

- привлекать сотрудников к выработке управленческих решений;
- создавать условия для служебного роста и продвигать на руководящие посты наиболее достойных работников;
- расставлять людей в соответствии с их способностями;
- наблюдать за вновь принятыми работниками;
- организовать надежную, эффективную и жесткую систему контроля за соблюдением норм и правил защиты информации;
- конструктивно разрешать конфликтные ситуации;
- создать гибкую, нетравмирующую систему увольнения кадров;
- ограничить места приема посетителей и постоянно их сопровождать;
- ограничить количество стажеров и временных сотрудников;
- уничтожать все документы, как только они стали ненужными;
- кодировать или защищать паролем данные в компьютерах;
- контролировать доступ к компьютерам;
- периодически копировать ценную информацию и хранить ее в надежном месте;
- ограничить объем выходной информации до необходимого минимума;
- рядом с истинной информацией размещать ложную;
- разреживать истинную информацию, давать ее частями или в общем виде;
- увеличивать объем информации за счет избыточных бесполезных или ложных данных;
- телефон, электронную почту использовать с применением соответствующих организационных и технических мер защиты;
- запирать на ключ все важные документы в конце рабочего дня.

Рекомендуемые меры, особенно если они применяются комплексно, достаточно эффективны, однако следует помнить, что *большая часть важной информации попадает к конкурентам из-за необученности или небрежности персонала*. Необходимо регулярно и настойчиво повторять всем работникам организации эти элементарные требования и меры информационной безопасности до тех пор, пока они не станут естественными действиями, которые работник выполняет автоматически, не задумываясь.

Добиться этого непросто, нужны значительные усилия, особенно на начальном этапе.

7.4. РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТАМИ

Кто ничего не знает, тот вынужден всему верить.

Установлено, что менеджер тратит на работу с документами от 15 до 40% своего рабочего времени, в том числе 5-10% – на составление и оформление документов различного назначения. Многим руководителям приходится рассматривать до 150-200 документов в день.

Рациональная работа с документами позволяет освободить менеджера от выполнения рутинных операций, сократить затраты времени и средств на обработку документов, повысить ответственность работников аппарата управления, улучшить информационное обеспечение, качество управленческих решений и их оперативность.

Работа менеджера с документами ведется по таким направлениям:

- составление и оформление организационно-распорядительных документов;
- рассмотрение входящих документов;
- рассмотрение внутренних и исходящих документов;
- работа с документами по кадрам;
- ведение личного архива.

7.4.1. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ И ОФОРМЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

С приказом знакомят всех указанных в нем лиц, которые расписываются на одном экземпляре.

Организационно-распорядительные документы составляют основу документального обеспечения деятельности менеджера. К ним относят постановления, распоряжения, приказы, указания, решения, акты, протоколы, доклады, справки, служебные и пояснительные записки, положения, уставы, инструкции, сводки, обзоры, письма, договоры, планы, отчеты, списки.

С точки зрения применения в управлении различают: официальные документы, собственные, подлинники, оригиналы официальных документов, дубликаты и копии, выдержки (выписки) из официальных документов.

Для оформления организационно-распорядительных документов используют официальные бланки – стандартные листы бумаги с имеющейся на них постоянной информацией и местом для переменной информации.

Приводим перечень наиболее часто используемых организационно-распорядительных документов, их назначение, содержание и порядок составления.

АКТ – официальный документ, составленный группой служебных лиц для подтверждения выявленных фактов.

АНКЕТА – форма представления унифицированного текста, где характеризуется один объект по определенным признакам. Постоянная информация представлена в виде названия показателей, а переменная – в форме однозначных ответов.

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА информирует менеджера о явлениях или фактах, имевших место, выполненной работе, ситуации. Подается как по инициативе автора, так и по указанию менеджера.

ДОКУМЕНТ собственного происхождения создает лицо вне сферы служебной деятельности или выполнения гражданских обязанностей (заявление, жалоба, обращение к руководителю или депутату).

КОПИЯ ДОКУМЕНТА воссоздает информацию другого документа и все его внешние признаки или их части.

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ – документ, созданный организацией или должностным лицом и оформленный в установленном порядке.

ПИСЬМО – один из основных способов связи между гражданами, организациями, фирмами. В тексте рассматривается один вопрос, и состоять он должен из двух логически связанных частей. В первой части излагаются факты, действия, причины, послужившие основанием для написания письма, а также ссылки на документы, где эти факты и причины изложены. Во второй части излагаются выводы, предложения, просьбы, решения.

ПЛАН фиксирует действия или мероприятия по выполнению, последовательность, объем, сроки выполнения, исполнителей и сведения о выполнении. По каждому пункту указывается исполнитель и сроки выполнения. Подписывают планы лица, которые их составляют, или ответственные за исполнение. Утверждаются планы руководителем организации, иногда планы согласовываются с другими организациями.

Реквизиты плана: название организации (подразделения), вид документа, заголовок к тексту, текст, подписи, дата согласования, визы, грифы согласования и утверждения.

ПОЛОЖЕНИЯ бывают двух видов:

- об организациях, структурных подразделениях, отдельных должностных лицах;
- о проведении различных мероприятий (смотри, конкурсы).

ПОДЛИННИК – документ, который содержит соответствующие действительности сведения о времени и месте его создания и/или авторе.

ПОСТАНОВЛЕНИЯ издают Кабинет Министров, государственные комитеты и государственные комиссии, а также комиссии, образованные местными советами.

Постановлением является также заключительная часть протокола заседания коллегиального органа.

Текст постановления состоит из *констатирующей и распорядительной частей*. В констатирующей части излагают мотивы действий, ссылаются на соответствующие документы. Распорядительная часть излагается в повелительной форме. В каждом пункте перечисляются действия, которые следует выполнить, исполнители и сроки.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА используется для пояснения ситуации, которая сложилась, фактов, действий или проступков работника. Пишется по требованию менеджера или по инициативе подчиненного. Часто это дополнение или часть другого документа (плана, отчета, проекта).

ПРИКАЗ – основной вид распорядительного воздействия. Он издается руководителем организации, который действует на основе единоначалия. Приказы издаются по вопросам создания организаций, их ликвидации, переименования, изменения масштабов деятельности организации или структурного подразделения, утверждения или изменения положений, инструкций, правил, планов, структуры, назначения, перемещения, увольнения или приема работников.

Приказ вступает в силу с момента его подписания (некоторые пункты могут иметь другие сроки).

С приказом знакомят всех указанных в нем лиц, которые расписываются на одном экземпляре.

ПРОТОКОЛ – документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятие решений на совещаниях, конференциях, заседаниях коллегиальных органов или составленный официальным лицом для фиксирования какого-либо факта.

РАСПОРЯЖЕНИЯ издает Кабинет Министров, районные советы, администрации представителей Президента и предприятий. Распоряжение – это второй после плана основной вид распорядительного воздействия. Обычно содержит все перечисленные части приказа и является обязательным для исполнения всеми названными в нем работниками. Текст содержит констатирующую и распорядительную части.

РЕШЕНИЯ принимают местные органы власти и управления.

СОБСТВЕННЫЙ ДОКУМЕНТ – официальный документ, который свидетельствует личность и ее права, обязанности, служебное или гражданское положение. Он может содержать сведения биографического характера (диплом, паспорт, свидетельство, удостоверение, характеристика, анкета).

СПРАВКИ бывают служебного и личного характера. *Служебная справка* оформляется по указанию или запросу вышестоящего органа или руководителя. *Личная справка* оформляется на бланке.

ТЕЛЕФОНОГРАММЫ используют в зоне действия городской телефонной сети. *Основные правила передачи телефонограмм*: передавать короткую и срочную информацию, повторять правильность повторным чтением, не передавать логически сложные тексты, не использовать редко употребляемые и трудно произносимые слова.

Реквизиты телефонограмм: адресат, название документа, индекс, дата, заголовок, текст, подпись и должность лица, принявшего и передавшего, время (часы, минуты) приема и передачи.

УКАЗАНИЕ – правовой акт, изданный органом государственного управления, администрацией предприятия, чаще всего по вопросам методического характера, а также связанный с организацией выполнения приказов, инструкций и других актов этого органа управления.

В зависимости от способа изложения материала порядок составления организационно-распорядительных документов может быть в форме повествования, описания или размышления.

Повествование (рассказ) содержит описание фактов, явлений или действий в хронологической последовательности, так, как они происходили в реальности. Излагаются наиболее существенные события и факты (автобиография, пояснительная записка, справка).

Описание факта, явления, объекта, действий одновременно с их общей характеристикой должно содержать перечисление признаков, особенностей, характерных черт. Обязательно следует выделить определяющие и отличительные признаки. Важно сделать правильное логическое ударение с учетом интересов конкретного лица или организации (адресата).

Размышление как форма изложения материала используется в случае необходимости доказательства, обоснования тех или иных положений и тезисов. Последовательность изложения в таких случаях определяется формой и содержанием доказательств в соответствии с законами логики.

7.4.2. РАБОТА С ВХОДЯЩИМИ ДОКУМЕНТАМИ

Менеджер первым рассматривает только те документы, которые невозможно исполнить без его решения.

Некотрые менеджеры стремятся лично изучить всю входящую информацию, что приводит к значительным непродуктивным потерям рабочего времени. Менеджеру для рассмотрения и принятия решения следует передавать только те документы, которые невозможно исполнить без его указания. Практика показывает, что такие документы составляют 10-20% от общего количества входящих. Обычно при первичном рассмотрении только по двум процентам документов менеджер принимает решение, поэтому резолюции на остальных документах не дают исполнителям дополнительной информации, кроме той, что содержится в самом документе. При интенсивном документообороте (30-250 тыс. в год) менеджер тратит на рассмотрение документов 15-20% своего рабочего времени, исходя из того, что человек способен в течение рабочего дня воспринимать документальную информацию объемом 25-30 страниц связного машинописного текста.

Если менеджер всю входящую корреспонденцию просматривает вначале сам, он тем самым снижает пропускную способность аппарата управления. Нередко второстепенные документы, которые непосредственно переданы исполнителю, исполняются в 2-3 раза быстрее, нежели важные и срочные, которые прошли несколько необязательных ступеней (директор – заместитель – главный бухгалтер – юрист и т.д.). Таким образом, *первоочередное рассмотрение всех документов менеджером снижает оперативность их исполнения*, а значит, тормозит весь управленческий процесс.

Для того, чтобы избежать неоправданных потерь времени и распределить документы между исполнителями и подразделениями, внедряется *предварительное исполнение документов*, в ходе которого:

- распределяют документы между руководителями подразделений и исполнителями с учетом оценки их содержания и обеспеченности аппарата управления необходимой и достаточной информацией;
- определяют конкретных исполнителей документов, руководствуясь распределением обязанностей, должностными инструкциями, сложившейся практикой;
- препятствуют поступлению в аппарат управления документов, исполнение которых не является их прерогативой.

Современная организация управленческого процесса предусматривает, что основная масса (80-95%) документации должна поступать непосредственно в структурные подразделения или исполнителям. Работник, который оценивает и распределяет документы, должен досконально знать функции организации, ее подразделений, права и обязанности ведущих работников, систему взаимоотношений, сложившуюся между

ними. Он должен иметь высокий профессиональный уровень, необходимые навыки и знания, пользоваться доверием менеджера, иметь определенную интуицию.

Предварительное рассмотрение документов возможно только при условии тщательного распределения функций, прав и обязанностей, зафиксированных в положениях и должностных инструкциях.

Предварительное рассмотрение документов способствует *децентрализации полномочий* – одному из важнейших принципов современного управления, так как дает реальную возможность делегировать полномочия.

В процессе предварительного рассмотрения может быть установлено, что для оперативного рассмотрения документа менеджеру необходима дополнительная информация. В этом случае подбирают необходимые документы и представляют их менеджеру одновременно с этим документом.

Входящие документы следует рассматривать в день поступления и в тот же день направлять исполнителю или возвращать секретарю.

Руководитель должен рассматривать только зарегистрированные документы. Все входящие документы передает руководителю только секретарь в определенное расписанием дня время. Все документы после рассмотрения менеджер ежедневно (в установленное время) возвращает секретарю. Время возвращения документов секретарю устанавливается таким образом, чтобы в тот же день они с соответствующей резолюцией были переданы исполнителю.

Ни при каких условиях менеджер не должен оставлять документы у себя. При необходимости постоянно иметь ту или иную информацию, содержащуюся во входящем документе, делают из него выписку или копию.

7.4.3. РАБОТА С ВНУТРЕННИМИ И ИСХОДЯЩИМИ ДОКУМЕНТАМИ

Необходимо обеспечить равный доступ всех исполнителей к информации, касающейся выполнения возложенных на них работ.

Внутренний документ – это документ, предназначенный для использования сотрудниками организации, в котором определяются и описываются организационные принципы и правила, относящиеся к конкретным вопросам ее деятельности.

Исходящий документ – это документ, который предназначен для передачи другой организации (государственной, общественной, частной, иностранной) или физическому лицу, которое не является работником данной организации.

Внутренние и исходящие документы менеджер рассматривает с целью подписания (приказы, указания) и утверждения их (акты, договоры, инструкции, отчеты), а также принятия решений по ним (докладные, пояснительные записки, письма, справки).

На подпись руководителю передают только те исходящие документы, содержание и значение которых выходят за пределы компетенции руководителей подразделений, где эти документы готовились. Некоторые документы информационного, справочного характера могут подписывать исполнители, если поднятые вопросы в соответствии с должностными инструкциями входят в их компетенцию.

Документы передаются менеджеру полностью подготовленными для подписания или утверждения. *Исполнитель документа обязан* проверить содержание, оформление документа, наличие необходимых виз и приложений, а также необходимые материалы, имеющие отношение к рассматриваемым вопросам.

Прежде чем внутренний или исходящий документ будет издан и подписан руководителем, всем соответствующим менеджерам и специалистам следует предложить ознакомиться с проектом и внести свои предложения и поправки. Это позволит предотвратить возможные дополнительные возражения исполнителей и исправить потенциальные ошибки и неточности в содержании документа, что только поднимет значимость документа и доверие к нему. Кроме того, привлекаемые к разработке документа сотрудники почувствуют, что их мнение учитывают и ценят.

На подпись представляется 1-й экземпляр внутреннего документа (приказ, инструкция, указание) и 1-й и 2-й экземпляры исходящих документов. Менеджер при подписании документа должен иметь тот экземпляр, на котором имеются визы, грифы согласования.

Все документы в установленное время передают на подпись менеджеру через секретаря, который проверяет правильность их оформления. В определенное время менеджер возвращает секретарю рассмотренные и подписанные им документы. *Время передачи документов на подпись и их возвращения должны знать все работники аппарата управления.*

Работнику, ответственному за контроль исполнения подписанного руководителем внутреннего документа, необходимо обеспечить равный доступ всех исполнителей к информации, касающейся работ, выполнение которых возложено на них этим документом, и, конечно же, ознакомиться с содержанием этого документа.

Менеджеры некоторых предприятий подписывают только 5-15% общего числа исходящих, а остальные подписывают их заместители и руководители подразделений. При этом определяют документы, операции, ситуации и процедуры, реализация которых является компетенцией того или иного менеджера или структурного подразделения.

Такой порядок позволяет освободить менеджера от необходимости вникать в решение проблем и заданий, стоящих перед конкретными работниками или подразделениями. Это повышает их ответственность, создает объективные условия для оценки способностей работников и более объективного контроля их деятельности, соответствует принципу делегирования полномочий.

Внутренние документы имеют свойство с течением времени устаревать, поэтому их следует своевременно обновлять.

7.4.4. РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ ПО КАДРАМ

Подпись работника на приказе свидетельствует о его согласии со всеми положениями этого документа.

Документы по кадрам являются одной из групп организационно-распорядительных документов, в них фиксируются сведения, необходимые для реализации гражданами права на труд, образование, пенсионное обеспечение.

Основные документы по работе с кадрами: приказы по личному составу, личные карточки, аттестации, справки, анкеты, заявления, личные документы (дипломы, аттестаты, удостоверения). На каждого работника заводится личное дело, куда подшиваются все перечисленные документы.

Приказом по личному составу оформляются назначения, перемещения, увольнения, поощрения, взыскания. Основания: заявления, докладные, личные решения менеджера.

Приказы по личному составу визируют, как правило, работники кадровых служб и юриконсульты. При этом следует придерживаться требований и правил, которые обеспечивают юридическую силу приказов. Обязательным является наличие следующих реквизитов: автор документа, название вида, дата, индекс, место издания, заголовок, текст, подпись руководителя организации.

Приказ о приеме на работу подписывает руководитель организации или заместитель, имеющий на это право, затем ставится дата и номер. *Приказ издается и доводится до работника до того, как он приступил к работе.* Подпись работника на приказе свидетельствует о его согласии со всеми положениями этого документа.

Приказ вступает в силу с момента его подписи. Отдельные пункты приказа могут иметь иные сроки вступления их в силу.

На основании приказа (распоряжения) о приеме на работу:

- заполняют личную карточку работника;
- делают запись в его трудовой книжке;
- открывают лицевой счет работника в бухгалтерии.

Личная карточка заводится на каждого работника при принятии его на работу на основании представленных работником документов. В ней систематически отражают дальнейшие изменения данных о работнике (образование, квалификация, должность, место жительства).

Аттестация – специальный документ (а также процесс с одноименным названием; см. гл. 4.2.4), в котором фиксируются результаты ежегодной оценки деловой квалификации работника, характеристика его способностей, достоинств и поведения. Аттестация подшивается в личное дело работника и хранится до тех пор, пока он не уйдет из организации.