

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕГЛАМЕНТОВ ГЛАВНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.Г. Иванова, Самарская государственная сельскохозяйственная академия

Регламентация деятельности персонала, являясь основным компонентом регламентации предприятия в целом, тесно связана с организационно-управленческой структурой. Современные условия хозяйствования требуют, чтобы организационно-управленческие структуры были более гибкими, легко приспособляемыми к изменениям внутренней и внешней среды. Основу структуры определяют следующие составляющие: состав отделов, служб и отдельных работников управления; численность работников; объем работ; делегирование полномочий; квалификация, опыт, сложность и важность работ. От того, насколько будут изменены эти составляющие, зависит рациональность построения организационно-управленческой структуры и эффективность ее функционирования.

Перечисленные выше элементы находят свое отражение в документах организационного регламентирования: Уставе предприятия, Положении о подразделении и должностной инструкции. Как показало обследование сельскохозяйственных предприятий Самарской области, Устав предприятия и Положение о подразделениях претерпели корректировку за последние годы, а должностные инструкции в 96% обследованных хозяйств остались неизменными [3]*. Ко всему прочему данный регламентирующий документ не лишен недостатков. Одним из них, на наш взгляд, является то, что не обозначены взаимосвязи между должностями, существующие в должностных инструкциях управления. Кроме того, не находит своего отражения и документооборот предприятия. Особенно слабо формализованы управленческие связи по горизонтали.

«Горизонтальные» взаимодействия — это деловые отношения, в которые вступают между собой должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности. Связи формируются между должностями разных структурных подразделений предприятия.

Деловые отношения внутри одного структурного подразделения, а также работников со своими руководителями определяются отношениями подчиненности. Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях [1].

К сожалению, сейчас эффективность взаимодействия между специалистами, занимающими разные должности, зависит от того, сложились или нет личные отношения между ними. Кроме того, в структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть сформирована в виде меры ответственности для каждой должности. При этом все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закреплённом диапазоне ответственности, в рамках которого каждый из них действует самостоятельно и лично отвечает за результат [4]. В представленных нам для анализа должностных инструкциях этого нет.

Стоит отметить, что в должностных инструкциях прошлых лет не заложены принципы развития и совершенствования. Такое отношение приводит к быстрому старению должностных инструкций, т.к. не предусмотрено отслеживание непрерывно происходящих изменений в производстве, структуре управления и в окружении предприятия.

Практически все должностные инструкции не полностью отражают функции и обязанности и не предусматривают механизма действенного контроля их выполнения. При реформировании предприятия необходимо перестроить всю систему распределения полномочий, а значит, необходимо заново разрабатывать документы, регламентирующие функциональные обязанности труда специалиста.

В названиях документов, регламентирующих деятельность каждого отдельного сотрудника, не существует особых различий. Как известно, все они называются должностными инструкциями или должностными обязанностями, которые порой не отличаются от квалификационных требований. На наш взгляд, наиболее полное отражение функциональных обязанностей, учитывающих все виды горизонтальных и вертикальных связей, содержит структурно-логическая карта (СЛК). Термины «структура» и «логика» показывают, во-первых, определенную конструкцию документа, во-вторых, взаимосвязи частей этого документа.

При реформировании предприятия необходимо перестроить всю систему распределения полномочий, а значит, заново разработать документ, регламентирующий функциональные обязанности труда специалиста.

СЛК — правовой акт, устанавливающий и регулирующий организационные стороны деятельности должностных лиц, специалистов и работников различных категорий, составляющих персонал предприятия. Значение СЛК как организационного документа заключается в том, что она закрепляет правовой статус и место работника в системе управления; определяет его функции, права и обязанности; позволяет обоснованно оценить результаты деятельности; является правовой основой для аттестации работника, определения его дисциплинарной и материальной ответственности; устанавливает организационные основы документирования [2].

Учитывая основополагающую роль СЛК, следует рассмотреть наиболее важные положения, определяющие порядок разработки этих характеристик. При составлении СЛК важно не только дать наиболее полный перечень должностных обязанностей работников, но и четко, недвусмысленно их сформулировать. Весь круг вопросов, которые должны быть отражены в тексте СЛК, группируется в соответствующие разделы. В заголовке указывается полное наименование должности служащего и подразделения, в котором предусматривается данная должность.

Текст СЛК как организационного документа по аналогии с должностной инструкцией будет содержать ряд разделов. Такими разделами являются: общие положения; функциональные обязанности, права и ответственность; деловые и личные качества; взаимоотношения по горизонтали и вертикали; показатели оценки работы; условия оплаты труда.

Важным моментом, на наш взгляд, является формирование такого раздела как «Деловые и личные качества». Совершенно очевидно, что руководитель постоянно имеет дело с людьми, и немаловажным для этого будет проявление его личностных характеристик.

В разделе «Общие положения» необходимо сформулировать и закрепить следующую информацию: полное наименование должности (точное наименование в соответствии со штатным расписанием); место в системе управле-

* Со списком литературы можно ознакомиться на сайте www.agroxxi.ru

ния, основная задача деятельности; в чем непосредственном подчинении находится работник; порядок назначения на должность и освобождения от нее; порядок замещения в случае временного отсутствия работника. Замещение может иметь следующие формы: замещение вышестоящим работником, когда он хорошо осведомлен в вопросах, связанных с работой замещаемого подчиненного; замещение работником, равным по должности замещаемому, или замещение подчиненным ему работником, что возможно при выполнении простых, постоянно повторяющихся работ; замещение несколькими лицами, когда вышестоящего работника замещают двое или несколько работников, которые распределяют между собой его функции.

Кроме того, в разделе «Общее положение» должен быть пункт: «Положение изменяется и корректируется в соответствии с изменением целей, функций, обязанностей, прав, ответственности, возлагаемых на подразделение, и по мере совершенствования системы управления предприятием». Все изменения согласуются с вышестоящим руководителем.

В СЛК должен быть раздел «Должен знать», который содержит основные требования, предъявляемые к работникам в отношении знаний законодательных актов, приказов, распоряжений, инструкций и других руководящих и методических документов, а также специальных знаний, необходимых для успешного выполнения всех работ, предусмотренных по соответствующей должности. Содержание раздела «Должен знать» устанавливается исходя из перечня должностных обязанностей.

В разделе «Функциональные обязанности, права и ответственность» следует перечислить основные виды деятельности (функции) работника. Этот раздел является основным, поскольку содержанием работ определяются само наименование должности, ее роль и место в структуре предприятия. Кроме того, необходимо сформировать круг обязанностей, прав и ответственности и объединить их в однородные группы в соответствии с функциями управления. Хотелось бы отметить некоторые моменты, касающиеся прав работника. Права работника строятся по схеме: право работника на самостоятельное принятие решений; право на получение информации; право на контроль; право согласования, подписания и утверждения документов.

«Ответственность» регламентирует персональную ответственность должностного лица за его деятельность, правильное и своевременное использование предоставленных ему прав; ответственность должностного лица за порученный ему участок работы предполагает, что данное лицо вправе и обязано принимать решения.

При описании ответственности в данном разделе не стоит злоупотреблять отрицанием «не», т.к. оно придает негативный смысловой оттенок соответствующему пункту текста в целом. Необходимо предусматривать и конкретные формулировки ответственности, например, за соблюдение технологий, закрепленных в нормативно-технических документах предприятия, за сроки выполнения работ, за внедрение передовых приемов производства и управления.

Разделы, отражающие информационные связи и документооборот, показывают регламентацию информаци-

онно-документационных связей работника, которые он осуществляет для достижения цели деятельности предприятия, а также текущих задач структурного подразделения и для эффективного исполнения своих должностных обязанностей.

В начале раздела обычно указывают связи внутри предприятия, а затем — связи с внешними организациями. Если взаимоотношения и связи сотрудника хорошо отлажены на уровне документооборота (или другого вида обмена информацией), то текст раздела можно представить в форме одной или нескольких таблиц с заголовками «Работник передает», «Работник получает».

СЛК призваны играть важную роль в организации труда служащих, его рациональном разделении и кооперации, способствовать наиболее целесообразной специализации работников, их четкому взаимодействию, повышению исполнительской дисциплины.

СЛК организации труда главного агронома (СЛК) была предложена нами к использованию на двух сельскохозяйственных предприятиях Самарской области.

После введения СЛК сокращение затрат времени на различные виды работ произошло в связи с тем, что главный агроном выполняет только присущую его должности работу (табл.). Кроме того, обозначенные сроки предоставления документации в СЛК позволили рационально распределить время для ее оформления. В результате введения СЛК экономия времени составила в среднем более 6 ч/нед. [3].

Затраты времени (ч/нед) на отдельные виды работ главного агронома				
Виды работ	ЗАО «Бобровское»		ФГУП Поволжская МИС	
	До введения СЛК	После введения СЛК	До введения СЛК	После введения СЛК
Регулирование производственного процесса и организация выполнения работ	35,2	28,7	32,4	29,2
Оформление документов	2,5	2,1	2,4	1,9
Решение вопросов, связанных с анализом и планированием в отрасли растениеводства	1,8	3,4	2,1	2,7
Переходы, переезды и выезды за пределы хозяйства	12,4	10,4	15,1	12,3
Решение вопросов у руководителя предприятия	5,7	4,8	5,9	5,1
Сбор и обработка информации	2,2	2,5	3	3,2
Итого	59,8	51,9	60,9	54,4

Таким образом, результаты исследования могут быть основанием для введения структурно-логических карт (СЛК) в систему регламентации деятельности специалистов сельскохозяйственных предприятий. **■**

Литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ. — 1997. — 607 с.
2. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. — 1997. — 256 с.
3. Иванова А.Г. Концепция формирования организационной структуры управления аграрным производством региона в современных условиях хозяйствования: Монография. / Под ред. Проф. Руденко Н.Р. — Москва. — 2005. — 169 с.
4. Иритикова В.С. Рекомендации по разработке должностных инструкций. // Управление персоналом. № 10, 1998. — С. 71.
5. Макин Г.И. Организация управления в агропромышленном комплексе. Сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции: «Совершенствование организационно-экономических отношений в АПК». — Воронеж. — 1999. — 440 с.