

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ТРУДА  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ АППАРАТА  
УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА  
В САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

студента 4 курса  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Вердияна Георгия Ашотовича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
д.э.н., профессор, СГУ им.Чернышевского  
кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Н.А.Киреева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время необходимость совершенствования регламентации профессиональной служебной деятельности персонала является одним из наиболее актуальных вопросов, необходимых к решению во всех организациях и на всех предприятиях, вне зависимости от форм собственности и направленности деятельности организации. Это обусловлено прежде всего тем, что в процессе совершенствования всей организационной структуры осуществляется поиск и проработка всевозможных слабых мест, либо устаревших регламентов и нормативов, с изменением которых возможно повышение качества и производительности труда.

В условиях повышения объёмов и разнообразия выполняемых работ, темпов выполнения поставленных задач, увеличение объема используемой информации происходит рост и усложнение коммуникаций как в организационной системе структурных подразделений, так и в организационной системе всей организации. При этом объекты приложения регламентации, как способа организационно закрепления труда работников, находятся в постоянной динамике (развитие документации, усложнение структуры предприятия, добавление новых полномочий ит.д.) и никогда не были неизменными.

Совершенствование регламентации труда государственных гражданских служащих, т.е. совершенствование регламентационных документов организаций с государственной формой собственности, занимают особенное место в системе регламентации труда. В первую очередь это обусловлено тем, что в данных организациях нет множества экономических показателей, таких как выручка, цены на предоставляемые услуги, и др. как на коммерческих предприятиях, что обусловило разницу в подходах к регламентированию. Поэтому регламентация труда в данной сфере основывается на других показателях, таких как показатели эффективности деятельности.

В текущем году, в рамках прямой информационной линии, Президентом Р.Ф. В.В.Путиным была обозначена необходимость модернизации системы управления государственной службы. Данное действие определяется как ключевое в планах развития страны, поскольку способствует объективному контролю финансовых потоков, значительному увеличению качества и темпов выполнения поставленных задач.

Все перечисленные факторы обусловили необходимость своевременного и глубокого совершенствования регламентации труда государственных служащих, поскольку использование устаревших нормативно-правовых актов, не отвечающих потребностям новых задач, неизменно приводит к уменьшению производительности труда, возникновению трудностей и задержек при работе.

**Целью исследования** является разработка рекомендации по совершенствованию регламентации труда государственных гражданских служащих Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие **задачи**: Изучить специальную литературу по теме исследования (включая современные теоретические подходы в сфере анализа регламентации трудовой деятельности); Рассмотреть понятие регламентации труда персонала; Показать классификацию форм регламентации труда персонала; Изучить значение регламентации труда персонала в организации; Представить организационно-кадровую характеристику Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области; Проанализировать существующую систему регламентации труда персонала в Аппарате Уполномоченного по правам человека в Саратовской области; Разработать рекомендации по совершенствованию регламентации труда персонала Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области; **Объект исследования** – Аппарат Уполномоченного по правам человека в

Саратовской области; **Предмет исследования** – регламентация труда персонала в Аппарате Уполномоченного по правам человека в Саратовской области.

В работе использованы такие методы исследования как: наблюдение, сбор, изучение и анализ документов и деятельности Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области.

Изучены федеральные и региональные законы, регулирующие деятельность государственных гражданских служащих и деятельность Уполномоченного по правам человека, локальные нормативные акты, должностные регламенты начальников отделов и главных специалистов, методические пособия и рекомендации, предоставленными Управлением кадровой политики и государственной службы Правительства Саратовской области статьи ТК (трудового кодекса) и сделаны выводы.

**Научная и практическая ценность данной работы** заключается в том, что переработка изученных материалов и предложение решений могут не только поспособствовать совершенствованию регламентации труда в избранной организации, но и накоплению научного опыта в данной сфере, а так же быть примером и основой для реорганизации структур, схожих с изучаемой организацией.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первая глава данной выпускной квалификационной работы: Теоретические основы системы регламентации управленческого и производственного персонала на предприятии - является теоретической основой для последующего изучения. В данной главе приведены основные концепции, составляющие элементы, методы, формы и понятия в сфере регламентации труда персонала.

В параграфе 1, первой главы: Понятие и содержание системы регламентации труда персонала - рассматривается регламентация труда, как система, изучаются основополагающие понятия в данной сфере, осуществляется изучение направлений приложения регламентации, разъясняется смысл и значение регламентации труда. Так же в данном параграфе отдельно изучено понятие и значение трудовой дисциплины, а так же её взаимосвязь с системой регламентации труда. В завершении параграфа приводятся законы, кодексы и нормативно-правовые акты, регулирующие данную деятельность в организации.

Основная информация, изученная в данном параграфе - это определение регламентации труда: Регламентация труда - это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций. Основой регламентации является термин "регламент" (от фр. *reglement* - правило) - совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия, а также порядок проведения заседаний и конференций.

Таким образом, ключевым словом в определении регламента можно считать слово «порядок». Порядок вносит стройность и гармонию в организационную структуру организации, уменьшает неопределенность во взаимоотношениях сотрудников и подразделений между собой. А снижение неопределенности, в свою очередь, одна из важнейших задач управления.

В следующем параграфе первой главы выпускной квалификационной работы: Классификация методов регламентации труда персонала - проводится изучение методологии в сфере регламентации труда персонала организации, или в данном случае, регламентации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, изучаются требования к регламентации труда, такие как научная обоснованность, или основание не на произвольных решениях отдельных лиц, а на объективных закономерностях, присущих организации труда. Так же изучена группировка совокупностей методов регламентации труда.

Совокупность методов регламентации группируется по двум ключевым признакам: 1) по индивидуальной организации проектирования (по проектированию системы управления конкретного объекта). К этой группе относятся опытный и экспертный методы; 2) по блочной организации проектирования (формирование типовых блоков системы управления и использование их при определении конкретного проекта с учетом особенностей объекта управления). К этой группе относятся метод параметрических зависимостей и метод моделирования.

Основные изученные методы регламентации в данном параграфе: Опытный метод (означает изучение решений аналогичных задач в других производственно-хозяйственных системах, внесение обоснованных предложений на основе анализа фактически сложившихся ситуаций и ориентацию на коллективный опыт работников); Экспертный метод (базируется на опыте специалистов, знающих существо решаемых задач, получивших достаточную информацию о реальной обстановке в данной производственно-хозяйственной организации и свободных в высказывании своего мнения); Нормативный метод (представляет определенный набор нормативов, которые могут служить обоснованием решения организационных задач); Параметрический метод (заключается в установлении взаимосвязанных параметров, характеризующих управляемый объект и управляющую систему); а так же Методы математического

моделирования (в частности, имитационное моделирование - используются модели, характеризующие динамику отдельных показателей объекта управления, взаимоувязанных в виде системы моделей).

В параграфе 3, первой главы выпускной квалификационной работы: Основные элементы системы регламентации труда управленческого и производственного персонала организации, её объекты и формы - производится тщательное изучение составляющих систему регламентации труда в организации, или её элементов. Так же проводится классификация форм и объектов регламентации. Помимо этого, в параграфе приводится схема-система регламентации управленческого труда, основной задачей изучения которой является рационализация управленческого труда в организации.

Вторая глава данной выпускной квалификационной работы: Анализ системы регламентации труда государственных служащих на примере Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области. Исходя из названия, содержание данной главы заключается в полном анализе изучаемой организации: от общей характеристики организации, включающей историю создания, изучение деятельности, организационно-правовую базу Аппарата Уполномоченного, до организационно-кадровой характеристики и изучения самой системы регламентации труда. В процессе создания данной главы используются материалы, предоставленные Аппаратом Уполномоченного по правам человека в Саратовской области, материалы из информационных сайтов Правительства Саратовской области, а так же материалы, представляющие собой нормативно-правовую базу организации: такие как Положение об Аппарате Уполномоченного, должностные регламенты его служащих и т.д.

В первом параграфе данной главы: Общая характеристика Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области - осуществляется изучение организации в целом. Производится анализ деятельности Аппарата Уполномоченного, изучается история создания

данной организации, её нормативно-правовая база, а так же статус и задачи Уполномоченного по правам человека в Саратовской области, его аппарата.

В следующем параграфе второй главы выпускной квалификационной работы: Организационно-кадровая характеристика Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области - производится изучение и анализ кадров организации - государственных гражданских служащих аппарата, а так же организационной структуры организации. Так же в данном параграфе изучается система финансирования аппарата из областного бюджета и основные тезисы о государственной гражданской службе в Российской Федерации.

Данные тезисы имеют следующий вид: Государственная гражданская служба Российской Федерации - вид государственной службы, представляющий собой профессиональную служебную деятельность граждан РФ на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ, и лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи). Государственная гражданская служба субъекта Российской Федерации - профессиональная служебная деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы субъекта РФ по обеспечению исполнения полномочий субъекта РФ, а также полномочий государственных органов субъекта РФ и лиц, замещающих государственные должности субъекта РФ.

Как видно в структуре, Аппарат Уполномоченного по правам человека в Саратовской области состоит из отдела по восстановлению прав граждан, отдела информации и организационно-правового обеспечения, советника Уполномоченного, личного секретаря и руководителя Аппарата Уполномоченного, в компетенцию которого входят работы по кадровому планированию и делопроизводству.



Изученная структура организации имеет следующий вид:



Рисунок 2 - Структура Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области

В третьем параграфе второй главы выпускной квалификационной работы: Анализ существующей системы регламентации труда в Аппарате Уполномоченного по правам человека в Саратовской области - производится изучение существующих нормативно-правовых актов организации и прочих документов, законов и подзаконных актов, регламентирующих деятельность Аппарата Уполномоченного. Так же в процессе анализа изучена система иерархии (подчинения) в организации.

Проанализированы следующие документы: Положение об Аппарате Уполномоченного по правам человека в Саратовской области, Штатное расписание Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области, а так же должностные регламенты гражданских служащих.

Должностными регламентами, утвержденными Уполномоченным, определяются общий порядок работы государственного гражданского

служащего и его должностные обязанности, прописываются квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы в Аппарате, права служащих, их обязанности и ответственность. Также должностными регламентами определяются порядок служебного взаимодействия между работниками, сроки рассмотрения управленческих и иных решений, показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

Третья глава данной выпускной квалификационной работы: Пути совершенствования системы регламентации труда государственных служащих Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области - представляет собой изучение возможностей для совершенствования регламентации труда государственных гражданских служащих аппарата и созданию конкретных для этого предложений на основе системного подхода управления организацией и системы показателей эффективности деятельности.

В первом параграфе данной главы: Осуществление системного подхода, при разработке рекомендаций по совершенствованию системы регламентации труда в Аппарате Уполномоченного по правам человека в Саратовской области - создается основа для последующего создания новых нормативно-правовых актов в организации - положений об отделах. Именно здесь происходит разбор системы управления организацией в рамках методологии системы сбалансированных показателей эффективности и распределение сфер деятельности управления организацией по компетенциям.

Реализация федеральных полномочий по обеспечению гарантий государственной защиты прав и свобод человека и гражданина на территории Саратовской области осуществляется достижением определенных целей по разным показателям деятельности аппарата: финансовые показатели, показатели отношений с гражданами и организациями, показатели внутренних процессов, а так же показателей развития персонала.

Следующий параграф третьей главы выпускной квалификационной работы - Распределение направлений деятельности между отделами Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области и подготовка к созданию положений об отделах. В данном параграфе осуществляется распределение полномочий по разным направлениям деятельности Аппарата между отделами Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области, для которых и требуется создание положений об отделах.

В последнем параграфе третьей главы: Создание положений об отделах, как самостоятельных структурных подразделений Аппарата Уполномоченного по правам человека - осуществляется окончательное создание положений об отделе по восстановлению прав граждан и отделе информации и организационно-правового обеспечения Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области.

Данные нормативно-правовые акты созданы с учетом всех предписаний законодательства, отвечают потребностям организации, помогают в решении задач совершенствования организационной структуры организации и так же совершенствованию регламентации труда гражданских служащих аппарата. В процессе создания положений данных нормативно-правовых актов учитывался накопленный опыт в других регионах РФ, а так же рекомендации Управления кадровой политики и государственной службы Правительства Саратовской области. Положения об отделах созданы в рамках модели сбалансированных показателей эффективности и благодаря им возможна последующая модернизация должностных регламентов служащих аппарата путем их переработки в рамках системы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Регламентация труда является одним из важнейших инструментов построения организационной структуры. Регламент - это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения и организации. Регламентация деятельности – это установление однозначных правил поведения в рамках определенной деятельности. Для персонала - это прежде всего модели выполнения работ. Нормативно-правовые акты, регулирующие работу персонала – положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, трудовые контракты. Если данные положения отсутствуют, то для работодателя есть крайне большой риск.

Организация и регламентация труда способствует решению задач качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полному использованию профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда и повышению его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности.

Данная выпускная квалификационная работа направлена на совершенствование регламентации труда госслужащих в Аппарате Уполномоченного по правам человека в Саратовской области.

В ходе анализа системы регламентации трудовой деятельности персонала Аппарата, выявился недостаток в нормативно-правовых актах, регулирующих работу государственных гражданских служащих - отсутствовали положения о структурных подразделениях Аппарата Уполномоченного, а существующие должностные регламенты имели возможность для доработки и дополнения за счет переработки на основе модели сбалансированных показателей эффективности деятельности.

В процессе выполнения квалификационной работы была поставлена цель создания новых положений об отделах Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области на основе законов и положений об

Уполномоченном по правам человека, на основе изученного опыта других регионов РФ, а так же на основе изучения направлений деятельности аппарата в рамках построения организационной структуры на основе модели сбалансированных показателей эффективности Р.С.Нортон и Д.П.Каплана.

Для выполнения поставленной цели мной был проведен анализ существующих нормативно-правовых актов организации: положение об организации, должностные регламенты служащих аппарата; изучена правовая база, регулирующая данную сферу; была поведена организационно-кадровая характеристика организации; проведено изучение основных направлений деятельности Аппарата Уполномоченного и структурирована его система целей деятельности.

Итогом проведенной работы стало создание нового положения об отделе по восстановлению прав граждан Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области, а так же положения об отделе информации и организационно-правового обеспечения Аппарата Уполномоченного по правам человека в Саратовской области.

Структура данных нормативно-правовых документов состоит из 5 глав и полностью отвечает требованиям законодательства, а так же требованиям времени, так как документально закрепляет обязанности, права, ответственность, задачи, условия взаимодействия а так же функции отделов.

Организационный эффект от введения данных документов невозможно переоценить. Они способствуют построению сбалансированной системы управления организации, систематизации должностных обязанностей госслужащих, укреплению трудовых связей госслужащих, осознанию каждым государственным служащим своей роли в системе государственной гражданской службы, а также повышению качества их работы.

В завершении данной работы хотел бы отметить, что деятельность любой организации начинается с её нормативно-правовой базы и от того, насколько эффективно она будет создана - зависит эффективность последующей деятельности.