

*Калинко А.А.,
студент*

*Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева*

Россия, г. Красноярск

*Ефанов М.А.,
студент*

*Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева*

Россия, г. Красноярск

Пацук О.В.,

кандидат экономических наук, доцент

*Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева*

Россия, г. Красноярск

РЕГЛАМЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

***Аннотация:** Успешная работа предприятия невозможна без разработки нормативных документов, регламентирующих деятельность его подразделений и отдельных исполнителей. Регламентация деятельности организации является основой регулярного менеджмента, который представляет собой тщательно спланированную и хорошо работающую систему управления организацией, в связи с чем, необходимо изучить регламентацию как метод организации деятельности структурных подразделений органов управления и должностных лиц.*

***Ключевые слова:** регламентация, метод организации управленческой деятельности, кадровое делопроизводство, подбор персонала, мотивация.*

Annotation: *Successful work of the enterprise is impossible without development of the normative documents regulating activity of its divisions and certain performers. The regulation of activity of the organization is a basis of regular management which represents carefully planned and well working control system of the organization in this connection, it is necessary to study a regulation as a method of the organization of activity of structural divisions of governing bodies and officials.*

Keywords: *regulation, the method of organization of management activities, HR administration, personnel selection, motivation.*

Упорядоченное взаимоотношение в сфере труда является одной из наиболее важных задач современного законодательства. Дословно понимание и восприятие «регламентации» сводится к общему понятию «регламент», означающему совокупность постоянных или временных правил, регулирующих внутреннюю организацию и формы деятельности персонала, а также правовое положение отдельных сотрудников. В большинстве своем регламентация деятельности персонала осуществляется с помощью локальных нормативных актов, таких как правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и прочее.

Регламентация – это не самоцель, а всего лишь одно из средств управления [1]. Эффективность регламентации зависит от многих условий:

1. от специфики деятельности работников. Например, деятельность некоторых работников регламентации не поддается вообще (творческие профессии), а в массовых специальностях по выполнению однотипных работ регламентация очень даже помогает;

2. от размера компании и количества работников;

3. от особенностей топ-менеджеров или владельцев.

Поэтому, говоря о регламентации надо ответить на три главных вопроса:

1. Кому и зачем нужны регламентирующие документы?

2. С какими основными проблемами сталкиваются при регламентации деятельности?

3. С какими главными проблемами сталкиваются разработчики регламентирующих документов при анализе деятельности?».

Положения регламентируют крупные или особо важные для компании области деятельности (разработка и внедрение нового продукта, работа с персоналом и т.д.). Для принятия своевременного решения о регламентации отдельных направлений или всей системы управления (в частности, управления персоналом), важно знать на каких этапах развития организации целесообразна регламентация отдельных направлений или всей системы управления персоналом, а также когда и при каких условиях она становится эффективным инструментом управления.

Появление отдельных функций по управлению персоналом и создание системы и взаимосвязей между ними является процессом не произвольным, а органично связанным с общим уровнем развития управления в компании. Желательно, чтобы система управления персоналом несколько опережала в своем развитии системы управления в других направлениях деятельности компании, но в любом случае уровень и форма управления персоналом зависят от уровня развития организации в целом. Под уровнем развития управления в целом подразумевается сочетание степени разделения управленческих работ (иерархического и функционального) со степенью согласованности действий субъектов (должностей, подразделений), выполняющих эти работы для достижения общеорганизационных целей. Причем согласование их деятельности при этом может не оформляться (осуществляться на основании устной договоренности) [2].

Уровень развития управления компанией в целом эволюционирует, меняя свою форму: общее (непосредственное) управление; функциональное; ресурсное и процессное. При этом последующие формы не исключают, а включают предыдущие, дополняя их:

1. Уровень минимальной дифференциации управленческих функций при высокой неформальной согласованности (общее управление).

На этапе зарождения компании разделение должностей весьма условно, зоны ответственности четко не определены, обязанности многообразны, сотрудники выполняют много функций и взаимозаменяемы. Управление осуществляется главой компании в виде непосредственного руководства.

Преимущество такой формы управления заключается в оперативности и конкретности. Руководитель может лично контролировать выполнение работ, он знает индивидуально-личностные особенности и профессиональные качества каждого члена небольшого коллектива и текущее состояние дел в компании. Недостатки проявляются при увеличении объема работы и численности подчиненных: возможности лично контролировать и направлять работу коллектива уменьшаются. Отметим также, что такое «персональное» управление крайне зависимо от личностных качеств руководителя и его управленческой квалификации.

Переход к системной работе в небольшой организации – достаточно сложная задача, поскольку регламентация и стандартизация деятельности могут войти в противоречие с корпоративной культурой общего управления. Но увеличение объема работ и численности персонала потребует некоторой регламентации, и если руководитель воспользуется регламентами как управленческим инструментом, их разработка может оказаться целесообразной [3].

2. Уровень средней дифференциации управленческих функций при формальной согласованности (функциональное управление).

При успешном развитии компании и увеличении численности сотрудников происходит иерархическое структурирование управления и функциональное разделение труда. Формируются функциональные подразделения, в том числе служба по управлению персоналом. Сужается специализация сотрудников – соответственно повышается уровень их профессионализма в определенном направлении. Однако со временем цели компании перестают быть целью работы для персонала подразделений и замещаются функциональными задачами. Появляется опасность рассогласованности действий отдельных подразделений,

снижается производительность труда в целом. Для того чтобы это предотвратить, нужно разработать систему согласования функциональных задач подразделений с целями компании. Проблема заключается в том, что на этом этапе менеджер по персоналу может получить набор «непосильных» для него задач (в том случае, если преобразования происходят не системно).

3. Уровень дифференциации управленческих функций высокий, согласованность минимальная и формальная (ресурсное управление или управление по направлениям).

Дальнейшая логика развития управления компанией в целом – освобождение основных направлений деятельности от самостоятельного обеспечения необходимыми ресурсами и выделение ресурсно-снабженческих видов деятельности в специализированные подразделения. На этом этапе в компании появляются отдельные специалисты (или подразделения), ответственные за управление ресурсами – финансовыми, информационными, технологическими, сырьевыми, транспортными, человеческими и пр.

Управление основными направлениями деятельности (производство, сбыт, реклама и т. д.) трансформируется в управление по направлениям. При этом необходимость делового взаимодействия между отдельными подразделениями уменьшается. На этом уровне развития компании требуются разделение деятельности по управлению персоналом по отдельным направлениям и разработка основных регламентных документов; формирование системы управления персоналом как целостной совокупности всех HR-элементов желательно. Затруднения могут возникнуть из-за отсутствия системного подхода, узкофункционального видения задач, а также недостаточной численности сотрудников в службе управления персоналом [4].

4. Уровень дифференциации управления максимальный, согласованность высокая, нормативно закреплённая (процессное управление).

Процессное управление преодолевает недостатки, характерные для ресурсного управления: каждое подразделение, занимающееся ресурсно-снабженческой деятельностью, отвечает за достижение конкретных результатов

и за четкое бесперебойное осуществление процесса в своем направлении деятельности, при этом «потребители ресурсов» внутри компании ответственны за выполнение отдельных работ. Формируется система процессов – в частности, система управления персоналом – как совместная деятельность, в которой роли, задачи и ответственность распределены между всеми субъектами управления персоналом (руководителями всех уровней). Наличие такой системы управления персоналом, учитывающей особенности компании, способствует грамотной постановке всех прочих бизнес-процессов [5-].

Итак, для того чтобы сотрудники эффективно и плодотворно работали на благо руководства и работодателя, руководителям нужно не лениться и выполнять основные функции руководства, а именно регламентировать деятельность, стимулировать эффективную работу и учить сотрудников, когда это необходимо.

Конечно, есть специалисты по регламентации, стимулированию и обучению, но они должны организовывать процесс, помогать менеджерам, контролировать качество, хранить результаты, а не выполнять весь объем работ. Иначе получаются системы в себе и для себя. То есть реальная деятельность отдельно, а регламентирующие документы, правила стимулирования или программы обучения отдельно. И связи между ними только формальные – для проверяющих органов – инспекций по труду, аудиторов по ИСО 9000 и т.п.

Результатом регламентации, как метода организации деятельности органов управления и их структурных подразделений, является разработка комплекса регулирующих документов и строгое соблюдение установленных режимов и правил. Регламентация может применяться к каждому работнику, то есть индивидуально, к структурным подразделениям и к организации. Для различных категорий должностей руководителей, специалистов и других служащих данные документы имеют общие черты, и в тоже время для них характерны существенные отличия. Так, например, не соблюдение правил документирования регламентируемых действий специалистов и других служащих органов управления может привести к свободе в понимании своих

обязанностей, дублированию функций и, в конечном счете, к проявлению управленческих и организационных конфликтов [6].

Одним из требований метода является документальное закрепление регламентируемых действий. Это особенно важно при разработке должностных инструкций работников структурного подразделения. При этом, применяя аналитические процедуры, важно добиться согласования Положения о структурном подразделении со всеми должностными инструкциями, и инструкций между собой. Применяя, например, матрицу распределения ответственности необходимо достичь разделения и закрепления определенного набора функций, работ. Имея расчеты времени объемов выполняемых работ можно достичь полной загрузки работников, исключения дублирования работ.

При проведении регламентирования аналитические процедуры проявляются и как способ организационного закрепления труда управленцев, и как методическое средство организационного проектирования, и как самостоятельный способ организационного закрепления труда работников организации, и как средство исследования организационных систем.

Таким образом, регламентация – основное средство организации регламентируемого бизнес-процесса в деятельности предприятия, с помощью которого оно функционирует как система, ориентированная на определенные результаты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Барчан Н.Н. Организация управленческой деятельности: Учебник. Балашиха: ВА РВСН имени Петра Великого, 2016. – 491 с.
2. Карасев В.А. Совершенствование и унификация процессов управления персоналом // Образование – путь к успеху. Международный форум «YEES 2012». Сборник научных трудов. – М., 2012. – С.83-85.
3. Карасев В.А., Гоголкина Д.Г. Организационная структура управления компании: роль и предпосылки развития // Научное обозрение. –2017. – № 5. – С. 135-141.

4. Бевзюк Е.А. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие / Е.А. Бевзюк. С.В. Попов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 212 с.

5. Процессный подход к разработке стратегии управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.

6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.