

**ДАВЫДОВСКИЙ Ф.Н.  
ВЕЛИЧКО Е.А.**

**ИНФОРМАЦИОННО –  
АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ  
ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ  
ПРОЦЕССОВ**

18+

Елена Величко  
Федор Давыдовский

**Информационно – аналитические  
модели организации  
трудовых процессов**



ЛитРес: Самиздат  
Москва

УДК 005  
ББК 65.29  
В27

**Величко Е. А., Давыдовский Ф. Н.**

Информационно – аналитические модели организации  
трудовых процессов / Е. А. Величко, Ф. Н. Давыдовский —  
Москва: ЛитРес: Самиздат, 2020. — 68 с.

Переход отечественных предприятий и организаций к регулированию трудовых отношений с сотрудниками на основе действующих профессиональных стандартов по-прежнему остается очень сложной и многообразной задачей. Трудности, возникающие в процессе такого перехода, вызваны не столько новизной возникающих при этом проблем, сколько недостаточной проработанностью целого ряда вопросов методического характера. Устранению подобного несоответствия может, по мнению авторов, способствовать широкое применение методов построения информационно – аналитических моделей, основанных на функциональном анализе содержания должностей и регламентации управленческого труда.

© Величко Е. А.,  
Давыдовский Ф. Н., текст, 2020  
© Omiko Trading LTD., оформление, 2020

# **ГЛАВА 1. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ – ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Переход к рыночным отношениям, сопровождавшейся разрушением системы централизованного управления нормированием, сформировал необъективное представление о содержании этого процесса, что отразилось, в конечном счете, в целом ряде публикаций и государственных нормативных актах. Однако тезис о несовместимости рынка и нормирования серьезным признать нельзя по многим причинам, поскольку отказ от принципов административно-командной системы не должен повлечь за собой отказ от централизованной разработки межотраслевых и отраслевых норм и нормативов затрат труда, что позволило бы оказывать существенную методологическую и практическую помощь организациям, особенно в организационном проектировании и формировании прогрессивных организационно-технологических условий, минимизирующих производственные издержки. Также необходимо учитывать, что одной из наиболее значимых тенденций в организации нормирования труда в странах с развитой рыночной экономикой как раз является усиление координационной деятельности центральной службы нормирования труда в рамках всей фирмы, нацеленной на создание единой нормативно-информационной базы с целью более эффективного решения целого ряда общехозяйственных, организационно-экономических, социальных и технических вопросов. Так, в США политика повышения производительности труда и качества трудовой жизни связана с деятельностью Мини-

стерства труда, где функционирует отдел производительности и технологии, основными функциями которого являются измерение и анализ производительности по секторам и отраслям экономики, исследование влияния научно-технического развития отраслей на рабочую силу и разработка соответствующих рекомендаций. На этой основе сформировалась широкая сеть консультативных центров производительности, научно-исследовательские институты и организации, действующие практически в каждом штате. Их главными задачами стало всестороннее исследование факторов роста производительности труда, их значение при реализации организационных мероприятий, связанных с повышением эффективности использования рабочей силы, совершенствование методической и методологической базы нормирования, создание единой нормативной межотраслевой базы. В Великобритании действуют общенациональные и отраслевые правила и стандарты, регулирующие процессы установления, замены и пересмотра норм труда. В Японии успешно функционирует общенациональный центр производительности, специализирующийся на вопросах анализа человеческого фактора в управлении и производстве, предоставления и реализации социальных гарантий, внедрением систем стимулирования и социальной защитой работников при повышении напряженности норм труда.

Рассматривая отличительные особенности нормирования в странах с развитой рыночной экономикой необходимо отметить значительное отставание в этом вопросе не только российских предприятий, но и полное отсутствие какого-либо сбалансированного механизма государственного регулирования нормирования. Несомненно, и то, что трансформация плановой экономики в экономику спросоограниченного типа, при которой основным регулирующим фактором является величина рыночного спроса, обуславливает изменение подходов к практике расчета и обоснования норм труда. В этих условиях не норма труда для каждого работника должна устанавливаться под конкретные организационно-технические требования, а наоборот, организация труда, производства и управле-

ния должна соответствовать величине нормы труда, установленной согласно требованиям рынка (спроса на данный вид продукции).

В этих условиях процесс формализации механизма управления, прежде всего, определяется регламентацией управленческого труда, неразрывно связанного с информационной составляющей организации. По мнению большинства исследователей, труд в сфере управления неотделим от информации, поскольку он всегда связан с ее добыванием, переработкой, передачей и использованием. В ряде источников управление рассматривается именно как информационный процесс, в котором органы управления, управляемые объекты и «внешняя среда» взаимосвязаны информационными потоками, то есть обмениваются между собой информацией. Однако, несмотря на то, что роль информации определяется как важнейшая, ее место все же не может характеризоваться однозначно. Под основным ее значением принято считать, что она является неким вспомогательным производством процесса управления, призванная обеспечить достаточное количество «сырья» для управления материальными процессами. Данное толкование, по нашему мнению, является узким [1, с.31]. Напротив, более правильной трактовкой является понимание того, что и в деятельности по управлению, как и в любом трудовом процессе, существуют предметы труда, средства труда и сам труд. Это означает, что структура любого акта деятельности состоит из трех составляющих. В случае деятельности по управлению предметом труда являются различные виды информации, отражающие определенное направление воздействия на управляемый объект. Средствами же труда являются разного рода средства вычислительной и организационной техники.

В этом плане любое предприятие, как и производственный комплекс, можно рассматривать в двух аспектах. Один из них отображает реальное осуществление производственной деятельности, дающей на выходе определенный материальный продукт, другой – информационный, представляющий собой отображение в документной или электронной форме протекание этого процесса.

Однако, несмотря на то, что деятельность в целом можно в целях анализа рассматривать как единство целей, средств и результатов,

все же необходимо учитывать, что эти категории обладают и собственной логикой, и своей внутренней структурой. Так, цели могут подразделяться на общие, формулирующие основания существования, например, той или иной конкретной должности в структуре предприятия и ее основное назначение, и частные, определяющие основные направления деятельности на должности (на практике их, как правило, обозначают как «задачи»). Для реализации любой деятельности, кроме того, необходимо наличие определенных материальных и информационных ресурсов. Ввиду кооперативного характера деятельности на предприятии также надо иметь возможность привлекать других работников для реализации предписанной деятельности, т.е. обладать некоторыми человеческими ресурсами. Все это как раз и составляет структуру категории «средства». Что же касается категории «результаты», то она включает способ выявления результата и меру его определения в части достижения желаемого состояния выполнения определенных видов деятельности и возможные действия в случае отклонений от предписанного порядка. При этом необходимо учитывать, что наиболее существенными признаками организационного порядка выступают осведомленность сотрудников о своих обязанностях, при которой превалирующей формой их организации становится самоконтроль вместо внешнего контроля, оценка результатов труда вместо оценки хода выполнения работ, персональная ответственность вместо размытой коллективной ответственности. Эти и другие составляющие регулярного (формализующего) менеджмента выступают частью общего процесса управления и обеспечиваются посредством метода организационного проектирования, представляющего собой разработку организационно-функциональной модели с дальнейшей ее фиксацией в базовых регламентах производственно-хозяйственной деятельности.

В этой связи следует отметить, что естественный ход развития теории и практики организации и управления привел к тому, что одним из способов организации труда работников начинает выступать фиксация в определенных документах наиболее рациональных способов выполнения работы. Основными условиями перехода к документационной фазе организационного закрепле-

ния труда выступают, во-первых, потребность в констатации определенных фактов и действий. Во-вторых, необходимость точно фиксировать и передавать информацию с целью ее долговременного хранения, использования и трансляции. В-третьих, неизбежное оформление деятельности в рамках структурных подразделений. Следствием этого является необходимость определения статуса, структуры и функций. Одновременно возникает необходимость регулирования деятельности в подчинении заранее установленным правилам. Такие правила облекаются в форму документов, называющихся регламентационными, а процесс организационного закрепления труда работников в документной форме называется регламентацией труда. В существующей практике организации и управления под регламентационными документами понимаются такие, в которых предписывается порядок выполнения определенной деятельности.

Таким образом, использование регламентационных документов самым тесным образом связано с процессом формализации деятельности. В настоящее время формализация вызвана процессом усложнения управленческой деятельности. Так, рост производства, темпов его развития, увеличение объема и качества информации, используемой в управлении, так или иначе, ведет к росту и усложнению коммуникаций в организационной системе. Внедрение передовых достижений научно-технического прогресса требует соответствующего уровня профессиональной подготовки менеджеров и в значительной мере основывается на требованиях мгновенного принятия эффективных управленческих решений и т.п. При этом объекты приложения регламентации как способа организационно закрепления труда работников находятся в постоянной динамике и никогда не были неизменными. Первоначально регламентация труда применялась к организации труда государственных чиновников, затем этот способ организационного закрепления труда в силу своей высокой эффективности начал переноситься в сферу материального производства, где первоначальным ее объектом становятся рабочие. Следующим этапом в применении регламентационных документов стало приложение их к труду менеджеров предприятий; управленче-



ские работники производственных организаций становятся основным объектом приложения регламентации, в нашей стране самое широкое применение нашли карты организации труда в качестве нового вида регламентационных документов, который в 70 – 80-е годы был развит Новосибирским опытом регламентации труда.

В целом, основное назначение регламентации труда сводится к регулированию деятельности по управлению предприятием, упорядочиванию выполнения конкретных управленческих работ, организационному закреплению рационального разделения труда и, в конечном счете, к обеспечению эффективной организации и координации труда менеджеров, и должностной подготовке работников предприятия. Кроме того, помимо требований рациональной организации труда, регламентация обусловлена действием человеческого фактора. Это связано с тем, что возможности оперативной памяти человека существенно ограничены и это, в свою очередь, требует фиксации необходимых рациональных взаимодействий различных должностных лиц и подразделений. Данное требование связано с необходимостью изучения и разработки рациональной технологии управления, с анализом и систематизацией информационных потоков, с распределением полномочий и ответственности в рамках конкретной организационной структуры.

В этой связи необходимо отметить, что регламентация труда, являясь неотъемлемой частью организационного проектирования, позволяет не только закрепить выработанные проектные решения, но и более эффективно производить процесс внедрения, при этом выработанные регламентационные документы становятся действенным средством контроля за процессом внедрения оргпроектов. Однако регламентация выступает не только как завершающий этап организационного проектирования, но и используется в самом его процессе, причем сначала в роли средства исследования, а затем средства проектирования деятельности организационных систем. Регламентация труда может рассматриваться как средство снятия различных недостатков оргпроектирования: на завершающем этапе она обеспечивает также адаптацию работников предприятия к новым проектным условиям, преодолевая тем самым негатив-

ное восприятие со стороны персонала в отношении нововведений. Поскольку результатом процесса регламентации является определенный нормативный документ длительного пользования, фиксирующий правила осуществления деятельности, то и сам процесс регламентации представляет собой часть общего процесса нормирования труда. Любая же деятельность предполагает наличие определенной системы норм ее осуществления, направленных не только на результаты (нормы выработки, обслуживания), но и на сам процесс деятельности (технологические нормы, нормы дисциплины или охраны труда). Следовательно, производственных организаций без норм нет и быть не может, любая же норма представляет собой модель наиболее эффективной деятельности, иными словами – зафиксированное представление о целях, средствах и результатах деятельности. Так или иначе, норма является результатом определенного процесса моделирования деятельности, но норма – это не любая модель деятельности, а модель наиболее эффективной с точки зрения ее субъекта деятельности. Поэтому следующим этапом порождения нормы выступает сравнение отобранной модели деятельности с другими. Кроме того, норма – это такая модель, которая предназначена для реализации не теми, кто ее разрабатывал, а совсем другими работниками. Соответственно, обе стороны – проектировщик и исполнитель – должны трактовать ее однозначно. Значит, возникает третий этап порождения нормы, заключающийся в том, чтобы добиться аутентичного толкования этой модели обеими сторонами.

Таким образом, полный процесс нормирования деятельности состоит из трех этапов:

- разработка модели деятельности работника;
- оценка полученных результатов;
- доведение нормативных предписаний до исполнителя.

В содержательном смысле норма представляет собой модель наиболее эффективной деятельности, а регламентация труда предполагает упорядочивание выполнения конкретных работ по управлению, т.е. определение способов наиболее эффективного выполнения трудовых операций. Следовательно, все три этапа процесса нормирования труда также осуществляется и в процессе регламентации

труда. Именно поэтому регламентация представляет собой не этап общего процесса нормирования, а определенную специфическую его форму. При этом предполагается, что работник может и не совершить требуемого от него действия. Иными словами, нормы и нормативы как способ детерминации действия, изначально предполагают его альтернативность, ввиду чего существует и обратное – санкции за их неисполнение. Следовательно, санкции и нормы различаются по направленности своего воздействия. Если норма является предписанием для исполнителя, то санкции – предписанием для субъекта управления. С одной стороны, нормы выступают в качестве моделей осуществления какой-либо деятельности, а с другой – критериями выполнения деятельности, при этом нормы являются результатом моделирования деятельности нижестоящего работника субъектом управления, а для конкретного исполнителя – как процессуальная модель деятельности. Как критерий норма появляется при оценке выполнения деятельности исполнителя субъектом управления.

В соответствии с этим структура полной нормы, включая, помимо модели деятельности, еще и санкции за их неисполнение, обладает следующими составляющими: целевой стандарт, деятельностный стандарт, результативный стандарт (модель деятельности); деятельностные и результативные санкции. Все типы норм, где присутствуют предписания на результат деятельности, к процессу регламентации не относятся. Соответственно, процесс регламентации включает в себя два типа норм: содержащие прямые предписания на средства деятельности и нормы, содержащие предписания на общую направленность деятельности.

Вместе с тем, разделение работников аппарата управления на три категории (руководители, специалисты, технические исполнители) по существу отражается в разных способах их организационного закрепления, при этом общей тенденцией является документирование норм, возникающих в процессе совместного труда. В данном случае основным условием процесса регламентации выступает возможность операционного описания управленческого труда. Если характер труда технических исполнителей отражает доста-

точно рутинный, часто повторяющийся процесс, в силу чего появляется возможность пронормировать их труд практически полностью, но вместе с тем результатом труда этой категории работников выступает идеальный, но не материальный продукт, то это означает, что методы прямого нормирования к ним не применимы. Поскольку труд технических исполнителей, по существу, сводится к реализации выработанных норм, то это уже само по себе предполагает расчленение на составляющие операции деятельности. Следовательно, труд технических исполнителей в весьма широких пределах поддается операционному описанию. В то же время характер труда руководителей, реализующих в основном организационную деятельность, а также труд специалистов, где ее доля достаточно велика, не позволяет представить процесс их труда в качестве строгой последовательности тех или иных операций. Это, в свою очередь, объясняется тем, что процесс выработки норм, составляющий содержание организационной деятельности, по своему содержанию носит уникальный, не воспроизводимый многократно характер. Именно поэтому с целью фиксации труда руководителей возможно произвести только содержательное описание на уровне задач; для фиксации же труда специалистов можно произвести предметно-методологическое описание основных приемов и способов труда. Между тем, труд технических исполнителей хорошо поддается пооперационному описанию. Это означает, что регламентирование труда руководящего состава возможна, однако при этом акцент в нормативном регулировании его деятельности переносится с операционного на целевое. Иными словами, организационное закрепление труда руководителей может осуществляться как регламентация исключительно по форме, но по содержанию представляет собой самостоятельную специфическую форму нормативного регулирования.

В данном случае важнейшим требованием регламентации выступает необходимость операционального описания регламентирующих действий, что само по себе отвечает ее сущности. Если же это требование не соблюдается, то возникает ситуация, когда возможна не только широчайшая трактовка обязанностей и ответственности, но и дублирование регламентируемых действий. Следствием

этого, как правило, является масштабная организационная дисфункциональность – причина многих случаев снижения эффективности системы управления и развития организационных конфликтов. Для того, чтобы избежать подобной ситуации, необходимо не только согласованная координация регламентационного процесса, но и учитывать то обстоятельство, что уже на стадии внедрения результатов организационного проектирования регламентационные документы должны использоваться таким образом, чтобы, с одной стороны, они выступали как средство адаптации работников к новым условиям, а с другой – находили бы свое широчайшее применение в качестве средства контроля за процессом внедрения результатов проекта.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. В целом, любая деятельность по управлению, так или иначе, представляет собой работу с информацией. Разница заключается лишь в том, что для различных категорий менеджеров распределение информационных операций различно: для линейных руководителей высшего ранга и функциональных руководителей основным направлением их деятельности является определение порядка работы с информацией; для линейных руководителей среднего и низового звена и специалистов основным направлением деятельности выступает получение и регистрация информации. Это, в свою очередь, означает, что процесс совершенствования или же комплексных организационных изменений в сферах производства и управления в значительной мере связан с необходимостью обеспечения более качественной работы с информационными потоками в организации. Средством, позволяющим такое обеспечение, выступает организационная регламентация управленческого труда. Последняя рассматривается с двух точек зрения: как самостоятельный способ организационного закрепления труда работников и в качестве методического средства организационного проектирования – первоосновы любых структурных преобразований. Регламентация как средство проектирования рациональной деятельности работников возможна только в условиях организационного проектирования всей

системы. С другой стороны, и само организационное проектирование не может проводиться без регламентации.

2. Поскольку любая деятельность по управлению, протекающая в какой-либо организационной форме, предполагает существование определенной системы норм для ее реализации, постольку деятельность организаций вообще, и системы управления, в частности, носит нормативный характер. Это объясняется тем, что принципиальной особенностью такой деятельности является необходимость ее постоянного воспроизводства, которая осуществляется исключительно на основе нормативного закрепления тех или иных видов деятельности. В условиях организационных систем регламентированы, могут быть различные стороны их деятельности: процессы управления, производства, реструктуризации, интеллектуального и физического труда и т.д. Обычно регламентация процессов определяется как средство их рационального закрепления в той или иной форме. В целом же, регламентация представляет собой такую форму нормирования процессов, в результате которой формируются нормативные предписания на их осуществление. Это и составляет основное содержание процесса регламентации.

## **ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ КАК МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ СОДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

Исследование содержания управленческого труда – труда руководителей, специалистов и технических исполнителей – со всей очевидностью предполагает необходимость использования соответствующей классификации в качестве методического средства обоснования нормативного объема управленческих работ по каждой должностной позиции. В основе такой классификации, отражающей существующие виды деятельности работников аппарата управления, должно быть положено единство формы осуществления деятельности менеджеров всех уровней, в качестве которой выступает информация. В этой связи необходимо отметить, что становление управления как самостоятельного вида общественной деятельности привлекло внимание исследователей к проблеме информации еще на ранних стадиях развития науки об управлении. Это связано с тем обстоятельством, что управление как элемент деятельности существовало всегда, но пока оно не было еще отделено от собственно предметной деятельности, вопрос о форме его практически не существовал. Выделение управления из общего контекста деятельности привело к появлению ее новой формы – информационной, носителями которой являются работники аппарата управления. По мнению большинства исследователей, труд в сфере управления неотделим от информации, поскольку он всегда связан с ее добыванием, переработкой, передачей и использованием. В ряде источников управление рассматривается именно как информационный процесс, в котором органы управления, управляемые объекты и «внешняя среда» взаимосвязаны информационными потоками, то есть обмениваются между собой информацией [1, с. 30 – 35].

По источникам образования информацию можно классифицировать в трех формах:

директивная информация из высших звеньев управления государством;

информация о среде предприятия (о поставщиках, потребителях, конкурентах и т.д.);

информация о внутреннем состоянии предприятия.

Первая и вторая формы характеризуют влияние внешней среды на деятельность предприятия. К первой форме относятся прогнозы, планы стратегического развития национальной экономики, ГОСТы, постановления правительства и т.д. Ко второй форме относится информация о требованиях потребителей продукции, характере конкурентов и конкурентных преимуществах, об обучении кадров, научная информация и т.д. К третьей форме относится информация о состоянии ресурсов предприятия, ходе его функционирования, а также результатах производственной деятельности – выпуск готовой продукции, ее качество, себестоимость и т.д. По назначению информация подразделяется на нормативно-справочную, распорядительную, отчетную. По характеру отражения деятельности работников информация подразделяется на организационно-управленческую и производственную. К организационно-управленческой информации относятся уставы, положения, правила внутреннего распорядка, штатное расписание, приказы, распоряжения, инструкции, указания. К производственной информации относится информация, соответствующая основным функциям предприятия, т.е. проектно-конструкторская и технологическая документация, документация по технико-экономическому планированию, бухгалтерская, финансовая и кадровая документация.

С точки зрения обеспечения процесса управления, информацию можно классифицировать на внешнюю и внутреннюю. К первой относится информация правового и регулирующего характера, ко второй – учетно-распорядительная информация (оперативно-технический, бухгалтерский, финансовый, статистический и управленческий учет, а также нормативное хозяйство предприятия и внутренняя распорядительная информация). В ряде исследований



выделяются информационные операции, отражающие содержание деятельности по управлению на предприятии: обработка и регистрация документов; наложение резолюции, визы, подписи на документ; составление документа; считка, правка документа; согласование документа, чтение документа, запись в документ; передача и размножение документа; хранение, подборка, сортировка; контроль использования документа; разметка по исполнителям; корректировка, первичная запись, внесение дополнительных данных в документ; подсчет, логические операции, творческие операции. Наличие этих и целого ряда схожих классификаций управленческой деятельности свидетельствует о том, что они, как правило, основаны на чисто формальных, внешних признаках информационной деятельности. Для них характерно отождествление действий над информацией с действиями над носителями информации, вследствие чего такие классификации не могут использоваться в качестве средства проектирования управленческой деятельности. Более успешными следует признать классификации, определяющие однородные классы управленческих операций: организационные и административные вопросы; письменные и графические работы; копирование и размножение документации; обработка корреспонденции; хранение и группировка документов; передача информации; восприятие и фиксация первичной информации; преобразование информации; вычислительные операции; логические и аналитические операции.

Однако, для создания информационно-аналитической модели основных организационных позиций в качестве средства исследования содержания управленческого труда такая детализация классов управленческих операций значительно усложняет поставленную задачу. Более целесообразным представляется использование классификации операций с информацией, включающей четыре стадии:

Стадия получения и регистрация информации:

- из документов;
- из прочих источников.

2. Стадия передачи информации.

3. Стадия переработки информации:

- на основе утвержденного порядка;
- на основе неутвержденного порядка.

4. Стадия выработка порядка информационной работы:

- в отношении получения, регистрации и передачи информации;
- в отношении переработки и хранения информации.

С целью подтверждения правильности предлагаемой классификации, ее обоснованности и самодостаточности, проведен анализ затрат труда руководителей, специалистов и технических исполнителей на примере энергетического предприятия. Первоначально, работники аппарата управления были объединены в следующие группы:

1. Директора энергетических предприятий, дирекций по направлениям;
2. Начальники основных и вспомогательных цехов, участков, мастера;

Таблица 1  
Распределение затрат управленческого труда по выделенным группам, %  
рабочего времени

Выделенные группы	Информационные операции			
	Получение и регистрация информации	Передача информации	Переработка и хранение информации	Определение порядка информационной работы
Высшие линейные руководители	19	10	30	41
Функциональные руководители	24	15	25	36
Линейные руководители среднего и низового звена	38	20	27	15
Специалисты	36	17	25	22

3. Начальники планово-экономических отделов, отдела труда и заработной платы, производственно-технических отделов, режимно-диспетчерской службы, главные инженеры;

4. Экономисты, нормировщики, бухгалтера, техники.

Проведенный анализ работы с информацией позволил получить статистические сведения, отраженные в таблице 1. Полученные данные свидетельствуют о том, что для линейных руководителей высшего уровня и функциональных руководителей основным направлением деятельности выступает определение порядка работы с информацией (41 и 36 % соответственно). Для линейных руководителей среднего и низового звена, а также специалистов основным направлением деятельности является получение и регистрация информации (38 и 36 % соответственно). Характерно, что изменение затрат времени на выполнение данных операций различается как по выделенным группам управленцев, так и по способам осуществления того или иного типа деятельности. Подтверждением тому служат данные таблицы 2, из которой видно, что для функциональных руководителей и линейных руководителей среднего и низового звена основным видом деятельности выступает получение и регистрация информации из документов, а для высших линейных руководителей и специалистов данный способ имеет большое значение.

Анализ работ, связанных с переработкой и хранением информации отчетливо продемонстрировал значительные отличия в деятельности выбранных групп управленцев, гораздо в большей мере, нежели в других видах управленческих работ (Таблица 3). На основании ее данных видно, что для линейных руководителей высшего уровня, функциональных руководителей и специалистов основным видом работы является деятельность по неутвержденному порядку, что полностью отвечает специфике их труда. Для линейных руководителей среднего и низового звена основным видом работы выступает деятельность по утвержденному порядку.

В конечном итоге, проведенный анализ подтвердил правомерность предположения о том, что труд в сфере управления любого уровня можно охарактеризовать при помощи четырех выделенных стадий информационной работы. Данные, полученные в ходе

предварительного анализа, можно сгруппировать в так называемую информационно-аналитическую модель основных организационных позиций (Таблица 4). Выделенные виды управленческой деятельности характеризуют пространство деятельности всех категорий менеджеров энергетического предприятия. При этом в каждой из выделенных групп деятельность менеджеров различается уже не только по форме, но и по содержанию, что само по себе позволяет использовать данную классификацию не только в качестве средства анализа содержания управленческого труда в процессе организационного проектирования, но и как средство исследования полученных в ходе этого процесса управленческих решений на предмет возможности их исполнения.

Таблица 2

Распределение затрат управленческого труда по выполнению операций «Определение порядка информационной работы» и «Получение и регистрация информации», % рабочего времени

Выделенные группы	Определение порядка информационной работы		Получение и регистрация информации	
	Получение и передача информации	Переработка и хранение информации	Из документов	Из других источников
Высшие линейные руководители	30	14	12	14
Функциональные руководители	23	15	21	11
Линейные руководители среднего и низового звена	13	6	24	16
Специалисты	18	11	17	21

Таблица 3

Распределение затрат управленческого труда по выполнению операции  
«Переработка информации», % рабочего времени

Выделенные группы	Определение порядка информационной работы	
	По утвержденному порядку	По неутвержденному порядку
Высшие линейные руководители	6	25
Функциональные руководители	9	19
Линейные руководители среднего и низового звена	18	14
Специалисты	11	17

Таблица 4

Информационно-аналитическая модель основных организационных позиций  
аппарата управления

Информационные операции	Технические исполнители	Специалисты	Руководители
1. Получение и регистрация информации			
1.1. Из документов	+	+	+
1.2. Из других источников	+	-	+
2. Передача информации	+	-	+
3. Переработка информации			
3.1. По утвержденному порядку	+	+	+
3.2. По неутвержденному порядку	-	+	+
4. Определение порядка информационной работы			
4.1. По поводу получения и регистрации информации	-	+	+
4.2. По поводу передачи информации	-	+	+
4.3. По поводу переработки информации	-	+	-

### **ГЛАВА 3.**

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ И СОЗДАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ КАК СПОСОБЫ ИНФОРМАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

Применение нормативного подхода в теории и практике управления показало, что регламентационная документация имеет достаточно развитую структуру, отличительным свойством которой является ее иерархическое построение. Причина этого состоит в том, что общей задачей нормативной системы в целом является необходимость регулирования деятельности работников в соответствии с поставленными задачами, как правило, фиксирующимися в самом общем виде. Процесс же превращения поставленных задач в конкретные предписания подчас наталкивается на непреодолимые трудности. В результате в нормативной системе образуется, как минимум, два слоя: первый состоит из норм, включающих общие указания на деятельность; второй – из совокупности норм, предельно конкретизированных по отношению к должностной позиции. При этом второй слой связывает нормативную систему предприятия с его непосредственной деятельностью.

Подобное положение вещей, выработанное практикой, привело, по меньшей мере, к развитию трех основных типов регламентационной документации:

– технологических инструкций, для которых характерна безадресность и точность описания действий (например, карты технологического процесса и т.п.);

– общерегламентационных документов (положения о структурных подразделениях, общие положения о реализации той или иной функции управления);

– должностных инструкций, занимающих промежуточное положение и связывающие первые два типа регламентационных документов в единую систему.

Особое значение среди перечисленных регламентационных документов представляют должностные инструкции, поскольку:

– технология исполнения той или иной деятельности зачастую нормируется не путем разработки регламентационных документов, например, на основе соответствующих стандартов ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ РВ 15.002, а передается по неформальным информационным каналам, следовательно, технология разработки должностных инструкций на практике пока что носит ограниченный характер. Но, с другой стороны, должностные инструкции получили самое широкое распространение в качестве средства формализации деятельности с достаточным уровнем конкретизации, вплоть до использования в качестве норм индивидуальной деятельности;

– на практике должностные инструкции среди множества организационно-управленческих документов приобрели определенный правовой статус, например, в качестве дополнения к трудовому договору, выступая одним из средств определения осуществления должностных обязанностей.

Соответственно, регламентация является одним из средств рациональной организации труда, при этом основным видом регламентационных документов в настоящее время выступают должностные инструкции. Должность как категория, отражая определенную характеристику организационно-функционального положения работников аппарата управления на предприятии, представляет собой статичный элемент и определяется как первичная структурная единица системы управления предприятия. Одновременно должность является результатом разделения труда и отражает процесс управления в его динамике, связанной с выполнением конкретных работ по управлению. Должностная инструкция, таким образом, являясь необходимым звеном системы актов о компетен-

ции, осуществляет закрепление реализуемой деятельности в формализованных правилах. Однако, несмотря на их широкое распространение в практике рационализации труда работников, отношение к ним остается противоречивым. С одной стороны, всеми безоговорочно признается их наличие в качестве средства повышения эффективности управленческого труда, но, с другой – весьма ощутимым является скептическое отношение практических работников к их разработке, стандартизации и постоянному использованию. Последнее мнение является глубоким заблуждением, поскольку любое положение или факт может превратиться в норму только в том случае, если оно доведено до конкретного исполнителя, а именно эту функцию и выполняет должностная инструкция, отражающая сложившееся разделение управленческого труда. Следовательно, в идеале должностная инструкция должна выполнять функцию нормативной деятельности работников, основной целью которой является четкое разделение и закрепление по каждой должностной позиции обязанностей, прав и ответственности. Тем не менее, анализ положения дел в ряде ведущих отраслей, в электроэнергетике, в частности, показал, что при переходе к новым структурам управления должностные инструкции не используются в полной мере или же просто-напросто не разрабатываются. Этот существенный недостаток имеет две причины: во-первых, задача разработки правового обеспечения деятельности зачастую не находит должной оценки среди менеджеров среднего и низшего звена; во-вторых, в ряде случаев разработка регламентационных документов еще слабо обеспечена методически, поэтому, как правило, на практике применяются либо разработанные центральными НИИ Типовые должностные инструкции без учета особенностей деятельности конкретных предприятий, либо недостаточно хорошо спроектированные регламентационные документы.

С учетом данного обстоятельства автором был проведен анализ практики разработки и использования должностных инструкций персонала энергетических предприятий северо – западного региона РФ. Анализ проводился в два этапа: первоначально существующие должностные инструкции анализировались с точки зрения



их формы; второй этап исследования был направлен, с одной стороны, на установление соответствия содержания разделов должностных инструкций их наименованию, а, с другой – основной функции должностных инструкций как нормативной деятельности работников. Анализ должностных инструкций показал, что при их разработке соблюдено определенное единообразие, заключающееся в том, что во всех случаях наличествуют четыре основных раздела: «Общая часть», «Обязанности», «Права», «Ответственность». Тем не менее, не соблюдено единообразие в структуре указанных разделов применительно к различным категориям работников. Это проявляется, в частности, при составлении «Общей части», которая формируется в весьма произвольной форме. Чаще всего встречаются формулировки о непосредственном подчинении, порядке назначения и освобождения от должности, в каких ситуациях вводится та или иная должность и какими нормативными документами должен руководствоваться тот или иной работник в своей деятельности. Все это вместе взятое приводит в итоге к безадресности должностных инструкций, поскольку их использование относится применительно к деятельности служащих всех основных производственных подразделений. Кроме того, основным требованием при разработке таких разделов, как «Права» и «Обязанности», выступает соответствие предоставляемых прав объему предписываемых обязанностей. В данном случае предоставляемые права выражаются в возможности использования служащими материальных, временных, трудовых и Информационных ресурсов. Тем не менее, анализ показал, что данное соответствие нарушено, поскольку объем предоставляемых прав оказался явно недостаточным для полноценной реализации предписанной деятельности.

Так, начальник котлотурбинного цеха в соответствии с должностной инструкцией, обязан:

– обеспечить бесперебойную и ритмичную работу цехового оборудования и персонала в соответствии с диспетчерским графиком нагрузки;

– обеспечивать работу котлотурбинного цеха основными, вспомогательными материалами и полуфабрикатами;

– руководить работой цехового транспорта и т.д.

Придание подобных обязанностей для начальника котлотурбинного цеха означает необходимость заложить в текущие планы мероприятия по обеспечению непрерывности производственного процесса, своевременно получить все необходимые материалы и полуфабрикаты и в случае каких-либо непредвиденных ситуаций моментально сманеврировать всеми имеющимися ресурсами – оборудованием, рабочей силой и т.п. Однако данные права в должностной инструкции начальника котлотурбинного цеха отсутствуют. Следовательно, возникает вопрос – или неправильно определен объем прав данного работника, или же данная обязанность не относится к данной должности. Напротив, данная обязанность должна быть отнесена к деятельности заместителя директора по производству, который наделен соответствующим набором прав для ее выполнения. По существу, это ведет к дублированию одной и той же функции в обязанностях разных работников. Для исполнения же второй обязанности начальнику цеха предоставлено право требовать от своих подчиненных обеспечения всем необходимым для осуществления нормальной работы подразделения, что вполне достаточно для его реализации. Третья же обязанность, наряду с первой, не имеет никакого отношения к деятельности начальника цеха, поскольку цеховой транспорт не находится в его подчинении.

В ходе анализа проявилась также другая отличительная особенность должностных инструкций работников электростанции – формулирование обязанностей в самых общих чертах, что, в принципе, не позволяет достаточно исчерпывающе определить характер ее исполнения и содержание. Например, в обязанности начальника котлотурбинного цеха вменяется функция совершенствования системы планирования и оперативного учета. В итоге не ясно, что же должен выполнять именно начальник котлотурбинного цеха, каким образом он разграничивает свою деятельность в этом направлении с планово-экономическим отделом и диспетчерской службой электростанции, для которых совершенствование системы планирования различных сторон деятельности выступает основной задачей.

Таким образом, в результате анализа были выявлены такие недостатки должностных инструкций персонала как нарушение соответствия в формулировании прав и обязанностей, отсутствие единообразия при формулировании «Общей части», нечеткие формулировки и в ряде случаев неконкретность содержания должностных обязанностей, дублирование исполняемых функций, отсутствие пространственно-временных параметров взаимодействия различных должностных лиц. Все это в итоге существенным образом сказывается на механизме реструктуризации, ведет к значительному снижению ее эффективности, не позволяет четко определить содержание той или иной должностной позиции при формировании новой системы управления. Выяснить вопрос о том, насколько эти недостатки присущи всей энергетической компании, позволило распространение представленного выше подхода к анализу должностных инструкций и их адаптации к условиям переходного периода применительно к ряду прочих электростанций компании. В соответствии с этой логикой был, например, проведен анализ должностных инструкций других предприятий компании. Сводные данные результатов представлены в таблице 5 и отражают структуру «Общей части» сразу по нескольким предприятиям. В частности, наглядно продемонстрировано, что не только внутри отдельных электростанций отсутствует единообразие в структуре данного раздела должностных инструкций, но и то, что для каждой из них присущи свои варианты его составления. Тем не менее, вполне четко прослеживается наличие, по меньшей мере, четырех параметров данного раздела должностных инструкций на всех предприятиях: общая характеристика должности, порядок назначения, перемещения и смещения с должности, характер подчинения вышестоящему уровню управления, перечисление нормативных документов для руководства в процессе деятельности. При этом характерна вариабельность числа тех или иных пунктов различных разделов, что свидетельствует о разной детализации процесса управления, в зависимости от той или иной электростанции. Это же говорит об отсутствии единого профессионального стандарта компании при выработке должностных инструкций.

С учетом полученных результатов уже на втором этапе анализа проводилось исследование содержания должностных инструкций с целью выяснения вопроса о том, насколько соответствуют должностные инструкции задаче создания нормативной модели индивидуальной деятельности конкретных работников. Исходной предпосылкой дальнейшего анализа явился постулат о том, что в должностных инструкциях фиксируется норма деятельности на отдельно взятом рабочем месте или должности. Соответственно, любая деятельность в данном контексте может рассматриваться как единство цели, средств и результата. Именно поэтому модель деятельности, отражающая ее внутреннюю структуру, должна включать все три перечисленные составляющие. Следовательно, вне зависимости от характера того или иного вида деятельности, в ней должны найти свое отражение нормы на цель, на средства, на результаты. В полной мере это относится и к должностным инструкциям, несмотря на то, что в функциональном смысле сущность данных норм будет различна. Так, норма на цель необходима для обеспечения взаимосвязи индивидуальной деятельности работника с деятельностью предприятия в целом. Придание же совокупной индивидуальной деятельности характера коллективной способствует соответствию личных и общеорганизационных целей функционирования, преобразуя, таким образом, характер управленческого труда. Основной же задачей нормы на средства является то, чтобы каждый работник, являясь субъектом индивидуальной деятельности, одновременно оставался средством по отношению к деятельности предприятия в целом. Решение подобной задачи определяется, в первую очередь, за счет наиболее точного описания всех действий, которые необходимо совершить для достижения цели. Для этого необходим определенный уровень профессиональной подготовки и знаний, отраженный в тех же должностных инструкциях, поэтому норма на средства, по существу, является нормативной моделью деятельности конкретного работника, предполагающей соответствие данного уровня и предписываемых должностной инструкцией определенных действий, направленных на максимально эффективные результаты. Для того чтобы опреде-

литель, наличествует ли подобное соответствие или нет, т.е. выполняют ли должностные инструкции функцию нормативной деятельности работников, нужно определить, каким образом и в какой мере отражены составляющие нормы в регламентационных документах. В качестве метода определения использовался анализ содержания должностных инструкций (Таблицы 5 – 6). В подлежащем таблиц отражены данные об объекте нормирования деятельности, субъекте деятельности, а также сведения о структуре должностных инструкций. В сказуемом таблиц отражено содержание структуры нормы индивидуальной деятельности, состоящей из двух частей:

- предписывающей части нормы (модели деятельности);
- санкционирующей части нормы деятельности.

Собственно, деятельность на конкретной должностной позиции отражена в разделе «Обязанности», основным требованием к построению которого выступает наличие полного набора средств для осуществления деятельности. Однако данные таблицы однозначно говорят о том, что ни одна из проанализированных инструкций этому требованию не отвечает. Единственным ресурсом, нашедшим свое отражение в должностных инструкциях, является информационный. В основном, применяются такие средства как «человеческие ресурсы», но не столько в отношении подчиненных, сколько применительно к деятельности структурных подразделений с позиции той или иной должности. Абсолютно никаких указаний в инструкциях по поводу результативности деятельности не приводится. Та же ситуация свойственна и разделу

«Права», по существу дублирующему раздел «Обязанности». Раздел же «Ответственность» также представляет собой изложение уже упомянутых должностных обязанностей, целей и задач. При этом весьма характерным является полное отсутствие определения каких-либо мер воздействия за некачественное выполнение тех или иных видов деятельности.

Полученные в ходе анализа должностных инструкций итоги, позволили сделать ряд выводов. Для этого все управленцы были разделены на четыре самостоятельные группы: линейные руководители, функциональные руководители, специалисты и технические испол-

нители. Результаты анализа красноречиво свидетельствуют о том, что описание деятельности всех групп производится практически одинаково, что противоречит существующим различиям в их деятельности. Причины этого кроются в том, что процесс разработки и использования должностных инструкций в компании всегда носил формальный характер. Ничего в этом отношении не поменялось и при разделении компании по видам бизнеса, что, собственно, привело к нарушениям работы аппарата управления и резко снизило эффективность управленческих решений. Проявившиеся на этом фоне наиболее существенные недостатки можно свести к следующему:

- отсутствие единообразия структуры должностных инструкций как на каждой электростанции, так и между различными электростанциями всей компании;

- несоответствие содержания разделов и их наименований;

- в ряде случаев отмечено описание обязанностей на уровне задач;

- отсутствие описания взаимосвязей между различными работниками в процессе осуществления своей деятельности;

- практически повсеместное отсутствие формулировки основной задачи должности с целью обоснования ее наличия в структуре аппарата управления, как правило, при этом ограничиваются фактом введения должности и констатацией ее подчинения;

- в ряде случаев отмечено полное отсутствие точных реквизитов той или иной должности и условий труда, что является потенциальной основой для организационных конфликтов;

- как правило, содержание деятельности отражено недостаточно полно, в силу чего невозможно четко определить, каков состав работ в рамках той или иной должности в пределах предписываемых обязанностей. Следствием этого является невозможность разграничения сфер деятельности различных категорий работников;

- по существу, превалирует одинаковый характер описания деятельности для всех категорий работников аппарата управления, без какого-либо учета специфики реализуемой деятельности;

Таблица 5

## Структура «Общей части» должностных инструкций

Наименование должности	Структура раздела								
	Общая характеристика должности	Подчинение	Назначение на должность	Подчиненные	Условия введения должности	Квалификационные требования	Кто замещает	Основная обязанность должности	Чем руководствуется в своей деятельности
Начальник котлотурбинного цеха	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Заместитель начальника цеха	+	+	+	+	-	+	-	+	+
Начальник ремонтного отдела	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Инженер	+	+	+	+	+	-	-	-	-
Инженер по термообработке	-	+	+	+	-	-	-	-	-
Инженер – химик	-	+	+	-	-	+	-	-	-

Таблица 6

## Структура «Общей части» должностных инструкций диспетчерской службы

Структурное подразделение	Структура раздела								
	Общая характеристика должности	Основная задача	Подчинение	Подчиненные	Назначение на должность	Чем руководствуется в своей деятельности	Квалификационные требования	Условия введения должности	Кто замещает
Управление службы	16	7	16	1	16	16	8	-	2
Отдел технолога	13	6	16	1	11	15	2	-	2
Отдел режимов	13	5	14	1	12	15	3	-	2
Отдел метролога	11	5	14	2	12	11	3	-	2
РДС	15	6	13	3	16	15	4	-	-

– анализ продемонстрировал полное отсутствие каких-либо критериев оценки деятельности, что приводит к тому, что должностные инструкции превращаются в чисто формальный акт. Отсутствие

заданных критериев оценки деятельности не позволяет определить, выполнена та или иная работа или нет, качественно или нет. Все это ведет к нарушениям в системе оперативного управления и резко снижает качество результатов деятельности работников, вне зависимости от того, какую должностную позицию они занимают;

– отмечено несовпадение объемов прав и обязанностей работников, отраженных в соответствующих разделах должностных инструкций: объемы зафиксированных прав не покрывают объемы фиксированных обязанностей. Возникает ситуация, когда распределение прав зависит не столько от условий и задач деятельности, сколько от личностных качеств работников того или иного уровня;

– отмечена несоразмерность фиксируемых в должностных инструкциях объемов прав и ответственности, при этом, как правило, второе намного больше первого.

Результаты проведенного анализа должностных инструкций энергетических предприятий показал, что в настоящее время они не выполняют своей основной роли нормативной модели деятельности на той или иной должностной позиции. В этих условиях невозможно говорить о возрастании эффективности системы управления и использовать результаты реструктуризации в качестве фактора роста производительности управленческого труда. Напротив, основное назначение должностных инструкций состоит в том, чтобы давать определенное представление о правах, обязанностях и ответственности для каждого работника, служить фундаментом для измерения выполняемой работы, быть основанием для продвижения по службе, наконец, выполнять функцию защитного механизма при возникновении организационных конфликтов. Немаловажным представляется и та роль, которую должностные инструкции выполняют в качестве обеспечения психологической устойчивости работника, его адаптации к новым условиям деятельности. Для этого необходимо, чтобы должностные инструкции по форме представляли собой норму, а по содержанию – модель деятельности. Тем не менее, несмотря на то, что практика разработки и использования должностных инструкций имеет как значительный стаж по времени, так и по широте своего применения в самых разных отрас-



лях, необходимо отметить, что существующие в настоящий момент методические материалы по вопросам организации труда менеджеров носят, в основном, общий характер. Следует также учитывать, что в этой ситуации сказываются последствия разрушения единой системы нормирования в стране, что предоставило предприятиям полагаться исключительно на собственные силы или же руководствоваться методической базой, разработанной в доперестроечный период, которая давным-давно устарела как по содержанию, так и по возможности применения. Тем более, вопросы регламентации управленческого труда, как в прошлом, так и в настоящем до сих пор не нашли достойного места в методической базе российских предприятий.

Важным моментом на пути преодоления создавшейся ситуации является понимание необходимости системности комплекса норм, а, следовательно, нормативной документации на предприятиях. Это означает, что должностные инструкции должны составляться практически на все должности, при этом степень их детализации внутри одного и того же иерархического уровня должна быть одинаковой, а с его увеличением – снижаться. Для более обстоятельного обоснования методики должностных инструкций необходимо проанализировать ее четыре составляющие:

Основные понятия, ключевыми из которых являются понятия «должность» и «должностная инструкция». Первая из них представляет собой категорию, синтезирующую организационно-функциональные характеристики деятельности менеджеров. Как уже ранее упоминалось, должность обладает двояким характером: с одной стороны, она представляет собой статичный элемент, характеризующий первичную структурную единицу системы управления, а с другой – выступает как результат разделения труда, представляя собой процесс выполнения конкретных работ по управлению. Следует помнить, что должности никогда не возникают спонтанно, они, как правило, вводятся для реализации вполне определенных задач. Иными словами, объем и характер деятельности предопределяет появление той или иной должности в структуре управления. Средством же фиксации роли и места должности в процессе управления высту-

пают должностные инструкции, под которыми понимается нормативный документ, определяющий, с одной стороны, место той или иной должности в процессе предпринимательской деятельности, а с другой – основополагающие принципы, правила, способы реализации деятельности на конкретной должностной позиции. Соответственно, должностная инструкция отражает цели, задачи, обязанности, взаимосвязи и взаимоотношения конкретной должности в том или ином структурном подразделении или же в системе управления в целом. Многолетняя практика использования должностных инструкций свидетельствует о необходимости их пересмотра, как минимум, раз в пять лет, поскольку это определяется значительным количеством организационных изменений, как в технологии выполнения конкретных работ, так и в кадровом составе того или иного предприятия, в характере организационных взаимосвязей и коммуникаций. Поэтому, с течением времени, характер работ конкретного исполнителя начинает постепенно изменяться, в связи с чем возникает необходимость пересмотра регламентационных документов, в том числе и в сфере организационного проектирования.

Порядок разработки должностных инструкций, означающий необходимость создания и использования последовательности, имеющей ряд последовательных стадий реализации. На рис. 1 предлагается именно такая последовательность. Первая стадия отражает стадию разработки модели деятельности, при этом описание производится на «языке» исследователей-проектировщиков. Вторая стадия соответствует формированию собственно нормы деятельности и описание производится на «языке» пользователей данного нормативного документа. На стадии разработки модели деятельности происходит уточнение характера реализуемой деятельности на предмет выявления в ней новых элементов, связанных с изменениями в сфере деятельности или новыми задачами. Затем определяется, какие виды деятельности претерпевают изменения в связи с внедрением каких-либо новаций. Возможно возникновение каких-либо новых обязанностей или же исчезновение старых, меняется не только характер поставленных задач, но и способы осуществления, равно как и объемы привлекаемых для этого ресурсов. Далее про-

исходит оценка организационных изменений и возможных последствий для той или иной должностной позиции. Возможны существенные изменения в сути и характере информационных или же материально – вещественных взаимосвязей конкретной должностной позиции, ее роли и места в структуре управления, равно как и в организационном статусе той или иной должности. После формирования нормы деятельности в соответствии с логикой, отраженной на рис. 1, проекты должностных инструкций корректируются с учетом их соответствия существующим законодательным актам и нормативным документам, фиксирующим распределение задач и работ между исполнителями, в частности, тарифно-квалификационному справочнику должностей, определяющим состав и квалификацию работников.

Основные требования к разработке должностных инструкций.

К основным требованиям в данном случае необходимо отнести следующие:

1. Наличие точных реквизитов описания должности, к которым относятся:

- порядок назначения на должность и освобождения от нее;
- точное наименование должности с указанием структурного подразделения;
- указание непосредственного руководителя и подчиненных.

Данные реквизиты указываются в разделе «Общие положения», поскольку они носят вводный характер. Здесь же, как правило, приводится перечень нормативных актов, которыми руководствуется должностное лицо, но, на наш взгляд, этого делать не следует, поскольку данный раздел носит только описательный характер должности, а не деятельности в рамках этой должности.

2. Основной раздел должностных инструкций в обязательном порядке должен содержать описание нормы деятельности.

Данное требование обусловлено структурой самих норм деятельности, состоящих из описания обязанностей, прав и критериев оценки (модели), а также ответственности (санкции). Все это вместе составляет содержание основного раздела должностных инструкций. Изложение раздела обязанностей необходимо начинать с опре-

деления основной задачи должности, поскольку четко сформулированная основная производственная задача ориентирует работника не только на выполнение своих обязанностей, но и еще на достижение определенной цели. Под основной производственной задачей следует понимать осознаваемый руководителем результат, достижение которого является необходимым, предопределяет основные направления и характер деятельности той или иной должностной позиции. Как правило, задачи формулируются качественно, поскольку их количественное определение затруднено или просто-напросто невозможно. Однако в любом случае необходим долговременный характер должностных инструкций, отражающих те направления деятельности, ради которых данная должность была введена.

В соответствии с основной задачей формулируются обязанности, т.е. виды деятельности, реализуемые на должности. При этом необходимо соблюдать требования полноты и точности. Первое заключается в выполнении всех перечисленных обязанностей адекватно выполнению основной задачи должности. Второе связано с тем, что любые работники, независимо от уровня своей должностной позиции, должны однозначно понимать формулировку каждой обязанности. Поскольку же каждая обязанность обеспечивает в полной мере только один из возможных аспектов конечного результата деятельности, то особое значение приобретает правильное определение всей совокупности обязанностей. С этой целью нужно определить какие именно работы необходимо выполнять, в какой именно форме должны представляться результаты деятельности, участие каких именно должностных позиций необходимо для реализации обязанностей той или иной позиции, наконец, нужно определить, какие иные обстоятельства, кроме заранее известных, могут отрицательно повлиять на эффективное исполнение должностных обязанностей.

Возможность наиболее адекватно получить ответы на эти вопросы позволяет, как один из возможных, метод процедурной регламентации при разработке обязанностей в должностных инструкциях. Сущность последнего заключается в том, что деятельность каждого работника можно расчленить на некоторое конечное

число организационных процедур. Организационная процедура, в самом общем виде, представляет собой определенную совокупность логически взаимосвязанных действий того или иного должностного лица, направленных на достижение результата и отражающих способ его формирования. Данный результат отражает цель выполнения той или иной процедуры. Деятельность же конкретных работников в ходе получения результата, как правило, охватывает следующие направления:

- определение круга должностных лиц, ответственных за выполнение задания;
- определение сроков выполнения работ;



Рис. 1 Последовательность разработки должностных инструкций

- определение места выполнения работ;
- уточнение характеристик проводимых работ;
- определение потребности в удовлетворении ресурсов и возможности обеспечения ими;
- определение возможных методов выполнения работ.

Однако необходимо учитывать, что процедурное описание деятельности, несмотря на то, что оно является основной частью про-

цесса регламентации, все же применимо не для всех категорий работников аппарата управления: для руководящего состава описание обязанностей производится методом содержательно-целевого описания их деятельности, а для специалистов – методом предметно-методического описания. Во многом это связано с различным содержанием характера управленческого труда на разных уровнях иерархии, разной сущностью предмета управленческого воздействия, наконец, различным содержанием управленческих решений и практикой их принятия и реализации.

Следующим разделом функциональной части должностных инструкций является раздел «Права», отражающий процесс предоставления и закрепления за должностью возможности распоряжаться определенными ресурсами. Так как права необходимы для выполнения обязанностей, следовательно, не должно быть прав, не связанных с выполнением обязанностей, равно как не может быть обязанностей без соответствующих прав. Поэтому в этот раздел должны включаться только специфические для данной должности права, связанные с правом должностного лица требовать необходимых трудовых, материальных, информационных и временных ресурсов от тех или иных лиц в указанные сроки. В соответствии с этим, формулировки прав должны отражать не только какие-либо указания на действия в рамках той или иной должностной позиции, но и на объекты этой деятельности (должность или структурное подразделение), с четким определением формы такого действия (документирование или же произвольная форма) и с указанием сроков.

Следующим разделом функциональной части является раздел «Критерии оценки деятельности». Несмотря на то, что в существующих стандартах данный раздел практически не нашел своего отражения, все же представляется необходимым его наличие в структуре должностных инструкций, поскольку он представляет собой форму, соединяющую по результатам деятельности труд конкретного исполнителя и труд его непосредственного руководителя и связывает воедино все разделы должностных инструкций. Критерии оценки деятельности содержат наименование нескольких показателей, поддающихся измерению или же формулировку требований,

служащих мерой определения и оценки степени выполнения предписанной деятельности. Нужно учитывать, что даже просто качественное описание критериев несравненно лучше, нежели их полное отсутствие.

Последним разделом функциональной части должностных инструкций является раздел «Ответственность». Анализ практики составления этого раздела применительно не только к электроэнергетике, но и некоторым другим отраслям промышленности, показал, что зачастую этот раздел отождествляется с содержанием раздела «Обязанности». Это неправильно, поскольку ответственность представляет собой нормативно заданную связь результатов деятельности, полученных в ходе выполнения предписанных обязанностей, с последующим воздействием на исполнителя данной деятельности в виде поощрения или наказания. Единица подобного воздействия называется видом ответственности, а их совокупность, взятая вместе с пределами их изменений – мерой ответственности. Процесс реализации ответственности включает в себя несколько этапов:

- на основе заданных критериев оценки определяется степень и качество реализации ответственности;

- выявление причин, приведших к тому или иному уровню исполнения обязанностей, при этом выявлению подлежат только те обязанности, которые связаны с использованием предоставленных прав;

- определение вида и размеров санкций в ходе выполнения обязанностей на той или иной должностной позиции.

Таким образом, ответственность существует только в тех случаях, когда наличествует определенная зависимость от того, каким образом используются права, при этом степень и качество выполнения обязанностей является отправной точкой в процессе объективации структуры реализации ответственности.

3. Дополнительным разделом должностных инструкций, помимо общей функциональной части, является раздел «Условия труда». В нем оговариваются условия осуществления деятельности на данной должностной позиции: диапазон оклада, система премирования, характеристика рабочего места. Представляется, что наличие



этого раздела в должностных инструкциях играет особо важную роль в условиях организационных преобразований – реструктуризации системы управления, перестройке организационной структуры, перепланировках в системе оргпроектирования и т.д. Как правило, существующая практика формирования должностных инструкций фокусируется на необходимости характеристики информационных взаимосвязей должности. Однако, по нашему мнению, раздел «Информационные взаимосвязи» необходим только при разработке инструкций руководителей и специалистов в большей степени, нежели для технических исполнителей, поскольку процедурное описание деятельности последних уже содержит в себе характеристику информационных взаимосвязей. В соответствии с этим, данный раздел формируется по следующей схеме (Таблица 7). Первоначально необходимо проанализировать движение материальных ресурсов и информации, необходимых для реализации определенного круга обязанностей. При этом данный раздел должен включать только те взаимосвязи, которые имеют необходимый, закономерный и неслучайный характер. В графе «Форма представления» следует указать точное наименование документов, если информация поступает в соответствующей форме.

IV. Внедрение Типовой формы должностных инструкций на основе внутреннего стандарта компании.

С учетом вышеизложенного материала, предлагается следующая форма «идеальной» должностной инструкции, которую необходимо использовать ОАО «Ленэнерго» при осуществлении реструктуризации системы управления компании.

Должностная инструкция  
(полное наименование должности)

Общие положения.

(Полное наименование должности) входит в состав (полное наименование структурного подразделения).

(Полное наименование должности) находится в непосредственном подчинении (название должностной позиции).

В непосредственном подчинении (полное наименование должности) находится (перечень должностных позиций).

(Полное наименование должностной позиции) назначается на должность и освобождается от нее (указывается наименование должности вышестоящего должностного лица) по представлению (указывается наименование соответствующей должностной позиции).

Структура раздела должностных инструкций «Условия труда»

Наименование должности (подразделения), с которыми взаимодействует описываемая должность	Получаемая информация	Форма представления	Представляемая информация	Форма представления	Периодичность

Функциональная часть.

Основная задача должности.

Основной задачей (полное наименование должностной позиции) является (текст задачи).

Кроме того, на (полное наименование должностной позиции) возложены следующие задачи: (перечисление задач).

Должностные обязанности.

Для реализации своей основной задачи (полное наименование должностной позиции) выполняет следующие обязанности: (перечисление обязанностей).

Кроме того, на (полное наименование должностной позиции) возложены следующие обязанности (указываются обязанности, не вытекающие из основной задачи должности, но, тем не менее, возложенные на нее).

Информационные взаимосвязи (полное наименование должностной позиции).

(Полное наименование должностной позиции) представляет следующую информацию:

Наименование должности (подразделения), с которыми взаимодействует описываемая должность	Содержание информации	Форма представления	Периодичность
--	-----------------------	---------------------	---------------

### Права.

Для реализации возложенных обязанностей (полное наименование должностной позиции) предоставляются следующие права: (перечисление прав)

### Критерии оценки деятельности.

(производится формулирование критериев по каждой из обязанностей).

### Ответственность.

(Полное наименование должностной позиции) несет ответственность: (перечисление ответственности).

К мерам ответственности (полное наименование должностной позиции) относятся: (перечисление мер ответственности)

### Условия труда

Диапазон оклада.

Система премирования.

Описание рабочего места.

Реализация механизма должностных инструкций по предлагаемой схеме позволит энергетическим компаниям в полной мере использовать преимущества регламентации, основное назначение которой сводится к регулированию процесса управления, организационному закреплению рационального разделения управленческого труда в процессе реструктуризации и в конечном счете, к обеспечению эффективной организации труда менеджеров, руководителей и специалистов, к их должному уровню профессиональной подготовки и адаптации к новым экономическим условиям.

## **ГЛАВА 4. МОДЕЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУКЦИОННО – ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КАРТ ДОЛЖНОСТЕЙ**

### **4.1. Построение инструкционно – технологических карт как метод исследования исполняемой должности**

В практике деятельности электроэнергетических предприятий успешное применение находят методы сравнительного анализа содержания и организации труда инженерно-технических работников различных структурных подразделений. Данные методы используются руководителями с целью выявления инженеров и специалистов с наилучшими показателями содержания труда и его организации в разрезе существующих профессионально-должностных групп работников. На основании этого появляется возможность не только исследовать наилучшие способы организации управленческого труда, но и значительно улучшить структуру и содержание труда всех инженеров и специалистов, вплоть до уровня комбинированной нормы. Для этого необходимо в ходе анализа и проектирования рациональной структуры содержания управленческого труда сформировать функционально-информационные нормативы с использованием соответствующих методов. Поскольку содержание управленческого труда отражает различные количественные и качественные сочетания трудовых функций, а его организация связана с формированием определенной системы разделения и кооперации, необходимо установить и проанализировать существующие организационные взаимосвязи на предмет их эффективности и адекватно-

сти поставленным задачам, выявить наиболее сильные и слабые стороны деятельности инженеров и специалистов.

Среди возможных методов, направленных на нахождение оптимальных сочетаний способов применения управленческого труда, наиболее доступным является разработка инструкционно-технологических карт, отражающих содержание и рекомендуемую структуру содержания труда.

Данный метод может успешно использоваться применительно как к условиям деятельности сотрудников структурных подразделений, так и любых производственных подразделений в различных отраслях промышленности [1, 2]. Разработка инструкционно – технологических карт по различным должностным позициям позволяет достаточно полно определить содержание и характер труда каждого специалиста. Что же касается информационно – аналитических моделей, построенных с помощью инструкционно – технологических карт, то результаты такого моделирования уже были успешно использованы авторами при проектировании премиальных систем руководителей и специалистов, поскольку с достаточной степенью точности они позволяют установить необходимые показатели оценки достигнутых результатов и способы их фактического учета [3,4,5]. Данный метод основан на регламентации структуры рабочего времени путем установления соответствующих норм рабочего времени на выполнение ключевых должностных обязанностей, что, в свою очередь, может эффективно применяться для выявления полученных результатов исполнения трудовых функций.

Ниже приведен пример построения инструкционно – технологической карты, условно составляемой на должность главного диспетчера РДС энергетической компании. Данная карта позволяет, с одной стороны, четко регламентировать и закрепить обязанности по должности, с другой – установить нормы рабочего времени на выполнение трудовых операций работника, выполняющего обязанности по данной должностной позиции, оптимизировать потери рабочего времени.

## **4.2. Инструкционно – технологическая карта, условно заполняемая на должность главного диспетчера режимно – диспетчерской службы**

### **1. Назначение подразделения**

Оперативное руководство эксплуатационным персоналом РДС по обеспечению бесперебойного и качественного электроснабжения потребителей, разработка режимов работы электроэнергетической системы и мероприятий по наладке сетевого хозяйства и электроустановок.

### **2. Функциональные обязанности главного диспетчера РДС:**

- Оперативное руководство ремонтно-эксплуатационным персоналом РЭС.
- Обеспечение выполнения плановых заданий по отпуску электроэнергии.
- Установление заданий диспетчерам, инженерам и техникам службы.
- Правильная расстановка и кадровый подбор работников службы.
- Обеспечение технологии выработки электроэнергии, производственной и трудовой дисциплины, техники безопасности.
- Обеспечение сохранности оборудования и других материальных ценностей.
- Ведение оперативной и технической документации.
- Обеспечение связи со службами и ведомствами района и города.
- Ежедневное информирование руководства РЭС о режимах работы системы, о выполнении плановых и аварийных работ.
- Корректировка режимов работы энергооборудования.
- Согласование планов-графиков останова энергооборудования.
- Оперативное руководство локализацией и ликвидацией аварий.

– Работа с письмами и жалобами населения.

### 3. Функциональные права главного диспетчера РДС:

– Получать от подразделений необходимые сведения и материалы.

– В установленном порядке после утверждения главным инженером РЭС принимать и освобождать работников РДС от занимаемых должностей.

– Налагать дисциплинарные взыскания и выдвигать предложения о премировании работников РДС.

– Вносить руководству РЭС предложения по совершенствованию организации работы службы, по корректировке планов экономии топлива, электроэнергии и т.п.

– Требовать от оперативного персонала электростанций соблюдения инструкций, правил, положений приказов и указаний в части оперативно-диспетчерского управления и регулирования.

– Вызывать персонал подразделений для локализации и ликвидации аварий.

– Устанавливать порядок смен оперативного персонала и очередных отпусков.

### 4. Функциональная ответственность главного диспетчера РДС

Главный диспетчер несет персональную ответственность за невыполнение своих обязанностей (нарушения техники безопасности, трудовой дисциплины, неудовлетворительное состояние оборудования, невыполнение плановых заданий, превышение прав и т.п.).

### 5. Основные требования к должности главного диспетчера РДС

– Главный диспетчер должен знать: назначение, технические и экономические показатели процесса производства и распределения отпускаемой электроэнергии, технологию производства, основы электротехники и электрофизики.

– Главный диспетчер должен уметь: организовывать свой рабочий день и обеспечить инструктаж подчиненных, проявлять заботу о сотрудниках службы, устанавливать нормальный психологический

климат и контакт с персоналом, самостоятельно решать входящие в его компетенцию вопросы, в необходимых случаях применять методы убеждения работников службы.

– Главный диспетчер должен обладать: высшим образованием и стажем работы не менее трех лет на энергетических объектах РЭС по электротехнической специальности, выдержкой и тактом, твердостью, педагогическими и организаторскими способностями, самоорганизацией и т.п.

– Главный диспетчер должен изучать: специализированную литературу по технологии, технике и организации производства и оперативного управления энергетическими объектами применительно к специфике того или иного участка.

#### 6. Порядок оценки работы и аттестации главного диспетчера РДС

Порядок оценки работы и аттестации главного диспетчера РДС излагается на основании Положения о премировании и материальном стимулировании работников РЭС, а также Положения об аттестационной комиссии РЭС.

#### 7. Возможные перспективы карьерного роста

Порядок оценки перспективы карьерного роста главного диспетчера РДС излагается на основании Положения о премировании и материальном стимулировании работников РЭС, Положения о кадровой и учетной политике персонала РЭС.

8. Рекомендуемая структура содержания труда главного диспетчера РДС по укрупненным элементам, мин.



Направления деятельности	Первая половина рабочей смены	Вторая половина рабочей смены
	7.30 – 11.30	11.30 – 16.30
Технологические работы	1. Ознакомление работников со сменным заданием	
	10 мин.	43 мин.
	2. Оперативный контроль за ходом производства и наблюдение за техникой безопасности	
	20 мин.	40 мин.
	3. Проверка качества и участие в управлении отпускном электроэнергии	
	8 мин.	40 мин.
Расчетно-вычислительные работы	3. Оказание методической помощи работникам службы	
	10 мин.	50 мин.
Административная работа	1. Ежедневный анализ работы службы, рассмотрение сменного задания на следующий день, корректировка планов отпуска электроэнергии в соответствии с изменениями параметров энергоснабжения	
	10 мин.	50 мин.
	1. Рассмотрение и оформление заявок работников РДС по личным вопросам и вопросам производственного быта	
	4 мин.	20 мин.
	2. Обход помещений РДС, контроль за приемом и сдачей смены	
10 мин.	50 мин.	
Документальные и прочие работы	3. Проведение собраний, диспетчерских пятиминуток	
	5 мин.	25 мин.
	1. Ведение оперативной и технической документации, составление ежедневных отчетов	
	5 мин.	25 мин.
	2. Изучение специализированной литературы, повышение квалификации	
10 мин.	50 мин.	
	3. Участие в совещаниях, посещение других подразделений по вопросам деятельности РДС	
	8 мин.	40 мин.

## 9. Некоторые рекомендуемые методы организаторской деятельности в работе главного диспетчера РДС

– Главный диспетчер обязан использовать свои знания только в той области, в которой он компетентен.

– Главный диспетчер должен честно, точно, кратко, предоставлять информацию в виде отчетов о проделанной работе и о возникших проблемах и путей их решения.

– Главный диспетчер в процессе осуществления своей профессиональной деятельности стремиться минимизировать влияние своих действий на окружающую среду.

– Главный диспетчер может сотрудничать с другими профессиональными сообществами в командах для решения комплексных задач, входящих в область его компетенции.

– Главный диспетчер гарантирует постоянное развитие своей профессиональной компетенции и развивает престиж своей профессии.

– Будучи честным и беспристрастным главный диспетчер исполняет свои обязанности перед работодателем или подчиненными в соответствии с самыми высокими стандартами деловой этики.

– Главный диспетчер использует в своей работе рациональное сочетание награждения за успешную работу и наказания за проступок, упущения и недоработку.

– Главный диспетчер обязан в своей работе руководствоваться принципами правильной расстановки и обслуживания машин и оборудования.

– Главный диспетчер обязан в своей работе обладать личностным качеством психологической устойчивости, выражающегося в сохранении наиболее оптимального режима работы психики человека в условиях постоянно изменяющихся обстоятельств и их стрессового воздействия.

– Строже должен быть наказан не тот работник, который плохо выполнил работу, а тот, который работу совсем не выполнил и не приступал к ее выполнению.

– Необходимо не только устранять возникший сбой в работе, но главное – предусматривать меры, устраняющие причины его возникновения.

– Необходимо предусматривать, чтобы сотрудники, работающие вместе, были психологически совместимы.

– Никто не должен выполнять работу, которую может сделать другой, менее квалифицированный работник, или работу, которая может выполняться при помощи вычислительной техники.

– Поощрение за хорошую работу, за получение запланированных результатов должно осуществляться в течение короткого времени после осуществления, чтобы это было связано с результатами деятельности работника, а не ассоциировалось им с другими причинами.

– Важнейшим элементом мотивации работника является принцип уважения достоинства сотрудников. Уважение работника как

личности со стороны управляющих работников может его мотивировать больше, чем деньги или возможность получения других материальных ценностей.

– Главный диспетчер должен немедленно информировать главного инженера РЭС о возможных срывах в работе.

10. Рекомендуемая структура рабочего дня главного диспетчера РДС

7.30 – 7.40	Обход помещений щитового оборудования и РНГ. Контроль за сохранностью материальных ценностей и состоянием рабочих мест.
7.40 – 7.55	Подготовка к диспетчерской пятиминутке. Уточнение заданий диспетчерской группе и РНГ.
7.55 – 8.05	Диспетчерская пятиминутка. Итоги вчерашней работы. Задачи на сегодняшний день.
8.05 – 9.20	Запуск диспетчерской смены. Проверка подготовки производственной организации рабочих мест по своевременному началу работы. Текущий анализ работы РДС.
9.20 – 10.00	Контроль за соблюдением техники безопасности. Подготовка к диспетчерскому совещанию. Формулировка требований главного диспетчера к работе структурных подразделений и вышестоящей диспетчерской службе.
10.00 – 10.30	Диспетчерский час.
10.30 – 11.00	Ознакомление с текущим состоянием технологических процессов генерации и транспортировки электроэнергии.
11.00 – 11.30	Обход диспетчерских помещений. Проверка работы смены перед обеденным перерывом, контроль за техникой безопасности.
11.30 – 12.10	Обеденный перерыв
12.10 – 12.30	Контроль за организованным началом работы смены, соблюдением технологических процессов, техники безопасности.
12.30 – 13.10	Ознакомление со специальной литературой, нормативно-справочной информацией о ходе производственного процесса.
13.10 – 14.30	Решение организационно-технических вопросов, оперативная работа с техническим и инженерным персоналом РЭС по вопросам выполнения планов-графиков энергоснабжения и эксплуатации энергетического оборудования
14.30 – 15.40	Обход диспетчерского участка. Проверка отклонений заданных параметров энергоснабжения, соблюдения техники безопасности, рассмотрение личных заявлений работников РДС. Посещение других структурных подразделений и совещаний.
15.40 – 16.00	Завершение работ. Проверка работы оборудования, приборов учета параметров энергоснабжения, датчиков и т.п.
16.00 – 16.10	Контроль за уборкой щитов управления, рабочих мест персонала РДС. Сдача и прием новой смены, проверка регистрационных журналов записей.
16.10 – 16.30	Подготовка вопросов для решения у главного инженера РЭС или директора РЭС. Подготовка к отчету о работе энергосистемы за сутки.
16.30	Окончание работы.

## 11. Система оплаты труда и материальное поощрение

Порядок оплаты труда и материального поощрения главного диспетчера РДС излагается на основании Положения о премировании и материальном стимулировании работников РЭС.

#### 12. Перечень инструкционно-методических материалов

Перечень инструкционно-методических материалов для данной должностной позиции приведен в должностной инструкции главного диспетчера РДС.

#### 13. Организация рабочего места и характеристика условий труда

Порядок организации рабочего места и характеристика условий труда отражены в полном соответствии внутриотраслевых нормативов. Приводится эскиз планирования рабочего места.

#### 14. Круг полномочий главного диспетчера включает в себя:

- ежедневный сбор и подготовка аналитической информации обо всех заявках, поступивших в диспетчерские;
- ежедневный сбор информации о невыполненных заявках, анализ причин невыполнения;
- информирование главного инженера о невыполненных заявках с анализом причин неисполнения;
- внесение предложений главному инженеру и директору для организации работ по устранению аварийных ситуаций и неисполненным заявкам;
- внесение предложений директору, по вопросу усовершенствования системы управления работы диспетчерской службы, режима работы диспетчеров из одной диспетчерской в другую;
- принятие решений о замене диспетчеров на смене;
- принятие решений об отстранении сотрудников эксплуатирующих организаций от выполнения заявок, в случаях, если этот сотрудник по каким либо причинам не может выполнять свои обязанности (нетрезвое состояние, отсутствие допуска, необходимого для проведения конкретного вида работ и др.). О принятом решении главный диспетчер ставит в известность главного инженера;
- внесение предложений о премировании сотрудников диспетчерской службы;

– главный диспетчер выполняет отдельные поручения директора и главного инженера, которые касаются производственной деятельности.

Во время отсутствия главного диспетчера его обязанности исполняет один из старших диспетчеров ОДС.

#### 15. Порядок и сроки предоставления отчетности.

1. Устный отчет о работе РДС или смены (диспетчерский час)	Главный инженер	Ежедневно в 10.00
2. Отчет о выполнении сменного задания	Главный инженер	Ежедневно в 10.00
3. Отчет по расходу сырья и топлива	Начальник ПЭО	Каждое 15-е число месяца
4. Отчет о срывах энергоснабжения	Начальники ПТО, ПЭО, ремонтно-эксплуатационных подразделений	Каждое 5-е число месяца
5. Режимные карты	Электростанции, главный инженер	Каждое 25-е число месяца
6. Графики ППР	Электростанции, главный инженер	Каждое 25-е число месяца
7. Программы работы оборудования	Электростанции, главный инженер	По мере разработки

#### 16. Порядок, виды и сроки контроля.

1. Контроль за соблюдением технологических процессов	Наблюдение	Ежедневно
2. Контроль качества электроэнергии	Анализ отклонений параметров, анализ жалоб и звонков потребителей	По мере необходимости или периодически 1 раз в 3 дня
3. Контроль за соблюдением Правил техники безопасности и Правил технической эксплуатации	Наблюдение и анализ травматизма	Ежедневно или по мере необходимости
4. Контроль за правильным расходом топлива, сырья и материалов	Анализ расхода топлива, сырья и материалов	Каждое 15-е или 25-е число месяца

## 17. Порядок поступления информации (выборочно)

1. Производственная программа	Письменно в виде плана от начальника ПЭО	Ежеквартально 20-го числа последнего месяца квартала
2. Графики дежурного персонала	Начальники структурных подразделений	Ежедневно
3. Информация о ходе выполнения плана и диспетчерского графика нагрузок	Устно на диспетчерской РДС	Ежедневно
4. Информация о произошедших авариях и неполадках, принимаемых мерах по их ликвидации	Начальники структурных подразделений, оперативный персонал структурных подразделений	По мере возникновения
5. Справки по подключению или отключению объектов	Письменно от начальника энергосбыта	Ежемесячно до 25-го числа
6. Информация об изменениях параметров электроснабжения	Устно от оперативного персонала РДС	По мере возникновения
7. Приказы и указания	Секретарь директора РЭС	Ежедневно
8. Штатное расписание, положение о премировании и материальном стимулировании работников	Письменно от начальника ПЭО	По мере составления

## **ГЛАВА 5. ПРИМЕНЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ КАК СПОСОБ ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Переход к регулированию трудовых отношений на основе Национальной системы профессиональных стандартов является не только важнейшим национальным проектом, но и стратегией дальнейшего развития различных отраслей национальной экономики: постоянно пополняется реестр профессиональных стандартов, их состав и детализация неизменно расширяются, охватывая все новые отрасли национальной экономики, накапливается практический опыт внедрения профстандартов в реальную практику. На этом фоне развернулась широкая научная и общественная дискуссия, в ходе которой обсуждалась целесообразность и применимость профстандартов в реальных условиях, высказывались многочисленные критические замечания, выдвигались предложения по развитию соответствующей методической базы, глубоко и разносторонне были проанализированы примеры сложившейся практики за рубежом.

В специализированной литературе данной проблематике было уделено значительное внимание, выразившееся в соответствующих публикациях [1,2,3]. Отдельные методические вопросы профессиональной стандартизации достаточно полно исследовались в средствах массовой информации и печати. Тем не менее, единства взглядов на проблему профессиональной стандартизации в нашей стране пока что не достигнуто, не создан полноценный методический и исследовательский аппарат развития данной концепции, пока что не достаточен накопленный опыт управления трудовыми процессами на основе профессиональных стандартов.



В определенной степени сложившаяся ситуация вполне объективна, поскольку процесс профессиональной стандартизации начался в нашей стране не более четырех-пяти лет назад. Но уже надо отметить, что за это время накоплен как положительный, так и отрицательный опыт. Последний, как правило, определяется недостаточным уровнем существующего методического обеспечения и наработанной юридической практики. Существующие же методики и методические рекомендации пока что носят единичный характер [6,7,8,9,10,11]. Примерно одна и та же картина наблюдается практически повсеместно в различных отраслях. Одни и те же ошибки и недостатки различного свойства и масштаба проявляют себя в самых разных сферах национальной экономики. Попытки насильственного «перевода» работников на «новые» должности, составление «новых» трудовых договоров на основе профстандарта и сокращение работников, не согласившихся с «новыми» условиями, являются следствием недостаточной информированности и подготовки руководителей разных уровней.

Предпосылки такой ситуации, в основном, сложились уже на ранней стадии внедрения Национальной системы профессиональных стандартов: в большинстве своем профессиональные стандарты разрабатывались самими организациями, а не специализированными научно – исследовательскими институтами. Во-первых, организации – разработчики, как правило, опирались на собственный, отличный от других, опыт создания профстандартов, либо просто-напросто дублировали действующие тарифно – квалификационные справочники, содержание которых полноценно не пересматривалось еще с советских времен. Во-вторых, в силу недостаточности методического обеспечения, процесс разработки и внедрения новых профстандартов в деятельность конкретных организаций, не сопровождался рекомендациями по применению тех или иных алгоритмов реализации или методик. Все это, вместе взятое, неизбежно привело к многочисленным домыслам, ошибкам и заблуждениям.

По нашему мнению, эффективность профессиональной стандартизации непосредственно связана с реализацией трудовых

функций работника по заранее установленным правилам. Профессиональные стандарты позволяют регулировать процесс организационного закрепления труда работников в документной форме. Именно поэтому основное назначение профессиональных стандартов заключается в регламентации предписываемого порядка выполнения определенной деятельности. Реализация же профессиональных стандартов на практике означает создание регламентационных документов направленного, фиксирующего воздействия, одним из которых является должностная инструкция работника. Соответственно, использование профстандартов для создания эффективной должностной инструкции самым тесным образом связано с процессом формализации трудовых функций и действий, с созданием на этой основе нормативной модели деятельности работников. Профстандарт позволяет установить как норму на деятельность работника, так и норму на требуемый результат, обеспечивая тем самым основные требования к эффективности труда.

В соответствие с Федеральным законом от 02.05.2015 № 122-ФЗ с 1 июля 2016 года вступила в силу Статья 195.3 ТК РФ «Порядок применения профессиональных стандартов» [12,13], на основании которой предусматривалось использование двух основных вариантов перехода организаций к системе профессиональных стандартов:

1. Обязательное использование профстандартов для государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, государственных или муниципальных учреждений, государственных или муниципальных унитарных предприятий, а также для государственных корпораций, государственных компаний и хозяйственных обществ, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной или муниципальной собственности. В соответствие с частью 2 Статьи 57 ТК Российской Федерации [14] обязательный вариант профессиональной стандартизации был установлен применительно к регулированию трудовой деятельности работников с отклоняющимися от нормальных условиями труда: «Если... по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот, либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, про-

фессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или соответствующим положениям профессиональных стандартов». Последнее обстоятельство оказалось весьма существенным фактором при осуществлении проверок промышленных предприятий со стороны надзорных и контрольных органов, в том числе в части обоснованности назначения работникам досрочной пенсии по причинам работы во вредных, тяжелых и опасных условиях труда [15,16]. При несовпадении наименования должностей (либо трудовой функции) для работника существует риск наступления негативных последствий: работнику может быть отказано в праве досрочного выхода на пенсию.

2. Факультативный вариант перехода организаций к системе профессиональных стандартов, который может применяться организациями по следующим направлениям:

при формировании кадровой политики и для управления персоналом;

при организации обучения и аттестации работников;

для разработки должностных инструкций;

для тарификации работ и присвоения тарифных разрядов;

при установлении систем оплаты труда.

Предлагаемые способы реализации факультативного варианта можно объединить в два направления:

изменение должностных инструкций, конкретизация функционала (уточнение должностных обязанностей) и изменение трудовой функции (перевод);

введение локальных нормативных актов о профессиональной подготовке (Статья 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации»), положения (системы) об оплате труда (Статья 135 ТК РФ «Установление заработной платы»), Поло-

жение об аттестации, Правила внутреннего трудового распорядка (Статья 189 ТК РФ «Дисциплина труда и трудовой распорядок»).

Для реализации обоих вариантов перехода к системе профессиональных стандартов сформирован Национальный реестр профессиональных стандартов – систематизированный перечень по областям и видам профессиональной деятельности. В Реестр включаются утвержденные приказами Министерства труда и социальной защиты РФ профстандарты в 10-дневный срок после их утверждения Министерством юстиции РФ (п. 3 Приказа Минтруда от 29.09.2014 № 667н [17]). Полный перечень утвержденных профессиональных стандартов, пополняемый по мере их принятия, отражается на сайте Министерства труда и социальной защиты РФ [18].

По нашему мнению, первое направление реализации факультативного варианта определяет необходимость осуществления всестороннего анализа должностного функционала и упорядочивания организационных взаимосвязей. С учетом данного обстоятельства, процесс перехода организаций к системе регулирования трудовой деятельности работников на основе профессиональных стандартов неизбежно будет связан с анализом соответствия реально исполняемых должностных обязанностей, квалификации, опыта и уровня профессиональной подготовки сотрудников требованиям профессионального стандарта, а также с выявлением отклонений от данных требований и созданием соответствующих предложений по их устранению.

Для этого необходимо достаточно полно раскрыть содержание каждой должности на уровне трудовых функций и трудовых действий работника. Профстандарты выстроены таким образом, что каждая трудовая функция включает в себя определенные трудовые действия, конкретизирующие содержание каждой должности вплоть до уровня должностных обязанностей. Подобное структурирование трудовой деятельности по – существу представляет собой упорядоченную (нормативную) модель деятельности работников, обязанности, уровень квалификации, цели, средства и результаты трудовой деятельности которых строго регламентированы. При этом

каждое трудовое действие выступает, в свою очередь, как норма на результат его реализации.

Отсюда следует, что внедрение профессионального стандарта на практике представляет собой процесс, включающий в себя целый набор алгоритмов и процедур, связанных с разработкой модели трудовой деятельности работника. Так, стандартизация трудовой деятельности специалистов по регламентации бизнес-процессов предполагает упорядочивание выполнения конкретных работ в области регламентации и проектирования. С одной стороны, это требует упорядоченной классификации возможных должностных обязанностей (трудовых действий) работников по их характеру и содержанию для последующей регламентации в документальной форме. С другой, необходимо данную классификацию использовать для установления соответствия трудовых действий по должности с реальным квалификационным уровнем работника. В ряде работ автором предлагалась подобная классификация, позволяющая регламентировать должностные обязанности и осуществить их организационное закрепление [19,20].

В рамках данной классификации, сформированной по характеру исполнения обязанностей, выделяются следующие возможные варианты с присвоением соответствующих кодов: обязанности по исполнению работы (И); обязанности по проверке работы (П); обязанности по согласованию работы (С); обязанности по утверждению работы (У); обязанности по организации работы (О); работы, не входящие в обязанности (Н).

Использование данной классификации для построения профессионального стандарта деятельности структурного подразделения позволяет с достаточной точностью определить, применима ли та или иная трудовая функция и входящие в нее трудовые действия к той или иной должностной позиции. Данное обстоятельство является весьма существенным, поскольку на практике содержание должности, то есть объем ее обязанностей, прав и ответственности, может сильно варьироваться.

В качестве примера подобной вариации рассмотрим одну из наиболее популярных в настоящее время функцию управления, связан-

ную с проектированием и информатизацией бизнес-процессов организации. Как правило, на практике задачи информатизации системы управления и программирования организационных взаимодействий на промышленных предприятиях возлагается на подразделения развития информационных технологий. Деятельность таких подразделений связана, во многом, с проектированием и моделированием бизнес – процессов, направленных на внедрение современных автоматизированных систем управления, основанных на стандартах ERP. Следует отметить, что решение задач подобного рода требует достаточно высокого уровня профессиональной квалификации и подготовки специалистов, способных решать целый комплекс задач повышенной сложности. Структура и характер таких задач определяет, в свою очередь, нормативные требования к содержанию конкретных должностей, специализирующихся на тех или иных задачах организационного проектирования и моделирования бизнес – процессов. При этом следует понимать, что даже в одном подразделении могут существовать совершенно разные должности, цели, задачи и функции которых регламентируются различными профстандартами. Отсюда следует, что внедрение профстандартов применительно к деятельности разных сотрудников должно в точности отражать содержание выполняемых ими обязанностей, вне зависимости от того, являются ли они работниками данного подразделения или не являются вовсе.

В каждом профстандарте приводится перечень возможных наименований должностей, характерных для той или иной специальности, при этом в большинстве случаев наименование должностей и наименование специальности профстандарта могут не совпадать. Так, подразделение организации под названием «Отдел проектирования бизнес – процессов» может включать в себя несколько профильных должностей (таблица 7). Как видно из данного примера, рекомендуемые наименования должностей и их фактическое наименование в штатном расписании отдела не совпадают. Обязательный характер профстандарта в таком случае требует переименования должности и приведения в соответствие должностных

инструкций работников, в которых должны отражаться трудовые функции и действия профстандарта [21].

Действие профстандарта должно распространяться на все должности, включенные в штатное расписание данного отдела. Все трудовые функции и трудовые действия работников отдела формализуются на соответствие профстандарта по каждой должности, образуя таким образом своеобразный профессиональный стандарт деятельности всего подразделения.

Необходимость построения профстандарта подразделения нацелена на формализацию целей и задач его деятельности, а также на установление нормы на результат и нормы на способы его

Таблица 7

Соответствие наименований должностей отдела проектирования бизнес – процессов требованиям профессиональных стандартов

Наименование должности	Регламентирующий документ	Возможное наименование должности в профстандарте
Бизнес - аналитик	Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»	Бизнес-аналитик
Менеджер по стандартизации и развитию бизнес - процессов	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Специалист по регламентации бизнес-процессов
Ведущий менеджер по оптимизации бизнес - процессов	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Специалист по регламентации бизнес-процессов
Консультант	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Консультант
Инженер по организации управления производством	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Инженер по организации управления производством
Процесный методолог	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Процесный методолог

достижения. В свою очередь, это позволяет определить стандартные управленческие решения, обеспечивающие максимальный эффект трудовой деятельности работников отдела.

Подобный эффект достигается следующим образом. Известно, что для реализации каждой трудовой функции необходим определенный набор трудовых действий и решений. При этом содержание трудовых действий формализуется профстандартом, а содержание управленческих решений – предложенным выше классификатором (таблица 8). В таком случае профстандарт отражает нормативную деятельность работников, а предложенная классификация обязанностей – содержание управленческих действий (решений). В конечном счете, вся совокупность стандартных трудовых функций и стандартных управленческих решений представляет собой профессиональный стандарт деятельности подразделения. Отличие профстандарта по должности (профессии) от профстандарта подразделения состоит в наличии регламентации совокупности управленческих решений, присущих сотрудникам этого подразделения. Соответственно, выполнение требований профстандарта по каждой должности обеспечивает выполнение профстандарта деятельности подразделения в целом.

И, наоборот, невозможно эффективное выполнение требований профстандарта подразделения без полного выполнения требований по каждой должности, взятой в отдельности.

Примененная классификация обязанностей (управленческих решений) позволяет, во-первых, во-первых, обеспечить закрепление должностных обязанностей согласно профстандарту за каждой конкретной должностью в штатном расписании отдела, во – вторых, выявить обязанности, не отвечающие требованиям профессионального стандарта, в – третьих, максимально эффективно перераспределить существующие до момента внедрения профстандартов обязанности между сотрудниками.

Использование метода создания профессионального стандарта подразделения позволяет, с одной стороны, обеспечить максимальную эффективность при организационном проектировании систем управления за счет стандартизации трудовых функций и трудо-



вых действий работников. С другой стороны, появляется возможность регламентировать цели, средства и результаты исполнения как отдельно взятой должности, так и подразделения в целом, установив при этом как норму на деятельность, так и норму на результат. Организационный эффект от внедрения профессиональных стандартов в таком случае очевиден: регламентируются цели и задачи деятельности, формализуются трудовые функции работников, устанавливаются нормы и требования к результатам трудовой деятельности как работника, так и подразделения в целом, создаются стандартизированные регламентационные документы организации, полностью отвечающие нормам трудового законодательства.

Информационно – аналитическая модель деятельности подразделения на основе профстандарта

Трудовые функции	Процесный методолог	Процесный аналитик	Менеджер по стандартизации и развитию бизнес - процессов	Менеджер по - процессам/Ведущий менеджер по процессам	Консультант	Инженер по организации
Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	П, У	И	И	Н	Н	И
Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	П, У	И	И	И	Н	Н
Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	О, П, У	И	И	Н	Н	И
Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Н	И	Н	И	Н	И
Анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения	О	И	Н	И	Н	Н
Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	О	И	Н	Н	Н	И
Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	О	И	Н	Н	И	И

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Давыдовский Ф.Н. Регламентация труда руководителей, специалистов и служащих как средство анализа содержания управленческой деятельности [Текст] // Экономика, предпринимательство и право. 2014. Т. 4. № 3. С. 30-48.
2. Давыдовский Ф.Н. Разработка инструкционно – технологических карт как метод оптимизации управленческого труда [Текст] // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3. № 2. С. 121-132.
3. Давыдовский Ф.Н. Разработка системы премирования сотрудников центральных заводских лабораторий по ключевым показателям эффективности труда // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 5. С. 424-431.
4. Давыдовский Ф.Н. Система оплаты труда и проблема материального вознаграждения инженерно – технических работников, участвующих в реализации инновационных проектов [Текст] // Вопросы инновационной экономики. 2014. Т. 4. № 2. С. 13-21.
5. Давыдовский Ф.Н., Величко Е.А. Методические вопросы апробации премиальных систем на предприятиях судостроительного комплекса города [Текст] // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 76-84.
6. Белозерова К.А. Проблемы применения профессиональных стандартов при принятии работодателем кадровых решений [Текст] // Российская юстиция. 2018. № 2. С. 9 – 11.
7. Егошина Л.А. Профессиональные стандарты: некоторые проблемы применения [Текст] // Право и экономика. 2017. № 9. С. 61 – 66.
8. Свирин Ю.А., Титор С.Е. Профессиональные стандарты и независимая оценка квалификации работников: проблемы теории и практики [Текст] // Современное право. 2016. № 11. С. 38 – 42.
9. Как работать с профессиональными стандартами: Практические рекомендации. [Текст] – М.: ООО «Аксион. Кадры и право», 2016.

10. Применение профессиональных стандартов в деятельности организаций [Электронный ресурс]: методические рекомендации для руководителей организаций /М-во образования, науки и молодеж. политики Респ. Коми, Коми республик. ин-т развития образования. – Электрон. текстовые дан. (128КБ). – Сыктывкар: КРИПО, 2018. – URL: [http://mincult.rkomi.ru/content/9681/Vnedr\\_profstandartov-2018.pdf](http://mincult.rkomi.ru/content/9681/Vnedr_profstandartov-2018.pdf)

11. Формирование системы профессиональных квалификаций: словарно-справочное пособие. [Текст] – М.: Издательство «Перо», 2016.

12. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»: федер. закон Рос. Федерации от 02.05.2015 № 122-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

13. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Статья 195.3. Порядок применения профессиональных стандартов [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

14. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Статья 57. Содержание трудового договора [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

15. Федеральный закон «О страховых пенсиях» [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 28.12.2013 № 400-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

16. Постановление Правительства РФ от 16.07.2014 № 665 (ред. от 05.12.2018) «О списках работ, производств, профессий, должностей, специальностей и учреждений (организаций), с учетом которых досрочно назначается страховая пенсия по старости, и правилах исчисления периодов работы (деятельности), дающей право на досрочное пенсионное обеспечение» [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

17. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 № 667н (ред. от 09.03.2017) «О реестре профессиональных стандартов (перечне

видов профессиональной деятельности)» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.11.2014 № 34779) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

18. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Национальный реестр профессиональных стандартов. [Электронный ресурс]. – URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/> (дата обращения: 27.04.2019.).

19. Давыдовский Ф.Н., Величко Е.А. Построение оптимальной модели обязанностей сотрудников конструкторского бюро на основе метода регламентации трудовой деятельности [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 8-5. С. 767-771.

20. Величко Е.А., Давыдовский Ф.Н. Хозяйственная самостоятельность промышленных предприятий в условиях внутрифирменного расчета структурных звеньев энергетической монополии // Депонированная рукопись № 139-В2015 26.08.2015

21. Приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.05.2018 № 51030) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

Переход отечественных предприятий и организаций к регулированию трудовых отношений с сотрудниками на основе действующих профессиональных стандартов по-прежнему остается очень сложной и многообразной задачей. Трудности, возникающие в процессе такого перехода, вызваны не столько новизной возникающих при этом проблем, сколько недостаточной проработанностью целого ряда вопросов методического характера. Устранению подобного несоответствия может, по мнению авторов, способствовать широкое применение методов построения информационно-аналитических моделей, основанных на функциональном анализе содержания должностей и регламентации управленческого труда.