

Место регламентации труда в общей системе организационного проектирования деятельности предприятий

Давыдовский Ф.Н.

Институт бизнеса и права, Санкт-Петербург

На современной стадии развития организационного проектирования понимание регламентации труда, как методического средства сводится только к закреплению выработанных проектных решений, тогда как применение ее в самом процессе оргпроектирования не производится. На самом же деле регламентация труда является неотъемлемой частью процесса организационного проектирования - она используется сначала в роли средства исследования, а затем средства проектирования деятельности организационных систем; закрепляет выработанные проектные решения и позволяет более эффективно проводить процесс внедрения; выработанные при этом регламентационные документы служат, также, средством контроля за процессом внедрения организационных проектов.

Ключевые слова: регламентация труда, организационное проектирование, организационная система.

Regulation of work place in the overall system of institutional design activities of enterprises

Davidovsky F.N.

Institute of Business and Law, St. Petersburg

At the present stage of development of institutional design understanding the regulation of labor as a methodical means limited to securing you-operated design solutions, while its use in the process orgproekti-tion is not performed. In reality, regulation of labor is an integral part of my process of organizational design - it is used in the first ro-a means of research and then design tools of organizational-ting systems, fixes to develop project solutions and allows you to more effectively carry out the implementation process, developed with the regulatory document elements serve as a means of control over the process of implementing organizational projects.

Key words: regulation of labor, organizational design, organizational system.

Процесс регламентации труда находит свое выражение в разработке системы документации. Регламентационная документация неоднородна по своему составу. Она представляет собой «слоеный набор» регламентационных документов, соответствующий, с одной стороны, существующим уровням иерархии на предприятии, а с другой - структуре нормативной системы предприятия. На предприятии существует три вида регламентационной документации:

- 1) Внутренняя, нормируемая на конкретном предприятии.
- 2) Внешняя, формируемая на уровне вышестоящей организации.
- 3) Регламентационная документация общегосударственного масштаба.

Представителями первого вида документов являются устав предприятия, положения о структурных подразделениях. Должностные инструкции второго вида - организационные приказы, инструкции, распоряжения. Регламентационная документация третьего вида носит общий характер и задает системные ограничения на деятельность любого предприятия; в их состав входит, например, Типовые (отраслевые) положения о предприятии.

Любой регламентационный документ многоадресен: в отношении к объекту его реализации он играет роль процессуального эталона, одновременно же в этом документе определяется место и роль данной должностной позиции на предприятии вообще (т.е. существует прямая и косвенная адресность регламентационной документации).

По существующей в настоящее время классификации документов регламентационная документация входит в состав организационно-распорядительной документации. На наш взгляд, регламентационная документация представляет собой особую разновидность документов, циркулирующих на предприятии. Этот вид документов представляет собой систему локальных процессуальных норм и действует до тех пор, пока не изменились цели деятельности, либо средства их достижения. В отличие от других систем документации, регламентационная документация обладает тремя характеристиками: нормативность, отсутствие явно зафиксированных временных параметров и оценочность. Кроме того, для регламентационной документации характерна определенная организационная направленность воздействия. По этому признаку выделяются: а) регламентируемые

деятельности предприятия в целом; б) регламентирование деятельности отдельных подразделений; в) регламентация труда работников предприятия. К регламентационной документации первого типа относятся: «Положение о предприятии», приказ об учреждении предприятия, распоряжения, указания, инструкции и приказы вышестоящей организации, а также устав предприятия; к регламентационной документации второго типа относятся часть инструкций вышестоящей организации, направленных на деятельность отдельных подразделений предприятия, и положения о структурных подразделениях; к регламентационной документации третьего типа относятся должностные инструкции.

В зависимости от типа регламентационной документации применяется различные нормы регламентации - от регламентации задач предприятия, в целом, до регламентации действий отдельных работников, т.е. детализация регламентируемых действий соответствует уровням иерархии на предприятии.

Одним из основных требований. при разработке регламентационных документов является операциональное описание регламентируемых действий, что вытекает из сущности самого процесса регламентации. Недостаточная операциональность, как правило, влечет за собой свободу труда в интерпретации формулировок обязанностей и ответственности. Несовпадение этого требования может привести (и приводит в действительности) к дублированию регламентируемых действий в документах разного назначения. В этом случае не удастся распознать, а тем более однозначно воспроизвести регламентируемые действия, что может выступать одной из причин организационной дисфункциональности на предприятии, а это, в свою очередь, может привести к организационно-управленческим конфликтам.

Это требование особенно важно при разработке должностных инструкций, в которых регламентируется труд отдельного работника, причем, реализующего управленческую деятельность. Перенос этого требования на труд руководителей, реализующих организационную деятельность, не приводит к желаемым результатам, так как эта деятельность не поддается регламентированию в чистом виде.

Регламентация существует в двух формах: как самостоятельный способ организационного закрепления труда работников предприятия и как методическое средство организационного проектирования. На современной стадии развития организационного проектирования применение регламентации труда как методического средства сводится только к

закреплению выработанных проектных решений. Но это очень узкое толкование использования регламентации как методического средства. Организационное проектирование с необходимостью предполагает использование регламентации в самом процессе - сначала как средства исследования, а затем средства проектирования деятельности организационных систем.

Использование регламентации как средства исследования деятельности организационной системы имеет два аспекта. Во-первых, она используется для анализа деятельности структурных подразделений предприятия, во-вторых, как средство анализа индивидуальной деятельности служащих предприятия. Содержание же работ на стадии предпроектного обследования сводится к следующему:

1. Анализ производственной структуры предприятия. - Изучается состав подразделений с точки зрения обеспечения реализации цели деятельности предприятия и их взаимосвязи; выявляется структура и функции производственных подразделений; рассматриваются возможности централизации обслуживающих и вспомогательных подразделений. Результаты анализа завершаются решением о производственной структуре предприятия.
2. Выявление иерархической структуры управления предприятием с детализацией до отделов и самостоятельных бюро, лабораторий.- Изучается состав подразделений по уровням, подчиненность, численность; прослеживается эволюция оргструктуры управления с выявлением причин; изучаются основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за последние 5-10 лет.
3. Анализ нормирования функций структурных подразделений по уровням управления.- Изучаются функции каждого подразделения и взаимосвязи их между собой как по горизонтали, так и по вертикали; выявляется перечень задач, по которым принимается решение на данном уровне управления. В качестве методов изучения используются непосредственное наблюдение, опрос, интервью, анализ документации, в том числе и регламентационной. На основе анализа документов вышестоящей организации и Положения о предприятии строится нормативный набор функций, для реализации которых и существуют конкретные структурные подразделения предприятия. Анализ реального осуществления функций и Положений о структурных подразделениях позволяет определить, все ли предписанные функции фактически выполняются, нет ли дублирования в работе подразделений.

4. Анализ информационных потоков между подразделениями одного иерархического уровня.- Изучается интенсивность потоков информации между подразделениями по входам и выходам, выявляется информационная обеспеченность подразделений.

5. Анализ информационных потоков между уровнями управления. - Изучается интенсивность потоков информации между уровнями управления по функциям управления, выявляется соответствие информационных потоков функциям управления.

6. Анализ организации труда служащих.- Изучаются действующие методы и средства организации труда работников, определяется перечень выполняемых работ, трудозатраты. Изучение производится на основе анализа деятельности служащих с использованием классификации видов деятельности служащих, должностных инструкций, фотографий рабочего времени, опроса; выявляется наличие необходимого условия рациональной деятельности служащих - существование соответствия между тремя параметрами: объем сферы приложения труда - объему предоставленных прав - объему ответственности.

На стадии принятия предварительных решений производится:

а) предварительный анализ изменения функций аппарата управления в связи с внедрением проектируемой структуры деятельности;

б) предварительный анализ изменений потоков информации между подразделениями;

в) выработка направлений по совершенствованию оргструктуры управления.

г) намечаются возможные пути решения проблемы совершенствования организации труда работников системы;

д) определение основных показателей, достижение которых предполагается в результате разработки оргпроекта.

На этапе предпроектного обследования находит свое применение классификация видов деятельности служащих. Использование ее как исследовательского средства позволяет выявить реальное распределение работ по управлению, его рациональность, фактические затраты труда, существующие коммуникации, т.е. реально описать существующую систему организации труда служащих. Однако данная классификация используется не

только на стадии исследования, но и на стадии проектирования рациональной организации труда служащих. Порядок использования классификации видов деятельности служащих в процессе организационного проектирования выглядит следующим образом:

1. Использование классификации для описания деятельности, подлежащей проектированию (соответствует этапу предпроектного обследования).

2. Следующим этапом оргпроектирования является выработка предварительных решений по производственной и управляющей системе предприятия. Это этап содержательной работы проектировщиков, на котором классификация не используется.

На основе классификации видов деятельности служащих могут быть построены информационные модели основных организационных позиций служащих на предприятии - руководителей, специалистов и технических исполнителей. Эти информационные модели находят свое применение на следующем этапе оргпроектирования.

3. На этапе разработки принципиальных решений по управляющей системе эти информационные модели используются в качестве основы идентификации содержательных действий работников определенной организационной позиции (т.е. проектировщик «накладывает» на предварительное решение информационные модели труда служащих и определяет, в какой мере полученные «деятельностные» позиции соотносимы с существующими категориями служащих; выполнение работ, характерных для другой организационной позиции, свидетельствует о неправильном решении о разделении труда между работниками). Принадлежность к определенной организационной позиции задает и определенные способы описания деятельности на стадии проектирования. Именно на этой стадии производится «перевод» основных классов деятельности служащих в реальную деятельность. Этот перевод производится теми способами описания, которые характерны для определенной организационной позиции, т.е. для руководителей - содержательно-целевое, для специалистов - предметно-методическое, для технических исполнителей - операциональное описание их труда.

Использование регламентации как средства проектирования означает, что основные направления регламентации являются, в то же самое время, основными направлениями выработки принципиальных решений по

вопросам организации труда работников управляющей системы предприятия.

Описанная соответствующим образом деятельность закрепляется в комплекте проектной регламентационной документации, в которую входят «Положения о структурных подразделениях» и «должностные инструкции».

На стадии внедрения результатов организационного проектирования регламентационные документы используются, с одной стороны, как средство адаптации работников к новым проектным условиям, а с другой - как средство контроля за процессом внедрения результатов оргпроекта.

Таким образом, регламентация используется на всех этапах организационного проектирования - предпроектного обследования, собственно проектирования и внедрения и является процессом, обеспечивающим соединение индивидуальной деятельности служащих с деятельностью всей организационной системы в рамках ее организационного проектирования.

Регламентация имеет несколько объектов воздействия: индивидуальная деятельность работников, деятельность структурных подразделений и организационной системы в целом. Поскольку объектом нашего исследования является труд служащих, то это ограничивает рассмотрение регламентационных документов рамками должностных инструкций. Однако труд служащих всегда протекает в рамках определенных структурных подразделений предприятия, поэтому, а также потому, что «Положения о структурных подразделениях» наряду с должностными инструкциями входят неотъемлемой частью в процесс оргпроектирования и составляет единую систему проектной регламентационной документации, считаем необходимым изложить основные моменты в регламентации деятельности структурных подразделений предприятия.

Основные моменты в регламентации деятельности структурных подразделений сводятся к следующему:

1. Основной целью разработки положений о подразделениях является повышение эффективности функционирования их за счет четкого разделения и закрепления определенного набора их функций, установления между ними необходимого взаимодействия.

2. Сложившаяся практика разработки «Положений» и существующий опыт их использования показывают, что они имеют определенные недостатки: приводимый в «Положениях» перечень функций подразделения, как правило, не привязывается к его структуре; сама формулировка функций зачастую производится очень общо.

3. Разработке «Положений о подразделениях» должно предшествовать выполнение следующих аналитических процедур:

- выявление и анализ результатов работ, обеспечивающих выполнение каждой задачи; составление полного перечня работ, подлежащих выполнению в данном подразделении;

- систематизация работ исходя из требуемой специализации работников подразделения;

- распределение работ между внутренними звеньями.

4. Разработанные положения о подразделениях должны удовлетворять следующим требованиям:

а) «Положение» должно отражать функционально-целевую структуру деятельности подразделения и его роль в обеспечении функционирования организационной системы в целом;

б) Необходимо регламентировать набор функций, невыполнение которых влечет за собой тот или иной сбой в деятельности системы. Регламентация должна обеспечить возможность в каждом конкретном случае выявлять подразделения, виновные в сбое, и те функции, которые не были своевременно выполнены, с целью ликвидации причин отклонений.

в) В «Положениях» необходимо указывать все функциональные, информационные связи данного подразделения в рамках предприятия, что позволит уточнить назначение подразделения, выделить контуры управления по всем функциям и наметить точки контроля хода их реализации. Это позволит, также, согласовать «Положения» между собой на полноту и соответствие.

г) «Положения» должны отражать временные характеристики деятельности подразделения и временную увязку реализации различных функций, что позволит более эффективно организовать работу подразделений и контролировать своевременность выполнения предписанных функций.

Иногда высказываются возражения против регламентации труда на том основании, что она порождает формализм в работе служащих и может привести к появлению бюрократических явлений. Такое отношение во многом обусловлено существующей практикой ее осуществления: применение регламентации труда в чистом виде к организации труда руководителей и специалистов приводит к тому, что регламентационные документы превращаются в формальный акт. Неудачными оказываются попытки рационализации труда руководителей с помощью разработки

распорядков рабочего дня, регламентации отдельных их работ. Это связано с тем, что вопросы рационализации труда руководителей могут быть решены только в форме псевдорегламентации, т.е. установлении основных направлений их деятельности. Аналогичные ограничения есть и в применении регламентации к труду специалистов - только часть их деятельности поддается регламентации в чистом виде.

В принципе же, опасения насчет того, что регламентация может привести к бюрократизации, необоснованны. Бюрократизм означает формальное толкование и применение правовых норм, канонизацию и шаблонизацию мыслей и действий служащих, отсутствие конкретного подхода к людям. Отсюда следует, что именно бюрократизм часто бывает следствием плохой организации работы, недостаточно четкого распределения функций, дублирования, несогласованности в деятельности как отдельных работников, так и подразделений предприятия. Среди многих средств преодоления бюрократических проявлений важную роль играет именно регламентация труда, т.к. она предполагает изучение, анализ, разработку и закрепление наиболее рациональных способов выполнения работы. Именно документирование труда служащих, осуществляемое при оргпроектировании деятельности предприятий, обеспечивает установление и поддержание организационной дисциплины на предприятии. Необходимо только правильно использовать данный способ организации и рационализации труда с учетом специфики деятельности различных категорий служащих.

Список литературы

1. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. М.: Синтег, 2003.
2. Гибсон Дж. П. и др. Организация: Поведение. Структура. Процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Давыдовский Ф.Н. Теоретико – методологические аспекты реструктуризации промышленности. Монография. СПб.: Изд-во Института управления и экономики. 2004.
4. Организационное проектирование: Учебник/В.С. Баринов – М.: ИНФРА-М, 2005.
5. Организационное проектирование систем управления: Учебное пособие/ В.С.Соловьев – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.