

РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА КАК СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

З.В. Якимова канд. психол. наук, ст. преподаватель кафедры УПД

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток

В России традиция применения регламентов и работа по их составлению связана с именем Петра I, по инициативе и при личном участии которого в первой четверти XVIII века были определены штаты, структура, функции и порядок деятельности всех государственных учреждений, организация армии и флота, порядок прохождения военной и гражданской службы и многое другое (генеральный регламент 1720, Духовный регламент 1721, Регламент Главного магистрата 1721, Регламент адмиралтейства и др.)

С тех пор, понятие термина регламент немного расширилось и дошло до наших дней, как минимум, в трёх различных интерпретациях:

Во-первых, регламент как совокупность правил и положений, определяющих порядок работы государственных органов, учреждений, организаций и предприятий.

Во-вторых, регламент как порядок ведения заседаний, конференций, съездов.

В-третьих, регламент как название некоторых актов международных конгрессов и конференций (например, Венский регламент 1815г.)

В настоящее время термин «регламент» широко применяется в различных областях организационно-экономической деятельности, однако, очевидно, что применительно к управленческому труду, наиболее подходит первое из перечисленных толкований – регламент как совокупность правил и положений.

При рассмотрении вопросов регламента управленческого труда невозможно не затронуть темы регламентации.

В широком смысле под регламентацией понимается способ организации правового регулирования общественных отношений посредством наделения их участников субъективными юридическими правами и обязанностями.

В более узком смысле – регламентация представляет собой установление подробных правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, учреждения, организации или предприятия.

Иначе говоря, регламентация – важнейший рычаг совершенствования организационных систем и повышения эффективности управленческого труда, в частности за счет механизма наделения юридической силой прописанных регламентов.

Сам же управленческий труд представляет собой не что иное, как вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника. Результатом управленческого труда является управленческое решение.

По сути дела, управленческий труд является разновидностью общественного производительного труда, участвует в создании конечного продукта, влияет на повышение эффективности работы всего предприятия. Именно поэтому разработка и применение регламентов управленческого труда является одной из важнейших и первостепенной задач любого предприятия.

В современных системах управления регламентирование рассматривается по трём основным направлениям:

- **организационно-правовое** - объединяет документы, носящие нормативный, административный или рекомендательный характер – положения, ДИ, приказы, распоряжения, рекомендации;

- *экономическое* - определяет границы и порядок экономических отношений, например, положение о хозрасчете структурных подразделений, определяющее материальную ответственность за результаты деятельности и условия материального поощрения за выполненные обязательства;

- *социально-психологическое* - устанавливает определённый порядок социально-психологических отношений в процессе управления.

Основная цель регламентирования заключается в рационализации и упорядочении управленческой деятельности персонала. При этом к числу основных достоинств разработки регламентов можно отнести то, что регламент несет в себе и определенную долю официальности, юридическую силу, позволяет использовать соответствующую информацию и служит основой для контроля всякой деятельности и принятия оптимальных решений. Наличие регламента повышает ответственность персонала за исполнение своей работы, помогает избегать типовых ошибок, дает право на проявление адекватной инициативы.

Однако, без должного внимания со стороны руководства, регламенты могут таить в себе несколько достаточно опасных «подводных камней», например, дублирование регламентов и содержащихся в них информационных данных, недостаточно полная сопоставимость информационных данных в различных регламентах, слабая связь форм и правил оформления регламентов между собой, неполное соответствие их требованиям рациональных способов и методов создания регламентов, неупорядоченность применяемых видов регламентов и др.

Стратегий упорядочивания регламентирующих документов достаточно много, но среди них можно выделить несколько ключевых идей:

- рекомендуется придерживаться единства используемой терминологии и требований, предъявляемых к организационно-распорядительной документации: ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов", ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 "Управление документами. Общие требования", ГОСТ Р 51141-98 "Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения";

- рекомендуется придерживаться единообразия правил разработки и оформления регламентов, независимо от предметной области;

- необходимо использовать возможность автоматизированной обработки документированных данных любого регламента;

- необходимо соблюдать единство ведения и внедрения регламентов.

Кроме этого, следует отметить, что ряд элементов системы управления требуют устойчивых форм регламентирования управленческого труда.

Так, например, функции управления как специфический вид деятельности по обоснованию, выработке, принятию и исполнению управленческих решений нуждаются в схеме функциональных взаимосвязей, в функциональной матрице разделения труда в подразделениях аппарата управления.

Для информации как совокупности сведений и данных, необходимых для обоснования, выработки, принятия и выполнения решений по достижению целей и задач организации устойчивых форм документирования требуют схема документооборота и схема информационных потоков.

Для технических средств управления как совокупности технических средств, применяемых для сбора, обработки, представления и использования информации кадрами управления требуются такие документационные формы как перечень комплекса технических средств и план размещения и планирования помещений для подразделений системы управления.

Кадры управления, под которыми понимаются работники всех уровней управления в обязательном порядке, должны быть снабжены такими регламентами, требую-

щими устойчивых форм документирования, как штатное расписание и квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

Технология управления, понимаемая как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов должна обладать такими регламентами, как сводная карта процедур, структура трудоёмкости процедур, оперограмма и органограмма процесса, логико-информационная схема, документограмма.

К методам организации управления относится совокупность способов и приемов управления, обеспечивающих достижение целей и решение задач организации. устойчивые формы документирования нашли своё выражение в таких регламентах, как Устав организации, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции.

Организационная структура управления как совокупность специализированных органов (подразделений - отделов, бюро, групп и т.п.) управления, взаимодействующих и взаимосвязанных между собой для достижения целей и задач организации документационно обеспечивается с помощью регламента типовой структуры аппарата управления.

Результатом всей этой сложной и многогранной системы управления являются управленческие решения, в основе реализации которых заложен целый ряд критериев. Например, по способу фиксации: письменные и устные, по способу принятия: индивидуальные и коллегиальные и т.д.

Управленческие решения не только являются результатом управленческой деятельности, но они пронизывают всю деятельность руководителя и позволяют адекватно ответить на ряд поставленных вопросов:

Что вообще надо делать? Какие частичные задачи надо выполнить отдельно? Каким должен быть конечный результат? Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание? Каких трудностей следует ожидать?

Кто является наиболее подходящей кандидатурой для выполнения этой задачи? Кто должен помогать при ее выполнении?

Почему нужно выполнять данную задачу или деятельность? Какой цели она служит? Что произойдет, если работа не будет сделана полностью или частично?

Как следует подходить к выполнению задачи? Какие методы и способы применять? На какие нормативные документы (предписания, инструкции) следует обратить внимание? Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать? Какими могут быть затраты?

С помощью чего? Какие вспомогательные средства могут и должны быть использованы? Какие документы могут понадобиться?

Когда следует начать работу? Когда нужно ее завершить? Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены? Когда сотрудник должен проинформировать меня о положении дел? Когда я должен проконтролировать ход выполнения задачи?

Вынужденный ежедневно отвечать на целый ряд подобных вопросов, любой руководитель рано или поздно начинает ощущать острый дефицит временных, информационных и других видов ресурсов. Как правило, в такой ситуации внутреннее Я, мироощущение мечется между двух противоположных полюсов: между непреодолимым желанием взвалить всю ответственность и весь груз забот на себя и соблазном переложить часть этого тяжёлого груза на плечи коллег, так сказать – делегировать полномочия.

В самом общем смысле под делегированием принято понимать такую организацию работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Можно сказать и иначе: делегирование есть передача подчиненному задачи или действия, которое должен осуществить руководитель, вместе с необходимыми для этого полномочиями. Таким образом, применяя в своей практике метод делегирования руководитель пытается найти кратчайший путь для того, чтобы перевести управленче-

ское решение из стратегического в оперативный план, как говорится, перейти от слов к делу.

В поисках золотой середины делегирования достаточно хорошо преуспели многие гуру менеджмента, в частности, Дэвид А. Уэттен (David A. Whetten), профессор Калифорнийского государственного университета (California State University) настоятельно рекомендует придерживаться 10 правил делегирования. Начинать нужно с конечной цели; всесторонне делегировать полномочия; предлагать работникам принимать участие в рассмотрении вопроса о делегировании полномочий; установить паритет между правами и ответственностью; работать в рамках уже сложившейся организационной структуры; обеспечить сотрудникам адекватную поддержку при выполнении заданий; особое внимание обращать на персональную ответственность за результаты работы; придерживаться принципа последовательного делегирования полномочий, избегать возврата полномочий. А так же в обязательном порядке объяснять сотрудникам и подчинённым, какие перспективы содержит в себе решение поставленных задач.

Однако всегда нужно заострять внимание на том, что делегированию не подлежат такие функции руководителя, как постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам; контроль результатов, мотивация сотрудников, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки, конфиденциальные задачи.

На пути реализации управленческих решений при использовании метода делегирования возможны различные препятствия, ошибки и проблемы. Большинство авторов причисляют к их числу: неумение объяснять, слабая обратная связь, ворчливость, боязнь уронить авторитет, неверный выбор кандидата для делегирования, перепоручение и фиктивное делегирование.

У многих руководителей существуют очень сильные внутренние барьеры, мешающие им не только принимать решение о делегировании, но и значительно тормозящим весь процесс. К наиболее часто встречаемым формулировкам можно отнести: «Мне трудно доверить выполнение работы другим, я не уверен(а) в компетенциях и мотивации своих подчиненных», «У меня мало времени для того, чтобы тратить его на объяснения, а потом на исправления», «Я опасюсь, что другие сделают работу лучше меня или что я потеряю свою значимость, если кто-то другой станет выполнять мою работу», «Я не хочу отдавать подчиненным интересную работу» и т.д.

Для преодоления этих внутренних барьеров и внешних препятствий как раз и рекомендуется создание и применение регламентов управленческого труда, позволяющих не только выявлять критерии эффективного делегирования, давать рекомендации и напутственные советы новичкам, но и попросту сохраняя благоприятный психологический климат в коллективе – снимая «висящие в воздухе» вопросы – кто и что должен делать, кому подчиняться, кому, в какие сроки и в какой форме предоставлять отчет о проделанной работе.

Соответственно, делегирование — это вовсе не способ руководителю уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное управленческое решение, а именно эта обязанность и делает работника руководителем.