления технологических операций и процедур, составляющих существо каждого вида производственной деятельности.

Принципиальная схема организации производства мо­жет быть представлена в виде матричной таблицы, в которой слева по вертикали указываются виды деятельности на про­мышленном предприятии. Они могут быть детализированы или укрупнены, их можно дать в любой группировке: по фа­зам производства, по структурным подразделениям или по другим признакам. При этом должно соблюдаться обязатель­ное требование: необходимо указывать все виды деятельно­сти на предприятии. Сверху по горизонтали в таблице указы­вается система организации производства в составе ее трех подсистем: подсистемы организации технологических про­цессов (ОТП), подсистемы организации труда (ОТ) и под­системы организации управления (ОУ). Предположим, что процесс промышленного производства складывается из сле­дующих видов деятельности:

1. Технико-технологическая подготовка производства (разработка технической и технологической документации на орудия производства, технологию, предметы труда, готовые изделия).

2. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

3. Материальная подготовка производства, снабжение его всем необходимым: машинами, механизмами, оснасткой, сырьем, материалами, полуфабрикатами, энергией и т.д.

Эти виды деятельности предшествуют производству ма­териальных благ и являются основными компонентами про­цесса производства.

4. Осуществление основного производственного процесса по выпуску продукции в соответствии со специализацией предприятия.

5. Осуществление вспомогательных и обслуживающих производственных процессов (ремонтные работы, энергети­ческое и транспортное обслуживание, контроль качества про­дукции, хранение сырья, материалов и готовой продукции, хозяйственные работы и др.).

6. Маркетинг.

7. Финансовая деятельность.

8. Управление производством (предприятием) — менедж­мент.

1.3 Элементы организации труда и ее формы

**Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квали­фикации работников.** 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 на производстве.

Подготовке кадров должен предшествовать профессио­нальный отбор кандидатов на то или иное рабочее место. В нашей стране профессиональный отбор получил распростра­нение пока лишь для укомплектования должностей и про­фессий, которые предъявляют очень высокие требования к психофизиологическим качествам работника и к его здоро­вью. Однако задача профессионального отбора — определе­ние пригодности человека к выполнению конкретной рабо­ты и подбор наиболее эффективных исполнителей и руково­дителей если не для всех, то для большинства рабочих мест и должностей — такая задача становится актуальной в системе рыночных отношений.

Профессиональная пригодность устанавливается путем проверки состояния здоровья, измерения определенных пси­хофизиологических параметров человека, необходимых для избранной им профессии, использования тестового и других методов контроля. При профессиональном отборе необходи­мо обращать особое внимание на наличие или отсутствие тех свойств личности, которые не поддаются изменению, трени­ровке, формированию и которые определяются генотипом человека в отличие от фенотипа — совокупности свойств че­ловека, которые можно формировать или изменять. Пере­чень необходимых для конкретной профессии личных ка­честв исполнителя отражается в профессиограммах — доку­ментах, и которых формулируются требования к предпола­гаемым исполнителям или работникам вообще. Подготовка рабочих для современного производства осуществляется через систему профессионально-технического образования и через обучение на производстве. Реформа об­щеобразовательной и профессиональной школ предусматри­вает превращение профессионально-технического образова­ния в основную форму подготовки квалифицированных ра­бочих путем создания единого типа многопрофильных проф­техучилищ со средним сроком обучения три года для окон­чивших неполную среднюю школу и до одного года — для выпускников средней школы.

Профессиональное обучение на производстве охватыва­ет подготовку новых рабочих, переподготовку и обучение вто­рым профессиям, повышение их квалификации.

*Подготовка новых рабочих* на производстве осуществля­ется в форме индивидуальной и групповой подготовки на рабочих местах и курсовой системы обучения на учебно-про­изводственной базе предприятия или в учебно-курсовых ком­бинатах. На предприятиях подготовка молодых рабочих про­водится под руководством не освобожденных от основной работы квалифицированных рабочих, в учебно-курсовых ком­бинатах — под руководством мастеров производственного обучения.

*Переподготовка* преследует цель обучения рабочих но­вым профессиям в соответствии с требованиями научно-тех­нического прогресса.

*Обучение вторым профессиям* направлено на расширение производственного профиля рабочих, на возможность совме­щения профессий в целях повышения производительности труда, повышения его содержательности и привлекательно­сти.

Современное производство требует постоянного роста профессионального мастерства рабочих, совершенствования их знаний, навыков, умений. Этому способствует система повышения квалификации рабочих, которая осуществляется путем обучения на производственно-технических курсах, кур­сах целевого назначения (или овладения новой техникой и технологией), на курсах бригадиров и др. Большое значение приобретает в современных условиях переподготовка работников в соответствии с требованиями рынка труда. Эту работу организует Федеральная служба за­нятости населения.

Важным элементом организации труда является **разде­ление труда,** т.е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это — отправной пункт организации труда, который, исходя из целей производства, 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.

Различают следующие формы разделения труда на пред­приятиях:

*функциональное —* в зависимости от характера выполняе­мых работниками функций на производстве и участия их в производственном процессе. По этому признаку работники делятся на рабочих, служащих, младший обслуживающий персонал, сторожевую и пожарную охраны, учеников. В свою очередь рабочие могут составлять функциональные группы основных рабочих и вспомогательных. Среди последних вы­деляются группы ремонтных и транспортных рабочих, кон­тролеров качества, рабочих по энергетическому обслужива­нию и т.д.;

*технологическое —* по фазам, видам работ, изделиям, уз­лам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией про­изводства и в значительной степени влияет на уровень со­держательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специали­зации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Ответственная задача организатора труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разде­ления труда. Разновидностями этой формы разделения явля­ются под стальное, предметное и пооперационное разделение труда;

*профессиональное —* по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий;

*квалификационное —* по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом ра­боты. Разделение труда здесь осуществляется по уровню ква­лификации работников исходя из требуемой квалификации работ.

Органически связана с разделением **кооперация труда,** т.е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

Существуют следующие формы кооперации труда:

*межцеховая* кооперация специализированных цехов, на­правленная на обеспечение слаженного их взаимодействия по выпуску конечной продукции предприятия;

*внутрицеховая* кооперация специализированных участ­ков, цель которой — взаимоувязка их деятельности по вы­пуску конечной продукции цеха;

*внутриучастковая* кооперация отдельных работников или производственных бригад по выпуску закрепленной за уча­стком продукции;

*внутрибригадная* кооперация, объединяющая рабочих, совместно выполняющих единое для бригады производствен­ное задание и несущих коллективную ответственность за ре­зультаты труда бригады.

Важнейшими направлениями совершенствования разде­ления и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа. Боль­шой простор для проявления инициативы рабочих ^целесо­образной кооперации труда дает организация труда в ком­плексных бригадах с частичной или полной взаимозаменяе­мостью.

Совмещение профессий — это выполнение в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду с ра­ботами по основной профессии, работ по второй или не­скольким профессиям. Совмещение профессий целесообразно применять на тех работах, где имеются продолжительные тех-нологическис перерывы при выполнении работ по основной специальности, а также там, где при работе на станках (при обслуживании агрегатов) имеется машино-свободное время, то есть время, в течение которого рабочий при работающем станке (агрегате) свободен от необходимости его обслужива­ния.

Овладение смежными профессиями имеет большой эко­номический и социальный смысл даже в тех случаях, когда свободного времени в течение рабочего дня нет, но работа отличается монотонностью. В таких условиях целесообразна перемена труда, смена операций, переход по определенному графику с одного рабочего места на другое, что ведет к уве­личению разнообразия труда, повышению его содержатель­ности и привлекательности, благоприятно сказывается на здоровье и настроении работников, на экономических ре­зультатах труда.

Овладение смежными профессиями необходимо также на тех участках производства, где отсутствует стабильная за­грузка работников, на работах малопрестижных и физически тяжелых.

На работах, выполняемых рабочими одной профессии, получило распространение расширение зон обслуживания, которое преследует цель более рационального использова­ния рабочего времени, а также более полной загрузки обору­дования (например, многостаночное обслуживание, когда одним или группой рабочих одновременно обслуживаются несколько станков). Ручные операции на каждом из обслу­живаемых станков осуществляются последовательно, после чего станок до следующей ручной операции работает в авто­матическом режиме.

Главным условием организации многостаночного обслу­живания является наличие машино-свободного времени на каждом из обслуживаемых станков, равного сумме ручного времени работы на всех других обслуживаемых одним рабо­чим станках.

При разделении и кооперации труда решается вопрос:

кто и что будет делать, как и с кем будет взаимодействовать. Для организации высокопроизводительного труда необходи­мо также решить и такой вопрос: как, каким образом следует выполнять работу.

Достигается это установлением **рациональных методов и приемов труда.** Конечно, способ выполнения работы в зна­чительной степени определяется технологией, но каждая тех­нологическая -операция может быть выполнена по-разному:

с большим или меньшим количеством движений, более или менее умело, с затратой различного количества времени и физиологической энергии. Установление способа наиболее экономного выполнения каждого действия, приема, опера­ции, каждой работы — это ответственная задача организато­ра труда. Она предполагает анализ и разработку всех частей трудового процесса, включая построение и координацию дви­жений, выбор удобной рабочей позы, способа владения ин­струментом и управления машинами и механизмами.

Основной единицей разделения труда является произ­водственная операция, под которой понимают часть трудо­вого процесса, выполняемую одним или группой рабочих на одном рабочем месте, над одним предметом труда. Измене­ние хотя бы одного из этих признаков означает завершение одной операции и начало другой. Операция, в свою очередь, складывается из приемов, трудовых действий и движений.

*Трудовое движение* представляет собой однократное пе­ремещение рук, ног, корпуса рабочего в процессе труда.

*Трудовое действие —* это совокупность трудовых движе­ний, выполняемых непрерывно и имеющих частное целевое назначение.

*Трудовой прием. —* это совокупность трудовых действий, объединенных одним целевым назначением и представляю­щих собой законченную элементарную работу.

Способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательно­стью действий, приемов, операций образует метод труда. Методы выполнения трудовых процессов должны проекти­роваться вместе с проектированием технологического про­цесса, а результаты проектных разработок заносят в карты приемов и методов труда, карты организации труда, в инст­рукционные или технологические карты. Их используют для обучения рабочих рациональным приемам и методам труда, для контроля и анализа работы; они служат отправной точ­кой для дальнейшего совершенствования трудового процес­са.

Большое значение для предприятия имеет выявление и распространение опыта работы новаторов производства, изу­чение применяемых ими приемов и методов труда. Приемы и методы труда заслуживают внимания, если рабочие, их при­меняющие, получают высокие и устойчивые результаты тру­да, характеризующиеся экономией по сравнению с норма­тивными значениями трудозатрат, сырья, материалов, инст­рументов, энергии, рациональным использованием оборудо­вания, улучшением качества продукции при достижении оп­тимальной интенсивности труда.

Задача выявления рациональных приемов труда решает­ся путем изучения непосредственно на производстве труда рабочих, значительно перевыполняющих нормы труда, при­меняющих эффективные способы ведения трудового процесса.

При изучении и отборе наиболее целесообразных и эко­номных приемов труда рекомендуется обращать внимание на:

— короткие и наименее утомительные движения рук, ног, корпуса тела работающего, устранение резких перемен в на­правлении этих движений, уменьшении массы перемещае­мых вручную грузов;

— непрерывные и плавные движения по дуговой линии, которые более -экономны, чем движения прямолинейные с резкими остановками;

— одновременные и симметричные движения рук;

— сокращение движений путем исключения лишних, совмещения движений;

— достижение удобного положения рабочего, обеспече­ние переменной позы «сидя — стоя», чередование периодов труда и отдыха в зависимости от тяжести и нервно-психиче­ской напряженности труда.

Рациональные приемы и методы труда, опыт новаторов производства распространяются разными способами. Для этих целей используют систему подготовки и повышения квали­фикации кадров, семинары, выставки, учебные курсы и др.

Необходимая часть организации труда **— организация рабочих мест.** Рабочее место — это первичное звено произ­водства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная не­обходимыми средствами для выполнения производственного задания. Под организацией рабочего места понимается сис­тема его оснащения и планировки, подчиненная целям про­изводства. Эти решения, в свою очередь, зависят от характе­ра и специализации рабочего места, от его вида и роли в производственном процессе.

В зависимости от специфики производства рабочие мес­та могут быть специализированными и универсальными, ин­дивидуальными и коллективными, стационарными и подвиж­ными, одно-станочными и многостаночными, постоянными и временными, а также рабочими местами ручной работы, механизированными, автоматизированными, аппаратными, рабочими местами служащих и др.

Оснащение рабочего места складывается из совокупно­сти средств, необходимых для осуществления производствен­ного процесса. К ним относятся: основное технологическое и вспомогательное оборудование; технологическая оснастка — рабочий и мерительный инструмент, приспособления, за­пасные части; организационная оснастка — средства связи и сигнализации, рабочая мебель, тара; рабочая документация; средства коммуникации для подачи на рабочее место сырья, материалов, энергии; хозяйственный инвентарь для поддер­жания чистоты и порядка и др.

Полное и комплектное оснащение рабочего места по­зволяет наилучшим образом организовать процесс труда. Для этого необходима рациональная планировка средств оснаще­ния — размещение их на рабочем месте так, чтобы обеспечивалось удобство их обслуживания, свободный доступ к меха­низмам и их отдельным узлам, требующим регулирования и контроля, экономия движений и перемещений работника, удобная рабочая поза, хороший обзор рабочей зоны, безо­пасность труда, экономия производственной площади, нали­чие проходов, подъездов и проездов для транспортных средств, взаимосвязь со смежными рабочими местами и с местом бри­гадира, мастера, другого руководителя.

Проводимые аттестации рабочих мест позволяют выяв­лять отступления от нормативных требований к ним и совер­шенствовать организацию рабочих мест в соответствии с тре­бованиями научной организации труда. По результатам атте­стации малоэффективные рабочие места могут упраздняться, при этом появляется возможность более рационального ис­пользования производственных площадей, установки совре­менного высокопроизводительного оборудования и интен­сификации производственного процесса.

Уровень организации труда на рабочем месте зависит также от совершенства системы его обслуживания. **Органи­зация обслуживания рабочих мест** предполагает своевремен­ное обеспечение рабочих мест всем необходимым, включая техническое обслуживание — наладку, смазку, регулировку; ремонтное и межремонтное обслуживание; обеспечение сырь­ем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изде­лиями, инструментом; подачу необходимых видов энергии — тепла, электроэнергии, сжатого воздуха; межоперационный и финишный контроль качества продукции; хозяйственное обслуживание — уборку, чистку оборудования; транспорт­ное обслуживание и т.д.

Чтобы организовать обслуживание рабочих мест, необ­ходимо решить следующие вопросы:

— определить, в каких видах обслуживания нуждается каждое рабочее место;

— по каждому виду обслуживания установить его норму, т.е. обосновать объем обслуживания в смену, месяц, год;

— установить регламент обслуживания, т.е. график, пе­риодичность и последовательность;

закрепить выполнение обязанностей по обслужива­нию за строго определенными исполнителями.

Эффективность обслуживания рабочих мест может быть достигнута лишь при соблюдении: принципа предупредитель­ности обслуживания, предусматривающего выполнение со­ответствующих работ до того, как процесс производства пре­рвется в силу несвоевременного их выполнения; принципа оперативности обслуживания — быстроты реагирования на возможные сбои производства; принципа комплексности, выражающегося в обеспечении разностороннего обслужива­ния по всем его видам; принципа плановости, заключающе­гося в проведении расчетов потребности в видах, сроках и объемах обслуживания каждого рабочего места.

Прогресс в системах обслуживания рабочих мест состо­ит в переходе от дежурного обслуживания, т.е. обслуживания по вызову с места остановки производства, к стандартному обслуживанию, основанному на расчетах норм обслужива­ния и реализации планово-предупредительного проведения обслуживающих работ.

Достижение эффективных решений по организации ра­бочих мест и систем их обслуживания облегчается использо­ванием разработанных типовых проектов организации труда для массовых профессий рабочих и служащих. Типовой про­ект организации труда — это, как Правило, средоточие пере­дового опыта организации труда, в котором находят отраже­ние все принципиальные вопросы организации труда, в том числе вопросы оснащения и планировки рабочих мест, орга­низации их обслуживания.

Составным элементом организации труда является **уста­новление технически обоснованных норм труда.** Норма труда венчает процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего со­вершенствования. Подробно вопросы нормирования труда рассматриваются в п. 2.3. настоящего пособия.

**Условия труда** — это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здо­ровье человека в процессе труда. На работника в производст­венной среде воздействует большое количество внешних фак­торов, которые по своему происхождению могут быть разделены на две группы. Первая включает в себя факторы, не зависящие от особенностей производства, среди них географо-климатических, которые обусловлены географическим районом и климатической зоной размещения предприятия, и социально-экономические. Последние зависят от социаль­но-экономического строя общества и определяют положе­ние трудящегося в обществе в целом. Они находят свое вы­ражение в трудовом законодательстве, в совокупности соци­альных благ и гарантий.

Вторая группа включает в себя факторы, зависящие от особенностей производства и его коллектива. Эти факторы формируются, с одной стороны, под воздействием особен­ностей техники, технологии, экономики и организации про­изводства (производственно-технические), а, с другой — под воздействием особенностей трудового коллектива (социаль­но-психологические).

Группа производственно-технических факторов наибо­лее обширна. В нее входят:

— технико-технологические факторы — особенности тех­ники и технологии, уровень механизации и автоматизации труда, степень оснащенности рабочих мест, режим труда и отдыха. Под воздействием этих факторов формируются фи­зическая тяжесть труда, характеризуемая объемом физиче­ской работы и статической нагрузкой за смену, и нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перера­батываемой информации, интенсивностью внимания, напря­женностью анализаторно-мыслительной деятельности, сте­пенью монотонности труда, темпом работы;

— санитарно-гигиенические факторы — температура, влажность, скорость движения воздуха в рабочем помеще­нии; уровни шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенность, контакт частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений;

— факторы безопасности, гарантирующие защиту работ­нике» от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения;

— инженерно-психологические факторы — комфортность на рабочих местах, совершенство конструкции и планировки техники, органов управления и средств контроля за ходом технологического процесса, удобство обслуживания машин и механизмов;

— эстетические факторы — архитектурно-планировоч­ные решения интерьера и экстерьера, эстетически вырази­тельная форма и цвет средств труда, спецодежды, соответст­вующее оформление зон отдыха и пр.;

— хозяйственно-бытовые факторы — организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовок, умывальников, душевых, туалетов; организация стир­ки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т.д.

Социально-психологические факторы — социально-де­мографическая структура коллектива, совокупность интере­сов, ценностных ориентации работников, стиль руководства в подразделениях и на предприятии в целом, масштаб и ха­рактер деятельности общественных организаций. Эти факто­ры формируют морально-психологический климат в коллек­тиве.

Таким образом, на человека и его работоспособность воздействует большая и сложная совокупность факторов, которые необходимо учитывать, чтобы создать наиболее бла­гоприятную обстановку для высокопроизводительного тру­да, что и является одной из задач его организации.

Необходимой составной частью организации труда слу­жат его **планирование и учет.** Планирование труда как уста­новление пропорций труда, его производительности, числен­ности персонала, фонда заработной платы для выполнения производственной программы — часть общей системы, обес­печивающей функционирование труда. Учет труда служит необходимой предпосылкой для установления результатив­ности труда, его оплаты и материального стимулирования.

Вопросы **оплаты и материального стимулирования работ­ников** представляются также составной частью организации труда. Подробно они рассматриваются в разделе 3 настояще­го пособия.

Эффективная организация труда не может быть достигнуга без строгого соблюдения установленных правил и по­рядка на производстве, т.е. без **дисциплины труда.**

На практике различают дисциплину трудовую, произ­водственную, технологическую, .плановую, финансовую, до­говорную и др. Такое разнообразие определяется тем, что различные правила, нормы, требования устанавливаются раз­ными органами и ведомствами, которые трактуют соблюде­ние установленных ими правил как соответствующую дисци­плину. Так, соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, перерыва на обед и отдых), норм внутрипроиз­водственного поведения относится к трудовой дисциплине. Точное исполнение всех требовании технологии по каждому производственному процессу составляет дисциплину техно­логическую. Своевременная и точная реализация производ­ственных задании, выполнение должностных инструкции, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснаст­ке, сырью и материалам, соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожар­ной безопасности составляют производственную дисципли­ну. Понятие дисциплины труда объединяет перечисленные разновидности дисциплин и проявляется в сознательном выполнении работниками своих служебных обязанностей.

Организация труда на предприятии подкрепляется **тру­довой активностью и творческой инициативой** трудящихся. Развитие и углубление демократии в обществе и на произ­водстве в ходе реализации реформ политической системы и экономики *s* стране, возрастание экономической самостоя­тельности предприятий создают благоприятную обстановку для повышения трудовой активности и творческой инициа­тивы трудящихся и через эти важнейшие качества работни­ков влияют на рост уровня организации труда и эффектив­ности производства.

Существуют различные **формы организации труда,** под которыми понимаются ее разновидности в зависимости от того, как решаются вопросы планирования, учета, оплаты труда, его разделения и кооперации, управления в коллекти­ве и др.

По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы можно выделить:

— индивидуальную форму организации труда, когда за­дание устанавливается каждому работнику отдельно, ведется индивидуальный учет выполненной работы и начисляется индивидуальный заработок работнику;

— коллективную форму организации, когда производст­венное задание устанавливается всему коллективу в целом, учет выработки продукции также ведется по конечным ре­зультатам работы коллектива и всему коллективу начисляет­ся заработок.

Коллективные формы организации труда по способу раз­деления и кооперации подразделяются на коллективы:

— с полным разделением труда, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специ­альности на одном рабочем месте;

— с частичной взаимозаменяемостью, когда работники владеют двумя или большим числом профессий и могут вы­полнять работы не только на своем рабочем месте, но и по совмещаемой профессии;

— с полной взаимозаменяемостью, когда каждый член коллектива может работать на любом рабочем месте или ме­няться рабочими местами по заранее продуманной схеме.

По способу формирования средств для осуществления деятельности различаются следующие формы организации труда: индивидуальная трудовая деятельность, подряд, арен­да, кооператив, малое предприятие.

Форма организации труда зависит также от формы его оплаты. Различают следующие формы оплаты труда.

По способам взаимодействия с вышестоящими органа­ми могут быть следующие формы организации труда: прямое подчинение, договор подряда, договор аренды, контракт.

По способам управления коллективом различают: пол­ное самоуправление, частичное самоуправление, без само­управления.

По размерам трудовых коллективов и их месте в иерар­хии управления на предприятии коллективные формы орга­низации труда могут быть: звеньевыми, бригадными, участ­ковыми, цеховыми, групповыми, отдельскими и др.

Все указанные формы организации труда и их разновид­ности могут соединяться в различных комбинациях, напри­мер, бригадная форма организации труда с полной взаимоза­меняемостью, бригадный подряд, аренда предприятия и др.

Каковы же условия эффективности форм организации труда? Для этого нужно выделить прогрессивные элементы, характерные для отдельных форм. Прогрессивными можно считать те элементы, которые обеспечивают автономию и свободу выбора средств для решения производственных за­дач, перемену труда и гармоничное развитие людей в про­цессе труда; создают условия для самоуправления, проявле­ния творчества и инициативы; способствуют экономии вре­мени, росту производительности труда; повышают ответст­венность за результаты труда.

К таким элементам относятся:

— частичная или полная взаимозаменяемость работни­ков в коллективе;

— планирование по единому наряду и оплата только за конечный результат;

— подрядные и арендные отношения;

— самоуправление трудового коллектива; -

— использование дополнительных средств в виде раз­личных коэффициентов для распределения коллективного заработка между работниками трудового коллектива;

— планирование и учет не только выпуска продукции, но и тех средств, которые необходимо затратить на этот вы­пуск, поощрение за экономию эксплуатационных затрат;

— сквозное построение подразделений, работающих в многосменном режиме.

Если формируются коллективы, в которых присутству­ют все или большинство из названных элементов эффектив­ности, то можно быть уверенным, что работа их будет ус­пешной. При этом не следует забывать, что необходимо пред­варительное обоснование принимаемых решений и проекти­рование всяких организационных новшеств.

Четкое Представление о сущности, содержании, формах и функциях организации труда на современном предприятии, в учреждении необходимо каждому специалисту и руководи­телю любого ранга.

**1.4 Нормирование труда на предприятии**

**1.4.1 Общие положения**

Нормирование труда является частью организации труда на предприятии. Под нормированием труда понимают про­цесс установления научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы. Научное обоснование норм предполагает учет технических и технологических воз­можностей производства, учет особенностей применяемых предметов труда, использование прогрессивных форм, прие­мов и методов труда, его физиологически оправданную ин­тенсивность, нормальные условия труда.

Нормы труда как бы подводят итог техническим и орга­низационным решениям на производстве, они фиксируют достигнутый уровень технико-технологического и организа­ционного совершенства на предприятии и для этих условий устанавливают меру труда.

Нормы труда являются также необходимым элементом планирования труда и производства: при помощи норм труда рассчитывают трудоемкость производственной программы, определяют необходимую численность персонала и его струк­туру на предприятии.

Наконец, нормы труда — это составная часть организа­ции оплаты труда, так как с их помощью устанавливается расценка — величина заработка за выполнение единицы ра­боты.

На практике используются следующие **виды норм труда:**

— *норма времени —* количество рабочего времени, необ­ходимого на выполнение какого-либо изделия или какой-либо работы;

— *норма выработки —* количество изделий, которое не­обходимо выпустить в единицу времени (за один час, рабо­чую смену и т.д.). Между нормой времени и нормой выра­ботки существует обратно пропорциональная зависимость;

— *норма обслуживания —* количество объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т.д.), которые работник или груп­па работников должны обслужить в течение единицы рабо­чего времени;

— *норма времени обслуживания —* это время, необходи­мое на обслуживание одного объекта. Между нормой обслу­живания и нормой времени обслуживания также существует обратно пропорциональная зависимость;

— *норма численности —* количество работников опреде­ленного профиля и квалификации, необходимое для выпол­нения конкретных работ за определенный период.

Для того чтобы узнать, из каких частей складываются различные нормы труда, необходимо изучить **классификацию затрат рабочего времени.** В соответствии с ней все рабочее время исполнителя или группы работников подразделяется на время работы и время перерывов.

*Время работы* — период, в течение которого работник осуществляет подготовку и непосредственное выполнение полученной работы. Оно состоит из времени работы по вы­полнению производственного задания и времени работы, не предусмотренного производственным заданием.

*Время работы по выполнению производственного задания*

состоит из следующих категорий затрат рабочего времени исполнителя: подготовительно-заключительного времени, оперативного времени и времени обслуживания рабочего места.

*Подготовительно-заключительное время —* это время, за­трачиваемое работником на подготовку средств производст­ва к выполнению заданной работы и действия, связанные с ее окончанием. К нему относится время, затраченное на по­лучение наряда на работу, инструментов, приспособлений и технологической документации; ознакомление с предстоящей работой, технологической документацией, чертежом; инст­руктаж о порядке выполнения работы; наладку оборудова­ния на соответствующий режим работы; сдачу готовой про­дукции и др.

Величина подготовительно-заключительного времени не зависит от объема работы, выполняемой по данному зада­нию. Поэтому, когда длительное время выполняется одна и та же работа, подготовительно-заключительное время в рас­чете на единицу продукции будет незначительным по вели­чине. В этих случаях при установлении норм оно обычно не учитывается.

*Оперативное время —* это время, затрачиваемое на вы­полнение заданной работы (операции), повторяемое с каж­дой единицей или определенным объемом продукции. Оно подразделяется на основное, в течение которого предмет труда претерпевает количественные и качественные изменения (на­пример, снятие стружки с детали на токарном станке), и вспо­могательное, которое затрачивается на действия исполните­ля, обеспечивающие выполнение основной работы (напри­мер, установка и снятие детали).

*Время обслуживания рабочего места —* это время, затра­чиваемое работником на уход за рабочим местом и поддер­жание его в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены. Время обслуживания рабочего места подразделяется на время технического и организационного обслуживания.

*Время технического обслуживания —* это время, затрачи­ваемое работником на уход за рабочим местом и входящим в его состав оборудованием, необходимым для выполнения конкретного задания.

*Время организационного обслуживания —* это время, за­трачиваемое работником на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение смены (время на прием и сдачу смены, на раскладывание и уборку инструмента и т.д.).

*Время работы, не предусмотренное производственным за­данием* это время, затрачиваемое на выполнение случайной и непроизводительной работы (например, на исправление брака продукции).

*Время перерывов —* это время, в течение которого работ­ник не принимает участия в работе. Оно делится на время регламентированных и время нерегламентированных пере­рывов.

*Время регламентированных перерывов в работе* включает в себя время перерывов в работе, обусловленных технологи­ей и организацией производственного процесса, а также вре­мя на отдых и личные надобности.

*Время нерегламентированных перерывов в работе —* это время перерывов в работе, вызванных нарушением нормаль­ного течения производственного процесса. Оно включает в себя время перерывов в работе, вызванных недостатками в организации производства, и время перерывов в работе, вы­званных нарушениями трудовой дисциплины.

Все затраты рабочего времени исполнителя, кроме при­веденной классификации, могут подразделяться на норми­руемые и ненормируемые.

*Нормируемые затраты* включаются в норму. Они необ­ходимы для выполнения заданной работы. Сюда относится подготовительно-заключительное время, время оперативной работы, обслуживания рабочего места и регламентированных перерывов.

*Ненормируемые затраты* времени (время случайной и непроизводительной работы и нерегламентированных переры­вов) и норму времени не включаются. Они являются прямы­ми потерями рабочего времени.

Классификация затрат рабочего времени исполнителя позволяет выявить величину и причины потерь, а также не­ рациональных затрат рабочего времени. В этих целях произ­водится изучение затрат времени на рабочем месте.

**1.4.2 Изучение затрат рабочего времени**

**Изучение затрат рабочего времени** проводится с помо­щью наблюдений: фотографий рабочего времени, хрономет­ража и других методов.

**Фотография рабочего времени** — вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые исполнителем (исполнителями) за опреде­ленный период работы (например, за смену или ее часть). Она проводится главным образом для выявления потерь ра­бочего времени, установления причин, вызывающих эти по­тери, и разработки необходимых организационно-техниче­ских мероприятий по их устранению.

Применяется фотография рабочего времени и для разра­ботки нормативов подготовительно-заключительного време­ни, времени обслуживания рабочего места, перерывов на от­дых и личные надобности, а также определения оперативно­го времени на разные работы в единичном и мелкосерийном производстве.

Кроме того, фотография проводится для установления норм обслуживания оборудования и нормативов численно­сти работников, изучения использования рабочего времени передовыми работниками с целью распространения их опы­та, выявления причин невыполнения норм выработки отдель­ными работниками.

В зависимости от количества наблюдаемых работников фотография может быть индивидуальной, групповой (бри­гадной), массовой.

*При индивидуальной фотографии* рабочего времени изу­чается использование времени одним работником в течение рабочего дня или другого периода.

фотография рабочего времени состоит из следующих этапов: подготовка к наблюдению, наблюдение и измерение затрат рабочего времени, обработка и анализ наблюдений, разработка и внедрение в производство организационно-тех­нических мероприятий. В период подготовки к наблюдениям изучается предстоя­щий технологический процесс, организация рабочего места, его обслуживание; технические характеристики, режимы ра­боты и состояние оборудования.

Наблюдение и измерение затрат рабочего времени ве­дется по текущему времени. Все действия исполнителя и пе­рерывы в работе фиксируются строго по порядку в наблюда­тельном листе.

При обработке данных фотографии составляется свод­ный баланс рабочего времени по категориям затрат: подгото­вительно-заключительное время, оперативное время и т.д. В процессе анализа определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени, устанавливаются их причины.

После анализа составляется проектируемый баланс ра­бочего времени. При этом все нерациональные затраты и потери рабочего времени исключатся и за их счет увеличива­ется оперативное время. На основании данных фактического и проектируемого балансов определяется возможный рост производительности труда за счет устранения потерь и нера­циональных затрат рабочего времени.

Затем разрабатываются мероприятия по устранению по­терь рабочего времени и совершенствованию организации труда, которые включаются в план организационно-техниче­ских мероприятий с указанием срока их выполнения и ис­полнителей.

*Групповая фотография рабочего времени* производится в тех случаях, когда работа выполняется группой работников. Одной из. основных задач групповой фотографии является изучение существующего разделения и кооперации труда, использования рабочего времени, эффективности примене­ния оборудования.

Порядок проведения наблюдений при групповой фото­графии такой же, как при индивидуальной фотографии ра­бочего времени.

При изучении использования рабочего времени больше­го числа работников (более 10 человек) проводится *массовая (фотография рабочего времени методом моментных наблюдений,* при котором фиксируются не абсолютные величины затрат времени на отдельные виды работ, а число моментов их вы­полнения. Для достижения требуемой точности результатов наблюдений заранее устанавливается по формулам или соот­ветствующим таблицам их объем, т.е. число моментов, кото­рое необходимо зафиксировать.

Наблюдения проводятся путем обхода по заранее разра­ботанному маршруту участка, где расположены рабочие мес­та исполнителей. В процессе обхода наблюдатель фиксирует, чем занят работник в данный момент, путем нанесения от­меток в наблюдательном листе.

В процессе обработки результатов наблюдения подсчи­тывается количество моментов по каждому виду затрат рабо­чего времени, а также их сумма и определяется их процент­ное выражение.

Анализ результатов и разработка мероприятий по устра­нению выявленных недостатков производится так же, как при индивидуальной и групповой фотографиях рабочего време­ни.

В практике нормирования труда широко применяется самофотография рабочего времени. В отличие от фотогра­фии рабочего дня при самофотографии учитываются лишь потери рабочего времени, связанные с организационно-тех­ническими неполадками, которые записываются самим ра­ботником в специальный бланк наблюдения.

Целью проведения самофотографии является привлече­ние к совершенствованию организации труда самих работ­ников. На основе анализа полученных данных разрабатыва­ются мероприятия по устранению недостатков.

**Хронометраж** — вид наблюдения, при котором изучают­ся циклически повторяющиеся элементы оперативной рабо­ты, отдельные элементы подготовительно-заключительной работы или работы по обслуживанию рабочего места.

Основное назначение хронометража: определение про­должительности повторяющихся элементов операции (прие­мов и движений) для расчета норм или для разработки нор­мативов времени; выявление и изучение передовых методов и приемов труда в целях передачи этих методов работы ши­рокому кругу работников; проверка установленных норм выработки; выявление причин невыполнения норм отдель­ными работниками.

В период подготовки к проведению хронометража на­блюдатель изучает технологический процесс выполнения нормируемой операции, анализирует его, разбивает опера­цию на элементы, изучает режим работы оборудования и организацию рабочего места. Все выявленные недостатки устраняются до начала наблюдения.

При выборе исполнителя учитывается степень выполне­ния им норм, его квалификация, соответствие разряда нор­мируемой работы и рабочего.

Перед проведением хронометража устанавливается ко­личество необходимых наблюдений. Оно зависит от продол­жительности элементов операции, типа производства и тре­бований, предъявляемых к степени точности полученных дан­ных. Для большей точности проводится большее число на­блюдений.

Хронометраж может быть непрерывный, когда замеры длительности элементов операции проводятся непрерывно от начала до конца операции, и выборочный, при котором про­водятся замеры отдельных элементов операции.

При проведении непрерывного хронометража в хроно-карте отмечается время начала хронометража, а затем фик­сируется по текущему времени окончание каждого элемента.

Обработка результатов наблюдения начинается с опре­деления продолжительности выполнения отдельных элемен­тов операции. При проведении непрерывного хронометража она равна разности показаний текущего времени двух смеж­ных замеров. Затем исключаются ошибочные (дефектные) замеры, о которых сделаны отметки при наблюдении, и со­ставляются хронометражные ряды длительности выполнения каждого элемента операции во всех замерах. Качество ре­зультатов наблюдения характеризуется величиной колебаний цифровых значений хроноряда. Колебания зависят от вы­полняемой работы, характера участия в ней рабочего, про­должительности элементов операции, типа производства, квалификации наблюдателя и используемых при измерении приборов.

Показателем оценки хроноряда является фактический коэффициент устойчивости, который определяется отноше­нием максимальной продолжительности элемента в данном хроноряде к минимальной. Фактический коэффициент ус­тойчивости сравнивается с нормативным. Если он меньше или равен нормативному, хроноряд считается устойчивым, а само наблюдение качественным.

Далее определяется средняя продолжительность выпол­нения каждого элемента операции.

Анализ полученных результатов проводится с целью про­верки рациональности процесса выполнения операций. При этом изыскиваются возможности сокращения затрат време­ни путем устранения отдельных элементов операции, замены некоторых приемов более рациональными и менее утоми­тельными, а также перекрытия машинным временем отдель­ных элементов ручной работы.

С помощью анализа определяются состав операции и продолжительность выполнения отдельных ее элементов. После этого устанавливается оперативное время выполнения операции или исходные данные для разработки нормативов на ручные и машинно-ручные работы.

Аналогично проводится изучение хронометражем затрат времени на отдельные элементы подготовительно-заключи­тельной работы и работы по обслуживанию рабочего места.

Изучение затрат рабочего времени позволяет получить необходимые данные для совершенствования организации труда и установления норм трудовых затрат, выявить резер­вы роста производительности труда и лучшего использова­ния оборудования.

Для нормирования труда кроме данных, полученных при помощи фотографий рабочего времени и хронометражей, используются следующие **нормативные материалы.**

**Нормативы режимов работы оборудования** — это регла­ментированные величины режимов работы оборудования, обеспечивающие наиболее целесообразное его использова­ние. Примером могут служить нормативы режимов резания металла на станках, которые содержат значения глубины ре­зания, подачи и скорости в зависимости от конструкции и материала режущей части инструмента, заданной частоты и точности обработки и другие параметры. Эти нормативы предназначены для установления рациональных режимов работы оборудования и определения времени машинной работы.

*Нормативы времени —* это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов, входящих в состав операции. Они предназначены для определения норм затрат труда на машинно-ручные и ручные работы и делятся на следующие группы нормативов: основного времени (при ручных работах), вспомогательного времени, времени подго­товительно-заключительной работы, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные надобности.

*Нормативы времени обслуживания —* это регламентиро­ванные величины затрат времени на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и других производственных единиц. Они используются для установления норм обслужи­вания, т.е. количества единиц оборудования, рабочих мест, производственных площадей и других объектов, которые не­обходимо закрепить за одним работником или их группой.

*Нормативы численности —* регламентированное количе­ство работников определенного профессионально-квалифи­кационного состава, которое необходимо для выполнения единицы (или определенного объема) работы. Такие норма­тивы предназначены для установления численности рабочих в основном на работах, на которые ее определение другими способами, в частности через нормативы времени, затрудне­но.

*Типовые нормы* разрабатываются на работы, выполняе­мые по типовой технологии с учетом рациональных органи­зационно-технических условий, уже существующих на боль­шинстве или части предприятий, где имеются такие виды работ. Типовые нормы рекомендуются в качестве эталона для предприятий, где организационно-технические условия про­изводства еще не достигли уровня, на который рассчитаны указанные нормы.

По сфере применения нормативные материалы подраз­деляются на межотраслевые (ведомственные), отраслевые и местные, а по степени укрупнения — на дифференцирован­ные (элементные и микроэлементные) и укрупненные.

* + 1. **Методы нормирования труда.**

На практике используются опытно-статистический и аналитический методы нормиро­вания.

При *опытно-статистическом* (иногда его называют сум­марным) методе нормы устанавливаются в целом на всю ра­боту без поэлементного анализа операций. Опытный метод предполагает определение нормы на основе личного опыта нормировщика,, а статистический — основан на установле­нии норм по данным о фактических затратах времени на ана­логичную работу в прошлом. Опытно-статистический метод не может быть признан научным, так как нормы разрабаты­ваются без необходимого анализа фактических условий тру­да.

Научно обоснованные нормы труда устанавливаются *аналитическим* методом. С его помощью нормирование осу­ществляется в следующем порядке: нормируемая операция расчленяется на составляющие ее элементы; определяются все факторы, влияющие на продолжительность выполнения каждого элемента (технические, организационные, психофи­зиологические, экономические и социальные); проектируются рациональный состав операции и последовательность выпол­нения ее элементов с учетом наилучшего сочетания факто­ров, влияющих на их продолжительность. После этого рас­считываются затраты времени на каждый элемент и опреде­ляется норма времени на операцию в целом. Одновременно разрабатываются организационно-технические мероприятия, обеспечивающие внедрение запроектированного трудового процесса и установленной нормы.

Аналитический метод нормирования имеет две разно­видности: аналитически-расчетный и аналитически-исследо­вательский. Они различаются способом определения затрат времени.

При *аналитически-расчетном методе затраты* времени на каждый элемент операции и операцию в целом определяют­ся по научно обоснованным межотраслевым, отраслевым или местным нормативам.

При *аналитически-исследовательском методе затраты* вре­мени на каждый элемент и операцию в целом устанавлива­ются на основе непосредственных измерений этих затрат на рабочих местах (путем проведения фотографии рабочего вре­мени или хронометража).

Кроме того, на предприятиях встречаются случаи одно­временного использования двух разновидностей аналитиче­ского метода, когда одни элементы нормы времени устанав­ливаются по нормативам, а другие — на основе проведенных исследований.

Наибольшее распространение на практике получил ана­литически-расчетный метод, так как он значительно сокра­щает трудоемкость разработки норм, способствует установ­лению норм равной напряженности и дает возможность рас­считать нормы до начала производства новых изделий.

**Нормирование труда служащих.** К категории «служащие» относят руководителей различного ранга, специалистов с высшим и средним специальным образованием и техниче­ских исполнителей (делопроизводителей, архивариусов, сек­ретарей, машинисток-стенографисток и др.). Для установле­ния их нормативной численности используются те же мето­ды, что и для нормирования труда рабочих, в том числе ана­литически-расчетный метод на основе применения: единых норм времени (например, на машинописание, чертежные и копировальные работы); типовых норм времени (например, на работы по делопроизводству, бухгалтерскому учету, на нормативно-исследовательские работы и др.); нормативов численности служащих по функциям управления (например, нормативы численности по функции «Бухгалтерский учет и отчетность» и др.).

Применяется также аналитически-исследовательский метод установления норм, предусматривающий непосредст­венное изучение затрат рабочего времени на рабочих местах.

Нормы могут быть дифференцированными (на опера­цию) и укрупненными (на всю работу). Дифференцирован­ные нормы используются для нормирования труда техниче­ских исполнителей, а укрупненные — для нормирования труда специалистов.

Если нормы охватывают в основном все виды работ и операций, присущие той или иной должности или группе должностей, они могут быть использованы для определения необходимой численности соответствующих работников.

Для руководителей регламентируются число подчинен­ных и заместителей, затраты рабочего времени на закреплен­ные за ними виды деятельности.

Так, для директора предприятия рекомендуется норма числа подчиненных в пределах от 7 до 10 контролируемых им звеньев (заместителей, служб, производств).

При нормировании труда специалистов и технических исполнителей используются нормативы затрат времени на выполнение закрепленных за ними видов работ. Эти норма­тивы должны по возможности охватывать все этапы и виды работ, правильно учитывать влияние факторов на трудоем­кость и условия выполнения работ.

Для специалистов и технических исполнителей приме­няется метод нормирования труда путем построения балан­сов затрат рабочего времени. На основе анализа фактическо­го баланса рабочего времени проектируются содержание и затраты времени по каждому виду работ с учетом реализации мероприятий, направленных на совершенствование трудово­го процесса. Для тех специалистов и технических исполните­лей, которые заняты обслуживанием производства, целесо­образно устанавливать нормы обслуживания (например, для работников вычислительных центров, табельщиков, касси­ров).

**Порядок изменения норм труда.** Нормы труда не могут оставаться неизменными в течение длительного периода вре­мени и подлежат периодическому обновлению по мере сни­жения трудоемкости изготовления продукции.

На предприятиях должна осуществляться систематиче­ская работа по выявлению и использованию резервов роста производительности труда и установлению прогрессивнь1х норм. Эта работа предусматривает: проведение аттестации рабочих мест; разработку и реализацию плана технического развития и совершенствование организации производства;

разработку и реализацию календарного плана замены и пе­ресмотра норм и освоение новых норм.

Аттестация рабочих мест предусматривает оценку каче­ства всех действующих на предприятии норм труда как одного из важнейших показателей организационно-технического уровня производства. Оценка качества действующих норм предполагает проверку каждой нормы на соответствие дос­тигнутому уровню техники, технологии, организации произ­водства и труда, после чего принимается решение об аттеста­ции или неаттестации проверенных норм.

Аттестованными признаются технически обоснованные нормы, соответствующие достигнутому уровню техники и технологии, организации производства и труда.

Устаревшие и ошибочно установленные нормы призна­ются неаттестованными. Устаревшими считаются нормы, действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате общего улучшения организации производства и труда, роста профессионального мастерства и совершенство­вания производственных навыков рабочих. Ошибочными считаются нормы, при установлении которых были непра­вильно учтены организационно-технические условия или допущены неточности в применении нормативных материа­лов, либо в проведении расчетов.

Неаттестованные нормы подлежат изменению. Пересмотр устаревших норм осуществляется в сроки, устанавливаемые руководителем предприятия по согласованию с профсоюз­ным комитетом и в рамках календарного плана замены и пересмотра норм труда. Пересмотр ошибочно установленных норм проводится по мере их выявления по согласованию с профсоюзными комитетами.

Нормы подлежат замене новыми и по мере внедрения в производство организационно-технических мероприятий, обеспечивающих существенный рост производительности труда.

К таким мероприятиям относятся: ввод нового и модер­низация действующего оборудования; внедрение прогрессив­ной технологии; улучшение конструкций изделий; усовер­шенствование оснастки, инструментов; механизация и авто­матизация производственных процессов; совершенствование организации рабочих мест, их рационализация; внедрение рационализаторских предложений, межотраслевых, отрасле­вых норм и нормативов по труду и т.д. Действующие нормы в этих случаях заменяются более прогрессивными нормами в зависимости от эффективности внедряемых мероприятий.

Основанием для изменения норм труда является также истечение срока действия временных норм. К временным нормам относятся нормы труда, которые устанавливаются на период освоения новой продукции, новой техники, техноло­гии, организации производства и труда. Как уже было сказа­но, временные нормы заменяются постоянными после исте­чения срока их действия.

В целях планомерной работы по снижению трудовых затрат и совершенствования действующих норм на предпри­ятии до начала года разрабатывается календарный план за­мены и пересмотра норм труда.

Этот план составляется на основе намеченных к внедре­нию мероприятий плана технического развития и совершен­ствования производства и других хозяйственных мероприя­тий. Утвержденный и согласованный с профсоюзным коми­тетом план замены и пересмотра норм включается в коллек­тивный договор.

# 2 Анализ организации труда бухгалтерской службы на предприятии и разработка мероприятий по повышению его эффективности

**2.1 Организационно-правовые основы**

За организацию бухгалтерского учета на предприятии отвечает руководитель предприятия. В соответствии с Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» руководитель предприятия назначает главного бухгалтера, который подчиняется непосредственно ему.

Руководитель контролирует выполнение требований главного бухгалтера по предоставлению всеми службами и подразделениями, имеющими отношение к учету, документов и сведений, оформленных надлежащим образом.

Руководитель предприятия имеет право:

* учредить бухгалтерскую службу, возглавляемую главным бухгалтером;
* заключить договор на ведение бухгалтерского учета со специализированной бухгалтерией (для дочернего предприятия);
* использовать услуги внештатного специалиста-бухгалтера.

Для ведения учета (статистического, оперативно-технического и бухгалтерского) на предприятии организуется бухгалтерская служба в виде самостоятельного структурного подразделения именуемого бухгалтерией, которая входит в состав управления предприятием и через главного бухгалтера подчиняется непосредственно руководителю предприятия (зам. по экономике и финансам).

В своей повседневной деятельности бухгалтерская служба руководствуется законами, указами, положениями, инструкциями и рекомендациями высших органов государственной власти РФ, а также решениями местных органов власти по вопросам учета и внутренними распоряжениями руководителя предприятия, при соблюдении приоритета законодательных актов.

В ЗАО «Изотерм» бухгалтерия является самостоятельным структурным подразделением предприятия на правах отдела, подчиняется главному бухгалтеру.

**2.2 Оценка обеспеченности предприятия руководителями и специалистами бухгалтерской службы, эффективности их использования**

***Задачи, стоящие перед бухгалтерской службой предприятия***

В зависимости от величины и специализации предприятия, а также объема выполняемых операций могут быть выбраны различные варианты организации бухгалтерской службы на предприятии, причем в зависимости от периодически происходящих организационных изменений на предприятии могут меняться варианты организации бухгалтерской службы в целом, так и отдельных ее групп.

В зависимости от размера предприятия, количества самостоятельных подразделений, видов деятельности и видов выпускаемых изделий и услуг, видов функций и операций может быть различным количество штатных единиц бухгалтеров (от одной единицы до двухсот человек). При этом функции бухгалтерского учета могут комбинироваться различными способами при их выполнении конкретными работниками.

***Структура.***

Бухгалтерия предприятия ЗАО «Изотерм» состоит из следующих функциональных групп:

- Кассо-банковская группа в составе 1 бухгалтера;

- Материальная группа в составе 5 бухгалтеров;

- Производственная группа в составе 1 бухгалтера-экономиста.

Экономистом по нормативам и отчетности был сделан расчет численности бухгалтерской службы на 2000 год. Нормативная численность составила 8,77 человек. Расчет производится на основании стоимости основных фондов производственно - эксплуатационного назначения по балансу предприятия (550972,66 тыс. руб.) и среднесписочной численности работников (704 чел.). Как видно фактическая численность бухгалтерской службы соответствует нормативной.

Квалификационный состав каждой группы, должностные инструкции и конвейерная технология обработки бухгалтерских документов от их возникновения до сдачи в архив разрабатывается на каждом предприятии отдельно. В ЗАО «Изотерм» это отражено в «Положении о бухгалтерии», утвержденном директором. С учетом меняющихся организационно-производственных условий и внедрения средств оргтехники и компьютерной технологии общая технология ведения бухгалтерского учета, функции отдельных работников и их квалификационный состав могут меняться, с целью приспособления к текущим условиям.

***Функции бухгалтерской службы*** предприятия выражаются через должностные инструкции работников бухгалтерии.

***Права бухгалтерской службы.***

Взаимоотношения бухгалтерской службы предприятия с другими подразделениями разрабатываются руководителем предприятия и подробно излагаются «Положении о бухгалтерии».

***Ответственность бухгалтерской службы*** предприятия вытекает из обязанностей работников бухгалтерии, которая определяется руководителем предприятия по согласованию со всеми службами.

## 2.3 Анализ условий работы управленческого персонала

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

• наблюдения;

• собеседования (интервью);

• список обязанностей.

В результате анализа рабочего места было выявлено следующее оборудование, необходимое для выполнения работы специалистами бухгалтерской службы и частота его использования:

• компьютер - часто;

• принтер - часто;

• ксерокс - часто;

• телефон - часто.

В настоящий момент бухгалтерия обеспечена новой оргтехникой, соответствующей требованиям выполняемой работы.

Бухгалтерская служба осуществляет свою работу в помещении, состоящем из двух кабинетов на 4 рабочих места каждый.

Сотрудники бухгалтерии считают окружающую их на работе обстановку:

• освещение - неудобньм;

• вентиляцию – удобной в связи с установкой системы кондиционирования воздуха;

• комфортабельность мебелировки — отличная.

**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 привлечь электрослужбу предприятия;

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

**Контрольный лист для эргономического рабочего места с ПК**

С его помощью можно проверить эргономию рабочего места и устранить его слабые стороны.

Рабочее место с монитором

• специальный компьютерный стол переменной высоты;

• длина: 120-160 см;

• ширина: 80-90 см;

• высота: 72 см при нерегулируемой высоте, 68-76 см при регулируемой;

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

• поверхность: светлая.

Стул

*•* вращающийся на 5 роликах с переменной высотой;

• с опорой в области поясницы;

• высота спинки до середины лопаток;

• послушный движениям тела;

• с подлокотниками;

• с обивкой из ткани.

Освещение:

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

• свет уравновешенный, без теней;

• по возможности дневной, но не ослепляющий.

Экран:

*•* на расстоянии не менее 50 см;

• со слабым излучением;

• с высокой контрастностью и разрешающей способностью,

с поверхностью, не отражающей свет;

• с позитивным изображением при частом переводе взгляда с экрана на вспомогательный материал;

• 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 параллельно окну;

• с регулярной очисткой экрана.

**Клавиатура**

• не выше 3 см;

• с наклоном не больше 15 градусов;

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

• с длинным кабелем для свободной передвижки.

**Микроклимат помещения**

• температура 20 градусов;

• 50-60% влажности;

**Офисные приборы**

• лазерный принтер с озоновым фильтром,

• лазерный принтер и копировальный аппарат необходимо располагать в отдалении от рабочего места;

• приборы регулярно останавливать.

## 2.4 Осуществление подбора, расстановки и повышения квалификации управленческих кадров на предприятии

***Проведенная оценка бухгалтерской службы.***

В 2001 г. отделом кадров проводилась аттестация бухгалтерской службы предприятия.

***Алгоритм оценки.***

*Целью аттестации* являлось определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы использования работников, определения направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки сотрудников бухгалтерской службы.

В ходе аттестации определялись:

- результаты производственной деятельности работников (на основании оценок руководителя);

- уровень теоретических знаний;

- личностные качества работников;

- мотивационные приоритеты работников в производственной деятельности;

- социально - психологический климат в коллективе;

* неформальная структура коллектива.

Это позволило решить следующие задачи:

• выявить наиболее перспективных работников;

• получить информацию для формирования групп обучения;

• получить первоначальную информацию для формирования резерва;

• выявить сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения;

• получить информацию для выработки необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом бухгалтерской службы.

Разработанная методика предусматривала целую систему оценок. Оценочный лист разрабатывался с учетом мнения экспертов - руководителей кадровой службы и бухгалтерской службы и был направлен на оценку знаний и умений, необходимых аттестуемым. Было разработано 3 варианта оценочного листа:

1. для оценки специалистов бухгалтерской службы,

2. для оценки специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами,

3. для руководителя бухгалтерской службы.

Теоретические тесты разрабатывались в отделе кадров на основе создаваемой профессионально - квалификационной модели (в части необходимых знаний).

Личностные качества определялись психологическими тестом, разработанным отделом кадров также в рамках мероприятий по созданию и совершенствованию профессионально-квалификационной модели, профессионально - важные качества для работников аттестуемой службы определялись путем экспертного опроса руководителя бухгалтерии.

С руководителем службы проводились собеседования с целью определения критериев результативности профессиональной деятельности и функционального распределения задач и обязанностей.

Выявление наиболее перспективных работников осуществлялся на основе:

• анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;

• результатов экспертной оценки;

• психологических исследований;

• социометрии;

• результатов теоретического тестирования.

Формирование групп обучения осуществлялось на основе:

• результатов экспертной оценки;

• анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;

• результатов теоретического тестирования.

Для формирования резерва из аттестации использовались:

• анализ возрастной, образовательной структуры подразделения;

• результаты экспертной оценки;

• результаты психологических исследований.

Выявление сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения, осуществлялось на основе:

• анализа образовательной структуры подразделения;

• результатов экспертной оценки;

• психологических исследований;

• социометрии.

Для получения необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом бухгалтерской службы использовались:

• результаты экспертной оценки;

• результаты психологических исследований;

• данные социометрии;

• результаты теоретического тестирования;

• данные исследований мотивационных приоритетов работников в производственной деятельности.

По итогам аттестации в соответствии с графиком работы проводились заседания аттестационных комиссий в бухгалтерской службе. До начальника отдела доведены документы, содержащие информацию по его подразделению. Персональные итоги аттестации доведены до каждого аттестуемого.

***Результаты оценки.***

В аттестации приняли участие 9 руководителей, специалистов бухгалтерской службы.

*Возрастная структура.*

* До 25 лет-22%
* От 25 до 30 лет-11%
* От 3 0 до 40 лет - 22%
* От 40 до 50 лет - 45%
* От 50 до 55 лет - 0%

*Образовательная структура.*

Сотрудники, работающие в соответствии с профилем полученного образования (экономисты, бухгалтера)- 89%.

* Высшее техническое - 11%
* Высшее экономическое - 11%
* Неполное высшее экономическое - 11%
* Средне - техническое - 56%
* Средне - специальное - 11%

В службе немногочисленна категория сотрудников, не имеющих базовой профессиональной подготовки (11%), что, несомненно, является положительным фактором. Однако наличие только 11% работников с высшим образованием нельзя считать благоприятным. Внутри подразделения сложился стереотип необходимости в первую очередь технического образования (бухгалтерского учета, налогообложения и др.). Этому критерию удовлетворяют около половины сотрудников (56%).

Необходимость знаний в области бухгалтерского учета считается приоритетной среди сотрудников, среди руководителя и его заместителя обязательна. Подбор по этому критерию или развитие в этом направлении ведется.

Опыт необходимый для выполнения бухгалтерской работы:

• рядовой бухгалтер - от 1 до 3 лет;

• заместитель главного бухгалтера - от 3 до 5 лет;

• главный бухгалтер - от 5 до 10 лет.

Управление (руководитель службы).

Возрастная и образовательная структура руководителя аналогична структуре службы. Руководитель в возрасте от 40 до 50 лет, что характерно для всех служб предприятия. Руководитель имеет высшее экономическое образование

Результаты собеседований.

Основная задача специалистов - обработка бухгалтерских документов от их возникновения до сдачи в архив, т.е. организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением строжайшего режима экономии и хозяйственного расчета. Функции анализа являются «сверхурочными», четко не отработаны алгоритмы проведения анализа на всех уровнях управления.

При каких-либо спорных вопросах клиент может обращаться от главного бухгалтера до рядового бухгалтера и в обратном порядке.

Большое количество функций сосредоточено у главного бухгалтера и его заместителя, не достаточно делегируются полномочия. У руководителей мало возможностей для аналитической работы, большой процент времени занимает процесс согласования решений и оперативная работа.

Работа с персоналом.

Ориентация на клиента не заложена в мотивации сотрудников. Невозможно определить, кто из специалистов работает лучше, сравнить работу сотрудников разных групп.

Внутри самой службы ещё не сложилась система ротации кадров или развития карьеры. Назначения не носят планового, подготовленного характера. Поэтому достаточно благоприятная возрастная структура в целом не свидетельствует о благоприятной ситуации при подготовке резерва и развитии сотрудников.

Результаты оценочного этапа аттестации были приведены в рейтингах выраженности профессиональных, организаторских, коммуникативных и личностных качеств. Результаты использованы при определении наиболее и наименее перспективных сотрудников, состава групп для обучения и определении сотрудников, обладающих высоким лидерским потенциалом.

*Результаты социометрии.*

По результатам социометрического исследования можно сделать вывод о том, что, в целом, *социально-психологический климат службы хороший.*

На общем фоне несколько хуже обстоят дела в материальной группе, где степень сплоченности коллектива и уровень благополучия отношений ниже нормы, что может быть объяснено пространственно-дистанционным разделением сотрудников и неустановившейся системой неформальных взаимоотношений работников.

Для более эффективного управления людьми в подразделении руководителю имеет смысл учитывать неформальных лидеров, осуществляя в некоторых случаях через них свое воздействие на коллектив.

*Результаты психологического тестирования.*

Результаты целесообразно учитывать в первую очередь при рассмотрении конкретных кандидатур. При выводах по оценке сотрудника будут учитываться не только его актуальные достижения, которые при определенных обстоятельствах могут быть занижены, но и имеющийся потенциал.

Полученные результаты применялись и могут применяться в дальнейшем для формирования групп обучения, ротации сотрудников, и других направлениях работы с персоналом.

При рассмотрении статистических результатов четко просматривается тенденция распределения выраженности качеств по нормальному распределению. Средним уровнем выраженности качеств руководителя обладают примерно 11 -15 % работников. Высоким уровнем выраженности качеств - порядка 11 %. Средним уровнем выраженности перспективности обучения обладают примерно 45% работников, выше среднего - 30% и высоким - 20%. Средним уровнем готовности к нововведениям обладают примерно 54% сотрудников, выше среднего - 35% и высоким - 11%. Практически все сотрудники службы обнаружили среднюю выраженность профессионально-важных для менеджера по бухгалтерскому учету качеств.

*Результаты теоретического тестирования.*

Результаты тестирования приведены в рейтингах и могут быть использованы как для организации курсов, мероприятий по повышению квалификации, так и при планировании самостоятельного развития.

В рейтингах результаты упорядочены по общей сумме баллов, где основная часть вопросов (45 из 60) составлена по бухгалтерскому учету. Результаты по дисциплинам приводились по 100-балльной шкале (процент набранных баллов из максимально возможных вне зависимости от количества вопросов).

Разделы и вопросы дисциплин, вызвавшие наибольшие затруднения в теоретическом тесте:

***Бухгалтерский учет***

*•* учет операций с ценными бумагами

• операции взаимозачета

• система налогообложения

• учет приобретения квартир и их реализация

***Финансовый менеджмент***

*•* денежные потоки

• условия платежа

• инвестиционные программы

• средства платежа

• ценные бумаги

В настоящее время повышают свою квалификацию при содействии администрации предприятия (оплата обучения, разрешение на учебный отпуск) 45 % специалистов исследуемого отдела, из них:

- до средне технического 11%

- до высшего экономического 33 %.

Тем не менее, рекомендуется всех специалистов бухгалтерской службы периодически (не реже одного раза в квартал) отправлять на семинары «Бухгалтерский учет и отчетность», проводимые ГНИ и специалистами государственных высших образовательных учреждений.

# 2.5 Планирование работы руководителей и специалистов, улучшение информационного их обслуживания

Для улучшения информационного обеспечения необходимо:

* 9 рабочих мест;
* 2 сетевых принтера A3;
* 3 персональных принтера;
* 1 сервер баз данных 1С;
* 1 сетевой коммутатор.

Для обеспечения быстрого внедрения бухгалтерского комплекса целесообразно использование стандартного пакета программ. В результате проведенного анализа имеющихся на рынке бухгалтерских программ, выбран комплекс «1:С Предприятие» версии 7,5.

Критериями оценки являлись:

• функциональные возможности

• цена

• скорость внедрения

• удобство для пользователя

Набор программ позволяет обеспечить рабочие места:

• главная книга

• касса

• учет основных средств

• расчет заработной платы

• отдел кадров

По комплексу «1:С» - для сотрудников бухгалтерии потребуется провести обучение. Для главного бухгалтера и его заместителя должен быть проведен углубленный курс. Для программного обеспечения собственной разработки, как правило, проблем с обучением не возникает.

Все программы комплекса ориентированы на использование сервера, что предполагает устойчивую работу, оперативный расчет, надежность.

### Заключение

Организация труда в современных условиях рынка наиважнейшая задача для руководства предприятия.

Научная организация труда породила новые подходы и тенденции в управленческих и социалогических науках. Рассматривая микроэкономику предприятия можно с уверенностью сказать, что каждый руководитель должен знать основы и методы организации труда, а лучше нанять менеджера по персоналу.

В результате практической работы на ЗАО "Изотерм" были получены следующие аналитические данные: это рекомендации по совершенствованию структуры и функциональной специализации в системе управления.

Дело в том, что обычно сначала разрабатывается или преобразуется структура управления, затем под эту структуру подбираются кадры. Но возможна и другая логика; элементы структуры формируются исходя из потенциальных возможностей кадров. При знании профессионально важных и иных параметров персонала этот компромисс достигается не «на глазок», а на основе существенно более точной информации. Это, несомненно, приводит к более эффективной организации управления и производства и, следовательно, повышает конкурентоспособность фирмы.

По результатам анализа организации бухгалтерской службы ЗАО «Изотерм» можно сделать следующие выводы:

- бухгалтерская служба организована хорошо, ее структура соответствует потребностям предприятия, в полной мере выполняет свои функции;

- численность отдела соответствует нормативу, что также подтверждает достаточный уровень организации труда;

- имеются упущения по организации рабочего места и условий труда, но их устранение для предприятия не составит большого труда и больших материальных затрат;

- подбор кадров осуществлен в соответствии с требованиями должностных инструкций, уровень квалификации постоянно повышается, что характеризует данный отдел с положительной стороны;

- существует потребность в улучшении информационного обеспечения бухгалтерской службы, несмотря на то, что это связано с материальными затратами предприятия, это повысит производительность и качество труда бухгалтерии.

# Список используемой литературы

1. Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд изнутри // Социологические исследования. 1995, № 2
2. Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора. М.: Экономика, 1990.
3. Гастев А.К. Как надо работать. М.: Экономика, 1972
4. Рофе А.И. Экономика и социология труда: Учеб. пособие. М.: МИК, 1996
5. Фильев В. И. Организация, нормирование и оплата труда: Опыт зарубежных стран: Великобритании, Германии, Италии, США, Франции, Японии и др. М., 1996
6. Никифорова Н. «Организация нормирования», «Экономика и жизнь», N3, 1996.
7. Саградов А. «Человеческий капитал: источник развития», «Экономика и жизнь» N3, 1998.
8. Токарская Н.М., Токарский Б.Л., Карпикова И.С. Социология труда. Изд-во ИГЭА, 1998
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Москва: ЗАО «Экономпресс», 2001.
10. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. Москва: «Дело», 1999.
11. Глушков И.Е. Бухгалтерский учет на современном предприятии. Новосибирск, «Экор», 2001.
12. Моника Тиль. Знакомьтесь: Ваш компьютер Москва: «Кристина И К°», 2000.