

Государственный институт экономики, финансов, права и технологий

В.И. Лихацкий

**Основы делопроизводства
(Документационное обеспечение
управления)**

Учебное пособие



Гатчина
2017

Государственный институт экономики, финансов, права и технологий

В.И. Лихацкий

**Основы делопроизводства
(Документационное обеспечение управления)**

Учебное пособие



Гатчина
2017

УДК 005.92
ББК 65.050.21
Л 65

Рецензенты: **Я.А. Маргулян**, доктор социологических наук, профессор кафедры социологии Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

Л.И. Фридман, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой информационных технологий Государственного института экономики, финансов, права и технологий.

Лихацкий В.И.

Л 65 Основы делопроизводства (Документационное обеспечение управления): учебное пособие. – Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2016. – 195 с.

В пособии представлены содержание и порядок ведения делопроизводства в организации. Учебное пособие включает два раздела:

- документирование управленческой информации с рекомендациями должностным лицам организации по разработке документов управления;
- основы организации делопроизводства с подробной технологией приема, обработки и контроля исполнения документов работниками службы делопроизводства.

Материалы предназначены для бакалавров и магистров, аспирантов и преподавателей экономических вузов, руководителей организаций, а также для практических работников, заинтересованных в повышении эффективности управления.

УДК 005.92
ББК 65.050.21

© В.И. Лихацкий, 2016

Содержание

	Стр.
Введение	6
Раздел 1. ОСНОВЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ	8
Глава 1. Современные информационные технологии	8
1.1. История развития информационных технологий	8
1.2. Управление как информационный процесс	10
1.3. Способы обеспечения качества управления	12
Глава 2. Система документационного обеспечения управления	14
2.1. Структура процессов документирования управленческой информации	14
2.2. Содержание документационного обеспечения управления ..	17
2.3. Технология движения документов управления	20
Глава 3. Особенности содержания и функций документов	22
3.1. Документ как информационный ресурс	22
3.2. Реквизиты документа	24
3.3. Функции документа	27
Глава 4. Особенности управленческих документов	30
4.1. Система управленческой документации	30
4.2. Классификация управленческих документов	33
4.3. Требования к управленческим документам	36
Раздел 2. СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ	38
Глава 5. Организационно-правовые документы	38
5.1. Предназначение и состав организационно-правовых документов	38
5.2. Характеристика основных учредительных документов	40
5.3. Документы по регламентации труда персонала	44
Глава 6. Распорядительные документы	45
6.1. Порядок разработки и доведения задач подчиненным	45
6.2. Приказ как основной распорядительный документ	47
6.3. Особенности разработки других распорядительных документов	50
Глава 7. Информационно-справочные документы	51
7.1. Характеристика информационных потоков в управлении ...	51
7.2. Состав и содержание основных информационно-справочных документов	53
7.3. Особенности информационно-справочных систем	56
Глава 8. Деловая переписка	58
8.1. Формы обмена деловой информацией	58

8.2. Классификация деловых писем	61
8.3. Требования к тексту делового письма	65
Глава 9. Личные документы	68
9.1. Состав и характеристика личных данных персонала организации	68
9.2. Личное дело сотрудника	71
9.3. Конфиденциальность персональных данных работника	75
Раздел 3. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ВИДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ..	79
Глава 10. Документирование управления трудовыми отношениями	79
10.1. Договорная форма найма персонала	79
10.2. Порядок разработки и заключения соглашений и коллективного договора	83
10.3. Документирование движения кадров в организации	86
Глава 11. Документирование управления коммерческой деятельностью	88
11.1. Коммерческая деятельность как объект управления	88
11.2. Состав и структура документов коммерческой деятельности	92
11.3. Документирование торгово-закупочных и посреднических операций	95
Глава 12. Документирование работы коллегиальных органов управления	99
12.1. Сущность коллегиальных форм управленческой работы ...	99
12.2. Документационное обслуживание работы коллегиальных органов управления	102
12.3. Регламенты коллегиальных органов управления	104
Глава 13. Документирование работы с обращениями граждан ..	110
13.1. Виды обращений граждан и их характеристика	110
13.2. Особенности работы с обращениями граждан	114
13.3. Основные правила работы с письменными обращениями граждан	117
Раздел 4. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА	122
Глава 14. Задачи и функции делопроизводства в организации ..	122
14.1. Делопроизводство как процесс работы с документами	122
14.2. Классификация функций делопроизводства	126
14.3. Содержание функций делопроизводства	129

Глава 15. Технология делопроизводства	133
15.1. Правила приема и экспедиционной обработки документов	133
15.2. Технология регистрации документов	138
15.3. Предварительное рассмотрение документов	141
Глава 16. Организация документооборота в организации	143
16.1. Сущность и виды документооборота	143
16.2. Движение документов внутри организации	147
16.3. Контроль исполнения документов	150
Глава 17. Служба делопроизводства организации	153
17.1. Состав и задачи службы делопроизводства	153
17.2. Нормативно-методическое регулирование делопроизводства в России	156
17.3. Номенклатура дел организации	158
Раздел 5. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ТРУДА	162
Глава 18. Организация секретарского обслуживания руководителя	162
18.1. Особенности работы секретаря руководителя	162
18.2. Профессиональные требования к секретарю-референту	166
18.3. Технология труда секретаря	170
Глава 19. Особенности труда офис-менеджера	173
19.1. Профессиональные требования к личности администратора	173
19.2. Административные функции офис-менеджера	177
19.3. Организаторские и хозяйственные функции администратора	180
Глава 20. Технология архивного хранения документов	184
20.1. Архивная ценность документной информации	184
20.2. Подготовка документов к архивному хранению	187
20.3. Организация работы архивов	190
Заключение	194
Список использованной литературы	195

ВВЕДЕНИЕ

Результаты экономического и социального развития, а также хозяйственной деятельности любой организации зависят от многочисленных факторов, включая наличие ресурсов, образовательный и культурный уровень населения, новизну техники и технологий. В условиях информационного рыночного общества одним из решающих факторов становится качество управления, которое может быть как гарантией успеха деятельности, так и причиной замедления темпов развития или даже банкротства субъектов рынка.

Управление как информационный процесс основывается на сборе, переработке и передаче информации. Субъекты и объекты управления в процессе управленческой деятельности постоянно обмениваются устной информацией, что позволяет реагировать на хозяйственную деятельность в реальном масштабе времени, видеть и учитывать взаимную реакцию на передаваемые сообщения, уточнять необходимые данные и сокращать время на информационный обмен.

В то же время наиболее важная управленческая информация подлежит документированию специалистами органов управления в целях однозначности ее понимания, обеспечения сохранности в течение необходимого периода времени, накопления и обобщения статистических данных.

Документы на различных материальных носителях после их подписания (утверждения) приобретают юридическую силу, подлежат передаче в службу делопроизводства, которая обеспечивает документооборот в соответствии с указаниями руководителя или исполнителей, организацию хранения ценных документов или уничтожения документов, потерявших деловую значимость.

Таким образом, документационное обеспечение управления по своему содержанию представляет собой две составные части – документирование управленческой информации и технологию делопроизводства.

В последние десятилетия в связи с оснащением органов управления высокопроизводительной вычислительной техникой и непрерывным развитием информационных технологий на базе современных средств связи и телекоммуникаций повысилось внимание к теории и практике документационного обеспечения управления.

Вместе с тем остро ощущается дефицит методических материалов по документационному обеспечению управления, в частности по документированию информации органами управления и должностными лицами организации как первичного экономического звена в условиях функционирования рыночных механизмов хозяйственной деятельно-

сти.

Упрощенно трактуется само понятие «документирование управленческой информации» как ее фиксация на материальных носителях. Реально создание документов управления представляет собой достаточно сложный процесс, выполняемый должностными лицами различных уровней на этапах выработки управленческих решений, планирования деятельности, постановки задач подчиненным и контроля исполнения решений.

Недостаточно внимания уделяется способам повышения оперативности управления за счет рационального отбора наиболее важной и срочной информации, сокращения количества документов в условиях формирования информационных баз данных и возможности существенного упрощения документооборота.

Имеют место также терминологические трудности, которые приводят к неоднозначности понимания отдельных процессов и нерациональному распределению внимания к элементам общей системы документационного обеспечения управления. В частности, в некоторых нормативных документах ошибочно утверждается, что документационное обеспечение управления и делопроизводство – это одно и то же, то есть синонимы.

В данном пособии основное внимание уделяется документированию управленческой информации должностными лицами, взаимосвязи процессов документирования информации и организации делопроизводства, рекомендациям органам управления по рациональному взаимодействию с работниками службы делопроизводства.

Технология делопроизводства приведена в целях ознакомления специалистов по управлению с общим порядком организации документооборота, контроля своевременности исполнения и специфики архивного хранения документов управления.

Раздел 1

ОСНОВЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Глава 1

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1.1. История развития информационных технологий

Информация является непреложным спутником любой индивидуальной или коллективной трудовой деятельности людей в связи с экономическими выгодами разделения и специализации труда с последующим обменом сырьем, материалами и готовой продукцией.

Первоначально информация передавалась путем устной речи. Однако постепенно появилась необходимость при решении различных хозяйственных и других вопросов закреплять результаты взаимной договоренности различными способами, ибо устное слово кратковременно, может быть забыто, искажено при передаче, или не так понято.

Необходимость фиксирования информации на различных носителях проявилась достаточно давно. До нашего времени дошли примеры фиксирования устной информации на глиняных табличках, бересте и каменных стенах (стеллах). Способы нанесения информации исторически также были самыми различными: рисунок, графика, письмо.

В настоящее время в управленческой практике продолжают широко использовать устные информационные потоки, позволяющие в кратчайшие сроки передавать заинтересованным должностным лицам необходимые данные для практической реализации, оперативно проверять правильность их понимания и в реальном масштабе времени устранять информационные барьеры.

Вместе с тем исторический опыт показал, что процессы решения (производства) дела наиболее гарантированно обеспечиваются путем «дела производить» (делопроизводства), обмениваясь официальными документами в интересах упорядоченной совместной работы.

Впервые в этом понятии слово «дело» зафиксировано в документах в 1584 году и употреблялось как собрание документов, относящихся к какому-либо вопросу (делу). Сегодня способы нанесения (отображения) информации могут быть самыми различными. Документы бывают рукописными, машинописными, типографскими, электронными. Информация может передаваться с использованием текста, графики, рисунка, фотографии, звукозаписи, видеозаписи. Информа-

ция также может отображаться на различных специальных материалах: бумаге, киноплёнке, фотоплёнке, магнитной ленте, диске и т.д.

В современных условиях в связи с внедрением в практику управления компьютерных систем с их организационным, программным и информационным обеспечением стал чаще всего применяться термин «документационное обеспечение управления».

По своему содержанию документационное обеспечение управления включает два последовательных этапа. Первый этап – создание документов специалистами в самых различных сферах деятельности, что составляет сущность «документирования». В их функции также входит рациональное использование информации, содержащейся в документах, для обеспечения эффективной практической деятельности.

Второй этап – организация рационального движения готовых документов, что составляет сущность «делопроизводства». Функции специалистов по делопроизводству содержат многочисленные технологические задачи по работе с документами, хранению текущих и архивных материалов и обеспечению санкционированного допуска к конфиденциальным данным.

Таким образом, документирование представляет собой творческую работу профессиональных специалистов в каждой отдельной сфере деятельности, в то время как делопроизводство – это весьма важная работа специалиста по технологии движения готовых документов в организации, независимо от того, какой специалист осуществлял документирование информации.

Документирование экономической и финансовой документации имеет специфику и существенно отличается от документирования технической, юридической, медицинской и другой специальной информации. Поэтому каждый руководитель при управлении процессами в каждом отдельном виде деятельности имеет право и должен учитывать накопленный опыт рационального документирования информации и вырабатывать специфические формы и методы документационного обеспечения управления подчиненными силами и средствами.

В то же время основы ведения делопроизводства сравнительно универсальны в организациях, независимо от их структуры и организационно-правовой формы. Следовательно, делопроизводство как межотраслевая сфера деятельности призвана обобщать рациональные технологии и устанавливать общие правила работы с документами, вырабатывать этические нормы поведения органов управления и должностных лиц в целях достижения общесистемных целей.

Более того, в одной и той же организации параллельно функционируют подразделения различного профиля. Служба делопроизвод-

ства призвана обеспечить их взаимодействие и рациональный документооборот, но не ограничивать творческую работу исполнителей формальными инструкциями по документированию информации, так как сотрудники делопроизводства практически не могут быть одинаково компетентными с ними в специфике их производственной деятельности.

Разделение труда в области документирования информации и организации делопроизводства объективно необходимо, так как ответственность за содержание и качество документов, а также последствия их применения в практической деятельности остается за должностными лицами, имеющими специальное образование и опыт работы по своему профилю.

Делопроизводство как составная часть общего процесса документационного обеспечения управления лишь организует рациональное движение и сохранность документов, своевременное обеспечение точного исполнения распоряжений руководства по работе с документами.

1.2. Управление как информационный процесс

Коллективная деятельность людей объективно предполагает специализацию и разделение труда, что способствует резкому повышению производительности сотрудников организации, обеспечению качества продукции, работ и услуг. Под организацией понимается группа людей (три и более человека), производственная деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или группы целей.

Таким образом, необходимость координации коллективной деятельности людей по созданию материальных и духовных ценностей непосредственно обуславливает процесс управления, который может рассматриваться с трех основных подходов.

Первый – **ресурсный** подход. Цель управления может представляться как преобразование исходных ресурсов в готовую продукцию и услуги в установленные сроки и в требуемом качестве. Следовательно, для эффективного коллективного труда руководитель (управляющий) должен обеспечить работников необходимым сырьем, материалами и комплектующими изделиями, а также определить и довести до исполнителей задания по количеству и качеству готовой продукции и услуг, что связано с определенными потоками управленческой и технологической информации.

В частности, снабжение подразделений ресурсами связано с материальной ответственностью должностных лиц, поэтому потоки ин-

формации подлежат документальному подтверждению в целях учета материальных ценностей.

Задания исполнителям могут доводиться в виде как устной информации, так и виде документов, в частности как выписки из общих планов работ. На практике чаще всего производится первоначальная устная постановка задач в целях предоставления большего времени для подготовки работников к выполнению задач с последующим документальным подтверждением задач.

Второй – **содержательный** подход. Управление может рассматриваться как творческий процесс, для эффективности которого требуются разносторонние знания, накопленный опыт и искусство руководителя.

Профессиональные управленческие знания приобретаются при систематизированном обучении в учебных заведениях, а также в процессе самостоятельного усвоения информации, имеющейся в учебных материалах и специальной литературе.

Накопление управленческого опыта происходит в ходе практического исполнения должностных обязанностей, участия в тренингах руководящего состава, а также в процессе изучения положительных результатов и анализа информации о типовых ошибках других руководителей.

Управленческое искусство является природным достоянием отдельных одаренных личностей с ярко выраженными лидерскими качествами и организаторскими способностями или же вырабатывается постепенно в результате творческого осмысления информации о собственном и постороннем опыте.

Третий – **поведенческий** подход. Управление – это умение добиваться поставленных целей перед организацией, эффективно используя трудовые усилия, интеллектуальные способности и мотивы поведения других людей (умение выполнять работу чужими руками).

Искусство понимать людей и разбираться в людях является непременной составляющей профессионализма руководителя, основанного на изучении способностей и стремлений подчиненных, а также анализе информации о результатах их труда при выполнении задач различной степени сложности.

Достоверная информация о трудолюбии, способностях и желании подчиненных выполнять сложные задачи и брать на себя ответственность за результаты труда становится исходной позицией для выбора рационального (оптимального) управленческого решения по распределению общего объема работ среди членов трудового коллектива.

Четвертый – **кибернетический** подход. Согласно кибернетическому подходу управление представляет собой непрерывный процесс

сбора, переработки и передачи информации.

Основой управленческой деятельности является решение руководителя. В целях его достаточного обоснования требуется оперативный сбор информации о накопленном опыте успешной реализации подобных задач и реальном состоянии ресурсов организации, для чего нередко создается специальная информационно-справочная система.

Выработка управленческого решения предусматривает сравнение возможных альтернативных вариантов действий организации на основе переработки информации и моделирования последствий деятельности.

Постановка задач исполнителям заключается в передаче им информации о содержании предстоящих работ, выделяемых ресурсах и конечных и промежуточных результатах, а также требований к срокам и качеству реализации задач.

Непрерывность процесса управления вытекает из постулата, что после выполнения одной производственной задачи организация обычно приступает к реализации следующей задачи. Более того, чаще всего новые производственные задачи поступают еще до завершения текущих действий, сил и средств.

Следовательно, органы управления не только собирают необходимую информацию о предстоящих задачах и состоянии сил и средств в реальном масштабе времени, но и обязаны творчески перерабатывать исходные данные путем прогнозирования последствий текущей деятельности как основы для выработки обоснованных управленческих решений на дальнейшие действия.

Особенности управленческой деятельности предъявляют высокие требования к уровню специальных знаний, практического опыта и искусства руководителя любого звена при выработке и принятии управленческих решений. Необходимыми условиями своевременности и качества решений являются умение объективно оценивать важность и срочность поступающей информации, рациональное распределение работ с документами между исполнителями.

1.3. Способы обеспечения качества управления

Управленческие процессы в условиях рынка сталкиваются с проблемой рационального соотношения оперативности и качества принимаемых решений. Решения, принятые в динамичной среде с опозданием, не только могут приводить к снижению эффективности использования имеющихся ресурсов, но и чреваты возможностью аварийных ситуаций или катастроф с огромными человеческими жерт-

вами и материальными потерями.

В то же время поспешно принятые и недостаточно обоснованные решения неизбежно приводят к неоправданным издержкам, нередко вынуждают вносить существенные коррективы или даже отказываться от ранее запланированных вариантов действий.

Основной причиной серьезных проблем в управлении обычно является недостаток или неточность требуемой информации и необходимость принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности и рыночного риска.

Современный информационный бум обусловил появление и второй по значимости причины недостатков в управлении – это избыток информации и трудности поиска необходимых достоверных данных в многочисленных документах, которые нередко страдают избыточностью данных или даже противоречат друг другу.

Избыточность информационных потоков подтверждается известным на западе законом Эйзенхауэра, согласно которому существенно различаются требования к срочности и персональной ответственности руководителя за использование поступающей в организацию информации.

В частности, рекомендуется лишь одну шестую часть поступающей информации, то есть около 15% общего информационного потока считать наиболее важной с точки зрения управления, поэтому руководитель должен принимать по ней решения лично и срочно.

В то же время треть информационного потока, или около 33%, является важным, но менее срочным, поэтому руководитель имеет возможность адресовать ее для реализации подчиненным с указанием сроков исполнения. В процессе труда руководитель лично, посредством аппарата управления или через службу делопроизводства осуществляет контроль своевременности и качества исполнения поручений.

Половина информационного потока, то есть 50% поступающей в организацию информации, носит справочный или второстепенный характер, представляет собой информационный шум, отвлекающий органы управления и должностных лиц от полезной работы.

Объективно оценить важность и срочность поступающей в организацию информации работники службы делопроизводства не могут, но обязаны осуществлять срокочный контроль исполнения документов и способствовать рациональному взаимодействию различных подразделений и отдельных исполнителей при их совместной работе в соответствии с резолюциями руководства.

Интерес к проблемам оперативности и качества управления, сущности и содержанию документационного обеспечения управления

обусловлен не только значимостью управленческой деятельности в современных условиях, но и возрастанием информационных возможностей с учетом высокого уровня компьютеризации органов управления и внедрения информационных технологий на основе баз данных.

Повышение оперативности управления в современных условиях чаще всего зависит от разумного сочетания живого общения должностных лиц организации и рационального, нередко избирательного документирования наиболее важной управленческой информации.

В частности, в целях предоставления большего времени подчиненным для подготовки сил и средств, а также организации практических действий по выполнению задач рекомендуется вначале отдавать им устные предварительные распоряжения на основе сформулированного замысла действий, не ожидая завершения процесса планирования. Более того, живое общение позволяет лично убедиться в правильном понимании подчиненными предстоящих задач.

Передача в последующем задач подчиненным в виде документированной информации, имеющей юридическую силу, может учитывать проведенные подготовительные мероприятия, а документы управления станут более лаконичными, что способствует сокращению объема документооборота и повышению качества управления.

Глава 2

СИСТЕМА ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Структура процессов документирования управленческой информации

Существует краткое и с первого взгляда бесспорное определение понятия «документирование» как запись информации на различных материальных носителях по установленным правилам.

Действительно, документирование можно понимать в узком смысле. Каждый документ управления должен быть грамотно оформлен, чтобы информация в нем всеми должностными лицами воспринималась однозначно.

Не вызывает сомнения факт, что нечетко выраженное и противоречивое содержание документа может привести к неправильному пониманию поставленных задач или искажению сущности передаваемой информации. Это, в свою очередь, может вызвать споры, конфликты и даже судебное разбирательство между объектами и субъектами управления.

Следует предположить, что имеет право на существование и дру-

гое, расширенное определение понятия «документирование» – это не только процесс грамотного оформления или «фиксации информации на материальном носителе», но и специальная технология создания (разработки) документа исполнителями в процессе документационного обеспечения управления.

Документирование (от лат. *documentum* – доказательство) – это процесс создания и оформления документов. Поэтому следует правильным считать утверждение, что документирование информации должно обеспечить процесс своевременного и грамотного создания документов, необходимого для эффективного процесса управления. То есть, в процессе своего создания (разработки) каждый документ, бесспорно, нуждается в грамотном оформлении в соответствии с правилами делопроизводства.

С философской точки зрения, всегда существует определенное объективное противоречие между содержанием и формой любого явления или процесса, которые по существу неразрывны. Применение двух определений понятия «документирование» практически может снять субъективно созданное противоречие между формой и содержанием процесса документирования как составной части документационного обеспечения управления.

Управление деятельностью организации представляет собой сложный творческий процесс, который включает создание (разработку) документов специалистами в различных сферах.

С этой точки зрения документационное обеспечение управления направлено на своевременное выполнение задач организацией как конечной цели действий ее сил и средств. От момента получения задачи руководством организации до завершения действий сил и средств по ее выполнению протекает значительный период времени, который объективно можно разделить на определенные этапы с обособленными целями и особенностями создания необходимых документов управления.

Известно, что наиболее важным этапом управления является разработка и принятие управленческого решения, которое становится основанием для планирования практической деятельности подчиненных сил и средств, постановки задач непосредственным исполнителям.

Управленческое решение, план действий сил и средств организации, а также приказы (распоряжения) подчиненным – это последовательно формируемые документы управления, которые следует не просто грамотно оформить, а создать должностным лицам организации путем сбора и переработки необходимой информации.

В свою очередь создание документов управления является не са-

моцелью, а лишь средством обеспечения эффективного применения сил и средств организации за счет осуществления рационального их взаимодействия в процессе выполнения поставленных им задач. На этом этапе также требуются управленческие воздействия должностных лиц организации.

Считается, что точное следование сил и средств разработанным планам в деятельности организации в рыночных условиях является редким исключением, а отклонения от планов – правилом. Потребуется отдавать отдельные распоряжения, уточняющие задачи подразделениям, корректировать решения и планы, принимать новые управленческие решения при резких изменениях рыночной ситуации.

По мере завершения выполнения поставленных задач обычно должностные лица организации производят сбор информации о результатах труда, обобщают положительные тенденции в деятельности и типовые неудачи, разрабатывают меры материального и морального стимулирования отличившихся подразделений и лучших исполнителей. В дальнейшем следует очередной цикл управления с постановкой задач, принятием новых управленческих решений и их реализацией.

Таким образом, документирование управленческой деятельности организации можно представить как процесс, содержащий взаимосвязь семи последовательных этапов работы органов управления и должностных лиц (табл. 2.1), каждый из которых предполагает сбор исходных данных, их переработку и создание определенных документов управления.

В соответствии с таким подходом к процессу управления представляется возможным сформировать следующую структуру документирования управленческой деятельности:

- выяснение законности поставленной задачи на основе анализа юридической силы полученного приказа (распоряжения), указаний вышестоящего руководства и консультаций юриста, количественная оценка требуемых результатов, наличие сил и средств, а также сроков выполнения задачи;

- разработка замысла действий методом моделирования ситуаций, сравнения возможных вариантов применения сил и средств с учетом установленных ограничений;

- выработка и принятие управленческого решения путем заслушивания предложений подчиненных, выбора единственного рационального (оптимального) варианта, его заслушивание или утверждение высшим руководителем;

- планирование действий сил и средств с учетом их состояния, распределения по участкам работ, выделения централизованных ресурсов, назначения исполнителей и ответственных за реализацию

конкретных заданий;

- доведение задач исполнителям в приказе (распоряжении) с учетом распределения задач между подразделениями и выписок из плана применения сил и средств, определение порядка взаимодействия исполнителей;

- координация отдельными распоряжениями действий подразделений и исполнителей по месту и времени в процессе выполнения задач с учетом изменений внешней среды и имеющихся отклонений в технологии совместных работ;

- контроль и регулирование процессов (контроллинг) при отклонении от планов действий на основе донесений подчиненных, формирование докладов руководству о состоянии управляемых процессов и принятых мерах.

Таблица 2.1

Последовательность документирования управленческой деятельности

Этапы управления	Исходные данные	Документы управления
1. Выяснение законности поставленной задачи	Полученный приказ (распоряжение)	Требуемые результаты и сроки исполнения
2. Разработка замысла применения сил и средств	Моделирование вариантов или использование опыта	Замысел действий сил и средств
3. Выработка и принятие управленческого решения	Предложения специалистов, их анализ, систематизация и сравнение	Управленческое решение, его заслушивание или утверждение
4. Планирование действий сил и средств	Состояние сил и средств, наличие централизованных ресурсов	План применения сил и средств
5. Доведение задач до исполнителей	План действий, распределение задач между подразделениями (исполнителями)	Приказ (распоряжение), выписки из плана
6. Координация действий подразделений и отдельных исполнителей	Цели, время и место совместных действий	Отдельные распоряжения подразделениям (исполнителям)
7. Контроль и регулирование процессов (контроллинг)	Донесения подчиненных	Доклады руководству о состоянии процессов и мерах регулирования

2.2. Содержание документационного обеспечения управления

На каждом этапе управления документирование информации имеет свои особенности по сбору необходимых исходных данных, специфике их переработки, создания (разработки) управленческих документов, доведения задач до исполнителей, а также контроля исполнения.

На первом этапе управления с получением приказа (распоряжения) на выполнение какой-либо задачи рекомендуется проверить пра-

вомочность органа управления, отдавшего приказ (распоряжение). Согласно принципу единоначалия приказы (распоряжения) должны отдаваться только по подчиненности, иначе следуют признаки превышения полномочий.

При возникновении сомнений в правомочности приказа (распоряжения) следует поставить в известность непосредственного начальника о получении задачи, а при необходимости получить квалифицированную юридическую консультацию о возможных последствиях деятельности по выполнению поставленной сомнительной задачи.

Задачи, поставленные непосредственным начальником, подлежат неукоснительному выполнению, однако незаконные его действия также могут быть обжалованы установленным порядком только после выполнения задачи.

В любом случае определяются требуемые количественные результаты от предполагаемых действий и сроки их достижения, оцениваются возможности подчиненных сил и средств на основе донесений об их состоянии, при ограниченных ресурсах устанавливаются приоритеты, то есть рациональная очередность выполнения поставленных задач.

На втором этапе управления от руководителя требуется определить расстановку сил и средств по объектам предстоящих работ, что обычно связано с выбором одного варианта из множества возможных. Такой выбор может основываться на интуиции и искусстве руководителя или на творческом использовании предыдущего опыта.

При первом варианте выбора предстоит произвести моделирование вариантов действий и их сравнение, что вполне возможно в условиях наличия времени, когда предстоит неоднократное повторение действий с получением существенного экономического и социального эффекта. При дефиците времени обычно выбор основывается на творческом использовании предыдущего опыта.

Поэтому задача документационного обеспечения управления состоит в накоплении положительного опыта (базы знаний) и фиксации типовых ошибок в виде информационно-справочной системы и своевременном представлении обобщенных справочных документов руководителю по его запросам.

Сформулированный руководителем замысел действий сил и средств доводится до аппарата управления и становится основой управленческого решения, к выработке которого следует привлекать широкий круг специалистов.

На третьем этапе управления предложения специалистов сочетаются с творческой работой руководителя по их анализу, сравнению и систематизации, формулированию единственного рационального (оп-

тимального) варианта решения.

Сущность управленческого решения состоит в детализации замысла действий сил и средств, определении конечных и промежуточных целей, ближайших и последующих задач подчиненных, распределении ресурсов при сохранении достаточного их резерва.

В зависимости от сложности ситуации, наличия времени и возможных последствий вариантов реализации поставленных задач, решение руководителя может либо устно объявляться подчиненным, либо оформляться в виде текстового или графического документа.

В ответственных случаях по особым указаниям управленческое решение может представляться на согласование, подпись или утверждение высшему руководителю, после чего объявляется подчиненным, становится основой для планирования действий сил и средств.

На четвертом этапе управления подчиненные уточняют состояние сил и средств, при необходимости прогнозируют их положение по завершению выполнения текущих задач, предоставляют требуемые сведения по подчиненности, аппарат управления разрабатывает план применения сил и средств.

Сущность планирования заключается в детализации управленческого решения руководителя, разработке технологии действий сил и средств на ближайший период времени, определении ориентировочных объемов и технологии работ на ближнюю перспективу, а также сопоставлении объемов работ и возможностей сил и средств на дальнюю перспективу.

План применения сил и средств согласовывается с заинтересованными органами управления и должностными лицами, подписывается руководителем, по особым указаниям представляется на утверждение высшему руководителю.

В зависимости от вида (видов) деятельности организации планирование может быть ступенчатым, то есть могут разрабатываться отдельные планы, рассчитанные на различные периоды времени. В частности, стратегические планы обычно предусматривают перспективу деятельности организации на 10–15 лет и более, оперативные планы – на 3–5 лет, текущие планы – на год (квартал, месяц) и сменно-суточные планы – на каждые сутки работы.

На пятом этапе управления доводятся конкретные задачи исполнителям в виде приказов (распоряжений) с приложением выписок из планов. В целях предоставления дополнительного времени для подготовки к выполнению задач могут отдаваться отдельные предварительные устные или документированные распоряжения еще на этапе планирования или даже формулирования замысла действий сил и средств.

Одновременно с задачами на выполнение заданий до исполнителей доводятся порядок взаимодействия с другими подразделениями и готовность к дальнейшим действиям.

На шестом этапе управления в процессе выполнения задач продолжается работа по координации действий подразделений и отдельных исполнителей, особенно выполняющих совместные действия. При этом отдельными распоряжениями согласуются цели, место и время действий, порядок использования выделяемых централизованных ресурсов.

При необходимости отдельными распоряжениями могут корректироваться ранее поставленные задачи в целях маневра силами и средствами или ставиться новые задачи в связи с изменениями ситуации.

На седьмом этапе управления организуется слежение за изменениями внешней среды, осуществляется контроль и регулирование управляемых процессов. На основе донесений от подразделений и докладов отдельных исполнителей представляются доклады высшему руководству о результатах выполнения задач, состоянии сил и средств. Одновременно планируются действия на очередной период времени.

В зависимости от складывающейся ситуации регулирование может включать уточнение задач, перераспределение сил и средств, принятие новых решений и доведение задач исполнителям, а при резких изменениях обстановки – использование резерва сил и средств.

Зарубежная практика показала целесообразность одновременного сочетания контроля и регулирования в виде контроллинга, когда органы управления получают право по результатам контроля принимать оперативные меры по устранению отклонений, перераспределению ресурсов для усиления отдельных объектов не ожидая разрешения руководства, что способствует оперативности реакции на изменения ситуации.

2.3. Технология движения документов управления

Документированная управленческая информация, независимо от источника происхождения и целевого назначения, подлежит обработке в соответствии с установленным в организации документооборотом. Под документооборотом понимается движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

Вся документация организации подразделяется на три документопотока: входящие (поступающие) документы, исходящие (отправляе-

мые) документы и внутренние документы.

В технологической цепочке обработки и движения документов, реализуемой работниками службы делопроизводства, выделяются следующие основные этапы:

- прием и первичная обработка документов;
- предварительное рассмотрение и распределение документов;
- регистрация документов;
- контроль за исполнением;
- информационно-справочная работа;
- отправка документов.

На всех входящих документах проставляется отметка о поступлении их в организацию и дата. Первичная обработка документов завершается их сортировкой на три группы. Невскрываемые письма сразу передаются адресатам. Нерегистрируемые документы сортируются по исполнителям или отделам для доставки. В каждой организации должен составляться список документов, не подлежащих регистрации в виде приложения к инструкции по делопроизводству.

Остальные документы перед регистрацией подлежат предварительному рассмотрению и распределению. Руководителю направляются только документы, которые касаются организации в целом и содержат принципиальные вопросы, несут новую информацию, а также распорядительные документы вышестоящих инстанций.

Другие документы передаются непосредственно в структурные подразделения или конкретным специалистам, что обеспечивает прямоточность их движения и сокращает срок доставки документа исполнителям. Обработка, рассмотрение и передача документов исполнителям завершается в день поступления документов. Если документ предназначен к исполнению нескольким структурным подразделениям или должностным лицам, то устанавливается очередность их исполнения.

Регистрация документов представляет собой фиксацию факта их создания или получения путем присвоения порядкового номера и записи кратких установленных сведений о них. Регистрация является одним из способов придания документу юридической силы.

Кроме того, регистрация документов преследует цели их учета, контроля за сроками исполнения и ведения справочно-информационной работы путем создания базы данных о документах организации. При этом регистрация документов проводится отдельно: бухгалтерских – в бухгалтерии, кадровых – в кадровой службе, всех других – в канцелярии.

Контроль за исполнением документов подразделяется на две категории. Контроль по существу выполнения поручений или качества

решения вопросов осуществляет руководитель или специально уполномоченные лица. Контроль за сроками исполнения документов ведется работниками службы делопроизводства.

Делопроизводство – это организация технической и технологической работы с документами, которые разработаны специалистами по управлению. Работники делопроизводства выполняют многочисленные функции. К ним относятся: получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль, хранение, систематизация, подготовка документов для сдачи в архив, их уничтожение. Работники делопроизводства также занимаются весьма важными техническими вопросами работы с документами, включая обеспечение типовыми стандартными бланками документов, контроль сроков исполнения документов.

Информационно-справочная работа заключается в поиске ответов на два основных вопроса:

- в каком структурном подразделении, у какого специалиста и в какой стадии решения находится документ;
- в каких документах можно найти необходимую информацию по конкретному вопросу.

Обработка и отправка исходящих документов осуществляется работниками службы делопроизводства. Исходящие документы оформляются в двух экземплярах, за исключением факсов и телефонограмм, составляемых в одном экземпляре. Первый экземпляр отправляется адресату, второй экземпляр документа подшивается в дело.

Глава 3

ОСОБЕННОСТИ СОДЕРЖАНИЯ И ФУНКЦИЙ ДОКУМЕНТОВ

3.1. Документ как информационный ресурс

Информация в современных условиях находит применение в самых различных сферах. В каждой области человеческой деятельности информация имеет свою специфику, поэтому она подразделяется на многие виды. В частности различают информацию экономическую, техническую, технологическую, финансовую, медицинскую, историческую, юридическую, научную, художественную, спортивную.

Накопление и передача знаний человечеством из поколения в поколение во многом обязаны созданию документов посредством документирования огромного информационного ресурса. В течение XX века пишущая машинка окончательно уступила свое место персональным компьютерам, которые имеют программное обеспечение для автоматизации процессов создания, корректировки, редактирования,

оформления, изготовления и пересылки текстовых документов.

Преобладающим способом документирования информации в современных условиях является машинописная или компьютерная печать и хранение информации с использованием специальных носителей (магнитные диски, лазерные диски, флеш-карты).

Документы используются в различных сферах жизни отраслях знаний, поэтому содержание понятия «документ» многозначно и зависит от целей использования. Так, для историка документ – это свидетельство исторического факта, для юриста – способ доказательства, для научного работника – научно-значимый результат.

Документы обеспечивают сохранение и накопление зафиксированной информации, возможность ее передачи по назначению, многократное использование и возвращение к ней во времени. Как информационный ресурс организации она приобретает форму входящих, внутренних и внешних документов, обеспечивая документооборот между различными объектами.

Различают следующие основные документы по видам деятельности:

- нормативные документы законодательных органов власти, регламентирующие взаимоотношения между хозяйствующими субъектами рынка, включая законы, постановления, инструкции;
- документы разрешительного характера, исходящие от исполнительной и судебной ветвей власти, например лицензии, решения суда, постановления арбитражных органов;
- партнерские документы, включая рекламные объявления, заявки и хозяйственные договоры, спецификации, счета за оплату продукции, работ и услуг, претензии и рекламации;
- отчетные документы в виде статистических сведений и налоговых деклараций;
- обращения общественных организаций природоохранительного и экологического значения;
- документы отдельных граждан, как реакция на социальные отношения между различными слоями общества.

Перечисленные и другие документы имеют свои особенности из-за различного функционального назначения и обязательности взаимного исполнения. Основное назначение документов заключается в обеспечении эффективного ведения производственной деятельности хозяйствующих субъектов в условиях рыночных отношений при соблюдении установленных законодательством правил их взаимодействия.

Общая классификация документов, обеспечивающих хозяйственную деятельность как основу благосостояния общества, предполагает

их деление по пяти основным признакам: производственные, снабженческо-сбытовые; финансово-расчетные; управленческие; кадровые.

Существуют и другие вспомогательные признаки классификации документов:

- по происхождению: служебные и личные;
- по месту возникновения: внутренние и внешние;
- по содержанию: простые и сложные;
- по срочности: весьма срочные, срочные и несрочные;
- по степени гласности: открытые, конфиденциальные, для служебного пользования, секретные, совершенно секретные, собой важности;
- по форме: индивидуальные, типовые (трафаретные);
- по срокам хранения: временного хранения (до 10 лет); долговременного хранения (свыше 10 лет) и постоянного хранения;
- по способу воспроизводства: текстовые (рукописные, типографские, машинописные, компьютерные), изобразительные (рисунки, схемы, диаграммы, чертежи), звуковые (пластинки, магнитные ленты, электромагнитные кассеты), кино- и фотодокументы (киноленты, фотографии, кино- и фотопленки);
- по стадиям создания: черновики, оригиналы, копии, дубликаты, выписки.

Документ рассматривается как результат закрепления (отображения) фактов, событий, явлений объективной действительности и мыслительной деятельности человека удобным способом на специальном материале.

Документ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющая ее идентифицировать. Реквизиты – это обязательные элементы оформления каждого официального документа, позволяющие отличить его от другого документа по основным составляющим, таким как наименование, автор, адресат, дата и подпись должностного лица.

3.2. Реквизиты документа

Различные официальные документы могут содержать неодинаковый набор реквизитов. Число реквизитов определяется целями создания, назначением, требованиями к содержанию и форме конкретного документа.

К примеру Государственным стандартом ГОСТ Р6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к

оформлению»¹ установлено тридцать реквизитов, в том числе:

- 01 – Государственный герб Российской Федерации;
- 02 – герб субъекта Российской Федерации;
- 03 – эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания);
- 04 – код организации;
- 05 – основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица;
- 06 – идентификационный номер налогоплательщика / код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- 07 – код формы документа;
- 08 – наименование организации;
- 09 – справочные данные об организации;
- 10 – наименование вида документа;
- 11 – дата документа;
- 12 – регистрационный номер документа;
- 13 – ссылка на регистрационный номер и дату документа;
- 14 – место составления или издания документа;
- 15 – адресат;
- 16 – гриф документа;
- 17 – резолюция;
- 18 – заголовок к тексту;
- 19 – отметка о контроле;
- 20 – текст документа;
- 21 – отметка о наличии приложения;
- 22 – подпись;
- 23 – гриф согласования документа;
- 24 – визы согласования документа;
- 25 – оттиск печати;
- 26 – отметка о заверении копии;
- 27 – отметка об исполнителе;
- 28 – отметка об исполнении документа и направлении его в дело;
- 29 – отметка о поступлении документа в организацию;
- 30 – идентификатор электронной копии документа.

Из них по существу только семь показателей из приведенных тридцати являются реквизитами документа: отправитель (08), наименование документа (10), дата (11), номер (12), получатель (15), подпись (22) и печать (23).

Первые семь показателей (01 – 07) фактически являются содержа-

¹ГОСТ Р6.30- 2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению», раздел 2.

нием стандартного бланка документа, остальные двенадцать – просто определяют места на стандартном бланке для различных отметок, которые могут быть или не быть на документе, поэтому называть их реквизитами в соответствии с определением (наименование, автор, адресат, дата и подпись) нежелательно.

Можно предположить, что чрезмерное количество так называемых реквизитов вытекает из философского противоречия между минимально необходимым содержанием документа и максимальным вниманием к унифицированной форме документа.

Поэтому исполнитель документа должен использовать заранее подготовленный стандартный бланк, что позволяет экономить время на оформление документа, зафиксировать обязательные реквизиты, необходимость же остальных отметок зависит от цели и назначения документа. Их количество также должно быть минимально необходимым, но достаточным, прежде всего, для обеспечения оперативности работы с документом.

На практике в процессе взаимодействия исполнителей документов и работников службы делопроизводства нередко встречаются два принципиально различных подхода к документационному обеспечению управления.

Первый – деловой подход с учетом общих целей: работники делопроизводства творчески подходят к точному следованию имеющихся многочисленных инструкций и всемерно способствуют оперативности совместной работы с исполнителями документов, так как в соответствии с Законом Российской Федерации от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ «О техническом регулировании» положения государственного стандарта носят рекомендательный характер.

Второй подход обусловлен ведомственными интересами: соблюдение многочисленных формальностей, которые во многом искусственны, тормозят работу с документами из-за выяснения необходимости того или иного ограничения, которое чаще всего, исходит из интересов делопроизводства, а не создания условия для своевременного и эффективного управления.

В первом случае делопроизводство осуществляется в интересах повышения оперативности и качества управления как цели эффективного документационного обеспечения управления. Во втором случае делопроизводство осуществляется ради соблюдения правил, которые зачастую устанавливают сами управляющие структуры делопроизводства, не всегда в полной мере владеющие особенностями документационного обеспечения управления в отдельных сферах управленческой деятельности.

Возможно, поэтому даже в названиях трудов некоторых достаточ-

но известных специалистов просматривается несовместимость, например, «Документирование управленческой деятельности (дело-производство)» или понятия «документационное обеспечение управления» и «делопроизводство» считаются как синонимы.

Достаточно важным является соотношение наличия реквизитов и придания документу юридической силы. В частности, наличие многочисленных реквизитов не гарантирует документу юридическую силу, скорее, наоборот, приводит к размыванию ответственности должностных лиц организации за соблюдение установленного разграничения полномочий и строгое следование положениям действующего законодательства при разработке управленческих документов и постановке задач исполнителям.

Во-первых, приоритет формы по сравнению с содержанием информации в документах проявляется в подробных рекомендациях - какие реквизиты требуются в каждом документе, в то время как рекомендации по юридическим особенностям применения документов фактически игнорируются.

Во-вторых, многие документы с необходимыми реквизитами содержат информацию, которая зачастую не является обязательной для исполнения, соответственно, не имеется оснований для ответственности за несоблюдение каких-либо правил рекомендательного характера.

В-третьих, функции документов настолько многочисленны, что большинство из них, независимо от наличия реквизитов, не должны содержать признаков юридической ответственности пользователей. В первую очередь это касается информационных документов и различного рода рекомендаций, которые не являются обязательными для исполнения.

3.3. Функции документа

Каждый документ как информационный ресурс в зависимости от целевого назначения, общественной роли и социальной значимости выполняет вполне определенные функции.

Во-первых, любой документ несет информационную функцию путем возможности длительного хранения, многократного использования и передачи документированной информации во времени и пространстве.

В условиях массового использования программных средств обработки информации на современных персональных компьютерах создаются условия для хранения типовых форм документов, оперативного изменения переменных данных в реальном масштабе времени и

создания новых, так называемых трафаретных форм документов для передачи информации пользователям на огромные расстояния в кратчайшие сроки.

Сокращение трудоемкости разработки (создания) таких документов путем использования стандартных бланков организации с требуемыми реквизитами и трафаретных форм может позволить резко повысить оперативность управления и, в то же время, сократить объем инструкций, избавив их от рекомендаций по нанесению на документ многочисленных реквизитов.

Во-вторых, посредством документов осуществляется коммуникативная функция как накопление и обмен информацией между людьми или организациями.

Коммуникативная функция документов в условиях рыночных отношений реализуется, прежде всего, путем маркетинговой деятельности по изучению рыночного спроса и предложения, оказания рекламных услуг, организации расчетов за продукцию, работы и услуги.

Глобализация рынка, снижение таможенных барьеров, создание единого экономического пространства между различными странами и континентами резко повышает роль коммуникативной функции документов для обмена информацией.

В условиях обострения конкуренции на рынке по-настоящему реализуется исторический тезис «кто владеет информацией, тот владеет миром». Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию также вызовет рост коммуникативной функции документов.

В-третьих, в условиях информационного общества все более важной становится познавательная функция документов как средства получения и передачи научных знаний и технологического опыта.

Особое место в современных условиях принадлежит интернету, который позволяет в кратчайшие сроки получать самую различную оперативную познавательную информацию, независимо от расстояния между объектами научных знаний, сокращать сроки внедрения инновационных технологий заинтересованными пользователями.

Доступность современных научных знаний через снижение уровня конфиденциальности многих документов в современной России одновременно не снижает значения ограничения доступа к документам, содержащим государственную и коммерческую тайну.

В-четвертых, преимущественно коллективный труд, обеспечивающий высокую производительность и стабильность качества продукции, предполагает выполнение управленческой функции документов как средства сбора информации, выработки рациональных (оптимальных) вариантов управленческих решений и своевременной по-

становки задач исполнителям, а также регулирования хозяйственной деятельности.

Документационное обеспечение управления способствует оперативности и надежности руководства, эффективной хозяйственной деятельности субъектов рынка, реальному отражению состояния и отчетности по материально-техническим, финансовым и человеческим ресурсам.

Качественные управленческие документы становятся эффективным средством достижения конкурентоспособности организации на рынке, свидетельством уровня менеджмента и уверенности в честности и надежности партнерских связей.

В-пятых, многие нормативные и юридические документы выполняют правовую функцию как средство закрепления правовых норм, доказательства и подтверждение фактов.

Большинство из них имеют юридическую силу, обязательны для исполнения и служат основой сохранения общественного порядка и цивилизованных межличностных взаимоотношений между гражданами свободного общества, а также аргументами для регулирования и разрешения противоречий между субъектами хозяйственной деятельности.

В то же время правовая функция документов проявляется в регламентации многочисленных технических, технологических, строительных, медицинских и других видов деятельности с помощью стандартов, которые направлены на гарантии безопасности общества и личности, а также сохранение экологического равновесия в окружающей природной среде.

В-шестых, документированная информация выполняет общекультурную функцию, так как способствует сохранению и передаче культурных ценностей, традиций.

Многообразие окружающего мира становится доступно каждому заинтересованному человеку, прежде всего, путем накопления и бережного отношения к накопленному, в том числе документированному наследию, сохранению при помощи национальных и международных организаций культурных ценностей, распространению национальных памятников, ритуалов и традиций.

Общекультурная функция документированной информации возросла с появлением современных средств фиксации баз данных не только на бумажных, но и на электронных носителях с неограниченным объемом памяти.

В-седьмых, документ как внешняя память человека выполняет мемориальную функцию, сохраняя информацию временного и постоянного хранения в архивах различных уровней, включая ведомственные и государственный архивы.

Глава 4

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ

4.1. Система управленческой документации

Управленческая деятельность неразрывно связана с созданием и применением официальных (служебных) документов, к содержанию и оформлению которых государственными стандартами предъявляются особые требования.

Основными признаками управленческих документов считаются их целевое предназначение, наименование, направленность движения, подпись официального должностного лица, наличие печати (при необходимости), временные рамки действия, наличие (или отсутствие) юридической силы.

Целевое предназначение управленческих документов позволяет произвести их классификацию с учетом необходимости реализации определенных функций. К ним, прежде всего, относятся:

- установление организационно-правовой формы создаваемой официальной структуры на основе распределения собственности ее участников;
- реализация распорядительных функций органов управления и должностных лиц;
- возможность пользования услугами информационно-справочного характера;
- формирование комплекта договорной, плановой и отчетной документации по производственной деятельности, материально-техническому снабжению, сбыту и финансам;
- фиксирование и хранение конфиденциальных данных по персоналу организации.

Наименование каждого документа управления в своей группе классификации достаточно строго регламентировано, что позволяет получить самое первое общее представление о его предназначении (кроме писем, факсов, e-mail), отражает содержание, объем и форму представления информации.

По месту составления управленческие документы могут быть:

- внешними – созданные за пределами организации и поступающие в организацию извне в качестве управляющих воздействий или коммерческой информации;
- внутренними – регулируют деятельность структурных подразделений и циркулируют внутри организации по различным направлениям в порядке подчиненности: сверху вниз (нисходящие), снизу вверх (восходящие) или между независимыми хозяйственными партнерами

(горизонтальные).

По направленности движения документы различаются:

- входящие (поступают из других организаций);
- исходящие (создаются в самой организации и направляются за её пределы).

Подпись на управленческом документе должна оформляться руководителем структурного подразделения. Документы высокой значимости или представляемые высшему руководству подписываются только руководителем организации.

Печатью организации заверяются подписи на официальных документах, связанных с организационными, финансовыми отношениями или персональными данными работников организации.

Временные рамки начала действия официального документа определяются датой его подписания (утверждения). Одновременно с вводом в действия нового официального документа могут отменяться (теряют силу) устаревшие документы или их отдельные положения. Выполнение поручений также обычно ограничивается по времени – до какого срока требуется их реализовать. Сроки исполнения ряда управленческих документов ограничиваются законодательно.

Документ (от латинского «доке» – учу, изучаю) – это документированная информация, которая может иметь или не иметь юридическую силу. Следовательно, далеко не каждый управленческий документ обладает юридической силой.

Юридическая сила управленческого документа заключается в правовых последствиях отступлений от установленных этим документом норм деятельности или поведения юридических и физических лиц. Существует три основных условия наступления юридической силы документа.

Во-первых, документ должен быть издан лицом или органом управления, который обладает нормотворческими или распорядительными полномочиями, обязательными для исполнения всеми или только подчиненными ему объектами управления.

Объектами управления могут быть самые различные организации, подразделения или отдельные категории работников, в частности:

- Указы Президента, Распоряжения или Постановления Правительства Российской Федерации, Федеральные законы и другие нормативные акты федеральных органов законодательной и исполнительной власти в строгом соответствии с установленными их полномочиями имеют юридическую силу, которая распространяются на всю территории страны и на все категории населения;
- региональные, территориальные и местные органы власти в пределах своих полномочий могут издавать подзаконные акты и распо-

рядительные документы, обязательные для исполнения организациями или отдельными категориями населения в пределах их территориальных границ;

- руководство организаций имеет право только в пределах установленных для них полномочий издавать локальные нормотворческие акты и распорядительные документы, которые имеют юридическую силу и обязательны для исполнения только подчиненными подразделениями и отдельными работниками.

Превышение полномочий органами управления различных уровней путем издания неправомочных управленческих документов является одним из должностных преступлений, которые должны получать юридическую оценку судебных органов, осуждаться общественностью и не проходить мимо внимания каждого законопослушного гражданина.

Во-вторых, юридическую силу приобретают только те нормотворческие и распорядительные документы, содержание которых не противоречит действующему законодательству. При наличии противоречий между документами различных уровней управления приоритет имеют документы вышестоящих органов управления. Факт нарушения действующего законодательства лишает управленческий документ юридической силы, поэтому он может быть оспорен в судебном порядке.

Высшим органом управления, который может признать или отвергнуть юридическую силу спорного нормотворческого или распорядительного документа, является Конституционный суд Российской Федерации

В-третьих, документы, связанные с персональными данными, имущественными и финансовыми правами, приобретают юридическую силу только при оформлении прав организаций или отдельных граждан надлежащим образом, установленным действующим законодательством. Для придания этим документам юридической силы компетентными органами разрабатываются соответствующие инструкции, которые обязательны для исполнения и являются основаниями для решения спорных вопросов в судебных органах.

Таким образом, юридическая сила управленческого документа лишь частично проявляется в его реквизитах, в частности в подписи правомочного должностного лица, дате издания (утверждения), наличии печати. Однако основные условия придания документу юридической силы заключены в распределении полномочий и соблюдении положений действующего законодательства.

Юридическая сила документа проявляется в нескольких направлениях деятельности органов управления:

- организация процесса административного контроля деятельности организации или результатов труда руководящего состава и специалистов;
- регулирование оплаты труда с учетом требуемого уровня производительности труда и качество продукции работ и услуг;
- привлечение к ответственности за возмещения нанесенного ущерба или недостаточно экономное расходование ресурсов, нанесение экологического вреда;
- анализ положительного опыта соблюдения действующего законодательства и выявления типовых его нарушений;
- накопление и обобщение исторических фактов эволюции законодательства и законопослушности граждан.

4.2. Классификация управленческих документов

Документы как источники документированной информации несут организационную (организационно-правовую), распорядительную, информационно-справочную, служебно-деловую и информационно-личностную функции. Соответственно, классификация управленческих документов (рис. 4.1) предполагает их деление на организационно-правовые, распорядительные, информационно-справочные документы, деловую переписку и личные документы.

	Документы управления			
Организационно-правовые	Распорядительные	Информационно-справочные	Деловая переписка	Личные документы

Рис. 4.1. Классификация управленческих документов

а) **Организационно-правовые** управленческие документы содержат подготовительные мероприятия по образованию формальной структуры и созданию условий для профессиональной деятельности трудового коллектива.

Эффективное функционирование трудового коллектива в условиях рыночных отношений обеспечивают следующие основные организационно-правовые процессы:

- создание, реорганизация и ликвидация организации в различных организационно-правовых формах;
- установление организационной структуры как совокупности взаимосвязанных структурных подразделений, имеющих четкие функциональные связи;
- определение общей штатной численности, номенклатуры и состава каждого структурного подразделения;
- регламентация деятельности структурных подразделений и

функциональных обязанностей каждого работника;

- порядок формирования коллегиальных и совещательных органов управления;

- процедуру лицензирования отдельных видов деятельности (при необходимости);

- установление режимов работы и отдыха сотрудников;

- организацию работы и оценку результатов труда сотрудников.

В целях реализации этих функций разрабатывается соответствующий комплекс организационно-правовых документов, которые содержат положения, определяющие статус организации, ее компетенцию и структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации, ее структурных подразделений и работников, права, обязанности, ответственность и другие аспекты.

Основной особенностью организационно-правовых документов являются длительные сроки, не менее года, их юридической правомочности, что придает устойчивый характер функционированию трудового коллектива и уверенность сотрудникам в завтрашнем дне.

б) Распорядительные управленческие документы содержат прямое и активное вмешательство руководства в процесс труда должностных лиц организации с использованием формальных процедур.

Руководство любой организации, независимо от организационно-правовой формы, характера и содержания профессиональной деятельности, компетенции, структуры и других факторов, придающих ей стабильный характер деятельности на рынке, наделяется правом осуществлять текущую исполнительно-распорядительную деятельность путем систематической разработки и применения системы распорядительных документов, обязательных для исполнения подчиненными структурными подразделениями и отдельными работниками.

Основное назначение распорядительных управленческих документов состоит в непрерывном текущем регулировании и координации деятельности трудового коллектива, обеспечивающего руководству возможность обеспечить решение стоящих задач с максимальной эффективностью применения имеющихся сил и средств.

Разрабатываемый должностными лицами организации комплекс распорядительных документов основан, прежде всего, на управленческих решениях руководства, обязательных для исполнения подчиненными, и содержит различные по своему содержанию и форме методы воздействия и способы применения всех видов ресурсов, в том числе трудовых, финансовых, материально-технических, информационных.

в) Информационно-справочные документы занимают важнейшее место в процессах выработки, принятия и реализации управлен-

ческих решений, так как решения основаны на непрерывном сборе, обобщении и обработке информации о стоящих задачах и особенностях их выполнения, фактическом состоянии сил и средств организации в реальном масштабе времени.

По сравнению с организационно-правовыми и распорядительными документами информационно-справочные документы играют вспомогательную роль, не содержат конкретных поручений и не обязывают действовать строго определенным образом. Они сообщают сведения, побуждающие руководство принимать определенные решения, то есть иницируют управленческие действия, позволяют выбрать тот или иной способ управленческого воздействия, то есть нередко выступают в качестве юридического ограничения.

Особенностью информационно-справочных документов является направленность их движения снизу-вверх, то есть навстречу распорядительным документам с той же периодичностью передачи, так как реальная обстановка в условиях рыночных отношений отличается высокой степенью динамичности изменений.

г) **Деловая переписка** чаще всего представляет собой предварительный этап разработки (создания) управленческих документов, который заключается в выявлении и согласовании позиций сторон, в учете особых условий будущей совместной деятельности, выражении отношений к событиям, фактам и явлениям.

Разнообразие видов производственной и общественной деятельности, взаимная заинтересованность в эффективных деловых связях обусловили многообразие видов деловых писем, которые могут выражать:

- проявление личной или общественной инициативы граждан;
- обмен деловой информацией между партнерами для будущей совместной деятельности;
- согласование определенных спорных положений и желание найти компромиссный вариант действий;
- приглашение на совместные общественные или образовательные мероприятия;
- выражение претензий или рекламаций;
- чествование заслуг.

Деловая переписка включает также **сопроводительные письма как** вспомогательные служебные документы, которые используются для отправки (сопровождения) официального документа или пакета документов как приложения к письму адресату

д) **Личные документы** представляют собой совокупность сведений о реальном социальном статусе, профессиональном уровне и устойчивых морально-психологических качествах человека, которые

свидетельствуют и в определенной мере учитываются при оценке его пригодности для выполнения тех или иных должностных обязанностей в организации.

Особенностями личных документов являются отражение постепенного роста профессиональных познаний, жизненного и управленческого опыта, лидерских и организаторских качеств, особых достижений и заслуг, которые могут представлять интерес для руководства других организаций, в том числе отечественных и зарубежных конкурентов.

Поэтому с учетом значимости каждого человека как профессионала и международных положений о невмешательстве в личную жизнь гражданина личные документы носят конфиденциальный характер, что отражается на технологии их сбора, хранения и допуска к ознакомлению.

4.3. Требования к управленческим документам

Процесс документирования управленческой информации должен учитывать ряд общепризнанных требований к содержанию, структуре и стилю изложения документов.

Основными требованиями к содержанию управленческих документов считаются достоверность и точность информации, непротиворечивость, ясность и краткость, достаточность и своевременность, адресность и доступность для восприятия.

Управленческий документ должен содержать достоверную и аргументированную информацию о реальных событиях или фактах, не противоречить положениям действующего законодательства, быть увязан с ранее изданными документами, не допуская их дублирования.

Ясность и краткость текста управленческого документа достигается отражением минимально необходимых сведений, для этого документ может иметь ссылки на другие документы или приложения с подробной аргументацией событий (фактов).

Полнота информации в управленческих документах позволяет органам управления выбирать лучшие решения из нескольких возможных вариантов, однако слишком подробное содержание документов снижает их доступность для быстрого восприятия.

Своевременность информации выступает непременным условием оперативности и качества принимаемых управленческих решений. Если информация приходит с опозданием, она может не отражать реальное состояние управляемых процессов, что отражается на своевременной реакции должностных лиц на изменение ситуации.

Управленческие документы адресуются конкретному получателю или нескольким получателям с учетом особенностей предыдущих коммуникаций, что также может способствовать сокращению объема передаваемых сообщений.

Требования к структуре управленческих документов сводятся к его разделению на вполне определенные элементы, которые могут включать адресата или адресатов, служебный заголовок в зависимости от вида документа, вводную часть (преамбулу) со ссылкой на основание (причину) издания документа, основной текст, заключение, подпись должностного лица, печать и приложения.

Структура каждого управленческого документа в определенной степени определяется его предназначением и спецификой принятого в организации стиля делового общения. Поэтому многие элементы в документе могут естественно отсутствовать.

Основной текст в целях более четкого понимания содержания по возможности следует разделить на автономные разделы, пункты и подпункты с заголовками и нумерацией, с конкретными поручениями и сроками исполнения, а также ответственного за контроль исполнения.

В целях персональной ответственности за содержание, структуру и стиль изложения текста рекомендуется также отражать фамилию и инициалы конкретного исполнителя документа, а также номер его служебного телефона.

Требования к стилю изложения управленческих документов выражаются, прежде всего, в лаконичности, ясности и точности изложения текста, использовании преимущественно простых предложений и терминов, исключающих двоякое толкование их смысла.

В предложениях не должно быть лишних слов, желательно избегать неоправданного применения иностранных терминов. Множественные количественные данные в целях наглядности восприятия и краткости документа целесообразно формировать в табличном виде.

После документирования, подписания (утверждения) управленческого документа осуществляется его доведение в той или форме до заинтересованных организаций или должностных лиц с учетом определенных требований.

Так, в любом случае в организации, разработавшей управленческий документ, сохраняется **подлинник** (оригинал) как первый или единственный экземпляр официального (служебного) документа.

При заключении договорных трудовых отношений используется практика разработки **умноженных оригиналов**, составленных в нескольких (обычно двух) экземплярах договора или контракта, имеющих одинаковую юридическую силу.

При передаче телеграмм или радиограмм сохраняются **двухкратные оригиналы** – у отправителя и получателя, которые имеют одинаковый текст, но разные подписи.

При ведении внешнеэкономических связей обязательно составляются **аутентичные подлинники** (на разных языках), гарантированные несколькими подписями и печатями.

При рассылке в один или два адреса указываются адреса и номера экземпляров направляемых управленческих документов, один экземпляр отправляется в дело. При рассылке управленческих документов в более чем два адреса на обороте документа оформляется расчет рассылки с отражением каждого адресата и номера направляемого ему документа.

Раздел 2

СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ

Глава 5

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

5.1. Предназначение и состав организационно-правовых документов

Правовая основа деятельности организации создается при ее государственной регистрации в соответствующих органах власти, а также путем определения руководством структуры, состава и других правил, регламентирующих ее деятельность на определенный период времени.

Основные функции организационно-правовых документов направлены на достижение стабильности деятельности организации и заключаются в обеспечении следующих процессов:

- создание, реорганизация и ликвидация организации;
- установление организационной структуры;
- определение штатной численности и номенклатуры должностей;
- регламентация деятельности структурных подразделений и работников;
- формирование коллегиальных и совещательных органов управления;
- регламентация деятельности аппарата управления;
- лицензирование деятельности в необходимых случаях;
- установление режима работы и системы охраны;
- организация и оценка работы сотрудников и некоторые другие

работы.

В соответствии с предназначением и основными функциями организационно-правовые документы разрабатываются на достаточно продолжительный период времени. Для создания стабильных условий деятельности организации и обеспечения уверенности работников в правильности выбранного руководством курса установленные правила ее функционирования нельзя часто менять и поэтому они должны действовать в течение не менее одного года.

Более частая корректировка или внесение частных изменений в документы связана с излишними затратами времени и свидетельствует, чаще всего, не о гибкости руководства, а о недостаточном обосновании принимаемых решений.

Комплекс организационно-правовых документов включает:

- учредительный договор;
- устав организации;
- положение об организации;
- структура и штатная численность;
- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- положения о коллегиальных и совещательных органах управления;
- регламенты работы коллегиальных и совещательных органов управления;
- регламент работы аппарата управления (руководства);
- должностные инструкции работников;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- инструкции по отдельным видам деятельности.

Основные свойства организационно-правовых документов:

- основаны на нормах административного права и обязательны для исполнения работниками соответствующей организации, подразделения или должностного лица;
- составляют правовую основу деятельности организации;
- содержат положения, определяющие статус организации, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации, ее подразделений и работников, их права, обязанности, ответственность и другие аспекты;
- в обязательном порядке проходят процедуру утверждения уполномоченными органом – вышестоящей организацией, руководителем организации или коллегиальным органом (приказом или распоряжением), руководителем структурного подразделения;
- действуют вплоть до отмены или утверждения;
- в них могут вноситься изменения, а изменения в Уставе, кроме

того, регистрируются в органе государственной регистрации;
- разрабатываются руководством с привлечением специалистов-юристов.

5.2. Характеристика основных учредительных документов

К основным учредительным документам, определяющим сферы деятельности и распределение функций между учредителями, подразделениями и отдельными должностными лицами, являются: учредительный договор, устав (положение об организации), положения о структурных подразделениях, структура и штатная численность, штатное расписание, положения о коллегиальных или совещательных органах управления.

Учредительный договор – правовой акт, которым стороны (учредители) обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по его созданию, реорганизации и ликвидации.

Учредительный договор может состоять из следующих разделов:

1. Вводная часть.
2. Цель заключения договора.
3. Наименование и правовая форма организации.
4. Предмет деятельности.
5. Местонахождение организации.
6. Обязанности участников (учредителей) по созданию юридического лица.
7. Порядок образования общества.
8. Условия об ответственности конкретных участников (учредителей) по обязательствам созданного юридического лица.
9. Порядок распределения прибыли и погашения убытков.
10. Порядок управления делами юридического лица.
11. Права и обязанности участников (учредителей).
12. Ответственность за нарушения договора.
13. Условия и порядок выхода участников (учредителей) из состава организации и принятия новых членов.
14. Порядок рассмотрения споров.
15. Порядок изменения и расторжения договора, реорганизации и ликвидации юридического лица.

Устав – это правовой акт (свод правил), регулирующий хозяйственную деятельность определенных сфер управления юридического лица (акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, унитарного предприятия).

Особенности устава:

- утверждается учредителем (учредителями, участниками);
- обязателен для исполнения всеми членами юридического лица;
- изменения вносятся решением общего собрания акционеров и регистрируются в регистрационном органе;
- Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» предусматривает, что устав акционерного общества должен содержать следующие сведения:
 - полное и сокращенное фирменное наименование общества;
 - местонахождение общества;
 - тип общества (открытое или закрытое):
 - количество, номинальная стоимость, категории (обыкновенные, привилегированные) акций и типы привилегированных акций, размещаемых обществом:
 - права акционеров – владельцев акций каждой категории (типа);
 - размер уставного капитала общества;
 - структуру и компетенцию органов управления обществом и порядок принятия решений;
 - порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров, в том числе перечня вопросов, решение по которым принимается органами управления обществом, квалифицированным большинством голосов или единогласно;
 - сведения о филиалах или представительствах общества.

В соответствии с Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ устав общества должен содержать:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о местонахождении общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- сведения о размере уставного капитала общества;
- сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника общества;
- права и обязанности участников общества;
- сведения о порядке и последствиях выхода участников общества из общества;
- сведения о порядке перехода доли (части доли) в уставном капитале общества к другому лицу;
- сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и дру-

гим лицам.

Положение об организации – правовой акт, определяющий статус организации, ее функции, права, ответственность, порядок деятельности. На основании положений действуют государственные и муниципальные некоммерческие организации, их филиалы, отделения, представительства.

Положение может содержать:

1. Общие положения.
2. Основные задачи.
3. Функции.
4. Права и обязанности.
5. Руководство.
6. Взаимоотношения.
7. Контроль, проверка и ревизия деятельности.
8. Реорганизация и ликвидация.

Структура и штатная численность – правовой акт, регламентирующий состав структурных подразделений организации и штатную численность. Документ может быть предусмотрен Уставом (Положением об организации), разрабатывается кадровой службой на календарный год, визируется заинтересованными лицами и подразделениями, подписывается заместителем руководителя по персоналу и утверждается руководителем организации.

Штатное расписание – правовой акт, устанавливающий штатную численность организации, состав должностей и размер оплаты труда. Форма штатного расписания установлена постановлением Госкомстата от 6 апреля 2001 года № 26 (форма Т-3 Альбома форм первичной документации). В штатном расписании фиксируются сведения:

- структурное подразделение (наименование и код);
- профессия (должность);
- количество штатных единиц;
- оклад (тарифная ставка);
- надбавки;
- месячный фонд заработной платы.

Положение о структурном подразделении – правовой акт, устанавливающий его статус, функции, права, обязанности и ответственность. Положения разрабатываются для всех структурных подразделений, отделов и служб, постоянно действующих коллегиальных органов, а также для временно действующих органов управления.

Положения разрабатываются и подписываются руководителем подразделения, визируются руководителем кадровой службы, юристом, заместителем руководителя организации, курирующим данное подразделение, утверждаются руководителем организации – подпи-

сью или распорядительным документом (постановлением, распоряжением), если одновременно с утверждением необходимо дать поручения, связанные с его применением.

Основой для разработки положений являются типовые отраслевые или межотраслевые положения, распределение задач, функций, прав и ответственности между различными подразделениями организации. При создании подразделения вначале разрабатывается временное положение сроком на один год, которое в дальнейшем при необходимости уточняется и утверждается руководителем организации как постоянное.

Типовая структура положения может включать следующие разделы.

1. Общие положения. Отражается предназначение, подчиненность, порядок назначения на должность руководителя подразделения. Характеризуется состав и внутренняя структура подразделения.

2. Функции подразделения. Отмечаются функции, которые подразделение выполняет самостоятельно или лишь принимает в них определенное участие.

3. Права. Определяются компетенции подразделения, его руководителя и других должностных лиц в соответствии с распределением обязанностей.

4. Ответственность. Конкретизируется ответственность руководителя за выполнение закрепленных задач, подбор кадров и распределение работ, регламентацию труда, соблюдение техники безопасности.

Положение о коллегиальном или совещательном органе управления разрабатывается для регламентации их деятельности. В зависимости от организационно-правовой формы организации это может быть положение об общественном совете, о коллегии (в органах власти и управления), о совете директоров, о правлении (в акционерном обществе), о научно-техническом совете, об ученом совете, о постоянно действующем совещании при генеральном директоре.

Положение определяет статус органа, сферу его компетенции, состав и принципы формирования (назначение, избрание членов), полномочия членов, порядок проведения заседаний и порядок принятия решений, ответственность членов коллегиального или совещательного органа за принятые решения и некоторые другие вопросы.

Положение о коллегиальном органе управления утверждается высшим органом управления организации, положение о совещательном органе утверждается руководителем организации, осуществляющим исполнительно-распорядительные функции.

Содержание положения может включать следующие разделы: общие положения, основные задачи, функции, права и обязанности, от-

ветственность, взаимоотношения.

Регламент коллегиальных или совещательных органов управления – это совокупность правил, определяющих порядок их работы, в том числе порядок ведения заседаний. Обычно создаются специальные комитеты, контролирующие соблюдение регламента.

Регламент работы аппарата управления – это совокупность правил, определяющих порядок работы государственных органов, учреждений, организаций.

5.3. Документы по регламентации труда персонала

К документам по регламентации труда персонала относятся: должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, инструкции по отдельным видам деятельности.

Должностная инструкция – правовой акт, регламентирующий организационно-правовое положение работника, его обязанности, права, ответственность и обеспечение условий для его эффективной работы. Документ играет организационную, регламентирующую и регулируемую роль, позволяет обеспечить четкое разграничение и взаимосвязь в работе сотрудников, занимающих различные должности. Кроме того, он позволяет объективно оценивать результаты труда работников, является нормативной основой для применения к ним мер воздействия.

Разрабатывается на основе положения о структурном подразделении с учетом технологического разделения труда. Определяет должностные обязанности работника, его права и ответственность за выполняемую работу, служит базой для оценки требуемых качеств работника при приеме на работу и соответствия занимаемой должности при проведении аттестации.

Инструкции разрабатываются для всех работников, кроме руководителей, обязанности, права и ответственность которых определяются положением о структурном подразделении. При выполнении несколькими работниками одинаковой работы разрабатывается одна должностная инструкция, которая доводится под роспись до всех этих работников.

Содержание должностной инструкции обычно включает следующие разделы.

Общие положения. Отражаются основные задачи, подчиненность работника, порядок его назначения и освобождения от должности, уровень квалификационных требований.

Должностные обязанности. Содержит полный перечень основных выполняемых работ (не более 5–8), нацеленных на достижение целей

труда работника и получение требуемого конечного результата.

Права. Закрепляются полномочия работника, предоставляющие ему свободу самостоятельного выбора способов достижения поставленных целей в соответствии с профессиональными знаниями и практическим опытом работы.

Ответственность. Регламентирует персональную ответственность должностного лица за своевременное и качественное выполнение возложенных обязанностей и результаты действий (бездействий).

Основные взаимосвязи должностного лица. Фиксируются необходимые связи с работниками своего и других подразделений, с внешними организациями, может отражаться перечень получаемой и передаваемой информации.

Правила внутреннего трудового распорядка являются локальным нормативным документом, регламентирующим порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания.

Документ разрабатывается совместно специалистами кадровой службы, юрисконсультom и представителем выборного профсоюзного органа, утверждается руководителем организации, может быть приложением к коллективному договору.

Инструкции по отдельным видам деятельности обычно касаются правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, работы с конфиденциальными документами. Разрабатываются на основе ведомственных нормативных документов и рекомендаций с учетом специфики выполняемой производственной деятельности.

Глава 6

РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

6.1. Порядок разработки и доведения задач подчиненным

Руководство любой организации наделяется правом осуществлять исполнительно-распорядительную деятельность, определять задачи подчиненным и доводить задания исполнителям в устном виде или с помощью технических средств передачи информации. Такие формы доведения заданий имеют свои преимущества, так как позволяют использовать диалоговый режим в целях проверки правильности понимания поставленных задач и экономии времени на выполнение заданий.

По наиболее важным управленческим вопросам разрабатываются распорядительные документы, имеющие юридическую силу и воз-

возможные правовые последствия их несвоевременного или некачественного исполнения.

Основное назначение распорядительных документов – административное регулирование и координация деятельности, позволяющие органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач, получать максимальный эффект от своей деятельности. Распорядительные документы содержат управленческие решения, обязательные для исполнения. В юридическом плане распорядительные документы относятся к правовым актам и могут иметь нормативный характер, устанавливая или отменяя правовые нормы постоянно или временного характера.

Нормативный правовой акт – письменный официальный документ, принятый (изданный) правотворческим органом в пределах его компетенции. Президент Российской Федерации в соответствии с Конституцией Российской Федерации издает указы и распоряжения. Федеральные органы исполнительной власти издают нормативные акты в форме постановлений, приказов, распоряжений, правил, инструкций и положений.

Руководитель организации, руководители структурных подразделений и начальники служб разрабатывают распорядительные документы и имеют право их подписи или утверждения, а также постановки задач подчиненным силам и средствам в пределах своих должностных полномочий.

Основанием для издания распорядительного документа может быть:

- исполнение принятых законодательных, нормативных правовых и иных решений вышестоящих органов и ранее принятых решений данной организации;
- осуществление собственной исполнительно-распорядительной деятельности, вытекающей из функций и задач организации.

Распорядительные документы могут издаваться совместно несколькими органами управления. С точки зрения решения вопросов (принятия решений) все распорядительные документы делятся на три группы:

1. Документы, издаваемые в условиях коллегиальности, издаются на основе решений, принятых совместно группой работников (коллективом, собранием, советом, правлением).

Коллегиальность позволяет наиболее правильно и эффективно решать важные вопросы деятельности организации. На основе коллегиальности действуют Федеральное правительство, представительные органы и правительства субъектов Федерации и органов местного самоуправления, комитеты и комиссии, коллегии министерств, высшие

органы управления акционерных обществ.

В системе коллегиальных органов особое место занимают совещательные органы, решения которых носят не обязательный, а рекомендательный характер, и руководитель организации имеет право принять собственное решение вопреки решению совещательного органа.

2. Документы, предусматривающие солидарную ответственность за результаты реализации сложных решений, согласованных с квалифицированными специалистами.

Руководитель имеет право подписи распорядительных документов и несет персональную ответственность за результаты деятельности организации. Однако ни один руководитель не может быть одинаково компетентным во всех аспектах деятельности, поэтому при необходимости он может опираться на специальную компетентность главного бухгалтера или главного инженера, которые имеют специальное образование и богатый опыт практической работы в своей узкой сфере деятельности.

В этих целях руководитель может потребовать от этих должностных лиц подготовить обоснованные предложения и вторую подпись в распорядительном документе по основной деятельности. В таких случаях обеспечивается солидарная ответственность за последствия реализации сложных и ответственных решений, связанных с рисками финансового или технического характера.

3. Документы, издаваемые в условиях единоличного принятия решений и персональной ответственности за их исполнение.

При разработке сложных распорядительных документов могут создаваться специальные рабочие группы или комиссии. Могут привлекаться компетентные специалисты: юристы, экономисты.

В коммерческих организациях (общество с ограниченной ответственностью, закрытое или открытое акционерное общество) коллегиальными органами являются общие собрания учредителей (участников), акционеров, советы директоров. В государственных организациях – собрания трудовых коллективов, различные советы (ученые, научно-технические, методические и др.), совещания

6.2. Приказ как основной распорядительный документ

Приказ является наиболее распространенным правовым распорядительным документом, предполагающим доведение до подчиненных структурных подразделений и должностных лиц оперативных задач по широкому спектру деятельности.

Приказы подразделяются по основной деятельности и по персоналу.

Приказ по основной деятельности может предусматривать решение многочисленных вопросов, в том числе:

- планирования деятельности организации и распределения задач между структурными подразделениями;
- снабжения подразделений сырьем, материалами и комплектующими изделиями;
- финансирования деятельности организации, взаимодействия с кредитными структурами;
- реализации продукции и услуг на рынке, создание собственной или взаимодействие с внешней системой сбыта;
- отчетности о результатах работы и сроках представления необходимых сведений.

В отдельных случаях приказ может касаться широкого круга организаций и должностных лиц независимо от их подчиненности. В таких случаях требуется согласование с такими структурами и должностными лицами взаимосвязанных вопросов по целям, ресурсам и срокам совместных действий.

По содержанию приказ по основной деятельности включает:

- стандартные реквизиты на официальном бланке организации;
- наименование организации, издающей приказ;
- дату и регистрационный номер приказа;
- констатирующую часть с объяснением причин со ссылкой на какой-либо нормативный документ или основание, например «В соответствии с...» или «В целях ...»;
- распорядительную часть, которая содержит предписываемые действия, фамилии должностных лиц, ответственных за исполнение и начинается со слова «ПРИКАЗЫВАЮ»;
- задачи подчиненным: «кому» (структурному подразделению или отдельному исполнителю), «что сделать» (конкретное поручение), срок исполнения;
- приложения к приказу;
- подпись руководителя;
- фамилия исполнителя и дата.

Если в тексте распорядительной части приказа содержится несколько поручений, то каждое поручение начинается с красной строки в отдельном пункте. В частных случаях, когда поручение исполнителю дается на постоянной основе, срок исполнения в приказе может не отражаться.

Если приказ вводит в действие какие-либо нормативные документы (положения, инструкции, правила), то они оформляются в качестве приложений. На приложении отмечается «Приложение к приказу ... (наименование организации) от ... (дата)». В случае необходимости в

приказе перечисляются документы или их отдельные положения, которые теряют силу (отменяются).

Проект приказа согласовывается с заинтересованными руководителями структурных подразделений и служб организации, визируется главным бухгалтером и юрисконсультom.

Приказ подписывается руководителем (возможно и другими должностными лицами, которые несут солидарную ответственность за результаты его реализации), вступает в силу с момента его подписания, если в тексте не указан другой срок введения его в действие.

Приказ по персоналу предусматривает решение многочисленных кадровых вопросов, в том числе:

- движение кадровых ресурсов, также и перемещение работников между структурными подразделениями внутри организации;

- организация обучения и повышения квалификации руководящего состава и специалистов;

- назначения на руководящие должности в порядке продвижения сотрудников;

- направление работников в служебные командировки, на семинары, конференции, стажировки в отечественные и зарубежные компании;

- убытие (прибытие) в очередные и другие отпуска, а также временное замещение должностей на период отсутствия должностных лиц;

- представление должностных лиц к правительственным наградам, объявление поощрений, наложение и снятие дисциплинарных взысканий;

- увольнение работников по их инициативе, по инициативе работодателя или по достижению пенсионного возраста.

Основанием для разработки приказа по персоналу являются решения руководителя организации и служебные (докладные) записки от структурных подразделений, заявления сотрудников.

Подготовка приказа по персоналу обычно поручается менеджеру по персоналу, который согласовывает его положения с заинтересованными структурными подразделениями и должностными лицами.

Приказ по персоналу подписывается руководителем или его заместителем, которому предоставлено такое право. Приказы персоналу регистрируются отдельно от приказов по основной деятельности и становятся основанием для оформления личного дела сотрудника. Выписки из приказа по персоналу является основанием для начисления бухгалтерией оформления личных дел сотрудника и оплаты труда.

6.3. Особенности разработки других распорядительных документов

Среди других распорядительных документов наиболее распространенными являются распоряжения, указания, поручения, просьбы, инструкции.

Распоряжение, как правило, касается частных задач и узкого круга структурных подразделений или отдельных должностных лиц, оно имеет ограниченный срок действия.

Такой оперативный правовой распорядительный документ может издавать не только руководитель, но и от его имени другие должностные лица организации, в частности заместители руководителя, начальники служб и руководители структурных подразделений.

По структуре и порядку разработки распоряжение идентично приказу, только в констатирующей части вместо слова «Приказываю» используются другие слова, например, «В соответствии с приказом ... (наименование организации) от ... (дата)» или «Прошу».

Распоряжения могут содержать приложения с нарядами (разнарядками) на выдачу или получение материальных и финансовых средств, оформленные ответственными за них должностными лицами организации.

Указание – распорядительный документ о порядке выделения определенных ресурсов для реализации какого-либо общего мероприятия, а также устанавливающий порядок, сроки подготовки и выполнение работ во взаимодействии с другими силами и средствами.

Указания могут отдавать руководители всех уровней управления подчиненным структурным подразделениям.

Поручение – распорядительный документ, обязывающий руководителя подчиненного структурного подразделения или определенного должностного лица к установленному сроку выполнить отдельное задание или определенный объем работ, имеющий особое производственное или социальное значение.

Поручения обычно применяют должностные лица законодательной и исполнительной власти в пределах своих полномочий.

Просьба – распорядительный документ, отражающий поручение необязательного характера для подчиненных структурных подразделений или отдельных специалистов.

Инструкция – распорядительный документ, устанавливающий общие правила выполнения специализированных работ и ограничения, исключающие негативные последствия для работников и населения вблизи объекта работ.

Инструкции разрабатываются по охране труда и технике безопас-

ности, пожарной безопасности, соблюдении режимов допуска к объектам работ, по эксплуатации машин и сложного оборудования и т.д. Инструкции подписываются руководителями соответствующих служб, утверждаются руководителем и имеют обязательный характер для всего персонала организации.

Глава 7

ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

7.1. Характеристика информационных потоков в управлении

Сущность управления с кибернетической точки зрения заключается в непрерывном сборе, переработке и передаче информации. Информационные потоки в организации, действующей в условиях рыночных отношений, существенно возрастают, так как субъекты рынка ведут независимую от государства хозяйственную деятельность на основе взаимовыгодных горизонтальных связей. Информационные потоки делятся на две основные группы: вертикальные и горизонтальные.

Вертикальные информационные потоки направлены по иерархии управления в разные стороны:

- сверху-вниз (нисходящие информационные потоки), циркулируют преимущественно в виде распорядительных документов, в которых отражаются производственные задания подчиненным и выделяемые им для этого ресурсы;

- снизу-вверх (восходящие информационные потоки), состоят в виде справочных документов, представляющих собой информацию о состоянии сил и средств, а также о результатах труда.

Горизонтальные информационные потоки циркулируют между корреспондентами, которые независимы друг от друга, то есть не находятся в состоянии руководства-подчинения, однако заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве.

Кроме того, как вертикальные, так и горизонтальные информационные потоки могут содержать многочисленную справочную информацию, необходимую органам управления для оценки складывающейся ситуации на рынке, включая законодательные акты, заявки на продукцию, работы и услуги, рекламные сообщения.

Справочная информация направлена, в первую очередь, на обеспечение руководства достоверными сведениями для выработки управленческих решений, в этих целях используются многочисленные информационно-справочные документы.

Особенности информационно-справочных потоков:

- носят вспомогательный характер по сравнению с организационно-правовыми и распорядительными документами;
- имеют преимущественно направленный характер «снизу-вверх», то есть информация передается по подчиненности от низших звеньев к верхним звеньям иерархии управления;
- способствуют знаниям должностных лиц и органов управления о реальном состоянии сил и средств;
- передаются в большей мере путем личного общения или с помощью технических средств;
- имеют различную значимость и могут вызывать неодинаковые юридические последствия;
- не являются обязательными для исполнения;
- могут включать справочные данные о состоянии внешней среды, которые поступают лишь по целевым запросам;
- характеризуются большими объемами и разносторонностью;
- достаточно часто быстро устаревают и нуждаются в регулярном обновлении данных;
- имеют различную степень важности для достижения эффективного управления.

Степень важности того или иного информационно-справочного потока определяет цель, содержание, структуру и порядок предоставления необходимых справочных данных.

Во-первых, известно, что основу управления составляют управленческие решения, которые принимаются на всех уровнях руководства и оформляются в виде распорядительной информации, которая, чаще всего, документируется.

Эффективность действий должностных лиц организации на этом этапе зависит от знания реальной ситуации. Это предопределяет необходимость в целях выработки рационального (оптимального) управленческого решения сбора оперативной и достоверной справочной информации о предстоящих задачах, а также о состоянии подчиненных сил и средств.

Во-вторых, нередко управленческие решения по выполнению очередной задачи руководителю приходится принимать в условиях завершения текущей задачи. Поэтому требуется прогнозирование состояния сил и средств на ближайшую перспективу или же создания информационно-справочной системы, отражающей состояние управляемых процессов в реальном масштабе времени.

В-третьих, деятельность любой организации протекает в условиях влияния определенной внешней среды. Поэтому входящая в организацию и исходящая от нее информация также является по существу справочной и должна заблаговременно запрашиваться от компетент-

ных источников, анализироваться, зачастую проверяться на достоверность и учитываться при выработке вариантов управленческих решений.

В-четвертых, реальные действия любой организации протекают с некоторыми отклонениями от планов. При незначительных отклонениях корректирующие меры, чаще всего, принимаются руководителями на местах с краткими сообщениями по подчиненности.

Существенные изменения рыночной ситуации вынуждают принимать управленческие решения на более высоких уровнях управления после детального сбора информации состояния и заслушивания предложений подчиненных.

В-пятых, справочная информация о результатах деятельности подчиненных подразделений или отдельных исполнителей становится основой для оценки степени достижения ими поставленных задач, а также выработки мер материального и морального стимулирования труда.

В-шестых, информационно-справочная система позволяет оценивать качество работы управленческого аппарата и специалистов. На основе такой оценки вырабатываются предложения по совершенствованию методов управления, по обучению и повышению квалификации. Возможны также различные варианты кадровых решений о повышении наиболее опытных и инициативных сотрудников или о кадровых перестановках.

В-седьмых, справочная информация является базовой для оценки эффективности использования ресурсов, регистрации случаев хищений собственности, злоупотреблений должностными полномочиями, анализа результатов независимого финансового, управленческого или кадрового аудита, принятия мер по административной или судебной ответственности виновных лиц.

7.2. Состав и содержание основных информационно-справочных документов

Основными информационно-справочными документами, которые имеют существенное значение для управленческой деятельности и могут вызывать серьезные юридические последствия, являются акты, докладные (служебные) и объяснительные записки, справки, сводки, протоколы, заключения, отзывы, перечни, списки, предложения, пояснительные записки.

Акт представляет собой справочный документ, подтверждающий установленные факты, события, действия. Достоверность сведений обеспечивается коллективным участием в процедуре проверки и фикс-

сировании итоговой информации, которую реализует группа квалифицированных сотрудников в составе не менее двух человек.

Примером может служить акт приема-передачи должности при существенной материальной ответственности должностного лица. Для приема-передачи должности приказом по организации обычно создается комиссия, которая проводит документальную ревизию числящегося имущества и проводит сверку его фактического наличия.

Результаты деятельности комиссии оформляются актом, отражающим общее состояние сил и средств, к акту нередко прилагаются ведомости числящегося имущества и письменные доклады подчиненных руководителей подразделений о его наличии и состоянии. Кроме того, в акте могут содержаться выводы, предложения и рекомендации комиссии для принятия решения руководителя.

Акт подписывается всеми членами приема-сдаточной комиссии, включая сдающего должного лица и принимающего должность, докладывается руководителю организации, акт может приниматься к сведению или утверждаться руководителем. При наличии разногласий членов комиссии в акте может отражаться отметка о несогласии, при необходимости особое мнение члена комиссии может оформляться на отдельном листе и прилагаться к акту.

Аналогично могут оформляться и реализовываться в практической работе другие акты, включая акты обследований состояния техники безопасности, условий труда, испытаний, ревизий, проверки финансово-хозяйственной деятельности, инвентаризаций, уничтожения документов, потерявших деловую значимость, расследования аварий и несчастных случаев на производстве, ликвидации организации.

Докладная (служебная) записка – документ, адресованный руководителю организации или вышестоящему руководству, с изложением каких-либо фактов, сложившейся сложной проблемной ситуации, требующей его решения.

Записки обычно составляются по инициативе должностных лиц, включают объяснение причин, послуживших поводом для обращения к руководителю, могут содержать возможные варианты решения служебных задач, а также предложения по устранению предпосылок повторения имеющихся проблем.

Объяснительная записка – документ, представляемый работником непосредственному начальнику и объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия. Руководитель в случаях происшествий, несвоевременного или некачественного выполнения поставленных задач имеет право потребовать письменного объяснения от своих подчиненных, а при отказе от письменного объяснения может оформить акт с участием не менее одного лица – свидетеля отказа ра-

ботника от предоставления письменной объяснительной записки.

Справка – документ, подтверждающий имеющиеся факты, результаты или события по основной деятельности, отражающий сведения служебного или биографического характера. Содержание справки может быть оформлено в виде текста, а при однородной систематизированной информации – в табличной форме.

В целях сокращения количества вспомогательных документов при наличии компьютерных баз данных оформление и передача справок между органами управления и должностными лицами внутри организации должна быть сокращена до минимума.

Справки, представляемые вне организации, оформляются на бланке с реквизитами, подписываются руководителем или его заместителем. Если справка содержит сведения финансового характера, то она подписывается руководителем организации и главным бухгалтером, заверяется печатью.

Справки биографического характера подписываются руководителем организации и начальником кадровой службы, заверяются печатью.

Сводка – документ, отражающий обобщенные сведения по одному вопросу из одного или различных источников, которые систематизированы по определенным требованиям (показателям). Сводки рекомендуются оформлять в табличном виде, что существенно упрощает их обобщение.

Протокол заседания – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятые решения коллегиальным органом управления.

Обязательному протоколированию подлежат заседания постоянно действующих и временных коллегиальных органов управления (коллекции, собрания акционеров, заседания совета директоров, собрания трудового коллектива).

В протоколе собрания, заседания, совещания, конференции, деловой встречи указывается общее количество участников и приглашенных. Если участников более 15 человек, то к протоколу прилагается список приглашенных в алфавитном порядке с отражением места работы и занимаемой должности.

Следует отличать протоколы следственных, судебных и административных органов (санитарного инспектора, протокол дорожно-транспортного происшествия), договорного типа – протоколы разногласий, согласования цены.

Разделами протокола обычно служат: СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ). Результаты голосования отражают количество голосов, поданных «за», «против», воздержавшихся, а также

список лиц, не участвовавших в голосовании.

Участники совещания или заседания могут представить особое мнение по принятому решению, оно излагается на отдельном листе и присоединяется к протоколу.

Протокол подписывается председателем и секретарем. В особо важных случаях выступавшие должны визировать протокол, визы проставляются на левом поле документа, на уровне записи выступления.

Другие информационно-справочные документы: заключение, отзыв, перечень, список, предложение, пояснительная записка.

Заключение – документ, содержащий мнение и выводы организации, комиссии, специалиста по какому-либо документу или вопросу. Заключение может разрабатываться и представляться на проекты положений и постановлений, научные работы (отчеты, статьи, диссертации, дипломные работы).

Отзыв – документ, отражающий результаты определенного процесса и характеристику личности при выполнении какой-либо работы или должности. Обычно выдается руководством организации, являющейся объектом практики и стажировки. Может разрабатываться руководителем дипломной работы, диссертации или другого научного исследования.

Перечень – документ, содержащий упорядоченное перечисление предметов, лиц, объектов и работ, составленный в целях распространения на них определенных норм и требований.

Список – документ, содержащий перечисление лиц, предметов, объектов определенном порядке, составленный в целях информирования или регистрации.

Предложение – служебный документ, представляющий собой разновидность докладной записки, содержащий конкретные предложения по определенному вопросу.

Пояснительная записка – справочный вспомогательный документ, обычно прилагаемый к замыслу действий или решению руководителя, оформленному в графическом виде. Может содержать отдельные разделы с поставленными задачами и способами их решения, распределение сил и средств, способами их взаимодействия и мерами обеспечения.

7.3. Особенности информационно-справочных систем

Периодическая потребность органов управления и должностных лиц организации в получении необходимых справочных данных обусловила необходимость создания информационно-справочных систем

различной степени сложности.

Во-первых, наиболее простой и удобной для пользования формой информационно-справочной системы следует признать формирование ведомственных табелей срочных донесений. Сущность табеля заключается в обобщении рациональной периодичности представления определенных сведений по подчиненности в типовых формах, удобных для обобщения.

Внедрение такого вида отчетности позволяет своевременно получать необходимые справочные сведения о состоянии сил и средств, а также результатах работы без излишнего напоминания, достигая взаимопонимания между смежными звеньями управления и сопоставлять результативность деятельности различных подразделений.

Во-вторых, организации могут пользоваться платными услугами существующих справочно-информационных систем типа «Контакт плюс» и других, которые предоставляют возможность доступа к официальным базам данных.

В-третьих, частые изменения законодательных актов вынуждают бюджетные и коммерческие структуры прибегать к услугам специализированных фирм, которые на основе долгосрочных соглашений для них самостоятельно обновляют законодательную базу.

Такие услуги освобождают органы управления от необходимости оперативно следить за внесением изменений в законодательство и позволяют существенно экономить время на вынужденные процессы корректировки управленческих решений в соответствии с динамикой развития законодательства.

В-четвертых, объективные справочные данные о состоянии результатов деятельности могут представлять аудиторские проверки как собственными аудиторами организаций, имеющими лицензию, так и специальными аудиторскими фирмами.

Согласно действующему законодательству деятельность всех организаций, независимо от их организационно-правовой формы, ежегодно подлежит независимому бухгалтерскому аудиту с выдачей рекомендаций руководству по устранению выявленных недочетов.

Руководство организации по своей инициативе может выступить заказчиком управленческого или кадрового аудита. Наибольшую заинтересованность в получении объективной справочной информации обычно проявляют акционерные общества.

В-пятых, расширяются масштабы применения специальной технологии – контроллинга, сущность которой заключается в определении допустимых отклонений управляемых параметров, сборе укрупненной справочной информации о состоянии управляемых процессов и праве принятия оперативных мер по устранению выявленных про-

блем за счет специально выделяемых для этого контрольному органу ресурсов.

По тем выявленным проблемам, которые требуют вмешательства высшего руководства, формируется доклад с предложениями по устранению недостатков, в том числе с использованием централизованного резерва сил и средств.

В-шестых, в целях максимального сокращения сроков реакции управляемой системы на справочные данные о состоянии реальных процессов при отклонениях от допустимого состояния контролируемых параметров все чаще практикуется применение непрерывного контроля и их автоматического регулирования.

Такие системы контроля и регулирования основаны преимущественно на автоматическом сборе справочной информации техническими устройствами типа регулятора или автопилота.

В-седьмых, наиболее важные и ответственные процессы, связанные с возможностью происшествий с гибелью людей и большими издержками, должны предусматривать непрерывный контроль и документирование состояния параметров с помощью технического устройства типа «черного ящика» на самолете, что позволяет объективно расследовать причины происшествий.

С учетом накопленного положительного зарубежного опыта российским Правительством предусмотрены меры по оснащению в недалеком будущем такими техническими устройствами автобусов и большегрузных автопоездов.

Глава 8

ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА

8.1. Формы обмена деловой информацией

Процесс управления общественной и хозяйственной деятельностью предполагает обмен деловой информацией между партнерами в виде письменной корреспонденции, телеграмм, телефонограмм, сообщений факсограмм и сообщений электронной почты. Передача деловой информации осуществляется непрерывно в различных формах, включая, прежде всего, использование современных средств связи и телекоммуникации.

Использование средств связи в интересах обмена информацией регламентируется Федеральным законом от 07.07.2003 года № 126-ФЗ «О связи». В законе устанавливаются правовые основы деятельности в области связи, определяются полномочия органов управления государственной власти в области связи, а также права и обязанности лиц,

участвующих в указанной деятельности или пользующихся услугами связи.

Несмотря на интенсивное развитие компьютерных и телекоммуникационных технологий письменная корреспонденция остается основной формой коммуникации между партнерами по деловой деятельности. Обмен деловыми письмами реализуется посредством оказания услуг почтой связи как бюджетными, так и коммерческими организациями.

В соответствии с Правилами оказания почтовой связи к почтовым отправлением относятся: письменная корреспонденция, посылки, прямые почтовые контейнеры. Категорию почтового отправления определяют по особенностям приема и доставки получателям, возможности проверки и гарантии получения, стоимости услуг почтовой службы и скорости передачи сообщений. В частности, письменную корреспонденцию составляют простые и регистрируемые письма, почтовые карточки, бандероли и мелкие пакеты.

Простые письма имеют минимальную стоимость услуг, не регистрируются и отправляются без получения квитанции, то есть проверить получение корреспонденции адресату практически невозможно. Часть простых писем могут отправляться без оплаты или оплачиваться не полностью, то есть они становятся доплатным почтовым отправлением.

Регистрируемые почтовые отправления могут быть заказными, приниматься с выдачей квитанции и вручаться адресату под роспись. В заказных письмах обычно пересылаются письменные сообщения, деловые бумаги, фотографии, художественные открытки, схемы и другая аналогичная бумажная продукция.

Более ценные предметы и документы принимаются с выдачей квитанции и вручением под роспись как почтовые отправления с объявленной ценностью. В них могут пересылаться ценные бумаги, дипломы, паспорта, водительские удостоверения, пенсионные и судебные дела, акции, свидетельства о регистрации актов гражданского состояния, грамоты, рукописи.

Почтовое отправление с уведомлением о вручении предполагает, что отправитель поручает оператору почтовой связи сообщить ему или указанному им лицу, когда и кому вручено почтовое отправление. Заказные и письма с объявленной ценностью могут приниматься также с отметкой «Вручить лично».

В зависимости от стоимости услуг и расстояний доставки постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 1996 года установлены контрольные сроки прохождения письменной корреспонденции от 2–3 дней, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге,

до 20 дней между субъектами Российской Федерации.

Почтовые отправления, пересылаемые воздушным транспортом (на всем пути следования или на отдельных его участках), относятся к авиаотправлениям и имеют существенно меньшие сроки доставки.

В соответствии с Федеральным законом от 17.07.1999 года № 176-ФЗ «О почтовой связи» и Федеральным законом от 17.02.1999 года «О федеральной фельдъегерской связи» установлены правовые основы и принципы взаимодействия участников экономических, социальных и политических отношений, контроля и надзора за деятельностью в сфере связи.

Основной задачей федеральной фельдъегерской связи является доставка почтовых отправлений, содержащих конфиденциальную информацию различной степени важности, обеспечение ее сохранности и защиты от несанкционированного доступа.

Телеграмма представляет собой краткое текстовое сообщение, передаваемое по средствам телеграфной связи. В зависимости от используемых средств передачи различают три вида телеграмм:

- передаваемые по государственным и международным сетям телеграфной связи общего пользования;
- передаваемые по государственным и международным сетям абонентского телеграфа (телетайпограммы или телексы);
- передаваемые посредством радиосвязи (радиограммы).

Телеграмма не должна содержать более 300 слов

Телефонограмма – сообщения, которые передаются по каналам телефонной связи устно и записываются получателем с отражением должности, фамилии и телефона отправителя, фамилии лица, принявшего сообщение, даты и времени получения. Содержание телефонограммы не должно превышать 50 слов. Проверка правильности записи телефонограммы проводится ее повторным чтением в конце передачи.

Факсограмма (факс) – копия документа на бумажном носителе, получаемая по каналам факсимильной связи. Они считаются оперативным средством передачи информации. Информация может содержать тексты, таблицы, рисунки, чертежи. Обычно факсограммы принимаются к исполнению только при условии, что в дальнейшем договоры и отчеты предоставляются в оригинале с подписями и печатями.

Одной из современных форм обмена деловой информацией являются сообщения по электронной почте, которая является компьютерным аналогом обычной почты. В качестве объектов деловой переписки вместо обычных почтовых отправлений (писем, открыток, пакетов) по электронной почте передается любая по форме и содержанию деловая информация.

Электронная почта позволяет передавать текстовые сообщения и документы, графические изображения, аудио- и видеозаписи. В качестве среды передачи информации вместо различных видов транспорта используются каналы информационно-вычислительных сетей.

Основными компонентами электронной почты являются узлы информационно-вычислительных сетей, которые обслуживают определенное множество пользователей. В рамках этих узлов для каждого пользователя выделяется раздел памяти, выполняющий роль почтового ящика. Пользователь электронной почты имеет доступ к своему почтовому ящику и может выполнять различные действия над его содержимым: читать, корректировать, перемещать из одной области в другую, удалять, копировать, посылать ответные сообщения, формировать и посылать собственные сообщения.

Для обеспечения юридической значимости передаваемых по электронной почте сообщений и документов используется электронная цифровая подпись. Использование электронной цифровой подписи регулируется Федеральным законом от 10.01.2001 года № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи».

Сообщения по электронной почте кроме собственно текста сообщения может иметь так называемое вложение – прикрепленные файлы с произвольным содержанием – тексты, графическую информацию, аудио- и видеозаписи.

Огромным преимуществом обмена деловой информацией по средствам электронной почты следует признать возможность накопления сообщений в виде архивированных баз данных, повторное использование деловой информации с сохранением постоянных форм и корректировки переменных данных, длительное хранение информации на внешних носителях.

8.2. Классификация деловых писем

Разнообразие видов деятельности и взаимная заинтересованность в эффективных деловых связях организаций различных форм собственности в условиях рыночных отношений обусловили многообразие видов деловой корреспонденции, прежде всего, в виде деловых писем.

Деловые письма принято подразделять на несколько групп с учетом их целевого предназначения, содержания, направленности и юридической силы:

- информационные;
- деловые обращения;
- ответы на получение сообщений;

- претензии;
- сопроводительные;
- рекомендательные.

а) Информационные деловые письма обычно носят инициативный характер и направлены на распространение официальной информации по различным причинам, в том числе:

- передача информации органами государственного и муниципального управления подведомственным организациям по подчиненности об изменениях в законодательстве;
- рекомендации и разъяснения по практическому применению положений новых правовых документов;
- рекламные сообщения для потребителей о появлении новых видов продукции и услуг.

Информационные письма, как правило, имеют небольшой объем в количестве одной-двух страниц. В отдельных случаях в целях сокращения текста могут иметь приложения, например правовые документы, инструкции, методические указания по применению положений объемных правовых документов.

Основные виды информационных деловых писем имеют определенные особенности.

Письмо-сообщение оформляется в виде небольшого текста и содержит сведения о каких-либо событиях фактах, представляющих интерес как для автора, так и для адресата.

Письмо-приглашение – это информация о каком-либо мероприятии с приглашением принять участие адресату в его проведении. Оформляется, как правило, на бланке организации, иногда содержит художественные элементы. Если адресатом является вышестоящая организация, органы власти или влиятельные лица, то приглашение подписывает руководитель, такие письма нежелательно передавать по факсимильной связи.

Приглашения на массовые мероприятия рабочего характера (совещания, заседания коллегии, комиссии или совета.) могут рассылаться в копии по почте или по каналам факсимильной связи.

При рассылке большого количества приглашений (на научные конференции, симпозиумы, семинары) их может подписывать оргкомитет или же использоваться факсимиле руководителя.

Письмо-извещение – это служебное письмо, содержащее информацию о проведении различных публичных мероприятий, рассылается широкому кругу возможных участников с сообщением времени и места проведения. В качестве приложений могут направляться форма анкеты участника, программа мероприятий, необходимость в обеспечении места в гостинице.

Письмо-уведомление содержит официальные сведения о каком-либо мероприятии или действии, опубликованные в средствах массовой информации.

б) Деловые предложения обычно содержат приглашение партнеров к совместному деловому сотрудничеству, для проведения взаимовыгодных сделок по приобретению продукции или использованию услуг.

Различают два основных вида деловых предложений:

- свободные (открытые) оферты – обращения к многочисленным организациям в связи с возможностью приобретения продукции и оказанием услуг;

- твердые (закрытые) оферты как письмо-предложение, которое направляется потенциальному покупателю с намерением заключить сделку с указанием ее конкретных условий:

- характеристики предлагаемой продукции и услуг;
- способа получения или доставки;
- возможных скидок цены с учетом объема продаж;
- срок действия предложения.

в) Ответы на получение обращений – это деловые письма с сообщением о готовности продолжать переговоры или принимать участие в определенных мероприятиях или действиях.

Основными наиболее значимыми ответными деловыми сообщениями могут быть:

- согласие на участие в конкурсах на выполнение государственных и муниципальных заказов;

- намерение заключить деловую сделку или провести переговоры по уточнению ее условий;

- заявки на участие в проводимых массовых мероприятиях (конференциях, симпозиумах, семинарах) с заявками на выступление, бронирование места в гостинице, с направлением в приложении анкет участников, тезисов докладов или сообщений.

г) Претензии (рекламации) направляются в случаях, когда одна из сторон деловых отношений нарушает взятые на себя обязательства. В частности, претензии к деловому партнеру могут содержать информацию:

- о несоответствии условиям договора качества полученного товара, нарушения ассортимента (пересортица) или некомплектность продукции;

- о недостатке товара, когда количество поставленного товара меньше договоренности;

- о нарушении сроков поставки или выполнения договорных работ;

- о снижении качества товара (порча) из-за некачественной упаковки или маркировки условий транспортировки и хранения;
- о несвоевременных платежах и нарушении порядка взаимных расчетов за продукцию и услуги;
- о несоблюдении других условий контракта.

Рекламации обычно касаются производителя продукции, когда имеет место нарушение государственных стандартов или гарантий качества (брак продукции) при соблюдении правил эксплуатации продукции покупателем.

Содержание письма с претензией (рекламацией) включает:

- ссылку на договор или гарантийные обязательства;
- предмет претензии или рекламации;
- доказательство нарушений договоренности;
- конкретные требования заявителя: замена некачественного товара, дополнительная поставка товара до нормы, возмещение потерь продукции или возврат определенной суммы ущерба, возмещение убытков.

При требовании о возмещении потерь (ущерба) должен прилагаться обоснованный расчет, акт проведения экспертизы. В зависимости от ситуации в письме может содержаться предупреждение об обращении в арбитражный суд, если претензия (рекламация) не будет удовлетворена.

Письмо с претензией (рекламацией) направляется заказным письмом с уведомлением о вручении с приложением копий всех документов.

д) Сопроводительное письмо – вспомогательный служебный документ, который используется для отправки (сопровождения) официального документа или пакета документов как приложения к письму адресату.

В сопроводительном письме может отражаться краткое изложение приложений и другая информация, содержащая основания для направления документа (документов), а также краткая информация о порядке применения содержащихся в приложении сведений.

е) Рекомендательное письмо является общепринятым способом рекомендации перспективного сотрудника руководству другой организации или влиятельному лицу для оказания ему содействия в достижении какой-либо цели. Западная практика обычно широко использует рекомендации двух-трех организаций или влиятельных лиц при отборе кандидатов на замещение должностей руководителей или квалифицированных специалистов.

В современной российской практике начинает распространяться практика направления рекомендательных писем или характеристик с

прежнего места работы как способа учета накопленного опыта практической работы руководителей и специалистов.

Рекомендации носят личный характер, отражают такие качества рекомендуемых, как ответственность и нравственность, волевые и организаторские качества, всегда содержат благоприятный отзыв и могут способствовать перспективному сотруднику в занятии высшей должности или направлении на обучение.

Рекомендации наиболее часто применяются:

- при наборе кандидатов на должности в охранный бизнес, в медицине, в научной сфере, для работы с детьми;
- при направлении на обучение, для получения должности в престижной компании после завершения обучения или курсов повышения квалификации;
- при переводе в другую организацию, выборах на оплачиваемую общественную должность.

Рекомендация оформляется на бланке компании и подписывается руководителем. В рекомендации указывается контактный телефон для возможности проверки истинности подписи.

8.3. Требования к тексту делового письма

Основная цель делового письма состоит в привлечении внимания и побуждения интереса получателя сообщения к сотрудничеству. Поэтому начало делового письма целесообразно посвятить вступительному вежливому обращению к корреспонденту. Зарубежная практика делового общения особое внимание уделяет также персонификации обращений с отражением личного обращения к корреспонденту в целях позитивного восприятия путем внесения личного момента в официальный тон делового письма, а также на убеждение в нужности взаимодействия.

Психологи считают, что для человеческого слуха нет звуков более приятных, чем звуки собственного имени, поэтому в западной манере принято обращение лишь по имени. В России традиционно применяется обращение по имени отчеству, что отражается в начале текста российского делового письма.

Восприятие текста сообщения во многом зависит от четкости, разумной краткости предложений и используемых слов, что снижает трудности восприятия текста.

Американские специалисты в области бизнес-коммуникаций основными требованиями к тексту делового письма [15. С. 61–62] считают:

- тактичность;

- персональность;
- позитивность;
- энергичность, активность;
- цельность;
- связность;
- ясность;
- краткость;
- удобочитаемость;
- наличие элементов унификации.

Тактичность и персональность письма находят свое отражение в соблюдении требуемого уровня коммуникаций с учетом служебных взаимоотношений и содержания делового письма, в частности:

- служебный уровень обращения к руководителям органов власти и лицам, занимающим высокое положение в обществе, должностному лицу с отражением служебного положения и сферы деятельности, например «Уважаемый господин министр!»;

- официальный уровень отношений письменного обращения по фамилии, например «Уважаемый господин Петров!»;

- менее официальный характер носит обращение по имени отчеству, которое уместно в письмах-приглашениях, а также в случаях, когда автор письма и адресат давно знакомы и имеют тесные деловые контакты;

- обобщенное обращение к группе работников или к лицам одного профессионального круга, например «Уважаемые господа» или «Уважаемые коллеги»;

- отсутствие персонификации обращения допускается в служебном письме, не требующего рассмотрения лично руководителем, при рассылке обращения к широкому кругу организаций, в сопроводительных письмах.

Позитивность обращения заключается в использовании устойчивых в языковом отношении фраз, выражающих надежду на понимание ситуации со ссылкой на нормативные положения или договорные условия и желание дальнейшего эффективного сотрудничества.

Энергичность и активность деловых писем проявляется в отражении возможных вариантов дальнейших совместных действий с оценкой возможных позитивных последствий, которые представляют взаимный интерес для партнерских отношений.

Цельность и связность текста делового письма обеспечивают описание реальных фактов или сложившейся ситуации, а также объяснение причины обращения, что способствует установлению связи между тем, что известно адресату и тем, что автор намерен ему сообщить или предложить.

Текст делового письма должен быть точным и ясным без эмоциональной окраски и содержать последовательно логически связанное содержание, а при необходимости и обоснование или разъяснение позиции автора. Точность изложения обеспечивается также однозначностью смысла, что должно исключать всякого рода двусмысленности или недомолвки. Ясность текста достигается продуманностью и строгостью формулировок.

Краткость изложения текста делового письма предполагает исключение излишних слов и выражений, что обеспечивает удобочитаемость и сокращение времени на разработку письма и последующие действия адресата.

Удобочитаемость или трудность восприятия текста делового письма складывается из средней длины слов и предложений, разделением абзацами законченных фактов или действий, использованием стабильно применяемых терминов с учетом особенностей каждой сферы деятельности.

Использование элементов унификации предполагает широкое употребление устойчивых языковых оборотов как следствия регламентации деловых отношений и повторяемости ситуаций, умелым применением сокращений в виде аббревиатур (МЧС, ООО, ГУВД) или усечения слов (зам, главбух, завхоз).

Этикет делового письма обычно сводится к следующим нормам делового общения:

- соблюдение субординации при обращениях к лицам различного служебного положения;
- проявление вежливости и уважения к деловому партнеру, терпимость к иному мнению, разумная самокритичность;
- умение высказать свое мнение, не обижая партнера и не задевая его самолюбия;
- честность в деловых отношениях, умение вести полемику или спор корректно и без эмоций.

Глава 9 ЛИЧНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

9.1. Состав и характеристика личных данных персонала организации

Каждый человек представляет собой уникальную личность с особыми природными задатками, приобретенными знаниями и накопленным опытом практической работы. Совокупность и направленность этих персональных данных характеризуют пригодность личности для выполнения тех или иных функций в организации и постепенно накапливаются в кадровой службе в процессе подбора, отбора и назначения кандидатов на ту или иную должность.

Таким образом, личные, или персональные данные – это первичная информация, связанная с будущими трудовыми отношениями и необходимая для заключения трудового договора, когда представители работодателя сопоставляют требования, обусловленные вакантной должностью, с имеющимися сведениями о конкретном человеке, претендующем на эту должность.

Знакомство с кандидатом в организацию обычно начинается с изучения его резюме, которое поступает в письменном или электронном виде. По результатам анализа резюме складывается первое впечатление о личности и принимается решение о целесообразности дальнейшего рассмотрения кандидатуры для включения в конкурсные испытания наравне с другими кандидатами.

При наличии многочисленных резюме и сомнениях в каких-либо качествах того или иного кандидата могут собираться дополнительные сведения о характере личности, особенностях трудового поведения и результатах работы в предыдущей должности (организации). Одним из способов проверки уровня подготовки кандидата также может стать письменный запрос в учебное заведение об истинности документа об образовании и уровне полученной квалификации.

При положительном решении о включении данного кандидата в процесс дальнейших испытаний по результатам анализа резюме и дополнительных сведений работник кадровой службы перед собеседованием зачастую предлагает кандидату собственноручно написать заявление и автобиографию, заполнить личный листок по учету кадров, которые не являются обязательными документами при оформлении найма на работу.

Вместе с тем нередко эти первичные документы могут стать дополнительным средством проверки уровня грамотности кандидата. В то же время по почерку и аккуратности исполнения этих документов

можно в определенной степени судить о характере личности и способностях вести документацию, то есть принимать эффективное участие в документационном обеспечении управления.

В процессе первичного собеседования работник кадровой службы обязан убедиться в достоверности сведений, приведенных в резюме, например, практически проверить уровень готовности работы на персональном компьютере, для чего попросить кандидата выполнить в реальном масштабе времени несложное тестовое задание.

Сложившееся первичное мнение о каждом кандидате становится одним из факторов подбора наиболее подходящих двух-трех кандидатур для собеседований с другими специалистами и проведения дальнейших процедур конкурсного или профессионального отбора. В целях создания условий для качественного отбора кандидатов на вакантную должность работник кадровой службы формирует по каждому кандидату пакет обязательных документов при найме, проверяет оригиналы и сверяет их с копиями представленных личных документов, в том числе:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность и наличие отметки о регистрации по месту жительства, что особенно важно при подборе кандидата на должность с материальной ответственностью;

- трудовую книжку, что важно для анализа накопленного практического опыта работы по специальности, перечня занимаемых должностей и продолжительности их исполнения;

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- документы воинского учета;

- документ об образовании и полученной специальности, которые сравниваются с требованиями к вакантной должности.

При анализе обязательных документов предпочтения отдаются тем кандидатам, которые имеют профильное образование и достаточный опыт практической работы по специальности. Если работа требует специальных знаний, то кандидат предъявляет и другие документы об образовании или профессиональной подготовке, включая дипломы, свидетельства, водительские права, аттестаты, другие удостоверения, характеристики и рекомендательные письма.

При найме отдельных категорий работников Трудовым кодексом РФ установлены дополнительные документы и особые условия предоставления личных сведений, в частности:

- для должностей государственных и муниципальных служащих требуется предоставить сведения об имущественном положении;

- от научных и научно-педагогических работников запрашивается

список научных трудов и изобретений;

- для должностей по работе с конфиденциальными документами различной степени необходим допуск соответствующей категории;

- лицам до 18 лет предусмотрено обязательное медицинское освидетельствование;

- запрашивать от кандидата медицинские документы о состоянии здоровья можно только при определении возможности выполнения трудовых функций с учетом требований охраны труда;

- лицам, поступающим на работу впервые, трудовая книжка и страховое свидетельство оформляются работодателем.

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с утратой, повреждением или по иной причине кадровая служба организации обязана по письменному заявлению работника оформить ему новую трудовую книжку с указанием причины ее отсутствия.

Процесс конкурсного или профессионального отбора может включать собеседования с руководителем подразделения, квалифицированными специалистами, руководителем организации, тестирование, анкетирование и другие испытания в зависимости от сложности должностных обязанностей. В отдельных случаях создается специальный центр для отбора кандидатов на ведущие должности в организации.

Анкетирование может заключаться в заполнении типовой формы личного листа по учету кадров и (или) ответов на вопросы специальной анкеты для проверки уровня специальной подготовки и морально-психологических качеств кандидатов.

Результаты испытаний по каждому кандидату документируются, являются обоснованием для принятия кадрового решения, издания приказа (распоряжения) о приеме на работу на согласованных условиях, заполнения трудового договора, обсуждение его содержания, выдачи работнику экземпляра трудового договора и пропуска для свободного доступа к рабочему месту. По просьбе работника ему может быть выдана заверенная копия приказа (распоряжения) о приеме на работу.

На основании выписки из приказа (распоряжения) о приеме на работу оформляется запись в трудовую книжку, а фамилия нового работника вносится в таблицу использования рабочего времени и расчета заработной платы.

Материалы анкетирования, тестирования и собеседований с сотрудниками, которые раскрывают их личные и моральные качества, целесообразно помещать не в личное дело, а в специальную папку, имеющую гриф «Строго конфиденциально».

Комплект документов по результатам испытаний сохраняется в кадровой службе до положительного завершения испытательного срока, когда работник доказал соответствие предъявляемым требованиям и официально допущен к самостоятельной работе в должности.

В процессе выполнения должностных обязанностей оформляются другие личные документы работника. Основным документом, отражающим изменения личных сведений, является личная карточка работника, которая оформляется по типовой форме Т-2. Для отдельных категорий сотрудников, определяемых решением руководителя по предложениям начальника кадровой службы, формируются и ведутся личные дела. Руководство организации само решает вопрос о том, какие документы (личные дела или личные карточки) заводить на работников.

9.2. Личное дело сотрудника

Совокупность личных документов, содержащих сведения о сотруднике, включая руководителей и ведущих специалистов, а также материально ответственных лиц, оформляется в виде личного дела. Цель формирования личного дела – сосредоточение и хранение всей личной информации об ответственных сотрудниках в одном месте.

В состав личного дела входят следующие документы:

- внутренняя опись документов;
- личный листок (анкета) по учету кадров;
- резюме;
- автобиография;
- копии документов об образовании (дипломов об окончании учебных заведений и присуждении ученых степеней, аттестатов о присвоении ученых и почетных званий, документов о награждении, различных свидетельств и других документов, подтверждающих те или иные персональные данные);
- список научных трудов и изобретений;
- выписки из приказов о назначении (избрании), перемещении, увольнении;
- характеристики и рекомендательные письма;
- трудовой договор или контракт;
- дополнение к личному листку по учету кадров;
- дополнение к личному делу по учету поощрений;
- справки и другие документы, относящиеся к данному сотруднику.

К личному делу государственного служащего дополнительно приобщаются следующие документы:

- заявление на поступление на должность;
- копия трудовой книжки или документа, подтверждающего прохождение военной или иной службы;
- сведения о доходах лица и об имуществе, принадлежащего ему на праве собственности;
- документы и справки о результатах проверки достоверности и полноты сведений, представляемых при назначении на должность.

Личный листок по учету кадров – это перечень биографических данных работника, образования, участия в выборных органах, семейном положении и т.д. Личный листок заполняется при поступлении в организацию самим работником от руки без сокращений, прочерков, исправлений и помарок.

В соответствии с записями в трудовой книжке отражается выполняемая работа с начала трудовой деятельности, включая обучение, должности с какого и по какое время.

Семейное положение отражается с перечислением всех членов семьи с указанием родства тех, кто проживает вместе с работником. Получение права на социальные пособия с учетом наличия нетрудоспособных детей подтверждается свидетельствами об их рождении.

Наряду с листком по учету кадров при приеме на работу используется анкета аналогичной формы. Однако анкета подписывается не только самим поступающим на работу, но и принимающим его работником кадровой службы после соответствующей сверки внесенных в анкету данных.

Заполнение кандидатами автобиографии, представление документов о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий, списка трудов, передача рекомендательных писем может осуществляться в процессе выполнения работниками функциональных обязанностей в организации.

Резюме – это документ, содержащий сведения биографического характера, который представляется лицом при трудоустройстве. Является в настоящее время распространенным документом при приеме на работу как в бюджетные, так и в коммерческие организации.

Особенностью резюме как личного документа является его краткость, что позволяет в самые короткие сроки сформировать первое впечатление о качествах многих претендентов на конкретную должность и сравнить их между собой. В этих целях наиболее важные для работодателя сведения о возрасте, образовании, профессии, трудовом опыте, они приводятся в самом начале документа. При этом образовательные учреждения, а также занимаемые должности и сроки их исполнения располагаются в обратной хронологической последовательности.

В тексте резюме может указываться также различная информация: специальные знания, владение иностранными языками, опыт работы на компьютере, окончание специальных курсов, профессиональные навыки по другой специальности, семейное положение.

В заключительном разделе приводится адрес места жительства, контактный телефон.

Автобиография – документ, в котором в хронологической последовательности приводятся этапы жизни и трудовой деятельности работника. Автобиография пишется собственноручно, в произвольной форме от первого лица, без исправлений.

В автобиографии обязательно указываются следующие данные:

- фамилия, имя, отчество;
- число, месяц и год рождения, место рождения;
- о родителях (фамилии, имена, отчества, место работы, должности);
- последнее учебное заведение, образование и специальность;
- места трудовой деятельности, должности и сроки их исполнения;
- участие в общественной работе;
- правительственные награды, почетные звания;
- семейное положение и состав семьи;
- домашний адрес и телефон;
- дата и личная подпись.

Дополнение к личному листку по учету кадров заполняет работник кадровой службы, оно может включать:

- фамилию, имя и отчество работника;
- сведения о перемещении работника с указанием должностей, дат и ссылок на приказы (распоряжения);
- изменения учетных данных: получение образования, наличие воинского звания, пребывание в заграничных командировках, участие в выборных органах, награждение орденами и медалями, изменения места жительства и семейного положения, повышение квалификации.

Все изменения, вносимые дополнения к личному листку по учету кадров, должны подтверждаться соответствующими копиями:

- приказов о перемещениях, поощрениях, взысканиях;
- документов ЗАГСа об изменении фамилии, имени и отчества, семейного положения;
- документов учебных заведений о полученном образовании и повышении квалификации;
- документов ВАК о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий.

Личное дело руководителя организации ведется в вышестоящем органе управления. В него помещаются копии документов об утвер-

ждении в должности – копия протокола заседания Совета директоров или учредителей, копия протокола Собрания акционеров, избравшего или утвердившего своим решением назначение должностного лица.

Трудовые договоры (контракты) могут входить в состав личного дела или храниться отдельно. В личное дело помещается полностью оформленный руководителем и работником, заверенный печатью экземпляр контракта.

Копии приказов о наложении взысканий, поощрениях, изменениях фамилии в связи с внесением этих записей в дополнение к личному листку по учету кадров в личное дело не помещаются.

Справки с места жительства, медицинские справки о состоянии здоровья и другие документы второстепенного значения группируются отдельно от личного дела сотрудника.

Личные дела работающих сотрудников хранятся отдельно от других дел, систематизируются в алфавитном порядке. После увольнения сотрудника личные дела как документ постоянного хранения сдаются в архив организации.

Личные дела не выдаются на руки сотрудникам, на которых они заведены. В помещении кадровой службы сотрудники могут ознакомиться с документами своих личных дел. При этом производится отметка даты ознакомления в дополнении к личному листку по учету кадров с росписью работника кадровой службы и ознакомившего с личным делом лица.

Личные дела могут выдаваться во временное пользование определенным должностным лицам по контрольным карточкам. Круг лиц, допускаемых к пользованию личными делами, определяется руководителем организации. Как правило, доступ к личным делам имеют: руководители организации – ко всем личным делам, заместители – к личным делам сотрудников курируемых подразделений, руководители структурных подразделений – к личным делам непосредственно подчиненных им сотрудников.

При работе с личным делом, выданным во временное пользование, запрещается производить какие-либо исправления в ранее сделанных записях, вносить в него новые записи, извлекать из личного дела имеющиеся там документы или помещать новые, разглашать содержащиеся в них сведения. При извлечении каких-либо документов из личного дела по указанию руководителя организации работник кадровой службы обязан сделать во внутренней описи соответствующую запись.

Для представления личных дел по соответствующим запросам в другие организации также необходимо разрешение руководителя данной организации. На документах, выходящих за пределы кадровой

службы, может ставиться гриф «Конфиденциально» или «Для служебного пользования».

При переводе сотрудника в другую организацию личное дело не передается, за исключением государственных служащих, на которых личное дело заводится один раз и следует за ним до завершения трудового стажа.

9.3. Конфиденциальность персональных данных работника

Персональные данные работника организации в соответствии с требованиями главы 14 Трудового кодекса Российской Федерации и Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 года № 152-ФЗ относятся к конфиденциальным сведениям.

Защита персональных данных работников в кадровой службе обычно регламентируется двумя документами организации: Положением о персональных данных работников и Инструкцией по ведению делопроизводства в кадровой службе.

Положение о персональных данных работников четко определяет конкретные обязанности руководителей и сотрудников в части использования этих данных в служебных целях, в том числе работников кадровой службы и руководителей структурных подразделений, а также самих работников организации.

Функциональные обязанности работников кадровой службы содержат распределение доступа к персональным данным, состав должностных лиц, дающих разрешение на ознакомление с ними и несущих ответственность за их конфиденциальность и сохранность.

Руководителям структурных подразделений определяются порядок фиксирования и использования в служебных целях персональных данных подчиненных работников, а также ответственность за их сохранность.

Одновременно регламентируется порядок ознакомления работников организации со своими персональными данными, документами и формами учета, порядок взаимоотношений кадровой службы и работников по поводу сбора, документирования, использования, обновления, уничтожения и хранения его персональных данных.

Инструкция по ведению делопроизводства в кадровой службе отражает этапы, процедуры и методы применяемой традиционной и автоматизированной технологии обработки и хранения персональных данных работников, методы и средства документирования этих данных и формирования баз данных, содержащих эти сведения.

При создании компьютерной базы данных локальная сеть кадровой службы должна быть снабжена необходимыми средствами про-

граммно-аппаратной и криптографической защиты информации, регламентирована жесткой системы разграничения доступа к обрабатываемой и хранимой информации.

В частности, инструкция закрепляет технологию разработки приказов и иных кадровых документов, порядок формирования, ведения и хранения личных дел работников, включения документов в личные дела, изъятия документов из личного дела, выдачи личных дел и проверки сохранности личных дел и документов личного дела.

Инструкция также определяет порядок документирования тестирования и анкетирования кандидатов на должность, порядок ознакомления этих лиц с материалами психологического отбора, проведения собеседований и аттестации работников.

В инструкции отражена технология формирования и ведения традиционных и автоматизированных справочно-информационных систем, в том числе картотек, журналов и баз данных, обеспечивающих поисковые, учетные и отчетные функции при работе сотрудников кадровой службы с персональными данными работников. Также отражается порядок ознакомления работников со своими персональными данными.

Инструкция регламентирует также порядок подбора персонала кадровой службы и условий их профессионального труда. Подбор персонала в кадровую службу должен учитывать наличие профессиональных и моральных качеств, необходимых для работы с конфиденциальной информацией.

В частности, работники подписывают обязательства о неразглашении защищаемых законом сведений, обучаются правилам защиты конфиденциальных сведений, оформляют допуск к конфиденциальным документам, проходят регулярный инструктаж по отдельным вопросам защиты и контроля соблюдения действующих инструкций по работе с конфиденциальными документами.

Руководство организации обязано создать необходимые условия для эффективной и безопасной работы кадровой службы. Кадровой службе организации целесообразно выделять как минимум три смежных помещения: комнату для работников службы, кабинет руководителя службы и помещение, в котором размещаются шкафы и сейфы для документов, дел и картотек. Вход в кадровую службу должен быть один.

Для посетителей, ожидающих приема, целесообразно выделить дополнительное помещение за пределами основных помещений службы. Посетители могут составлять определенную угрозу информационной безопасности кадровой службы и физическую угрозу ее работникам. Поэтому прием посетителей осуществлялся только в те

часы, которые ежедневно выделяются на эти цели. В другое время в помещении кадровой службы не должно находиться посторонних лиц, в том числе работников организации.

Целесообразно, чтобы приемные часы были разными для работников организации и лиц, не входящих в эту категорию, так как посторонние лица могут прослушивать переговоры работников организации, знакомиться с работниками, их привычками, чертами характера, что в последующем может стать основой для формирования каналов несанкционированного доступа к ценной информации.

Прием посетителей должен быть организован таким образом, чтобы в помещении службы не было лиц, ожидающих приема. Лица, ожидающие приема, всегда сознательно или подсознательно прослушивают переговоры работников кадровой службы и посетителя.

В часы приема работники кадровой службы не должны выполнять функции, не связанные с приемом, вести служебные переговоры по телефону. На столе работника, ведущего переговоры, не должно быть никаких документов, кроме тех, которые касаются данного посетителя.

Ответы на вопросы должны даваться только лицу, которого они касаются. При выдаче справки с места работы необходимо удостовериться в личности работника.

Не допускается отвечать на вопросы, связанные с передачей персональной информации по телефону или факсу. Ответы на правомерные письменные запросы других организаций даются с разрешения руководства только в письменной форме и в том объеме, который позволяет не разглашать излишний объем персональных сведений. По возможности персональные данные обезличиваются.

В целях удобного доступа посетителей помещение кадровой службы должны располагаться на первом этаже, поблизости от входа в здание. В часы приема лиц, не являющихся работниками организации, вход в отдел кадров должен быть свободным для всех желающих. Проход посторонних лиц в помещение отдела кадров должен контролироваться сотрудниками службы безопасности: посетители идентифицируются по паспорту или служебному удостоверению, при необходимости посетителя провожают.

Под посторонним лицом понимаются не только заинтересованные в знании конфиденциальной информации, но и сотрудники организации, функциональные обязанности которых не связаны с работой кадровой службы. Не допускается, чтобы каждый работник кадровой службы мог знакомиться с любыми хранимыми документами и материалами службы.

Помещение для размещения шкафов может не иметь окон и обо-

рудуются эффективными техническими средствами пожаротушения. Помещения, шкафы с документацией кадровой службы и компьютеры обеспечиваются охранной сигнализацией. Входная дверь кадровой службы должна быть двойной металлической, окна защищаются решетками. Помещения службы должны быть оборудованы средствами защиты от технической разведки.

По окончании рабочего дня все двери, в том числе внутренние, должны запираются и опечатываться личной печатью руководителя кадровой службы. Ключи от дверей в опечатанном пенале должны сдаваться в службу охраны под роспись в специальном журнале. Оттиск печати обычно делается на пластилине. В специальной выемке, чтобы печать невозможно было снять и восстановить. Одновременно должна включаться и периодически проверяться надежность средств охранной сигнализации.

Перед вскрытием помещений кадровой службы должна проверяться сохранность и номера печатей, целостность замков и контрольного шнура (нити). При обнаружении каких-либо попыток проникновения в помещение оно не вскрывается, составляется акт о выявленной попытке, одновременно об этом факте докладывается руководителю службы охраны. Дальнейшие действия санкционируются ее руководителем.

Вскрытие шкафов в отсутствие работника, отвечающего за хранящуюся там документацию, допускается руководителем кадровой службы в присутствии двух работников этой службы.

После выполнения необходимых действий шкаф запирается и опечатывается печатью руководителя кадровой службы. При явке на рабочее место сотрудника, отвечающего за хранящуюся в шкафу документацию, им производится проверка наличия документов, дел и других материалов. Уборка помещений осуществляется под наблюдением руководителя кадровой службы.

При пожарах, авариях водопроводной и тепловой сети документация кадровой службы должна быть эвакуирована в безопасное место и обеспечена охраной.

В структурных подразделениях может быть штатное расписание, список сотрудников с указанием основных биографических данных: год рождения, образование, место жительства, домашний телефон, имя, отчество супруга. Все эти документы следует хранить как дела ограниченного доступа. Не реже одного раза в год работники кадровой службы обязаны проверять наличие, комплектность, правильность хранения и уничтожения таких дел.

Раздел 3

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ВИДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 10

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

10.1. Договорная форма найма персонала

Трудовые отношения с персоналом организации регулируются положениями Трудового кодекса Российской Федерации (ТК, 2007), принятым Государственной Думой 21 декабря 2001 года. В соответствии с международной практикой и Конституцией Российской Федерации в нашей стране принята договорная форма найма, организации и оплаты труда персонала. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который согласно ст. 67 ТК РФ заключается в письменной форме. Письменная форма договора повышает гарантии сторон в реализации договоренностей по важнейшим условиям труда.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний или специальной подготовки.

Согласно законодательству (ст. 65 ТК РФ) запрещается требовать от лица, поступающего на работу, других документов. Однако в целях проверки качества каждого кандидата и отбора из них наиболее подходящего претендента на вакантную должность на практике руководство предлагает представить еще дополнительный перечень документов. К ним обычно относятся:

- заявление;
- резюме;

- идентификационный номер налогоплательщика (ИНН);
- справку о регистрации по месту жительства;
- характеристику с прежнего места работы;
- справку о медицинском освидетельствовании – при заключении трудового договора с лицами, не достигшими восемнадцати лет, а также при работе с продуктами питания;
- список трудов – для педагогических и научных работников;
- допуск к работе с конфиденциальными документами.

Каждый кандидат имеет законное право отказаться от предоставления дополнительных документов, однако он понимает, что такой отказ может оказать влияние на результаты отбора нужного кандидата на должность. Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляет, прежде всего, специалист кадровой службы путем проверки предоставленных документов.

В случае сомнений в истинности предъявленных документов об образовании кадровая служба может обратиться в учебное заведение с письменным запросом о подтверждении обучения по специальности этого претендента на должность в организации.

В процессе конкурсного отбора кандидатов на должность также принимает участие руководитель подразделения, в которое предназначается кандидат. В процессе собеседования с кандидатом он проверяет уровень профессиональных знаний и наличие накопленного практического опыта работы по специальности.

При необходимости организуется профессиональный отбор кандидатов, к которому, кроме кадровых работников, привлекаются различные специалисты по профессии, психологи, медицинские работники, юристы. Такой профессиональный отбор характерен для кандидатов на ответственные должности, обычно связанные с финансовыми операциями, работой с конфиденциальной информацией. По опыту ведущих западных компаний некоторая часть кандидатов, обычно не более 3–5%, может проверяться на полиграфе (детекторе лжи).

По результатам конкурсного или профессионального отбора кандидатов с привлечением необходимых специалистов, согласования условий и оплаты труда с кандидатом, прошедшим отбор, заключается трудовой договор.

Трудовой договор может заключаться на неопределенный срок или определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор). Срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, например, на время выполнения временных (до двух месяцев) или сезонных работ.

По соглашению сторон срочный трудовой договор может заключаться с лицами, поступающими на работу к работодателям – субъектам малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей), численность работников которых не превышает 35 человек (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания – 20 человек). Согласно ст. 59 ТК РФ предусмотрены и другие случаи заключения срочного трудового договора, в том числе с пенсионерами по возрасту, с творческими работниками, с обучающимися по очной форме обучения и совместителями.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных для работников, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника, заключившего трудовой договор, и наименование работодателя;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя;
- идентификационный номер налогоплательщика – работодателя;
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения трудового договора.

Форму и содержание трудового договора устанавливает руководство организации, исходя из специфики ее производственной деятельности. Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия: место работы; трудовая функция; дата начала работы; условия оплаты труда; режим рабочего времени; компенсации; условия работы и страхования.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия: структурное подразделение, испытание, неразглашение охраняемой законом тайны, социально-бытовые условия. По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой экземпляр хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящегося у работодателя.

Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по

поручению работодателя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допущения работника к работе.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка. Одновременно специалисты кадровой службы организации знакомят нового работника с положениями коллективного договора и другими внутренними документами, определяющими этические нормы взаимоотношений.

С отдельными категориями работников, чаще всего, руководящего состава и квалифицированных специалистов, а также государственными и муниципальными служащими вместо трудового договора заключается контракт. Различия между трудовым договором и контрактом трудовое законодательство официально не устанавливает, поэтому нередко эти два документа понимаются как аналогичные, а термины как синонимы.

Следует отметить, что имеющаяся практика заключения контрактов позволяет выделить следующие особенности контракта:

- контракт заключается только на определенный срок;
- устанавливается размер неустойки при досрочном прекращении контракта той или иной стороной;
- более подробно отражается содержание трудовой функции работника и обязательства сторон;
- сохраняется коммерческая тайна размеров оплаты труда (вознаграждения).

Остальные положения контракта аналогичны содержанию трудового договора, что нередко приводит к тому, что стандартные бланки организации неправомерно имеют наименование «Трудовой договор (контракт)» (...с.)

При заключении трудового договора и контракта учитываются достигнутые соглашения в социально-трудовой сфере на различных уровнях управления, а также положения коллективного договора трудового коллектива с администрацией организации.

10.2. Порядок разработки и заключения соглашений и коллективного договора

В соответствии с трудовым законодательством регулирование трудовых отношений осуществляется путем заключения соглашений, коллективных договоров, трудовых договоров в ходе коллективных переговоров.

Соглашение представляет собой правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы содержащих с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальных уровнях в пределах их компетенций.

По договоренности сторон, участвующих в коллективных переговорах, соглашения могут быть двухсторонними и трехсторонними. Соглашения, предусматривающие полное или частичное финансирование из соответствующих бюджетов, заключаются при обязательном участии соответствующих органов исполнительной власти или органов местного самоуправления, являющихся стороной переговоров.

Генеральное соглашение между Федерацией независимых профсоюзов РФ и Правительством РФ заключается один раз в два года и устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на федеральном уровне.

Межрегиональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне двух и более субъектов Российской Федерации. Характерными межрегиональными соглашениями являются особые условия и оплата труда в районах Крайнего Севера и приравненных к ним районам, для которых предусматриваются специальные гарантии и льготы.

Региональное соглашение заключается между профсоюзом (объединением профсоюзов) и Правительством субъекта Российской Федерации и устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне субъекта Российской Федерации.

Отраслевые (межотраслевые) тарифные соглашения заключаются между отраслевыми профсоюзами (объединениями профсоюзов) и органами исполнительной власти и устанавливают общие условия оплаты труда, гарантии, компенсации и льготы работникам отрасли (отраслей).

Территориальные соглашения устанавливают общие условия

оплаты труда, гарантии, компенсации и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования.

Соглашения между представителями работников и работодателей на всех уровнях разрабатываются (уточняются или продлеваются), как правило, один раз в два года и являются исходными для разработки и заключения коллективного договора трудового коллектива с работодателем.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации в целом, в ее филиалах, представительствах и иных обособленных структурных подразделениях с учетом специфики их территориального размещения, особенностей производственной деятельности и условий труда работников.

Условия коллективного договора не могут быть хуже, чем предусмотрено в федеральном, региональном, отраслевом (тарифном) или территориальном соглашении.

Инициатором разработки коллективного договора между работниками и работодателем обычно выступает первичная профсоюзная организация или единый представительный орган двух и более профсоюзных организаций, объединяющих более половины работников данного работодателя. Как представитель интересов работников в коллективных переговорах этот орган имеет право разрабатывать проект коллективного договора с учетом интересов работников и его заключения.

После получения предложения в письменной форме о начале переговоров представители другой стороны обязаны вступить в переговоры в течение семи календарных дней, направив инициатору проведения коллективных переговоров ответ с указанием представителей от своей стороны для участия в работе комиссии по ведению коллективных переговоров и их полномочий.

Не допускается ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений от имени работников лицами, представляющими интересы работодателей, а также организациями или органами, созданными или финансируемыми работодателем, органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, политическими партиями.

В коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;

- занятость, переобучение, высвобождение работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работников, совмещающих работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, нормативными отраслевыми актами и соглашениями.

В частности, в коллективном договоре могут найти отражение ведомственные социально-бытовые условия работников на производстве, в том числе:

- организация питания в столовых, буфетах, кафетериях;
- медицинское обслуживание в медпунктах, поликлиниках, медсанчастях;
- жилищные условия: гостиницы, общежития, ведомственные дома;
- наличие детских учреждений: детских садов, детских оздоровительных учреждений, баз отдыха детей работников;
- возможности занятия спортом на стадионах, в спортивных залах, бассейнах;
- наличие ведомственных санаториев, профилакториев, домов отдыха;
- работа подсобного хозяйства и внутренних магазинов.

Проект коллективного договора подлежит обсуждению в ходе коллективных переговоров. При недостижении согласия между представителями работников и работодателя по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трех месяцев со дня начала коллективных переговоров стороны должны подписать коллективный

договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий. Неурегулированные разногласия могут быть предметом дальнейших коллективных переговоров.

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу с момента его подписания. Стороны имеют право продлевать действие коллективного договора на срок не более трех лет.

10.3. Документирование движения кадров в организации

В процессе трудовой деятельности происходит естественное движение кадров, перемещение работников в связи с производственной необходимостью, перевод работника в другую организацию, а также расторжение трудового договора.

Естественное движение кадров организации происходит по различным причинам, включая командировки, очередные и учебные отпуска, отпуск по беременности, родам и уходу за ребенком, отсутствие на рабочем месте по болезни.

1. Командировочное предписание оформляется в кадровой службе на основании служебной записки руководителя структурного подразделения с решением руководителя и приказа о командировании работника (место, сроки, цель командировки). Задание на командировку отражает руководитель структурного подразделения на обороте стандартного бланка командировочного предписания.

Выписка из приказа становится основанием для выдачи аванса с учетом стоимости проезда, проживания в гостинице и суточной оплаты. Отметки о времени прибытия и убытия, а также проездных билетов и квитанции гостиницы с учетом отметки руководителя об итогах выполнения задания позволяют произвести окончательный расчет расходов по командировке.

2. Документальное оформление очередного и учебного отпуска, отпуска по беременности, родам и уходу за ребенком до трех лет производится по личному заявлению работника с визой руководителя структурного подразделения.

3. Отсутствие работника на рабочем месте по болезни отражается в таблице на основании закрытого больничного листа, который затем направляется в финансовую службу для расчета оплаты. На период болезни работника его функциональные обязанности могут поручаться другому работнику.

4. Перемещение работников в связи с производственной необходимостью заключается в постоянном или временном переводе работника на другую работу и допускается только с письменного согласия

работника (ст. 72 ТК РФ). Не требует согласия работника его перемещение на другое рабочее место, в другое подразделение, если это не влечет изменений условий трудового договора.

По письменному соглашению сторон работник временно может быть переведен на другую работу на срок до одного года или же до выхода на работу временно отсутствующего работника, за которым согласно закону сохраняется рабочее место.

При чрезвычайных ситуациях для их предупреждения или устранения последствий, а также при обусловленных ими простоях работник без его согласия может быть переведен на другую работу на срок до одного месяца.

По медицинским показаниям работодатель обязан перевести работника на другую работу, не противопоказанную состоянию его здоровья.

При изменениях структуры и оснащения, когда условия трудового договора не могут быть сохранены, работодатель имеет право предложить работнику другие условия или другую работу, предупредив его в письменной форме не позднее, чем за два месяца. При несогласии работника производится расторжение трудового договора по инициативе работодателя.

5. Перевод работника в другую организацию осуществляется на основе его личного заявления и предварительной договоренности с руководством новой организации. Кадровая служба этой организации при необходимости оформляет запрос личного дела для детального изучения деловых и моральных качеств будущего работника.

При положительном решении о найме оформляется служебное письмо с согласием принять на должность на условиях перевода. На основании заявления работника о переводе и решения руководства старой организации оформляется расторжение трудового договора и оформление нового трудового договора.

6. Увольнение работника может осуществляться по инициативе работника, по истечению срока договора, по независящим от сторон обстоятельствам и по инициативе работодателя.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее, чем за две недели. По соглашению между сторонами трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока о предупреждении.

Срочный трудовой договор прекращается с истечением срока его действия. О прекращении договора работник должен быть предупрежден в письменной форме не позднее, чем за три дня до увольнения.

Трудовой договор подлежит прекращению по независящим от

сторон обстоятельствам при призыве на военную или альтернативную гражданскую службу, восстановлении на работе ранее незаконно уволенного работника, избрании на должность, осуждении судом, по медицинским заключениям, в случае смерти работника, при чрезвычайных обстоятельствах, дисквалификации или лишении специального права, прекращении допуска.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях ликвидации или сокращения штата, несоответствия должности по результатам аттестации, при смене собственника, неоднократного неисполнения работником трудовых обязанностей без уважительных причин, если он имеет дисциплинарное взыскание, однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей (ст. 81, пункт б), совершения виновных действий и утраты доверия, представления подложных документов.

Увольнение работника по инициативе работодателя включает ряд формальных процедур:

- докладная (служебная) записка руководителя структурного подразделения;

- обращение кадровой службы в профсоюзный орган с просьбой дать согласие на увольнение работника по инициативе работодателя с приложением копии документов мотивах увольнения;

- приказ об увольнении работника или представление о высвобождении работника, входящего в номенклатуру вышестоящего органа управления.

Работодатель обязан отстранить от работы или не допустить к рабочему месту работника в случаях опьянения, без обучения и проверки, по медицинскому заключению, при приостановлении лицензии, по требованиям органов власти и должностных лиц.

Глава 11

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

11.1. Коммерческая деятельность как объект управления

Переход России к рыночным отношениям объективно обусловлен опытом стран с развитой рыночной экономикой, которые за счет внедрения новых технологий обеспечили высокое качество жизни большинства населения. На рубеже веков только две страны (Куба и Северная Корея) упрямо придерживаются административных методов управления, поэтому испытывают значительные трудности в своем социально-экономическом развитии.

В современной России уже более 70% трудоспособного населения работает в организациях коммерческой сферы, однако особенности документационного управления этим видом деятельности до настоящего времени пока не получили достаточного полного изучения и учета.

Причиной этого явления служит как сравнительно малый практический опыт рыночных отношений (в нашей стране 20–30 лет, в развитых странах мира – более столетия), а также недооценка необходимости рационального сочетания рыночной свободы и социальной ответственности субъектов рынка.

Перспективы роста предпринимательства в России далеко не исчерпаны, в частности малый и средний бизнес в западных странах приносит около 60% внутреннего валового продукта (ВВП), в то время как в нашей стране пока только около 20%. Да и уровень социальной ответственности бизнеса в современной России пока далек от совершенства.

Основные особенности деятельности организации в условиях бюджетной и коммерческой сферы (табл. 11.1) сводятся к различиям целей, степени регламентации хозяйственных связей, финансовых источников и управляемых процессов.

Таблица 11.1

**Особенности деятельности организации бюджетной
и коммерческой сферы**

Бюджетная сфера	Коммерческая сфера
1. План выпуска продукции по номенклатуре и перечень оказываемых услуг конкретным потребителям. 2. Наряды на получение сырья, материалов и комплектующих изделий. 3. Перечень хозяйственных партнеров для функционирования производства. 4. Разрядки на выдачу (доставку) готовой продукции потребителям. 5. Регулируемая централизованная цена продукции и услуг. 6. Централизованные капитальные вложения в развитие производства.	1. Свободный выбор видов и масштабов деятельности (получение лицензии – при необходимости). 2. Свободный выбор поставщиков, в том числе из-за рубежа. 3. Свободный выбор хозяйственных партнеров (свободные горизонтальные взаимовыгодные связи). 4. Свободная реализация продукции и услуг, в том числе своим работникам. 5. Свободная цена реализации продукции и услуг (равновесие спроса и предложения). 6. Развитие за счет собственных средств или банкротство.
Цель деятельности	
Выполнение социального заказа	Получение максимальной прибыли
Управленческие процессы	
Управление	Менеджмент Маркетинг Логистика

Так, выделяемые государственные или муниципальные материально-технические и финансовые ресурсы руководство бюджетных организаций направляет на выполнение социального заказа, в то время как руководство организаций коммерческой сферы выбирает наиболее выгодные сферы вложения своих ресурсов и нацелено на получение максимальной прибыли.

Учредителями бюджетных организаций являются органы государственной или муниципальной власти, которые устанавливают задания и выделяют соответствующие бюджетные средства для их выполнения, устанавливают централизованные цены на продукцию работы и услуги. Процесс управления деятельностью бюджетных организаций по выполнению социального заказа в достаточной степени регламентирован законодательными актами.

В коммерческой сфере принципиально различаются функции органов управления, которые осуществляют менеджмент как управление социально-экономическими процессами в условиях рыночных свобод и особой ответственности, а также маркетинг как изучение рыночного спроса и предложения в сочетании с активной рекламной деятельностью.

Предоставление организациям коммерческой сферы свободы внешнеэкономической деятельности обусловило рост значения логистики как организации взаимовыгодных информационных, финансовых и материальных потоков. Существенные различия условий деятельности организаций бюджетной и коммерческой сферы оказывают определенное влияние как на состав и содержание информационных потоков, так и на документирование управленческих процессов.

Во-первых, руководство коммерческих организаций на свой страх и риск выбирает виды деятельности, как правило, не менее трех для снижения уровня предпринимательского риска и гарантии от преднамеренного банкротства, самостоятельно готовит пакет учредительных документов.

Во-вторых, отдельные виды предпринимательской деятельности подлежат лицензированию в целях предотвращения ущерба правам, законным интересам, жизни или здоровью граждан, окружающей среде, объектам культурного наследия (памятникам истории и культуры), обороне и безопасности государства.

Лицензионные требования установлены Федеральным законом от 4 мая 2011 года ФЗ-99 и включают:

- наличие помещений, зданий, сооружений, технических средств, оборудования и технической документации, необходимых для выполнения работ и оказания услуг;
- наличие работников, имеющих профессиональное образование,

обладающих соответствующей профессиональной подготовкой и (или) имеющих стаж работы, необходимый для осуществления лицензируемого вида деятельности;

- наличие системы производственного контроля;
- соответствие размера уставного капитала, отсутствия задолженности по обязательствам перед третьими лицами.

В целях получения лицензии коммерческая организация представляет в орган лицензирования заявление и перечень документов, установленный Постановлением Правительства РФ для соответствующих видов деятельности.

В-третьих, первоочередной задачей руководства коммерческих организаций становится создание условий для эффективной хозяйственной деятельности, для этого им предпринимается ряд усилий, в частности:

- принимает участие в конкурсах (тендерах) на получение государственных (муниципальных) заказов;
- разрабатывает инвестиционные проекты, нередко с участием государства (муниципалитета);
- изучает потребности рынка в продукции и услугах;
- ведет поиск заемных средств на приемлемых условиях;
- разрабатывает и реализует бизнес-планы по каждому виду деятельности.

В-четвертых, процесс производственной деятельности включает заключение взаимовыгодных партнерских связей с другими хозяйствующими субъектами, для чего:

- разрабатываются различные коммерческие предложения (оферты);
- заключаются долгосрочные контракты на ведение совместной деятельности, на получение или поставки готовой продукции, оказание услуг;
- уточняются условия коммерческих сделок с помощью хозяйственных договоров и спецификаций;
- предъявляются претензии и рекламации на продукцию и услуги;
- разрешаются спорные ситуации путем исковых заявлений в арбитражные суды.

В-пятых, самостоятельно принимаются меры по продвижению продукции и услуг на рынок с использованием:

- коммерческой рекламы продукции и услуг;
- дилерских (дистрибьюторских) услуг своих или посреднических компаний;
- включения в компьютерные сети сбытовых компаний и контроля неснижаемого уровня запасов продукции у продавцов;

- проверки надежности поставщиков, хозяйственных партнеров и потребителей готовой продукции;
- аутсорсинга как привлечения компетентных сторонних фирм для выполнения посреднических, бухгалтерских, кадровых и других услуг.

11.2. Состав и структура документов коммерческой деятельности

Коммерческие услуги носят разнообразный характер, так как направлены на удовлетворение потребностей населения и организаций самых различных организационно-правовых форм. В современной российской практике под коммерческой деятельностью пока чаще всего понимают выполнение торгово-посреднических операций, а основными документами считают заключение договоров поставок.

В то же время в развитых странах мира характер коммерческой деятельности связан преимущественно с предпринимательством в сфере внедрения в производство высоких технологий, что вынуждает привлекать существенные материально-технические и финансовые ресурсы на основе бизнес-планирования.

Бизнес-планирование предполагает, прежде всего, оценку целесообразности внедрения инновационных технологий и обоснование сроков окупаемости крупных инвестиций. Оно направлено не только и не столько на получение предпринимательскими структурами максимальной прибыли, а на достижение долговременного конкурентного преимущества на рынке за счет внедрения в производство современных достижений науки и техники.

Длительный и сложный характер коммерческой предпринимательской деятельности обусловил последовательность этапов бизнес-планирования (табл. 11.2) с разработкой соответствующих документов.

Исходным этапом инновационного процесса обычно служит формирование сущности и оценка значимости бизнес-идеи развития коммерческой деятельности, а также разработка замысла инновации. С учетом значимости бизнес-идеи к разработке замысла обычно привлекается строго ограниченный круг лиц. Цель этапа – оценка возможности внедрения инновационной технологии в приемлемые сроки и ожидаемых рыночных последствий.

На втором этапе при положительной оценке бизнес-идеи разрабатывается инвестиционный проект с подключением узкого круга специалистов и ознакомлением с общим замыслом лишь в части их касающихся разделов. При необходимости к отдельным аспектам разработки проекта привлекаются квалифицированные внешние экспер-

ты на условиях конфиденциальности оказываемых услуг. Цель этапа – сопоставление ожидаемых результатов от внедрения инновационной технологии, требуемого объема инвестиций и сроков их окупаемости.

Таблица 11.2

Этапы документирования коммерческой деятельности

Этапы	Содержание работ	Основные документы
1. Создание бизнес-идеи.	Формирование сущности и оценка значимости инновационной технологии, прогнозирование возможных сроков ее внедрения и ожидаемых последствий.	Замысел внедрения инновации.
2. Разработка инвестиционного проекта.	Обоснование целесообразности внедрения инновационной технологии, оценка ожидаемых результатов, требуемых инвестиций и сроков их окупаемости.	Инвестиционный проект.
3. Планирование производства.	Стратегическое и тактическое планирование производственной деятельности, согласованное с выделением финансирования инвесторами.	Бизнес-план.
4. Заявки на реализацию результатов.	Получение кредитных ресурсов путем участия в социально-экономическом развитии на конкурсной основе.	Заявка на кредит. Заявка на грант. Заявка на тендер.
5. Отдельные программы.	Реализация результатов инновационных процессов в наиболее важных для общества сферах.	Программа обновления производственных технологий. Программа контроля качества. Экологические программы.
6. Договорные отношения.	Организация партнерских отношений с поставщиками, потребителями продукции и услуг.	Заявки, договоры, предложения (оферты), рекламные ролики.

Третий этап предпринимательской деятельности состоит в планировании производства с учетом согласия инвесторов на выделение финансовых средств. Все предприниматели, которые хотят получать прибыль в рыночной среде, должны иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный бизнес-план.

Бизнес-план – это конфиденциальный документ с изложением прошлого, настоящего и будущего компании. Он предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, менеджеров и акционеров для того, чтобы они могли представить перспективу развития компании по трем основным сценариям развития рыночной ситуации: оптимистический, пессимистический и расчетный. В нем отражаются потребности в финансировании, привлечении инвесторов и партнеров,

выборе стратегии и тактики ведения бизнеса, технологии, организации производства и реализации продукции.

Эффективность предпринимательской деятельности достигается при создании взаимовыгодных условий как для самих коммерческих структур, так и для потребителей. Этому способствуют меры государства по поддержке малого и среднего бизнеса, включая привлекательную финансовую и налоговую политику, стимулирование внедрения современных инновационных технологий, сохранение конкурентной среды.

Структура бизнес-плана как документа может быть представлена в виде трех блоков. Первый блок – это словесное описание проекта или того состояния бизнеса, которого вы хотели бы достигнуть, с точки зрения всех компонентов менеджмента. Второй и третий – это те разделы, которые поддаются количественному выражению, план административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Основными элементами бизнес-плана являются: титульный лист, вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования.

На четвертом этапе решаются вопросы финансирования инновационного процесса. Бизнес-планирование может выступать как инициатива компании или же как элемент участия в социально-экономическом развитии на конкурсной основе. По направленности финансирование бизнес-плана может представляться в трех видах:

- заявка на кредит для получения на коммерческой основе заемных средств от инвестора;
- заявка на грант для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона и общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект;
- заявка на тендер – обоснование стратегии социально-экономического развития территории и объемов финансирования, соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

На пятом этапе конкретизируется процесс реализации инновационной стратегии. Бизнес-план – это инструмент внутренней управленческой деятельности, который включает отдельные программы реализации результатов инновационных процессов. Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни общества с участием коммерческой компании. Это могут быть программы по обновлению производственных технологий, организации контроля ка-

чества продукции и услуг, сохранению экологической среды обитания населения, оптимизации движения запасов. Такие программы, как правило, основаны на патентно-лицензионной защите.

Коммерческая деятельность предполагает получение конкурентных преимуществ на рынке за счет специализации и разделения труда, что обусловило необходимость договорных партнерских отношений с поставщиками, потребителями продукции и услуг путем разработки заявок, заключения взаимовыгодных договоров поставок, направления коммерческих предложений (оферт), проведения рекламных компаний.

Шестой этап предпринимательской деятельности сводится к поиску взаимовыгодных партнеров и заключению долгосрочных договоров и частных сделок с оформлением соответствующих коммерческих документов.

Договор – это коммерческий документ, фиксирующий соглашения сторон об установлении каких-либо отношений: поставок сырья и материалов, купли-продажи готовой продукции, оказании всевозможных посреднических услуг.

11.3. Документирование торгово-закупочных и посреднических операций

Различия природно-климатических условий и неравномерное распределение минерально-сырьевых ресурсов между странами и континентами обуславливают интенсивное движение товаров, которому также способствует международная политика снижения ограничений по товародвижению. На сегодняшний день на прилавках практически всех стран мира имеется 60–70% качественных и доступных для населения импортных товаров.

Материальные потоки ввиду существенной ценности продукции тщательно документируются по видам ресурсов, по номенклатуре, качеству и цене. Движению материальных потоков предшествуют интенсивные информационные и финансовые потоки, которые характеризуют взаимоотношения между предприятиями-изготовителями, торговыми организациями и посредниками.

В разработке документированной документации по торгово-закупочной деятельности (табл. 11.3) принимают участие производители продукции и потребители, к которым относится, прежде всего, население, а также многочисленные торговые посредники, оказывающие услуги по закупке, распределению, комплектованию ассортимента и доставке товаров к местам ее потребления.

Таблица 11.3

Характеристика коммерческих документов

Коммерческие документы		
Источники информации		
Товаропроизводители	Торговые посредники	Потребители
Содержание документов		
<p>Рекламные ролики на продукцию и услуги, прайс-листы.</p> <p>Получение и реализация заявок на отгрузку оптовых партий продукции в адрес посредников.</p> <p>Формирование отделами сбыта заявок транспортным компаниям, комплекта сертификатов качества и отгрузочных документов.</p> <p>Рассмотрение претензий торговой сети, рекламаций и участие в судебных процедурах.</p> <p>Расчеты за реализованную продукцию и услуги с посредническими компаниями.</p>	<p>Коммерческие предложения, заключение дилерских договоров.</p> <p>Заявки на оптовые партии продукции и услуги по их отгрузке в региональные дилерские центры.</p> <p>Оформление поставок продукции в розничную торговую сеть по спецификациям.</p> <p>Оформление передачи продукции в розничное звено и реализация ее населению.</p> <p>Платежные поручения, договоры и контракты, взаимные расчеты за посреднические услуги.</p>	<p>Результаты опросов рыночных предпочтений населения.</p> <p>Информация о предполагаемых сроках поставок оптовых партий продукции.</p> <p>Рекламная акция об ассортименте поступивших товаров и условиях их продаж в розничной сети.</p> <p>Формирование претензий к услугам торговой сети и качеству изготовления продукции.</p> <p>Расчеты за продукцию и услуги, отзывы на качество и уровень сервиса, судебные иски.</p>

Документирование торгово-закупочной и посреднической деятельности осуществляется последовательно по пяти основным этапам доведения производимой продукции до непосредственных ее потребителей, то есть населения, по товарам повседневного спроса и предприятия по товарам промышленного назначения.

На первом этапе предприятия-изготовители продукции организуют рекламную деятельность в целях получения заинтересованными юридическими и физическими лицами информации о наличии своих товаров, их качественных характеристиках и соответствии установленным стандартам. В целях рекламной деятельности применяются не только рекламные ролики по средствам массовой информации, но и рассылка табличного перечня продукции и услуг с их краткими характеристиками и ценой (прайс-листы).

Потребители продукции и услуг являются конечным звеном логистической системы, определяющим рыночный спрос и приносящим прибыль участникам торгово-закупочной и посреднической деятельности. По заказам предприятий-изготовителей маркетинговые компа-

нии изучают и обобщают предпочтения населения, представляют им рекомендации по наиболее выгодным видам и ассортименту продукции и услуг.

На втором этапе произведенная продукция оптовыми партиями отгружается по заявкам посредников к местам ее реализации в дилерских центрах, создаваемых в крупных городах и регионах. В этих целях посреднические компании разрабатывают заявки на отгрузку продукции в объемах и по ассортименту в соответствии с прогнозом спроса.

Информация о предполагаемых сроках поставок оптовых партий продукции доводится до населения с отражением ее особенностей и условий реализации.

На третьем этапе отгрузку готовой продукции со складов организуют отделы сбыта предприятий-изготовителей, которые заказывают в транспортных компаниях необходимые средства, формируют сертификаты соответствия качества отгружаемой продукции установленным требованиям и комплекты отгрузочных документов.

Одновременно отгружается продукция промышленного назначения в соответствии с договорами, документально оформленными между отделами сбыта предприятий-изготовителей и отделами снабжения предприятий-получателей продукции.

По мере поступления новых партий продукции на региональные рынки посреднические компании организуют рекламную акцию об ассортименте поступивших товаров и условиях их продаж для населения в торговой розничной сети.

На четвертом этапе посреднические компании оформляют продвижение и передачу продукции в торговую розничную сеть и реализацию ее населению. При этом могут формироваться претензии населения к уровню сервисного обслуживания и к качеству товаров, включая производственный брак, который служит предметом рекламаций к предприятиям-изготовителям продукции.

Нередко претензии к качеству продукции отклоняются, так как они являются следствием нарушений правил транспортировки и складского хранения. В таких случаях появляется необходимость выезда представителей предприятий к местам реализации продукции для проверки логистических технологий, а результаты проверок могут стать предметом судебных исков участников товародвижения.

На пятом этапе производятся взаимные расчеты за продукцию и услуги, отражающие качество продукции и уровень рыночного сервиса. При этом существенная часть расходов составляет стоимость услуг торговых посредников, поэтому требуется максимальное сокращение их числа с сохранением требуемого уровня сервисного об-

служивания потребителей.

Посреднические услуги составляют операции, которые невыгодны для производителей продукции ввиду высокой трудоемкости и недостаточной прибыльности, в том числе:

- распределение крупных партий продукции, выпускаемой в процессе серийного или массового производства между многочисленными потребителями, с документированием распределения, что предполагает разработку заявок, нарядов, разнарядок, спецификаций и комплекса сертификатов качества на продукции по номенклатуре;

- доставка партий товаров от мест их производства к местам потребления, которые рассредоточены на огромной территории, с разработкой перевозочных документов на видах транспорта;

- взятие на себя финансового риска за возможную потерю потребительских качеств по условиям транспортировки, хранения и сроков годности товаров, что предполагает документальное списание естественной убыли продукции от просыпки и усушки обычно в размере 3–5% или же оформление акта на списание более крупных партий продукции в результате неблагоприятных стихийных явлений (12% и более);

- преобразование прочной транспортной тары в удобную потребительскую тару с переоформлением грузовых единиц и их новых габаритно-массовых характеристик;

- комплектование ассортимента продукции в соответствии с заказами потребителей с формированием соответствующего комплекта документов;

- стимулирование сбыта продукции путем сравнительно дешевой местной рекламной деятельности в местах продаж;

- сглаживание несоответствия темпов производства и реализации товаров, особенно при сезонных заготовках сельскохозяйственной продукции путем ее хранения на складах до следующего сезона, заготовок с оформлением складской документации на прием и выдачу продукции;

- выполнение дополнительных услуг потребителям в виде комплектования, сборки и отладки сложных приборов и оборудования, предпродажного, послепродажного и гарантийного их обслуживания с оформлением документов на соответствующие виды обслуживания.

Глава 12

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ РАБОТЫ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

12.1. Сущность коллегиальных форм управленческой работы

Коллегиальными органами управления являются коллегии, комитеты, комиссии, советы, совещания, целевые рабочие группы. Они могут быть постоянными или временными, иметь неодинаковый статус, уровень предоставляемых полномочий и выполнять разные задачи в организации.

Первичной задачей коллегиального органа управления считается обеспечение единых подходов к решению сложных задач, в которых принимают участие различные должностные лица и структурные подразделения организации.

Известна практика образования таких органов для выполнения совещательных функций, то есть представления руководителю любого уровня обоснованного коллективного мнения по тому или иному сложному вопросу.

Коллегиальные органы нередко наделяются полномочиями принимать определенные решения, осуществлять руководство (или передавать полномочия по осуществлению руководства).

Таким образом, различают информационный, совещательный, управленческий и контрольный характер деятельности коллегиальных органов управления.

Коллегиальный орган управления информационного характера предназначен для осуществления деловых контактов между руководителями структурных подразделений крупной организации. Так, на регулярных совещаниях и научно-технических советах осуществляются контакты между руководителями подразделений различного уровня. Их общий руководитель информирует участников совещания или совета о сложившейся ситуации, о принятых и намечаемых решениях. В результате могут быть уточнены методы реализации решений с документированием рекомендаций по реализации единых направлений деятельности.

Коллегиальные органы управления информационного характера необходимы, прежде всего, на высших уровнях управления для согласования стратегии развития. Использование их на низших уровнях служит для улучшения взаимопонимания, в частности между специалистами (или работниками функциональных подразделений) и линейными руководителями. Деятельность такого органа призвана привести к усилению связей структурных подразделений и улучшению

личных взаимоотношений должностных лиц.

Коллегиальный совещательный орган в виде научно-технического комитета или экспертного совета может иметь задачу изучить какую-либо проблему и представить заключение о ней. Он не заменяет, а дополняет деятельность имеющихся в организации специалистов-экспертов. Следует при этом различать коллегиальные органы, занимающиеся исследованиями, и органы, которые пользуются проведенными исследованиями для составления своего документального заключения.

Совещательный орган может осуществлять деятельность при помощи специалистов или экспертов, когда оказывается возможным объединить их знания по определенной сложной проблеме. Встречаются случаи, когда руководитель организации собирает некоторое число специалистов, работающих в совещательных и штабных службах, для коллегиальной работы. При этом рассматриваемый вопрос обычно отличается сложностью и требует знаний различных специалистов, а коллегиальный орган может выполнять некоторую координирующую роль.

Коллегиальный орган управления, уполномоченный принимать решения, обычно представляет собой общее собрание акционеров, которые имеют некоторое количество акций и принимают участие в принятии особо важных решений для закрытого или открытого акционерного общества.

Пакет акций акционеров акционерного общества может быть:

контрольным пакетом (51% и более), дающим возможность осуществлять фактический контроль над деятельностью акционерного общества;

блокирующим пакетом (25%), достаточным, чтобы заблокировать любые решения общего собрания;

минимальным пакетом (5%), дающим право созыва общего собрания акционеров и участия в его работе.

Акционеры, которые имеют меньшее количество акций, также имеют право принимать участие в принятии решений собрания акционеров путем выдачи доверенности другому акционеру, имеющему право участия в общем собрании акционеров.

Такого рода орган управления также может создаваться в составе совета директоров крупной компании. Распределение полномочий между двумя коллегиальными органами управления, в частности, между общим собранием акционеров и советом директоров, устанавливается в уставе акционерного общества.

Коллегиальный орган управления может быть использован для принятия решений при отсутствии линейного руководителя для вы-

полнения данной функции, а также для оказания помощи линейному руководителю в принятии особо важных решений. Например, существуют комитеты по принятию решений по вопросам общей политики организации. Такой орган возглавляется высшим руководителем организации, а входящие в него руководители важнейших подразделений и эксперты играют весьма активную роль.

Коллегиальный орган управления, осуществляющий контроль, выполняет по отношению к руководителям главным образом роль органа, дающего разрешение на принятие решений, соответствующих определенным требованиям. Примерами таких коллегиальных органов управления могут быть совет, коллегия или президиум. Они создаются из наиболее значимых должностных лиц организации и имеют право избирать текущее руководство структурных подразделений и организации в целом, а также осуществляют контроль за выполнением управленческих решений.

Деятельность таких коллегиальных органов может охватывать различные направления деятельности организации:

- решения, относящиеся к общей стратегии и политике;
- акты управления и административные действия;
- решения кадровых вопросов путем голосования;
- непосредственную исполнительскую деятельность, реализующую принимаемые решения.

Преимущества такой организационной формы связаны, прежде всего, с совместной работой группы людей. Особое взаимопонимание между людьми достигается в группах, члены которых характеризуются, как правило, одинаковым поведением и даже специфическими навыками (линейные и функциональные руководители, специалисты в области технологии, экономики, коммерческой деятельности и т.п.). При этом обеспечивается координация работы различных служб или работников аппарата управления.

Существенно и то, что происходит столкновение различных точек зрения лиц, занимающихся обычно разными видами деятельности, а главное - имеющих неодинаковую подготовку и опыт. Во многих случаях это способствует возникновению новых идей. Кроме того, коллегиальные органы способствуют стабильности состава и технологии деятельности организации, поскольку дают возможность определенному числу руководителей находиться в курсе проблем смежных служб, а также создают условия для подготовки молодых руководящих кадров.

12.2. Документационное обслуживание работы коллегияльных органов управления

Результаты управленческой деятельности зависят не только от своевременности и качества управленческих решений, но также от способов доведения задач до исполнителей. Как показывает практический опыт, наилучшие условия обеспечивает персональная постановка задач исполнителям с учетом их индивидуальных особенностей. Однако из-за высокой трудоемкости такой способ доведения задач многим исполнителям применяется достаточно редко, а все более широкое применение получает коллективное доведение задач путем подготовки и проведения совещаний, на которые привлекаются многочисленные заинтересованные должностные лица.

Координационное совещание является постоянно действующим коллегияльным совещательным органом, обеспечивающим координацию деятельности исполнительных органов государственной власти субъекта Федерации, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления. Совещание осуществляет свою деятельность во взаимодействии с институтами гражданского общества и социально ориентированными некоммерческими организациями.

Основными задачами координационного совещания являются:

- обобщение и анализ информации о состоянии в определенной сфере, а также прогнозирование тенденций развития ситуации;
- анализ эффективности деятельности органов исполнительной власти и разработка мер, направленных на обеспечение необходимых результатов;
- организация взаимодействия органов исполнительной власти с институтами гражданского общества и социально ориентированными некоммерческими организациями.

Для осуществления своих задач координационное совещание имеет право:

- запрашивать и получать у органов исполнительной власти, общественных объединений, организаций и должностных лиц информацию, документы и материалы, необходимые для оценки выполнения решений координационного совещания;
- приглашать для участия в заседаниях координационного совещания представителей органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и организаций;
- создавать рабочие и экспертные группы по различным направлениям деятельности координационного совещания с привлечением ученых, специалистов, представителей органов исполнительной вла-

сти, а также иных организаций;

- направлять информационные и рекомендательные материалы в органы исполнительной власти и органы местного самоуправления;

- вносить руководству предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования деятельности.

Заседания координационного совещания проводятся не реже одного раза в квартал, а в случае необходимости могут проводиться внеочередные заседания. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует более половины членов координационного совещания, решения принимаются простым большинством голосов. На заседании координационного совещания ведется протокол, который подписывается председательствующим на заседании.

Процесс документационного обслуживания совещаний обычно включает ряд последовательных этапов:

- а) формирование повестки дня;
- б) определение состава приглашаемых и их оповещение;
- в) подготовка методических материалов: доклада, выступлений, проекта постановления (решения);
- г) встреча и размещение иногородних специалистов в соответствии с разработанным планом;
- д) протоколирование результатов;
- е) доведение решения до исполнителей (публикация материалов).

Совещания считаются дорогостоящими мероприятиями, поэтому они должны проводиться как можно реже и при определении повестки дня следует по возможности совмещать достаточно широкий круг обсуждаемых вопросов, а также ограничить список приглашаемых до минимально необходимой численности заинтересованных должностных лиц.

В процессе подготовки организатор совещания консультируется с руководителями структурных подразделений и по их предложениям может включать дополнительные вопросы в намечаемую повестку дня, определять основных докладчиков и формулировать проект решения (постановления).

Повестка дня, место и сроки проведения совещания докладываются руководителю и после утверждения доводятся до заинтересованных структурных подразделений или отдельных должностных лиц. Оповещение приглашаемых на совещание должно осуществляться заранее, не менее чем за две недели посредством рассылки почтовых отправлений или по техническим средствам (сообщения по электронной почте, телефону, телеграммой) с приложением повестки дня и указанием места и сроков проведения, необходимости заказа мест для проживания иногородних участников.

Заблаговременно разрабатывается также проект постановления, который распространяется между участниками совещания в целях внесения дополнений или уточнений с последующим принятием окончательного варианта путем голосования.

Постановление – это административный акт, который исходит не от законодательной, а от исполнительной власти или коллегиального органа управления. Постановление не должно противоречить существующим законам. Законодательная власть есть аппарат слишком сложный, чтобы закон мог следить за всеми изменяющимися потребностями управления; вместе с тем законодательная власть слишком удалена от мест, где закон будет исполняться, чтобы быть в состоянии применяться ко всем местным условиям. Включение в закон всех подробностей слишком его загромождает, затрудняет не только изучение и применение его, но и самую законодательную технику, бесполезно обременяя работой законодательные учреждения.

Контроль за законностью постановлений может осуществляться в следующих формах:

- контроль со стороны органов законодательной власти;
- контроль судебный в случае разногласия между законом и постановлением;
- контроль предварительный до приведения постановления в исполнение, осуществляемый, главным образом, в виде утверждения изданного постановления;
- контроль последующий – право административных органов изменять или отменять постановления, уже введенные в действие, по жалобам граждан.

Средством обеспечения действительного исполнения постановлений является угроза наказанием за неисполнение постановления, которое налагается только по суду.

12.3. Регламенты коллегиальных органов управления

Деятельность коллегиального органа управления согласно общепринятой международной практике регулируется регламентом, который определяет создаваемые органы управления и должностные лица, а также общий порядок проведения различных общих мероприятий в виде заседаний, совещаний, сессий, заслушиваний.

Работа коллегиальных органов управления, в том числе органов законодательной, представительной и исполнительной власти, имеет определенные специфические особенности.

В частности, Регламент Государственной Думы Российской Федерации принят в 1994 году. Это нормативный акт, регулирующий по-

рядок работы Государственной думы, определяющий её внутреннее устройство и принятые в ней парламентские процедуры, в том числе порядок её участия в законодательной деятельности и иных вопросах, отнесённых к ведению палаты Российской Конституции.

Обязанности по контролю за соблюдением регламента, обобщению предложений по его изменению и разъяснению отдельных его положений возлагается на Комитет ГД по Регламенту и организации работы Государственной думы. Помимо регламента, деятельность палаты и её депутатов определяется федеральным законодательством.

Регламент состоит из общих положений и семи разделов, в том числе рассматривается внутреннее устройство и органы Думы, общий порядок работы Думы, законодательная процедура, порядок рассмотрения вопросов, отнесенных к ее ведению, внешнеполитические вопросы и международное сотрудничество, обращения в Конституционный Суд РФ.

Новый регламент или изменения в существующий принимаются постановлением Государственной думы простым большинством голосов и вступают в силу с момента принятия, если прямо не указано обратное. Проект такого постановления может быть внесён на рассмотрение депутатами, фракциями, комитетами и комиссиями. Не предусмотренные регламентом необходимые процедуры вводятся большинством голосов от числа голосовавших депутатов и также действуют с момента принятия.

Регламент Государственной думы не имеет статуса закона и не должен противоречить действующему законодательству. Часть изменений в регламенте была обусловлена изменениями, внесёнными в федеральные законы, определяющими деятельность палаты. Например, с отменой мажоритарных округов и запретом на смену фракции депутатом 9 октября 2007 утратили силу положения о переходе из одной фракции в другую, перестало быть актуальным понятие «депутатская группа». Был изменён в целях соответствия новым законодательным нормам и порядок формирования фракций. Выход из состава фракции стал означать и прекращение депутатских полномочий.

В частности, регламент Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации (Сената), принятый в 2002 году с последующими некоторыми поправками, определяет создание следующих органов управления и должностных лиц. Текущей работой Совета Федерации руководит Председатель и пять его заместителей.

Для подготовки сессий создается Совет палаты, который формирует предложения по повестке очередных пленарных заседаний. Создаются также комитеты и комиссии, которые проводят предвари-

тельное обсуждение вопросов повестки дня и принимают обоснованное заключение, рекомендуемое для пленарного заседания.

Наиболее сложные обсуждаемые проблемы выносятся на регулярные координационные совещания председателя Совета, его заместителей, председателей комитетов и постоянных комиссий.

Регламент определяет порядок проведения сессий и заседаний, в том числе ограничения по времени выступлений в прениях, порядок голосования и принятия решений. Так как внедрен электронный порядок голосования, то регламент предусматривает также контроль за использованием электронной системы голосования.

Регламент Совета Федерации определяет варианты совместной работы с органами федеральной законодательной власти, в частности участие сенаторов в проводимых парламентских расследованиях, порядок подготовки и принятия парламентского запроса, проведение парламентских слушаний.

Основное внимание в регламенте Совета Федерации уделяется обеспечению деятельности, в том числе рассмотрению законов и преодолению разногласий с Государственной Думой, порядок повторного рассмотрения законов, включая конституционные законы, поправки в Конституцию Российской Федерации, проявление сенаторами законодательной инициативы.

Наиболее важные для государства проблемы, такие как границы между субъектами Федерации, Москвы и Санкт-Петербурга, порядок их пересмотра, введение военного или чрезвычайного положения, использование Вооруженных Сил за пределами Российской Федерации находятся в ведении Совета Федерации.

Регламентом Совета Федерации определяется порядок формирования других органов федеральной власти, в том числе правила выборов Президента РФ, отрешение Президента от должности, назначение судей, генерального прокурора и его заместителей, Центральной избирательной комиссии, Счетной палаты, Высшей аттестационной комиссии.

В регламенте Совета Федерации прописаны основные положения по внешней политике, включая порядок отзыва российских дипломатических представителей из других стран.

Постановлением Правительства РФ от 1 июня 2004 г. № 260 утверждены Регламент Правительства РФ и Положение об Аппарате Правительства РФ. Заместителю Председателя Правительства РФ – Руководителю Аппарата Правительства РФ поручено утвердить Инструкцию по делопроизводству в Аппарате Правительства РФ.

Регламент устанавливает правила организации деятельности Правительства РФ по реализации его полномочий. Правила организации

деятельности федеральных органов исполнительной власти по реализации их полномочий, а также правила организации взаимодействия федеральных министерств с находящимися в их ведении федеральными службами и федеральными агентствами устанавливаются регламентами федеральных министерств, иных федеральных органов исполнительной власти в соответствии с типовым регламентом, утверждаемым Правительством.

Председатель Правительства организует его работу, ведет заседания, систематически проводит совещания с членами Правительства, руководителями государственных комитетов, федеральных служб и федеральных агентств, органов и организаций при Правительстве, на которых рассматривает ход выполнения программ и планов деятельности Правительства, поручений и указаний Президента РФ Правительству, принимает решения по оперативным вопросам. Председатель Правительства систематически информирует Президента Российской Федерации о работе Правительства.

Заместители Председателя Правительства в соответствии с распределением обязанностей рассматривают конкретные вопросы деятельности Правительства, координируют деятельность федеральных органов исполнительной власти, обеспечивают исполнение ими решений Президента РФ и Правительства, участвуют при необходимости в заседаниях коллегий этих органов.

Правительство издает постановления и распоряжения, обязательные для исполнения в Российской Федерации. Акты Правительства подписываются Председателем Правительства, акты Правительства по вопросам, подлежащим решению исключительно на заседаниях Правительства, издаются только после их рассмотрения на заседании.

Правительство в пределах своих полномочий организует исполнение законов и постановлений, осуществляет систематический контроль за их исполнением федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, принимает меры по устранению нарушений законодательства Российской Федерации.

Правительство в целях осуществления контроля за исполнением федеральных законов, международных договоров, актов Президента Российской Федерации и решений Правительства:

- заслушивает на своих заседаниях руководителей федеральных органов исполнительной власти и субъектов федерации и дает оценку их деятельности;

- принимает решения об отмене или о приостановлении действия их актов, о привлечении к дисциплинарной ответственности должностных лиц, назначаемых на должность и освобождаемых от долж-

ности Правительством;

- вносит Президенту Российской Федерации предложения о привлечении к дисциплинарной ответственности должностных лиц, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Президентом Российской Федерации.

В Правительстве подлежат рассмотрению проекты федеральных законов, указов и распоряжений Президента РФ, постановлений и распоряжений Правительства, проекты заключений, поправок и официальных отзывов на проекты федеральных законов, в этих целях создаются координационные и совещательные органы, комиссии по проведению административной реформы.

Результаты рассмотрения оформляются актами Правительства, протоколами заседаний Правительства, координационных и совещательных органов, руководителя Аппарата Правительства, протоколами совещаний, резолюциями Председателя Правительства и его заместителей или подписанными ими другими документами. Контроль исполнения поручений организуется Аппаратом Правительства.

Правительство принимает программы социально-экономического развития страны и планы действий по их реализации, а также планирует свою законопроектную деятельность, проведение заседаний и других мероприятий. Координационные и совещательные органы, образуемые Правительством, планируют свою деятельность самостоятельно в соответствии с положениями о них.

На заседании Правительства время для докладов устанавливается председательствующим, как правило, в пределах до 15 минут, для содокладов – до 10 минут, для выступлений в прениях – до 5 минут. При проведении закрытых заседаний Правительства подготовка материалов, допуск на заседания, стенографирование, оформление протоколов и принимаемых актов осуществляются с соблюдением установленных правил работы с секретными документами и режима секретности.

Аппарат Правительства ведет стенографическую запись и обеспечивает аудиовидеозапись заседания. Аудиовидеозапись закрытых заседаний (закрытого обсуждения) не проводится. Участникам заседания и приглашенным лицам не разрешается приносить на заседание кино-, видео- и фотоаппаратуру, звукозаписывающие устройства, а также средства связи.

Решения, принятые на заседании Правительства, оформляются протоколом. Протокол заседания Правительства оформляется Аппаратом Правительства в течение 24 часов после окончания заседания и подписывается председательствовавшим на заседании. В случае необходимости доработки проектов постановлений и распоряжений

Правительства по предложениям замечаниям Правительство дает поручения на доработку в срок до 10 дней. Протоколы рассылаются в 2-дневный срок после заседания.

Подготовка проектов постановлений и распоряжений Правительства осуществляется Аппаратом Правительства, включает составление экспертного заключения, подготовку проекта протокола рассмотрения вопроса и оформление документов для подписания на основе Инструкции по делопроизводству в Аппарате Правительства. Экспертное заключение на проект должно содержать оценку соблюдения требований настоящего Регламента, соответствия проекта актам более высокой юридической силы и ранее принятым решениям, полноты представленных расчетов, обоснований и прогноза социально-экономических, финансовых и иных последствий реализации предлагаемого решения.

Координационные органы именуются комиссиями или организационными комитетами и образуются для обеспечения согласованных действий заинтересованных органов исполнительной власти при решении определенного круга задач.

Совещательные органы именуются советами и образуются для предварительного рассмотрения вопросов и подготовки по ним предложений, носящих рекомендательный характер. Компетенция координационных и совещательных органов, а также порядок принятия решений определяются в положениях о них или в решениях об их образовании.

Координационные и совещательные органы формируются на представительной основе. В состав координационных и совещательных органов в зависимости от вопросов, для решения которых они образуются, включаются представители соответствующих органов исполнительной власти, а также могут включаться представители органов законодательной власти, научных организаций, общественных объединений и религиозных организаций, которые в координационных органах имеют право совещательного голоса.

Для оперативной и качественной подготовки материалов и проектов актов координационные и совещательные органы могут своими решениями образовывать рабочие группы. Решения координационных и совещательных органов оформляются протоколами заседаний.

Решения об образовании, реорганизации и упразднении правительственных комиссий и советов, за исключением правительственных комиссий и советов, образуемых для решения вопросов чрезвычайного характера, принимаются на заседаниях Правительства. Организационные комитеты образуются для проведения мероприятий общегосударственного значения в установленные сроки. Межведом-

ственные комиссии и советы образуются для решения задач или рассмотрения вопросов межотраслевого или межтерриториального значения.

Аналогичными регламентами определяются порядок работы и взаимоотношения законодательной и исполнительной ветвей власти на региональном и местном уровне.

Регламенты разрабатываются также для других органов управления, в которых определяется свод постоянных или временных правил, регулирующих внутреннюю организацию и формы их деятельности.

В частности, регламенты применяются также для бизнес-процессов как документы, описывающие по порядку этапы (шаги), которые должен предпринимать участник или группа участников для выполнения бизнес-процесса, как правило, с указанием требуемых сроков их выполнения.

Технические регламенты разрабатываются в виде нормативно-правовых актов, устанавливающих обязательные для применения и исполнения требования к объектам технического регулирования (продукции, в том числе зданиям, строениям и сооружениям, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации).

Глава 13

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ОБРАЩЕНИЯМИ ГРАЖДАН

13.1. Виды обращений граждан и их характеристика

Каждый гражданин страны имеет конституционное право обращаться к органам власти и управления с предложениями, деловыми советами и сигналами о помощи, что может свидетельствовать об активной его жизненной позиции и желании принимать участие в процессах управления общественными отношениями.

Особенно важна четкая реакция компетентных органов на обращения граждан о незаконных действиях любого должностного лица бюджетной, коммерческой или общественной организации, государственного или муниципального учреждения, гласность работы при их рассмотрении с расширением участия населения.

Не случайно в последние годы внедряется практика применения телефонов доверия, по которым населению предоставлена возможность оперативно по техническим средствам связи сообщать о нарушениях прав и общественных аномалиях, о преступных действиях и фактах превышения полномочий представителями органов власти.

Такие сообщения обычно служат предварительными сигналами о неблагополучии, должны учитываться и проверяться, так как они могут способствовать предотвращению более тяжелых последствий и росту законопослушности власти и граждан в стране в целом. Часть сообщений нередко являются ложными, что должно документироваться и становиться предметом специальных расследований для предотвращения в будущем, так как такие сообщения создают дополнительную работу органам власти и неудобства для населения.

Обращения населения могут быть не только информационными по техническим средствам связи, но также реализовываться путем личного контакта граждан с сотрудниками органов представительной и исполнительной власти. Личный прием граждан по вопросам, входящим в компетенцию организации, осуществляется ее руководителем, заместителями, руководителями структурных подразделений в соответствии с утвержденным графиком, который вывешивается на публичном месте в приемной.

Организацией процесса приема и документирования результатов личного приема граждан должностными лицами органов управления обычно занимается секретарь соответствующего руководителя.

Наиболее важные обращения оформляются гражданами в письменном виде, что становится предметом специального делопроизводства и заботой руководителя любого звена управления. Письменные обращения граждан – важное средство реализации и охраны прав личности. В обращениях могут быть поставлены вопросы, касающиеся прав и законных интересов автора обращения, других граждан и интересов всего общества.

Федеральным законом от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации» регулируются правоотношения, связанные с реализацией гражданином закрепленного за ним Конституцией РФ права на обращение в государственные органы и органы местного самоуправления. В этом законе также устанавливается порядок рассмотрения обращений граждан государственными органами, органами местного самоуправления и должностными лицами.

Граждане имеют право свободно и добровольно обращаться лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения в государственные органы, органы местного самоуправления и должностным лицам. При этом осуществление гражданами права на обращение не должно нарушать права и свободы других лиц.

Обращение гражданина – это направленные в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу в письменной форме или в форме электронного документа предложе-

ние, заявление или жалоба, а также устное обращение гражданина в государственный орган, орган местного самоуправления.

Предложение – это обращение гражданина, направленное на совершенствование законов и иных нормативных правовых актов, деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, развитие общественных отношений, улучшение социально-экономической и иных сфер деятельности государства и общества.

В предложениях содержатся рекомендации по решению важных вопросов экономической, социально-культурной и других сфер деятельности, а также предлагаются способы решения затронутых проблем.

По своему содержанию обращение означает стремление автора включиться в общественную жизнь, проявить политическую активность, принять участие в совершенствовании системы управления. Предложения, как правило, содержат конкретные пути и способы устранения имеющихся недостатков и решения выявленных проблем.

Заявление – это просьба гражданина о содействии в реализации его конституционных прав и свобод других лиц, либо сообщение о нарушении законов и иных нормативных правовых актов, недостатках в работе государственных органов, органов местного самоуправления и должностных лиц, либо критика деятельности указанных органов и должностных лиц.

Жалоба – это просьба гражданина о восстановлении или защите его нарушенных прав, свобод или законных интересов других лиц. Нарушения могут быть вызваны действиями (или бездействием) органов государственной власти и местного самоуправления, их должностными и выборными лицами, руководителями организаций и общественных объединений.

При рассмотрении обращения государственным органом, органом местного самоуправления или должностным лицом гражданин имеет право:

- предоставлять дополнительные документы и материалы либо обращаться с просьбой об их истребовании, в том числе в электронной форме;

- знакомиться с документами и материалами, касающимися рассмотрения обращения, если это не затрагивает права, свободы и законные интересы других лиц и если в указанных документах и материалах не содержатся сведения, составляющие государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну;

- получать письменный ответ по существу поставленных в обращении вопросов, уведомление о переадресации письменного обращения в государственный орган, орган местного самоуправления или

должностному лицу, в компетенцию которых входит решение поставленных в обращении вопросов;

- обращаться с жалобой на принятое по обращению решение или на действие (бездействие) в связи с рассмотрением обращения в административном и (или) судебном порядке в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- обращаться с заявлением о прекращении рассмотрения обращения.

Законом установлены гарантии безопасности гражданина в связи с его обращением. В частности, запрещается преследование гражданина в связи с его обращением в государственный орган, орган местного самоуправления или к должностному лицу с критикой деятельности указанных органов или должностного лица либо в целях восстановления или защиты своих прав, свобод и законных интересов либо прав, свобод и законных интересов других лиц.

При рассмотрении обращения не допускается разглашение сведений, содержащихся в обращении, а также сведений, касающихся частной жизни гражданина, без его согласия. Не является разглашением сведений, содержащихся в обращении, направление письменного обращения в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу, в компетенцию которых входит решение поставленных в обращении вопросов.

Гражданин в своем письменном обращении в обязательном порядке указывает:

- наименование государственного органа или органа местного самоуправления, в которые направляет письменное обращение, либо фамилию, имя, отчество соответствующего должностного лица, либо должность соответствующего лица;

- свои фамилию, имя, отчество, почтовый адрес, по которому должны быть направлены ответ, уведомление о переадресации обращения;

- суть предложения, заявления или жалобы, ставит личную подпись и дату.

В случае необходимости в подтверждение своих доводов гражданин прилагает к письменному обращению документы и материалы либо их копии.

В обращении, поступившем в форме электронного документа, указывается также адрес электронной почты, если ответ должен быть направлен в форме электронного документа, и почтовый адрес, если ответ должен быть направлен в письменной форме. Гражданин вправе приложить к такому обращению необходимые документы и материалы в электронной форме либо направить указанные документы и ма-

териалы или их копии в письменной форме.

Кроме индивидуальных обращений могут иметь место и коллективные обращения граждан в виде петиции. Петиция – это коллективное обращение двух или нескольких лиц в письменном виде, содержащее частный интерес, либо обращение, принятое на митинге или собрании, подписанное организаторами (участниками) и имеющее общественный характер. В частности, это может быть обращение граждан в органы власти о необходимости проведения общественных реформ или частичного изменения законодательства.

Обращения граждан обычно имеют строгую направленность, однако нередко могут носить смешанный характер, когда наряду с заявлением о предоставлении какого-либо права излагается также жалоба на неправомерные действия должностного лица и содержится предложение по совершенствованию механизма работы органа управления.

13.2. Особенности работы с обращениями граждан

Работа с обращениями граждан регламентирована специальным общеотраслевым документом «Типовым положением о ведении делопроизводства по предложениям, заявлениям и жалобами граждан в государственных органах, на предприятиях, в учреждениях и организациях» от 30.11.1981 года № 463.

Типовое положение определяет четкий порядок работы с обращениями граждан, независимо от категории и специфики деятельности органа управления. На основе Типового положения могут быть разработаны ведомственные положения и инструкции по ведению делопроизводства с обращениями граждан с учетом особенностей их деятельности.

Делопроизводство по обращениям граждан ведется отдельно от других видов делопроизводства и возлагается на специально назначенных для этого должностных лиц. Личную ответственность за состояние делопроизводства по обращениям граждан несут руководители соответствующих организаций, которые систематически проверяют порядок ведения делопроизводства и принимают меры к совершенствованию этой работы.

Граждане могут обращаться к должностным лицам на личный прием или направлять обращения в письменном виде. Письменные обращения рекомендуется подавать в те органы, от которых зависит решение поставленного вопроса. Жалобы на общественные организации, не имеющие вышестоящих органов, подаются в местные органы власти.

При личном приеме граждан все письменные и устные обращения граждан регистрируются в журнале или на карточках с отметкой о дате приема, фамилии, имени, отчестве гражданина, существа вопроса и результатов его рассмотрения.

Должностное лицо, осуществляющее прием, обязано внимательно выслушать гражданина и тщательно разобраться в существе его обращения.

Выяснив все обстоятельства, связанные с вопросом, по которому обратился гражданин, должностное лицо по возможности сразу принимает решение, которое объявляется устно со ссылкой на законодательство Российской Федерации или инструктивные документы.

На личном приеме к рассмотрению принимаются обращения граждан по всем вопросам, входящим в компетенцию данной организации. К рассмотрению не принимаются обращения, содержащие оскорбительные выражения, а также не поддающиеся прочтению (последние возвращаются заявителю).

По вопросам, разрешение которых не входит в компетенцию должностного лица, осуществляющего прием, гражданину разъясняется, в какой орган (учреждение) ему следует обратиться, и, по возможности, ему оказывается содействие.

Работа с обращениями граждан представляет собой самостоятельный участок и предусматривает его ведение отдельно от общего делопроизводства, что позволяет проводить систематизацию и анализ результативности реакции на обращения граждан, а также сокращать сроки на поиск документов и принятие решений по существу обращений.

В учреждениях и организациях, где обращения носят массовый характер, для работы с ними создаются специальные подразделения (отделы, секторы). В тех организациях, где обращений сравнительно мало, ими занимается специальный работник. В маленькой организации работа с обращениями граждан является частью обязанностей секретаря. Во всех случаях за работу с этой категорией документов должно отвечать специальное лицо.

Личную ответственность за организацию работы с обращениями граждан и состояние делопроизводства несут руководители государственных органов и организаций, которые обязаны постоянно держать этот участок работы под контролем.

Гражданин направляет письменное обращение непосредственно в тот государственный орган, орган местного самоуправления или тому должностному лицу, в компетенцию которых входит решение поставленных в обращении вопросов.

Письменное обращение подлежит обязательной регистрации в те-

чение трех дней с момента поступления в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу.

Письменное обращение, содержащее вопросы, решение которых не входит в компетенцию данных государственного органа, органа местного самоуправления или должностного лица, направляется в течение семи дней со дня регистрации в соответствующий орган или соответствующему должностному лицу, в компетенцию которых входит решение поставленных в обращении вопросов. О переадресации обращения производится уведомление гражданина, направившего обращение.

В случае, если решение поставленных в письменном обращении вопросов относится к компетенции нескольких государственных органов, органов местного самоуправления или должностных лиц, копия обращения в течение семи дней со дня регистрации направляется в соответствующие государственные органы, органы местного самоуправления или соответствующим должностным лицам.

Государственный орган, орган местного самоуправления или должностное лицо при направлении письменного обращения на рассмотрение в другой государственный орган, орган местного самоуправления или иному должностному лицу может в случае необходимости запрашивать в указанных органах или у должностного лица документы и материалы о результатах рассмотрения письменного обращения.

Запрещается направлять жалобу на рассмотрение в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу, решение или действие (бездействие) которых обжалуется. Обращение, поступившее в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу в соответствии с их компетенцией, подлежит обязательному рассмотрению.

В случае, если невозможно направление жалобы на рассмотрение в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу, в компетенцию которого входит решение поставленных в обращении вопросов, жалоба возвращается гражданину с разъяснением его права обжаловать соответствующие решение или действие (бездействие) в установленном порядке в суде.

Государственный орган, орган местного самоуправления или должностное лицо:

- обеспечивает объективное, всестороннее и своевременное рассмотрение обращения, в случае необходимости – с участием гражданина, направившего обращение;
- запрашивает, в том числе в электронной форме, необходимые для рассмотрения обращения документы и материалы в других госу-

дарственных органах, органах местного самоуправления и у иных должностных лиц, за исключением судов, органов дознания и органов предварительного следствия;

- принимает меры, направленные на восстановление или защиту нарушенных прав, свобод и законных интересов гражданина;

- дает письменный ответ по существу поставленных в обращении вопросов;

- уведомляет гражданина о направлении его обращения на рассмотрение в другой государственный орган, орган местного самоуправления или иному должностному лицу в соответствии с их компетенцией.

Технология работы с обращениями граждан включает:

- личный прием граждан;

- прием и первичную обработку письменных обращений;

- регистрацию обращений;

- направление обращений на рассмотрение;

- уведомление заявителя о направлении обращения в другие учреждения;

- уведомление заявителя о длительном расследовании обращения;

- контроль за сроками исполнения документов и выполнением принятых по ним решений;

- информационно-справочную работу по обращениям граждан;

- извещение заявителя о вынесенных решениях с одновременным, в случае необходимости, направлением решений для исполнения в соответствующие органы;

- группировку исполненных обращений в дела и текущее их хранение;

- анализ поступивших обращений граждан.

Обращения, в которых отсутствует фамилия, адрес и личная подпись, считаются анонимными и не регистрируются, а факты и обстоятельства жалоб подлежат проверке как сигналы о личном или общественном неблагополучии.

13.3. Основные правила работы с письменными обращениями граждан

Письма с поступающими обращениями вскрываются, конверты не уничтожаются, так как штамп является доказательством даты получения документа. Конверт сохраняется до конца решения вопроса и подшивается в дело, так как адрес заявителя нередко имеется только на конверте.

Обращения граждан регистрируются работником делопроизвод-

ства (канцелярии) в регистрационной карточке, в журнале или в компьютере в день их поступления. В случае поступления документа непосредственно в какое-либо структурное подразделение организации он должен быть передан в делопроизводство для регистрации.

При регистрации на тексте обращения в нижнем правом его углу проставляется штамп и дата получения документа, регистрационный номер с указанием начальной буквы фамилии заявителя (например, К – 121), что упрощает учет повторных обращений. Работником делопроизводства проверяется, не является ли обращение повторным.

В целях системного рассмотрения существа вопросов и объективного принятия решений должностными лицами к обращениям прилагаются справочные материалы в подлинниках или копиях.

В целях контроля исполнения поручений заполняются регистрационно-контрольные карточки, не менее чем в двух экземплярах, при повторном обращении в карточках указывается «повторно».

Доклад руководителю для принятия решения или переадресовки обращения в компетентный орган ограничивается в пятидневный срок (в Москве – в трехдневный срок). Сообщение заявителю о пересылке документов в компетентный орган для рассмотрения по существу вопроса направляется не позднее чем в пятидневный срок.

Решение руководителя оформляется в виде резолюции или задания по составлению ответного письма заявителю, в том числе и необходимость направления в его адрес разъяснительного документа. Указания руководителя вносятся в регистрационную карту.

При необходимости для обоснованного решения собирается нужный информационно-справочный материал, запрашиваются документы с мест, требуются объяснения от виновных, направляются документы для проверки в подведомственные органы, организуется выезд на место ответственного работника.

К рассмотрению обращений не следует привлекать лиц, участие которых может повлиять на объективное решение вопросов, поднятых в обращении.

Государственный орган, орган местного самоуправления или должностное лицо по направленному в установленном порядке запросу обязаны в течение 15 дней предоставить документы и материалы, необходимые для рассмотрения обращения. Исключением являются документы и материалы, в которых содержатся сведения, составляющие государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну, и для которых установлен особый порядок предоставления документов и материалов.

Ответ на обращение подписывается руководителем государственного органа или органа местного самоуправления, должностным ли-

цом либо уполномоченным на то лицом.

Ответ на обращение, поступившее в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу в форме электронного документа, направляется в форме электронного документа по адресу электронной почты, указанному в обращении, или в письменной форме по почтовому адресу, указанному в обращении.

В случае, если в письменном обращении не указаны фамилия гражданина, направившего обращение, и почтовый адрес, по которому должен быть направлен ответ, то ответ на обращение не дается. Если в указанном обращении содержатся сведения о подготавливаемом, совершаемом или совершенном противоправном деянии, а также о лице, его подготавливающем, совершающем или совершившем, обращение подлежит направлению в государственный орган в соответствии с его компетенцией.

Обращение, в котором обжалуется судебное решение, в течение семи дней со дня регистрации возвращается гражданину, направившему обращение, с разъяснением порядка обжалования данного судебного решения.

Государственный орган, орган местного самоуправления или должностное лицо при получении письменного обращения, в котором содержатся нецензурные либо оскорбительные выражения, угрозы жизни, здоровью и имуществу должностного лица, а также членов его семьи, вправе оставить обращение без ответа по существу поставленных в нем вопросов. При этом сообщается гражданину, направившему обращение, о недопустимости злоупотребления правом.

В случае, если текст письменного обращения не поддается прочтению, ответ на обращение не дается и оно не подлежит направлению на рассмотрение в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу в соответствии с их компетенцией, о чем в течение семи дней со дня регистрации обращения сообщается гражданину, направившему обращение, если его фамилия и почтовый адрес поддаются прочтению.

В случае, если в письменном обращении гражданина содержится вопрос, на который ему многократно давались письменные ответы по существу в связи с ранее направляемыми обращениями, и при этом в обращении не приводятся новые доводы или обстоятельства, руководитель государственного органа или органа местного самоуправления, должностное лицо либо уполномоченное на то лицо вправе принять решение о безосновательности очередного обращения и прекращении переписки с гражданином по данному вопросу при условии, что указанное обращение и ранее направляемые обращения направлялись в один и тот же государственный орган, орган местного само-

управления или одному и тому же должностному лицу. О данном решении уведомляется гражданин, направивший обращение.

В случае, если ответ по существу поставленного в обращении вопроса не может быть дан без разглашения сведений, составляющих государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну, гражданину, направившему обращение, сообщается о невозможности дать ответ по существу поставленного в нем вопроса в связи с недопустимостью разглашения указанных сведений.

В случае, если причины, по которым ответ по существу поставленных в обращении вопросов не мог быть дан, в последующем были устранены, гражданин вправе вновь направить обращение в соответствующий государственный орган, орган местного самоуправления или соответствующему должностному лицу.

Письменное обращение, поступившее в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу в соответствии с их компетенцией, рассматривается в течение 30 дней со дня регистрации письменного обращения.

В исключительных случаях руководитель государственного органа или органа местного самоуправления, должностное лицо либо уполномоченное на то лицо вправе продлить срок рассмотрения обращения не более чем на 30 дней, уведомив о продлении срока его рассмотрения гражданину, направившему обращение.

Личный прием граждан в государственных органах, органах местного самоуправления проводится их руководителями и уполномоченными на то лицами. Информация о месте приема, а также об установленных для приема днях и часах доводится до сведения граждан.

При личном приеме гражданин предъявляет документ, удостоверяющий его личность.

Содержание устного обращения заносится в карточку личного приема гражданина. В случае, если изложенные в устном обращении факты и обстоятельства являются очевидными и не требуют дополнительной проверки, ответ на обращение с согласия гражданина может быть дан устно в ходе личного приема, о чем делается запись в карточке личного приема гражданина. В остальных случаях дается письменный ответ по существу поставленных в обращении вопросов.

Письменное обращение, принятое в ходе личного приема, подлежит регистрации и рассмотрению в порядке, установленном настоящим Федеральным законом.

В случае, если в обращении содержатся вопросы, решение которых не входит в компетенцию данного государственного органа, органа местного самоуправления или должностного лица, гражданину дается разъяснение, куда и в каком порядке ему следует обратиться.

В ходе личного приема гражданину может быть отказано в дальнейшем рассмотрении обращения, если ему ранее был дан ответ по существу поставленных в обращении вопросов.

Государственные органы, органы местного самоуправления и должностные лица осуществляют в пределах своей компетенции контроль за соблюдением порядка рассмотрения обращений, анализируют содержание поступающих обращений, принимают меры по своевременному выявлению и устранению причин нарушения прав, свобод и законных интересов граждан.

Лица, виновные в нарушении настоящего Федерального закона, несут ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации.

Гражданин имеет право на возмещение убытков и компенсацию морального вреда, причиненных незаконным действием (бездействием) государственного органа, органа местного самоуправления или должностного лица при рассмотрении обращения, по решению суда.

В случае, если гражданин указал в обращении заведомо ложные сведения, расходы, понесенные в связи с рассмотрением обращения государственным органом, органом местного самоуправления или должностным лицом, могут быть взысканы с данного гражданина по решению суда.

Сроки исполнения обращений:

- не требующие дополнительного изучения и проверки – не позднее 15 дней со дня поступления;
- в порядке исключения при необходимости специальной проверки и истребовании дополнительных документов – не более, чем месяц (с сообщением лицу, подавшему заявление или жалобу);
- для разрешения заявлений военнослужащих и членов их семей: в центральных органах власти и управления – до 15 дней; в местных органах власти и в учреждениях – безотлагательно, но не позднее 7 дней.

Контроль своевременности и качества работы с обращениями граждан ведется по регистрационно-контрольным карточкам, которые ставятся в картотеку по срокам исполнения. В карточке отмечается фамилия исполнителя, дата передачи ему документа, дата исполнения.

Информационно-справочная работа по письменным обращениям граждан включает ряд последовательных операций:

- второй экземпляр регистрационно-контрольной карточки ставится в справочную картотеку, построенную в порядке алфавита фамилий заявителей;
- сотрудник, ведущий делопроизводство по обращениям граждан,

систематически ведет анализ, обращая особое внимание на письменные сообщения заявителям об отказе в положительном удовлетворении поднятых в обращении вопросов;

- периодически (раз в месяц или квартал) составляются аналитические обзоры или справки по обращениям с отражением: количества по каждому вопросу, количеству положительных и отрицательных решений, количеству просроченных исполнений.

Хранение обращений граждан имеет свои особенности:

- после окончательного решения и исполнения обращения делается надпись «В дело» и ставится личная подпись должностного лица, принявшего это решение;

- все материалы вместе с регистрационной карточкой возвращаются работнику делопроизводства для формирования дела;

- формирование и хранение дел у исполнителей запрещается;

- в дело подшиваются группы документов с расположением по фамилии заявителей в алфавитном порядке, при большом потоке группируются дела по нескольким буквам;

- коллективные обращения располагаются в отдельном деле;

- появившиеся дополнительные материалы и повторные обращения граждан подшиваются к первой группе материалов;

- обычные обращения граждан, обращения личного и второстепенного характера хранятся 5 лет;

- предложения, интересные для истории, творческого характера, жалобы о серьезных недостатках и злоупотреблениях, обзоры и аналитические справки хранятся постоянно с передачей через год в архив учреждения, а затем в государственный архив.

Раздел 4

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Глава 14

ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

14.1. Делопроизводство как процесс работы с документами

Делопроизводство как «ведение дела» с использованием документированной информации представляет собой трудоемкий и достаточно ответственный участок работы в организации любой сферы деятельности. В каждой из них имеются свои специфические особенности, различные способы и формы документирования информации,

особые взаимосвязи с другими сферами деятельности, которые в той или иной мере отражаются на технологии ведения делопроизводства.

Например, особенности работы с кадровыми ресурсами в крупной компании вынуждают вести специальное кадровое делопроизводство наряду с общим делопроизводством.

Особенностью делопроизводства является его универсальность, так как позволяет работать с документами различных органов управления. При этом обеспечивается тесная связь делопроизводства с деловыми процедурами и функциями управления, поскольку должностные лица оперируют документами на всех стадиях своей работы.

Фактически делопроизводство выполняет функцию информационной связи между подразделениями внутри организации и с внешней средой, обеспечивая унификацию процессов обработки потоков документов, их передачи конкретным адресатам, многократного использования и хранения исполненных документов, имеющих деловую значимость.

Таким образом, необходимой составной частью современной системы управления является обеспечение высокого уровня делопроизводства. Если в организации не налажена четкая работа с документами, то ухудшаются и сами процессы управления, поскольку они зависят от качества и достоверности информации, оперативности ее приема и передачи, правильной постановки справочно-информационной службы, четкой организации хранения, поиска и использования документов.

Важнейшими задачами делопроизводства являются реальное отражение состояния и результатов производственной деятельности, рациональная технология работы с документами в целях повышения эффективности управленческой деятельности. От рациональности работы с документами в значительной степени зависят оперативность и качество управления, организация труда и культура поведения управленческого аппарата.

Делопроизводство как организация работы с документами является важной технологической задачей. Функции делопроизводства охватывают широкий комплекс обычно взаимосвязанных технологических стадий работы с готовыми документами от момента их создания должностными лицами организации или получения по почте из внешней среды до архивного хранения нужных документов или уничтожения документов, потерявших деловое значение.

Поэтому делопроизводство в организации можно представить в виде семи последовательных процессов (табл. 14.1) работы с документами, начиная с придания им юридической силы путем регистрации и завершая их архивным хранением или уничтожением.

Процессы работы с документами

Процессы	Цель	Содержание работ
1. Первичная обработка документов.	Придание документам юридической силы.	Проверка правильности адреса, цельности упаковки и полноты вложений. Проверка правомочности и законности подписи. Регистрация документов по единой технологии.
2. Предварительное рассмотрение документов.	Организация рационального документооборота.	Сортировка документов по степени важности. Отбор документов для решения руководителя. Распределение документов по структурным подразделениям.
3. Передача документов на исполнение.	Качественное исполнение указаний руководства.	Информационно-справочное обслуживание. Санкционированный доступ к конфиденциальной информации. Организация встреч и совещаний.
4. Контроль исполнительской дисциплины.	Обеспечение своевременного исполнения документов.	Заблаговременное и текущее напоминание о сроках исполнения документов. Анализ исполнительской дисциплины и доклад результатов руководству.
5. Отправка исполненных документов.	Сокращение сроков и обеспечение надежности доставки документов.	Проверка правильности адресования или рассылки, организация экспедиционной обработки, выбор способов доставки документов.
6. Экспертиза ценности документов.	Сортировка документов по степени деловой ценности.	Формирование и организация работы экспертной комиссии. Отбор материалов, требующих хранения. Уничтожение документов, потерявших деловую ценность.
7. Организация архивного хранения документов.	Сохранение документов, имеющих ведомственную и историческую ценность.	Выбор и периодический пересмотр номенклатуры дел в организации. Подготовка документов для сдачи в ведомственный архив и передачи в государственный архив.

Во-первых, все документы, созданные должностными лицами организации или поступившие извне, проходят стадию первичной обработки в службе делопроизводства для придания им юридической силы. Процесс первичной обработки обычно включает проверку правильности адреса получателя или отправителя, целостности упаковки и полноты вложений. На практике встречаются факты неточного или ошибочного оформления адреса.

В результате документы приходится длительное время разыскивать или возвращать отправителю, что отражается на оперативности управления. В отдельных случаях важные для организации документы из-за технических ошибок могут быть безвозвратно потеряны.

При получении документов извне проверяются целостность упаковки и полнота вложений. Исполненные документы внутри органи-

зации должны содержать подписи должностных лиц, которые имеют юридическое право такой подписи. При сомнениях в правомочности подписи и законности документов по решению руководителя организации для проверки могут привлекаться эксперты, в частности юрисконсульт.

Для проверки истинности документов работников или кандидатов в организацию служба делопроизводства может оформлять официальный запрос в учебное заведение о получении дипломов об образовании и полученной квалификации.

После проверки документы проходят процедуру регистрации, что позволяет на следующих стадиях работы оперативно и безошибочно находить их местоположение и успешно вести информационно-справочную работу.

Во-вторых, при массовом поступлении документов в организацию по решению руководства вводится процесс предварительного рассмотрения документов с целью рационализации документооборота. При сортировке документов по степени их важности определяются документы для срочного принятия решения высшим руководством.

Другая часть документов направляется непосредственно руководителям структурных подразделений, что существенно снижает затраты времени на доведение задач до исполнителей. Более того, часть документов по своему целевому предназначению может исключаться из стадии регистрации.

В-третьих, передача полученных документов на исполнение должна обеспечить, прежде всего, создание условий для качественного исполнения указаний руководства. Для этого организуется процесс информационно-справочного обслуживания при условии санкционированного доступа исполнителей к конфиденциальной информации.

При исполнении документов различными структурными подразделениями по необходимости проводятся встречи и методические совещания, осуществляется их документационное обслуживание.

В-четвертых, процесс контроля исполнительской дисциплины направлен не только на качественное, но и на своевременное исполнение документов, что также оказывает влияние на эффективность управления.

Работники делопроизводства в этих целях используют заблаговременное и текущее напоминание о сроках исполнения документов, а также проводят периодический анализ исполнительской дисциплины и докладывают результаты руководству.

В-пятых, процесс отправки исполненных документов направлен на сокращение сроков отправки и получения документов адресатами. Для этого проводятся процедуры проверки правильности адресования

или рассылки, организации экспедиционной обработки и доставки документов. Выбираются наиболее выгодные способы доставки с учетом важности документов, степени их срочности и надежности получения в требуемые сроки.

В-шестых, процесс экспертизы ценности документов преследует цель сортировки документов по степени деловой ценности, что позволяет освободить делопроизводство от второстепенной документированной информации.

Проводятся формирование и организация работы экспертной комиссии, отбор материалов, требующих хранения, а также уничтожение документов, потерявших деловую ценность.

В-седьмых, процесс организации текущего и архивного хранения документов должен обеспечить сохранность документов, имеющих ведомственную и историческую ценность.

Для этого требуется осуществлять выбор и периодический пересмотр, номенклатуры дел в организации, а также подготовка документов для сдачи в ведомственный архив и передачи в государственный архив.

Таким образом, делопроизводство – это комплекс взаимосвязанных процессов по проверке, отбору и обеспечению работников аппарата управления организации необходимой документированной информацией для выполнения каких-либо функций управления, сопровождения деловых встреч и процедур, призванных для решения задач документационного обеспечения управления.

Анализ процессов делопроизводства свидетельствует, что они следуют после документирования информации органами управления и должностными лицами. Делопроизводство обеспечивает документирование информации путем оказания квалифицированной помощи исполнителям в правильном оформлении ими (редактировании) документов по управлению реальными управленческими процессами.

Основными функциями делопроизводства остаются организация работы с готовыми документами, обеспечивающими управленческую деятельность в самых различных сферах. Эти функции делопроизводства охватывают многочисленные процессы от момента создания или получения документов до их архивного хранения или уничтожения.

14.2. Классификация функций делопроизводства

В состав типовых функций делопроизводства как составной части документационного обеспечения управления входят различные виды работ (табл. 14.2), которые можно разделить на четыре основных вида: технологические, организационные, методические, контрольные.

Классификация функций делопроизводства

Функции делопроизводства

Виды работ

Технологические	Организационные	Методические	Контрольные
Цель выполнения работ			
Отладка единой технологии работ с документами в различных сферах деятельности организации.	Регулирование движения документов, создание рационального документооборота.	Оказание помощи руководству в создании системы делопроизводства в организации.	Соблюдение установленных стандартов оформления и исполнения документов.
Содержание функций			
Прием и регистрация документов, информационно-справочная работа.	Взаимодействие руководства с исполнителями документов управления.	Разработка методических локальных документов, консультации.	Контроль предоставляемых руководству документов и оформления дел.

К внутренним технологическим функциям делопроизводства следует отнести отладку единой технологии работы с документами в самых различных сферах деятельности организации:

- осуществление первоначальной (экспедиционной) обработки входящих документов;
- регистрация входящих, исходящих и внутренних документов;
- передача документов руководству и исполнителям;
- ведение информационно-справочной работы по документам организации.

Технология реализации внутренних функций регламентируется внутренним документом, который обязателен для исполнения каждым работником делопроизводства. Такой документ может разрабатываться в виде положения о службе делопроизводства, который до сотрудников организации, осуществляющих документирование информации, как правило, не доводится.

Среди внешних организационных функций делопроизводства выделяются работы по регулированию движения документов и созданию рационального документооборота в организации:

- подготовка к докладу руководству поступающих документов;
- организация своевременного рассмотрения документов руководством организации;
- регулирование хода исполнения документов, прохождения и исполнения документов в установленный срок;
- организация хранения документов в структурных подразделениях;
- организация делопроизводства по обращениям граждан.

Технология реализации внешних функций регламентируется общим документом, который обязателен для исполнения всеми сотрудниками организации и обычно разрабатывается в виде инструкции по ведению делопроизводства.

Методические функции делопроизводства сводятся к оказанию помощи руководству в создании эффективной системы делопроизводства как в структурных подразделениях, так и в организации в целом, в том числе:

- разработка внутренних документов, включая номенклатуру дел организации, инструкций по делопроизводству, табеля форм документов и других локальных нормативных документов, закрепляющих систему делопроизводства в организации;

- организация и проведение экспертизы научной и практической ценности документов;

- подготовка и организация методических совещаний по правилам ведения делопроизводства;

- консультирование исполнителей по вопросам, относящимся к компетенции службы делопроизводства, по грамотному оформлению управленческих документов, по особенностям разработки документов и ведения делопроизводства в данной организации.

Методическая работа должна отвечать ряду требований, это:

- накопление и передача передового опыта работы с документами управления;

- избегание слепого следования шаблонным документам, содержащим излишний объем информации;

- сокращение числа документов, исключение дублирования данных в различных документах;

- творческое отношение к многочисленным инструкциям, которые не в полной мере отвечают специфике управления и нередко противоречат друг другу.

Качественная реализация функций делопроизводства возможна при постоянном совершенствовании работы с документами в организации путем:

- инструктажа новых работников делопроизводства;

- организации повышения квалификации всего персонала организации в сфере работы с документами;

- методического руководства постановкой делопроизводства в структурных подразделениях;

- совершенствования делопроизводства, внедрения новейших компьютерных технологий.

Наиболее перспективными направлениями повышения качества делопроизводства в современных условиях считаются компьютериза-

ция работы с документами, создание единых баз данных и внедрение электронного документооборота.

К контрольным функциям делопроизводства относятся:

- проверка грамотности оформления документов, представляемых на подпись руководству (то есть исходящих и внутренних документов);
- контроль сроков исполнения документов;
- осуществление контроля формирования и ведения дел в структурных подразделениях;
- соблюдение правил подготовки дел, подлежащих сдаче в архив.

14.3. Содержание функций делопроизводства

Каждая задача, решаемая работниками делопроизводства, содержит строго регламентированное содержание работ, а также возможность творческого подхода к способам достижения поставленных или желаемых целей управления.

Комплекс функций делопроизводства (табл. 14.3) можно условно разделить по четырем основным направлениям работы с документами:

- организация документооборота;
- оказание помощи руководителю по работе с документами, включая информационно-справочную работу, а иногда и секретарское обслуживание руководителя организации;
- организация процедуры экспертизы ценности документов и отбор документов на уничтожение;
- подготовка документов к архивному хранению и организация работы архива организации.

Каждое направление работы имеет свое содержание и обладает специфическими особенностями, влияющими на эффективность управления с учетом особенностей сферы деятельности организации, состава и структуры службы делопроизводства.

Таблица 14.3

Комплекс функций делопроизводства

Делопроизводство организации			
Направления работы с документами			
Организация документооборота	Информационно-справочная работа	Экспертиза ценности документов	Организация архивного хранения
Цели работы			
Рациональное движение и сохранность документов.	Обеспечение руководства необходимой информацией.	Организация работы экспертной комиссии организации.	Соблюдение установленных сроков хранения информации.

а) Организация документооборота

Рациональный документооборот предполагает исключение неоправданных потоков документов, для этого требуется выполнение следующих основных требований:

- обеспечение подразделений и отдельных сотрудников бланками документов (разработка, тиражирование, выдача), учет бланков строгой отчетности;
- разработка отдельных документов по поручению руководства, включая особые правила работы с конфиденциальными документами;
- прием, отправка и первичная (экспедиционная) обработка документов;
- регистрация документов;
- предварительное рассмотрение документов, отбор и подготовка документов к докладу руководству;
- доставка документов исполнителям в соответствии с указаниями руководства;
- контроль прохождения документов между подразделениями и отдельными сотрудниками организации;
- контроль сроков исполнения документов;
- контроль правил оформления документов, представляемых на подпись руководству или к отправке.

Организация документооборота предполагает, прежде всего, творческое отношение к труду и максимальное проявление инициативы работниками делопроизводства, внимательное их отношение к интересам других сотрудников и клиентов.

В частности, не существует требуемого перечня стандартных бланков документов, но их число и содержание постоянной информации намного сокращают трудозатраты при совместной работе с участниками процессов управления.

Выдача и учет бланков строгой отчетности нередко вызывает потери времени при излишней централизации, поэтому на практике целесообразно организовать их выдачу и учет в подразделениях с централизованным контролем в делопроизводстве или секретарем руководителя.

Экспедиционная обработка и регистрация документов не всегда укладывается в установленные сроки работы делопроизводства и для оперативности этих процессов иногда предусматривается неурочный прием срочных документов специально назначенными лицами.

При исполнении документов различными структурными подразделениями и исполнителями практически невозможно все процедуры строго регламентировать, поэтому они обычно основаны преимуще-

ственно на учете исполнительности сотрудников и инициативе работников делопроизводства.

б) Информационно-справочная работа.

Управленческая деятельность основана, прежде всего, на сборе информации состояния с последующей ее переработкой органами управления и должностными лицами в целях выработки рационального (оптимального) управленческого решения. Основными информационно-справочными функциями делопроизводства являются:

- предоставление руководству входящих документов для рассмотрения и распределения их между специалистами для исполнения;
- учет места нахождения документов и сроков их исполнения;
- формирование аналитических отчетов о состоянии исполнительской дисциплины в организации;
- разработка и использование информационно-поисковых систем (картотек, компьютерных баз данных);
- информационно-справочное обслуживание должностных лиц, а в отдельных случаях и секретарское обслуживание;
- подготовка номенклатуры дел и обеспечение единого порядка хранения документов в организации;
- формирование и ведение дел в организации.

Качественное состояние информационно-справочной работы, как правило, базируется на заблаговременной подготовке баз данных, а также предупредительности совместной работы руководства, сотрудников и работников делопроизводства организации.

в) Экспертиза ценности документов.

Возможность накопления в делопроизводстве организации больших объемов документов, которые имеют различную степень важности, вызывает необходимость периодической экспертизы их ценности. Цель проведения экспертизы – сохранить для потомков важные документы и освободить структурные подразделения от малоценных документов, содержащих повторяющуюся или поглощенную информацию.

Важность и сложность такой задачи обуславливает создание специальной экспертно-проверочной комиссии, создаваемой из работников делопроизводства, специалистов и других сотрудников организации. Основными функциями комиссии являются:

- анализ ценности входящих, внутренних и исходящих документов;
- отбор документов, подлежащих архивному хранению;
- формирование акта документов, подлежащих уничтожению из-за потери деловой ценности, с истекшим сроком хранения, а также черновиков и ненужных копий;

- представление акта документов, подлежащих уничтожению, на подпись руководителю организации;

- уничтожение отобранных ненужных документов путем сожжения, измельчения или сдачи в макулатуру как вторичного сырья.

Экспертиза ценности документов проводится на всех этапах жизненного цикла документа:

- в текущем делопроизводстве, при составлении номенклатуры дел, при формировании документов в дела, при подготовке дел к последующему хранению;

- в архиве организации: в процессе подготовки дел к передаче в центральные архивы; в процессе выделения документов и дел с истекшими сроками хранения к уничтожению.

Правилами работы архивов рекомендуется не проводить экспертизу ценности документов одним работником единолично даже в маленьких организациях, поскольку это может привести к негативным последствиям: могут быть уничтожены документы раньше истечения положенного для них срока хранения. Поэтому для проведения экспертизы должна быть создана квалифицированная экспертная комиссия.

Основными функциями экспертных комиссий являются:

- отбор документов постоянного и временного хранения для передачи в архив;

- отбор документов с временными сроками хранения, подлежащих дальнейшему хранению;

- выделение к уничтожению дел, срок хранения которых истек;

- рассмотрение описей дел постоянного срока хранения и актов на дела, отобранные для уничтожения;

- рассмотрение актов на дела, отобранные для уничтожения в виду неисправимых повреждений, и актов о не обнаружении дел, подлежащих передаче на хранение в архив;

- участие в уничтожении дел.

Для того чтобы провести полную и всестороннюю оценку документов, выделяемых к уничтожению, в состав экспертной комиссии желательно включать следующих сотрудников:

- представителя руководства организации;

- архивиста;

- главного бухгалтера организации;

- представителя службы персонала организации;

- представителя юридической службы организации;

- сотрудника службы делопроизводства или секретаря организации.

Экспертная комиссия устанавливает факт истечения срока хране-

ния документов, составляет акт о выделении к уничтожению документов и в соответствии с ним готовит документы на уничтожение.

г) Организация архивного хранения документов.

Дела длительного срока хранения (свыше 10 лет) и постоянного хранения подлежат передаче в архив организации, а затем в ведомственный и государственный архив. Организация архивного хранения документов включает следующие процессы:

- подготовка дел к сдаче в архив;
- выдача архивных документов или их копий по распоряжениям руководства;
- проверка сроков хранения документов в архиве организации;
- передача дел в ведомственный архив;
- уничтожение дел по истечению срока хранения.

Глава 15

ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

15.1. Правила приема и экспедиционной обработки документов

Управленческая деятельность основана, прежде всего, на переработке поступающих официальных документов независимо от способов их пересылки или получения. Кроме того, органы управления и должностные лица создают и передают между собой внутренние документы, предназначенные для использования внутри организации, а также для их отправки корреспондентам вне организации. Это предполагает применение специфической технологии работы с документами или технологии делопроизводства.

В общем случае технология делопроизводства включает ряд последовательных операций (табл. 15.1) работы с документами и должностными лицами организации:

- прием и экспедиционную обработку поступающих и отправляемых документов;
- проверку и регистрацию документов в целях придания им юридической силы;
- представление документов должностным лицам для принятия ими решений по существу полученной информации;
- передачу (доведение) документной информации конечному пользователю;
- введение поступающих и созданных документов в информационную базу данных организации;
- обработку документной информации и накопления документов в

целях информационно-справочного обслуживания должностных лиц;

- секретарское обслуживание руководителей;
- текущее хранение и использование отдельных локальных групп документов;
- подготовка документов к их архивному хранению или уничтожению ввиду потери деловой ценности.

Таблица 15.1

Содержание технологии делопроизводства

Технологические операции	Содержание работ	Вопросы взаимодействия должностных лиц
1. Прием документов.	Фиксация даты поступления документа и передачи его в экспедицию.	Проверка правильности доставки и подтверждение факта получения документа, сообщение фамилии, получившего информацию.
2. Проведение экспедиционной обработки документов.	Вскрытие упаковки, кроме корреспонденции с пометкой «лично» или на машинных носителях.	Передача документа в экспедицию, независимо от способа доставки, при повреждении – составление акта.
3. Регистрация документов.	Определение группы документа: по основной деятельности, по персоналу, по бухгалтерии.	Составление списка документов, которые не подлежат регистрации в организации.
4. Предварительное рассмотрение документов.	Сортировка документов на доклад руководителю или направлению исполнителям.	Разработка перечня документов, которые обязательно подлежат докладу руководителю.
5. Формирование информационно-справочного банка данных.	Создание картотеки или компьютерной базы данных по документам организации.	Направление документов исполнителям и контроль сроков их исполнения.
6. Регистрация и отправка исполненных документов.	Проверка правильности оформления и адресов рассылки документов.	Оформление рассылки документов получателям.

Технология движения документов в организации как более широкое понятие охватывает также работу с проектами документов, размножение пакетов документов, направляемых в нижестоящие управленческие структуры. Документы можно адресовать конкретному должностному лицу, структурному подразделению, организации как юридическому лицу, муниципалитету, региону или стране в целом.

Документы по направлениям движения подразделяется на входящий, внутренний и исходящий потоки. По видовому составу управленческой информации потоки документов могут составлять:

- распорядительные документы органов власти и вышестоящих организаций;
- сведения о результатах выполнения задач, акты и справки проведенных вневедомственных проверок;
- данные статистической отчетности;
- письма-запросы о деятельности организации;
- письма-ответы на инициативные запросы своих работников;
- материалы (приглашения, тезисы выступлений, решения, протоколы) по участию в деятельности коллегиальных органов, научных и общественных мероприятиях.

Технология обработки документов во многом зависит от их авторства и предназначения. Так, распоряжения органов власти, кадровые документы и трудовые соглашения, финансовая отчетность, докладные и объяснительные записки, письменные обращения граждан имеют разные технологии обработки.

Одной из характеристик потоков документов является цикличность их движения, от которой зависит численность работников делопроизводства, режим труда руководителей, непосредственно принимающих участие в прохождении документов в организации, оснащение необходимыми средствами оргтехники.

Методы обработки зависят также от способов пересылки документов, срочности исполнения, степени ограничения доступа к составу информации, которые также оказывают влияние на технологию работы с входящими, исходящими и внутренними документами.

Передача документов между адресатами может осуществляться с помощью фельдъегерской связи, с официальными курьерами или неофициальными посыльными (с оказией), информация пересылается по почте, по телефону, телеграфу, факсимильной аппаратуре или электронной почте. Поступление документов в организации возможно через экспедицию или непосредственно в структурные подразделения, конкретным сотрудникам на их электронный адрес.

В порядке движения документов в организации независимо от способов их получения выделяют несколько этапов:

- экспедиционная обработка документов, поступающих в организацию, и фиксация самого факта их поступления;
- предварительное рассмотрение поступивших документов в службе делопроизводства;
- организация движения документов внутри организации, включая доведение документов до исполнителей;
- придание юридической силы проектам документов после их подписи или утверждения путем регистрации;
- обработка исполненных и отправляемых документов.

Первичными процессами, создающими потоки информации, являются поступление документов в организацию и экспедиционная их обработка. Эти процессы общей технологии делопроизводства должны быть строго регламентированы, чтобы исключить возможность потери или целенаправленного утаивания органами власти и управления важной информации, а также неоправданного затягивания сроков ее рассмотрения.

На основе своевременного принятия руководством обоснованных решений по существу поступившей информации организуется работа должностных лиц организации, создаются потоки внутренних документов и формируется исходящий поток документов.

Поступающие документы в организацию, как правило, проходят через экспедицию и подлежат централизованной экспедиционной обработке. В последнее время все большее количество документов поступает непосредственно в структурные подразделения или на рабочие места конкретных должностных лиц, то есть на их персональные компьютеры (автоматизированные рабочие места), минуя экспедицию.

Сдерживающим фактором массового перехода к прямой пересылке корреспонденции между отправителями и получателями выступает не техническое оснащение рабочих мест, а придание юридической силы пересылаемой корреспонденции посредством регистрации документов.

Экспедиционная обработка документов, поступающих традиционными способами, как правило, не вызывает никаких затруднений при соблюдении определенных правил. Вся поступающая корреспонденция, доставляемая курьерами или своими сотрудниками, по почте, факсом, телеграфом или другим путем, должна приниматься специально выделенным должностным лицом (секретарем, работником канцелярии).

При необходимости сотрудник, принимающий входящие документы или передаваемую информацию, расписывается в журнале или по средствам связи сообщает свою фамилию отправителю сообщения, а также отражает дату и время получения документа или информации.

При наличии в организации дежурных сотрудников получение документов от курьеров в нерабочее время должно включаться в их обязанности, а экспедиционная обработка поступающих документов может проводиться сразу после получения или же в первый рабочий день, исходя из особенностей деятельности организации, степени срочности сообщения и важности отправителя документа.

До вскрытия письменной или электронной корреспонденции по-

лучатель обязан проверить правильность ее доставки и целостность упаковки. Ошибочно доставленная корреспонденция без промедления должна быть отправлена адресату.

При повреждении упаковки проверяется полнота присланных материалов, наличие механических повреждений, а дефекты фиксируются в докладных, справках или актах, которые присоединяются к полученным документам для принятия руководством решений. Выявленные дефекты не дают основания для прекращения или снижения темпов обработки поступающих документов.

В процессе экспедиционной обработки не вскрываются корреспонденции, имеющие гриф «лично», документы на машинных носителях, а также документы, адресованные общественным организациям (профессиональные, студенческие и другие союзы).

При вскрытии корреспонденции конверты и упаковка пакетов или бандеролей уничтожаются. Исключение составляют случаи:

- документом является письменное обращение гражданина (гражданин);
- документы по своему содержанию носят личный характер, хотя на конверте (упаковке) грифа «лично» не имеется;
- в содержании документа нет обратного адреса и фамилии отправителя, но они имеются на конверте (упаковке);
- в документе не проставлена дата его создания, поэтому приходится ее устанавливать по почтовому штемпелю;
- когда необходимо взыскать с корреспондента доплату почтовому ведомству.

На поступающих документах обычно в правом нижнем углу первого листа проставляется отметка, включающая порядковый номер, дата поступления и, при необходимости, количество листов, подпись сотрудника. Если корреспонденция не вскрывается, то регистрационный номер ставится на конверте или упаковке. При получении документов с сопроводительным письмом регистрационная отметка проставляется не только на письме, но и дублируются на первом листе каждого приложения.

Если документ от адресата присылается повторно по одному и тому же вопросу (повторное обращение организации или гражданина), то проставляется отметка «повторное» и с помощью поисково-информационной системы устанавливается местонахождение ранее присланного документа, о чем также отмечается во вновь присланном документе.

Экспедиционная обработка поступающих документов должна проводиться в день их поступления или в первый рабочий день при поступлении корреспонденции после его окончания, а также в нера-

бочие дни. Корреспонденция, не вскрываемая для экспедиционной обработки, сразу же сортируется по адресам и в регистрационную базу данных вносится точный адресат: структурное подразделение или конкретный сотрудник.

15.2. Технология регистрации документов

Принятие управленческих решений и предоставление в распоряжение специалистов необходимых данных требует создания в организации информационно-поисковой системы. Система основана на регистрации документов как фиксации факта создания, поступления или отправки документа путем проставления на нем индекса (порядкового регистрационного номера) и даты с последующей записью необходимых сведений о документе в регистрационных формах.

Цели регистрации – учет документа, придание ему юридической силы в данной организации, создание условий для информационно-справочной работы, контроля исполнения или использования документа должностными лицами.

Принципы регистрации документов:

- регистрации подлежат все документы, подлежащие учету, исполнению и дальнейшему использованию в справочных целях;
- регистрируются документы в машинописной форме и изготовленные компьютерными средствами (электронные);
- регистрация должна быть одноразовой в день поступления, подписания или утверждения, при передаче между подразделения документы повторно не регистрируются;
- регистрируются входящие, исходящие, внутренние документы, а также поступающие из подведомственных организаций, от физических лиц;
- регистрация проводится в пределах групп документов (по основной деятельности, по персоналу, бухгалтерские документы и т.д.), каждой группе документов в организации присваивается свой номер;
- индекс документа может быть составной с учетом групп, составные части индекса отделяются друг от друга косой чертой или тире;
- документы, полученные только для сведений и не требующие ответа или исполнения, – не регистрируются, а сразу передаются в соответствующие службы;
- в каждой организации рекомендуется составлять список документов, не подлежащих регистрации из-за малой их значимости.

Не регистрируются:

- графики;
- чертежи;

- технологические карты;
- технические условия;
- документы по материально-техническому снабжению;
- отчеты месячные, квартальные, годовые;
- прейскуранты;
- рекламные письма, извещения, плакаты, буклеты, проспекты;
- печатные издания (книги, журналы, газеты, брошюры, бюллетени);
- письма, присланные для сведения;
- поздравительные письма, телеграммы, открытки;
- пригласительные билеты;
- пакеты с пометкой «Лично»;
- проекты планов;
- проекты смет расходов;
- расчеты;
- программы заседаний, семинаров, совещаний, конференций;
- учебные планы и программы.

Место регистрации документов закрепляется в инструкции по делопроизводству или в приказе руководителя. Регистрация документов производится, как правило, децентрализованно: основные документы – в службе делопроизводства, по персоналу – в кадровой службе, бухгалтерские документы – в бухгалтерии. Документы могут регистрироваться в журнальной, карточной или автоматизированной (компьютерной) форме.

Журнальная форма регистрации – наиболее простая и применяется для небольшого количества наиболее ответственных документов, таких как конфиденциальные документы, документы об образовании и квалификации (дипломы, аттестаты, сертификаты), документы, удостоверяющие какие-либо персональные данные (справки, доверенности).

Входящие, исходящие и внутренние документы, а также документы ограниченного доступа регистрируются в отдельных журналах, что упрощает их поиск и использование в информационно-справочных целях. При такой форме регистрации обеспечивается лучшая защита сведений о документах, так как используется пронумерованный журнал регистрации (учета), в котором фиксируется порядковый номер каждого документа, дата начала и конца записей, ответственный за ведение журнала. По завершению журнала листы журнала прошиваются нитью и заклеиваются, на последней странице обязательна заверительная подпись с печатью делопроизводства.

Карточная форма регистрации – широко применяется при массовом поступлении документов, позволяет формировать справочную

картотеку и оперативно осуществлять контроль исполнения документов, которые по решению руководства требуют особого внимания.

Форма контрольной регистрационной карточки определяется работниками делопроизводства, исходя из удобства регистрации документов и использования для учета ответов на них. В частности целесообразно оформлять три экземпляра карточек: один помещается в контрольную картотеку, второй – в справочную картотеку, третий экземпляр передается исполнителю вместе с документом.

На карточке отражаются следующие сведения:

- автор, наименование документа, дата поступления, заголовок, краткое содержание;
- резолюция руководителя, срок исполнения;
- отметка об исполнении, отметка о контроле.

Регистрационные контрольные карточки могут изготавливаться на плотной бумаге, разных цветов для различных групп и видов документов, иметь лицевую и обратную сторону. Лицевая сторона предназначена для регистрации входящих документов, обратная – для регистрации ответов на письма-запросы.

При большом потоке писем и ответов на них могут формироваться справочные картотеки, в том числе справочный банк данных исполненных и неисполненных документов по алфавитному принципу, контрольные картотеки.

По мере развития современных технологий расширяются масштабы применения автоматизированных (компьютерных) систем регистрации документов, которые не только позволяют оперативно заполнять регистрационные формы на персональном компьютере, но и формировать базы данных по документам организации.

Такая форма регистрации:

- позволяет децентрализованно регистрировать документы на различных рабочих местах, объединяя результаты в единую базу данных.
- обеспечивает компактное хранение больших объемов информации и сокращает количество ошибок;
- формирует информационно-справочную систему;
- способствует эффективному контролю исполнительской дисциплины.

Распределение документов, поступивших в организацию, после процедуры регистрации осуществляется на основе ознакомления с заголовками. Некоторые документы адресованы в структурные подразделения или конкретному сотруднику, поэтому они направляются непосредственно адресатам.

Большинство документов адресованы в организацию, поэтому должны направляться руководителю для принятия им решения. Од-

нако среди этого потока документов обычно много второстепенной информации. Поэтому на практике обычно применяется процесс предварительного рассмотрения документов, что может заметно упростить технологию делопроизводства и освободить руководителя от рутинной работы.

15.3. Предварительное рассмотрение документов

Все поступающие документы в адрес организации могут либо направляться руководителю для принятия им решения, либо же проходить процедуру предварительного рассмотрения доверенным лицом, которому руководитель делегирует право распределения документов на основе беглого ознакомления с их содержанием.

Сокращению сроков и инстанций прохождения документов способствует распределение входящих документов на потоки, которые требуют обязательного рассмотрения руководителем, а также направляемые непосредственно в структурные подразделения исполнителям.

При предварительном рассмотрении документов учитываются следующие факторы:

- вид документа (закон, распоряжение, письмо);
- авторство, то есть документ издан учреждением, лицом с общественным положением, общественно значимой организацией;
- важность содержания;
- сложность и новизна поставленных вопросов;
- реальная срочность документа.

Помощь в предварительном рассмотрении документов могут оказать внутренние справочные документы, в частности, примерный перечень документов, требующих обязательного рассмотрения руководителем, технологические схемы последовательности распределения поступающих документов.

Руководству обязательно направляются документы законодательной и исполнительной власти, вышестоящих органов управления, жалобы на действия подчиненных должностных лиц. Документы посетителей передаются руководителю через секретаря. Документы с резолюцией руководителя также передаются секретарю или непосредственно работнику делопроизводства.

При предварительном рассмотрении документов работник делопроизводства выясняет необходимость в подборе руководителю дополнительных материалов, в том числе нормативных документов или материалов предыдущей переписки. Соответствующие документы и материалы подбираются в делопроизводстве и передаются руководителю вместе с полученными документами.

Перед докладом документов руководителю следует расположить их в порядке очередности (важности процесса решения). Нередко наиболее важные и срочные поступившие документы в адрес руководителя помещаются в отдельную папку.

Руководитель, как правило, не должен лично принимать и передавать документы на исполнение без регистрации в службе делопроизводства. В любом случае служба делопроизводства должна быть информирована о направлении документа на исполнение и содержании резолюции руководителя для фиксирования и включения в информационно-справочную систему.

Поступающие документы должны быть рассмотрены руководителем в день их поступления, возвращены в делопроизводство в тот же день или, как исключение, – на следующий день. Руководителю не рекомендуется задерживать документы на неопределенный срок.

Руководитель рассматривает поступившие документы, как правило, в день их поступления и тот же день возвращает их в делопроизводство. Работник делопроизводства обязан убедиться в наличии резолюции на каждом из возвращенных документов. В резолюциях руководителя указываются исполнители, конкретные указания и сроки представления результатов. Резолюция руководителя является основанием для постановки конкретного документа на контроль, что обычно отражается знаком «К» на этом документе.

При назначении в резолюции нескольких исполнителей документ передается ответственному исполнителю или определяются сроки работы, а также ведется контроль исполнения документа по каждому отдельному исполнителю.

Все письменные документы, а также телефонограммы, факсограммы и электронные документы отправляются, как правило, централизованно через экспедицию. Отправляемые документы должны приниматься для экспедиционной обработки только полностью оформленные, подписанные и зарегистрированные.

На документ, отправляемый в более чем в четыре адреса, исполнитель готовит список рассылки, отражаемый на первом экземпляре, который адресуется в дело, с указанием номеров рассылаемых экземпляров конфиденциального документа каждому адресату. Если документ является ответом, то документ-запрос формируется в дело вместе с ответным документом.

При одновременной отправке нескольких различных документов оформляется сопроводительное письмо, в приложении к которому отражается перечень отправляемых документов. Сопроводительное письмо оформляется на бланке организации, подписывается руководителем и регистрируется как отдельный документ.

При экспедиционной отправке документов дополнительно проверяется:

- наличие адресов рассылки на самом документе или на отдельном листе;
- наличие необходимого количества копий документа, без учета экземпляра, остающегося в деле;
- уточняется форма отправки корреспонденции: курьерская, телеграфная, электронная, электрографическая (факс), почтовая.

При почтовой отправке уточняется вид почтового отправления: бандероль, простое, заказное, ценное письмо. Сотрудник, осуществляющий отправку корреспонденции, обычно формирует единое почтовое отправление, если несколько авторов отправляют документы одному адресату.

Собственно экспедиционная обработка отправляемых документов включает в себя:

- сортировку почты по корреспондентам;
- упаковку и оформление почтового отправления;
- передачу корреспонденции в отделение связи.

Отправка документов на машинных носителях, посылок и бандеролей должна производиться в упаковке, соответствующей техническим требованиям и сохранности носителей и записанной на них информации. Упаковка и оформление корреспонденции согласно почтовым правилам осуществляется в тот же день или не позднее первой половины следующего рабочего дня. Оформление и отправка служебных телеграмм должна осуществляться в течение часа после их регистрации.

Глава 16

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА В ОРГАНИЗАЦИИ

16.1. Сущность и виды документооборота

Движение различной деловой корреспонденции по установленной в организации технологии работы с информацией образует своеобразные потоки управленческой информации или потоки документов. Поток документов – это сложившееся или организованное в пределах информационной системы движение данных в определенном направлении от источника до получателя информации.

Движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, помещения в дело и (или) отправки называется документооборотом. Путь движения документа predetermined приня-

тым управленческим процессом в данной организации.

Документооборот как часть организации работы с документами – это совокупность документопотоков (потоков документов), обеспечивающая прямую и обратную связь в управлении.

Исходя из ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения», документооборот – это движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело. Документооборот оперирует официальными, то есть полностью оформленными документами и рассматривает, как правило, движение только отдельных документов.

В результате в организации образуется два вида потоков документов:

а) текущий документооборот как совокупность процессов обработки корреспонденции, доведения до пользователя, введения в базу данных, контроля исполнения;

б) оперативное хранение документов как сочетание систематизации документов, экспертизы их ценности, подготовка к архивному хранению, уничтожение ненужных документов.

Документам придается движение в различных звеньях управления, в том числе между отдельными должностными лицами, структурными подразделениями организации, органами государственной власти и субъектами хозяйствования, между различными ведомствами на местном, региональном и федеральном уровне. В каждом звене управления имеются свои особенности состава и порядка движения документов.

Документопотоки различают: по направлениям, по отношению к объекту управления, по объему документов (информации).

1. По направлению документопотоки различаются:

а) вертикальные потоки, связывающие организации различных уровней иерархии управления и отражающие связи руководства и подчинения, в том числе:

- нисходящие потоки – это документы, направляемые субъектами управления подчиненным объектам управления, как правило, распорядительные документы и информационные сообщения;

- восходящие потоки – это документы, получаемые субъектами управления от подчиненных объектов управления, как правило, информационно-справочные документы и заявки на ресурсы;

б) горизонтальные потоки, связывающие объекты одного уровня и обеспечивающие процессы взаимодействия.

2. По отношению к объекту управления документопотоки подразделяются на:

- входящий документопоток, характеризующий поступающую в

организацию информацию;

- исходящий документопоток, характеризующий отправляемую организацией информацию;

- внутренний документопоток, отражающий движение документов внутри организации.

3. Объем документооборота в организации – это общее количество документов, включая входящие, исходящие и внутренние документы, но без копий документов, которые учитываются отдельно. Поэтому объем документооборота отражается дробью: в числителе – количество основных документов; в знаменателе – число экземпляров их копий.

Основной характеристикой документооборота является его рациональность. Рациональный документооборот должен отвечать следующим требованиям, включающим:

- оперативность, то есть прохождение документов должно занимать минимальное время, что оказывает непосредственное влияние на эффективность управления;

- прямоточность, то есть документ не должен проходить одну и ту же инстанцию дважды, возвращался неисполненным либо исполненным не до конца;

- целесообразность, то есть документ должен проходить только через те пункты, которые необходимы для эффективного управления;

- единообразность, что означает одинаковый процесс обработки основных документов в службе делопроизводства.

На основании величины документооборота рассчитывается численность службы делопроизводства, объем управленческого труда как подразделений, так и отдельных исполнителей, а также уровень применения средств компьютеризации в делопроизводстве.

Делопроизводство, являясь важнейшей обслуживающей функцией управления, нуждается в тщательно продуманной организации. От четкости и оперативности движения и обработки документа зависит скорость получения информации, необходимой для выработки решений, подготовки и выполнения поставленных руководством задач. Несвоевременная обработка документов, особенно финансовых, может привести к отрицательным экономическим последствиям в виду срыва ответственных проектов.

Анализ документооборота очень важен для совершенствования работы управленческого аппарата. Рационализируя документооборот, нужно стремиться к сокращению инстанций, проходимых документом и организации прямоточности движения документов, исключая повторные инстанции на его пути и повторные операции при обработке.

При установлении требований к организации документооборота на предприятии следует исходить из следующих принципов:

- централизации операций по приему и отправке документов;
- распределения документов на документопотоки, имеющие одинаковый маршрут (маршрутизация документов);
- организации предварительного рассмотрения поступающих документов;
- исключения возвратных движений документа, не обусловленных деловой необходимостью;
- однократности регистрации документов;
- устранения необоснованных согласований проектов документов;
- регламентации операций по обработке, рассмотрению и согласованию документов.

Все документы организации представлены двумя большими группами: получаемые извне, от других организаций и созданные в самой организации. При изучении документооборота каждая из этих групп рассматривается отдельно. Входящие документы можно проанализировать по корреспондентам – авторам документов, от которых они получены:

- от вышестоящих организаций;
- от подведомственных организаций;
- от других организаций, не находящихся в соподчиненной связи с данной организацией (клиенты, поставщики, покупатели и т.д.);
- от частных лиц, присылающих предложения, заявления, жалобы (обращения граждан).

Документы, создаваемые в организации, при анализе делятся на инициативные, составленные исходя из потребности своей организации, и разработанные «во исполнение» заданий вышестоящих инстанций или в ответ на полученные запросы.

Исходящие документы, также как и входящие, можно проанализировать по видам и корреспондентам, которым они направляются.

Вся документация учреждения делится на три документопотока:

- поступающая документация (входящая);
- отправляемая документация (исходящая);
- внутренняя документация.

Каждый из документопотоков имеет свою особенность относительно состава, количества, обработки и движения. Количество документов всех потоков за год составит объем документооборота учреждения. Величина документооборота необходима для расчета численности делопроизводственного персонала, расчета эффективности применения средств механизации и автоматизации делопроизводства.

Разделение труда между работниками службы делопроизводства

осуществляется по следующим основным этапам работы с документами:

- экспедиционная обработка документов;
- регистрация входящих и исходящих документов;
- предварительное рассмотрение входящих документов;
- доклад документов руководителю для принятия им решений;
- передача документов на исполнение в структурные подразделения;
- контроль исполнения документов;
- обработка исполненных документов.

Все этапы работы службы делопроизводства должны быть направлены на создание условий для успешной работы структурных подразделений, которые исполняют производственные задачи.

16.2. Движение документов внутри организации

Потоки документов, поступающие извне и отправляемые за пределы организации, дополняются внутренним документооборотом. Внутренний документооборот организации формируется не только как реакция на поступившие извне корреспонденции, но и во исполнение решения руководителя, поступивших его указаний подчиненным. Внутренние документы готовятся, оформляются и исполняются (используются) непосредственно в организации и не выходят за ее пределы.

К внутренним документам принято относить все документы, которые разрабатываются должностными лицами организации (ее структурными подразделениями) в целях обеспечения управленческих решений и действий внутреннего характера.

Значительная часть документооборота организации приходится на проекты документов, их согласование с заинтересованными структурными подразделениями и должностными лицами.

Работа с документами внутри организации в таком случае включает следующие этапы:

- постановка задачи руководителем подчиненным и подготовка ими в устном или письменном виде предложений по своим сферам ответственности;
- заслушивание руководителем предложений подчиненных по способам решения предстоящих задач, выработка замысла действий и принятие решения руководителем;
- получение указания на разработку документа, уяснение или уточнение цели документа, поиск необходимых исходных данных, требуемых или выделяемых ресурсов, сроков исполнения;

- разработка проекта документа и представление его руководителю на предварительное рассмотрение;
- согласование проекта документа с заинтересованными руководителями структурных подразделений и должностными лицами;
- корректировка документа по результатам согласования и его оформление, визирование (в необходимых случаях);
- проверка правильности оформления документа, его подписание или утверждение;
- тиражирование и регистрация документа;
- экспедиционная обработка (упаковка и отправка) документа;
- помещение второго экземпляра в дело, последующая работа с ним, текущее и архивное хранение.

Подготовка проекта документа исполнителем обычно начинается со сбора необходимой исходной информации. Работники делопроизводства оказывают помощь исполнителю в подборе нормативных актов по данной тематике, ведут информационно-справочную работу по предыдущей переписке или решению аналогичных вопросов в организации.

Проект документа вначале представляется на рассмотрение руководителю, который может одобрить проект или внести существенные поправки в направления будущих действий.

При согласовании проекта документа с руководителями структурных подразделений, заинтересованных в совместных действиях, могут вноситься уточнения и дополнения. Иногда применяется в согласования действий с внешними участниками совместных действий. Принципиальные изменения в проект документа представляются на решение руководителя.

Визы согласований оформляются на экземпляре документа, который остается в деле организации. На доклад согласованного документа руководителю предоставляются все материалы, включая приложения, другие документы, послужившие основанием для разработки проекта. Руководитель может подписать (утвердить) документ, внести в него изменения или дополнения или же вернуть его на доработку исполнителю.

Служба делопроизводства осуществляет проверку правильности оформления и комплектности документа, соответствия количества экземпляров списку рассылки. Неправильно оформленные документы возвращаются исполнителю. Документы, предназначенные внешним организациям, подлежат отправке в день их регистрации или на следующий рабочий день.

Внутренний документооборот может быть существенно улучшен за счет использования имеющихся резервов. К ним относятся совер-

шенствование технологии взаимодействия должностных лиц организации с работниками делопроизводства. Рациональность документооборота зависит, прежде всего, от сокращения количества внутренних документов в организации.

Для повышения оперативности исполнения документов несколькими исполнителями может применяться копирование документа в несколько экземпляров. При этом количество копий определяется основным исполнителем и должно быть в разумных пределах, так как излишнее тиражирование документа приводит к росту документооборота, затрат ресурсов и лишь затрудняет совместную работу.

При работе с внутренними документами следует шире применять электронный обмен общей информацией с помощью использования единой базы данных, когда обеспечивается возможность параллельной работы над одним документом нескольких исполнителей на своих рабочих местах. Следует также стремиться сокращать число ничего не значащих документальных согласований и количество дублирующих друг друга документов, решать текущие вопросы путем рабочих согласований.

Одним из узких мест организации рационального документооборота является согласованная работа над документами нескольких исполнителей из различных структурных подразделений. Для этого служба делопроизводства должна отладить систему движения документов между подразделениями и эффективный контроль исполнения поручений руководства.

Передача документов между структурными подразделениями и исполнителями зависит от многих факторов и может включать различные способы в зависимости от конфиденциальности, степени важности и срочности информации.

В частности, конфиденциальные, особо важные и срочные документы передаются исполнителям под роспись в специальном журнале выдачи, передача таких документов производится только через работника делопроизводства и самостоятельная передача друг другу не допускается.

В случае большой срочности и конфиденциальности производится разовая доставка документов конкретному исполнителю работником делопроизводства (секретарем) или же исполнитель вызывается для получения документа.

Единый порядок передачи между подразделениями документов, не содержащих конфиденциальную информацию, как правило, не устанавливается, однако в базу данных вносятся сведения о любом изменении их местонахождения с указанием даты передачи, в том числе от одного исполнителя к другому в пределах одного подразделения.

Важные документы с ограниченным правом доступа разносятся исполнителям и забираются у исполнителей работниками делопроизводства с соблюдением точного графика, как правило, без расписки.

Документы с резолюциями руководителей организации передаются руководителям структурных подразделений или по их назначению непосредственно исполнителям. Ознакомление исполнителей с документами производится в день их получения. Для документов с длительными сроками исполнения (не менее шести месяцев) предусматривают этапы исполнения, даты промежуточного контроля, и создается система контроля исполнения.

Ознакомление ряда должностных лиц с одним экземпляром документа, не подлежащего тиражированию, поручается специально выделенному сотруднику. Может также разрабатываться график последовательности и сроков прохождения документа между подразделениями организации.

Если исполнение документа поручено нескольким лицам, то назначается ответственный исполнитель, который имеет право созыва остальных исполнителей. Все исполнители в равной степени ответственны за своевременное и качественное исполнение документа и предоставление ответственному исполнителю в установленные им сроки необходимых материалов: проектов, справок, сведений.

Обычная корреспонденция размещается в сортировочные ячейки (они отводятся каждому подразделению), из которых сотрудники подразделений забирают их самостоятельно в установленное время.

При эксплуатации системы компьютерной регистрации документов и автоматизированного документооборота в инструкциях предусматриваются способы передачи информации исполнителю.

При получении телеграммы, телефонограммы и письма, требующего срочного исполнения, работник делопроизводства обязан ознакомить предполагаемого исполнителя с содержанием информации в переданном сообщении.

16.3. Контроль исполнения документов

Контроль исполнения документов предназначен для содействия своевременному и правильному исполнению документов с помощью рабочего взаимодействия работников делопроизводства с исполнителями, аналитического обзора состояния исполнительской дисциплины, а также служит средством предупреждения серьезных последствий нарушений правил работы с документами организации.

Основные задачи контроля:

- фиксирование всех поставленных на контроль входящих, исхо-

дящих и внутренних документов;

- формирование информационно-справочного банка данных по этим документам и поручениям;

- проверка своевременности доведения документов до исполнителей;

- корректировка массива информации при изменениях сроков, состава исполнителей и содержания заданий;

- информирование руководителей, исполнителей и контролеров о состоянии работы с документами;

- напоминание о неисполненных документах;

- фиксирование фактов исполнения или неисполнения документов;

- анализ уровня исполнительской дисциплины по организации, отдельным подразделениям, специалистам и видам документов.

Функции службы контроля:

- формирование картотеки;

- направление карточек в подразделения;

- выяснение фамилии, имени и отчества исполнителя, его телефона;

- напоминание о сроках исполнения;

- сбор информации о состоянии исполнения;

- запись результатов в карточки контроля;

- информирование руководителей о ходе, состоянии и результатах исполнения;

- снятие документов с контроля;

- формирование картотеки исполненных документов.

Типы контроля:

- по существу решения вопроса – контролирует руководитель или уполномоченное им лицо;

- за сроками исполнения – ведется службой делопроизводства (отдельные работники, группа контроля, секретариат, инспекторы).

Виды срокового контроля:

- текущий контроль – ежедневная проверка хода исполнения документов, срок которых истекает сегодня, целесообразно работникам делопроизводства применять напоминание непосредственным исполнителям (с утра) о необходимости предоставления документов в требуемые сроки;

- предупредительный контроль – проводится работником делопроизводства руководителей структурных подразделений по сложным поручениям и документам, срок исполнения которых истекает через 2–3 дня;

- итоговый контроль – аналитическая работа по обобщению исполнительской дисциплины проводится еженедельно, ежемесячно,

ежеквартально.

При выявлении невозможности исполнения сложных поручений и документов в установленные руководством сроки необходим обязательный заблаговременный доклад руководителю, чья резолюция стоит на документе.

Перенос сроков исполнения документов, обусловленный необходимостью дополнительного сбора информации или проверки состояния дел с выездом на место предстоящих работ, возможен не позднее одних суток до контрольной даты. Решение о переносе сроков исполнения поручений и подготовки документов согласовывается с высшим руководством и сообщается адресатам.

Для своевременного исполнения поручений руководства и разработки документов длительного срока исполнения могут назначаться промежуточные этапы контроля, разрабатываться графики выполнения работ и контроля их состояния.

При исполнении поручения несколькими подразделениями или исполнителями контролируется срок исполнения каждым исполнителем с отражением в контрольной карточке.

Результаты контроля состояния исполнения документов периодически анализируются руководством, по его поручению работниками службы делопроизводства составляется аналитическая справка. Сведения о состоянии исполнительской дисциплины в организации обобщаются, как правило, ежемесячно с отражением подразделений, которые не соблюдают сроки исполнения документов.

При наличии серьезных нарушений правил работы с документами аналитический обзор исполнительской дисциплины обсуждается на служебном совещании с руководящим составом организации. На служебном совещании предметом обсуждения являются также меры по совершенствованию документооборота и улучшению исполнительской дисциплины.

Основными причинами некачественного исполнения документов обычно становятся:

- неоправданная степень централизации полномочий, в результате руководители задерживают рассмотрение документов и сокращается время для работы над документами непосредственных исполнителей;
- перегрузка руководителей и исполнителей второстепенной информацией вследствие некачественного предварительного рассмотрения документов в службе делопроизводства или отсутствия такой практики в организации;
- недисциплинированность руководителей структурных подразделений или отдельных сотрудников;
- недостаточные сроки для качественного исполнения поручений,

что нередко требует параллельной работы различных структурных подразделений или отдельных исполнителей;

- недостаточность технического оснащения рабочих мест сотрудников или слабая мощность средств автоматизации, что не позволяет формировать единые базы данных;

- нерациональная система документооборота в организации.

Глава 17

СЛУЖБА ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

17.1. Состав и задачи службы делопроизводства

Современное делопроизводство по своему предназначению является системой информационного обеспечения любой организации, независимо от ее состава и решаемых задач. Общее руководство делопроизводством осуществляет руководитель организации или по его поручению заместитель руководителя по вопросам управления.

Функции делопроизводства реализуются специальной службой, действующей на правах самостоятельного структурного подразделения, подчиненного непосредственно руководителю организации, или же структурно входящего в состав аппарата управления. И только в небольших по масштабам организациях функции делопроизводства возлагаются на одно должностное лицо.

Наименование, состав и структура службы делопроизводства устанавливаются в зависимости от решаемых организацией задач и специфики ее деятельности.

В организациях малого бизнеса работу с документами обычно выполняет секретарь руководителя, секретарь-референт или другое специально назначенное лицо. В более крупных по составу организациях создается специальное подразделение в виде канцелярии, административного отдела или службы делопроизводства.

В аппарате управления органов муниципального самоуправления создается общий отдел. В его состав обычно включаются: секретариат, канцелярия, отдел по работе с обращениями граждан, группа контроля, копировально-множительное бюро, архив.

В органах управления субъектов Федерации, министерствах и ведомствах федерального уровня создаются управления делами. В состав управления делами, как правило, включаются:

- секретариат (приемная, секретарь руководителя и его заместителей, секретариат коллегии, протокольное бюро);

- канцелярия (бюро переписки, бюро учета и регистрации документов, экспедиция, копировально-множительное бюро);

- группа информационно-справочного обслуживания;
- группа приема граждан;
- отдел по работе с обращениями граждан;
- отдел контроля;
- отдел автоматизации;
- технический отдел;
- архив.

Организационная структура службы делопроизводства может быть централизованная, децентрализованная или смешанная.

Централизованная структура службы делопроизводства применяется в небольших организациях и предполагает полную централизацию работы с документами от момента получения или разработки до отправки, хранения или уничтожения.

Децентрализованная структура службы делопроизводства применяется в разветвленных крупных организациях и предполагает, что каждое структурное подразделение имеет свою службу делопроизводства и ведет все работы с документами.

Смешанная структура службы делопроизводства применяется в большинстве организаций и предполагает, что часть операций с документами ведется централизованно (прием, отправка, первичная обработка документов, их регистрация, контроль сроков исполнения, машинописные и копировально-множительные работы), другая часть – в структурных подразделениях (текущее хранение документов, информационно-справочное обслуживание, подготовка документов в архив или уничтожение).

Задачи, решаемые службой делопроизводства организации, независимо от структуры и ее состава многочисленны и разносторонни. Большинство из них направлены на обеспечение органов управления и должностных лиц необходимой информацией для своевременного и качественного принятия управленческих решений. Служба делопроизводства должна обеспечивать рациональное взаимодействие руководства с другими должностными лицами организации и внешними корреспондентами при сохранении коммерческой или другой тайны, содержащейся в документах управления.

В состав типовых функций делопроизводства входят технологические, организационные, методические, контрольные мероприятия. Технология их реализации регламентируется внутренним документом, который обязателен для исполнения каждым работником делопроизводства. Такой документ обычно разрабатывается в виде Положения о службе делопроизводства, как структурного подразделения организации.

Для каждого работника службы делопроизводства разрабатывает-

ся должностная инструкция, которая детально определяет его права и обязанности по выполнению профессиональных задач, а также устанавливает степень ответственности за своевременность и качество труда. При работе с конфиденциальной информацией различной степени важности законодательством предусмотрена необходимость предварительного получения допуска работы к документам установленной формы.

Основные задачи службы делопроизводства сводятся к реализации технологии работы с документами, которая включает:

- своевременную обработку документов и создание условий для сокращения сроков работы над ними исполнителей;

- регулирование движения документов и создание рационального документооборота в организации, обеспечивающего исполнение документов в установленные сроки и сокращение излишнего документооборота;

- информационно-справочное обслуживание должностных лиц на всех этапах работы с документами управления;

- формирование единой технологии работы с документами во всех сферах деятельности организации:

- консультирование исполнителей по вопросам, относящимся к компетенции службы делопроизводства, в том числе по особенностям разработки и оформления управленческих документов, а также ведения делопроизводства в данной организации;

- обеспечение единого порядка текущего и архивного хранения документов в организации с учетом установленного порядка доступа к информации и сроков ее хранения;

- совершенствование делопроизводства на основе новейших компьютерных технологий, создания единых баз данных и внедрения электронного документооборота.

Технология взаимоотношений руководства и всех специалистов с работниками службы делопроизводства регламентируется общим документом, который обязателен для исполнения всеми сотрудниками организации и обычно разрабатывается в виде Инструкции по ведению делопроизводства, утверждаемой руководителем организации.

Инструкция по ведению делопроизводства в организации должна в полной мере соответствовать требованиям нормативно-методического регулирования работы с документами на федеральном и ведомственном уровнях.

17.2. Нормативно-методическое регулирование делопроизводства в России

Делопроизводство сегодня стало важнейшим инструментом эффективного управления. В современном обществе взаимосвязи между органами государственного управления и организациями с одной стороны, и частными лицами – с другой, а также организациями между собой осуществляются с помощью обмена документацией, в которой фиксируются все важнейшие управленческие решения.

Национальный стандарт ГОСТ Р 51141–98 «Делопроизводство, архивное дело. Термины и определения» термин делопроизводство определяет как отрасль деятельности, обеспечивающую документирование и организацию работы с официальными документами.

Общее методическое руководство делопроизводством в России, как и в большинстве цивилизованных стран мира, осуществляют архивные органы, так как наиболее ценные документы после использования их в оперативной работе передаются на постоянное хранение в государственные архивы.

В Положении «О федеральной архивной службе России», утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 22.10.2004 г. № 125-ФЗ, к главным задачам федеральной архивной службы России (Росархив) отнесены развитие и совершенствование совместно с федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации делопроизводства, в том числе государственной системы делопроизводства и унифицированных систем документации.

Федеральный закон РФ от 27.07.2006 г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» дает понятие «документированная информация» или «документ» – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

В 2007 году был принят национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1–2007 «Управление документами. Общие требования», в котором документ определяется как зафиксированная на материальном носителе идентифицируемая информация, созданная, полученная, сохраняемая организацией или частным лицом в качестве доказательства при подтверждении правовых обязательств или деловой деятельности.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.06.2009 г. № 477 введены Правила делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти. Это свидетельствует, прежде

всего, о том, что с переходом на электронный документооборот в условиях внедрения межведомственного электронного документооборота и электронного правительства роль и значение делопроизводства только возрастают.

На основе указанных Правил федеральные органы исполнительной власти по согласованию с федеральным органом исполнительной власти в области архивного дела издадут инструкции по делопроизводству.

Приказом Минкультуры России от 25.08.2010 г. № 558 утвержден новый Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций с указанием сроков хранения.

Последние годы характеризуются широким внедрением компьютеризированных технологий в сферу работы государственного аппарата и предоставления государственных услуг в электронном виде.

Распоряжение Правительства РФ от 12.02.2011 г. № 176-р «Об утверждении плана мероприятий по переходу федеральных органов исполнительной власти на безбумажный документооборот при организации внутренней деятельности» определяет порядок реализации мероприятий по переходу на безбумажный документооборот при организации внутренней деятельности федеральными органами исполнительной власти за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующий год.

Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 07.07.2010 г. № 210-ФЗ предусматривает поэтапный переход на межведомственное информационное взаимодействие при оказании государственных и муниципальных услуг в электронной форме между органами, предоставляющими эти услуги. Для этого должны быть разработаны Административные регламенты, устанавливающие порядок и стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги.

Постановлением Правительства от 07.09.2011 г. № 751 установлены принципиальные положения о работе с электронными документами. Для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме должны использоваться информационно-телекоммуникационные технологии, включая использование единого портала государственных и муниципальных услуг и (или) региональных порталов государственных и муниципальных услуг, а также использование универсальной электронной карты.

Портал государственных и муниципальных услуг – это государственная информационная система, обеспечивающая предоставление

государственных и муниципальных услуг в электронной форме, а также доступ заявителей к сведениям о государственных и муниципальных услугах, предназначенным для распространения с использованием информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и размещенным в государственных и муниципальных информационных системах, обеспечивающих ведение реестров государственных и муниципальных услуг.

Следует отметить, что электронный документооборот и электронные документы – это не самоцель. Глобально цель – повышение эффективности и качества работы всего государственного аппарата за счет внедрения систем прозрачного движения документов во всех государственных структурах и всеобъемлющей системы контроля исполнения. Переход к электронным документам принципиально сокращает сроки их передачи – от недель до нескольких минут, позволяет направлять документ одновременно нескольким исполнителям, постоянно отслеживать стадии исполнения документа.

Президентом Российской Федерации подписан Федеральный закон от 06.04.2011 г. № 65-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об электронной подписи», обеспечивающий приведение терминологии федеральных законов в соответствие с терминологией, используемой в Федеральном законе «Об электронной подписи».

В связи с этим вносятся изменения в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации, Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

Несмотря на большую работу по формированию нормативно-правовой и нормативно-методической базы российского делопроизводства в последние годы, еще продолжает оставаться актуальным ее дальнейшее совершенствование.

17.3. Номенклатура дел организации

Один экземпляр каждого исполненного документа подлежит хранению в делопроизводстве организации и может использоваться должностными лицами в оперативной работе. Для обеспечения со-

хранности и удобства поиска этих документов по запросам должностных лиц формируется номенклатура дел организации.

Номенклатура дел – это систематизированный перечень заголовков дел в организации, предназначенный для группировки исполненных документов по определенным признакам систематизации и учета, а также определения различных сроков их хранения с учетом информационной ценности документов.

В иерархических структурах отраслевого типа, имеющих филиалы и другие структурные подразделения, разрабатывается типовая номенклатура дел, обязательная для всех уровней иерархии в целях достижения единого порядка их индексации. В управленческих структурах, где состав документов в подразделениях сильно различается, разрабатывается примерная номенклатура дел, имеющая рекомендательный характер.

Решение по структуре номенклатуры дел с учетом особенностей деятельности принимает руководитель организации по предложению службы делопроизводства. Номенклатура дел, кроме того, согласовывается с экспертной комиссией и соответствующим архивным органом.

Утвержденная руководителем номенклатура дел организации действует в течение 5 лет. В течение года опыт использования номенклатуры дел обобщается и при необходимости к следующему году она может уточняться или же составляться и утверждаться заново. Номенклатура дел организации включает также перечень дел, которые должны вести ее структурные подразделения.

Разделами номенклатуры дел как нормативного документа организации являются наименование структурных подразделений, индекс дела, полный заголовок дела, количество томов, срок хранения дела и примечание. При разработке заголовков номенклатуры дел рекомендуется следующая их последовательность: организационные документы, распорядительные документы, плановая документация, отчетная документация, основная деятельность, проверки (ревизии) основной деятельности, учетно-справочная работа. Наименование дел целесообразно размещать с учетом их важности – вначале документы вышестоящих органов, затем своего руководства, затем коллегиальных органов управления. В конце года проставляется количество томов. В приложении отмечается передача дел в ведомственный архив.

Номенклатура дел в органах государственной и муниципальной власти весьма разветвленная, поэтому индексы дел, как правило, содержат номера управлений, департаментов, отделов, которые нумеруются через тире, что способствует формированию информационно-справочной системы и облегчает поиск нужного документа.

Номенклатура дел печатается в нескольких экземплярах. Первый экземпляр является документом постоянного хранения организации и помещается в самостоятельное дело, второй – используется в службе делопроизводства как рабочий документ, третий – применяется в ведомственном архиве в качестве учетного документа, четвертый – после согласования остается в архивном учреждении, пятый – может в виде выписок передаваться в структурные подразделения организации.

При формировании дел соблюдаются следующие основные правила:

- по объему каждое дело не должно превышать 250 листов. При значительном количестве документов в деле формируется несколько томов с одинаковым индексом и заголовком дела, на каждом томе, кроме того, проставляется номер тома и сроки начала и конца подшитых в деле документов;

- в дело группируются документы одного календарного года (исключение составляют переходящие дела и документы, переходящие сроком исполнения на последующий год);

- в дело подшиваются только исполненные документы и только в одном экземпляре;

- документы в деле располагаются в хронологическом порядке по датам поступления или подписания (утверждения);

- документы постоянного и временного сроков хранения группируются отдельно.

В перечень включаются дела со сроками хранения до 10 лет, дела со сроками хранения свыше 10 лет, дела со сроком хранения «постоянно».

Сроки хранения дел определяются в соответствии с ведомственными положениями, а также заключениями экспертной комиссии и архивного органа.

При приеме исполненных документов работник делопроизводства проверяет правильность их оформления, в том числе наличие подписей, виз, отметок об исполнении, даты и номера регистрации. Кроме того, проверяется правильность рассылки, направления документов в соответствующее дело и наличие фамилии исполнителя документа, а также соответствие грифа ограничения доступа к документу грифу секретности дела, количество листов и наличие указанных в документе приложений. Неправильно оформленные документы в делопроизводство не принимаются и возвращаются исполнителю.

Оформление дел осуществляется при их заведении и по окончании года. Оформление дел включает в себя комплекс работ, проводимых поэтапно: подготовка обложки дела; приобщение документов

в дело; нумерация листов; составление внутренней описи документов, находящихся в деле.

На обложке дела указывается гриф секретности, наименование организации и структурного подразделения, индекс дела и тома, заголовок дела, дата заведения и окончания дела и срок хранения. На корешке каждого дела указывается его индекс по номенклатуре, на корешке каждого тома – индекс дела и номер тома.

Законченное производством дело или его том брошюруется, на его обложке проставляется дата окончания и инвентарный номер по журналу учета законченных производством дел.

По окончании ведения дела и его тома в конце внутренней описи документов, находящихся в деле, производится итоговая запись, в которой указываются (цифрами и прописью) количество внесенных в него документов и листов, а также должность и фамилия сотрудника, который оформил эту опись.

Законченное производством дело или его том прошивается и опечатывается. На заверительном листе, подшиваемом в конце дела или его тома, производится запись о количестве подшитых листов, включая внутреннюю опись, которая заверяется сотрудником, оформляющим дело, заверительный лист не нумеруется.

Подготовка исполненных документов к хранению и оперативному использованию включает:

- экспертизу (оценку) научной и практической ценности документов;
- оформление дел;
- описание документов постоянного и долговременного хранения;
- обеспечение их сохранности;
- передачу дел в ведомственный архив.

Если документы, включенные в дело, в течение года требуются должностному лицу организации, то они вынимаются из дела только ответственным за формирование и хранение дел, а на их место вкладывается лист-заместитель, в котором указано: когда, кому и на какой срок выдан документ.

После завершения делопроизводственного года выдача сотрудникам отдельных документов из дела не допускается. При необходимости во временное пользование выдается дело или его том целиком. Карта-заместитель помещается на место выданного дела или его тома. Выдача дел в другие организации производится только с разрешения руководителя организации.

Экспертиза ценности документов на стадии делопроизводства проводится: при составлении номенклатуры дел; в процессе формирования дел и проверке правильности отнесения документов к делам;

при подготовке дел к передаче в архив.

Экспертизу ценности документов осуществляет экспертная комиссия из наиболее компетентных сотрудников в составе не менее трех человек, включая работника делопроизводства. Комиссия осуществляет отбор документов постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения для передачи в архив; отбор документов с временными сроками хранения и с пометкой «До минования надобности», подлежащих дальнейшему хранению в делопроизводстве, выделение к уничтожению дел за предыдущие годы, срок хранения которых истек.

По результатам экспертизы ценности документов составляются описи дел постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения, а также акты о выделении дел к уничтожению.

Дела с исполненными документами постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения передаются в архив после истечения двухлетнего срока их хранения и использования в делопроизводстве организации.

Дела временного (до 10 лет включительно) хранения передаче в архив не подлежат. Они хранятся в делопроизводстве организации или в структурных подразделениях и по истечении сроков хранения подлежат уничтожению в установленном порядке.

Прием дел в архив производится по описи в двух экземплярах, в конце каждого экземпляра описи указываются цифрами и прописью количество фактически принятых дел, дата приема – передачи дел, а также подписи лиц, передавшего и принявшего дела.

Раздел 5

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ТРУДА

Глава 18

ОРГАНИЗАЦИЯ СЕКРЕТАРСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

18.1. Особенности работы секретаря руководителя

В структуре системы управления организацией существенная роль принадлежит секретарю – одной из самых распространенных профессий на современном рынке труда. По существу, секретарь – это правая рука руководителя, сотрудник, владеющий оперативной информацией и находящийся в курсе текущих дел организации.

Международный профессиональный клуб секретарей (Professional Secretaries International) дал следующее определение современному секретарю: «Это инициативный и рассудительный помощник руководителя, обладающий всеми профессиональными навыками, необхо-

димыми для офиса, принимающий решения в пределах своей компетенции и при необходимости берущий управление на себя».

Руководители должны заниматься в основном решением основных производственных вопросов и стратегическими проблемами развития своих организаций, для этого значительную часть управленческой (в первую очередь – административной) работы поручает своему секретарю, должность которого в зависимости от диапазона обязанностей может именоваться также как секретарь-референт или офис-менеджер.

Круг секретарских обязанностей разнообразен и направлен на разгрузку руководителя от второстепенных административных вопросов путем фильтрации документов и информации, самостоятельного решения ряда задач, таких как:

- прием поступающих сообщений и регулирование деловых телефонных переговоров в офисном помещении, что характерно для работы офис-менеджера;

- анализ поступающих документов, их профессиональный анализ, передача корреспонденции и подготовленных вариантов решений для рассмотрения руководителю и доведение его указаний до должностных лиц, что входит обязанности секретаря-референта;

- секретарское обслуживание проводимых совещаний и переговоров;

- помощь руководителю при организации его поездок в служебные командировки;

- прием руководителем своих работников по производственным и личным вопросам.

Перечисленные секретарские функции в той или иной мере связаны с делопроизводством, а в небольших по численности организациях ведение делопроизводства в полном объеме поручается секретарю руководителя.

В любом случае секретарь руководителя постоянно находится у телефона, принимает телефонные заказы и сообщения, дает по телефону необходимые справки, по поручению руководителя связывается с собственными сотрудниками и представителями сторонних организаций. Секретарь в приемной принимает письма, факсы, сообщения по электронной почте, отвечает на телефонные звонки и переадресует их по назначению, принимает и консультирует посетителей.

Как известно, секретарь и референт – достаточно различные разновидности секретарской профессии. Слово «секретарь» происходит от латинского слова «secret» («секрет», «тайна»), а слово «референт» означает «человек, сообщающий что-либо». Происхождение названия «секретарь-референт» отчасти объясняет роль и значение секретаря в

структуре управления.

Секретарь руководителя организации – это помощник, который организует деятельность первого руководителя, составляет для него документы, организует совещания, переговоры, командировки, осуществляет телефонное обслуживание.

Референт - это специалист не только в области секретарского дела, но и в сфере основной деятельности организации; он готовит проекты решений, доклады, отчеты, выступления руководителя, аналитические документы; анализирует ситуацию и принимает участие в разработке стратегии и тактики деятельности крупной компании.

Секретарь-референт принимает и анализирует корреспонденцию, готовит справки и предложения руководителю, а также разрабатывает проекты документов, организует работу должностных лиц организации с документами, выполняет поручения руководителя и его заместителей, является координатором и диспетчером работы офиса.

Секретарь-референт – это доверенное лицо руководителя, владеющее определенной информацией и освобождающее его от текущей работы, чтобы дать ему возможность сосредоточиться на решении основных вопросов деятельности компании. Благодаря работе секретаря-референта руководитель может максимально сконцентрироваться на выполнении своих профессиональных задач.

Секретарь-референт – это профессия, которая включает в себя множество функций. Многочисленные и многообразные обязанности современного секретаря-референта можно также связать с документационным обеспечением управления, так как он занимается подготовкой и оформлением служебных документов, документооборотом, хранением и использованием документов в текущей деятельности организации.

Следует отметить, что в коллегиальных структурах управления, где трудятся секретари-референты, выделенное делопроизводственное подразделение, как правило, не создается, функции по делопроизводственному обслуживанию сосредоточиваются в секретариате.

Вместе с тем рабочее место секретаря-референта обычно оснащается современными техническими средствами и поддерживается программным обеспечением. Это позволяет оптимально, с наименьшими затратами рабочего времени организовать делопроизводственное обслуживание, сочетая его с выполнением прочих многочисленных обязанностей.

К функциям секретаря-референта также относятся:

- организация приема посетителей;
- телефонное обслуживание;
- организация рабочего места руководителя;

- контакты с персоналом и забота о гостях компании;
- организация встреч и переговоров руководителя;
- подготовка командировок руководителя;
- организация и участие в работе совещаний;
- контроль исполнения поручений руководства;
- организация рабочего дня руководителя и резервирование времени;
- контроль за исправностью и правильной эксплуатацией оргтехники.

Часто секретарские функции по обслуживанию руководства определяют как функции по организационному обеспечению деятельности руководителя. Действительно, секретарь-референт является надежным помощником руководителя. Вместе с тем на нем замыкаются все (или большинство из них) внутренние и внешние связи организации, он является связующим звеном между руководителем и сотрудниками, а также деловыми партнерами.

Таким образом, значительное место в функциях секретаря-референта по обслуживанию занимают коммуникационные функции. Сегодня секретаря-референта руководителя не только часто называют «правой рукой» руководителя, но и сравнивают с «центральной нервной системой» компании, что лишней раз подчеркивает важность коммуникационной составляющей в секретарском обслуживании.

Особую группу задач секретаря-референта составляют референтские функции, которые определяют как информационное обеспечение деятельности руководителя. К референтской составляющей, прежде всего, относятся:

- просмотр специальной литературы и периодической печати по профилю деятельности компании;
- поиск и обработка необходимой руководителю информации;
- знание справочников и других источников, в которых содержится необходимая в повседневной деятельности руководителя информация.

Объем референтских функций в различных организациях весьма различен, но грамотно организовать работу с информацией должен уметь каждый секретарь-референт. Секретарь-референт должен иметь всестороннюю информацию о сотрудниках компании (телефоны, адреса), уметь разыскать необходимого руководителю сотрудника не только в рабочее, но и в свободное от работы время, знать о важнейших событиях в личной жизни сотрудников (юбилеях, иных торжествах).

Кроме традиционных обязанностей помощника и референта руководителя, сегодня секретарю-референту делегируются разнообразные

функции, которые никогда ранее не входили в сферу секретарской деятельности. Круг этих обязанностей достаточно широк и разнообразен в различных компаниях. Часто секретарю-референту передаются отдельные административные функции, мелкие бухгалтерские операции. В обязанности секретаря-референта входит прием клиентов и гостей фирмы, деятельность в рамках публичных рилейшнз (связи с общественностью), формирование архивов.

Секретарь-референт просматривает корреспонденцию руководителя, направляя часть документов непосредственно специалистам и менеджерам; он фиксирует и контролирует исполнение всех поручений руководителя, как письменных, так и устных. В его ежедневнике фиксируются все факты, документы, поручения, связанные с деятельностью руководителя.

В небольших коммерческих организациях секретарь-референт, как правило, взаимодействует со службой безопасности, кадровой и хозяйственными службами. При отсутствии должностей руководителей этих служб он иногда непосредственно координирует деятельность этих подразделений.

Часто секретарям-референтам передаются отдельные функции сотрудников, занимающихся работой с персоналом (например, документирование трудовых правоотношений). В отдельных малых фирмах обязанности секретаря-референта сближаются с обязанностями заместителя руководителя по общим вопросам. Часто в подчинении у секретаря-референта находится сотрудник, выполняющий обязанности младшего секретаря.

18.2. Профессиональные требования к секретарю-референту

Секретарь-референт должен уметь принимать решения, давать указания и представлять своего руководителя в деловых ситуациях. Значение секретарей-референтов в структуре управления неуклонно повышается. По данным журнала «Профиль» сегодня секретарь-референт входит в число двадцати самых популярных профессий. Причем по степени престижности и перспективам на ближайшие пять лет эта профессия получила максимальную оценку. Живая и интересная работа, неплохая оплата труда (особенно в крупных городах) делают эту профессию достаточно привлекательной. Спрос на профессиональных секретарей-референтов держится независимо от кризисов, колебаний политического курса и курса валюты.

Формирование новой секретарской профессии в равной степени основано на отечественном и зарубежном опыте организации секретарского обслуживания. Надо отметить, что в США и странах Запад-

ной Европы работа дипломированного секретаря давно считается достаточно уважаемой и соответственно оплачивается. Обучение секретарей производится в специализированных учебных заведениях с высоким уровнем преподавания. Во многих странах введен специальный экзамен на звание профессионального секретаря, без сдачи которого невозможно рассчитывать на высокую секретарскую должность.

Работа секретаря-референта современной российской компании имеет свою специфику:

- большое разнообразие задач со значительными различиями в них по степени сложности, важности;
- весьма насыщенный рабочий день;
- необходимость выполнять параллельно несколько работ;
- постоянные сверхурочные, незапланированные задания, необходимость в случае срочной работы задерживаться после окончания рабочего дня;
- особые условия работы: телефонные звонки, вызовы.

Специфика и сложность секретарского труда связана и с тем, что секретарь всегда на виду, в центре общения с руководством, коллегами, клиентами. Не случайно говорят, что «секретарь – лицо фирмы». Секретарь-референт – профессия обслуживания. В отечественной практике должность секретаря-референта преимущественно занимают женщины, которым более свойственно реализовываться в качестве помощника.

В связи с изменением места секретаря в структуре управления современной компании появились и более высокие требования к уровню образования секретаря-референта, его профессиональной эрудированности, коммуникабельности, способности решать разнообразные деловые задачи.

Сегодня профессия секретаря-референта требует от человека высокой подготовленности, целого комплекса личностных и деловых качеств, обусловленных спецификой секретарского труда. Обратимся к многочисленным объявлениям, приглашающим на работу секретарей-референтов.

К соискателям этой должности предъявляются следующие требования:

- делопроизводства (подразумевается знание правил составления и оформления основных видов управленческих документов и основные правила организации работы с документами);
- навыки работы с ПК (подразумевается знание текстового редактора Microsoft Word, системы электронных таблиц Microsoft Excel и общее знакомство с операционной системой Windows);
- знание в тех или иных пределах иностранного языка, чаще ан-

глийского, реже немецкого или французского.

В действительности квалификационные и иные требования, предъявляемые к современным секретарям, гораздо обширней. К сожалению, при приеме на работу секретаря руководитель не всегда в состоянии четко эти требования сформулировать. И должностная инструкция, там, где она имеется, не дает полного представления об обязанностях секретаря-референта.

Профессиональный секретарь-референт должен иметь определенные знания и навыки, обладать определенными деловыми и личными качествами. Профессиональные знания и навыки, необходимые современному секретарю-референту, можно условно разделить на три группы:

1. Знания, необходимые для документационного и информационного обеспечения руководства и компании в целом.

Секретарь-референт должен знать:

- нормативно-методические документы по документационному обеспечению управления;
- основные принципы организации документооборота;
- основы архивного дела;
- основные прикладные программы;
- русский язык;
- один или несколько иностранных языков (в зависимости от профиля деятельности компании).

На основе этих знаний секретарь должен уметь:

- составлять и оформлять основные виды и разновидности управленческих документов;
- рационально организовать работу с управленческими документами, вести архив;
- находить, систематизировать и хранить информацию;
- пользоваться пишущей машинкой, персональным компьютером, принтером, другими средствами составления, изготовления, копирования документов.

2. Знания, необходимые для коммуникативного обеспечения деятельности компании и ее администрации:

- правила ведения деловой беседы;
- принципы организации приема посетителей, совещаний, деловых поездок;
- современные средства связи;
- основы профессиональной этики.

На основе этих знаний секретарь должен уметь:

- вести деловые беседы и телефонные переговоры;
- организовать совещания, презентации, служебные поездки;

- пользоваться современными средствами связи;
- организовать прием посетителей;
- планировать свою работу, планировать и беречь время руководителя.

3. Знания, связанные с основными направлениями деятельности компании, ее внутренней структурой и внешними связями:

- принципы организации управленческого труда, правовые основы управления;
- основы административного, трудового и хозяйственного права;
- правовые акты и положения, регламентирующие деятельность компании и ее сотрудников.

На основе этих знаний секретарь должен уметь обеспечить эффективную работу руководителя. Дополнительно можно сказать о тех специальных познаниях, которыми должен обладать ученый секретарь, имеющий обычно не только высшее образование, но и ученую степень.

Ученому секретарю необходимо знать:

- научные проблемы соответствующей области знаний, науки и техники;
- направления развития экономики в конкретной сфере деятельности учреждения;
- отечественные и зарубежные достижения в аналогичной области знаний;
- установленный порядок организации, планирования, финансирования, проведения и внедрения в жизнь научных исследований и разработок, а также их патентование;
- действующее законодательство, регулирующее защиту авторских прав и патентов;
- методы организации труда научных работников и управления научными исследованиями и разработками и др.

Таким образом, секретарь-референт должен уметь выполнять все виды работ: от простейших технических до творческих задач. Но его работа отличается от работы других секретарей, прежде всего, высочайшим профессионализмом, наличием референтских видов работ, связанных со сбором, анализом, представлением материалов и составлением документов, свободным знанием иностранных языков и безупречным знанием компьютерных технологий. Секретарь-референт – это высокообразованный, творчески одаренный, высокопрофессиональный помощник руководителя, которому он всегда доверяет и на которого может полностью положиться при выполнении поручений любой сложности.

18.3. Технология труда секретаря

По современным взглядам, секретарь руководителя одновременно выполняет функции администратора, организатора и координатора, что создает значительную физическую, психологическую и эмоциональную нагрузку.

Труд секретаря заключается, прежде всего, в работе с посетителями, пришедшими на прием к руководителю или его заместителям. Профессиональный секретарь должен уметь эффективно взаимодействовать с людьми, быть надежным посредником между руководителем и посетителями. Основными показателями культуры секретаря при приеме посетителей являются любезность, вежливость и корректность.

Важный элемент в этой работе секретаря – информирование работников и посетителей о времени приема руководителем и его заместителями по служебным и личным вопросам, соблюдение очередности приема, кроме лиц, которым право без доклада предоставлено самим руководителем.

В зависимости от принятого в организации управленческого стиля секретарь может выяснить причину обращения и возможность решения этого вопроса другими должностными лицами и согласовать время приема. Во время приема все телефонные звонки адресуются секретарю. Руководитель может поручить секретарю оформить запись результатов беседы в журнале или же попросить изложить просьбу сотрудника в письменном виде.

Прием посетителей из других организаций заранее согласовывается по времени и сущности вопросов. При приеме важных лиц секретарь встает, показывает место для одежды и вещей, провожает гостей до кабинета и открывает дверь. Если посетитель пришел без предварительной договоренности, секретарь вправе сам решить: доложить о нем руководителю немедленно, предложить встречу с другими должностными лицами или записать на прием.

Если прием отменяется по объективным обстоятельствам, то секретарь обязан заранее известить посетителя об этом, договориться о времени, на которое прием переносится. Секретарь обязан также назвать посетителю свою фамилию, имя, отчество и номер телефона для срочных справок и сообщений.

Организуя прием командированных работников, секретарь должен отметить командировочное удостоверение, при необходимости помочь им в обеспечении места в гостинице. Если на прием прибывает делегация, то секретарю следует позаботиться заранее о выделении

сотрудника, который будет сопровождать ее. При прибытии иностранной делегации секретарь должен позаботиться о наличии переводчика и сувениров для членов делегации. По просьбе руководителя секретарь должен приготовить и подать руководителю и членам делегации чай или кофе, пирожные, печенье, конфеты, бутылки с минеральной водой и стаканы, ключ для открывания бутылок.

Одна из задач секретаря – ограждать руководителя от излишних телефонных звонков, самостоятельно решать часть вопросов в рамках своей компетенции или переадресовывать звонки другим специалистам. Но секретарю необходимо твердо знать круг лиц и организаций, с которыми следует соединять руководителя в любое время.

Являясь инициатором телефонного разговора, секретарю вначале следует уточнить, удобно ли абоненту говорить в данный момент. Во время междугородного телефонного разговора важно назвать город, из которого звонят, затем себя, должность своего руководителя и наименование организации. После представления следует назвать, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, секретарь повторяет свои данные и точно указывает время, когда он будет звонить снова. Точность, краткость и четкость беседы особенно важны при ведении междугородных и особенно международных переговоров. Если секретарь на время покидает свое рабочее место, телефон по согласованию с руководителем переключается на него или включается автоответчик.

Секретарь также осуществляет оповещение участников небольшого оперативного совещания, которое проводится обычно в определенный день недели или ежедневно в начале рабочего дня. По поручению руководителя он может контролировать их своевременную явку, выяснение и доклад руководителю о причинах отсутствия не пришедших сотрудников, а также при необходимости вызывать работников на совещание.

Во время совещания секретарь принимает все телефонные звонки и посетителей. Если возникает чрезвычайная ситуация, требующая немедленных действий руководителя, то секретарь записывает поступившую информацию, входит в кабинет, стараясь не отвлекать внимания выступающих и присутствующих, подает записку руководителю и дожидается его указаний.

Во время совещания секретарь ни в коем случае не должен отлучаться из приемной, так как в любой момент участникам совещания может понадобиться что-либо. Совещания оперативного характера проводятся обычно в кабинете руководителя, поэтому секретарь должен позаботиться об обеспечении участников совещания бумагой для записей.

Секретарь принимает участие в подготовке и обеспечении проведения собрания или совещания с приглашением большого числа участников. За 3–4 дня до начала совещания секретарь печатает доклад или тезисы доклада руководителя. На этапе согласования списка докладчиков и тематики их выступлений в соответствии с полученными от них тезисами осуществляется корректировка программы и утверждение руководителем регламента совещания.

Секретарь привлекает соответствующие службы организации к подготовке и оборудованию помещения для проведения совещания. По указанию руководителя секретарь должен подобрать по тематике выступлений видеофильмы, слайды, плакаты, схемы и полностью подготовить их для демонстрации.

Под личным контролем секретаря находится и решение таких вопросов, как размножение приглашений и материалов для рассылки, которая осуществляется по списку лиц или организаций, утвержденному руководителем.

Планируя продолжительность совещания, необходимо помнить, что при нормальном темпе речи за 2 минуты можно пересказать не более одной страницы машинописного текста. Чтобы избежать повторов или пробелов в предполагаемой дискуссии, желательно получить от докладчиков тезисы выступлений, о сроках и форме представления которых следует также указать в приглашении.

Накануне совещания секретарь еще раз напоминает докладчикам о времени начала совещания, порядковом номере выступления и его продолжительности и в случае отказа вносит по согласованию с руководителем необходимые изменения в программу совещания.

За час до начала совещания секретарь готовит для председателя папку с материалами совещания. Во время торжественных собраний на столе председателя устанавливают цветы. Если на совещании присутствуют гости, их следует проводить в зал и усадить в первых рядах. Перед совещанием секретарь раздает необходимые документы его участникам.

Если секретарь принимает непосредственное участие в работе совещания, то ему может быть поручено ведение протокола. Секретарь фиксирует фамилии и тезисы выступления, принятые решения. При оформлении протокола указываются присутствующие и приглашенные, наличие кворума, особенно при голосовании по важным вопросам, точные результаты голосования. На оформление протокола совещания отводят обычно 2–3 дня.

Во время отсутствия руководителя у секретаря появляется возможность уделить больше времени вопросам делопроизводства: формированию и оформлению дел, проверке наличия документов и т.п.

При возвращении руководителя из командировки секретарь информирует его о вопросах, которые возникли в период его отсутствия, и ходе их решения.

Руководитель знакомит секретаря с материалами командировки и вместе с командировочными документами передает их для подготовки отчета. Как правило, отчет содержит следующие разделы: цель командировки; вопросы и их решение; выводы и предложения.

Глава 19

ОСОБЕННОСТИ ТРУДА ОФИС-МЕНЕДЖЕРА

19.1. Профессиональные требования к личности администратора

Управленческий персонал до 75% своего рабочего времени расходует на работу с клиентами и документами в офисном помещении. От эффективности этой работы зависит своевременность и качество управления, поэтому необходимо офисное помещение оснастить современной техникой и оборудованием, а также нанять профессионального офис-менеджера для координации работы управленческого аппарата.

В переводе с английского слово «office» означает:

- служба, место, должность, пост;
- нахождение у власти, на посту;
- ведомство (вообще, и в т.ч. предприятие, организация, учреждение);
- отдел, бюро, управление (как структурный элемент предприятия, осуществляющий административные функции);
- контора, канцелярия;
- служебное помещение, кабинет;
- служащие;
- обязанность, долг, функция;
- сведения;
- наконец, служба при доме (при офисе).

Менеджер (manager) – это:

- управляющий, заведующий, руководитель, администратор, директор;
- управляющий имуществом;
- в некоторых случаях – лицо, уполномоченное заниматься организационными вопросами, вести переговоры.

Если следовать принятым определениям, то офис-менеджер (office-manager) – это профессиональный администратор, осуществ-

ляющий руководство деятельностью управленческого аппарата предприятия (но не структурного подразделения вообще). Образно говоря, офис-менеджер – это «хозяин офиса», «начальник штаба», первый помощник руководителя в решении бесчисленного множества административно-хозяйственных вопросов деятельности компании.

Офис-менеджмент представляет собой один из видов управленческой деятельности. Главными отличительными чертами офис-менеджмента являются:

- тесное сочетание и взаимосвязь его функциональных составляющих (планирование, организация, контроль, учёт);
- непосредственное (личное) взаимодействие офис-менеджера со значительным количеством персонала, выполняющего самые разные функции;
- промежуточное положение данного вида деятельности между стратегическим и тактическим менеджментом.

Офис-менеджмент можно обозначить как оперативное руководство управленческим аппаратом компании.

Отечественное трудовое законодательство пока официально не признало и, как следствие, не закрепило юридически существование квалификационной должностной категории «офис-менеджер».

Должность офис-менеджера отсутствует в «Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и разрядов работ», а также в «Квалификационном справочнике руководителей, специалистов и других служащих». Однако за последние годы на рынке труда сформировался спрос на офис-менеджеров, накопилась определённая статистическая информация по требуемым характеристикам, которая нашла обобщённое выражение в аналитических обзорах организаций, занимающихся поиском и наймом работников по запросам компаний.

Офис-менеджер – это один из руководящих сотрудников крупной компании, который подчиняется непосредственно директору. Все должности, содержащие в своем наименовании слово менеджер (англ. manager – управляющий, заведующий, директор), так или иначе, предполагают наделение работника руководящими полномочиями.

Его основной задачей является организация и обеспечение работы сотрудников офиса. Под офисом в данном случае понимается обособленная составная часть компании, выполняющая административные функции и осуществляющая взаимодействие с клиентами.

Процесс управления деятельностью любой компании можно подразделить на выполняемые управленческие и административные функции, различия между которыми разграничить весьма непросто. Вполне понятно, что стратегическое мышление свойственно высшему

руководству.

Административные функции преимущественно заключаются в обеспечении эффективного использования выделенных руководством сил и средств на выполнение производственных задач в соответствии с решением и планом работы.

В основу рекомендаций по разграничению управленческих и административных полномочий в коммерческой компании предлагается положить три основных фактора:

- квалификационные требования к подготовке офис-менеджера, которые в существенной мере можно признать универсальными для любой коммерческой компании;
- навыки эффективной работы с персоналом;
- административные наклонности личности офис-менеджера;
- функционально-хозяйственные навыки;
- умение организовать собственный труд (самоменеджмент).

Основными требованиями к личности и административным качествам офис-менеджера являются:

- оперативность (быстрая и четкая работа с документами);
- современное техническое оснащение (персональные компьютеры, факсы, сканеры, множительная техника и средства малой оргтехники);
- работоспособность оргтехники и обеспечение рабочих мест сотрудников расходными материалами;
- организация жизнеобеспечения офиса;
- оптимизация рабочего дня руководителя;
- согласованность и целесообразность всех делопроизводственных операций.

Требования к деловым качествам офис-менеджера:

- организаторские способности, т.е. способность руководить подчинёнными сотрудниками;
- представительная внешность (презентабельная, располагающая);
- деловые коммуникации, в частности умение чётко и недвусмысленно излагать распоряжения, а также писать и говорить по-русски грамотно и внятно;
- профессиональный этикет, соблюдение правил организационного поведения (субординации) и корпоративной культуры;
- стрессоустойчивость (тактичность, неконфликтность, доброжелательность).

К деловым достоинствам офис-менеджера также относятся:

- целеустремлённость, умение расставлять приоритеты в работе;
- обучаемость, а также умение самому обучать подчинённых сотрудников;

- профессиональная интуиция, способность к предвидению развития ситуации;
- настойчивость, впрочем, не имеющая ничего общего с упрямством;
- оптимизм (основанный на реальном знании офисной обстановки).

Специальные квалификационные требования к профессиональной подготовке офис-менеджера:

- понимание специфики деятельности компании, владение соответствующей терминологией и лексиконом;
- профессиональное владение методами руководства в различных условиях;
- наличие некоторых специальных знаний, в частности, в области финансов, бухгалтерии, маркетинга, логистики, методов экономического и статистического анализа;
- умение водить автомобиль, осуществлять и организовывать грамотную эксплуатацию специальной техники и вспомогательного оборудования (системы наружного наблюдения, средств автоматизации и механизации работ);
- профессиональное владение специальным программным обеспечением.

Общие требования к профессиональной подготовке офис-менеджера:

- опыт работы по данной профессии (в должности офис-менеджера или в аналогичной должности – помощник руководителя, секретарь и другие) от полугода до трёх лет (в зависимости от статуса должности, на которую в данном случае претендует соискатель);
- высшее образование (предпочтительно – по профилю компании, в области управления или техническое);
- знание разговорного (как минимум) английского языка (для работы с персоналом из числа иностранных граждан – знание второго иностранного языка);
- уверенные навыки в работе на персональном компьютере (ПК), предполагающие не только умение грамотно пользоваться установленным программным обеспечением;
- знание основных компьютерных программ (минимально – операционная система Windows, MS Office, Internet Explorer).

В качестве дополнительных к профессиональным качествам офис-менеджера работодателями наиболее часто упоминаются следующие требования:

- наличие у соискателя опыта административно-хозяйственной работы и (или) работы с персоналом;

- дополнительное образование (второе высшее, а также различные формы повышения квалификации, в первую очередь в области менеджмента);

- продвинутый уровень владения иностранным языком, например, способность выполнять письменный и/или устный перевод, умение самостоятельно читать техническую документацию и специальную литературу на иностранном языке и т.п.;

- умение обращаться с офисной оргтехникой (ксерокс, факс, сканер, мини-АТС, устройства бесперебойного питания, зарядные устройства), в идеале – умение быстро выявить и устранить мелкие неисправности в них.

В дополнение к этому офис-менеджеру необходимы:

- высокая работоспособность, в том числе в условиях кризиса, вызванного как объективными, так и субъективными причинами;

- пунктуальность и, в частности, обладание твердой памятью, а также способностью к самоорганизации;

- исполнительность в сочетании с разумной инициативой и осмотрительностью в планах и действиях;

- умение работать в команде, оставаясь при этом «первым среди равных»;

- умение брать ответственность на себя, в особенности, когда руководителя рядом нет, а решение принимать надо, причём немедленно.

19.2. Административные функции офис-менеджера

В подчинении офис-менеджера могут быть люди самых различных должностей, поэтому ему необходимо иметь четкое представление о системе управления человеческими ресурсами и эффективно выполнять функции по управлению персоналом. При найме работников в свое подразделение он совместно со специалистом отдела кадров отбирает на вакантную должность соответствующего специалиста, участвует в тестировании, проводит собеседование с претендентами на вакантную должность.

В дальнейшем офис-менеджер организует процессы профессиональной, психологической, физиологической и организационной адаптации нового сотрудника и в полной мере несет ответственность за результаты адаптации принятого сотрудника. Действенным средством адаптации и развития нового сотрудника являются специальные обучающие инструкции.

Многосторонняя оценка результатов труда подчиненных работников – ключевой элемент его эффективного управления, использу-

мый фактически во всех компонентах работы с кадрами: при найме, адаптации, управлении карьерой, стимулировании и повышении квалификации.

В качестве самостоятельной функции офис-менеджера является управление персоналом офиса. В подчинении офис-менеджера – специалисты и технические исполнители. В рамках этой исключительно важной функции офис-менеджер решает следующие основные задачи:

- анализ потребности аппарата управления в персонале;
- участие в поиске, отборе и найме офисного персонала;
- определение пределов компетенции, делегирование полномочий офисному персоналу;
- обучение и консультирование офисного персонала;
- информирование офисного персонала по кадровым вопросам;
- мотивация офисного персонала;
- контроль (оценка и учёт результатов) деятельности офисного персонала;
- участие в документировании деятельности офисного персонала (трудовые договоры, приказы, должностные инструкции);
- повседневное руководство персоналом офиса.

Уровень доверия руководителя к офис-менеджеру и степень сложности делегируемых ему административных, а затем и части управленческих полномочий во многом зависит от природных лидерских способностей личности, которые проявляются в административных наклонностях и умении взять на себя инициативу и ответственность в сложных ситуациях.

Административные функции офис-менеджера:

- организация работы офиса;
- управление работой офиса в повседневном режиме;
- организация рабочего дня руководителя;
- организация личной повседневной работы (самоменеджмент).

Координационные функции офис-менеджера:

- взаимодействие в работе сотрудников офиса между собой;
- организация взаимодействия в деятельности основных и вспомогательных подразделений офиса;
- координация работы аппарата управления и структурных подразделений компании;
- согласование работы аппарата управления представительств компании;
- сотрудничество в работе с арендодателями и коммунальными службами;
- координация работы с деловыми партнёрами фирмы и СМИ.

В рамках плановой работы офис-менеджер решает задачи:

- планирование личной работы;
- планирование работы офиса (на день, неделю, месяц);
- текущее и перспективное планирование рабочего времени руководителя.

В рамках отчётной работы офис-менеджер решает задачи:

- ведение отчётности по установленным формам (по вопросам деятельности основных подразделений офиса);
- анализ отчётности по установленным формам (по вопросам деятельности вспомогательных подразделений офиса);
- составление отчётов по вопросам текущей деятельности офиса для руководителя компании (по форме планов);
- ведение служебной документации, в которой накапливаются исходные данные для подготовки отчётных документов (книги учёта и движения материальных средств, журнал учёта документов, журналы маршрутизации движения водителей).

В процессе работы офис-менеджер оценивает:

- качество работы персонала офиса и вспомогательных служб;
- исполнение сотрудниками офиса отдельных поручений руководителя;
- состояние офиса и рабочих мест сотрудников;
- состояние офисной оргтехники;
- состояние договоров, в т.ч. исполнение наиболее важных заказов, включая вопросы их комплектации и доставки;
- состояние документации офиса.

Офис-менеджер должен обеспечить своевременный и качественный документальный учёт, в том числе:

- количественные и качественные показатели работы персонала офиса и вспомогательных служб;
- полнота и своевременность исполнения сотрудниками офиса отдельных поручений руководителя;
- состояние офиса и рабочих мест сотрудников (и определение на этой основе необходимости проведения текущего и капитального ремонта помещений или реорганизации офисного пространства);
- состояние офисной оргтехники (и определение на этой основе необходимости оптимизации графика её обслуживания или её модернизации);
- состояние работы по договорам;
- состояние офисной документации.

Коммуникационные задачи офис-менеджера:

- обеспечение коммуникационного взаимодействия между офисом и руководителем компании;

- обеспечение коммуникаций руководителя компании по различным техническим средствам и каналам коммуникации;
 - обеспечение коммуникационного взаимодействия между офисом и структурными подразделениями компании (в т.ч. его филиалами и представительствами);
 - обеспечение коммуникационного взаимодействия между офисом и деловыми партнёрами компании;
 - организация приёма, обработки и передачи информации по техническим средствам и каналам коммуникации (телефон, телефакс, электронная почта – e-mail);
 - организация информационно-справочной работы в соответствии с поручениями руководителя компании;
 - организация внутрикорпоративных мероприятий;
 - организация приёма посетителей (ресепшнс).
- Документационные задачи офис-менеджера:
- организация эффективного документооборота офиса;
 - хранения управленческой документации, ведение электронного архива офиса;
 - взаимодействия с почтовыми и курьерскими службами;
 - исполнения управленческих (прежде всего организационно-распорядительных и организационно-методических) документов, поддержание служебной документации офиса в актуальном состоянии;
 - информационно-справочной работы в соответствии с поручениями руководителя компании.

19.3. Организаторские и хозяйственные функции администратора

Хозяйственные функции офис-менеджера:

- управление финансовыми ресурсами офиса, оптимизация расходов на офис и контроль за офисными расходами, за оплатой счетов, оформление необходимой бухгалтерской документации, взаимодействие с поставщиками;
- организация договорной работы, касающейся вопросов обеспечения офисной деятельности;
- контрольно-инвентаризационная деятельность.

Организация текущего жизнеобеспечения деятельности офиса включает:

- поддержание надлежащих эргономических, микроклиматических и санитарно-гигиенических условий работы в офисе в течение дня;
- эксплуатация помещений и коммуникаций в соответствии с установленными порядком и правилами;

- обеспечение функционирования рабочих мест персонала офиса посредством проведения ежедневных профилактических и сервисных работ, а также путем замены (восстановления) необходимого офисного оборудования, имущества и материалов (канцтоваров, оргтехники, расходных материалов, мебели);

- организация работы по отдельным видам обеспечения сотрудников офиса, в т.ч. медицинскому (в частности, медстрахование), бытовому (питание), техническому (обеспечение связью, в том числе мобильной), транспортному (грузовые и пассажирские перевозки), досуговому (подписка на периодические издания и обеспечение своевременной их доставки);

- оперативное организационное обеспечение сотрудников в соответствии с содержанием поступающих от них заявок (на устранение неисправностей и сбоев в работе офисного оборудования, на получение паспортов, виз, командировочных и проездных документов, а также выписок и копий из прочих документов на транспортное, гостиничное и иное обслуживание, обусловленное спецификой содержания служебных обязанностей и т.д.);

- обеспечение физической безопасности сотрудников и материальных ценностей офиса путем установления и поддержания соответствующего режима охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, информационной безопасности, а также надлежащей организации охраны офиса, включая особый (пропускной) порядок доступа на рабочие места;

- обеспечение текущего и капитального ремонта помещения (здания), в котором располагается офис, регулярных инвентаризаций помещения (здания) и находящихся в нем материальных ценностей.

Хозяйственные обязанности. Они начинаются с организации закупки офисной техники, комплектующих, расходных материалов и заканчиваются руководством по установке оборудования и постановке его на техническое обслуживание, обеспечением взаимодействия с обслуживающей сервисной организацией.

Офис-менеджер:

- на основе рекомендаций технической службы организует закупку офисной техники, разрабатывает графики проведения профилактических и текущих ремонтов оборудования, периодических закупок расходных материалов;

- обеспечивает подготовку и организацию работы офиса (осуществляет руководство организацией рабочих мест персонала офиса, организует проверку офисного оборудования на предмет определения готовности к эксплуатации, проверяет санитарные условия работы в помещениях офиса: освещение, вентиляцию, температурный режим);

- организует использование в работе офисной оргтехники; осуществляет контроль за надлежащим состоянием офисного оборудования, офисных коммуникаций; обеспечивает взаимосвязь с сервисными организациями по техническому обслуживанию офисной техники (разрабатывает схему действий персонала при выявлении неисправностей офисной оргтехники и иного оборудования, по вызову специалистов для проведения ремонтных работ и иных видов технического обслуживания);

- организует обеспечение необходимыми для работы офиса товарно-материальными ценностями (анализирует и определяет потребности в материально-техническом обеспечении и обслуживании офиса, составляет планы на канцтовары, расходные материалы и др.; проверяет наличие канцтоваров и расходных материалов; анализирует предложения, структуру цен, системы скидок; обеспечивает размещение заказа у поставщиков; заключает договоры);

- определяет порядок получения товарно-материальных ценностей, организует платежи за их поставку, оформляет доверенности;

- обеспечивает хранение товарно-материальных ценностей (канцтоваров, расходных материалов и т.п.), необходимых для работы офиса, организует учет и выдачу предметов и средств труда работникам офиса;

- организует работу по инвентаризации хозяйства офиса;

- координирует работы по ведению делопроизводства (оформлению, регистрации, прохождению и хранению документации в соответствии со стандартами делопроизводства); организует документооборот офиса;

- организует прием и рассылку деловой корреспонденции (регистрацию и обработку входящей и исходящей корреспонденции), ведет в пределах своих полномочий деловую переписку;

- организует встречу, прием, регистрацию и необходимое обслуживание визитеров, гостей, делегаций, клиентов, партнеров;

- осуществляет прием визитных карточек, анализ их содержания, их хранение;

- следит за материально-техническим обеспечением переговоров, презентаций, совещаний, конференций, семинаров и других мероприятий;

- организует и проводит деловые переговоры (планирует деловые встречи, определяет линию деловых переговоров, управляет переговорами с соблюдением правил этикета и протокола, организует документальное оформление переговоров, анализирует результаты деловых встреч);

- обеспечивает выполнение работниками корпоративных правил и

норм поведения;

- координирует работу офиса по подготовке к закрытию (приведение в порядок рабочих мест, отключение офисного оборудования, в т.ч. освещения, активирование систем охранной сигнализации, пр.) и подготовке к новому рабочему дню;

- организует совместно со службой безопасности проведение работ по планированию и внедрению мероприятий по поддержанию внутриофисного режима и информационной безопасности.

В течение дня офис-менеджер выполняет множество обязанностей, поэтому ему требуется умение организовать свой собственный труд (самоменеджмент).

Первый час рабочего времени – организационный. За 15–30 минут до начала работы аппарата управления офис-менеджер:

1. Докладывает руководителю компании о начале работы, осведомляется у него о новых поручениях и указаниях, а также об изменениях в работе предстоящего дня.

2. Освежает в памяти, а при необходимости – оперативно корректирует план личной работы, работы руководителя компании и работы офиса на день.

3. Контролирует качество уборки помещений офиса, состояние техники безопасности.

4. Удостоверяется в прибытии на работу всех подчинённых, заслушивает краткие (возможно, телефонные) доклады подчинённых.

Далее следует прием клиентов, согласование работы с деловыми партнерами и заказчиками, работа с документами. После обеда офис-менеджер контролирует ход выполнения задач в подразделениях или на самостоятельных участках работы аппарата управления, проверяет готовность документов, подлежащих представлению руководителю компании, лично представляет наиболее важные и срочные из них ему на подпись.

В конце рабочего дня офис-менеджер принимает (лично или по телефону) доклады руководителей подразделений офиса о состоянии дел, проверяет наличие хранящихся у него материалов и составляет планы работы на следующий день, контролирует выполнение требований пожарной (и иной) безопасности в помещениях, а также уход сотрудников аппарата управления компании с работы.

Перед уходом с работы офис-менеджер осведомляется у руководителя компании о наличии дополнительных указаний и изменениях в организации работы следующего дня.

Глава 20

ТЕХНОЛОГИЯ АРХИВНОГО ХРАНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ

20.1. Архивная ценность документной информации

Одной из важнейших функций делопроизводства в современных условиях мирового информационного бума становится информационно-справочное обслуживание должностных лиц организации. Эта функция приобретает особое значение при глобализации рыночных отношений и создании единого экономического пространства, свободного перемещения сырья, материалов, трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов.

Особенностью рыночных механизмов хозяйственной деятельности признано добровольное взаимовыгодное сотрудничество независимых от государства субъектов рынка при минимальном государственном регулировании. Вступление России во всемирную торговую организацию (ВТО) резко повышает значение информационного обмена на всех уровнях управленческой иерархии. Не случайно гласит поговорка «Кто владеет информацией – тот владеет миром».

Технология делопроизводства призвана обеспечивать потребности должностных лиц любой организации в информации на всех стадиях управленческой деятельности, включая подготовку предложений и выработку (принятие) управленческих решений, планирование работ и постановку задач подчиненным, контроль состояния работ и накопление опыта (базы знаний) на будущее.

Каждый сотрудник организации вправе создавать свою базу данных в том или виде и хранить ее на своем рабочем месте. Текущее хранение служебных документов у исполнителя допускается при условии сохранения установленной степени конфиденциальности содержащихся в них сведений, а также в случаях, если они не требуются для выполнения служебных обязанностей другими сотрудниками.

Большинство служебных документов являются средством коллективного пользования информацией в пространстве и времени, поэтому порядок их хранения и оперативного использования определяется руководителем организации, который официально закрепляется в Инструкции по ведению делопроизводства.

Создаваемая в организации или получаемая от различных корреспондентов документная информация имеет различную степень ценности. Некоторая ее часть используется лишь кратковременно в оперативных целях; другая часть обладает свойством неоднократного востребования в пространстве и времени, поэтому требует долгосрочного хранения; третья часть может составлять значительную ценность

для истории, экономики и науки.

Объективно необходима научно обоснованная система хранения информации с различной значимостью документов. Основы систематизации служебных документов для долгосрочного их использования в России заложены с созданием Единого государственного архивного фонда в 1918 году и правительственного органа – Главного управления архивным фондом. Была создана двухуровневая система организации хранения документов: текущих документов – в архивах организаций и документальных памятников – в государственных архивах.

Действующим нормативным правовым актом, устанавливающим правовые основы хранения документов в РФ и прав собственности на них, является Федеральный закон от 22.10.2004 года № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации». Он регулирует отношения в сфере организации и единые правила хранения, комплектования, учета и использования документов, входящих в состав Архивного фонда РФ и других архивных материалов.

Закон обязывает все юридические лица, независимо от формы их собственности и собственности документов, находящихся в их архивах, исполнять нормативные акты в области архивного дела.

Этим законом также охраняется право собственности на архивные материалы, в том числе частной собственности на архивные материалы организаций и объединений, не являющихся государственными и муниципальными. Изъятие архивных материалов, не предусмотренное федеральными законами, воспрещается.

Таким образом, документы, образовавшиеся в деятельности коммерческих организаций и общественных объединений после утверждения их устава, являются их собственностью. Но документы, которые образовались до этого момента, остаются в собственности государства. Поэтому государственный и муниципальный архив обладает всеми правами контроля за обеспечением их сохранности и проведения других действий с ними.

Законом установлены сроки временного хранения организациями документов, остающихся в государственной собственности до передачи их в государственные архивы:

- федеральных органов – 15 лет;
- субъектов федерации – 10 лет;
- органов местного самоуправления и муниципальных организаций – 5 лет;
- записей актов гражданского состояния – 100 лет;
- документов по персоналу – 75 лет;
- проектной, технологической, конструкторской документации и патентов – 20 лет;

- научной документации – 15 лет;
- кино- и фотодокументов – 5 лет;
- видео- и фонодокументов – 3 года;

Следовательно, к архивному делу предъявляются противоречивые требования: с одной стороны делопроизводство не должно быть перегружено второстепенными, подчас никому не нужными документами, с другой стороны требуется обеспечить сохранность документов и своевременный санкционированный допуск должностных лиц к нужным для качественного управления информационным ресурсам. Поэтому архивное дело учитывает неодинаковую степень ценности документов путем их градации на пять основных категорий.

Во-первых, часть информации используется в организации лишь в оперативной работе и непрерывно обновляется. К таким, например, относятся документы о состоянии сил и средств (сводки, справки, донесения) в реальном масштабе времени. Поэтому столь важно оперативно проводить экспертизу ценности документов и освободить делопроизводство организации от документов или дел, потерявших деловую значимость. Юридическое основание для уничтожения таких документов обычно оформляется как срок хранения «до замены новым документом».

Во-вторых, к другой части документов должностным лицам приходится обращаться неоднократно в течение определенного периода времени. Например, планы работ смежных периодов взаимосвязаны, а их анализ позволяет видеть как удачный опыт, так и типовые ошибки, которых нужно всячески избегать. В ведомственных нормативных документах устанавливаются сроки хранения плановых документов с учетом специфики управленческой практики в каждой сфере деятельности. Как правило, срок текущего хранения таких документов ограничивается несколькими годами.

В-третьих, личные документы в качестве свидетельства о трудовом потенциале, нередко имеют ценность в течение продолжительности активной жизни человека. Например, документы об образовании и квалификации, накопленном опыте трудовой деятельности группируются в личное дело сотрудника, которое должно храниться 75 лет.

В-четвертых, существуют группы документов, характерных только для данной организации, и сроки ее хранения устанавливает ее руководство или документы существуют до той поры, пока существует сама организация. Примерами таких документов являются организационные документы типа структуры и штатной численности организации, штатного расписания или должностных инструкций. Их хранение, как правило, ограничивается сроком 5 лет.

В-пятых, отдельные документы представляют собой памятники

истории и культуры, поэтому как имеют важное научно-техническое, историческое, экономическое значение. После тщательного отбора экспертными комиссиями они подлежат постоянному хранению в архиве организации с последующей передачей в ведомственный и государственный архив.

Различные группы документов имеют свои особенности оперативного использования и хранения, а также подготовки к передаче в архивы с применением процедуры экспертизы ценности информации.

20.2. Подготовка документов к архивному хранению

Документы на всех этапах управленческой деятельности хранятся как в процессе исполнения, так и после завершения исполнения. Организация хранения документов должна обеспечивать их сохранность и удобство пользования.

Оперативное хранение документов во время исполнения должно обеспечивать доступ для быстрой их передачи руководителю или другому исполнителю. Документы у исполнителя могут удобно размещаться на рабочих столах или храниться в специальных папках в соответствии с номенклатурой дел или со специальными пометками с учетом срочности исполнения или корреспондентов. Папки после окончания рабочего дня должны убираться в ящик стола, шкаф или сейф.

Исполненные документы хранить у исполнителей запрещается. Они передаются в делопроизводство, учитываются и подшиваются в дела. Для документов кратковременных сроков хранения используются папки типа «скоросшиватель», что обеспечивает их подшивку в обратной хронологической последовательности, когда последний подшитый документ может чаще потребоваться и он оказывается первым (сверху).

Для документов длительных и постоянных сроков хранения целесообразно использовать мягкие папки с дырками и креплением шнурками в прямой хронологической последовательности, что позволяет передавать их в архив без переформирования документов.

Отдельные документы должностным лицам могут выдаваться работниками делопроизводства самостоятельно под роспись в журнале выдачи на продолжительные, но ограниченные по времени сроки.

Выдача документов, подшитых в дела организации, по запросам должностных лиц может осуществляться для разового использования вместе с другими подшитыми документами. На место выданного дела работник делопроизводства ставит карточку – заместитель с отметкой даты выдачи, фамилии должностного лица и его личной подписи.

В отдельных случаях с разрешения руководителя организации дело на ограниченный срок может быть выдано в другую организацию или орган власти.

Порядок оформления дел, сдаваемых сотрудниками в документальный фонд организации, подробно регламентирован правилами работы архивом организации. На обложку каждого дела, подлежащего хранению в офисе организации, выносятся:

- наименование организации;
- наименование структурного подразделения;
- индекс дела;
- полный заголовок дела по номенклатуре дел;
- количество листов;
- даты первого и последнего документа;
- срок хранения дела.

На корешке обложки обычно также проставляется индекс дела, а при наличии нескольких томов и номер тома. Оформление обложки и корешка дела способствует сокращению времени на поиск нужной информации в процессе информационно-справочного обслуживания должностных лиц. При завершении дела или его тома проставляется вся недостающая информация на обложке дела.

Отбор документов на длительные сроки хранения является функцией экспертной комиссии. В организациях для проведения экспертизы ценности документов, рассмотрения нормативно-методических документов службы делопроизводства, должностных инструкций в части работы с информацией, табелей форм документов и других вопросов создаются постоянно действующие экспертные комиссии (ЭК).

В крупных организациях с большим объемом документооборота создается центральная экспертная комиссия, основными задачами которой становится рассмотрение и согласование результатов работы экспертных комиссий структурных подразделений.

Экспертная комиссия в соответствии с Положением о постоянной действующей экспертной комиссии, утвержденной руководителем организации, создается из наиболее квалифицированных специалистов по делопроизводству, архивному делу, научной, технической и учебной документации, защите информации.

Председатель экспертной комиссии, как правило, один из заместителей руководителя организации, секретарь – сотрудник делопроизводства или архива. Заседания экспертной комиссии проводятся не менее двух раз в год, результаты оформляются протоколами, которые утверждает руководитель организации после согласования с органами архивной службы.

Объектами рассмотрения экспертной комиссии являются номенклатура дел, описи дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения, акты на уничтожение документов и дел, предложения по срокам хранения отдельных документов.

Определение конкретных сроков хранения проводится на основе специальных перечней типовых документов и типовых номенклатур дел, установленных архивной службой, сокращать их не разрешается, но они могут быть увеличены в связи со спецификой деятельности. Ведомства могут разрабатывать свои перечни, которые дополняются специфическими документами своей отрасли.

Дела кратковременного (до 10 лет), долговременного (свыше 10 лет) и постоянного хранения должны быть сохранены в организации до завершения установленного срока и до сдачи дел на государственное хранение, выделения их к уничтожению, до ликвидации организации. Для целей государственного хранения документов создается Архивный фонд РФ и система архивов различного уровня.

Архивный фонд Российской Федерации – исторически сложившаяся и постоянно пополняющаяся совокупность архивных документов, отражающих материальную и духовную жизнь общества, имеющих историческое, научное, социальное, экономическое, политическое и культурное значение, являющихся неотъемлемой частью историко-культурного наследия народов Российской Федерации, относящихся к информационным ресурсам и подлежащих постоянному хранению.

На комплектование Архивного фонда поступают архивные документы как материальные носители с зафиксированной на них информацией, которые имеют реквизиты, позволяющие их идентифицировать. Архивные документы в силу значимости информации для граждан, общества и государства на основе экспертизы ценности ставятся на государственный учет и подлежат постоянному хранению без определения срока (бессрочно).

К ним, прежде всего, относятся:

- особо ценные документы, которые имеют непреходящую культурно-историческую и научную ценность, особую важность для общества и государства и в отношении которых установлен особый режим учета, хранения и использования;

- уникальные документы как особо ценные документы, не имеющие себе подобных по содержащейся в нем информации и (или) его внешним признакам, невозможные при утрате с точки зрения их значения и (или) автографичности.

Временное хранение архивных документов до их передачи на постоянное хранение или уничтожения в течение сроков, установленных нормативными правовыми актами, обеспечивают государствен-

ные, муниципальные архивы и архивы организаций.

20.3. Организация работы архивов

Современная структура архивных органов и учреждений России определена постановлением Правительства РФ от 17.06.2004 года № 200, в соответствии с которым создано Федеральное архивное агентство (Госархив), находящееся в ведении Министерства культуры и массовых коммуникаций.

В систему Госархива входят 14 федеральных государственных архивов, 32 центральных государственных архивов субъектов федерации, 108 архивов краев и областей, 10 архивов автономных округов, архивов городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга, 397 районных и городских архивов, 2090 муниципальных архивов.

Государственное управление архивным делом в России, а также в субъектах РФ осуществляют органы государственной власти, в том числе специально уполномоченные органы исполнительной власти в области архивного дела. Управление архивным делом в муниципальных образованиях осуществляют органы местного самоуправления.

Федеральное архивное агентство через свои территориальные архивные органы и государственные архивы имеет право получать от организаций независимо от их ведомственной подчиненности и форм собственности необходимые материалы о работе архивов и об организации документов в делопроизводстве.

Основным документом, регламентирующим архивное дело в России, является Федеральный закон от 22.10.2004 года № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации». В архивном деле первичным является архив – учреждение или структурное подразделение организации, осуществляющие хранение, комплектование, учет и использование архивных документов.

Государственные органы, органы местного самоуправления муниципального района и городского округа обязаны создавать архивы в целях хранения, комплектования, учета и использования образовавшихся в процессе их деятельности архивных документов.

Организации и граждане вправе создавать архивы в целях хранения образовавшихся в процессе их деятельности архивных документов, в том числе в целях хранения и использования архивных документов, не относящихся к государственной или муниципальной собственности.

При ликвидации организации, в том числе банкротстве, документы по персоналу, а также другие документы, срок хранения которых еще не истек, передаются ликвидационными комиссиями или вре-

менным управляющим в государственный или муниципальный архив.

Архив организации в соответствии с положением о нем комплектуется делами постоянного, временного хранения (свыше 10 лет), а также делами по персоналу. Дела временного хранения со сроками хранения до 10 лет передаче в архив организации, как правило, не подлежат и хранятся в структурных подразделениях, по истечению сроков хранения подлежат уничтожению.

Дела постоянного и долговременного хранения передаются в архив организации не позднее чем через три года после их завершения в делопроизводстве. На все завершенные в делопроизводстве дела, прошедшие экспертизу ценности, составляются архивные описи. Опись представляет собой перечень дел с самостоятельной валовой (порядковой) нумерацией.

Архивные описи составляются отдельно:

- на дела постоянного хранения;
- дела временного (свыше 10 лет) хранения;
- дела по персоналу;
- дела, состоящие из документов, характерных только для данной организации (судебные, следственные дела, научные отчеты по темам и другие дела).

Ежегодно в каждом структурном подразделении на передаваемые в архив дела под методическим руководством архива составляются описи, которые служат основой для подготовки сводной описи дел организации, которую готовит архив. Опись включает: порядковый номер дела (тома, части), его индекс, заголовок, даты, количество листов, срок хранения.

В конце описи оформляется итоговая запись: количество дел (цифрами и прописью), первый и последний номера дел. По требованию архива организации к описи могут прилагаться оглавление, список сокращений, указатели. Неправильно оформленные дела по требованию архива подлежат переформированию.

Дела постоянного хранения формируются в фонды с законченной архивной описью при условии, что число заголовков дел достигает четырехзначной цифры за один или несколько лет в зависимости от документооборота. В организациях с небольшим объемом ежегодно образующихся дел постоянного хранения (до 200 дел) опись считается законченной, если в нее включены описи дел за пять лет.

Законченная опись имеет самостоятельную нумерацию заголовков дел, к ней составляется итоговая запись и заверительная надпись. Обязательным элементом законченной описи фонда дел постоянного хранения является титульный лист, на котором указываются название фонда, номер фонда, номер описи, название описи, крайние даты дел,

включенных в опись.

Перед названием фонда на титульном листе оставляется место для написания полного названия государственного архива, в котором будут постоянно храниться дела данной организации.

Отбор документов на уничтожение и составление на них акта производится после подготовки описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения за этот период. Для организаций, сдающих дела на постоянное хранение, акты на уничтожение документов руководителем организации после утверждения описей дел постоянного хранения за этот период архивным учреждением.

Пользователь архивными документами имеет право свободно искать и получать для изучения архивные документы. Доступ к архивным документам обеспечивается путем предоставления пользователю архивными документами справочно-поисковых средств и информации об этих средствах, а также подлинников и (или) копий необходимых ему документов.

Любое юридическое лицо или граждане, занимающиеся коммерческой деятельностью, обязаны предоставить заявителю архивные справки как копии архивных документов, подтверждающих их место работы, стаж, заработную плату и иные сведения, связанные с социальной защитой граждан, без взимания какой-либо платы за предоставленную информацию.

Архивы не вправе отказать в выдаче архивной информации социально-правового характера безвозмездно в виде архивной справки, архивной копии или архивной выписки

Архивная справка – это официально заверенный документ, имеющий юридическую силу и содержащий сообщение (в) об имеющихся в архиве сведениях, относящихся к предмету запроса, с обязательным указанием поисковых данных (№ описи, № дела, №№ листов). Архивная справка подписывается ответственным за архив сотрудником и руководителем организации, заверяется гербовой печатью. При составлении справки на нескольких листах должен заверяться каждый ее лист.

Архивная копия – это дословное воспроизведение всего текста документа, официально заверенное на каждом листе в том же порядке, как и архивная справка. При изготовлении архивной копии электрографическим способом, поисковые данные оформляются на обороте каждого листа, подписи и печать на обороте последнего листа документа.

Если архивный документ объемный и только часть его относится к содержанию запроса, то архив может оформлять только архивную выписку. В начале и конце каждого извлечения из документа, а также

в местах пропуска отдельных слов, выражений и предложений должны ставиться многоточия.

Содержание архивных справок, копий, хранящихся в ведомственных и государственных архивах документов и выписок из них, можно оспорить только в судебном порядке.

Допускается по письменному заявлению изъятие из дел и передача владельцу его личных документов: трудовых и наградных книжек, дипломов и т.д., за исключением: паспорта, военного и профсоюзного билета и других аналогичных документов.

Архивные справки, копии и выписки, а также подлинные документы выдаются заявителям или их доверенным лицам на руки под расписку по предъявлении паспорта или другого документа, удостоверяющего личность. Доверенные лица при получении подлинного документа должны предъявить специально заверенную доверенность.

Получатель при этом должен расписаться на копии справки или на обороте копии личного документа, остающегося в архиве, с указанием в расписке своих паспортных данных: серии, номера, даты и организации, ее выдавшей. При получении трудовой книжки, трудового или послужного списка получатель расписывается на обороте заявления, подававшегося в архив.

Если заявитель не может явиться лично для получения документов или прислать за ними доверенное лицо, то допускается отправление архивных справок на адрес заявителя простыми письмами, а подлинных документов – ценными. Если при наведении справок обнаружатся сведения, что справку нельзя выдать на руки, то архивные справки, копии и выписки высылаются в адрес заинтересованного учреждения, а заявителю сообщается, куда они направлены.

При дополнительном заверении в Государственной архивной службе полученных архивных справок, копий и выписок специальным штампом – АПОСТИЛЕМ, в соответствии с Гаагской конвенцией от 5 октября 1961 года выданные архивные справки, копии и выписки имеют юридическую силу и за рубежом.

Если запрос не соответствует профилю организации, при отсутствии в ее архиве запрашиваемых документов или сведений, то составляется официальное письмо с объяснением причин отсутствия документов и рекомендаций о возможном адресе поиска. Сведения об отсутствии документов вследствие их гибели или утраты также заверяются печатью архивной организации.

Дела архивного фонда организаций выдаются для работы в оборудованном читальном зале или во временное пользование, что фиксируется в карточке или журнале и оформляется распиской получателя. На место выданного дела помещается карта-заместитель с указанием:

какое дело, кому, когда и до какого срока выдано. Отдельные документы из подшитых и обработанных дел не выдаются. Во временное пользование архивные дела могут быть выданы на срок:

- для работников организации, в состав которой входит архив, – 10 дней;

- для работников других организаций – 3 месяца.

Допуск к работе с документами архива своих сотрудников разрешает руководитель организации, из других организаций и частных лиц – он же по письменному ходатайству, как правило, на один год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление как информационный процесс является закономерным спутником коллективного труда, так как обеспечивает непрерывную координацию и согласование действий исполнителей, выполняющих специализированные операции. Рыночные отношения, основанные на свободе предпринимательства на свой страх и риск, заметно повлияли на рост информационных потоков между независимыми субъектами рынка в целях поиска способов их взаимовыгодного сотрудничества.

В этих условиях проявляются две основные тенденции в виде дефицита или избытка информации для принятия обоснованных управленческих решений. Дефицит или неточность информации вынуждают принимать управленческие решения в условиях неопределенности, что накладывает дополнительные требования к деловым качествам управленческих кадров.

Избыток информации также приводит к усложнению условий управления, так как требуются специальные навыки отбора важной, нужной и срочной информации. В условиях современного информационного бума трудно соглашаться с тезисом, что любая информация подлежит документированию и чем больше разрабатывается документов управления, тем выше качество управленческих решений.

По своей сущности, документационное обеспечение управления (ДОУ) представляет собой сочетание двух взаимосвязанных элементов: документирования информации и процесса делопроизводства. Как показал проведенный анализ, имеют место как недооценка технологии документирования управленческой информации, так и недостаточно оправданное большое внимание к делопроизводству, вплоть до попытки считать понятия ДОУ и делопроизводство синонимами.

Особенно поражает в большинстве официальных изданий нечеткое представление юридической силы документа как сочетания его многочисленных и во многом второстепенных реквизитов. Поэтому следует выразить особое признание А.А. Раздорожному [13. С. 15],

который впервые выявил важность оценки полномочности должностного лица или органа управления, издавшего документ, и соответствие документа действующему законодательству. На практике правильность оформления документа становится важным обстоятельством юридической силы документа лишь в особых условиях, когда наступает финансовая или материальная ответственность за принятое управленческое решение.

В заключение следует подчеркнуть также очень частое издание нормативных документов архивными органами (или их представителями), которые нередко пытаются неоправданно внедрять единые стандарты оформления документов, не считаясь с наличием специфики работы органов управления в различных сферах деятельности.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации. М.: Проспект, 2008.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Издат. дом «Герда», 2007.
3. Федеральный закон РФ от 20.02.1995 года № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации».
4. Федеральный закон РФ от 10.01.2002 года № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи».
5. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. М.: Издательство стандартов, 1998.
6. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. Утв. постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 года № 65-ст. М.: Издательство стандартов, 2003.
7. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. Введена в действие приказом Главархива СССР от 25.05.1998 № 33. М.: Главархив СССР, 1991.
8. ДР 191-98. Унификация текстов управленческих документов: методические рекомендации ВНИИДАД ФАС РФ. М.: ВНИИДАД, 1998.
9. Типовая инструкция по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти. Утв. приказом Федеральной архивной службы России от 27.11.2000 года № 68. М., 2001.
10. Делопроизводство. Образцы, документы. Организация и технология работы. М.: Проспект, 2009. 480 с.
11. Информационные технологии управления: учеб. пособие для вузов / под ред. Г.А. Титоренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 439 с.
12. Кузнецова Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления). М.: Бизнес-школа, 2003. 408 с.
13. Раздорожный А.А. Документирование управленческой деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 304 с.
14. Рогожин М.Ю. Документационное обеспечение управления: учеб.-практич. пособие. М.: Велби, 2005. 384 с.
15. Спивак В.А. Документирование управленческой деятельности (делопроизводство): краткий курс. СПб.: Питер, 2010. 256 с.
16. Филинова И.М. Документирование управленческой деятельности. Практикум: учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2009. 127 с.

Учебное издание

Владимир Иванович Лихацкий
доктор военных наук, профессор

Основы делопроизводства
(Документационное обеспечение управления)

Ответственный редактор В. Андронатий
Корректор Ю. Чиркова
Компьютерная верстка И. Иванова

Подписано в печать 20.12.2016 г.

Формат 60x84¹/₁₆

Усл.печ.л. 13,5

Тираж 550 экз.

Заказ 1134

Издательство Государственного института экономики, финансов, права и технологий
Лицензия ЛП № 000123 от 01.04.99 г.
188399 Ленинградская обл., г. Гатчина, ул. Роцинская, д. 5

Цена свободная