**Совершенствование труда муниципальных служащих**

**2013**

**1. Теоретические аспекты организации труда муниципальных служащих**

**1.1 Содержание трудового процесса и управленческой деятельности**

Организация труда - это постоянно действующий фактор эффективности любой деятельности. Во все времена и во всех сферах функционирования человека лучше организованный труд при равной его технико-технологической оснащенности обеспечивал достижение более высоких результатов.

Трудовой процесс является завершающим этапом или актом любого производственного, управленческого, творческого процесса.

Это совокупность методов и средств воздействия человека на предмет труда с помощью орудия труда либо воздействия контролируемого (управляемого) человеком орудия труда на предмет труда с целью выпуска материального или нематериального продукта, протекающих в определенных природных или искусственных условиях.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Рассмотрим сущность компонентов приведенного понятия. Совокупность методов и средств воздействия человека - это сумма взаимосвязанных способов и приемов теоретических исследований или практического осуществления чего-либо в какой-либо области деятельности. Например, методы анализа и синтеза, моделирования, обобщения в теоретических исследованиях, приемы индукции и дедукции и т.д.

В качестве «предмета труда», например, у исследователя может выступать теоретическое положение, изобретение, проблема, методика и информация, у конструктора - кинематическая схема изделия и т.д., у писателя - идея, образ, структура и содержание книги, у токаря - станок, у врача - болезнь пациента и т.д. В качестве «орудия труда» у исследователя может быть компьютер, программа, экспериментальное оборудование и т.д., у конструктора - система автоматизированного проектирования, компьютер и т.д., у писателя - стол, компьютер, книги, бумага и ручка, у токаря - станок, у хирурга - скальпель и т.д.

«Материальный продукт» деятельности исследователя равен нулю - результат труда формулируется в виде нового метода, принципа, изобретения и т.п., что относится к нематериальным продуктам (активам). У токаря результатом труда будет изготовленная деталь.

Определенные природные или искусственные условия, в которых протекают процессы, - это, например, естественная красота природы для этюда художника, лес - для лесоруба, лаборатория - для исследователя, производственное помещение - для токаря и т.д.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Трудовые процессы различаются по характеру предмета и продукта труда, функциям работников, степени участия человека в воздействии на предмет труда, организации труда. Правильность отнесения трудового процесса к отдельной классификационной группе является обязательным при их организации.

По характеру труда трудовые процессы можно разделить на 4 группы:

Физические (относящиеся к работе мускулов);

Умственные (относящиеся к деятельности ума);

Чувственные (воспринимаемые органами чувств: видимый, слышимый, осязаемый, обоняемый, воспринимаемый на вкус);

Смешанные (интегральные).

По цели трудовые процессы принято делить таким образом.

Направленные на создание материальной базы для удовлетворения потребностей;

Направленные на удовлетворение материальных потребностей человека;

Направленные на удовлетворение духовных и социальных потребностей человека;

Направленные на удовлетворение общественных потребностей.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В зависимости роли или места трудового процесса в производственном процессе выделяются:

Основные процессы (выпуск продукции, выполнение работы или оказание услуги);

Вспомогательные процессы, обеспечивающие нормальное протекание основных и обслуживающих процессов;

Обслуживающие процессы, обеспечивающие нормальное протекание основных и вспомогательных процессов.

Содержание трудового процесса определяется совокупностью методов и приемов труда работника (группы работников), необходимых для выполнения работы по всем ее стадиям:

) анализ ситуации (проблемы, плана работ, программы, технологии, замысла и т.д.);

) мысленное представление технологии выполнения работы, возможных воздействий факторов внешней среды, прогнозирование результатов процесса;

) подготовка рабочего места и обеспечение его всем необходимым (материальными ресурсами, рабочей силой, информацией, технологией и т.д.);

) выполнение работы - непосредственный трудовой процесс;

) оформление результатов работы;

) сдача и внедрение (реализация) работы;

) стимулирование хороших результатов работы.

Основным элементом трудового процесса является операция - законченная часть производственного процесса по обработке одного или одновременно нескольких предметов труда, выполняемая на одном рабочем месте одним человеком или группой либо без их участия. Операция является основным объектом планирования, учета, контроля производственного процесса, а также нормирования труда.

Трудовое движение является наиболее дифференцированным элементом расчленения операции. Оно представляет собой однократное перемещение рабочего органа исполнителя (корпуса, ног, рук, кистей рук, пальцев) с целью взятия, перемещения, совмещения, освобождения предмета, поддержания его в состоянии покоя. Процесс выполнения всех этих действий, как правило, контролируется органами чувств, которые корректируют их направленность, скорость и точность.

Трудовое действие - это логически завершенная совокупность трудовых движений, выполняемых без перерыва рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда.

Трудовой прием - законченная совокупность трудовых действий работника, характеризуемая определенным законченным целевым назначением, и представляющая собой технологически завершенную часть операции из нескольких трудовых действий.

Трудовые приемы в зависимости от назначения подразделяются на:

основные (технологические) приемы - предназначены для непосредственного осуществления (реализации) цели данного технологического процесса по изменению физико-химических свойств, формы или положения предмета труда;

вспомогательные - целевое назначение - обеспечение подготовки к выполнению основных приемов.

Все виды технологических процессов могут осуществляться лишь в результате труда работников. Все трудовые процессы по характеру предмета и продукта труда делятся на вещественно-энергетические и информационные. Первые характерны для рабочих, вторые - для служащих.

Предметом и продуктом труда рабочих является вещество (сырье, материалы, детали машин) или энергия (электрическая, тепловая, гидравлическая и т.п.). Предмет и продукт труда служащих - информация (экономическая, конструкторская, технологическая и т.п.). Дальнейшая дифференциация трудовых процессов производится по их функциям.

Остановимся на более подробном рассмотрений труда муниципальных служащих. Специфика их деятельности определяется следующими основными моментами.

. Все муниципальные служащие непосредственно материальных ценностей не создают, но в то же время обеспечивают условия их нормального производства. Любой служащий является вспомогательным элементом для производства материальных благ.

. Предметом труда является информация, которая в то же время выступает и средством воздействия на управляемых.

. Полномочия: все муниципальные служащие воздействуют на людей посредством исходящей от них информации, облеченной в форму актов, постановлений, приказов, обязательных к выполнению соответствующими группами частных лиц или организаций. Особенность заключается в том, что эти полномочия не могут быть использованы в собственных целях.

. Оплата деятельности, которую осуществляют муниципальные служащие, осуществляется из местного бюджета.

. Муниципальный служащий выполняет свои функции на профессиональной, компетентной основе, а поэтому может занять должность после соответствующей процедуры, подтверждающей его компетенцию.

Согласно закону Российской Федерации от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ О муниципальной службе в Российской Федерации, муниципальная служба - это профессиональная деятельность, которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности, не являющейся выборной. Муниципальная должность - должность, предусмотренная уставом муниципального образования, с полномочиями на решение вопросов местного значения и ответственностью за их осуществление, а также должность в органах местного самоуправления с кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного органа и ответственностью за исполнение этих обязанностей.

Муниципальные должности подразделяются на выборные муниципальные должности, замещаемые в результате муниципальных выборов (депутаты, члены выборных органов, выборные должностные лица местного самоуправления), а также замещаемые на основании решений представительного или иного выборного органа местного самоуправления в отношении лиц, избранных в состав указанных органов в результате муниципальных выборов, и иные должности, замещаемые путем заключения трудового договора.

Муниципальные должности муниципальной службы устанавливаются нормативными правовыми актами органов местного самоуправления на основании соответствующего реестра, утверждаемого законом субъекта РФ.

Основные принципы муниципальной службы:

верховенство Конституции РФ, федеральных законов и законов субъектов РФ над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении муниципальными службами должностных обязанностей и обеспечении прав муниципальных служащих;

приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия;

самостоятельность органов местного самоуправления в пределах их полномочий;

профессионализм и компетентность муниципальных служащих;

ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;

равный доступ граждан РФ к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;

единство основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в РФ, а также учет исторических и иных местных традиций;

правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;

внепартийность муниципальной службы.

В Российской Федераций право поступления на муниципальную службу имеют лица, достигшие 18 лет, но не старше 60 лет, профессиональная подготовка которых отвечает квалификационным требованиям по соответствующей должности. При этом не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений в зависимости от расы, пола, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям.

Гражданин не может быть принят на муниципальную службу в случаях:

признания его судом недееспособным или ограниченно дееспособным;

лишения его права занимать муниципальные должности муниципальной службы в течение определенного срока решением суда, вступившим в законную силу;

наличия в соответствии с заключением медицинского учреждения заболевания, препятствующего выполнению должностных полномочий;

отказа от оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности муниципальной службы, на которую претендует гражданин, связано с использованием таких сведений;

близкого родства или свойства (родители, супруги, братья, сестры, дети, а также братья, сестры, родители и дети супругов) с муниципальным служащим, если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

В связи с прохождением муниципальной службы муниципальному служащему запрещается:

) заниматься предпринимательской деятельностью;

) получать в связи с должностным положением или в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения);

) использовать в целях, не связанных с исполнением должностных обязанностей, средства материально-технического, финансового и иного обеспечения, другое муниципальное имущество;

) допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности органа местного самоуправления, если это не входит в его должностные обязанности;

) использовать свое должностное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений, а также публично выражать отношение к указанным объединениям в качестве муниципального служащего;

) заниматься без письменного разрешения представителя нанимателя (работодателя) оплачиваемой деятельностью, финансируемой исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации и пр.

**1.2 Поступление на муниципальную службу**

Практически все процедуры в органах государственной власти и местного самоуправления имеют специфику, которая, прежде всего, определена нормативным правовым фактором. Гражданин поступает на службу к государству (в государственный орган) не только для того, чтобы занять определенную государственную должность, но и затем, чтобы вступить в штат служащих и сделать там служебную карьеру, удовлетворить такие потребности как потребность в уважении, признании, власти, самовыражении.

Весь трудовой процесс проходит в рамках штата. Штат - это структурный элемент муниципальной службы, предусматривающий включение служащих, имеющих чины и получивших право занимать должности. Именно в силу необходимости вступления в штат путем получения чина, служащий назначается на должность. Государственные служащие входят в штаты, которые объединяют служащих, подчиняющихся одному особому статусу и имеющих право на одинаковые классные чины, звания и т.п.

Например, западноевропейский чиновник, войдя в штат или категорию должностных лиц, может оставаться там всю свою профессиональную жизнь. Он делает карьеру внутри штата или категории, поднимаясь вверх вместе с увеличением стажа, повышением квалификации, получая чины, которые и составляют штат или категорию.

В этих странах чиновник может сменить штат или категорию должности в течение своей профессиональной жизни. Такая перемена равнозначна новому назначению и новой карьере. При этом общий и специальный статусы чиновника предусматривают различные пути доступа к новым постам. Профессиональные экзамены, внутренние конкурсы, внесение в списки пригодности, откомандирования позволяют чиновнику перемещаться между различными штатами и категориями должностей.

При поступлении на государственную гражданскую службу и муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений или преимуществ в зависимости от:

• пола,

• расы,

• национальности,

• происхождения,

• имущественного и должностного положения,

• места жительства,

• отношения к религии,

• убеждений,

• принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

При поступлении на государственную гражданскую службу или муниципальную службу гражданин представляет:

) заявление с просьбой о поступлении на службу, гражданскую или муниципальную, и замещении должности (гражданской или муниципальной службы);

) собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, установленной Правительством РФ;

) паспорт;

) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;

) документ об образовании;

) страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;

) свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;

) документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

) заключение медицинского учреждения об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую или муниципальную службу;

) сведения о доходах за год, предшествующий году поступления на государственную гражданскую службу или муниципальную службу, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

Поступление гражданина на службу осуществляется в результате назначения на должность государственной гражданской службы или муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных федеральным законодательством и оформляется актом представителя нанимателя (работодателя).

Гражданин не может быть принят на гражданскую службу после достижения им возраста 65 лет - предельного возраста, установленного для замещения должности государственной гражданской или муниципальной службы.

Поступление гражданина на государственную гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

Конкурс не проводится по гражданским служащим:

• при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники» (советники);

• при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ;

• при заключении срочного служебного контракта (на определенное время);

• при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе.

Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы.

Претенденту на замещение должности гражданской службы может быть отказано в допуске к участию в конкурсе, в связи с несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, а также в связи с ограничениями, установленными федеральным законодательством.

Для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы правовым актом соответствующего государственного органа образуется конкурсная комиссия. В состав конкурсной комиссии входят:

• представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие,

• представитель соответствующего органа по управлению государственной службой,

• представители научных и образовательных учреждений в качестве независимых экспертов;

• представители других организаций, приглашаемые органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов.

Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

При замещении должности муниципальной службы в муниципальном образовании заключению трудового договора может предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального образования. Порядок проведения конкурса должен предусматривать опубликование его условий, сведений о дате, времени и месте его проведения, а также проекта трудового договора не позднее, чем за 20 дней до дня проведения конкурса.

Общее число членов конкурсной комиссии в муниципальном образовании и порядок ее формирования устанавливаются представительным органом муниципального образования.

Представитель нанимателя (работодатель) заключает трудовой договор и назначает на должность муниципальной службы одного из кандидатов, отобранных конкурсной комиссией по результатам конкурса на замещение должности муниципальной службы.

Наиболее типичные методы оценки, которые используют муниципальные образования при проведении второго этапа конкурса - это:

• индивидуальное собеседование;

• анкетирование;

• проведение групповых дискуссий;

• написание реферата по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей и полномочий по муниципальной должности, на замещение которой претендует кандидат.

Можно сделать вывод о том, что качество отбора кандидатов для замещения вакантных муниципальных должностей муниципальной службы во многом зависит не только от соблюдения действующего законодательства, но и от творческого подхода специалистов, которые проводят конкурс.

При устройстве на работу муниципальный служащий обязан представить сведения о доходах и имуществе. Такая процедура, предшествующая приему на службу, не принята в других сферах. Например, в банковской сфере изучается уголовное и политическое прошлое кандидата, а в деловых кругах, в сфере коммерции и прикладных сферах - заслуги и успехи, но никак не материальное выражение их результатов. Муниципальный служащий, замещающий должность главы местной администрации по контракту, не вправе заниматься иной оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской, научной и иной творческой деятельности. При этом преподавательская, научная и иная творческая деятельность не может финансироваться исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства.

Муниципальный служащий, замещающий должность главы местной администрации по контракту, не вправе входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации».

Гражданин после увольнения с муниципальной службы не вправе разглашать или использовать в интересах организаций либо физических лиц сведения конфиденциального характера или служебную информацию, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей».

Субъекты Российской Федерации вправе вносить дополнения в части ограничений и запретов, связанных с поступлением и прохождением муниципальной службы.

**1.3 Научная организация трудового процесса служащих**

Труд является основным и непременным условием человеческого бытия.

Труд создает вещественные факторы. Целесообразная и полезная обществу деятельность людей, в процессе которой они при помощи орудий труда воздействуют на элементы природы и создают необходимые потребительские стоимости, составляют понятие процесса труда.

Процесс труда нуждается в организации, которая призвана способствовать не только получению экономического эффекта, но и развитию человека. Организация труда позволяет соединить в единый процесс производства орудия труда, предметы труда, труд, реализуя определенную технологию деятельности.

Организация труда является научной отраслью экономики, имеет межотраслевое значение, реализуется через функцию управления.

В научной литературе организация труда рассматривается в различных аспектах: как элемент хозяйственного механизма, система производственных отношений, функция управления.

Организация труда основана на современных достижениях науки и передовом опыте, соединяет технику и людей в единый производственный процесс с целью:

• Экономии материальных и трудовых ресурсов;

• Повышения производительности труда;

• Сохранения здоровья человека и превращения труда в жизненную потребность.

По сферам действия понятие «организация труда» разделяется на два вида:

. Организация труда как категория общей экономической теории, определяющая формы социальной организации труда в различных общественно-экономических формациях или разных цивилизациях;

. Организация труда как конкретно-экономическая категория.

В этой сфере различают понимание организации труда по уровням управления:

• Организация труда в масштабе страны, региона или отрасли экономики;

• Организация труда на предприятии, в учреждении, подразделении;

• Организация труда на рабочем месте.

Организация труда реализуется через функции управления, включающие действия:

• По созданию системы организации труда;

• По изменению (совершенствованию) существующей системы организации труда;

• Процесс управления системой организации труда.

Понятие «организация производства» охватывает широкий круг экономических и организационно-технических вопросов. Эти вопросы можно свести к трем группам:

• Рациональное использование средств производства (оптимальное использование производственных мощностей, рациональная расстановка оборудования, рациональная организация и специализация основных и вспомогательных служб предприятия, вспомогательных подразделений, четкое их взаимодействие и т.д.);

• Собственно организация труда, охватывающая непосредственно организацию трудового процесса;

• Управление производством (научное построение структуры управления, совершенствование методов работы управленческого аппарата, форм и методов производственного планирования, контроля, анализа, оперативное регулирование).

Таким образом, организация производства как динамичная система может быть представлена в виде совокупности трех подсистем: организации технологических процессов (организации средств производства в совокупности с процедурами по выполнению разных работ), организации труда и организации управления.

«Организация труда» является исторической категорией. Понятие «организации труда» возникло с понятием труда.

Как наука организация труда зародилась в конце ХIХ века в период машиной индустриализации развития производства. Начало организации труда как науки связывают с американским инженером Фредериком Уинслоу Тейлором (1856-1915). Он был первым, кто объединил замыслы и попытки в области рационализации трудовых процессов в систему знаний. Основные положения теории Тейлора изложены в работах «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Тейлор впервые применил хронометраж с целью рационализации работы, использовал разложение труда по элементам, разработал методы анализа трудовых процессов, нормирования труда и его оплаты, принципы организации труда и управления предприятием.

Исследования Тейлора положили начало поискам способов научной рационализации трудовых процессов путем тщательного изучения и проектирования методов и приемов труда с использованием хронометражных наблюдений, улучшения организации рабочих мест, установления обоснованных режимов труда и отдыха и других мер.

К числу предложенных Тейлором принципов организации труда относятся:

Замена традиционных, рутинных приемов выполнения работы методами и правилами, выработанными на основе обобщения опыта и специального изучения времени, необходимого для выполнения работы;

Отбор рабочих и систематическое обучение их новым приемам работы;

Отделение подготовки от исполнения, в частности освобождение основного рабочего от выполнения функций, связанных с расчетом и подготовкой работ, и передача их специальным исполнителям;

Введение так называемой дифференцированной оплаты труда, при которой лишь выполняющим производственное задание сохраняется установленный размер оплаты, а при недовыполнении его, что естественно для большинства работающих, размер оплаты за каждую выполненную единицу работы снижется.

Генри Форд внедрил систему Тейлора на базе автомобильных заводов, использующих конвейерную систему с сильной интенсивностью труда. Его система характеризовались следующими основными положениями:

максимальным разделением труда, в результате которого почти все операции производственного процесса становятся простыми и могут выполняться рабочими низкой квалификации при исключительно напряженном темпе работы, задаваемом скоростью движения конвейера и других механических регуляторов ритма труда;

механизацией и автоматизацией многих процессов производства на основе разделения их на простейшие операции;

последовательной стандартизацией всех факторов производства, включая сырье, оборудование, инструмент, технологические режимы, трудовые приемы и формы организации.

В начале ХХ века супруги Френк и Лилиан Гилбрет разработали методику анализа приемов и способов труда и считаются основоположниками микроэлементного нормирования. Они установили, что любой трудовой процесс можно расчленить на 17 простейших движений (микроэлементы), которые в дальнейшем не поддаются расчленению, и назвали их «терблигами». Ими разработан циклографический метод исследования движений с помощью киносъемки, который давал возможность анализировать траектории рабочих движений, замерять затраты времени на их выполнение, проектировать рациональные методы работы и устанавливать нормы затрат времени.

Последователи Гильбрета разработали системы микроэлементного анализа времени, которые широко используются до настоящего времени. Г.Б. Мейнард и его сотрудники в 40-е ХХ века годы разработали систему микроэлементного нормирования труда, основы которой были заложены в начале XX века.

Работа по внедрению научной организации труда была развернута в первые годы советской власти.

А.А. Богданов (1823-1928) был одним из первых российских теоретиков науки об организации. Известным ученым в области организации труда в первые годы советской власти являлся профессор О.А. Ерманский (1866-1941), его наиболее известная работа - «Теория и практика рационализации» (1925 г.).

Видным деятелем в области научной организации труда и производства, выдающимся исследователем, автором свыше 220 научных работ был А.К Гастев (1882-1938). К его основным трудам относятся: «Как надо работать» (1921 г.), «Трудовые установки» (1921), «Нормирование и организация труда» (1929 г.), «Научная организация труда» (1935 г.). А.К. Гастев являлся бессменным руководителем созданного в 1920 году Института труда при ВЦСПС, преобразованного в 1921 году в Центральный институт труда (ЦИТ).

Научные работы и идеи А.К. Гастева реализовались в работах ЦИТа, который впервые в мировой практике начал разработку методов проектирования организации труда при проектировании предприятий.

Одним из теоретиков, пропагандистов и популяризаторов НОТ был П.М. Керженцев (1881-1940), автор работ, написанных в двадцатые годы: «НОТ. Научная организация труда», «Принципы организации», «Борьба за время». Он возглавлял Лигу «Время», задачей которой была борьба за правильное использование и экономию времени, как основное условие осуществления принципов научной организации труда в СССР.

В 30-е гг. в СССР была предпринята попытка создать микроэлементные нормативы ручного времени и методику микроэлементного нормирования. В.И. Иоффе разработал основы отечественного микроэлементного нормирования, создав систему микроэлементных нормативов времени для технического нормирования труда.

В настоящее время под организацией труда понимают - организационную систему, имеющую своей целью достижения наилучших результатов использования живого труда. Она призвана обеспечить соединение рабочей силы со средствами производства для достижения определенной производственной цели. Организованный труд людей - это непременное условие функционирования предприятия и составная часть процесса организаций производства.

База организации труда - знание законов экономики, если практическому внедрению мероприятий по организаций труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнении труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения и практические меры основываются на современных достижениях науки и передового опыта.

Термин «научная организация труда» (НОТ) применим и к работе служащих, в том числе государственных и муниципальных.

НОТ призвана решить следующие задачи:

• экономическую;

• психофизиологическую;

• социальную.

Экономическая задача НОТ - создание условий целесообразного использования техники, материалов, сырья для обеспечения экономии живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

Психофизиологическая задача НОТ - создание наиболее благоприятных условий труда для обеспечения сохранности физического здоровья людей и их безопасности, поддержания высокого уровня их работоспособности.

Социальная задача НОТ - повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий обеспечения их профессиональных знаний.

НОТ представляет собой и творческий процесс, обеспечивающий приведение в соответствие организации труда изменяющемуся уровню развития техники и технологии производства.

Основные направления НОТ:

• разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;

• улучшение организации рабочих мест и их обслуживания;

• рационализация приемов и методов труда;

• улучшение условий труда;

• совершенствование нормирования труда; развитие мер материального и морального стимулирования;

• укрепление трудовой дисциплины.

Принципы НОТ:

• комплексность;

• системность;

• регламентация;

• специализация;

• стабильности.

Наибольшая действенность принципов достигается при их совокупном использовании.

Формы разделения труда необходимы в любой организации для обеспечения ее функционирования, расстановки работников и наделения каждого из них конкретными трудовыми функциями.

**2. Анализ основных составляющих организации труда работников администрации Центрального округа г. Комсомольска-на-Амуре**

**2.1 Характеристика Администрации Центрального округа**

Администрация Центрального округа в городе Комсомольск-на-Амуре является территориальным подразделением администрации города, осуществляющим на территории округа исполнительно-распорядительные функции местного самоуправления в пределах, установленных Уставом города Комсомольск-на-Амуре и Положением об администрации Центрального района в городе Комсомольск-на-Амуре.

Центральный округ администрации г. Комсомольска-на-Амуре учрежден постановлением главы города Комсомольска-на-Амуре от 31.12.1996 №975 «О структурных подразделениях администрации города». Он наделен правами юридического лица, состоит в системе исполнительного органа местного самоуправления, но не входит в систему органов государственной власти. Округ отвечает по своим обязательствам перед третьими лицами денежными средствами, вправе от своего имени осуществлять имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Округ имеет самостоятельную смету, финансируется за счет средств местного бюджета, имеет печати и бланки со своим наименованием и наименованием исполнительного органа местного самоуправления.

В своей деятельности по решению вопросов местного значения округ подотчетен администрации города Комсомольска-на-Амуре.

Место нахождения администрации округа: г. Комсомольск-на-Амуре Хабаровского края, пр. Интернациональный, 10/2.

Администрация города не отвечает по обязательствам округа, в т.ч. по обязательствам, возникшим до его организации и из отношений в связи с наделением округа отдельными полномочиями.

Основной целью округа является проведение на подведомственной территории общегородской политики, осуществление делегирования главой города функций управления по созданию благоприятной среды обитания населения округа, условий доступа к образованию, социальной защите и обеспечению личной безопасности граждан на территории округа.

Задачи округа:

осуществление исполнительно-распорядительных функций городского самоуправления;

реализация программ социально-экономического развития города на территории округа;

проведение городской политики и реализация актов городского самоуправления;

обеспечение общественного порядка, защита прав и законных интересов граждан в пределах своей компетенции;

развитие территориального общественного самоуправления.

Округ решает следующие вопросы местного значения в границах подведомственной территории.

. В сфере экономики, финансов, информаций:

экономический анализ деятельности подведомственных муниципальных предприятий и организаций, разработка предложений по повышению экономической эффективности их работы;

использование сметы расходов округа, переданных по нормативам и лимитам города;

формирование и поддержание в рабочем состоянии баз данных подведомственной территории в рамках единого информационного пространства города.

. В сфере жилищно-коммунального хозяйства:

учет муниципального жилищного фонда;

текущее содержание, коммунальное обслуживание жилого муниципального фонда и координация деятельности предприятий, эксплуатирующих жилой фонд;

оперативное взаимодействие с окружными участками предприятий благоустройства, тепловых сетей, электросетей, водопроводно-канализационного хозяйства, горгаза, спецавтохозяйства, пожарной охраны и др.;

прием и учет граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий;

оформление и выдача договоров найма на занятие жилых помещений в муниципальном жилищном фонде на основании распоряжений главы города;

осуществление контроля за надлежащей эксплуатацией жилищного фонда;

приватизация муниципального жилищного фонда.

. В сфере социальной защиты населения:

согласовывает вопросы приватизации жилого помещения с учетом интересов детей;

контролирует выделение жилья детям-сиротам.

. В сфере запись актов гражданского состояния:

рождение;

заключение брака;

усыновление (удочерение);

установление отцовства;

перемена имени;

регистрация смерти;

. В сфере образования, молодежной политики и спорта:

осуществляет хозяйственное, материально-техническое обеспечение деятельности учреждений образования, подростковых клубов на жилом массиве, за исключением объектов городского ведения;

обеспечивает качественный уровень образовательных услуг;

организует работу попечительского совета объектов образования округа, содействует созданию попечительских советов в учреждениях образования;

осуществляет контроль за организацией питания в учреждениях образования;

оформляет и выдает путевки в детские дошкольные учреждения, по вопросам комплектования детских дошкольных учреждений взаимодействует с городским отделом образования;

обеспечивает рациональное использование нежилых помещений и сооружений, выделяемых для работы с детьми и подростками;

организует и координирует работу клубов и центров, ведущих социально-педагогическую, профилактическую и досуговую работу с детьми, подростками и молодежью по месту жительства;

организует работу педагогов-организаторов, социальных педагогов,

реабилитационных центров;

участвует в работе призывной комиссии округа, клубов и кружков допризывного воспитания.

. В сфере охраны общественного порядка:

осуществляет контроль за деятельностью, участковых служб полиции и инспекций по делам несовершеннолетних;

разрабатывает и осуществляет мероприятия по предупреждению безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.

. В сфере благоустройства и озеленения территории округа:

ремонт и содержание дорог, остановочных пунктов общественного городского транспорта, мостовых сооружений, виадук, уличного и дворового освещения;

озеленения зеленых зон и насаждений, парков, скверов, пляжей и иных мест массового отдыха населения, внутриквартальных территорий, памятников, мемориальных комплексов, стел.

Детальное разграничение функций между округом и другими структурами администрации города регламентируются постановлениями главы города.

В порядке законодательной инициативы округ участвует в решении вопросов:

разработки планов комплексного социально-экономического развития города Комсомольска-на-Амуре;

застройки территории города;

создания условий для организации зрелищных мероприятий.

Обязанности округа:

разрабатывать и представлять главе города проекты планов и программ развития подведомственной территории;

разрабатывать проекты сметы расходов подведомственной территории и представлять их для утверждения главе города;

отчитываться перед главой города по вопросам реализации планов и программ, целевому и эффективному расходованию бюджетных средств и использованию муниципального имущества;

осуществлять защиту прав граждан, государственных и общественных интересов, интересов муниципального образования в объеме переданных полномочий, в том числе и по отношениям, возникшим до организации округа.

Управление округом осуществляется исходя из принципа экономической, исторической, социальной, административной и территориальной целостности г. Комсомольска-на-Амуре.

Управление округом на принципах единоначалия осуществляет начальник округа, назначаемый и освобождаемый от должности главой города.

Начальник округа по должности является заместителе главы администрации города - ему подотчетен, без доверенности представляет округ в судах, предприятиях, учреждениях, организациях, издает приказы по вопросам своей компетенции, в т.ч. прием и увольнение работников, открывает счета, подписывает финансовые и бухгалтерские документы, распоряжается денежными средствами в пределах полномочий, переданных главой города.

В аппарат управления администрацией центрального округа входят:

. Рулёв Виктор Семёнович - заместитель главы администрации города, начальник округа, в его обязанности входит организация и координация работы Центрального округа администрации города.

Он курирует работу следующих отделов Центрального округа:

планово-экономического;

бухгалтерии;

юридического сектора.

. Полюхович Борис Владимирович - первый заместитель начальника округа, в его обязанности входит ответственность за вопросы реализаций: учебно-воспитательных программ, молодежной политики, опеки и попечительства, профилактики правонарушений среди несовершеннолетних в округе.

Он курирует работу следующих отделов:

организационно-кадровый отдел;

отдел записи актов гражданского состояния;

образования;

по делам молодежи и физической культуре;

координирует стабильную работу учреждений образования и МОУ ДО «Центр внешкольной работы «Юность».

. Ходань Николай Стефанович - заместитель начальника округа, в его обязанности входят вопросы:

отвечает за вопросы жилищно-коммунального обслуживания населения округа;

постановки на учет и обеспечения жилыми помещениями граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий;

содержания и благоустройства муниципального жилищного фонда округа, содержания автомобильных дорог общего пользования, мостов и иных транспортных инженерных сооружений в границах округа.

Он курирует работу одного отдела жилищно-коммунального хозяйства и координирует стабильную работу муниципальных унитарных предприятий:

«Служба заказчика №1»,

«Благоустройство».

В структуре администраций Центрального округа имеется 10 отделов и секторов, в том числе: (перечень отделов с основными функциями и задачами в приложений А)

. Планово-экономический отдел, руководитель Демченко Ирина Артуровна;

. Юридический сектор, главный специалист Ткаченко Валентина Леонидовна;

. Отдел жилищно-коммунального хозяйства, руководитель Разин Алексей Валерьевич;

. Отдел образования, руководитель Савичева Людмила Даниловна;

. Отдел по делам молодежи и физической культуре, исполняющий обязанности начальника отдела Агарёв Игорь Михайлович;

. Отдел записи актов гражданского населения, руководитель Демченко Татьяна Сергеевна;

. Организационно-кадровый отдел, руководитель Мужиковская Галина Яковлевна.

В них работает 81 человек, включая начальников отделов и ещё 3 человека, входящих в аппарат управления администрацией.

отдел жилищно коммунального хозяйства - 28 человек,

отдел образования - 23 человека,

отдел записи актов гражданского состояния - 7 человек,

канцелярия - 5 человек,

организационный отдел - 5 человек,

планово - экономический отдел - 4 человека,

бухгалтерия - 3 человека,

отдел по делам молодежи и физической культуре - 3 человека,

административная комиссия - 2 человека,

комиссия по делам несовершеннолетних - 1 человек.

Итого работает 84 человека, из них 5 мужчин и 79 женщин.

В соответствии с трудовым законодательством для муниципальных служащих и работников администрации центрального округа устанавливается пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов в неделю с двумя выходными днями (суббота, воскресенье).

Муниципальным служащим администрации центрального округа устанавливается ненормированный служебный день. Ненормированный служебный день - особый режим работы, в соответствии с которым муниципальные служащие при необходимости эпизодически могут привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной 8-часовой продолжительности рабочего времени. Работа сверх установленной продолжительности рабочего времени не является сверхурочной и не оплачивается. Эти нормы закреплены в законе Хабаровского края «О муниципальной службе в Хабаровском крае» 25 июня 2007 года №131.

Рабочий день в администрации длится с 9.00 утра до 18.00 вечера, работают 5 дней в неделю. Для женщин в пятницу предусмотрен укороченный день (работают до 13.00 на оснований сватий 320 Трудового кодекса Российской Федерации).

Перерыв на обед с 13.00 - 14.00, за этот час происходит отдых персонала, можно отдыхать на рабочем месте или выйти в фойе (там стоят диваны) или пообедать в здании иметься буфет на 4 этаже.

Накануне праздничных дней продолжительность работы (службы) сокращается на один час. Если праздничному дню предшествует выходной день, то сокращение продолжительности работы (службы) не производится.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

Учет рабочего времени муниципальных служащих осуществляют ответственные за ведение табельного учета рабочего времени, назначенные приказом руководителя структурного подразделения. Табель учета рабочего времени подписывается руководителем структурного подразделения, лицом, ответственным за ведение табельного учета, и сдается в бухгалтерию до 15 числа каждого месяца.

**2.2 Документы, регулирующие труд работников администрации**

Существуют следующие документы, оказывающие влияние на муниципальную службу:

. Конституция Российской Федераций;

. федеральный закон «Об общих принципах организаций местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 №131;

. федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г.;

. закон Хабаровского края «О муниципальной службе в Хабаровском крае» от 25 июля 2007 года №131;

. Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих городского округа Город Комсомольск-на-Амуре, утвержденный распоряжением главы города от 15 июля 2011 года №175-р и пр.

Конституция Российской Федераций как основной закон Российской Федерации, нормативный правовой акт, обладающий высшей юридической силой. Он закрепляет основы конституционного строя, государственное устройство, образование представительных, исполнительных, судебных органов власти и систему местного самоуправления, права и свободы человека и гражданина, в том числе и муниципального служащего

Федеральный закон «Об общих принципах организаций местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 №131 устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федераций.

В этом законе закреплены права граждан Российской Федерации на осуществление местного самоуправления, а также определены основные права органов местного самоуправления поселений и их ответственность. Поскольку последнее накладывает некоторый отпечаток на труд служащих, остановимся более подробно на этом вопросе.

В Законе «Об общих принципах организаций местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 №131 указано, что должностные лица несут ответственность перед местным населением и физическими и юридическими лицами. Население вправе отозвать членов выборных органов местного самоуправления.

Случаи ответственности перед государством:

издание нормативного правового акта, противоречащего Конституции Российской Федерации, федеральным законам,

совершение действий, в том числе издания правового акта, не носящего нормативного характера, влекущего нарушение прав и свобод человека и гражданина, угрозу единству и территориальной целостности Российской Федерации, национальной безопасности страны и ее обороноспособности.

Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г. регулирует отношения, связанные с поступлением на муниципальную службу граждан Российской Федерации, граждан иностранных государств - участников международных договоров Российской Федерации, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе, прохождением и прекращением муниципальной службы, а также с определением правового положения (статуса) муниципальных служащих.

В главе 2 данного закона прописаны должности муниципальной службы, к числу которых отнесены:

) высшие должности муниципальной службы;

) главные должности муниципальной службы;

) ведущие должности муниципальной службы;

) старшие должности муниципальной службы;

) младшие должности муниципальной службы.

Очень важной статьей в этом законе считается статья 14 (пункт 1), в которой прописано урегулирование конфликта интересов на муниципальной службе.

Содержание закона Хабаровского края «О муниципальной службе в Хабаровском крае» от 25 июля 2007 года №131 ориентировано на муниципальных служащих Хабаровского края и на особенности, связные с прохождением муниципальной службы в крае.

Например, именно в нем указан размер надбавок за счет районного коэффициента (в Комсомольском районе она составляет 1,5 в Хабаровском районе - 1,3).

В законе определена длительность отпуска в связи со службой в местностях с особыми климатическими условиями. Согласно ему, муниципальному служащему администрации Центрального округа предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 16 календарных дней (как и в других в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера). Для сравнения - в южных районах Дальнего Востока он равняется 8 календарных дней, в районах крайнего севера -25 календарных дней.

Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих городского округа Город Комсомольск-на-Амуре, утвержденный распоряжением главы города от 15 июля 2011 года №175-р, представляет собой общий свод правил и этических норм служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться муниципальным служащим городского округа «Город Комсомольск-на-Амуре» независимо от замещаемой должности (в том числе и в администрации Центрального округа).

Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения муниципальных служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, соблюдения прав и законных интересов граждан и организаций, обеспечение единых норм поведения муниципальных служащих, а также содействие укреплению авторитета муниципального служащего, доверия граждан к органам местного самоуправления.

Кодекс также призван повысить эффективность исполнения муниципальными служащими своих должностных обязанностей.

В Кодексе этики закреплены следующие нормы поведения муниципальных служащих при склонению их к получению взятки:

противодействовать проявлениям коррупции и предпринимать меры по ее профилактике в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции;

уведомлять представителя нанимателя обо всех случаях обращений к ним каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений;

не допускать личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов;

- представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Более подробно эти вопросы отражены в федеральном законе «О противодействии коррупций» от 25 декабря 2008 года №273-ФЗ. В нём определены основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

В данном законе дается 2 определению термину коррупция:

злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды;

совершение указанных выше деяний от имени или в интересах юридического лица.

Так же в этом документе перечислены основные принципы противодействия коррупций:

) признание, обеспечение и защита основных прав и свобод человека и гражданина;

) законность;

) публичность и открытость деятельности органов местного самоуправления;

) неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений;

) комплексное использование политических, организационных, информационно-пропагандистских, социально-экономических, правовых, специальных и иных мер;

) приоритетное применение мер по предупреждению коррупции;

Этот закон оказывает непосредственное влияние на муниципальных служащих, например в нём определено что служащий должен представлять представителю нанимателя сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

Учитывая публичность работы муниципальных служащих в обозначенном выше кодексе этики представлены следующие требования к внешнему виду городских муниципальных служащих:

- внешний вид муниципальных служащих должен быть опрятным;

одежда и обувь муниципальных служащих должна быть делового (классического) стиля;

не допускается использование ярких аксессуаров;

не допускается нахождение на рабочем месте служащих в верхней и спортивной одежде, за исключением случаев, когда этого требует выполняемая работа.

Ещё одной интересной деталью является требования к ношению бейджей с указанием имени, фамилии, должности, организации. Сделано это в соответствии с требованиями современного делового этикета, для повышения эффективности общения при проведении протокольных и иных официальных мероприятий муниципальным служащим, участвующим в их проведении.

Также в профессиональной деятельности работника администрации Центрального округа запрещены какие-либо высказывания в адрес других лиц:

по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

Нарушение муниципальными служащими кодекса подлежит моральному осуждению на заседании комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов на муниципальной службе в городском округе. Правила создания этих комиссий закреплены в распоряжении главы города Комсомольска-на-Амуре. №252-р «О комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов на муниципальной службе в городском округе «Город Комсомольск-на-Амуре»» от 02 ноября 2010 г.

В особых случаях нарушение положений кодекса влечет применение к муниципальному служащему дисциплинарной ответственности.

Соблюдение норм кодекса учитывается при проведении аттестации, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

Особую группу документов, регламентирующих труд работников администрации центрального округа, являются положения об отделах и должностные инструкции.

Положение от отделе - это документ, устанавливающий системно связанные между собой правила по вопросам, отнесенным к компетенции соответствующего подразделения (отдела, группы и др.), и регламентирующий порядок осуществления его повседневной деятельности. (пример положения об отделе в приложений Б)

Должностная инструкция - документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Для своих непосредственных подчиненных должностные инструкции разрабатывают руководители подразделений. (Пример Должностной инструкций в приложений В)

Стандарта, регламентирующего содержание и процедуру разработки должностной инструкции, не существует, в связи с чем администрация имеет возможность самостоятельно формировать описание той или иной должности. Поэтому должностная инструкция просто содержит информацию, которая необходима в процессе управления.

Должностная инструкция - это руководство к действию для самого работника: она дает знание того, каких действий от него ожидают, и по каким критериям будут оценивать результаты труда, представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности.

Должностная инструкция - это основа для проведения оценки результатов трудовой деятельности работника, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке (повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т.п.).

Сравнение должностных инструкций свидетельствует о том, что все они разработаны в соответствии с положениями о подразделениях. Комплекты должностных инструкций охватывают функции подразделений и равномерно распределяют нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция содержит однозначное определение того, чем данная работа отличается от всех иных работ.

Общими для большей части должностных инструкций является разделы о правах и обязанностях работников.

К числу основных прав любого муниципального служащего относятся:

. Запрашивать и получать необходимую информацию и документы, относящиеся к вопросам его деятельности.

. Вносить предложения непосредственному руководителю по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными должностной инструкцией обязанностями.

. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении своих профессиональных обязанностей и осуществлении прав.

. Повышать квалификацию в установленном законом порядке.

. На все предусмотренные законодательством социальные гарантии.

Всякий работник администраций округа также несет ответственность:

. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией (в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ).

. За причинение материального ущерба работодателю (также в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством).

. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности (в пределах, определенных действующим административным, уголовным, гражданским законодательством РФ).

То есть каждая должностная инструкция регулирует деятельность муниципального служащего - что он должен делать и не должен, все его права и обязанности, ответственность.

Мы сравнили должностные инструкции сотрудников одного отдела - начальника, ведущего специалиста и специалиста первой категорий. Обнаружилось, что во всех них есть некоторые общий положения. Все должностные инструкции составлены по одному принципу и включают в себя следующие пункты:

общие положения,

- должностные обязанности,

права работника,

ответственность работника.

Должностная инструкция специалистов не сильно отличается от должностной инструкций начальника отдела. Если специалисты в основном должны подчиняться начальнику отдела, то начальник в свою очередь должен быть нацелен на то, чтобы:

организовать и контролировать работу в отделе,

разрабатывать модели должностей работников отдела.

Именно он несет персональную ответственность за выполнение возложенных на отдел задач, функций, полномочий и отчитывается о работе отдела.

Существенное влияние на работу муниципальных служащих также оказывает распоряжение администрация города Комсомольска-на-Амуре «Об утверждении административного регламента проведения проверок при осуществлении муниципального контроля» от 27 февраля 2010 г. №82-ра.

Этот документ устанавливает требования к исполнению функции по проведению проверок при осуществлении муниципального контроля за соблюдением требований, установленных муниципальными правовыми актами, а также требований, установленных федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации.

Юридическими фактами завершения исполнения функции являются:

составление акта проверки;

вынесение предписания;

подготовка и направление информации в соответствующий орган государственного контроля (надзора) в случае выявления нарушений требований нормативных правовых актов Российской Федерации, Хабаровского края, контроль за соблюдением которых не входит в компетенцию органа муниципального контроля.

Муниципальные служащие уполномочены проводить проверки муниципального контроля на основании приказа (распоряжения), подписанного руководителем органа администрации города Комсомольска-на-Амуре, наделенного правами юридического лица, и заверенного печатью.

На проведение внеплановой проверки муниципальные служащие привлекаются приказом (распоряжением) о проведении проверки по согласованию с непосредственным руководителем привлекаемого муниципального служащего.

Внеплановые проверки проводятся в случаях:

) истечения срока исполнения ранее выданного предписания об устранении выявленного нарушения требований, установленных муниципальными правовыми актами;

) поступление в орган муниципального контроля обращений, заявлений, информации от органов государственной власти, органов местного самоуправления, из средств массовой информации о следующих фактах:

возникновение угрозы причинения вреда жизни, здоровью граждан, вреда животным, растениям, окружающей среде, безопасности государства, а также угрозы чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

причинение вреда жизни, здоровью граждан, вреда животным, растениям, окружающей среде, безопасности государства, а также возникновение чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

нарушение прав потребителей (в случае обращения граждан, права которых нарушены).

) приказ (распоряжение) руководителя органа государственного контроля (надзора), изданный в соответствии с поручениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и на основании требования прокурора о проведении внеплановой проверки в рамках надзора за исполнением законов по поступившим в органы прокуратуры материалам и обращениям.

**2.3 Анализ условий труда служащих**

На одного муниципального служащего (на одно рабочее место) приходится:

1 Стол -1 штука,

Стул -1 штука,

Телефон-1,

Канцелярские принадлежности,

Лампа настольная -1,

Компьютер-1 (Клавиатура, мышь, монитор, системный блок)

В Кабинетах также присутствуют принтер, сейф при необходимости, шкаф, кондиционер (они общие на каждый кабинет). Все закреплено за кабинетом, стоит на учете и имеет свой номер.

Вопросы о том, какое количество предметов должно приходиться на отдел или на одного муниципального служащего, определены в расчетной потребности.

Она формируется обычно на отдел и сдается в канцелярию до начала следующего календарного месяца.

Если сотруднику необходимы другие вещи (например, из - за выхода из строя принтера или телефона), то этот вопрос согласовывается с плановым отделом, пишется согласование на имя первого заместителя начальника округа (Б.В. Полюхович).

Оценка материальной базы свидетельствует о наличии некоторых проблем в этой сфере. Например, компьютеры не соответствуют современным требованиям, и пока они загрузятся происходит трата времени (в среднем 10-15 секунд при каждой новой задаче).

В администрации имеется один копировальный аппарат, который находиться на 3 этаже, и чтобы снять копию с документа приходиться тратить время на:

) подъём на этаж (для тех, кто не работает на третьем этаже);

) очередь (если она имеется),

) возвращение в кабинет.

У аппарата управления есть отдельные копиры.

Следует также отметить, что на Администрацию Центрального округа выделено всего 3 автомобиля, из которых 2 закреплены за начальством. Работник может попросить автомобиль начальства только при условий, что он им не нужен. Следовательно, чтобы выехать куда-либо, приходиться ждать. Чтобы уехать скорее, сотрудники объединяются в группы. Удачно организована доставка до места работы сотрудников, проживаеющих в Ленинском округе. С утра их забирает автобус, за проезд в котором сотрудники платят как за проезд в обычном маршрутном автобусе.

Помимо оценки материального сопровождения труда мы обратили внимание на факторы трудового процесса. Их принято разделять на 2 группы:

) Характеризующие тяжесть физического труда. Под ними обычно принято понимать мышечные усилия и затраты энергии: физическая динамическая нагрузка, масса поднимаемого и перемещаемого груза, стереотипные рабочие движения, статическая нагрузка, рабочие позы, наклоны корпуса, перемещение в пространстве.

) Характеризующие напряженность труда - это эмоциональная и интеллектуальная нагрузка, нагрузка на анализаторы человека (слуховой, зрительный и т.д.), монотонность нагрузок, режим работы.

Труд по степени тяжести трудового процесса подразделяется на следующие классы:

легкий (оптимальные по физической нагрузке условия труда),

средней тяжести (допустимые условия труда),

тяжелый трех степеней (вредные условия труда).

Оптимальные условия труда (1-й класс) - условия, при которых сохраняется здоровье работающих и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности. Оптимальные нормативы производственных факторов установлены для микроклиматических параметров и факторов трудового процесса. Для других факторов условно за оптимальные принимаются такие условия труда, при которых неблагоприятные факторы отсутствуют либо не превышают уровней, принятых в качестве безопасных для населения.

Допустимые условия труда (2-й класс) характеризуются такими уровнями факторов среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются во время регламентированного отдыха или к началу следующей смены и не должны оказывать неблагоприятного воздействия в ближайшем и отдаленном периоде на состояние здоровья работающих и их потомство. Допустимые условия труда условно относят к безопасным.

Вредные условия труда (3-й класс) характеризуются наличием вредных производственных факторов, превышающих гигиенические нормативы и оказывающих неблагоприятное воздействие на организм работающего и (или) его потомство. Вредные условия труда по степени превышения гигиенических нормативов и выраженности изменений в организме работающих подразделяются на 4 степени вредности.

Критериями отнесения труда к тому или иному классу являются:

величина внешней механической работы, выполняемой за смену;

масса поднимаемого и перемещаемого вручную груза;

количество стереотипных рабочих движений в смену;

величина суммарного усилия, прилагаемого за смену для удержания груза;

удобство рабочей позы;

количество вынужденных наклонов в смену и километров, которые вынужден проходить человек при выполнении работы.

По этим критериям труд муниципальных служащих попадает в группу допустимых условий труда. При них вредные воздействия не превышают уровней, установленных для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются при отдыхе, и не должны оказывать неблагоприятного воздействия в ближайшем и отдалённом периоде на состояние здоровья работающих и их потомства. Изменения функционального состояния организма восстанавливаются во время регламентированного отдыха или к началу следующего рабочего дня.

Хотя имеются и не которые несоответствия ГОСТам по условиям, в которых осуществляется работа служащих.

Температурный режим

Летом, когда температура на улице достигает 40 градусов, некоторых кабинетах администрации воздух прогревается более 29° при допустимых +23-25°C (кондиционеры устаревшие не справляются с работой) и работоспособность служащих из-за жары падает. Теоретически при температуре более плюс 29° рабочий день не должен превышать 3-6 часов (это как суммарное время так и не прерывное), однако его не уменьшают. В холодное время года температурный режим соответствует +22-24°C.

Освещение - тут все соответствует ГОСТу 12.0.0.001-82.   
Нормой считается диапазон 300-500 люкс, также к окнам должны прилагаться шторки или жалюзи,

Шум - тоже нарушений нет.

Вредным считается постоянное шумовое воздействие от 80 децибел. Для сравнения: обычный телефонный разговор - это порядка 62 децибел, шорох листьев - около 20.

Личное пространство

На каждого сотрудника с современным рабочим компьютером полагается не менее 4,5 кв. м площади кабинета. Для компьютеров с мониторами ЭЛТ эта норма еще выше. Расстояние между рабочими столами, на которых установлены мониторы, должно составлять по лицевой стороне не менее 2 м. Боковое расстояние между краями мониторов - не менее 1,2 м. Минимальное расстояние между глазами и поверхностью монитора - 0,5 м.

По этому параметру имеются нарушения - боковое расстояние между краями мониторов в некоторых кабинетах меньше положенных 1,2 м, иногда в 2 раза.

Работодатель также обязан обеспечить подчиненных местом для обедов, комнатами для отдыха и медпунктом (ст. 223 ТК Российской Федераций).

Медпункта в здании администрации нет, вместо этого имеются медицинские аптечки, что допускается, законодательством. Место для обедов есть - буфет на 4 этаже здания администрации центрального округа. Комнаты отдыха нет.

Поскольку большое влияние на организаций труда оказывает внутрисменный режим труда и отдыха (то есть порядок чередования времени работы и отдыха в течение рабочего дня), мы обратили внимание на это вопрос.

Основой для разработки любого внутрисменного режима труда и отдыха является динамика работоспособности. При разработке внутрисменного режима работы с учетом условий каждого конкретного вида работ определяется общая величина времени на отдых, распределение этого времени на протяжении смены (перерывы в работе и их продолжительность), характер отдыха.

При установлении обеденного перерыва в работе служащих соблюдены все основные требования к нему:

предоставлять обеденный перерыв нужно в середине рабочей смены или с отклонением до одного часа;

продолжительность обеденного перерыва следует устанавливать в 40 - 60 минут, с тем что бы работник использовал не более 20 минут для приема пищи, а остальное время расходовал на отдых.

Таким образом, обеденный перерыв складывается, с одной стороны, из количества времени, необходимого для восстановления физиологических функций до определенного уровня, обеспечивающего снятие утомления, а с другой стороны, из количества времени, необходимого для нормального приема пищи.

В администраций рабочий день начинается с 9.00 утра и заканчивается в 18.00 вечера.

Перерыв на обед с 13.00-14.00. Время на перерыв, по нашему мнению выбрано оптимально (середина дня), разбивает рабочий день на 2 равные половины.

Считается, что внутрисменный режим труда и отдыха должен включать в себя не только перерыв на обед, но и кратковременные перерывы на отдых. Отдых должен быть регламентированным, так как он более эффективен, чем перерывы, возникающие нерегулярно, по усмотрению работника.

Кратковременные перерывы на отдых предназначены для уменьшения развивающегося в процессе труда утомления. В отличие от обеденного перерыва и перерывов на личные надобности они являются частью рабочего времени и назначаются одновременно для всего коллектива. При их разработке предварительно необходимо в каждом случае решать следующие вопросы:

общее время на регламентированные перерывы;

длительность одного перерыва;

время назначения перерывов;

содержание отдыха (активный, пассивный, смешанный).

Обычно количество и длительность кратковременных перерывов определяют исходя из характера трудового процесса, степени интенсивности и тяжести труда. Ориентиром для установления начала перерывов на отдых служат моменты снижения работоспособности. Чтобы предупредить ее спад, перерыв на отдых принято назначать до наступления утомления организма.

С учетом условий труда в администраций такой перерыв можно было бы ввести раз в 3 часа по 5-10 минут. На данный момент таких регламентированных перерывов нет, и работники сами решают когда сделать паузу в работе.

Общее распределение затрат рабочего времени приведено на рисунке 1. Чем больше служащие довольны своими условиями организации труда, тем лучше они выполняют свою работу и не задумываются о смене рабочего места. Руководствуясь этой идеей, мы постарались оценить результативности и эффективности организации труда работников Администрации, для чего воспользовались двумя стандартными тестами.

Всего нами было опрошено 15 человек (из них 14 женщин и 1 мужчина)

Первый тест ориентирована оценку преданность организации и представлен следующими утверждениями,

. Не пожалею сил, чтобы внести свой вклад в успех нашей организации.

. Моим близким я говорю о нашей организаций, что она по сравнению с другими лучше всех.

. Я никак не могу привыкнуть к этой организации.

. Я соглашусь выполнить любое задание, чтобы не потерять место в нашей организации.

. Мои желания и требования организации в отношении сотрудников полностью совпадают.

. Разговаривая с другими, я часто горжусь тем, что работаю в этой организации.

. Уверен в том, что по моей специальности я лучше бы работал в другой организации.

. Думаю, что именно в нашей организации человек может работать по-настоящему увлеченно.

. Я с удовольствием уйду из организации при первом удобном случае.

. Если кто-либо из моих близких обратится ко мне за советом, я без колебания посоветую ему работать в нашей организации.

. Уверен, что, работая в этой организаций, я не достигну желаемых целей.

. Мне часто не нравятся мероприятия, проводимые в нашей организации в отношении сотрудников.

. Меня на самом деле волнуют успехи и неудачи нашей организации.

. Думаю, что наша организация по сравнению с другими самая подходящая для меня.

При ответе на вопросы респонденты могли воспользоваться одним из следующих вариантов ответа:

не согласен;

колеблюсь, в согласии или несогласий;

в общем согласен;

согласен;

полностью согласен.

Для расчета коэффициента преданности организации (в нашем случае администрации) мы сложили ответы по утверждениям 1,2,4,5,6,8,10,13, и вычли из них ответы по утверждениях 3,7,9,11,12,15. Полученная разница и составила коэффициент преданности Администрации, который условно был разделен на три вариант: А, Б и В.

Для тех, чей коэффициент попал в группу А, Администрация является одной из лучших и соответствует их устремлениям. Они очень преданы ей и убеждены, что способны много достичь, работая увлеченно и с удовольствием. Они гордятся своим местом работы и рассказывают о своих достижениях друзьям и знакомым. Они готовы и дальше прилагать большие усилия.

Те, чей коэффициент попал в группу Б, считают, что не ошиблись в выборе места работы. Даже если им не всё нравится в нем, они считают, что оно не хуже других и в нем там можно реализовать свои возможности. Успехи и неудачи Администрации, их волнуют, и они хотели бы, чтобы все складывалось по возможности лучше, для чего готовы приложить к этому определенные усилия.

Коэффициент группы В отличается тем, что его обладатели не смогут долго проработать в администрации, в которую попали по ошибке. Многое из того, что происходит в администрации, не вызывает у них интереса и раздражает.

Распределение испытуемых по группам:

Группа А - 3 человека

Группа Б - 10 человек

Группа В - 2 человека.

Как видим, большинство опрошенных работников Администрации Центрального округа довольны выбором рабочего места и организацией труда в ней, 3 человека абсолютно преданы ей и не видят себя в других сферах деятельности. Исходя из этого мы можем предположить, что раз подавляющая часть работников довольны всем, значит организация труда находится на высоком уровне.

Тем же 15 работникам Администрации было предложено принять участие в диагностике уровня социальной фрустрированности. Её целью являлось определение (фиксирование) степени неудовлетворенности социальными достижениями в основных аспектах жизнедеятельности (т.е. как на работе, так и в личной жизни).

Вопросы были представлены двумя типами (перемешанными между собой):

Относящиеся к рабочему времени.

Не относящиеся к рабочему времени.

Вопросов первой группы:

удовлетворены ли вы взаимоотношениями с коллегами по работе;

удовлетворены ли вы взаимоотношениями с администрацией на работе;

удовлетворены ли вы взаимоотношениями с субъектами своей профессиональной деятельности;

удовлетворены ли вы содержанием своей работы в целом;

удовлетворены ли вы своим положением в обществе;

удовлетворены ли вы возможностью выбора места работы.

Вопросы второй группы

удовлетворены ли вы жилищно - бытовыми условиями;

удовлетворены ли вы своим образованием;

удовлетворены ли вы отношениями с супругом (ой);

удовлетворены ли вы отношениями с ребенком;

удовлетворены ли вы отношениями с родителями;

удовлетворены ли вы обстановкой в обществе;

удовлетворены ли вы отношениями с друзьями, ближайшими знакомыми;

удовлетворены ли вы сферой услуг и бытового обслуживания;

удовлетворены ли вы сферой медицинского обслуживания;

удовлетворены ли вы проведением досуга;

удовлетворены ли вы возможностью проводить отпуск;

удовлетворены ли вы своим образом жизни в целом;

Результаты иcледования свидетельствуют о том, что у работников администрации отмечается неопределенный уровень фрустрированности. То есть большинство социальных достижений в основных аспектах жизни их устраивает. Хотя есть и такая часть, которых не всё устраивает, то есть им есть к чему стремится, чтобы понизить свой уровень фрустрированности, как на работе, так и за её пределами.

Наибольшую неудовлетворенность опрошенные работники ощущают все-таки в нерабочее время, чем в рабочее. Из этого мы можем сделать вывод о том, что в организации труда их устраивает все или практически всё.

**3. Общие и конкретные предложения, ориентированные на улучшение труда служащих**

**.1 Общие предложения по улучшению условий организации труда**

На основании проведенного анализа научной организаций труда в Администрации Центрального округа мы можем предположить следующие мероприятия по усовершенствованию.

. Введение регламентируемых перерывов в работе сотрудников администрации (каждые 2 продолжительностью часа 5-10 минут) или каждый час по 5 минут.

Такие регламентируемые перерывы должны помочь снизить нагрузку на работников Администрации. Перерывы должны быть обязательно регламентируемые потому что они более эффективны чем перерывы, устраиваемые самими сотрудниками.

. Выделение места под комнату отдыха персонала.

Сотрудники получат возможность лучше отдохнуть во время перерыва, что даст новый прилив сил для продолжения работы.

Требования к комнате отдыха

Согласно СНиПу 2.09.04-87 «Административные и бытовые здания», площадь помещения для отдыха в рабочее время рассчитывается, исходя из нормы 0,9 кв. м на человека. Но учитывая, что в администраций работает 84 человека, площадь в 84 кв. м предоставить не возможно, то предлагаем сделать комнату размером 30 кв. м, учитывая тот факт, что сотрудники будут приходить туда не все одновременно.

Должны присутствовать диваны и кресла

Если у организаций есть возможность, то можно поставить спортивные тренажеры (например велотренажер или настольный теннис);

Помещение должно быть светлым, человек испытывает радость при освещении не менее 2500 Lux (как в солнечный день), но для сотрудников которые могут вздремнуть за 5-10 минут нужно повесит темную шторку.

Дизайн и цвет самой комнаты должен отличаться от расцветки и дизайна кабинетов в организации.

Поддерживать температуру воздуха в комнатах отдыха не ниже 22ºС (в холодный период года) так требует СНиП 2.09.04-87

Приток свежего воздуха в час должен составлять не менее 30 кубометров на человека.

Наличие тишины.

. Выделение на Администрацию 1 автомобиля - что бы сотрудники могли передвигаться по служебным делам, не на автобусе или не тратили на время на ожидание машины

. Дальнейшее улучшение условий труда

Улучшение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий, испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Служащего интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв.

Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, производительность и качество выполняемой работы.

Приведение кабинетов и рабочих мест в соответствию с гостами по охране труда.

Установка более новых и более мощных кондиционеров, так как в летние время некоторые кондиционеры просто не справляются с возложенными на них функциями.

Установка пластиковых стеклопакетов, они лучше экономят тепло и гораздо проще в эксплуатаций. Их не надо заклеивать, и у них есть функции проветривания несколько видов.

Перестановка в кабинетах или обмен кабинетам между сотрудниками исходя из количества сотрудников и площади кабинета, так как на каждого сотрудника с современным рабочим компьютером полагается не менее 4,5 м² площади и расстояние между рабочими столами, на которых установлены мониторы, должно составлять по лицевой стороне не менее 2 м. Боковое расстояние между краями мониторов - не менее 1,2 м. Минимальное расстояние между глазами и поверхностью монитора - 0,5 м (в этом имеются нарушения в администрации).

. Повышения преданности организации - это предложение сформулировано с учетом результатов, обнаруженных при тестировании.

Преданность прочно связывает человека с определенными представлениями или определенными действиями. Работник может быть предан людям, целям, своей организации, заданию, работе, или некоему идеалу или ценности. Преданность работника может быть сильной или слабой, носить условный или безусловный характер.

Способы повышения преданности могут быть материальные и не материальные. Остановимся на не материальных.

Слово «нематериальные» в названии методов не должно вводить в заблуждение. Очень многие из рассматриваемых ниже методов требуют затрат (и немалых). Суть их нематериальности состоит в том, что сотрудник напрямую не получает материальных благ или получает их как символ успеха, достижений.

Способы повышения преданности можно разделить на две группы вознаграждений.

. Видимые вознаграждения, к ним относятся:

предоставление сотруднику отдельного кабинета;

оснащение рабочего места престижной мебелью и оборудованием;

выделение организацией служебного (для использования в рабочих целях) или личного автомобиля;

предоставление мобильной связи;

места для парковки собственного автомобиля сотрудника.

Эта разновидность вознаграждений близка по сути к льготам и компенсациям, но отличается тем, что в меньшей степени привязана к профессиональной деятельности работника, а в большей - к его личности. Поскольку подобные вознаграждения часто используют для поощрения тех кто, внес большой вклад в развитие организации, то они содействуют формированию приверженности (преданности) организации.

. Вторая группа вознаграждений публичные:

вынесение благодарности в приказе или отправление личного благодарственного письма за достижения в работе или за участие в ликвидации форс-мажорной ситуации в организации;

введение в организации почётных званий, например, Лучший работник месяца (квартала, полугодия, года), присваиваемых или по подразделениям и видам деятельности или по организации в целом.

вывешивание фотографий лучших сотрудников на Доску Почёта;

введение книги почета;

занесение их имён в Книгу Почёта организации;

призы за победы в соревновании и конкурсах.

Конкурс в администрации может объявляться в разовом порядке. В этом случае целью конкурса может быть решение конкретной проблемы.

Конкурс может быть и постоянно действующим, направленным на поощрение любых идей, нацеленных на развитие организации труда. По итогам конкурса, так же как и по итогам соревнования, можно выплачивать денежные премии, однако не они окажут основное влияние на мотивацию сотрудников, участвующих в конкурсе. В целом, конкурс как средство мотивации способствует, в первую очередь, повышению результативности и эффективности работы сотрудников, но в определённой степени поддерживает их преданность организации.

Организация может позволить выпускать собственную газету, целесообразно и её использовать, чтобы отметить разовые или систематические, коллективные или индивидуальные успехи служащих.

Весьма своеобразные поощрения - обед с главой администрации, на котором сотрудник может поделится своими предложениями и планами по работе.

Большинство перечисленных публичных вознаграждений, хоть и увязываются с успехами в работе, также нацелены на поддержание и развитие преданности организации.

Обучение других сотрудников, наставничество является своеобразной формой поощрения наиболее квалифицированных и опытных сотрудников.

Ещё один из видов нематериального поощрения (однако нередко обходящийся организации в значительные суммы) - подарки. Примером наименее затратного подарка является предоставление возможности сотруднику при необходимости иногда укорачивать рабочий день с сохранением полной оплаты. Довольно распространены подарки к дням рождения, юбилеям, важным событиям (свадьба, рождение ребёнка).

Проблема лояльности персонала является одним из ключевых факторов формирования ее стабильности как социально-экономической системы, а значит, и повышения продуктивности деятельности её сотрудников (в том числе и муниципальных служащих).

В западной литературе широкое использование применительно к вопросу лояльности персонала имеет термин commitment. При этом выделяется различные типы приверженности.

Первый - так называемая приверженность в силу долгосрочного сотрудничества Она базируется на приобретенных в результате долгосрочного пребывания в организации преимуществах в виде старшинства положения, а также полученных привилегий. В связи с этими условиями уход из организации становится дорогим и невыгодным для работника.

Существует также понятие аффективной преданности или лояльности по отношению к организации. В данном случае речь идет об эмоциональной привязанности работника к организации и идентификации с ее целями, иными словами - о позитивном отношении к организации. При наличии данного вида преданности, сотрудники более склонны к взаимопомощи, стремятся генерировать идеи и проявлять большую инновативность.

В литературе упоминается также и так называемая нормативная преданность, определяемая как осознание сотрудником того, что он должен продолжать работать в данной организации.

Оптимальным признается сочетание трех видов преданности, когда сотрудник испытывает желание работать в организации в сочетании с потребностью оставаться в ней, подкрепленной также чувством долга. Лояльность, таким образом, - это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом. Базой для формирования лояльности могут стать:

строгая, но справедливая политика вознаграждения,

удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации,

ощущение внимания и заботы со стороны организации,

удовлетворенность своей карьерой в организации,

уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

Можно выделить три ключевых фактора воспитания лояльности.

Первый из них - материальное стимулирование. Строгая, но справедливая политика вознаграждения будет способствовать росту лояльности. Персонал должен видеть, как именно личный вклад в работу администрации влияет на величину полученной премии. Очень часто проблемы, связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают людей, формируя чувство зависти к коллегам и недовольство руководством.

Лояльность сотрудников базируется не только на деньгах. Все большее значение приобретают факторы нематериального стимулирования. И это второе условие лояльности.

Признание коллегами и руководством, понимание важности деятельности, ответственность и ощущение компетентности, возможность профессионального развития, престижность работы - очень важные условия благожелательности и уважения к своей организаций. Их отсутствие, как правило, обезличивает отношения. Если руководство привыкло не замечать достижений персонала, очень легко получить кадровую нестабильность и даже побег сотрудников. Люди, не чувствующие связи с работодателем, уходят, как только появляется шанс зарабатывать больше.

В рамках нематериального стимулирования лояльность можно поднимать и через социальные пакеты (льготный отдых, оплата спортклубов). Однако при этом необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Ведь у людей разные цели - как жизненные, так и профессиональные. Невнимание к этому фактору может свести на нет все усилия руководства.

Избежать этого позволит применение технологии обратной связи - третьего важного фактора лояльности. С ее помощью начальники больше узнают персональные потребности работников. Обратная связь является проводником идей руководства к подчиненным разного уровня, позволяя избежать неправильного понимания стратегических и тактических целей организаций. При этом мнения рядовых сотрудников об управлений становятся объектом внимания руководства.

Значимость этих факторов объясняется тем, что отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится главной причиной низкой лояльности.

Заработная плата является самым краткосрочным мотиватором. Обычно через 3 месяца после ее повышения рвение людей работать «не помня себя» пропадает.

Принципы лояльности служащего:

. Справедливое вознаграждение. Закон справедливого вознаграждения гласит: материальное вознаграждение за проделанную работу должно быть пропорциональным вложенным усилиям и пропорции должны быть примерно равны для работников того же уровня.

. Удовлетворение важных потребностей. Человек проводит на работе не менее трети своей взрослой, активной жизни. Кто-то может довольствоваться малым и кроме зарплаты его ничто не интересует, но для большинства важно чувствовать себя необходимым, находиться на пути личной реализации и т.д.

. Честные взаимоотношения, выполнение условий договора. Когда человек соглашается приступить к работе, то в первую очередь он опирается на известные ему условия договора. Очень важно, чтобы реальность не расходилась с тем, что говорили до поступления на работу. Многие изменения договора воспринимаются людьми, как несправедливые, особенно если они принимаются в одностороннем порядке.

. Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте. Все большее количество людей осознают, что приятно быть и здоровым и богатым одновременно. Теперь становится важным уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха.

. Удовлетворенность руководством.

Исходя из всего этого, можно подвести некоторый итог. Понятие лояльность мы предлагаем рассматривать как эмоциональную, аффективную характеристику персонала, формирующуюся под влиянием огромного количества факторов, среди которых на первое место выходят либо факторы материального, либо нематериального стимулирования, и, как правило, это зависит от позиции, которую сотрудник занимает в организации.

Эксперты подчеркивают тот факт, что на руководящих позициях материальная составляющая лояльности начинает отходить на второй план. Кроме того, важную роль в обеспечении высокого уровня лояльности персонала играют коммуникации внутри организации и обратная связь, которая обеспечивает формирование доверительных отношений.

Связь между лояльностью и производительностью работы организации, несомненно, существует хотя бы в такой форме: не слишком лояльные сотрудники больше времени тратят на собственные нужды, чем на нужды организации (используя ресурсы организации, в частности, телефон, ксерокс, канцелярские принадлежности). Хотя более традиционно проблема «лояльности» связывается не с производительностью, а с таким прямым ущербом, вызванным таким нелояльным поведением, как разглашение конфиденциальной информации и т.п.

Измерить потери от нелояльности но только в тех организациях, где:

а) есть измерительная шкала или шкалы (например, введена система KPI-key performance index),

б) есть более и менее лояльные сотрудники, и мы можем отделить первых от вторых (для сравнительного анализа эффективности).

Для того, чтобы добиться выполнения второго условия создать инструмент для измерения уровня лояльности. Но, поскольку для создания инструмента требуется обосновать, какова будет экономия от его внедрения, то круг оказывается замкнутым.

Измерение уровня лояльности является как минимум непростой задачей. Основной рекомендацией для получения статистически значимой информации является проведение комплексного исследования с использованием анкетирования, исследования и интервью. Кроме того, сбор данных должен быть открытым, прозрачным, цель опроса должна быть понятна. Основной задачей является поиск либо создание вопросника, получение согласия на проведение интервью.

Для появления и повышения преданности сотрудника необходимо соблюдать 7 требовании.

Этап 1: «Любовь с первого взгляда».

На данном этапе большое значение имеет первое впечатление, которое сотрудник получает об администрации. Как прошла встреча нового сотрудника, как прошел первый рабочий день, который специалисты сравнивают с первым свиданием, как поддержали сотрудника в период его адаптации на новом месте. Важно, чтобы первый день прошел удачно, включая рабочее место и заданные четкие задачи.

Важным фактором на этом этапе является сам коллектив, его подготовленность к встрече с новым работником. Необходимо, чтобы коллеги по работе знали четкие функции нового работника, и каким образом его работа будет улучшать достижения организации.

В некоторых организациях разработаны специальные мероприятия, которые направлены на адаптацию нового специалиста с закрепленными лицами, которые отвечают за эффективное осуществление процесса адаптации нового служащего.

За один день к рабочему месту не привыкнешь, при этом у каждого человека этот процесс протекает индивидуально, поэтому необходимо найти к каждому работнику персональный подход. Весь смысл заключается в том, чтобы руководитель мы присмотреться к новому работнику, а сотрудник в свою очередь мог рассмотреть организацию изнутри.

Этап 2: «Мы с тобой одна команда».

Сотрудники должны ощущать себя членами одного целого механизма, единой командой. Для достижения такого механизма формируют корпоративный дух организаций. Устраиваются тренинги, мозговые штурмы, неформальное общение во время досуга (т.е. серьезные и направленные командообразующие мероприятия). Организация различных конкурсов и соревнований, объединяющих и сплачивающих коллектив.

Главной целью таких мероприятий создание командного духа у сотрудников это обязательно должен помнить руководитель.

Этап 3: «Мое богатство - мои сотрудники».

Важным постулатом, играющим значительную роль при построении системы развития, обучения персонала и его карьерного роста является тезис - «Мое богатство - мои сотрудники».

Инвестиции, сделанные в сотрудников, возвращаются в организацию, но для этого нужно создать стратегию развития своей команды. Сотрудники будут понимать, к чему им следует стремиться, а организация сможет правильно распределить и использовать свои ресурсы.

Для повышения квалификации отдельного специалиста или обучения персонала можно привлекать «со стороны» тренера или взять в штат специалиста, который будет заниматься развитием персонала, включая определение потребности в обучении и сам организационный процесс обучения персонала.

С начала будет казаться, что обучение персонала приносит высокие затраты, но при дефиците управленцев и специалистов на рынке труда, именно обучение персонала становится мотивирующим фактором, который повышает степень лояльности сотрудников к организации и их производительность.

Этап 4: «Любовь не продается».

Заработная плата достойного уровня это, безусловно, важный фактор, но необходимо помнить, что внимание и заботу к себе сотрудники обязательно оценят. Например, доставка служебным транспортом, организация обедов, оздоровительные путевки или абонемент в спортивный клуб повлияет позитивно на отношение к организации и к своему труду, повысив лояльность и производительность сотрудников.

Этап 5: «Принцип открытых дверей».

Позитивно сказывается на сотрудниках и политика «открытых дверей», заключающаяся в том, чтобы начальник организации всегда был доступен для подчиненных. Необходимо организовывать встречи руководителя с коллективом, планировать доступный график, по которому работник мог бы лично пообщаться при необходимости с начальником.

Сотрудники должны знать, что они не случайные люди и не пешки в «чужой игре», они команда, работающая заодно в основном составе. Люди должны иметь возможность высказывать свои мысли без угрозы, что инициатива наказуема, и т.о. понимать, что такое общение способно оказать влияние на организацию их труда.

Этап 6: «Мне с тобою по пути».

Команда единомышленников должна знать миссию организации, которую ей нужно четко донести, и не формально, а чтобы люди знали идею, ради которой они будут каждое раннее утро ходить на работу. Главным условием эффективной работы является совпадение целей организации с личными целями работников.

Этап 7: Нужно просто любить своих сотрудников и их преданность организации будет обеспечена.

**3.2 Анализ служебного поведения**

Когда в организации трудятся преданные, компетентные кадры, руководство, расходует свои время и средства на их удержание.

Для претворения в жизнь этой задачи особое место в деятельности организации должно уделяться изучению отношения персонала к рабочей обстановке, удовлетворенности трудом, карьерой и пр.

Материалы такого рода исследований могут собираться по следующим направлениям:

. профессиональная подготовка работника;

2. степень совпадения ценностей работника с ценностями организации или, иными словами, корпоративно-идеологическое направление;

. дисциплинированность работника, его умение и желание занять в коллективе свое место.

Служащие Администрации должны в совершенстве владеть своей профессией и оборудованием. Это в известной мере будет способствовать росту продуктивности.

Шкала профессиональной готовности служащего к выполнению работ может выглядеть так.

1. Фанатик своего дела. Работник высокой квалификации, наделенный большими профессиональными амбициями. Любая сложная задача при выполнении профессиональных обязанностей воспринимается им как личный вызов. Он не оставляет дела, пока не выполнит задачу, и раздражается, когда его пытаются переключить на другую проблему. Самое главное, считает такой человек, - профессиональная компетентность. Все должно быть сделано самым лучшим образом, с высокими показателями качества и по последнему слову техники.

2. Оптимальный профессионал. Работник, обладающий высокой или достаточной квалификацией для выполнения задания. Стремится выполнять свои обязанности качественно, но не напрягаясь. Повышает свою квалификацию по мере необходимости. Результаты его работы стабильно хорошие.

. Слабый профессионал. Человек, в силу профессиональной компетенции не способный качественно выполнять свою работу. Делает как умеет. Своим квалификационным ростом не озабочен.

Работники администрации в разной степени преданы своему коллективу. Корпоративно ориентированный персонал должен разделять цели и идеи организации и работает с высокой самоотдачей и энтузиазмом. Шкала корпоративно-идеологической лояльности работников может выглядеть так:

1. Служащий полностью разделяет цели и идеи организации. Считает их более важными, чем свои собственные. Активно защищает интересы своей администрации. Склонен приносить свои потребности в жертву интересам коллектива.

2. Служащий разделяет цели и в то же время имеет свои собственные. Он может высоко ценить свою принадлежность к администрации и гордиться ее достижениями. Но важно то, что он имеет свои собственные цели, которые совмещает с целями организации. Именно поэтому он в ней и работает.

. Служащий индифферентно относится к целям и идеям организации. Просто работает. Его цели, если они вообще имеются, никак не соотносятся с целями организации.

. Служащий, ценности которого противостоят ценностям организации. Такие люди склонны приносить интересы организации в жертву своим целям и рассматривать ее как почву для роста собственного благосостояния.

Трудовая деятельность каждого служащего не представляет большого интереса сама по себе. Она становится ценной только при увязывании результатов труда каждого работника в единый процесс. Это делается с помощью технологий, в которых труд каждого работника имеет свое место проявления - отношение работника к властным полномочиям, отчетной документации, планам, графикам и исполнительской дисциплине.

Работник может это понимать и осознавать важность взаимодействия или нет. Если понимает, то стремится выполнять работу так, чтобы результаты его труда было легко использовать коллегам. Если нет, то он склонен выносить на первый план собственные удобства и заставлять остальных приспосабливаться к себе.

Шкала организационно-технологического направления может выглядеть так:

1. служащий понимает и развивает взаимодействие с коллегами;

2. служащий игнорирует взаимодействие, занят только собой.

Любой работник при выполнении своих обязанностей одновременно демонстрирует себя со всех сторон:

профессионально-технической,

корпоративно-идеологической,

организационно-технологической.

Сложив все три компонента в матрицы, мы получаем варианты возможного поведения служащих в зависимости от их поведения по каждому из них.

Рабочее поведение персонала может быть описано двумя матрицами, каждая из которых состоит из 12 ячеек.

Матрица А объединит все типы поведения людей, лояльных к своей компании, поддерживающих и развивающих рабочее взаимодействие, а матрица Б, напротив, объединит нелояльных к организации сотрудников, которые не понимают важности координации усилий и соблюдения требований трудовой дисциплины, научной организации труда.

Матрица А включает в себя набор поведения работников, поддерживающих и развивающих взаимодействие в компании (см. таблицу…).

Пример матрицы А

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Фанатик своего дела | Оптимальный профессионал | Слабый профессионал |
| Приносит себя в жертву группе | Ф1 | ОП 1 | СП 1 |
| Гордится принадлежностью к организации, но реализует свои цели | Ф2 | ОП 2 | СП 2 |
| Индифферентно относится к целям и идеям организации | Ф3 | ОП 3 | СП 3 |
| Приносит интересы организации в жертву собственным | Ф4 | ОП 4 | СП 4 |

В матрице по столбцам объединены работники по профессиональному принципу, а строки объединяют их по корпоративно-идеологическому отношению к организации. При этом все они, независимо от своего профессионализма и приверженности целям организации, соблюдают трудовую и технологическую дисциплину и поддерживают процессы взаимодействия. Таким образом, в каждой ячейке расположен конкретный поведенческий тип (см. приложение…).

Рассмотрим вторую матрицу типов поведения, построенную по тому же принципу, но объединяющую работников, не ценящих важности организационной составляющей. Общей чертой в этом наборе поведения являются равнодушие к делу и пренебрежение требованиями технологической дисциплины.

Матрица Б включает администрации и занятых только собой.

Пример матрицы Б

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Фанатик своего дела | Оптимальный профессионал | Слабый профессионал |
| Приносит себя в жертву группе | Ф 1 | ОП 1 | СП 1 |
| Гордится принадлежностью к компании, но реализует свои цели | Ф2 | ОП 2 | СП 2 |
| Индифферентно относится к целям и идеям компании | Ф 3 | ОП 3 | СП 3 |
| Приносит интересы группы в жертву собственным | Ф 4 | ОП 4 | СП 4 |

Группа профессионалов будет выглядеть здесь иначе, чем в первом случае.

Проведение подобной категоризации и количественный подсчет его предпочтительного поведения позволит администрации точно определить направления для развития организации труда служащего.

В ней выстраивается три вектора, по которым следует двигаться по работе со своими людьми.

Первый - когда коллектив выявляет важность профессиональной составляющей работников. Основанием может быть наличие в коллективе высокопрофессиональных работников. В этой ситуации производственная технология (система действий) и ее техническая база (необходимое для этого оборудование) сковывают потенциал работников. Интеллектуальная энергия высокопрофессионального персонала должна быть срочно направлена на их усовершенствование и модернизацию. В противном случае профессионалы просто навредят организации. В этой работе выстраиваются два направления:

Технологическое и техническое усовершенствование процессов. Понимание смысла действия и технологической необходимости отчасти снимут остроту вопросов исполнительской дисциплины и контроля;

Расширение влияния идеологии и ценностей организации. Причем упор при работе в этом направлении следует делать на перспективах развития и целях. Таким образом, через масштаб преобразований и причастность к ним, через внедрение программ, увеличивающих корпоративный дух, профессионалы могут стать более «привязанными» к своим рабочим местам.

Иное дело, если коллектив состоит из слабых профессионалов. В этой ситуации работники просто не справляются с теми требованиями, которые выдвинуты к ним. Их поведение направлено на приведение технологии в соответствие со своими возможностями, потому что для работы у них не хватает квалификации. Решение в этой ситуации должно заключаться в-профессиональном обучении персонала, разработка регламентов и стандартов, усиление влияния планирования, отчетности и контроля с целью проведения коррекционного обучения.

Второе направление связано со слабостью власти, что может проявляться в нарушениях технологической и исполнительской дисциплины. Персонал не имеет норм и правил в выполнении заданий или не руководствуется ими. Работы выполняются удобным для исполнителя способом в удобный момент времени.

В этом случае работа с персоналом должна быть нацелена на создание производственных технологий. Менеджменту важно сосредоточиться на системе текущего планирования деятельности и разработке стандартов операций. Ни высокий профессионализм исполнителей, ни преданность персонала своей компании этой проблемы не решат. Два последних направления пока не актуальны для Администрации Центрального округа.

**Заключение**

Организация труда - один из важнейших процессов в любой организации, от которого зависит очень многое (например, довольны ли работники выбором рабочего места, результатами своей работы и тем как построен рабочий процесс).

Если служащие довольны организацией труда, значит, они будут выполнять свою работу с удовольствием, добросовестно и достигнут высоких результатов в своей деятельности. Во все времена и во всех сферах функционирования человека лучше организованный труд при равной его технологической оснащенности обеспечивал достижение более высоких результатов.

Не стоит забывать и о том, организация труда - это сложный процесс, который связан со многими проблемами. Для достижения высоких результатов необходимо периодически оценивать его результативность, например, проводить опрос - довольны ли сотрудники своим рабочим местом и тем, как организован их труд.

Руководствуясь этими идеями, мы постарались провести комплексное исследование организации труда муниципальных служащих и сформулировать рекомендаций по совершенствованию деятельности в выбранном направлении. Для достижения этого нами было:

дано определение трудового процесса и его содержания;

выделена специфика управленческой деятельности вообще и труда служащих в частности;

охарактеризованы возможности поступления на муниципальную службу;

определена суть научной организации трудового процесса вообще и служащих (в т.ч. муниципальных) в частности;

дана характеристика конкретного органа местного самоуправления - Администрации Центрального округа города Комсомольска-на-Амуре:

изучен режим труда;

проанализировано содержание документов, регламентирующих труд работников Администрации;

исследованы вопросы, связанные с материальным сопровождением их труда;

изучены условия труда муниципальных служащих;

дана оценка уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) работой и - как результат - определена степень приверженности Администрации.

Полученные результаты позволяют сформулировать идею и необходимости введения следующих дополнений в существующую систему организации труда.

Введение регламентируемых перерывов.

Выделение места под комнату отдыха персонала.

Выделение на Администрацию еще 1 автомобиля.

Дальнейшее улучшение условий труда.

Повышения преданности организации.

Рекомендаций по проведению служебного анализа поведения.

Мы полагаем, что выполнение этих предложений повысит уровень организации труда и преданности организации, а следовательно, и работоспособность работников.

**Список литературы**

трудовой муниципальный служащий организация

1. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. Учебник / Б.М. Генкин. - М.: Издательство: «НОРМА», 2010. - 400 с.

2. Кобец, Е.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли / Е.А. Кобец, М.Н. Корсаков. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011. - 79 с.

3. Макареня, Т.А. Организация и планирование производства. Учебное пособие / Т.А. Макареня. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011. - 204 с.

. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Издательство «Экзамен», 20012. - 464 с.

. Организация труда: Учебник / Т.В. Емельянова, С.Н. Лебедева, Л.В. Мисникова и др. - Мн.: Выш. шк., 2011. - 302 с.

. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / Под общ. ред. А.С. Головачева. - Минск: Новое знание, 2012. - 603 с.

. Шуваев М.А. Экономическая сущность понятий конкурентоспособности предприятия // Экономическое преображение России. 2011. №4

. Янченко Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления // Управление персоналом. 2011. №1 (251).

. Бирюков А. Профессиональное обучение ИТ: уроки бизнеса // Управление персоналом. 2011. №8

. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. №273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями)

. Федеральный закон Российской Федерации от 21 октября 2011 г. №288-ФЗ «О внесении изменений в статью 13 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации»

. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)

. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» (закон о МСУ) от 06.10.2003 №131-ФЗ

. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993)

. Трудовой Кодекс Российской Федераций

. закон Хабаровского края «О муниципальной службе в Хабаровском крае» от 25 июля 2007 года №131;

. Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих городского округа Город Комсомольск-на-Амуре, утвержденный распоряжением главы города от 15 июля 2011 года №175-р и пр.

. Психологические тесты для профессионалов» (автор - составитель Н.Ф. Гребень, издана в Минске в 2007 году -

. Н.П. Беляцкий, Е.С. Велесько и П. Ройш «Управление персоналом (издана в Минске, но в 2007 году

. Научная организация труда персонала. Леженкина Т.И. М.: Маркет ДС, 2010.

. Мотивация и оплата труда - инструменты, методики, практика - Ветлужских Е.И. 2010

. Научная организация труда (НОТ) Ф.У. Тейлор.

. Управление персоналом Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин Волгоград, 2010

. Барков С.А. Управление персоналом: Учебник. - М.: 2008.-

. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебное пособие. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009 г.

. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления: Учебник. - М.: ЮристЪ, 2008.

. Жариков Е.С. Психология управления: Учебник. - М.: Проспект, 209

. Егошин А.П. Управление персоналом: Учебник. - Новгород: Издательство «Март», 2012. -.

. Лифинец А.С. Основы управления персоналом: Учебник. - Иваново: Дом книги, 2011

. Озерникова Т. Управление персоналом: Учебник. - 2010 г. - 259 с.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |