

## МЕХАНИЗМЫ РАЗРАБОТКИ ДОЛЖНОСТНЫХ РЕГДАМЕНТОВ

Иванова А.И

Научный руководитель – ст.преподаватель Дудкина Г.В

*Сибирский федеральный университет, г.Красноярск*

Отсутствие стандартов качества и доступности государственных услуг в Российской Федерации не позволяет упорядочить и конкретизировать обязательства органов исполнительной власти перед обществом, то есть обязательства Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, обусловленные законами, иными нормативными правовыми актами, договорами или соглашениями, перед физическими или юридическими лицами, а также внедрить процедуры контроля и оценки деятельности органов исполнительной власти. В настоящее время не существует необходимой нормативно-правовой базы для стандартизации услуг, предоставляемых органами исполнительной власти, включая услуги общего экономического характера, не сформированы перечни государственных услуг.

Административно-управленческие процессы в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации недостаточно организованы и часто не эффективны. Качество этих процессов может быть улучшено путем их модернизации, опирающейся на разработку и внедрение административных регламентов с использованием возможностей информационно-коммуникационных технологий.

Целями мероприятий этого направления являются разработка и внедрение стандартов государственных услуг, административных регламентов, а также совершенствование имеющихся и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования действий и решений органов исполнительной власти и их должностных лиц.

Достижение этих целей позволит:

- повысить качество государственных услуг, сделать их доступными для граждан и организаций, сориентировать деятельность органов исполнительной власти на интересы пользователей;
- повысить качество и эффективность административно-управленческих процессов в органах исполнительной власти.

При разработке административных регламентов для органов исполнительной власти должна быть сформирована единая функционально-процессная модель организации их деятельности с учетом возможностей современных информационно-коммуникационных технологий. Эта модель является основой для формирования ведомственной программы информатизации на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Внедрение стандартов государственных услуг и административных регламентов предполагает совершенствование существующих и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования гражданами и организациями нарушающих их права и законные интересы решений и действий (бездействий) государственных органов и должностных лиц.

Регламентация работы каждого сотрудника является чрезвычайно важной и, в определенной степени, основополагающей задачей. От качества ее решения во многом зависит и качество реализации других, смежных задач. В конечном итоге это должно приводить к оптимизации выполняемых работ и, как следствие — к оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала.

На практике подобная регламентация осуществляется с помощью различного рода документов, которые можно разделить на две группы.

Первая — это документы, сформированные во внешней по отношению к предприятию среде (нормативные правовые акты трудового законодательства, инструктивно-методические материалы отраслевого и регионального уровней). Их количественный и качественный состав не зависят от особенностей деятельности конкретного предприятия и его кадровой службы. Такие документы имеют, соответственно, государственный, отраслевой или региональный статус, и их положения, как правило, являются обязательными к исполнению.

Вторую группу составляют документы локального характера, и в частности, регламентирующие деятельность отдельных организационно-структурных единиц, а также их персонала. Они, напротив, имеют непосредственное отношение к предприятию и отражают особенности его функционирования. Содержание и количество этих документов оказывают прямое воздействие на оптимизацию всех управленческих процессов на предприятии. В их число, прежде всего, входят положения о структурных подразделениях (службах, отделах, пр.) и должностные инструкции.

С методической точки зрения эти два типа документов имеют сходный алгоритм формирования. В статье мы рассматриваем должностную инструкцию, являющуюся чрезвычайно многогранной по своей сути.

По мнению специалистов по управлению человеческими ресурсами содержание должностной инструкции может использоваться для следующих целей:

- рационального разделения труда;
- правильного подбора, расстановки и использования кадров;
- контроля за трудовой дисциплиной;
- создания организационно-правовой основы деятельности работников;
- стимулирования результатов работы персонала;
- составления трудовых договоров;
- обеспечения объективности оценки деятельности работников в процессе их аттестации, поощрения или наложения взысканий;
- разрешения трудовых споров.

Анализ используемых в настоящее время должностных инструкций показал следующее.

1. Состав разделов данного документа остается неизменным на протяжении десятилетий — общие положения, обязанности (или функции), права, ответственность. Кроме должностной инструкции существует еще и такой документ, как квалификационная характеристика должности, в которой приводится описание работы и знание соответствующей предметной области. Таким образом, во-первых, информация, относящаяся к описанию одной должности содержится в двух разных документах. Во-вторых, перемены, происходящие в сфере экономических отношений и взаимосвязей как внутри предприятия, так и по отношению к смежным внешним структурам, а также активное внедрение в управленческие процессы информационных технологий (то есть формирование информационных связей, используемые базами данных и т.п.), предъявляет особые требования к особенностям выполнения работниками собственных повседневных обязанностей и используемому при этом инструментальному аппарату. Все это должно найти отражение в реконструкции названия блоков должностной инструкции и их содержании.

2. Форма подачи материала в виде сплошного текста, разделенного только заголовками разделов, не пригодна для структурирования информации, а следовательно, не может быть автоматизирована.

3. Разные специалисты по разному представляют организационно-структурную схему.

4. Во всех должностных инструкциях регламентируется должностная подчиненность. Но всегда ли предлагаемая подчиненность будет однозначной? Поскольку каждое подразделение имеет свои организационно-структурные особенности, то, естественно, что этот раздел должностной инструкции подлежит редактированию; как следствие — возникает необходимость внесения изменений в иные разделы.

5. Преобладающее количество примерных образцов должностных инструкций характеризуется тем, что обязанности и права в них указываются в самом общем виде, то есть лишены конкретики.

6. Если возможно найти новый подход к автоматизированному составлению инструкций, то на этой основе можно будет решать отдельные задачи управления кадрами. Естественно, что практически ни одна кадровая задача, за редким исключением, не может быть автоматизирована полностью. Однако для большинства задач частичная автоматизация, напротив, вполне приемлема.

Таким образом, часть информации из должностных инструкций может использоваться при решении задач, связанных с наймом и отбором персонала. Основное же назначение инструкций — это текущая регламентация труда и аттестация персонала. На основе результатов последней возможно решение смежных задач, например, продвижение по «служебной лестнице», обучение и переобучение персонала, организационно-структурные, временные и квалификационные перемещения кадров.

Вывод может быть только один: как бы много типов должностных инструкций не существовало, всегда может и фактически возникает необходимость разработки новых инструкций, появление которых обуславливается как организационными, так и производственными причинами. Практически во всех предлагаемых сегодня должностных инструкциях не представлены особенности, связанные с работой в условиях информационных технологий, а если и отражены, то очень схематично. Организация работы на основе информационных технологий приводит не только к изменению структуры кадровой службы, перераспределению обязанностей между ее сотрудниками, но и предъявляет принципиально новые требования к работникам.

Неоднозначность трактовок формулировок в должностных инструкциях может привести к тому, что, с одной стороны, руководство всегда найдет обоснованную причину предъявить претензии к работнику в связи с некачественным или несвоевременным выполнением каких-либо обязанностей, а с другой — работник может парировать тем, что обязанности не конкретизированы или недостаточно конкретизированы, а следовательно он не может и не должен их исполнять.

Таким образом, анализ всех доступных автору инструкций позволяет сделать следующие выводы.

1. Наличие даже большого количества типовых должностных инструкций не освобождает кадровые подразделения от необходимости составления других, которые бы отражали организационно-структурные особенности конкретного подразделения и появление новых должностей.

2. Многие формулировки в инструкциях лишены конкретики, что усложняет их непосредственное использование для достижения целей, обозначенных выше.

3. Явное и ничем не обоснованное пересечение должностных обязанностей также является недостатком большинства инструкций.

В связи с этим представляется, что необходим совершенно иной подход к формированию должностных инструкций, основанный на принципах:

- конкретизации должностных обязанностей и знаний по соответствующим предметным областям;
- совмещения должностных инструкций и квалификационных требований к должности в одном документе;

- гибкого алгоритма составления и редактирования инструкций;
- использования информационных технологий для составления инструкций.

Структура должностной инструкции и правила ее оформления не являются неким догматом. Поиски в этом направлении продолжаются и существуют различные мнения и представления по поводу ее содержания. Поэтому нами предлагается новый подход к формированию должностных инструкций, основанный на двух принципах.

Первый принцип. Совмещение в одном документе как традиционных типовых блоков должностной инструкции, так и блоков такого документа, как «Квалификационные требования к должности». Причем в содержательном аспекте при этом образуется новый документ, который можно назвать «Описание должности».

Расшифровать данную модель можно следующим образом:

а) должно быть определено место должности в управленческой схеме — подчиненность и замещения (в традиционной должностной инструкции — это раздел «Общие положения»);

б) работа на конкретной должности требует от работника знаний в определенной предметной области, а также навыков, умений, опыта;

в) работник, занимающий конкретную должность, в организационном аспекте должен выполнять определенные функции и обязанности. Кроме того, на него возлагается ответственность за решение каких-либо вопросов, а также он наделяется соответствующими правами. Для достижения оптимального результата выполняемой работы он должен обладать определенными психофизиологическими и социально-психологическими качествами;

г) поскольку понятие «должность» относится к управленческой сфере в отличие от профессии, а управление основано на информации, значит обязательными для должности являются определение входящих и исходящих информационных потоков.

Второй принцип. Разработка структурированных моделей для каждого блока «Описания должности», позволяющих автоматизировать процесс формирования данного документа в рамках конкретного подразделения.[4]

Подобный подход позволяет «собирать» должностные инструкции по принципу детского конструктора. Каждый блок может быть дифференцирован с любым заданным уровнем детализации. Это, кстати, позволит анализировать информацию из инструкций по одноименным блокам для разных должностей. Таким образом, можно, например, выявлять пересекающиеся функции и обязанности, информационные связи, права, ответственность, а это, в свою очередь, дает возможность упорядочивать деятельность работников и оптимизировать их профессионально-квалификационный состав.

Более того, структурированность описания информации для такого важного элемента управленческой сферы, как должность, позволяет решать целый ряд других задач, связанных с изменением профессионально-квалификационного или социального статуса работника.