



**ГУП АКАДЕМИЯ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА им. К.Д.
ПАМФИЛОВА**

БИБЛИОТЕКА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЖКХ

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
ЖКХ**

**В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА РЫНОЧНЫЕ МЕТОДЫ
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

**(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО
САНИТАРНУЮ ОЧИСТКУ И ВЫВОЗ ТБО)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ИЗДАНИЕ ПЕРВОЕ

Под редакцией

ПИВОВАРОВА В.Ф.

ДИРЕКТОРА АКАДЕМИИ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА,

АКАДЕМИКА, ДОКТОРА ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК

МОСКВА

4-й филиал Воениздата 2003

В период становления рыночной экономики обычно происходит переосмысление практики управления, и руководство предприятий все больше начинает склоняться к мысли о необходимости перехода от административно-командных методов управления к более современным, направляя свои усилия на использование знаний, накопленных современной наукой управления.

Характер современной смешанной экономики в жилищном хозяйстве проявляется особенно остро, так как она представляет собой непростое сосуществование и параллельное развитие государственного, муниципального и частного хозяйства, их противоречивое единство: взаимопроникновение, взаимопереплетение, взаимодополнение и взаимный переход одного типа хозяйства в другой. Главную цель в таком случае, можно определить как повышение уровня жизни населения, всё более полное удовлетворение его потребностей в продукции и услугах городского;

Стиль управления или руководства - важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определённый и успешно применяемый стиль позволяет наиболее эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Сегодня практически на всех предприятиях жилищно-коммунального хозяйства растёт интерес к новым формам руководства и организации в экономике и административном управлении. Академия коммунального хозяйства, часто общаясь с регионами, проводя дискуссии и семинары с руководителями всех уровней.

В ходе дискуссии выяснилось, что руководители всех рангов чрезвычайно нуждаются в опирающемся на практическую работу справочнике по важнейшим вопросам современного менеджмента на предприятии. Чтобы помочь им Академия коммунального хозяйства запустила серию книг - «Библиотека эффективного менеджмента в ЖКХ». В этой серии будет рассказываться о проблемах, с необходимостью решения которых ежедневно сталкиваются руководители предприятий в своей повседневной работе. Каждая проблема подробно освещается так, чтобы читатель мог быстро найти ответ на стоящий перед ним в данный момент вопрос.

Рекомендации, изложенные в этой книге, опираются на более чем двадцатилетний опыт работы авторов в области руководства и организации труда на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Работе над этой книгой также помогли знания полученные авторами в «Высшей школе корпоративного управления» Академии народного хозяйства при правительстве Российской Федерации (директор С.О. Календжян).

Авторский коллектив:

Гридасов С.Ю. - заместитель директора ФЦР ЖКХ Академии коммунального хозяйства;

Кузнецов С.В. - аспирант Академии коммунального хозяйства; Шефель М.Б. - инженер федерального центра реформирования ЖКХ Академии коммунального хозяйства;

Шефель О.М. - директор федерального центра реформирования ЖКХ Академии коммунального хозяйства.

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ](#)

I. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА - КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

1.1 СУЩНОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА
ПРЕДПРИЯТИИ ЖКХ

1.2 ПЕРЕХОД ОТ АВТОРИТАРНОЙ СИСТЕМЫ РУКОВОДСТВА К
ПРИНЦИПУ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

1.3 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ОСНОВА РУКОВОДСТВА С
ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

1.4 ПРИМЕНЕНИЕ «ОБЩЕЙ ИНСТРУКЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ» ПРИ
ПЕРЕХОДЕ К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

II. ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ДИРЕКТОРА

2.2 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА КАДРОВ

2.3 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА

2.4 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ЭНЕРГЕТИКА

2.5 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-
ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА

2.6 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ВЕДУЩЕГО ИНЖЕНЕРА ПТО

2.7 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА
ЭКСПЛУАТАЦИИ

2.8 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО ДИСПЕТЧЕРА ОТДЕЛА
ЭКСПЛУАТАЦИИ

2.9 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ДИСПЕТЧЕРА АВТОМОБИЛЬНОГО
ТРАНСПОРТА

2.10 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО ИНСПЕКТОРА ПО
ПРОВЕДЕНИЮ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ ОСМОТРОВ ВОДИТЕЛЕЙ И
МЕХАНИЗАТОРОВ

[2.11 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ИНСПЕКТОРА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ ОСМОТРОВ ВОДИТЕЛЕЙ И МЕХАНИЗАТОРОВ](#)

[2.12 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА АВТОКОЛОННЫ](#)

[2.13 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА РММ](#)

[2.14 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО МЕХАНИКА АВТОКОЛОННЫ](#)

[2.15 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО МАСТЕРА РММ](#)

[2.16 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ГАРАЖА](#)

[2.17 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА МАСТЕРА ГАЗОВОГО ХОЗЯЙСТВА](#)

[2.18 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ВЕДУЩЕГО ИНЖЕНЕРА ОТДЕЛА КАДРОВ](#)

[2.19 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СЕКРЕТАРЯ-РЕФЕРЕНТА](#)

[III. ОБЩАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ](#)

[3.1 КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА](#)

[3.2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОМОЧИЙ, КОТОРЫМИ НАДЕЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДЧИНЕННЫХ](#)

[3.3 ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ](#)

[3.4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА](#)

[3.5 ПРИНЦИПЫ БЕСЕДЫ И ОБСУЖДЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ](#)

[3.6 ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗА РАБОТОЙ И РЕЗУЛЬТАТАМИ](#)

[3.6.1 Служебный контроль](#)

[3.6.2 Контроль результатов работы](#)

[3.6.3 Контроль результатов работы сотрудника](#)

[3.6.4 Контроль результатов работы начальника](#)

[3.7 КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ](#)

[3.8 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КРИТИКИ И ПОХВАЛЫ](#)

[3.9 ПООЩРЕНИЕ КАК СРЕДСТВО РУКОВОДСТВА](#)

[3.10 ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ](#)

[3.11 ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА](#)

[3.12 ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕДУ ШТАБОМ И ЛИНИЕЙ, А
ТАКЖЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ШТАБОВ МЕЖДУ СОБОЙ](#)

[3.13 ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВЫХ КОМАНД И ОРГАНИЗАЦИЯ
ИХ РАБОТЫ](#)

[3.13.1 Преимущества работы командой](#)

[3.13.2 Недостатки работы командой](#)

[3.13.3 Основные условия успешной работы командой](#)

[3.14 ФУНКЦИИ ОБСУЖДЕНИЯ ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ](#)

[3.14.1 Принятие решения при беседе за круглым столом](#)

[3.15 ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАМЕЩЕНИЯ, НАБЛЮДЕНИЯ ИЛИ
ЗАМЕНЫ](#)

[3.16 ПОРЯДОК ВЫДАЧИ ОТДЕЛЬНЫХ ПОРУЧЕНИЙ. Т.Е. ОСНОВНЫЕ
ПРАВИЛА, КОТОРЫХ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ НАЧАЛЬНИК, ЕСЛИ ОН ДАЕТ
ОСОБЫЕ ПОРУЧЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫМ](#)

[3.17 ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ](#)

[IV. ПРИНЦИПЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ
КАТАЛОГИ](#)

[4.1 МЕТОДЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ](#)

[4.1.1 Устная информация](#)

[4.1.2 Письменная информация](#)

[4.1.3 Информация об общих сведениях](#)

[4.1.4 Информация об организационной структуре](#)

[4.1.5 Информация о стиле руководства на предприятии](#)

[4.1.6 Информация о профессиональных задачах сотрудника](#)

[4.1.7 Текущая информация](#)

[4.1.8 Информация о результатах работы сотрудника](#)

[4.1.9 Информация снизу вверх](#)

[4.1.10 Горизонтальное информирование](#)

[4.1.11 Информация между штабом и линией](#)

[4.1.12 Информационный каталог сотрудника](#)

[4.1.13 Информационный каталог начальника](#)

[4.1.14 Информационный каталог главного инженера](#)

[4.1.15 Информационный каталог главного бухгалтера](#)

[4.1.16 Информационный каталог главного диспетчера](#)

[4.1.17 Информационный каталог начальника планового отдела](#)

[4.1.18 Информационный каталог начальника отдела кадров](#)

[4.1.19 Информационный каталог начальника отдела эксплуатации](#)

[4.1.20 Информационный каталог старшего инспектора по проведению проф. осмотров водителей и механизаторов](#)

[4.1.21 Информационный каталог начальника автоколонны](#)

[4.1.22 Информационный каталог начальника РММ](#)

[4.1.23 Информационный каталог начальника гаража](#)

[4.1.24 Информационный каталог начальника ПТО](#)

[4.1.25 Информационный каталог мастера газового хозяйства](#)

ВВЕДЕНИЕ

Одной из актуальных задач эффективности функционирования жилищно-коммунального хозяйства является повышение эффективности управления предприятиями, входящих в комплекс ЖКХ. Одним из важнейших условий этого является грамотное применение новых, современных методик эффективного менеджмента используемых на предприятиях современного запада, адаптированных к российской действительности.

Понимание авторами исключительной актуальности для развития коммунального хозяйства проблемного применения методов эффективного менеджмента побудило их начать выпуск серии «Библиотека эффективного менеджмента в ЖКХ».

С легкой руки американцев, а также российской профессуры, журналистов, работодателей, маркетологов, английское слово «менеджмент» стало известно сегодня практически каждому человеку. Менеджмент в упрощенном понимании - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от слова «менеджер» - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Управление бизнесом - это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

В наши дни мировой опыт уже однозначно доказал, что традиционное авторитарное управление не имеет будущего. Оно не позволяет эффективно использовать важнейший фактор успешной деятельности компании - человека, его знания и умения, инициативу и творчество. В XXI веке в мире глобальной конкуренции именно человеческие ресурсы становятся решающим фактором успеха.

Наблюдая за предприятиями и организациями, которые добиваются успеха в сегодняшней России, авторы все больше убеждаются, как важно сегодня вносить в управление предприятиями жилищно-коммунального комплекса современные методы и технологии эффективного менеджмента.

Как показывает опыт многих стран - и традиционных, и новых лидеров мирового развития, российские предприятия могут иметь адекватную систему управления, которая позволит обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям потребителей.

Поиск новых путей и совершенствования управления и их реализация нацеливает предприятие на успех. Поскольку все организации имеют много общих характеристик, авторы предлагают к рассмотрению модель управления - «Делегирование полномочий и ответственности».

Экономическая и социальная эффективность этой модели убедительно доказана опытом многих стран. Целесообразность ее применения в России также не вызывает сомнения, поскольку нашим предприятиям явно не хватает гармоничной увязки общего организационного порядка с инициативой и ответственностью сотрудников.

В нашей стране, да практически и во всех государствах, где отсутствовали развитые рыночные отношения, проблематика делегирования полномочий и ответственности, работы штабных подразделений, консультирования, замещения, современных способов контроля исследовалась крайне слабо. По многим аспектам этой тематики у нас до сих пор нет специальных исследований.

В отличие от традиционной модели управления, модель делегирования ответственности основана на передаче ответственности.

Предлагаемая вниманию читателей книга содержит ответы на очень многие волнующие руководителей вопросы управления. Она дает возможность широкому кругу читателей не только ознакомиться со сравнительно новой и весьма перспективной моделью руководства, основанной на делегировании полномочий и ответственности, но и использовать полученные знания в практической работе.

Книга представляет несомненный интерес не только для руководителей предприятий, использующих систему управления, основанную на делегировании полномочий и ответственности, но и для руководителей предприятий и государственных учреждений, действующих в "традиционных" условиях, но стремящихся рационализировать управление, повысить его эффективность. Любой руководитель в большей или меньшей степени сталкивается с вопросами делегирования управленческих задач, полномочий и ответственности. Точно так же

каждый руководитель любого уровня выполняет функции контроля, регулирует вопросы замещения, участвует в консультировании и т.д.

Предлагаемые основные принципы решения этого рода управленческих задач с некоторыми поправками применимы к любому современному рациональному управлению крупными и средними организациями в сферах бизнеса и государственной службы.

Конечно, не все волнующие вопросы освещены в данной книге, но в целом же данная книга отличается информационной насыщенностью, новизной авторской концепции, четкой практической направленностью. Авторский коллектив считает, что внимательное ознакомление с ней будет полезно для самого широкого круга управленцев.

I. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА - КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

1.1 СУЩНОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЖКХ

Сегодня, на предприятиях жилищного хозяйства, по-прежнему преобладает авторитарный стиль управления, но руководство с делегированием полномочий также имеет место. Оно построено на простом механизме передачи распоряжений сверху вниз и подчинении нижестоящих вышестоящим руководством. Такая модель является традиционной.

Её сущность кроется в том, что начальник и подчинённый взаимодействуют только в рамках переданных подчинённому обязанностей. Такое делегирование ограничено формальными правилами. Здесь делегируются только задания и работа, а не право действовать самостоятельно, стало быть, и ответственность

подчинённому не передаётся. Реальной или действительной надо считать ответственность только за те действия, на которые можно влиять.

Необходимо различать мнимое и действительное делегирование. В традиционной модели вся ответственность за действия подчиненных лежит на начальнике. Считается естественным, что начальник вмешивается во все дела своих подчинённых, контролирует трудовой процесс, навязывает свои решения. За кем ответственность, за тем и привилегия навязывать своё мнение.

В отличие от традиционной модели новая модель делегирования основана на передаче ответственности. Она представляет собой такое руководство, которое побуждает у подчиненных стремление к совместному мышлению, принятию совместных решений и действий.

Делегирование ответственности не имеет ничего общего с призывами к чувству ответственности или пропагандой добросовестного отношения к труду. Ответственным можно быть только за то конкретное дело, которое выполняешь ты, а не твой сосед. Нельзя отвечать за то, на что нет возможности оказывать влияние.

Руководитель не может влиять буквально на всё и контролировать все производственные процессы. Значит, он не может нести ответственность за всё. Он делегирует свою ответственность вниз, по иерархии и отвечает за то, как его замы справляются со своей работой, а не контролирует действия подчинённых им людей. Принцип всеобщей ответственности противоречит не только законам науки управления, но и нормам здравого смысла и нормам правосознания.

При действительном делегировании, начальник несёт ответственность только за те ошибки подчинённых, которые, обусловлены, его неспособностью руководить.

Передача ответственности на предприятии базируется на диапазонах действия или диапазонах делегирования. Необходимо чётко разграничивать диапазон делегирования, и определить какие, полномочия переданы каждому сотруднику для решения поставленных перед ним задач, а также рамки ответственности, которую он несёт при исполнении делегированных ему полномочий.

Нельзя не учитывать компетенцию при распределении задач, иначе невозможно будет регулировать ответственность. Необходимо чтобы каждая должность включала в себя следующие элементы:

- четко ограниченный круг задач, связанных с этой должностью;
- компетенция, соответствующая данной должности, т.е. сфера полномочий, в рамках которой он может правильно решать поставленные перед ним задачи;

- ответственность, которую несёт сотрудник в соответствии с задачами и компетенцией;

- поставленная цель с точки зрения задач и компетенции, связанных с этой должностью.

Определение границ диапазона ответственности делегирования входит в обязанности руководства предприятия, а не отдельного начальника. Причём делегирование не зависит от субъективных пожеланий того или иного начальника.

Диапазон делегирования должен определяться в соответствии с объективной необходимостью, прежде всего целями и задачами организации. Для каждой должности, в зависимости от целей, определяются задачи, компетенция и соответствующая ответственность. Процесс делегирования строится с учётом объективного положения дел, а не в зависимости от личности.

Главная задача заключается в том, как для конкретной должности подобрать конкретный, подходящий только ей, диапазон делегирования, т.е. совокупность передаваемых задач, прав и полномочий, учитывая ресурсы и возможности, а может быть и недостатки данной должности. Какая должность, - а не какой работник, - подходит под те задачи, которые в этот момент необходимо делегировать сверху. Каждый раз проблему выбора должности под делегируемые полномочия приходится решать на месте, с учётом всех обстоятельств.

Таким образом, диапазон делегирования для каждой должности определяется не учётом количества, квалификации или способностей сотрудников, а учётом целей организации и объективного положения дел.

Если диапазон делегирования ориентирован только на имеющихся в настоящем времени сотрудников, на их квалификацию и деловые качества, а не на то, что, на смену им могут прийти новые сотрудники, то чаще всего на таких предприятиях стоит хаос и неразбериха.

Необходимо внести абсолютную ясность в вопрос о том, на какой должности какие конкретно решаются задачи.

Как только задачи определены, необходимо провести аттестацию сотрудников для проверки их способностей и квалификации в решении этих задач, а заодно и тех, которые могут появиться на этом рабочем месте в будущем.

В реальной жизни очень часто приходится идти на компромисс между объективными требованиями и квалификацией сотрудников, так как не всегда, особенно в жилищном хозяйстве администрация располагает специалистами, подходящими для решения поставленных задач, поэтому руководство исходит не из характера поставленных задач, а из характера имеющихся сотрудников.

Разветвлённая сеть диапазона делегирования, охватившая практически все организации жилищно-коммунального хозяйства, служит основой для привлечения рядовых сотрудников к принятию решения, часто становится основой для подготовки менеджеров, готовых в силу своего характера к принятию решения. Такой менеджмент станет еще более надёжным, если делегированные задачи найдут отражение в особом документе - в описании должности.

Описание должности помогает исполнять свою работу, как руководителю, так и исполнителю, но ограничивает права и полномочия одной должности от прав и полномочий другой или других должностей:

- расположенных на одной горизонтали - диапазон делегированных прав коллег;
- находящихся выше - диапазон начальника;
- находящихся ниже - диапазон подчинённого.

Таким образом, на основе описания должности определяется ответственность человека, занимающего эту должность.

В описании должности должны содержаться следующие данные:

- название должности;
- звание или степень, связанные с должностью;
- отношения подчиненности;
- отношения передачи информации по инстанциям;
- цель, которая в рамках общей цели связывает эту должность с предприятием;
- замещение при отсутствии или болезни человека, занимающего эту должность;
- действительные задачи и соответствующая компетенция для осуществления своих задач.

Описание должности включает только задачи сотрудника, которые он обязан выполнять, но не имеет право руководить другими. Руководящие обязанности определяются в «Общей инструкции по руководству».

Вопрос определения объёма ответственности, которую несёт каждый сотрудник, занимающий конкретную должность, является составной частью делегируемого диапазона. После того, как задачи, которые должен решать сотрудник, определены, определяется степень его ответственности.

Существует два вида ответственности:

- ответственность за действия;
- ответственность за руководство.

1. Ответственность за действия несёт сотрудник: он, а не начальник, должен отвечать за всё, что сделал или не сделал в рамках делегированных ему полномочий.

2. Ответственность за руководство несёт начальник: он отвечает за то, как он исполняет свои обязанности начальника. При делегировании, начальник несёт ответственность за ошибки подчиненных только в том случае, если допустил ошибки при выполнении своих обязанностей руководителя.

Необходимо при делегировании ответственности различать исключительные и обычные случаи.

Обычные случаи изложены в описании должности и составляют содержание диапазона делегирования. Для решения ординарных ситуаций вполне достаточно тех полномочий, которые ему выделены. С обычными случаями в деловой практике сотрудник должен справляться самостоятельно. За них несёт личную ответственность.

Исключительные случаи представляют собой события, которые происходят в границах должностных обязанностей сотрудника, но для контролирования, которых у него нет достаточных полномочий или компетенции, поэтому о них он обязан доложить своему начальнику.

Надо уметь проводить чёткую границу между двумя разновидностями таких случаев.

Исключительные случаи могут происходить не только рядовыми, но и с руководящими сотрудниками. Эти события, решение которых находится во власти начальника, но от того, какое именно решение он примет по данному вопросу, будет зависеть свобода действий и диапазон делегирования подчинённых,

В исключительных случаях необходимо обсуждать проблему с сотрудниками перед принятием решения начальником. Таким образом, сотрудники наряду с начальником принимают активное участие в поисках и принятии решения.

В действительности не всегда можно разделить обычные и исключительные случаи. Возникают пограничные ситуации, о которых на первый взгляд трудно сказать, идёт ли речь об обычном или исключительном случае.

Делегирование ответственности предполагает наличие определённой системы контроля над исполнением. Контроль является главным средством обеспечения руководства делегированным диапазоном. Всё что делегировано, должно контролироваться. Для начальника контроль является базовым средством по обеспечению руководства и контроля над диапазоном делегирования сотрудников. В первую очередь контролируются правильность соответствующих обязанностей, как начальника, так и сотрудников.

В практике используются самые разные формы контроля, в том числе служебный надзор, контроль конечных результатов деятельности.

Для эффективного функционирования любой организации необходим обмен информацией, а на предприятии обмен информацией обеспечивает согласованную работу всех отдельных участков и ступеней в организационной иерархии. Принцип руководства с делегированием ответственности подразумевает функционирующий информационный поток, который направлен как сверху вниз, так и снизу вверх.

Только правильно организованная информационная работа обеспечивает связь между подразделениями. Только правильная организованная информационная работа обеспечивает связь между подразделениями. Без соответствующей и достаточной информации начальник потерял бы контроль за подчиненным ему диапазоном делегирования. И, соответственно, начальник не смог бы достаточно эффективно выполнять свои непосредственные функции как руководитель. А сотрудник без соответствующей достаточной информации был бы не в состоянии успешно выполнять свои обязанности.

Кроме информации снизу вверх - от сотрудников к начальнику и сверху вниз - от начальника к сотрудникам, существует так называемая поперечная информация. Это означает, что должностное лицо одного из подразделения информирует должностное лицо из другого подразделения непосредственно, а не через своих руководителей. И это во многом облегчает работу отдельных участков, находящихся на разных ступенях иерархии, и даёт сотрудникам возможность наиболее оптимально осуществлять свои функции.

Принцип делегирования ответственности направлено не на то, чтобы разгрузить начальника и не должно зависеть от того, бывает ли начальник загруженным или нет. Принцип делегирования ответственности является главным принципом, на основании которого должно создаваться управление самостоятельно действующими и мыслящими сотрудниками.

Главный принцип руководства с делегированием ответственности гласит: начальник руководит только тем сотрудником, который находится непосредственно на следующей ступени.

Этот принцип противоречит сути авторитарного руководства, при котором начальник управляет всеми сотрудниками, расположенными на любом из нижестоящих уровней иерархии.

Обязанность сотрудников - самостоятельно действовать и решать, обязанность начальника - давать сотрудникам действовать и решать самостоятельно. Сотрудник, действующий на основе принципа делегирования ответственности, существенно отличается от подчиненного, действующего в рамках авторитарного руководства. Обязанности, которые должен выполнять сотрудник, можно сформулировать так:

1. Сотрудник обязан в рамках делегированного диапазона действовать и решать самостоятельно по собственной инициативе.

Сотрудник должен быть готов к самостоятельному принятию решений при соответствующей компетенции и с соответствующей ответственностью. Он должен сознательно брать на себя риск, который возлагается на него при таком виде руководства. Начальник уже не может координировать поведение сотрудников посредством различного рода указаний и принимать решения по вопросам, которые находятся непосредственно в диапазоне делегирования сотрудника.

При этом сотрудник должен придерживаться законодательных предписаний общих инструкций и рекомендаций, а это означает, что он обладает свободой только в предоставленных ему рамках.

Очень важно предоставлять сотрудникам возможность самостоятельно действовать и принимать решение, записывая это в круг его должностных обязанностей.

2. Все исключительные случаи, для регулирования которых полномочий сотрудника недостаточно, докладывается начальнику.

Тем не менее, сотрудник должен включаться в процесс поиска решения, осуществляемый начальником, во всех случаях которые касаются его диапазона делегирования, в то время как при авторитарном руководстве все решения принимаются начальником единолично.

Когда сотрудник консультирует начальника, он должен, открыто высказывать своё мнение независимо от того, приятно ему это или нет. Кроме того, в случае необходимости сотрудник обязан критиковать по существу решения начальника, так как в результате этой критики могут выявиться полноценные возражения по дальнейшим действиям и по возможным решениям.

3. Сотрудник обязан интенсифицировать свой диапазон делегирования, т.е. думать о том, как можно завтра улучшать то, что имеется сегодня.

В рамках своей компетенции он должен действовать как «предприниматель», а не только как «исполнитель». Это логично, так как ему доверен собственный участок для принятия самостоятельных решений. Если осуществление идеи сотрудника не выходит за рамки его компетенции, то он должен прилагать все усилия для осуществления этой идеи. Если же его полномочий недостаточно, то необходимо поставить в известность начальство.

4. Сотрудник обязан без приглашения или напоминания информировать своего начальника о делегируемых ему полномочиях и задачах, с тем, чтобы начальник был в курсе всех событий, происходящих на данном участке, и мог принимать своевременные и правильные решения.

Обязанность информировать при делегировании ответственности отличается от такой же обязанности при авторитарном типе руководства, когда начальник в принципе всё решает сам, может постоянно вмешиваться и, наконец, несёт ответственность за все события.

5. Сотрудник обязан, без особых указаний своего начальника, информировать обо всех фактах, касающихся делегированных ему полномочий, если эти факты должны знать другие работники предприятия и если эти факты должны знать другие работники предприятия и если они помогут им лучше справляться со своими обязанностями. Такая поперечная информация, от одного рабочего места или должности к другому - называется внутрипроизводственной. Она функционирует параллельно хождению информации по служебным, т.е. формальным каналам. При авторитарном управлении поперечное информирование отсутствует.

6. Наряду с горизонтальным и поперечным информированием сотрудник обязан также координировать свои действия с коллегами.

Когда происходит обычная координация совместных усилий, нет необходимости каждый раз впутывать начальника. Он нужен только в исключительных случаях, когда возникают проблемы, которые нельзя решить на коллегиальной основе.

7. Сотрудник обязан постоянно стремиться к повышению своей квалификации.

Эта обязанность логически вытекает из передачи подчинённому части полномочий начальника. Поскольку новые обязанности всегда более ответственны и сложны чем старые, для их успешного выполнения нужны серьёзные знания. Необходимо сделать так, чтобы знания и способности сотрудника отвечали современным требованиям. К тому же он должен быть в курсе всех событий, которые имеют хоть какое то отношение к должностным обязанностям. Только выполняя эти требования, сотрудник сможет оптимально выполнять делегированные ему задачи.

Повышение квалификации должно происходить в течение всей жизни, как в рабочее, так и не в рабочее время в течение всей жизни.

Наряду с обязанностями у сотрудника есть соответствующие права:

- Сотрудник не только обязан самостоятельно действовать и решать, но он имеет также право на то, чтобы его начальник допускал самостоятельные шаги.

- Сотрудник имеет право на то, чтобы его начальник при всех решениях, которые имеют отношение к его диапазону делегирования, подключал его к диапазону делегирования, подключал его для консультаций.

- Если начальник не желает консультироваться с подчинённым, считая, что сам способен принять квалифицированное решение, подчинённый не должен довольствоваться этим. Он имеет право на то, чтобы начальник, выслушав, принял его совет к сведению.

- Сотрудник имеет право на то, чтобы по собственной инициативе внутри предприятия контактировать с сотрудниками, которые касаются сферы его деятельности.

- Сотрудник имеет право знать о том, как начальник оценивает его работу.

- Сотрудник имеет право на то, чтобы начальник способствовал его профессиональному продвижению по службе, если для этого имеются основания. С этим связано право на повышение квалификации.

Отсюда следует, что сотрудник защищен от произвола начальника, который господствовал при авторитарном руководстве. Отношения сотрудника и начальника определяются чёткими и обязательными нормами поведения, а не субъективными желаниями одной из сторон. В случае нарушения начальником формальных правил сотрудник вправе жаловаться.

1. При управлении с делегированием ответственности функции начальника также изменяются. Главное отличие состоит в том, что теперь он должен обращать внимание на границы сферы действия своих сотрудников, и ни в коем случае не имеет права произвольно вмешиваться. А при авторитарном руководстве начальник мог в любое время и на любом уровне вмешиваться и давать любые указания.

Эти положения характеризуют следующие моменты поведения начальника:

а) Никаких действий и решений в диапазоне делегирования сотрудника.

В своём диапазоне делегирования сотрудник сам решает все возникшие проблемы в рамках своей компетенции и соответствующей ей ответственности, при этом он не обязан согласовывать свои действия с начальником. Это значит, что сотруднику предоставляются необходимые полномочия для того, чтобы принимать решения или действовать. В этом и заключается центральная идея руководства с делегированием полномочий. Начальник имеет право вмешиваться в исключительных случаях, либо в тех случаях, когда сотрудник ведёт себя не в соответствии с установленными нормами.

б) Не поводить своё мнение вопреки мнению сотрудника.

Начальник не имеет права навязывать своё мнение сотруднику, если тот действовал в рамках своих полномочий. Если для решения вопроса можно использовать как вариант начальника, так и вариант сотрудника, то лучше предпочтение отдать варианту сотрудника, так как это решение входит в его компетенцию, и он несёт за это ответственность.

Это означает, что именно сотрудник, а не начальник выбирает дальнейший путь.

в) Не допускать случаев делегирования задач из собственной сферы компетенции в область компетенции сотрудника.

В случае когда, нарушая правила, руководитель перепоручает выполнение обязанностей своему подчинённому и тот более эффективно выполняет эту обязанность, руководитель должен поставить в известность вышестоящее руководство для того, чтобы изменить сферу компетенции каждого.

г) Начальник не должен вмешиваться в поиск решений, осуществляемый сотрудником, т.е. не должно быть никакой совместной разработки решений.

На практике «коллективные решения» совершенно неэффективны и противоречат принципу делегирования, так начальник занимается вопросами, которыми он не должен заниматься и в результате он пренебрегает своей собственной деятельностью. На самом деле происходит явное вмешательство в делегируемый диапазон сотрудника.

д) Никакого «согласования» по решениям, которые касаются сотрудника».

Когда сотрудник докладывает начальнику о своих решениях, то начальник пытается убедить его в целесообразности своего решения и сотрудник вынужден согласиться с вариантом, предложенным начальником. Это называется «обходительная» форма авторитарного руководства, когда начальник вначале консультируется с сотрудником, прежде чем определить решение, которое должен предложить самостоятельно сотрудник.

е) Со стороны начальника не должно быть никакого влияния на подчинённого посредством совета и побуждения.

Для подчинённого советы и побуждения начальника всегда носят распорядительный характер. Соответствующий начальник использует для своих распоряжений обходительную форму, чтобы сгладить своё явно авторитарное руководство. Ведь при руководстве с делегированием ответственности исключается любое, даже замаскированное вмешательство в диапазон сотрудника. Необходимо дать возможность сотруднику действовать самостоятельно.

2. Так как делегирование ответственности подразумевает самостоятельное принятие решений в делегируемом диапазоне, то необходимо, чтобы на этом участке находились кадры, которые готовы и могут действовать квалифицированно и в соответствии с общими задачами предприятия. Начальник должен внимательно следить за тем, чтобы на каждом участке находились соответствующие кадры. Каждый конкретный сотрудник должен находиться на конкретном месте.

3. Внутри диапазона делегирования сотрудника начальник имеет право определять отдельные цели, которые сотрудник должен реализовать за определённый срок. Кроме того, начальник может определять и основные задачи в работе сотрудника. Но всё это должно происходить при участии сотрудника, т.е. сотрудник принимает участие как консультант.

При определении отдельных целей устанавливают, что ожидают от каждого сотрудника за определённый период времени - краткосрочные, среднесрочные или долгосрочные цели. Сотрудник принимает участие в определении целей, находящихся в его диапазоне. Назначение каждой должности не может изменяться без указания руководства предприятия.

4. Все случаи, которые возникают в диапазоне делегирования, но выходят за рамки его компетенции, должны обсуждаться начальником вместе с сотрудником. Причём начальник должен давать возможность своим сотрудникам высказывать своё мнение по все вопросам. То есть перед принятием решения, начальник должен проконсультироваться с сотрудником.

5. Начальник обязан информировать своего сотрудника обо всех событиях в сфере его полномочий, которые ему нужно знать для того, чтобы он мог правильно выполнять переданные ему функции - информационный поток идёт сверху вниз. Информирование является прямой необходимой обязанностью начальника. Сотрудник имеет право на достаточную информацию, он должен получать достаточную для выполнения своих обязанностей информацию от вышестоящих руководителей.

6. Начальник осуществляет контрольные функции за деятельностью своих сотрудников в их диапазонах делегирования. Контроль направлен на то, обращает ли сотрудник внимание на основные положения принципа руководства с делегированием ответственности.

Имеются две различные формы контроля: служебный контроль и контроль результатов.

а) Служебный контроль (выборочный контроль) - начальник посредством выборочного контроля проверяет правильность выполнения работ.

На основе выборочного контроля руководитель может легко выяснить следующие моменты:

- где имеются недостатки в действиях сотрудников;
- где необходимо усилить служебный контроль. Это гарантирует предотвращение больших ошибок.

б) Контроль успеха (контроль результатов) - начальник регулярно контролирует результат деятельности сотрудника. Тем самым он определяет баланс деятельности сотрудника.

В данном случае вопрос идёт о не делегированных обязанностях начальника. Выполнение этих задач даёт возможность начальнику обеспечить правильное развертывание задач своего подразделения. Если же он не применяет это средство руководства, то практически он теряет важный способ руководства и больше не в состоянии осуществлять свои руководящие функции.

Необходимо регулярно осуществлять служебный контроль и контроль успеха, учитывая профессиональную эффективность сотрудника и поведение, соответствующее такому стилю руководства.

7. Начальник должен корректировать поведение и эффективность подчинённого с помощью критики. При этом критика не должна повлиять на инициативу сотрудника и на его способность самостоятельно мыслить и действовать сообща. Более того, критика должна обеспечить в будущем позитивную совместную работу. Критика должна корректировать, а не карать.

8. Начальник обязан признавать эффективность работы подчинённых с профессиональной точки зрения. Следует помнить, что невысказанное признание - это задержанная зарплата.

9. Начальник обязан координировать деятельность сотрудников в направлении общей цели, находящейся в рамках диапазона его руководства. Это означает

необходимость согласовывать между собой действия отдельных сотрудников. При неправильном осуществлении этой функции направление самостоятельной деятельности сотрудников может не соответствовать общей цели предприятия. Координация обеспечивает достижение общей цели.

10. В обязанности руководителя входит продвижение сотрудников по службе. Руководитель должен следить за тем, как сотрудник соответствует всем необходимым требованиям, кроме того, он всячески должен способствовать увеличению эффективности работы сотрудника, устраняя недостатки в поведении перспективного сотрудника. Начальник ходатайствует перед руководством предприятия о повышении сотрудникам оклада.

Необходимо продвигать сотрудника, помогая его развитию. Это является основной функцией начальника как руководителя.

Также как и сотрудник, начальник имеет не только обязанности, но и обусловленные своими функциями права:

- Непосредственный начальник имеет право на то, чтобы он и только он руководил в пределах делегированных ему полномочий, а не его начальник. В этом выражается принцип единоначалия.

- Начальник имеет право требовать, чтобы в сфере его полномочий все должности были заняты людьми с соответствующей квалификацией. Он имеет право требовать от вышестоящих руководителей замены сотрудника, если считает его недостаточно квалифицированным.

- Начальник имеет право определять своему подчиненному цель в рамках общей цели, а также он имеет право определять направление деятельности сотрудника, давать ему рекомендации, информировать, координировать диапазон его действий и осуществлять служебный контроль или контроль результатов его деятельности.

Таким образом, руководство с делегированием ответственности отражает в равной степени, как интересы начальника, так и интересы подчиненного.

1.2 ПЕРЕХОД ОТ АВТОРИТАРНОЙ СИСТЕМЫ РУКОВОДСТВА К ПРИНЦИПУ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Опираясь на современные научные разработки в области теории организации и управления, можно утверждать, что одного волевого решения руководителя о переводе предприятия, на новый стиль руководства и форму ответственности особенно в жилищно-коммунальном хозяйстве, явно не достаточно. Очевидно, что

требуется некий подготовительный период, в течение которого необходимо решить следующие задачи:

- определить рамки деятельности;
- используя социально-психологические методы, провести обучение всех руководителей и сотрудников.

Первоначальный этап проведения подобной работы должен иметь своей целью:

- издание общих руководящих указаний, определяющих правила, согласно которым будут действовать руководители и сотрудники с точки зрения эффективности руководства;
- внедрение описаний должностей, в которых зафиксированы обязанности и полномочия, связанные с отдельными должностями.

Предпосылкой определения диапазона делегирования является так называемый «сбор данных о реальном положении дел» в области управления и организации на предприятии. Вначале следует проверить, где имеются определённые недостатки и источники ошибок, которые мешают рабочему процессу и поэтому должны быть устранены. Иными словами необходимо провести диагностику организационного развития.

Сюда относятся, частности:

- проверка постановки общей цели предприятия с точки зрения рынка, экономического и технического развития, при учёте социальной и политической ситуации;
- контроль целей, которые должны быть достигнуты сотрудниками на каждой отдельной должности;
- разведение задач, относящихся к разным должностям, и определение объёма компетенции сотрудников для эффективного их выполнения.

Прежде чем приступить к этой работе, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие из задач, поставленных перед сотрудниками в настоящий момент, должны решаться ими на своих должностях и в дальнейшем?
- Решение, каких задач следует в будущем передать сотрудникам на других должностях?

Таким образом, происходит перераспределение задач по различным уровням и должностям. Одновременно ведётся эффективный контроль правомерности отдельных ступеней иерархии.

Вопрос о целесообразном перераспределении задач следует поставить также относительно самого руководства предприятия. Оно само должно выяснить, что по существу относится к его позиции, т.е. не может быть делегировано, и что принадлежит нижним уровням.

Не делегируемыми задачами руководства предприятия могут быть, например, следующие:

- решение о постановке общей цели предприятия и приспособление к изменяющейся ситуации;
- долго-, средне - и краткосрочное общее планирование, а также соответствующая стратегия;
- определение организационной структуры предприятия;
- концепция маркетинга;
- направление финансовой политики;
- кадровая и социальная политика;
- направления организации и управления;
- координирование подчинённых им диапазонов полномочий;
- выбор сотрудников, подчиняющихся непосредственно руководству предприятия.

От этих не делегируемых задач руководства предприятия и так называемых «возможных задач» следует отделить делегируемые, которые могут быть решены на более низких уровнях.

Необходимо отметить, что речь не идёт об общих требованиях делегирования всем начальникам. Делегирование задач, компетенции и ответственности может осуществляться только руководителем предприятия.

Что и в какой необходимости на отдельные уровни зависит от размера предприятия. Начиная с определённой сложности организации, некоторые задачи не могут быть решены непосредственно членами руководства, они должны быть

решены непосредственно членами руководства, они должны быть переданы соответствующему должностному лицу.

Анализ практической деятельности показывает, что чаще всего встречается явление, что руководство предприятия нередко берёт на себя обязанности, которые без труда могут и должны быть выполнены сотрудниками более низкого уровня. Подобный способ управления очень неэффективен.

Иногда выполнение второстепенных задач является способом убежать от настоятельных требований дня, с которыми руководитель по каким-то причинам не может хорошо справиться. Постепенно у него ослабевает, а то и вовсе теряется чувство перспективы необходимое для управления сложноорганизованным предприятием, построения стратегических целей развития.

Подписывая большое количество документации, начальник часто забывает, под каким решением стоит его подпись. Исправление допущенных недоразумений связано с дополнительной затратой рабочего времени и сил. Такое ошибочное поведение встречается и на нижних этажах производственной иерархии, оно свойственно не только служащим верхнего уровня.

Решение задач, по существу к должности не относящихся, часто приводит к перегрузке сотрудника, поскольку он постоянно находится в напряжённом состоянии и всегда чувствует неуверенность, связанную с невыполнением своей основной работы.

Следует чётко определить диапазон делегируемых задач, в котором совмещались бы компетенция и ответственность. На практике между ними часто возникают противоречия, обусловленные недостаточным их совпадением. С одной стороны, разногласия возникают, если два сотрудника занимаются одной и той же задачей и сохраняются компетенции, которые пересекаются или дублируются. С другой стороны, трудности могут быть следствием того, что никто не чувствует ответственности за выполненные работы, так как задачи разделены нечётко.

Реализация нового стиля руководства во многом зависит от квалификации сотрудников на всех уровнях. Освоение управления с делегированием ответственности требует постепенного включения сотрудников в сферу новых профессиональных задач, длительному процессу их обучения.

Если принять во внимание разработанные Мак-Грегором модели поведения человека в организации известные как теория X и Y, то подавляющее число сотрудников вполне готово и способно руководить, творчески подходить к решению производственных задач и нести ответственность за свои действия. Однако, существующая на большинстве отечественных предприятий авторитарная система не даёт возможности проявления данных качеств, используя в работе с

персоналом схемы и положения теории X, где работник представлен безынициативным, творчески пассивным и безответственным.

Любому процессу становления требуется своё время. Это относится и к области руководства и организации, где осуществление новых принципов требует к тому же изменения внутренней позиции всех участников.

Все сотрудники и начальники должны, сначала вразиться, в новый стиль руководства, и приобрести необходимую уверенность в новой технике совместной работы.

В этот адаптационный период можно ожидать, что некоторые работники будут допускать ошибки. На это время риск ведёт на себя руководство предприятия, а не отдельные сотрудники.

Здесь ситуация ничем не отличается от ситуации при переходе производства на новую продукцию или технологию, при которой также должен учитываться определённый пусковой период, прежде чем можно рассчитывать на бесперебойную работу.

Важно, чтобы появление ошибок в поведении служащих в данный период воспринималось как нормальный, естественный процесс. Но это не значит, что руководителю следует снова браться за исполнение чужих задач. Исправление допущенных недоразумений необходимо осуществлять на основе их конструктивного взаимодействия при психологической поддержке со стороны начальства.

Адаптационный период с самого начала следует ограничить во времени, иначе переходная ситуация грозит перейти в длительное состояние. В среднем, он заканчивается примерно через полгода. С этого момента, как рядовой служащий, так и руководитель обязаны подчинить своё поведение принципам новой концепции управления, а ошибки и просчёты в области управления значат также много, как профессиональная непригодность.

Как правило, адаптационный период завершается проверкой каждым начальником накопленного опыта и достигнутых результатов. Лишь после этого можно говорить о принятии служащими нового стиля руководства.

В отношении к сотрудникам руководству необходимо, прежде всего, начать со стимулирующих мероприятий, таких как повышение квалификации, обучение, напоминания и критические замечания, а также средств необходимой коррекции. В том случае, если и после предпринятых мер сотрудник не «созрел» для выполнения поставленных задач, то начальнику следует перевести его на соответствующее его квалификации место.

Что касается управленческих кадров среднего и верхнего уровней, во избежание «авторитарно руководящего начальника» желательно с самого начала поставить на этот пост нового человека.

Если идти по служебной лестнице вверх, то чем выше, тем больше смещается центр тяжести в сторону организационной и управленческой деятельности.

Эффективного управления и организации не существует без определённой степени риска. Следует тщательно проанализировать все возможные исходы предпринимаемого действия, чтобы свести к минимуму негативные последствия при самых неожиданных обстоятельствах.

Кроме того, предприятие, которое предоставляет отдельному специалисту возможность всецело раскрыть свои способности и знания, действовать самостоятельно и брать на себя ответственность, обладает большой притягательной силой для перспективных, инициативных и активных кадров. Тем самым создаются необходимые предпосылки для выживания в конкурентной борьбе. Отсюда вытекает, что передача ответственности помогает сохранить непрерывность, преемственность руководства. Управление, основанное на принципе делегирования ответственности, не только не повышает производственного риска, но даже уменьшает его, в конечном счёте.

Понятие «служебной лестницы» родилось в управленческом аппарате государства с неограниченной монархией. Оно обозначает, что каждое распоряжение, любая информация или сообщение идёт сверху до самого низшего уровня и, наоборот, по различным ступеням иерархического строя, инстанциям. Чёткое соблюдение административного порядка при авторитарном управлении является высшим и основным принципом.

Для выполнения комплексных задач, с которыми сталкивается сегодняшняя экономика, одного лишь иерархического порядка в качестве организационного фундамента недостаточно.

При управлении с делегированием ответственности иерархия наполняется новым содержанием. В её рамках разворачиваются новые формы сотрудничества между начальниками и подчиненными внутри построенных друг на друге степеней делегирования. «Приказная иерархия» переходит в «иерархию ответственности».

Роль иерархической структуры в рамках современной системы управления и организация должна рассматриваться с точки зрения своей целесообразности. Она является организующим принципом, который возникает из профессиональных потребностей разделения труда. Там, где есть в этом необходимость, иерархия должна быть наполнена новыми формами сотрудничества, такими как команды, штабы.

На практике можно встретить с двумя самыми распространёнными ошибками, которые способствуют возникновению обратного делегирования ответственности.

Прежде всего, данное явление несёт собой как минимум два опасных для управления предприятием последствия:

1. Сотрудник, который вместо того, чтобы самостоятельно принимать решение в пределах своей ответственности, всё время обращается к своему шефу за консультацией или предлагает оценить свои предложения, демонстрирует, что неспособен или не готов нести делегированную ему ответственность.

2. Начальник, который продолжает заниматься делами, входящими в компетенцию своего подчинённого, формально руководствуясь методом делегирования ответственности. Фактически он управляет, как и прежде, авторитарно.

Очевидно, что побуждает сотрудника к такому поведению следующее:

- Отсутствие у сотрудника необходимой уверенности в себе, поэтому он ищет прикрытия за спиной начальника.
- Сотрудник заметил у своего начальника готовность к обратному делегированию, и чувствует, что начальник только обрадуется, если подчинённый будет апеллировать к его авторитету, опыту и умению.
- Сотрудник из-за многолетнего рутинного труда привык быть обыкновенным исполнителем и находит подобный способ действий очень удобным для себя.

Необходимым условием успешного функционирования управления путём делегирования ответственности являются самостоятельные действия служащих для достижения поставленных целей, определённых рамками их компетенции. Исполняя свои служебные обязанности, руководитель должен в первую очередь принять к сведению служебную информацию, которая исходит от подчинённых, а не служить для того, чтобы постоянно давать профессиональные консультации своим подчинённым и принимать за них решения.

Иногда часть сотрудников пытается избежать возложенной на них ответственности, а некоторые начальники, в свою очередь, стремятся вернуть делегированные подчинённым задачи, действовать и принимать решения, там, где они это делать не должны:

- Начальник рассматривает делегирование не как принцип руководства, а как средство для облегчения работы. В зависимости от того, насколько загружен, он признаёт за своим сотрудником меньшую или большую самостоятельность.

- Начальник обеспокоен недостаточной производительностью сотрудника и опасается негативных последствий для себя. Вместо того чтобы оказать сотруднику помощь путём более эффективного контроля, он берёт все задачи и решает их самостоятельно.

Если руководитель приходит к выводу, что для достижения поставленной цели и безукоризненного выполнения производственных задач ему приходится лично вторгаться в сферу полномочий своего подчинённого, в этом случае он обязан решить кадровый вопрос - данное рабочее место требует другого человека.

Кроме того, обратное делегирование ответственности тормозит развитие сотрудника как самостоятельно мыслящего и инициативного работника.

Если руководство предприятия осваивает модель управления, организованную при помощи принципа делегирования полномочий, то вступает в силу новое основополагающее чувство ответственности.

В первую очередь сотрудникам необходимо освободиться от представления, что ответственность неделима, и что поэтому она должна оставаться, как и прежде, сосредоточенной на верхушке. Напротив, ответственность вытекает из сочетания задач с соответствующими полномочиями. В этом отношении каждый сотрудник ответственен за свои поступки в рамках занимаемой ими должности, так называемая ответственность исполнителя.

Руководитель также несёт ответственность в сфере управления персоналом и предприятием, так называемая ответственность руководителя. Он может стать ответственным за ошибки и просчёты сотрудника лишь в том случае если:

- подобрал сотрудника без необходимой тщательности, не учитывая его профессиональные навыки и соответствие занимаемой должности;
- неверно ввёл сотрудника в курс дела, не информировал его в процессе работы о том, что ему необходимо знать для выполнения вверенных ему задач;
- не предъявил сотруднику программу-минимум, или норму, в пределах целевой установки его должности и не определил основные пункты его работы, а также, при необходимости, не распорядился задать ему некоторые параметры выполнения этих задач;
- не координировал подчинённые ему сферы;
- не осуществлял в необходимой мере служебный надзор и контроль над успехами сотрудника в профессиональном и управленческом отношении;

- не сделал необходимых выводов из результатов контроля. В целом способ управления при помощи делегирования ответственности предъявляет высокие требования к подчиненным и руководителям. Его функционирование более эффективно, если те и другие заранее осведомлены о последствиях. Поскольку чем чётче предприятие очертит ответственность своих служащих, тем больше гарантия, что она будет воспринята и правильно понята.

1.3 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ОСНОВА РУКОВОДСТВА С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Управление персоналом на предприятии возможно лишь при том условии, что для каждого рабочего места будут чётко определены цель, задачи, компетенции, и вытекающие из них полномочия. В письменном виде они должны быть изложены в описании рабочего места.

Многие руководители считают, что сами они не имеют описания рабочего места. На самом месте у них просто отсутствует изложенные письменно обязанности и полномочия сотрудников. Часто, для определения обязанностей и полномочий сотрудников, на предприятиях, вместо описания рабочих мест, имеется либо устная договорённость, либо сложившаяся практика.

Имеющиеся у многих должностные инструкции часто на практике, оказываются очень формальными, и не отражают действительных обязанностей и полномочий сотрудников. Если бы описания рабочих мест не существовало вообще, то все сотрудники предприятия выполняли бы отдельные поручения и после их завершения ждали новых. Такое управление предприятием часто приводит к сбоям в работе и нестабильности всего предприятия.

При авторитарной системе управления описание рабочего места является «служебной инструкцией» и служит вспомогательным средством в руках начальника.

1. Описание рабочего места помогает руководителю однозначно определить задачи и обязанности подчинённых и требовать их чёткого выполнения.

2. Служебная инструкция лишь устанавливает те задачи, которые необходимо выполнить, а не разделяет участки работ между начальником и подчинёнными.

Отсюда следует, что начальник по своему усмотрению может в любой момент вмешаться в деятельность своих подчинённых.

Начальник, например, может:

- требовать, чтобы подчинённые согласовывали с ним каждое своё действие и решение;

- требовать, чтобы его информировали обо всех делах на его участке и передавали ему всю почту, поступающую к его подчинённым, просмотрев которую, он имеет право наложить свою резолюцию с указаниями о том, как необходимо действовать тому или иному подчинённому;

- не выпускать ни одного письма, лично не просмотрев его, даже если это входит в полномочия подчинённого ему сотрудника.

1. Нельзя сказать, что каждая из задач, описанных в «Служебной инструкции» закреплена за определённой должностью и что сотрудник, занимающий эту должность, несёт ответственность за выполнение своих задач.

2. Руководителям позволяется по своему усмотрению менять сферу деятельности своих подчинённых, объединять рабочие места или упразднять их.

Существует следующая закономерность: каждый руководитель на вверенном ему участке пытается создать характерный только для него рабочий порядок. Каждый последующий руководитель в свою очередь начинает с того, что ломает или переделывает подчинённую ему структуру, созданную его предшественником. Таким образом, при частой смене руководителей различных подразделений предприятие находится в постоянной реорганизации.

При авторитарном стиле руководства правила «Описания рабочего места» существуют только для сотрудников, которые в свою очередь должны их строго выполнять. Тогда как начальник в любой момент может нарушать эти установленные правила.

При управлении предприятием на основе делового сотрудничества, когда сотрудники предприятия имеют право самостоятельно действовать и принимать решения, опираясь при этом на переданные им полномочия, описание рабочего места помогает точно определить область полномочий для каждого сотрудника. Для этого оно должно содержать в себе определённые пункты:

Цель. Она определяется для каждого рабочего места, но при этом она не должна противоречить общей цели всего предприятия.

Задачи. Для каждого сотрудника существует круг задач, выполнение которых приводит к достижению установленной цели.

Компетенции. Это круг полномочий, круг вопросов, в которых данный сотрудник обладает познаниями и опытом. Компетенции нужны сотруднику для выполнения стоящих перед ним задач.

Функция. Это деятельность сотрудника, которая заключается в выполнении стоящих перед ним задач.

Таким образом, появляется взаимозависимость двух видов ответственности:

1. Ответственность сотрудника за выполнение или невыполнение задач, установленных в описании рабочего места;
2. Ответственность руководителя за выполнение своих обязанностей по руководству. Он не отвечает за действия и решения своих подчинённых.

Также описание рабочего места позволяет:

- распределить полномочия между руководителями, находящимися на близких друг другу уровнях управления;
- разделить полномочия между начальником и его подчинёнными;
- разграничить полномочия между сотрудниками, находящимися на равных уровнях, между коллегами, а также между сотрудниками и его подчинёнными;
- определить, с какими должностными лицами должен контактировать каждый сотрудник;
- установить подчинённость «снизу», т.е. определить, кому подчинён данный сотрудник, кто его начальник;
- установить подчинённость сверху, т.е. определить, подчинён данному сотруднику, для кого он является начальником;
- определить, кто и каким образом будет выполнять функции сотрудника в случае его отсутствия, т.е. установит заместителя, наблюдателя или замещающего.

Кроме того, описание рабочего места помогает сотруднику провести грань между стандартными ситуациями, в которых он должен действовать самостоятельно, и чрезвычайными ситуациями, которые должны решаться уже его начальником, либо на более высоком уровне.

В описании рабочего места должны быть включены лишь профессиональные задачи сотрудника, а не права и обязанности, которыми он обладает, занимая определённую должность. Эти права и обязанности зафиксированы в «Общей инструкции по руководству».

В описании рабочего места не входит описание рабочего процесса. Иными словами, в нём содержится лишь описание задач и обязанностей сотрудника, а не конкретные указания по их выполнению.

В описание рабочего места не включена оценка работы. Работа оценивается по параметрам, выработанным на основе описания рабочих мест.

В описании рабочего места содержится общий организационный запрет для всех сотрудников предприятия. Это означает, что:

- только руководство предприятия имеет право распределять задачи, компетенции и ответственности;

- по своему усмотрению руководство предприятия может передавать это право другим должностям;

- каждый приступающий к работе сотрудник получает предусмотренный для его должности круг полномочий и описан рабочего места, требования которого он обязан выполнять. Но и при этих установленных рамках сотрудник должен проявлять самостоятельность и инициативу при решении поставленных перед ним задач. При распределении ответственности это означает, что работнику запрещается возвращать и перепоручать кому-либо свои обязанности и полномочия, а для руководителя запрещается принимать их обратно и передавать другим сотрудникам.

Описание рабочего места вносит преимущества в деятельность сотрудников, руководителей в деятельность сотрудников, руководителей, а также в работу всего руководства предприятия.

Для сотрудников имеются следующие преимущества:

1. В описании рабочего места точно установлены круг полномочий, которыми обладает сотрудник, и задачи, которые он обязан выполнить для достижения поставленных перед ним целей. Таким образом, описание рабочего места помогает сотруднику избежать необоснованной критики со стороны руководителя. Без описания рабочего места пройдёт немало времени, пока сотрудник узнает свои цели, задачи и компетенции. Поэтому наличие описания рабочего места особенно важно для приступающих к работе новых сотрудников.

2. Описание рабочего места чётко устанавливает границы ответственности сотрудника. Сотрудник знает, что несёт ответственность лишь за выполнение или невыполнение тех задач, которые указаны в описании рабочего места. При разграничении ответственности каждому известно, кто за что отвечает. Это имеет большое значение для стабильного протекания рабочего процесса, т.к. постоянные

споры об ответственности занимают слишком много времени, что в свою очередь затормаживает деятельность всего предприятия.

3. Описание рабочего места даёт работнику уверенность, что его деловые и профессиональные качества будут объективно оценены руководством. Ему известно, что результаты его деятельности будут оцениваться в соответствии с установленными для его рабочего места целями и задачами.

4. Ориентируясь на описание рабочего места, сотрудник сможет самостоятельно осуществить над собой контроль. Ознакомившись с описанием рабочего места, сотрудник знает, что от него ожидают, а также могут определить, соответствуют ли его способности требованиям данного рабочего места.

5. Описание рабочего места наделяет сотрудника некоторой степенью независимости от его руководителя. Каждый сотрудник, согласно описанию рабочего места, имеет право самостоятельно действовать и принимать решения, поэтому ему вовсе необязательно согласовывать каждое конкретное действие с начальником. Сотрудник также имеет право защищать свои действия от нежелательного вмешательства начальника.

6. Сотрудник по отношению к коллегам получает свободу действий, которая, конечно, не безгранична.

7. Ознакомившись с описанием рабочего места, а, следовательно, и с возможностями, вытекающими из этого рабочего места, и с требованиями к нему, новый сотрудник может определить, подходит ему эта должность или нет.

8. Описание рабочего места помогает новому сотруднику освоиться с должностью, т.е. понять, что от него требуется и быстро приступить к выполнению работы.

9. Смена руководства отдела или иного подразделения не требует переустройства всего отдела. Таким образом, сохраняется непрерывность рабочего процесса.

10. Описание рабочего места играет большую роль при объективном определении заработной платы сотрудника.

Описание рабочего места имеет также преимущества и для руководителей предприятия:

1. Руководство имеет обзор всех взаимосвязей между отдельными участками предприятия. Это даёт возможность эффективно решать проблемы переустройства всего предприятия.

2. Благодаря описанию рабочего места все сотрудники точно знают свои полномочия. Поэтому руководство предприятия уже не занимается урегулированием тех мелких конфликтов, которые возникают на отдельных участках. Каждый отдел или подразделение самостоятельно решает подобные проблемы, так как

лучше знает специфику своей деятельности. Таким образом, решения становятся объективнее и справедливее, а, следовательно, повышается авторитет руководства предприятия.

3. Чёткое распределение полномочий на всех уровнях управления позволяет руководству предприятия решать не текущие вопросы на уровне отдельных участков работы, а вопросы, касающиеся деятельности организации в целом. Например, анализ и обобщение результатов работы на отдельных участках, и решение на их основе стратегических вопросов предприятия.

Описание рабочего места имеет преимущества и для самого предприятия в целом:

1. Описание рабочего места обеспечивает организацию единым и прочным порядком, который нельзя изменить по чьему либо желанию.

2. Описание рабочего места позволяет объективно оценить уровень оплаты для каждого сотрудника.

3. Описание рабочего места помогает руководству осуществить кадровое планирование, набор и расстановку кадров, а также их обучение и повышение квалификации.

4. Описание рабочего места повышает культуру делового общения между сотрудниками.

5. Описание рабочего места сокращает текучесть кадров. Это утверждение можно объяснить следующим образом: сотрудник, который имеет чётко определённый участок работы, в большей степени защищен от производственных конфликтов, которые могут у него возникнуть с коллегами или руководством.

6. Имея описание рабочего места, предприятию легче и быстрее найти новых кадров. Такое предприятие обеспечивает своих сотрудников чётко установленными участками работы и, таким образом, создаёт для них благоприятные условия труда.

В целом описание рабочего места повышает производительность труда и улучшает его результаты.

Несмотря на все очевидные преимущества описания рабочего места, многие сотрудники сначала выступают против его внедрения, считая недостатками самого описания рабочего места следующее:

1. Своими рамками описание рабочего сковывает инициативу сотрудников. Эту точку зрения можно опровергнуть следующим образом: при разработке описания рабочего места сотрудника, прежде всего, определяются границы его инициативы, в которых она может плодотворно развиваться. Наоборот, при отсутствии описания рабочего места сотрудники не имеют возможности проявить свою инициативу, так как в их работу постоянно вмешиваются руководители. При наличии описания рабочего места подобное вмешательство исключено.

2. Невозможно постоянно развивающийся и меняющийся рабочий процесс поместить в жёсткие рамки описания рабочего места. Находясь в таких рамках и имея чётко установленные цели, задачи и компетенцию, очень трудно адаптироваться к изменениям, происходящим в рабочем процессе. Однако многие забывают, что для осуществления и дееспособности предприятию наряду с динамикой нужна и статика. Иными словами, нужен единый и неизменный порядок. Безусловно, описание рабочего места должно измениться согласно требованиям новой ситуации.

3. Многие опасаются, что из-за распределения обязанностей сотрудники замкнутся только на выполнении своей работы. На самом деле это не так. При управлении с делегированием полномочий и ответственности вводятся новые принципы управления и сотрудничества, как, например, обсуждение проблемы и разговор за круглым столом, объединение в рабочие команды.

Таким образом, сотрудники участвуют в принятии решений, касающихся не только отдельного участка работы, но и всего отдела или даже предприятия. Поэтому служащие уже не концентрируют внимание только на своей работе, а пытаются улучшить деятельность всего предприятия.

Чаще всего к сотрудникам, выступающим против описания рабочего места, относятся:

- Консерваторы, которые принципиально отклоняют всё новое, считая, что если до сих пор всё происходило гладко, зачем что-либо менять сейчас.

- Сотрудники, которые в буквальном смысле слова пробились на высокие должности, расталкивая всех на своём пути. Они считают, что также должны поступать и другие, если стремятся занять высокие посты. Описание рабочего места исключает возможность подобного роста.

- Сторонники командно-административной системы упражнения. Они не принимают равных и деловых отношений между руководителем и подчинёнными.

Руководители авторитарного типа, привыкшие полностью контролировать деятельность подчинённых, вряд ли захотят потерять это право и выслушивать требования подчинённых прекратить вмешательства в их работу.

- Сотрудники, которые осознают несоответствие между своими возможностями и занимаемой должностью. Раньше они всегда согласовывали свои действия с мнением руководителя, таким образом, им удавалось скрыть свою некомпетентность. С введением описания рабочего места, они обязаны самостоятельно принимать решения и идти на связанный с этим риск. В этом случае и обнаруживается их неспособность работать на данном месте.

- Сотрудники, способные действовать самостоятельно, но не делающие этого из-за склонности к комфорту и нежелания идти на дополнительный риск.

- Сотрудники, захватывающие часть чужих компетенций для создания собственного престижа. Они занимаются решением вопросов, не имеющих к их должностям ни какого отношения. Такие сотрудники опасаются, что с введением описания рабочего места эта ситуация будет раскрыта, и присвоенные незаконным путём компетенции будут у них отняты. Описание рабочего места также препятствует их вмешательству в работу других сотрудников.

- Сотрудники, которые боятся усилий и затрат, связанных с разработкой и введением описания рабочих мест. Им удобнее работать по старым порядкам. По этому поводу можно сказать следующее: все затраты и усилия на разработку и введение описания рабочих мест непременно окупятся, если руководству предприятия, с помощью описания рабочих мест, удастся установить единый порядок и увеличить производительность труда.

Прежде, чем начать описание рабочего места, необходимо провести разъяснительные беседы со своими служащими о смысле, целях описания рабочего места и о процессе его разработки.

Невозможно успешно осуществить описание рабочего места, ограничиваясь только определением сроков его выполнения. Это влечёт за собой следующие отрицательные последствия:

- ухудшение или полное исчезновение сотрудничества между работниками;
- обострение борьбы между сотрудниками за полномочия;
- некоторые сотрудники, получив свой круг полномочий, будут придерживаться целей и задач, относящихся лишь к их рабочему месту, игнорируя при этом цели и задачи всего предприятия.

Описание рабочего места помогает предприятию перейти на стиль руководства, основанный на деловом сотрудничестве. Главной особенностью такого стиля руководства является распределение полномочий.

Теперь посмотрим, кто и как на предприятии должен заниматься разработкой описания рабочих мест.

Идея разработки и описания рабочих мест обычно появляется у руководства предприятия. Его задачей является контроль над проведением этого мероприятия и принятие основополагающих, исходных решений.

Так как руководство предприятия не может самостоятельно провести разработку описания рабочего места без ущерба для выполнения собственных задач, нужен специальный орган, который взял бы на себя всю деятельность по разработке и введению описания рабочих мест.

Таким органом может являться организационный комитет, который имеет штатную функцию и имеет столько сотрудников, сколько потребуется для выполнения данной задачи.

Руководство предприятия поручает этому органу выяснить, насколько совпадают между собой цели отдельных рабочих мест и цели всего предприятия, а также выявить реальное и желаемое положение вещей.

Каждый сотрудник, являясь исполнителем, должен самостоятельно разрабатывать описание своего рабочего места, потому, что именно ему лучше всех известно реальное положение вещей на его рабочем месте. Таким образом, обычный сотрудник является главной фигурой при разработке описания рабочих мест.

Изменения в разработанное сотрудником описание рабочего места вносит его непосредственный начальник. Он же вносит дополнительный материал для окончательного определения полномочий данного исполнителя.

Сотрудники, деятельность которых некоторым образом связана с деятельностью той должности, для которой готовится описание рабочего места, занимают смежные рабочие места. Это могут быть либо штатная должность, либо коллега, либо подчиненный. Их задача - вносить ясность в спорные вопросы, возникающие при разработке описания рабочего места.

Прежде чем начать разработку описания рабочих мест, необходимо выявить все недостатки, существующие на всех участках и на всех уровнях управления предприятия, определить причины их возникновения и устранить их. Без этой процедуры невозможно составить полноценное описание рабочих мест, так как все

недостатки будут просто включены в него, что отрицательно отразится на всей деятельности организации.

Для начала необходимо определить реальную обстановку на предприятии, то есть:

- определить общую цель предприятия;
- определить цели отдельных рабочих мест;
- распределить все рабочие места по соответствующим подразделениям;
- распределить цели и задачи по всем рабочим местам. Иными словами, необходимо провести анализ процесса управления на предприятии.

Его нужно начинать с определения общей цели предприятия, из которой вытекают промежуточные цели. Исходя из общей цели, всем руководителям следует выяснить, какие задачи относятся к их уровню управления, а какие к следующему.

К анализу процесса управления относится также проверка структуры иерархии. Окончив анализ управленческих процессов, руководство предприятия может натолкнуться на неожиданные результаты. Иногда:

- Выясняется, что соблюдаются традиции, которые давно устарели и неблагоприятно влияют на деятельность всего предприятия.
- Всплывают определённые организационные проблемы, которые раньше запрещалось обсуждать.
- Выясняется, что некоторые сотрудники либо с целью получения власти, либо из-за сильного желания выполнять определённую работу, присваивают себе чужие полномочия.
- Некоторые важные задания вообще никто не хочет выполнять, так как их не любят, и пытаются переложить друг на друга.
- Часто случается, что на предприятии сразу несколько служащих частично или полностью выполняют одинаковые задания, то есть происходит пересечение компетенций.
- Иногда на сотрудников возлагают выполнение таких задач, которые не должны решаться на их уровне. Это приводит лишь к бессмысленной трате сил и времени.

- Нередко случается, что сотрудник, ловко передав коллегам свои поручения, сам ведет удобный образ жизни, а от его обязанностей осталось лишь название должности.

Процесс разработки описания рабочего места делится на этапы, каждый из которых следует выполнять по определенному плану:

Этап 1. Анализ существующего в действительности положения вещей на предприятии.

Этап 2. Выяснение желаемого положения вещей.

Этап 3. Оценка оргкомитетом выявленного положения вещей.

Этап 4. Отчёт оргкомитета руководству предприятия о результатах анализа действительного и желаемого положения вещей.

Этап 5. Принятие руководством важных решений на основе отчёта оргкомитета.

Этап 6. Создание проекта описания рабочих мест.

Этап 7. Окончательное решение руководства по определению участков работы и введению описания рабочих мест.

Этап 8. Введение описаний рабочих мест в действие.

Этап 9. Распределение описаний рабочих мест.

Этап 10. Проверка описаний рабочих мест после введения их в действие.

Описание рабочего места состоит из нескольких пунктов:

Пункт 1. Название рабочего места.

Пункт 2. Ранг.

Пункт 3. Подчинённость (кто кому подчинён).

Пункт 4. Подчинённые (кто подчинен обладателю рабочего места).

Пункт 5. Замещение.

Пункт 6. Цель рабочего места.

Пункт 7. Конкретный круг обязанностей.

Пункт 8. Отдельные поручения.

Пункт 9. Особые полномочия.

Для выполнения некоторых задач необходимо иметь определённые компетенции. Если в описании рабочего места записано: «Он принимает решение...», это означает, что в его компетенцию входит давать советы. Ограничение компетенций также отражено в описании рабочего места.

Благодаря наличию описания рабочего места полномочия, которыми наделило сотрудника руководство предприятия, целесообразно ограничены, по отношению к начальству и коллегам.

1.4 ПРИМЕНЕНИЕ «ОБЩЕЙ ИНСТРУКЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ» ПРИ ПЕРЕХОДЕ К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Одного описания рабочего места недостаточно для того, чтобы предприятие могло полноценно функционировать по принципам управления на основе делового сотрудничества. Поэтому необходимо установить общие принципы управления. Если описание рабочего места действует только для конкретного должностного лица, то правила «Общей инструкции по управлению» должны соблюдать все сотрудники предприятия.

«В общей инструкции по управлению» оговорены профессиональные взаимоотношения между руководством предприятия и подчинёнными, и как подчинённые должны относиться к своему руководству. При управлении на основе делового сотрудничества руководители не имеют права действовать, как им вздумается.

«Общая инструкция по управлению» даёт обязательные директивы по взаимоотношениям начальников и подчинённых. Такой принцип управления даёт возможность всем служащим проявить свою личность, а также к нему должны относиться как полноправному гражданину государства.

«Общая инструкция по управлению» содержит:

- краткое изложение сущности управления на основе делового сотрудничества;
- характеристику полномочий, которыми наделяет руководитель подчинённых;

- обязанности и права сотрудника по отношению к своему начальству и к своим коллегам;
- обязанности и права начальника по отношению к своим подчиненным;
- ответственность при управлении на основе делового сотрудничества;
- принципы беседы и обсуждения с сотрудниками;
- принципы использования служебного разговора и обсуждения;
- принципы осуществления контроля над работой и результатами;
- рекомендации по использованию критики и похвалы;
- принципы координации;
- принципы обмена информацией;
- принципы формирования целей;
- принципы управления на основе делового сотрудничества;
- принципы взаимодействия между штабом и линией, а также взаимодействие штабов между собой;
- принципы формирования целевых команд и организации их работы;
- функции обсуждения за круглым столом;
- правила организации замещения, наблюдения или замены;
- порядок выдачи отдельных поручений, т.е. основные правила, которых придерживается начальник, если он даёт особые поручения подчинённым;
- порядок рассмотрения жалоб;
- принципы урегулирования служебного порядка;
- положение и задачи функционального начальника, правила установления функционального подчинения;
- положение и задачи административного начальника, принципы вынесения дисциплинарных мер.

Эти общие правила при учёте особенностей конкретного предприятия могут претерпевать изменения.

Введение в действие «Общей инструкции по управлению» осуществляется руководством предприятия.

Принципиально должны выполняться следующие общие условия при введении в действие «Общей инструкции по управлению»:

- Должна быть проведена диагностика управленческой деятельности.
- Все служащие предприятия, включая и руководство, должны ознакомиться с принципами управления на основе делового сотрудничества, и должны иметь возможность обсудить эту новую концепцию управления.
- Не обязательно откладывать введение новых принципов управления до тех пор, пока не будут закончены описания всех рабочих мест.
- «Общую инструкцию по управлению» не обязательно вводить одновременно на всём предприятии. Можно вводить её в действие постепенно, по участкам, по уровням руководства.
- С официальным введением в действие «Общей инструкции по управлению» всем служащим предприятия вменяется обязанность придерживаться принципов нового стиля управления.

II. ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ДИРЕКТОРА

Директор предприятия назначается и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя уполномоченной администрацией муниципального образования организацией, если предприятие унитарное или муниципальное. В частном предприятии назначение и освобождение руководителя определяется уставными и учредительными документами.

Директор управления руководит предприятием в соответствии с законами РФ, уставом предприятия, распорядительными документами администрации муниципального образования.

Целью работы директора является обеспечение работы предприятия в соответствии с задачами, возложенными на предприятие.

Руководит работой и взаимодействием всех служб.

Организует производственно-хозяйственную деятельность управления на основе методов научно-обоснованного планирования, нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства, добиваясь высоких технико-эксплуатационных и экономических показателей, всемерного повышения технического уровня и качества ремонта подвижного состава, внедрения передовой технологии перевозок, рационального и экономного расходования всех видов ресурсов.

Принимает меры по обеспечению:

- технической готовности подвижного состава путем своевременного и качественного проведения техобслуживания и ремонта, проверки тех состояния перед выездом на линию;

- перевозки грузов и пассажиров путем рационального использования подвижного состава.

В круг обязанностей директора входит:

- выработка стратегии предприятия;
- контроль над материально-техническим обеспечением;
- заключение договоров;
- принятие решений по выбору стиля управления;
- принятие решений по финансовой политике предприятия;
- обеспечение соблюдения законности в хозяйственно-финансовой деятельности управления;
- принятие решений по маркетинговой политике предприятия;
- прием увольнение сотрудников предприятия;
- утверждение штатного расписания;
- принятие решений, связанных с оплатой труда сотрудников;
- ответственность за своевременную выплату зарплаты;

- утверждение режима работы предприятия;
- обеспечение сотрудникам предприятия условий производственной безопасности труда;
- представление интересов предприятия на всех уровнях;
- прием сотрудников по личным вопросам.

Обеспечивает обследование дорожных условий на маршруте работы подвижного состава предприятия, регулярную проверку состояния дорог с целью определения их соответствия безопасного движения.

Организует разработку планов социального развития коллектива, улучшение условий труда, быта и контроль над их исполнением.

Осуществляет контроль над выполнением предписаний Государственной инспекции труда, органов Госназора по устранению нарушений норм и правил охраны труда.

Рассматривает материалы о несчастных случаях, нарушениях правил безопасности и трудовой дисциплины, налагает дисциплинарные взыскания на виновных. Принимает меры по предупреждению подобных случаев.

Должен иметь высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы на руководящих должностях по специальности не менее 5 лет.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- организацию процесса перевозок;
- технологию ремонтного производства;
- производственные мощности;
- методы управления производством;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;

- финансирование;
- налогообложение;
- основы законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты.

Несет ответственность за:

- стратегию предприятия;
- финансовую деятельность предприятия;
- достоверность всех видов отчетности подаваемой управлением в различные инстанции;
- своевременную выплату зарплаты;
- кадровую политику предприятия.

2.2 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА КАДРОВ

Начальник отдела кадров назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия, подчинен непосредственно директору.

Руководит разработкой планов потребности и комплектовании кадров, обеспечением предприятия кадрами в соответствии с планом по труду и штатным расписанием, работой по профессиональному отбору и расстановке кадров.

Направляет деятельность кадровой службы предприятия по своевременному приему, размещению и правильному использованию кадров на предприятии.

Обеспечивает подбор, расстановку и обучение кадров требуемых специальностей и квалификации, своевременный прием, размещение и правильное использование кадров.

Организует:

- работу по совершенствованию качественного состава кадров, работающих на предприятии;

- контроль над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия, за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по кадрам;

- участвует во внедрении профессиональных программ, обеспечивает нормальное их функционирование.

Анализирует эффективность использования и расстановку кадров, причины движения кадров, их взаимоотношения.

Принимает меры по подбору и расстановке руководящих инженерно-технических работников, служащих и рабочих кадров на предприятии.

Разрабатывает мероприятия, направленные на совершенствование внутри коллективных отношений, рациональную расстановку, эффективное использование кадров, сокращение текучести.

Готовит документы для аттестационной комиссии предприятия, принимает участие в работе комиссии.

Решает вопросы подбора, расстановки и воспитания кадров, поощрения отличившихся работников, наложения дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы на руководящих инженерно-технических должностях.

Осуществляет контроль над своевременным составлением отчетов по кадрам.

Должен знать:

- основы трудового законодательства;
- руководящие материалы, касающиеся учета, оформления приема и увольнения кадров;
- перспективы развития предприятия;
- методы прогнозирования, планирования потребности и комплектования предприятия кадрами;
- научно обоснованные методы профессионально - должностного отбора, расстановки, использования кадров;
- основы социологии и психологии труда;

- структуру, штатное расписание предприятия.

Должен владеть:

- методами анализа подбора, расстановки и использования кадров;
- методами анализа кадровых процессов;
- методами социально-психологических педагогических и других исследований, направленных на повышение эффективности использования кадров;
- основами экономики кадров, научного управления производством, социологии и психологии труда.

В подчинении начальника отдела кадров находятся:

- инженер по кадрам;
- юрист.

Владение принципами организационной работы и взаимодействия с общественными организациями.

Несет ответственность:

- за эффективное использование кадров на предприятии;
- за исполнением подразделениями приказов и распоряжений по кадрам.

2.3 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА

Главный инженер назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия, подчинен непосредственно директору.

Главный инженер осуществляет организацию технического развития управления, совершенствование работы технических служб предприятия, обеспечивает развитие научно-технического прогресса.

При отсутствии директора главный инженер замещает его в рамках неограниченного замещения.

Определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации программ по всем направлениям совершенствования реконструкции и

технического перевооружения действующего производства, достижение высоких темпов роста производительности труда, руководит техническими службами предприятия:

- ОГМ;
- УММ;
- ПТО;
- РММ,
- контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины.

Обеспечивает:

- постоянное повышение уровня технической подготовки производства;
- сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство ремонтных работ, высокое их качество, надежность и долговечность в соответствии с Госстандартами;
- рациональное использование производственных фондов и всех видов ресурсов;
- современную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования.

Руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, создание наиболее благоприятных и безопасных условий труда.

Координирует работу по вопросам изобретательской деятельности, аттестации и рационализации рабочих мест, механоэнергетического обслуживания производства.

Принимает меры по внедрению вычислительной техники, новых компьютерных технологий, механизации и автоматизации инженерных и управленческих работ.

Организует:

- разработку и выполнение планов внедрения новой техники и технологии;

- работу по совершенствованию выполняемых работ, внедрению в производство комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контролю и испытаний высокопроизводительного спецоборудования, разработка нормативов трудоемкости выполняемых работ и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению экономии.

Осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплин, правил и норм по охране труда, технике безопасности, требований Гостехнадзора, природоохранных, санитарных и других органов.

Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы на руководящих должностях по специальности не менее 5 лет.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- организацию процесса перевозок;
- технологию ремонтного производства;
- производственные мощности;
- методы управления производством;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты.
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- основы законодательства;
- финансирование;
- налогообложение.

Несет ответственность за:

- нарушения правил и норм охраны труда, техники безопасности, санитарных норм, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты сотрудниками предприятия;

- работу технической службы.

2.4 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ЭНЕРГЕТИКА

Главный энергетик подчиняется непосредственно главному инженеру.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Организует:

- эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования энергосистем, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, газом, водой, теплом;

- проверку средств связи, сигнализации;

- учет, контроль приборов защиты и автоматики;

- своевременное предъявление инспекции Ростехнадзора котлов и сосудов, работающих под давлением;

- контроль над расходом энергетических ресурсов на предприятии, последовательное соблюдение режима экономии;

- хранение, учет наличия находящегося на предприятии энергооборудования;

- учет и анализ расхода электроэнергии и топлива, технико-экономических показателей работы энергохозяйства, аварий и их причины.

Руководит планированием работы энергетических цехов, разработкой графиков ремонта энергетического оборудования и энергосетей, планов производства и потребления электроэнергии, топлива, пара, газа, воды, сжиженного воздуха, норм расхода и режимов потребления всех видов энергии.

Обеспечивает:

- составление заявок и необходимых расчетов на приобретение энергетического оборудования, материалов, запасных частей, на отпуск электрической и тепловой энергии, разработку мероприятий;
- разработку мероприятий по снижению норм расхода энергоресурсов;
- проведение работ по защите подземных сооружений и коммуникаций.

Готовит договора со сторонними организациями на снабжение предприятия электроэнергией, паром, водой и другими видами энергии.

Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы на руководящих должностях по специальности не менее трёх лет.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- производственные мощности;
- методы управления производством;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной защиты;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- основы законодательства.

Несет ответственность за:

- эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования энергосистем;
- бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, газом, водой, теплом.

2.5 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВЕННО- ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА

Начальник ПТО подчиняется непосредственно главному инженеру.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Осуществляет:

- оперативный контроль над состоянием производства;
- руководство текущим и перспективным планированием технического развития предприятия, его производственной базы;
- разработку и внедрение в производство прогрессивных норм расхода материальных ресурсов;
- контроль над составлением графиков постановки подвижного состава на техническое обслуживание и ремонт в строгом соответствии с нормативами;
- контроль над постоянным соблюдением технологических процессов ТО и ТР подвижного состава, участвует в обеспечении качественного выполнения этих работ;
- контроль над работой контрольно-регулирующего пункта; контроль над сроками продления и получения сертификатов по ТО и ремонту автотранспортных средств;
- контроль над проведением работ по учету, аттестации рабочих мест.

Разрабатывает мероприятия по развитию и совершенствованию производственно-технической базы предприятия, внедрению новой техники, передовых технологий; техническую документацию, инструкции и технологические работы на ТО и ремонт подвижного состава.

Организует работы по подготовке автотранспорта, строительно-дорожных машин и механизмов к годовому и полугодовому техническим осмотрам.

Ежедневно составляет сводку по ремонту подвижного состава.

Контролирует:

- поступление, движение и списание подвижного состава, с заполнением актов соответствующего образца;

- закрепление водительского состава за техникой.

Ведет работу по регистрации техники, основных узлов и агрегатов (подлежащих обязательной регистрации) в ГАИ, военкомата, Гостехнадзора.

Принимает участие в:

- подготовке договоров на аренду техники, потребление электроэнергии, тепло и водоснабжение, прием и вывоз сточных вод, м/лома, бытового и производственного мусора, отработанных нефтепродуктов, а/шин;

- разработке мероприятий по охране окружающей среды, осуществляет контроль над их исполнением;

- разработке экологического паспорта предприятия, оформляет разрешения на выбросы в атмосферу.

Составляет установленную отчетность о выполнении мероприятий по охране окружающей среды.

Разрабатывает нормы выдачи и списания ГСМ. Ежемесячно производит анализ перерасхода или экономии топлива и смазочных материалов. Разрабатывает и осуществляет меры по снижению перерасхода ГСМ.

Руководит:

- разработкой технических инструкций и технических заданий на проектирование вновь строящихся производств и реконструкцию действующих производственных зон; технической документации на изготовление нестандартного оборудования с выполнением чертежей;

- работой по учету пробега, моторесурса, выпиской и списанием а/резины, запасных частей, узлов и агрегатов, сдачей а/резины на восстановление.

Организует проведение анализа причин схода подвижного состава с линии, разработку мероприятий по повышению качества технического обслуживания и ремонта подвижного состава и более эффективному использованию производственных мощностей.

Производит оформление и размещение нарядов заказов на производство необходимых деталей и конструкций. Осуществляет контроль над их исполнением.

Проводит обязательный инструктаж, проверку знаний и навыков управления при переводе водителя на автомобиль другой модели, при управлении автомобилем с прицепами; а также проводит инструктаж по обращению с горюче-смазочными материалами в случае появления неисправностей в системе подачи топлива непосредственно на линии.

Вносит предложения по премированию сотрудников производственно-технической службы по результатам работы за месяц.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- организацию процесса перевозок;
- технологию ремонтного производства;
- производственные мощности;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- основы законодательства.

В подчинении начальника ПТО находится ведущий инженер ПТО. Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы на руководящих должностях по специальности не менее 5 лет.

Несет ответственность за:

- нарушения правил и норм охраны труда, техники безопасности, санитарных норм, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты;
- аварии автотранспорта из-за технических неисправностей;
- регистрацию техники, основных узлов и агрегатов (подлежащих обязательной регистрации) в ГАИ, Гор военкомате, Гостехнадзоре;

- подготовку транспорта к техническому осмотру;
- закрепление водительского состава за техникой;
- своевременное получение лицензий;
- нормы списания ГСМ;
- аттестацию рабочих мест;
- получение новой техники и списание в установленные сроки старой техники;
- капитальный ремонт техники;
- предоставление достоверной отчетности в установленные сроки.

2.6 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ВЕДУЩЕГО ИНЖЕНЕРА ПТО

Ведущий инженер ПТО осуществляет работу по развитию, совершенствованию и контролю над выполнением ТО и ремонта техники. Способствует внедрению передовых методов учета.

Подчиняется начальнику отдела ПТО.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Составляет:

- отчет о наличии подвижного состава, дорожно-строительной техники и подъемно-транспортных средств;

планы ТО и контролирует их выполнение;

- совместно со старшим диспетчером графики выпуска на линию и возврата подвижного состава.

Ведет работу с ГАИ, военкоматом по учету подвижного состава, изменения государственных номеров; замены узлов и агрегатов, подлежащих регистрации.

Производит:

-расчет норм трудоемкости на техническое обслуживание;

- учет данных пробега автотранспорта;
- заполнение лицевых карточек автомобилей с учетом технического состояния, пробега, замены агрегатов, аккумуляторов;
- расчет нормы расхода ГСМ;
- заполнение лицевых карточек автомобилей с учетом технического состояния, пробега, замены агрегатов, аккумуляторов.

Занимается подготовкой и оформлением документов по полугодовому и годовому техническим осмотрам.

Принимает участие в работе комиссии по списанию техники.

Контролирует своевременность оплаты договоров аренды транспорта.

Выполняет текущую работу по указанию начальника отдела.

Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы в автомобильном транспорте не менее 5 лет.

Должен знать:

- организационную структуру предприятия;
- организацию процесса перевозок;
- технологию ремонтного производства;
- производственные мощности;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- основы законодательства.

Несет ответственность за предоставление достоверной отчетности в установленные сроки.

2.7 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ЭКСПЛУАТАЦИИ

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Подчиняется директору управления.

Организует бесперебойное транспортное обслуживание предприятий и организаций в соответствии с заключенными договорами, обеспечивает рациональное использование подвижного состава.

Осуществляет меры по расширению и улучшению организации перевозок; увеличение среднесуточной продолжительности использования транспорта и механизмов.

Разрабатывает:

- совместно с заказчиком рациональные маршруты движения транспортных средств;

- мероприятия по улучшению технико-эксплуатационных показателей работы предприятия, а также мероприятия, снижающие простои, и обеспечивающие выполнение план-графиков.

Принимает участие в подготовке договоров на транспортные услуги.

Обеспечивает выполнение договорных обязательств на транспортные услуги.

Участствует в комиссии по рассмотрению претензий, полученных предприятием за предоставленные транспортные услуги.

Организует и контролирует работу диспетчерской службы.

Организует контроль над работой транспорта на линии.

Осуществляет контроль над правильностью и своевременностью оформления путевых листов и другой документации.

Производит анализ эксплуатационных показателей работы транспорта и механизмов, расхода материалов, ГСМ, шин.

Контролирует проведение предрейсовых, после рейсовых медицинских осмотров водительского состава.

Осуществляет контроль над поведением инструктажей водителей по правилам и условиям перевозки грузов.

Проверяет состояние дорог в зоне работы транспорта.

Вносит предложения по премированию сотрудников отдела эксплуатации по результатам работы за месяц.

В подчинении начальника отдела эксплуатации находятся:

- ведущий инженер ОЭ;
- старший диспетчер;
- диспетчера;
- старший инспектор проф. осмотра;
- инспектор проф. осмотра;
- начальник автоколонны;
- механики.

Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы в автомобильном транспорте не менее 5 лет.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные документы по вопросам эксплуатации автомобилей;
- назначение и основные технико-экономические характеристики подвижного состава автомобильного транспорта и механизмов;
- схему дорог района, маршруты, режим работы предприятия;
- планово-расчетные цены на перевозки;
- финансово-экономический анализ;
- организационную структуру предприятия;
- основы организации производства и управления;
- организацию процесса перевозок;

- производственные мощности предприятия;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- основы законодательства.

Начальник ОЭ несет ответственность за:

- нарушения правил и норм охраны труда, техники безопасности, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты;
- аварии автотранспорта на линии из-за нарушений правил эксплуатации;
- подготовку транспорта к техническому осмотру;
- аттестацию рабочих мест;
- предоставление достоверной отчетности в установленные сроки;
- полученные предприятием претензии за невыполнение договорных обязательств за транспортные услуги.

2.8 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО ДИСПЕТЧЕРА ОТДЕЛА ЭКСПЛУАТАЦИИ

Руководит работой диспетчерской службы, участвует в организации планирования перевозок.

Подчиняется начальнику отдела эксплуатации.

Назначается и освобождается от должности приказом директора управления.

Участствует в разработке маршрутов движения транспорта и составлении сменно-суточного плана перевозок с учетом предполагаемого выпуска подвижного состава и установленной очередностью перевозок, обеспечивая выполнение заявок на перевозку грузов.

Обеспечивает прием заявок по перевозке грузов и другие виды услуг, предоставляемых предприятием.

Организует:

- контроль выполнения заявок;
- контроль выполнения сменного задания водителями.

Составляет совместно с сотрудником технической службы графики выпуска на линию и возврата подвижного состава.

Контролирует работу подвижного состава согласно графику.

Устанавливает сменные задания водителям.

Получает под отчет бланки путевых листов, проставляет на них соответствующий штамп и код. Выдает бланки путевых листов диспетчерам. Контролирует правильность их выдачи и оформления. Составляет месячные отчеты по их использованию.

Ежедневно составляет оперативные сводки о результате работы подвижного состава за сутки и предоставляет все данные руководителю.

Выясняет все случаи нарушения водителями правил перевозки, недостачи или потери груза и докладывает руководителю.

Вносит предложения по премированию сотрудников диспетчерской службы по результатам работы за месяц.

Производит анализ выполнения сменно-суточного плана.

Ведет учет и всю необходимую отчетность по перевозке грузов.

Участвует в аттестации рабочих мест.

Должен иметь высшее техническое образование и стаж работы не менее 5 лет.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- порядок оформления и обработки путевого листа;

- учет технико-эксплуатационных показателей; правила эксплуатации автомобилей и механизмов;
- схему дорог и их состояние;
- адреса предприятий и режим их работы;
- организационную структуру предприятия;
- организацию процесса перевозок;
- производственные мощности;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты; основы законодательства.

Несет ответственность за:

- работу диспетчерской службы;
- аттестацию рабочих мест;
- своевременное принятие и выполнение заявок;
- предоставление достоверной отчетности в установленные сроки;
- непредставление или недостоверное представление о нарушениях на линии.

2.9 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ДИСПЕТЧЕРА АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Диспетчер в своей производственной деятельности подчиняется старшему диспетчеру отдела эксплуатации.

Назначается и освобождается от должности приказом директора управления.

Организует и контролирует работу водителей и выполнение ими сменного задания.

Поддерживает постоянную связь с заказчиком.

Принимает меры:

- по ликвидации сверхнормативных простоев автомобилей;
- при наличии в путевом листе, полученном по окончании смены водителя, отметок, произведенных работниками милиции и ГАИ о нарушениях, допущенных водителем на линии;
- доводит до сведения старшего диспетчера о нарушении на линии;
- регистрирует заявки и задания на перевозки;
- анализирует качество выполнения водителями сменных заданий;
- заполняет, выдает и принимает путевые листы и другие документы, отражающие выполненную работу водителем;
- проверяет правильность оформления путевых листов водителем.

Рассчитывает в путевых листах технико-экономические показатели.

Осуществляет контроль над соблюдением водителями транспортной дисциплины.

Ведет журнал и книгу дежурств.

Проверяет у водителей наличие и состояние водительских удостоверений и талонов к ним перед выпуском автомобилей на линию.

Должен иметь высшее техническое или среднетехническое образование.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- порядок оформления и обработки путевого листа;
- учет технико-эксплуатационных показателей;
- правила эксплуатации автомобилей и механизмов;
- схему дорог и их состояние;

- адреса предприятий и режим их работы;
- организационную структуру предприятия;
- организацию процесса перевозок.

Несет ответственность за:

- правильное оформление путевых листов;
- своевременное принятие и выполнение заявок;
- непредставление или недостоверное предоставление о нарушениях на линии.

2.10 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО ИНСПЕКТОРА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ ОСМОТРОВ ВОДИТЕЛЕЙ И МЕХАНИЗАТОРОВ

Подчиняется начальнику отдела эксплуатации. Назначается и освобождается от должности приказом директора управления.

Проводит профилактические осмотры водителей автотранспортных средств:

- проводит измерение температуры тела, артериального давления, пульса;
- определение реакции на наличие алкоголя.

Принимает:

- решение о допуске водителей к работе;
- участие в расследовании дорожно-транспортных происшествий.

Проставляет соответствующие отметки в путевых листах.

При выявлении признаков временной нетрудоспособности, случаев остаточного явления алкоголя сообщает начальнику отдела эксплуатации.

При выявлении признаков временной нетрудоспособности дает направление к врачу.

Осуществляет:

- контроль над прохождением работниками предприятия флюорографийного обследования;

- контроль над санитарным состоянием мест отдыха, раздевалок, производственных помещений.

Оформляет в установленном порядке направления в лечебные учреждения для медицинского освидетельствования водителей и механизаторов.

Составляет графики периодического медицинского осмотра водителей транспортных средств, контролирует своевременность их исполнения.

Информирует руководителя предприятия о результатах профилактических осмотров.

Контролирует наличие аптечек и их комплектность.

Составляет графики выхода инспекторов проф. осмотров. Должен иметь медицинское образование и специальную подготовку по работе на автомобильном транспорте.

Должен знать:

- положения, инструкции и другие материалы по проведению профилактических осмотров;

- методы проведения профилактических осмотров;

- анализ и учет эффективности профилактических осмотров водителей транспортных средств;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной защиты.

Несет ответственность за:

- допуск водителей к работе в нетрудоспособном состоянии;

- наличие аптечек и их комплектность;

- за срыв графиков профилактических осмотров водителей транспортных средств;

- санитарное состояние мест отдыха, раздевалок, бытовок, производственных помещений;

- достоверность информации о результатах профилактических осмотров.

2.11 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ИНСПЕКТОРА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ ОСМОТРОВ ВОДИТЕЛЕЙ И МЕХАНИЗАТОРОВ

Подчиняется начальнику отдела эксплуатации.

Назначается и освобождается от должности приказом директора управления.

Проводит профилактические осмотры водителей автотранспортных средств:

- проводит измерение температуры тела, артериального давления, пульса;
- определение реакции на наличие алкоголя.

Принимает:

- решение о допуске водителей к работе;
- участие в расследовании дорожно-транспортных происшествий.

Проставляет соответствующие отметки в путевых листах.

При выявлении признаков временной нетрудоспособности, случаев остаточного явления алкоголя сообщает начальнику отдела эксплуатации.

При выявлении признаков временной нетрудоспособности дает направление к врачу.

Оформляет в установленном порядке направления в лечебные учреждения для медицинского освидетельствования водителей и механизаторов.

Контролирует наличие аптечек и их комплектность.

Осуществляет контроль над санитарным состоянием мест отдыха, раздевалок, производственных помещений.

Должен иметь медицинское образование и специальную подготовку по работе на автомобильном транспорте.

Должен знать:

- положения, инструкции и другие материалы по проведению профилактических осмотров;
- методы проведения профилактических осмотров;
- анализ и учет эффективности профилактических осмотров водителей транспортных средств;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной защиты.

Несет ответственность за:

- допуск водителей к работе в нетрудоспособном состоянии;
- скрывание случаев временной нетрудоспособности водителей транспортных средств.

2.12 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА АВТОКОЛОННЫ

Начальник автоколонны осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью автоколонны и непосредственно подчиняется начальнику отдела эксплуатации.

Назначается и освобождается от должности приказом директора управления.

Обеспечивает:

- выполнение планов работ по всем технико-эксплуатационным показателям;
- эффективное использование техники;
- бережное, экономное расходование ГСМ, материально-технических ресурсов;
- в указанные сроки устранение недостатков, указанных в предписаниях органов Госнадзора, охраны труда.

Осуществляет контроль над техническим состоянием транспорта, выпуском его на линию в соответствии с утвержденным графиком.

Контролирует:

- работу водителей на линии;
- обеспечивает оказание, в случае необходимости, технической помощи;
- исправность специального оборудования спецтехники, механизмов;
- учет рабочего времени работников колонны.

Участствует в разработке плана ТО и ремонта техники. Контролирует сроки выполнения ТО и ремонта техники в соответствии с утвержденным графиком. Контролирует качество выполнения ремонта.

Анализирует результаты работы колонны.

Выясняет причины поломок, повреждений, простоев, нарушений правил технической эксплуатации транспорта, обеспечивает устранение выявленных недостатков

Организует:

- инструктаж водителей. Контролирует соблюдение ими производственной и трудовой дисциплины, соблюдение правил дорожного движения, охраны труда и техники безопасности;
- работу бригадиров;
- выполнение работ повышенной опасности по нарядам - допускам и в соответствии с установленным порядком (инструкцией);
- хранение, транспортировку, применение и обезвреживание ядовитых и взрывоопасных веществ в соответствии с требованиями правил и норм безопасности.

Вносит предложения по премированию работников колонны по результатам работы за месяц.

Должен знать:

- устав автомобильного транспорта;
- устройство, назначение, особенности, технико-эксплуатационные данные подвижного состава;
- приказы, положения, инструкции и другие распорядительные и нормативные документы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий;

- правила перевозок автомобильным транспортом, организацию процесса перевозок;
- условия работы автотранспорта на погрузочно-разгрузочных пунктах;
- основы организации производства и управления;
- производственные мощности предприятия;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, безопасности дорожного движения и противопожарной защиты;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- основы трудового законодательства;
- правила дорожного движения.

Несет ответственность за:

- выполнение работ повышенной опасности по нарядам-допускам;
- исправность специального оборудования спецтехники, механизмов;
- своевременное устранение недостатков, указанных в предписаниях органов Госнадзора, охраны труда;
- хранение, транспортировку, применение и обезвреживание ядовитых и взрывоопасных веществ.

2.13 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА РММ

Начальник РММ подчиняется непосредственно главному инженеру.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Руководит производством работы по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, агрегатов и шин, изготовлению и восстановлению запасных частей и деталей.

Обеспечивает:

- выполнение плановых заданий в установленные сроки при высоком качестве ремонтных работ;

- контроль над ходом производственного процесса, рациональным использованием энергетических и материальных ресурсов, запасных частей, агрегатов и деталей;

- проведение инструктажей.

Осуществляет руководство промежуточными и оборотными складами, участвует в комиссии по выбраковке ДУА и их восстановлению.

Организует постановку транспорта на техническое обслуживание согласно установленным срокам.

Координирует работу мастеров участков. *Участвует* в аттестации рабочих мест РММ.

Контролирует соблюдение рабочими правил норм и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины.

Вносит предложения по премированию работников РММ по результатам работы за месяц.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;

- организационную структуру предприятия;

- технологию ремонтного производства;

- производственные мощности;

- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной защиты;

- основы трудового законодательства.

В подчинении начальника РММ находятся:

- мастера;
- заведующий центральным складом.

Должен иметь высшее техническое образование.

Несет ответственность за:

- нарушения рабочими РММ правил и норм охраны труда, техники безопасности, санитарных норм, противопожарной защиты;
- своевременную подготовку транспорта к техническому осмотру;
- аттестацию рабочих мест РММ.

2.14 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО МЕХАНИКА АВТОКОЛОННЫ

Старший механик подчиняется непосредственно начальнику автоколонны.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Осуществляет:

- контроль над исправным состоянием подвижного состава;
- контроль над выполнением графика ТО и ремонта;
- проверку работ по ТО и ремонту, выявляет недостатки и вносит предложения по их устранению;
- мероприятия, направленные на сокращение простоев техники в обслуживании и ремонте;
- производственный инструктаж рабочих по правилам охраны труда, технике безопасности, производственной санитарии, технической эксплуатации техники.

Ежедневно проводит сверку с ПТО по проведению ТО и ремонта техники для оперативного решения возникающих вопросов.

Обеспечивает направление техники на ТО и ремонт в соответствии с утвержденным графиком.

Оформляет:

- документы для производства ТО и ремонта;
- необходимую документацию при списании техники.

Принимает участие в работе комиссии по списанию техники.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- технологию ремонтного производства;
- производственные мощности;
- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной защиты;
- технические характеристики, устройство, назначение автомобилей, прицепов и спец. техники;
- правила хранения и эксплуатации техники;
- условия эксплуатации техники у заказчика;
- плановые задания колонны и их выполнение;
- порядок постановки техники на ТО и ремонт;
- порядок составления инструкций по эксплуатации, ведомостей дефектов, спецификаций и другой технической документации;
- порядок постановки техники на учет и снятия с учета в органах ГАИ и военкомата;
- порядок списания техники и оформления документов;
- основы трудового законодательства.

Должен иметь высшее или среднетехническое образование.

Несет ответственность за:

- выпуск подвижного состава на линию в неисправном состоянии;
- нарушение сроков отправки транспорта на ТО согласно утвержденному графику.

2.15 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СТАРШЕГО МАСТЕРА РММ

Старший мастер подчиняется непосредственно начальнику РММ.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Обеспечивает безаварийную и надежную работу всех видов оборудования, их эксплуатацию, своевременный качественный ремонт и техническое обслуживание, проведение работ по его модернизации.

Осуществляет:

- технический надзор за состоянием защитных устройств;
- работы по подготовке подъемных механизмов для предъявления органам Госнадзора;
- контроль над работами, связанными с использованием смазочно-эмульсионными веществами, организует регенерацию отработанных масел.

Готовит календарные планы (графики) осмотров, проверок и ремонта оборудования.

Подает заявки на получение необходимых материалов, запасных частей, инструмента для производства планово-предупредительных и текущих ремонтов.

Участвует в приемке и установке нового оборудования, ведет учет всех видов оборудования, готовит документы на списание отработавшего амортизационный срок и морально устаревшего оборудования.

Производит анализ причин и продолжительности простоев, связанных с техническим состоянием оборудования.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, нормативные документы по организации ремонтов, ремонтной службы на предприятии;
- технологию ремонтного производства;
- методы монтажа, регулировки и наладки;
- производственные мощности;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной защиты;
- технические характеристики, устройство, назначение автомобилей, прицепов и спец. техники;
- правила хранения и эксплуатации техники;
- порядок списания оборудования и оформления документов;
- основы трудового законодательства.

Должен иметь высшее или среднетехническое образование.

Несет ответственность за:

- технически неисправное состояние оборудования;
- технически неисправное состояние защитных устройств.

2.16 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ГАРАЖА

Начальник гаража подчиняется непосредственно главному инженеру.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Организует:

- контроль технического состояния транспорта при выпуске на линию, согласно утвержденному графику;

- своевременное выполнение столярных, плотницких работ по базе в целом, подготовку помещений к зимнему периоду;

- сдачу металлолома, сбор, хранение и утилизацию отработанных масел, выбракованных аккумуляторных батарей, открытого складирования стройматериалов.

Обеспечивает:

- надлежащее хранение подвижного состава и организует необходимую помощь автотранспорту при сходе с линии;

- контроль над соблюдением водителями правил технической эксплуатации подвижного состава;

- текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования и территории гаража, безопасные условия труда;

- противопожарную защиту территории предприятия и работу воздухоподогрева, уборку территории, сдачу и прием помещений под охрану.

Осуществляет распределение территории, расстановку автомашин по закрепленным участкам.

Разрабатывает и внедряет мероприятия по благоустройству, уборке и озеленению территории предприятия.

Руководит контролерами технического состояния автотранспорта, осуществляет составление и соблюдение графиков работы контролеров.

Следит за состоянием ограждений территории, ливневых стоков, канализации, сантехники бытовых помещений.

Ведет материальный отчет.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия;

- организационную структуру предприятия;

- технологию ремонтного производства;

- производственные мощности;

- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной защиты;
- технические характеристики, устройство, назначение автомобилей, прицепов и спец. техники;
- правила хранения и эксплуатации техники;
- порядок постановки техники на ТО и ремонт;
- порядок составления инструкций по эксплуатации, ведомостей дефектов, спецификаций и другой технической документации;
- порядок постановки техники на учет и снятия с учета в органах ГАИ и военкомата;
- порядок списания техники и оформления документов;
- основы трудового законодательства.

На должность начальника гаража назначается специалист, имеющий высшее техническое образование и стаж работы не менее 3-х лет, или средне специальное образование и стаж работы на инженерно-технических должностях не менее 5 лет.

Несет ответственность за:

- выпуск на линию технически неисправного транспорта;
- благоустройство и озеленение, санитарное состояние территории;
- сдачу металлолома;
- сдачу помещений и территории гаража на охрану;
- своевременность и достоверность отчетной документации.

2.17 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА МАСТЕРА ГАЗОВОГО ХОЗЯЙСТВА

Мастер газового хозяйства подчиняется непосредственно главному инженеру.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия.

Обеспечивает безаварийную и надежную работу газового оборудования, эксплуатацию, своевременный качественный ремонт и техническое обслуживание, проведение работ по его модернизации.

Осуществляет технический надзор за состоянием защитных устройств.

Готовит календарные планы (графики) осмотров, проверок и ремонта оборудования.

Подает заявки на получение необходимых материалов, запасных частей, инструмента для производства планово-предупредительных и текущих ремонтов.

Участвует в приемке и установке нового оборудования, ведет учет всех видов оборудования, готовит документы на списание отработавшего амортизационный срок и морально устаревшего оборудования.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, нормативные документы по эксплуатации газового оборудования на предприятии;
- технологию ремонтных работ;
- производственные мощности;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной защиты;
- технические характеристики газового оборудования;
- правила эксплуатации газового оборудования;
- порядок списания оборудования и оформления документов;
- основы трудового законодательства.

Должен иметь высшее техническое или среднетехническое образование, специальную подготовку по работе в газовом хозяйстве.

Несет ответственность за:

- техническое состояние газового оборудования; техническое состояние защитных устройств.

2.18 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ВЕДУЩЕГО ИНЖЕНЕРА ОТДЕЛА КАДРОВ

Ведущий инженер отдела кадров назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия. Подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.

Осуществляет:

- контроль над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- выдачу различного рода справок работникам предприятия;
- учет личного состава предприятия;
- составление всей установленной отчетности по кадрам. Хранит и заполняет трудовые книжки.

Готовит документы, необходимые для назначения пенсий работникам предприятия, предоставляет их в органы социального обеспечения.

Должен иметь высшее техническое образование.

Должен знать:

- основы трудового законодательства;
- руководящие материалы, касающиеся учета, оформления приема и увольнения кадров;
- перспективы развития предприятия;
- научно обоснованные методы профессионально-должностного отбора, расстановки, использования кадров;
- основы социологии и психологии труда;
- структуру, штатное расписание предприятия.

Должен владеть:

- методами анализа подбора, расстановки и использования кадров;
- методами анализа кадровых процессов;
- методами социально-психологических педагогических и других исследований, направленных на повышение эффективности использования кадров;
- основами экономики кадров, научного управления производством, социологии и психологии труда.

Несет ответственность за своевременность и достоверность отчетов по кадрам.

2.19 ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА СЕКРЕТАРЯ-РЕФЕРЕНТА

Секретарь-референт назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия, подчинен непосредственно директору.

Осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя предприятия.

Принимает:

- и регистрирует входящую и исходящую корреспонденцию;
- документы и личные заявления на подпись руководителю предприятия.

Передает корреспонденцию и документы на рассмотрение руководителю; в соответствии с резолюцией директора передает корреспонденцию на рассмотрение и принятие мер в подразделения предприятия.

Осуществляет:

- контроль над своевременным рассмотрением и представлением структурными подразделениями документов, поступивших на исполнение;
- подготовку документов и материалов, необходимых для директора.

Передает и принимает сообщения по телефону и факсу.

Выполняет работу по подготовке заседаний и совещаний, проводимых руководителем (сбор необходимых материалов, оповещение участников о времени и месте проведения, повестке дня).

Ведет и оформляет протоколы заседаний и совещаний.

Обеспечивает рабочее место руководителя необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями.

Организует прием посетителей.

Должен иметь среднее профессиональное образование.

Должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие распорядительные документы, касающиеся деятельности предприятия и ведения делопроизводства;

- структуру предприятия и его подразделений;

- организацию делопроизводства;

- архивное дело;

- машинопись;

- основы этики и эстетики;

- правила делового общения;

- правила внутреннего распорядка;

- правила и нормы охраны труда.

Несет ответственность за организацию делопроизводства на предприятии.

III. ОБЩАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В «Общей инструкции по управлению» обговорены профессиональные взаимоотношения между руководством предприятия и подчиненными.

Правила «Общей инструкции по управлению» должны соблюдать все сотрудники предприятия.

3.1 КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Управление персоналом на предприятии основано на принципах коллегиальных взаимоотношений и делового сотрудничества по принятию совместных решений для достижения цели руководителем совместно с подчиненным. Для вовлечения сотрудников всей ступеней в процесс управления, их творческой инициативы и раскрытия их способностей, на предприятии введён такой метод управления как, «метод делегирования ответственности», который означает передачу полномочий лицу, которое принимает на себя и ответственность за их выполнение. При этом полномочия делегируются не человеку, занимающему должность в данный момент, а должности.

Передача ответственности на предприятии базируется на диапазонах действия или диапазонах делегирования. Эти диапазоны делегирования четко определены и разграничены. Определение границ диапазона входит в обязанности руководителя предприятия, а не отдельного начальника.

Диапазон делегирования должен определяться в соответствии с объективной необходимостью, прежде всего целями и задачами организации. Для каждой должности, в зависимости от целей, определяются задачи, компетенции и соответствующая ответственность.

Главный принцип руководства с делегированием ответственности - начальник руководит только тем сотрудником, который находится непосредственно на следующей ступени. Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий. В первую очередь служащим необходимо освободиться от представления, что ответственность неделима и что по этому она должна оставаться, как и прежде, сосредоточенной на верхушке. Напротив: ответственность вытекает из сочетания задач с соответствующими полномочиями. В этом отношении каждый сотрудник ответственен за свои поступки и упущения в рамках занимающих ими должностей (так называемая ответственность исполнителя).

Каждому сотруднику предоставляется право действовать самостоятельно и нести ответственность за свои действия в рамках делегированной ему ответственности. Реальной считается только ответственность за те действия, на которые сотрудник может повлиять. Количество ответственности должно соответствовать количеству прав.

Для разрешения ординарных ситуаций каждому сотруднику вполне достаточно тех полномочий, которыми они наделены в рамках диапазона делегирования

ответственности, которые изложены в описании должностей и несут персональную ответственность за принятые решения.

Делегированные задачи находят отражение в особом документе - в описании рабочего места.

3.2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОМОЧИЙ, КОТОРЫМИ НАДЕЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДЧИНЕННЫХ

Принцип управления на основе делового сотрудничества заключается в том, что служащие предприятия имеют право самостоятельно действовать и принимать решения, опираясь при этом на переданные им полномочия.

Описание рабочего места точно определяет область полномочий для каждого сотрудника. Описание рабочего места должно содержать следующие пункты:

Цель. Она определяется для каждого рабочего места, но при этом не должна противоречить общей цели всего предприятия.

Задачи. Для каждого сотрудника существует круг задач, выполнение которых приводит к достижению установленной цели.

Компетенции. Круг полномочий, круг вопросов, в которых данный сотрудник обладает познаниями и опытом.

Функция. Деятельность сотрудника, которая заключается в выполнении стоящих перед ним задач.

Описание рабочего места позволяет:

- распределить полномочия между руководителями, находящимися на близких друг к другу уровнях управления;
- разделить полномочия между начальником и его подчиненными;
- разграничит полномочия между сотрудниками, находящимися на равных уровнях (между коллегами), а также между сотрудником и его подчиненным;
- определить, с какими должностными лицами должен контактировать каждый сотрудник;
- установить подчиненность «снизу», т.е. определить, кому подчинен данный сотрудник, кто его начальник;

- установить подчиненность «сверху», т.е. определить, кто подчинен данному сотруднику, для кого он является начальником;

- определить, кто и каким образом будет выполнять функции сотрудника в случае его отсутствия, т.е. установить заместителя или замещающего.

Делегирование задач, компетенции и ответственности может осуществляться только руководителем предприятия.

Каждый приступающий к работе сотрудник получает предусмотренный для его должности круг полномочий и описание рабочего места, требования которого он обязан выполнять.

Обязанности и права сотрудника при руководстве с делегированием ответственности.

Сотрудник обязан в рамках делегируемого диапазона действовать и решать самостоятельно по собственной инициативе. Сотрудник самостоятельно принимает решения при соответствующей компетенции и с соответствующей ответственностью. Он сознательно берет на себя риск, который возлагается на него при таком типе руководства. При этом сотрудник должен придерживаться законодательных предписаний, общих инструкций и рекомендаций, а это значит, что он обладает свободой только в предоставленных ему рамках.

Все случаи, для регулирования которых полномочий сотрудника недостаточно, докладываются начальнику. Речь идет об исключительных случаях.

Сотрудник обязан интенсифицировать свой диапазон делегирования, т.е. думать о том, как можно завтра улучшить то, что имеется сегодня. Если осуществление идеи сотрудника не выходит за рамки его компетенции, то он должен прилагать все усилия для осуществления этой идеи. Если же его полномочий недостаточно, то необходимо поставить в известность начальника.

Сотрудник обязан без приглашения или напоминания информировать своего начальника о делегируемых ему полномочиях и задачах с тем, чтобы начальник был в курсе всех событий, происходящих на данном участке, и мог принимать своевременные и правильные решения.

Сотрудник обязан, без особых указаний своего начальника информировать обо всех фактах, касающихся делегированных ему полномочий, если эти факты должны знать другие работники предприятия и если они помогут им лучше справиться со своими обязанностями.

Наряду с информированием «снизу» и горизонтальным информированием сотрудник обязан также координировать свои действия с коллегами. Нет

необходимости каждый раз обращаться к начальнику для координации совместных усилий. Для урегулирования вопроса начальник должен подключаться тогда, когда возникают проблемы, которые нельзя решить на коллегиальной основе.

Сотрудник обязан постоянно стремиться к повышению своей квалификации. Эта обязанность вытекает из передачи подчиненному части полномочий начальника. Поскольку, новые обязанности всегда более ответственны и сложны, чем старые, для их успешного выполнения нужны серьезные знания. Повышение квалификации происходит как в рабочее время, так и не вне рабочее - путем самообразования.

Наряду с обязанностями у сотрудника есть соответствующие права:

- сотрудник не только обязан самостоятельно действовать и решать, но он имеет право на то, чтобы начальник допускал самостоятельные шаги;
- сотрудник имеет право на то, чтобы начальник при всех решениях, которые имеют отношение к его диапазону делегирования, подключал его для консультаций (исключительный случай со стороны начальника и со стороны сотрудника);
- сотрудник имеет право на то, чтобы по собственной инициативе внутри предприятия контактировать с сотрудниками, которые касаются сферы его деятельности;
- сотрудник имеет право знать о том, как начальник оценивает его работу;
- сотрудник имеет право на то, чтобы начальник способствовал его профессиональному продвижению по службе, если для того имеются все основания. С этим связано право на повышение квалификации.

Отношения сотрудника и начальника определяются четкими и обязательными нормами поведения, а не субъективными желаниями одной из сторон. В случае нарушения начальником формальных правил сотрудник вправе жаловаться.

3.3 ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Не делегируемые задачи руководителя предприятия следующие:

- решение о постанове общей цели предприятия и ее приспособление к изменяющейся ситуации;
- долго-, средне- и краткосрочное общее планирование, а также соответствующая стратегия;

- определение организационной структуры предприятия;
- концепция маркетинга;
- направление финансовой политики;
- кадровая и социальная политика;
- направление организации и управления;
- координирование подчиненных им полномочий;
- выбор сотрудников, подчиняющихся непосредственно руководству предприятия.

Руководитель несет ответственность в сфере управления персоналом и предприятием (ответственность руководителя). Он ответственный за ошибки и просчеты сотрудника лишь в том случае если:

- подобрал сотрудника без необходимой тщательности, т.е. не учитывая его профессиональные навыки и соответствие занимаемой должности;
- неверно ввел сотрудника в дело, не информировал в процессе работы о том, что ему необходимо знать для выполнения вверенных ему задач;
- не предъявил сотруднику программу-минимум (норму) в пределах целевой установки его должности и не определил основные пункты его работы, а также, при необходимости, не распорядился задать ему некоторые параметры выполнения этих задач;
- не координировал подчиненные ему сферы;
- не осуществлял в необходимой мере служебный надзор и контроль над успехами сотрудника в профессиональном и управленческом отношении;
- не сделал необходимых выводов из результатов контроля.

Руководитель не должен говорить с сотрудниками о его коллегах и об их достижениях, не должен также обсуждать с сотрудником свои взаимоотношения с начальником.

При управлении с делегированием ответственности руководитель должен обращать внимание на границы сферы действия своих сотрудников и не в коем случае не имеет права произвольно вмешиваться.

Это положение характеризует следующие моменты поведения начальника:

- Никаких действий и решений в диапазоне делегирования сотрудника. В своем диапазоне сотрудник сам решает все возникающие проблемы в рамках своей компетенции и соответствующей ей ответственности, при этом он не обязан согласовывать свои действия с начальником. Начальник имеет право вмешиваться в исключительных случаях, когда сотрудник ведет себя не в соответствии с установленными нормами.

- Не проводить свое мнение вопреки мнению сотрудников. Начальник не имеет права навязывать свое мнение сотруднику, если тот действовал в рамках своих полномочий.

- Не допускать случаев делегирования задач из собственной сферы компетенции в область компетенции сотрудника.

- Начальник не должен вмешиваться в поиск решений, осуществляемый сотрудником, т.е. не должно быть никакой совместной разработки решений.

- Никакого «согласования» по решениям, которые касаются сотрудника. Когда сотрудник докладывает начальнику о своих решениях, то начальник пытается убедить его в целесообразности своего решения и сотрудник вынужден согласиться с вариантом, предложенным начальником.

- Со стороны начальника не должно быть никакого влияния на подчиненного посредством совета и побуждения. Для подчиненного советы и побуждения начальника всегда носят распорядительный характер. При руководстве с делегированием ответственности исключается любое, даже замаскированное вмешательство в диапазон сотрудника.

- Так как делегирование ответственности подразумевает самостоятельное принятие решений в делегируемом диапазоне, то необходимо, чтобы на этом участке находились кадры, которые могут действовать квалифицированно и в соответствии с общими задачами предприятия. Начальник должен внимательно следить за тем, что бы на каждом участке находились соответствующие кадры.

- Внутри диапазона делегирования сотрудника начальник имеет право определять отдельные цели, которые сотрудник должен реализовать за определенный срок. Начальник может определять и основные задачи в работе сотрудника. Но все должно происходить при участии сотрудника, т.е. сотрудник принимает участие как консультант.

- Все случаи, которые возникают в диапазоне делегирования, но входят в рамки его компетенции (исключительный случай) должны обсуждаться начальником вместе с сотрудником. Кроме того, начальник перед принятием решения должен проконсультироваться с сотрудником и должен обсудить все исключительные случаи в действиях руководителя, которые оказывают значительное влияние на

делегируемые полномочия сотрудников. При этом начальник должен давать возможность своим сотрудникам высказывать свое мнение по всем вопросам.

- Начальник обязан информировать своего сотрудника обо всех событиях в сфере его полномочий, которые ему нужно знать для того, чтобы он мог правильно выполнять переданные ему функции. (Информационный поток идет сверху вниз). Информирование является прямой и необходимой обязанностью начальника.

- Начальник осуществляет контрольные функции за деятельностью своих сотрудников в их диапазонах делегирования. Контроль направлен на то, обращает ли сотрудник внимание на основные положения принципа руководства с делегированием

ответственности. Имеются две различные формы контроля: служебный контроль и контроль результатов.

- Служебный контроль (выборочный контроль) - начальник посредством выборочного контроля проверяет правильность выполнения работ.

- Контроль успеха (контроль результатов) - начальник регулярно контролирует результат деятельности сотрудника. Тем самым начальник определяет баланс деятельности сотрудника.

- Начальник должен корректировать поведение и эффективность подчиненного с помощью критики. При этом критика не должна повлиять на инициативу сотрудника и на его способность самостоятельно мыслить и действовать сообща. Более того, критика должна обеспечить в будущем позитивную совместную работу.

- Начальник обязан признать эффективность работы подчиненных с профессиональной точки зрения.

- Начальник обязан координировать деятельность сотрудников в направлении общей цели, находящейся в рамках диапазона его руководства. Это означает необходимость согласовывать между собой действия отдельных сотрудников.

- В обязанности руководителя входит продвижение сотрудников по службе. Руководитель должен следить за тем, как сотрудник соответствует всем необходимым требованиям, кроме того, он всячески должен способствовать увеличению эффективности работы сотрудника, устраняя недостатки в поведении перспективного сотрудника. Начальник ходатайствует перед руководством предприятия о повышении сотрудникам оклада.

- Начальник имеет не только права, но и обусловленные своими функциями права: непосредственный начальник имеет право на то, чтобы он и только он

руководил в пределах делегированных ему полномочий, а не его начальник или более высокопоставленное лицо.

- В этом выражается принцип единоначалия. Он не должен допускать того, что его подчиненный критиковал или контролировал кто-либо из начальства. Он должен защищаться от вмешательства вышестоящих начальников, используя в качестве защиты жалобу.

Начальник имеет право:

- требовать, чтобы в сфере его полномочий все должности были заняты людьми с соответствующей квалификацией. Он имеет право требовать у вышестоящих руководителей замены сотрудника, если считает его недостаточно квалифицированным;

- определять своему подчиненному цель в рамках общей цели, а также он имеет право определять направление деятельности сотрудника, давать ему рекомендации, информировать, координировать диапазон его действий и осуществлять служебный контроль или контроль результатов его деятельности. При рассмотрении обязанностей речь идет не об этических требованиях, а о действительных обязанностях, осуществление или неосуществление которых позволяет судить о том, действительно ли человек, занимающий штатную должность, имеет квалификацию руководителя.

3.4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Существует два вида ответственности: ответственность за действия и ответственность за руководство.

Ответственность за действия несет сотрудник: он, а не начальник, должен отвечать за все, что сделал или не сделал в рамках делегированных ему полномочий.

Ответственность за руководство несет начальник: он отвечает за то, как он исполняет свои обязанности начальника. Начальник не отвечает за все, что происходит в подведомственном ему подразделении. За ошибки своих подчиненных несет ответственность только в том случае, если допустил ошибки при выполнении своих обязанностей руководителя.

3.5 ПРИНЦИПЫ БЕСЕДЫ И ОБСУЖДЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ

В рамках руководства, как средства управления, используются различные формы ведения беседы, которые имеют четкие различия в зависимости от целевых установок разговора.

Есть два вида служебной беседы:

- критика и поощрение;
- служебное совещание.

Начальник прибегает к служебной беседе или совещанию в случаях, когда он:

- дает указания своим сотрудникам;
- сообщает им решения, затрагивающие права и обязанности сотрудников;
- хочет побудить сотрудников выполнять решения;
- хочет получить информацию от своих сотрудников;
- осуществляет критику и объявляет поощрения.

Руководитель на служебном совещании выступает не в качестве партнера, а в качестве начальника, действующего на основе формальных отношений «Начальник - Подчиненный».

Перед каждой беседой, начальник должен точно для себя определить:

- хочет ли он использовать инициативу и идеи своих сотрудников;
- хочет ли он, чтобы сотрудники выполнили уже принятые им решения.

Решение, принятое начальником, является указанием дальнейших действий сотрудников, и обязывает к выполнению даже в том случае, если сотрудник не убежден в его правильности. При этом начальник должен веско обосновать свое решение так, чтобы у сотрудников не возникало чувства, что с его мнением не посчитались.

Обоснование решения не должно приводить к обсуждению доводов, приведенных начальником. Было бы неправильно, если бы решение еще раз было поставлено сотрудниками под сомнение, и контраргументы, выдвинутые ими на

совещание, снова бы стали обсуждаться. Теперь больше не говорят, а действуют, в соответствии с решением начальника. Однако, сотрудники имеют возможность задавать вопросы, чтобы обсудить детали выполнения принятого решения. При этом сотрудники могут быть выслушаны только в случае появления новых существенных аргументов, поскольку последние, при определенных обстоятельствах могут принести к изменению решения.

По поставленным вопросам начальник высказывает свое мнение, не возвращаясь к обсуждению. Если из решения начальника вытекают различные мероприятия, необходимые для его осуществления, то служебное совещание переходит непосредственно в совещание сотрудников.

Если в процессе служебного совещания сотрудники получают задание, то должны быть письменно отражены ответы на следующие вопросы:

- Понятно ли сформулировано задание?
- Кто должен исполнять задание?
- К какому сроку задание должно быть исполнено?

При выдаче указаний, начальник поступает следующим образом:

- излагает, о чем идет речь;
- обосновывает необходимость своего решения;
- предоставляет возможность сотруднику изложить свою точку зрения и задать вопросы;
- останавливается на этих вопросах.

При необходимости уточняет сказанное и останавливается на деталях, определяет, как должен действовать каждый сотрудник в отдельности, и определяет сроки исполнения указания.

Аналогично начальник передает своим сотрудникам указания вышестоящего руководства. В этом случае, он должен защищать и обосновывать это указание, даже если оно противоречит его собственному мнению. Иначе он поставит под вопрос принцип единства управления.

На совещании руководитель должен четко изложить информацию и сообщить сотрудникам все необходимое, чтобы они смогли правильно ее понять во взаимосвязи с производственной деятельностью. Начальник должен понимать, что он несет ответственность за ошибки, вызванные недостатком информации с его

стороны. В таком случае, неправильное поведение работника будет объясняться не его собственной виной, а ошибкой руководителя, не предоставившего достаточное количество информации.

3.6 ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗА РАБОТОЙ И РЕЗУЛЬТАТАМИ

Контроль в организации - одно из центральных понятий в теории организации. В широком смысле означает всю совокупность мероприятий, средств и механизмов, направленных на обеспечение соблюдения работниками предписанных норм, правил, программ поведения и деятельности.

Контроль является главным средством обеспечения руководств делегированным диапазоном. Для начальника контроль является базовым средством по обеспечению руководства и контроля над диапазонами делегирования сотрудников. В первую очередь контролируется правильность исполнения соответствующих обязанностей, как начальника, так и сотрудников. Все что делегируется, должно также и контролироваться.

Контроль - это средство руководства, которое помогает уменьшить риск, связанный с делегированием ответственности.

Контроль - это не делегируемая обязанность начальника. Только заместитель, действующий от имени начальника и в соответствии с его планами и намерениями, может осуществлять контроль вместо него.

Контроль должен быть экономически оправданным, т.е. связанные с ним затраты должны соответствовать ожидаемому результату.

Каждая должность, занимаемая начальником, имеет ограниченный сектор контроля.

Условием проведения контроля является определение критериев, на основании которых будет проверяться поведение и результаты работы сотрудника. Начальник, контролируя работу своего сотрудника, должен обладать соответствующими профессиональными знаниями.

Во время контроля начальник должен убедиться, действительно ли подчиненные ему сотрудники обладают необходимой квалификацией.

Начальник осуществляет контроль за подчиненными ему сотрудниками с помощью служебного надзора (выборочный контроль) и контроля результатов работы.

3.6.1 Служебный контроль

Служебный надзор означает, что начальник путем выборочных проб убеждается в том, что сотрудник при выполнении своих задач ведет себя в рамках установленных норм и директив, и вероятно достигнет поставленной перед ним цели.

Для начальника важно установить, правильно ли в конкретном случае вел себя сотрудник - как в профессиональном, так и в управленческом отношении. При необходимости начальник может корректировать действия сотрудника и направлять в нужное русло.

Служебный контроль должен предупреждать ошибки, а если они уже возникли, то выявлять их и исправлять.

Служебный контроль ориентирован на конкретный случай. При этом не имеет значения, имел ли он место в прошлом или совершается в настоящее время, или касается мероприятий, планируемых на будущее.

Основой для служебного контроля является описание рабочего места, поставленные цели и задачи, директивы и «Общая инструкция по управлению».

Начальник просматривает ход работы сотрудника и проверяет выполнение им отдельных процессов. Время проверки изменяется и неизвестно сотруднику. Часто контроль проводится незаметно для сотрудника. В процессе повседневного сотрудничества.

Служебный контроль охватывает следующие процессы:

1. *Определение фактического состояния дел путем выборочной пробы.*
2. Анализ выборочной пробы.

Сюда относится:

- сравнение фактического состояния с плановым заданием; т.е. определение, вел ли себя сотрудник в рамках поставленных целей, директив и норм;
- выяснение, где в конкретном случае имели место отклонения, и каковы причины их возникновения, при этом учитываются все отягчающие и смягчающие вину сотрудника обстоятельства.

Сотруднику дается возможность изложить свою точку зрения. Обдумывание, какие выводы необходимо сделать из результата проверки, а именно в профессиональном, управленческом и организационном отношении.

Служебный контроль не является вопросом доверия или недоверия начальника к сотрудникам. Это управленческая обязанность, и сотрудники должны это понимать, начальник проводит его только в отношении непосредственно подчиненных ему сотрудников.

Служебный контроль относится к задачам, которые начальник должен решать сам. За исключением заместителя, он не может его передоверить.

Служебный контроль требует активных действий начальника. Проводить контроль необходимо систематически, даже если конкретный повод отсутствует.

Служебный контроль должен проводиться целенаправленно. Начальник должен ясно представлять главное в работе своего сотрудника, где могут быть источники ошибок или возникать опасности.

Процесс, который должен проверяться выборочно, должен быть проверен полностью. Только таким образом начальник получит представление о том, правильно ли поступают его подчиненные в данном конкретном случае, и будут ли поступать далее, в будущем.

Начальник при осуществлении контроля наряду с проверкой профессиональных и управленческих качеств сотрудника должен заниматься и им самим, т.е. его сильными и слабыми сторонами.

Проведение служебного контроля не должно создавать помехи для производственного процесса. Он должен проводиться в подходящее время, без нервозности и спешки.

На проведение служебного контроля начальник должен затрачивать необходимые для его качественного выполнения время, осуществляя его без суеты и спешки.

При проведении контроля начальник должен не забывать об этических нормах:

- не рыться в столе сотрудника в его отсутствие;
- не заниматься выпрашиванием о работе сотрудника у его товарищей и не подрывать авторитет проверяемого, постановкой некорректных вопросов;
- запрещается тайное подслушивание телефонных разговоров.

Начальник не может использовать служебный контроль для проверки своих голых подозрений в отношении действий и решений сотрудников, если они действуют в рамках директив и данных им полномочий.

Осуществление служебного контроля должно быть как для начальника, так и для сотрудника выполнимым. Начальник должен быть в состоянии провести служебный контроль в обычной рабочей обстановке и с использованием обычных критериев.

Служебный контроль будет тогда полным, если будет проводиться анализ его результатов, а с сотрудником проведена беседа в отношении выводов, которые он должен будет извлечь из результатов проверки.

Если начальник не в состоянии заниматься проведением служебного контроля независимо от причин, он должен проинформировать об этом своего начальника. Поскольку просто не проведение контроля из-за перегрузки или недостатка специальных знаний является нарушением служебных обязанностей.

3.6.2 Контроль результатов работы

Контроль результатов - надежное средство для оценки работы сотрудников, ведь он осуществляется на основе объективных документов и не зависит от субъективного мнения начальника.

Подведение итогов необходимо не только для предприятия в целом, но и для самого сотрудника, который имеет право знать результат своей работы за определенный промежуток времени. Это нужно для того, чтобы он мог скорректировать свою деятельность, кое-что исправить и создать базу для дальнейших достижений.

Чтобы контроль результатов работы был эффективным средством руководства, необходимо в организации создать ряд условий и соблюдать принципы его проведения:

- контроль результатов успешно может проводиться только тогда, когда есть четкое делегирование ответственности, т.е. на всех рабочих местах должны быть четко определены задачи, компетенция и ответственность;

- для проведения контроля результатов должны иметься четкие критерии.

Чем точнее очерчены цели и определены отдельные задачи, тем точнее можно определить результаты работы.

Нужно обсуждать с сотрудником стоящие перед ним цели. Он должен хорошо понимать их суть и считать их справедливыми. Должен быть четко определен отрезок времени, за который будет проводиться проверка результатов работы. Время проведения контроля должно определено заранее и известно сотруднику.

Если спектр деятельности сотрудника состоит из нескольких частей, то начальник наряду с контролем общих результатов должен проводить контроль отдельных частей, который может приходиться на разное время, однако затем необходимо подвести общие итоги.

Результаты работы сотрудника должны оцениваться с учетом всех положительных и отрицательных моментов, оказавших влияние на его деятельность в этот период. Начальник должен оценить результаты проверки и сделать выводы:

- изменение целей, плановых заданий, временных целей, существующих указаний;
- дополнительные указания;
- организационные изменения;
- принципиальное изменение прежних методов работы;
- усиление служебного контроля;
- поощрение сотрудника;
- перевод сотрудника (не только из-за недостаточной квалификации, но и в виду его склонностей, знаний);
- повышение сотрудника по службе;
- увольнение сотрудника.

Однако меры отрицательного характера должны приниматься только после критической беседы. Контроль результатов может считаться законченным только тогда, когда выводы и общие результаты проверки обсуждены с сотрудником.

Для правильного проведения контроля результатов работы требуется спокойствие и достаточное количество времени.

Проверка результатов работы затрагивает как профессиональную, так и управленческую стороны деятельности сотрудника.

Проверяется:

- чего сотрудник достиг, выполняя свои профессиональные задачи за определенное время;

- какие результаты получены в плане управленческой деятельности сотрудника, было ли его поведение правильным или нет;

- как он вел себя по отношению к коллегам;

- какие результаты получены сотрудником в плане руководства своими подчиненными.

Для проведения контроля результатов работы в распоряжении начальника имеются следующие средства:

- служебные и простые беседы с сотрудником;

- письменные документы, доклады, статистические материалы, выписки из документов и т.д.

3.6.3 Контроль результатов работы сотрудника

Для того чтобы выяснить, придерживался ли сотрудник принципов руководства и каких результатов он достиг, целесообразно поставить следующие вопросы:

- действовал ли сотрудник сам и самостоятельно ли принимал решения на своем участке в течение проверяемого периода?

- какие меры по улучшению положения им были сделаны по собственной инициативе, и какие результаты были достигнуты?

- какие он подал новые идеи?

- какими были его отношения со своим начальником?

- правильно ли он информировал и консультировал своего начальника?

- как вел себя сотрудник по отношению к коллегам из своего ^другого подразделения?

- информировал ли он в достаточной мере своих коллег?

- делал ли он это по собственной инициативе или из-за того, что его вынуждали это делать?

Другими словами:

- правильно ли он исполнял свои обязанности по горизонтальному информированию?

- согласовывал ли он с коллегами свои планы, затрагивающие их сферу компетенции?
- способен ли он работать в команде?
- старался ли сотрудник получать консультации от соответствующих подразделений, и как это сказалось на результатах работы?
- каковы были результаты работы на его участке в его отсутствие?
- смог ли он сработаться со своим заместителем так, чтобы его отсутствие не наносило ущерба результатам работы?
- как вел он себя в качестве исполняющего обязанности?
- оправдалось ли принятое решение?
- что он сделал для повышения уровня своих знаний?

3.6.4 Контроль результатов работы начальника

Руководство предприятия для того, чтобы определить результаты работы начальника, имеющего подчиненных, может поставить следующие вопросы:

- Имеются ли в его подчинении сотрудники, способные самостоятельно действовать и принимать решения?
- Насколько ему удалось привить своим сотрудникам самостоятельность мышления, и какие меры он принимал в отношении тех, кто оказался неспособным к этому?
- Успешно ли он противостоял попыткам возврата полномочий?
- Не вмешивался ли он в сферу полномочий своих сотрудников? Были ли жалобы по этому поводу?
- Пользовался ли он инициативой и идеями своих сотрудников; правильно ли он привлекал их к консультации?
- Владеет ли он приемами ведения беседы, каковы результаты проводимых им совещаний?
- Осуществляет ли он в достаточной степени информирование своих сотрудников?

- Осуществлял ли он служебный контроль и проверку результатов работы, проводил ли открытое деловое обсуждение результатов контроля с сотрудниками, правильно ли применял критику и поощрение?
- Координировал ли он работу своих сотрудников?
- Оказались ли поставленные им перед сотрудниками цели и задачи реальными? Если они не были выполнены, то, по каким причинам?
- Определил ли он, как главные, направления деятельности сотрудников; повлияла его работа на результаты работы всего предприятия?
- Какова обстановка на подчиненном ему участке работы?
- Какова текучесть кадров?
- Какой уровень заболеваемости?

3.7 КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Одна из самых важных задач, стоящих перед руководителем, - координация деятельности сотрудников, согласование между собой действий отдельных сотрудников. При неправильном осуществлении этой функции направление самостоятельной деятельности сотрудников может не соответствовать общей цели предприятия.

Способность координировать действия в делегируемом диапазоне задач расценивается в настоящее время как основной признак квалифицированного начальника.

Современный начальник - это тот, кто координирует деятельность в рамках своей сферы как бы с более высокого уровня руководства, но при этом дает своим подчиненным возможность самостоятельно решать и действовать в рамках их полномочий.

3.8 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КРИТИКИ И ПОХВАЛЫ

Критика сотрудников начальником в рамках данных ему полномочий.

Критика начальником своих сотрудников является анализом их профессиональной и управленческой деятельности. Формой осуществления

критики является служебная беседа. В профессиональной сфере обычно под критикой понимается негативное мнение начальника о результатах деятельности подчиненного.

Критика находится в тесной связи с контрольными функциями начальника. С помощью критики начальник исправляет неправильные действия сотрудника и пытается устранить причину ошибок.

Осуществление критики относится к не делегируемым управленческим задачам начальника. Критическая беседа проводится всегда на уровне установленных полномочий и проводится только между начальником и непосредственно ему подчиненным сотрудником.

Критика не подчиненных сотрудников представляет собой вмешательство в чужую сферу полномочий, и поэтому не разрешается. Исключением из этого правила является только непосредственная угроза, но в этом случае нужно как можно быстрее проинформировать прямого начальника.

Любая критика сотрудника должна проводиться с глаза на глаз. Только в очень редких случаях необходимо приглашать свидетеля.

Без выяснения обстоятельств дела не должно быть никакой критики, потому что никто не должен быть призван к ответу за ошибки, которые были совершены другим лицом. А окончательное выяснение обстоятельств дела может быть проведено только в беседе с подчиненным.

Начальник должен сознавать, что ему нужно быть по возможности объективным, и он не может в своем отношении к сотрудникам руководствоваться симпатией или антипатией.

Своей оценкой начальник делает вывод из приведенных сотрудником причин для объяснения своего поведения. Здесь нет твердых правил. Единственной отправной точкой и критерием может служить результат работы.

Решение начальника включает в себя три компонента:

- оценка установленных обстоятельств дела;
- оценка мотивов сотрудника;
- общая оценка прежних результатов работы и поведения сотрудника.

При окончании критической беседы следует выразить мысль, что, как и прежде, есть основа для сотрудничества, перед сотрудником необходимо поставить новую

задачу, которая даст ему возможность проявить себя. С окончанием критической дело фактически должно быть закрыто.

3.9 ПООЩРЕНИЕ КАК СРЕДСТВО РУКОВОДСТВА

Необходимо использовать поощрение как средство управления. Однако его нельзя применять произвольно, оно, как и критика, должно являться следствием служебного контроля и контроля результатов деятельности. Поощрение повышает жажду творчества, созидание, уверенность в себе и удовлетворение.

Размер зарплаты хотя и является мерой поощрения сотрудника, но одной ее недостаточно, чтобы показать сотруднику, что он работает особенно хорошо. Необходимо, чтобы начальник говорил ему об этом при каждом удобном случае.

Обязанностью любого начальника является поощрение незаурядной работы своих сотрудников. Критика и поощрение, как средство руководства, должны дополнять друг друга.

Поощрение объявляется по определенным правилам, которых должен придерживаться начальник.

Поощрение, также как и критика, должно объявляться с глазу на глаз. Иначе поощрение одного легко может стать косвенной критикой его коллег, которые чувствуют себя обойденными и реагируют соответственно. Выделение одного сотрудника перед другим может вызвать ненужные осложнения отношений между сотрудниками и начальником.

Особый случай представляет собой поощрение результатов работы определенной рабочей группы или отдела.

Эта форма поощрения оправдала себя. Она усиливает контакт между начальником и сотрудником и сплоченность группы. Такая форма поощрения особенно уместна тогда, когда начальник сам поощряется, достигнув результатов. Он должен передать это поощрение своим сотрудникам, т.к. чаще всего условием общего успеха и поощрения со стороны вышестоящего органа была хорошая работа обеих сторон.

3.10 ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

Управление через постановку целей, прежде всего, требует определения цели предприятия, на основе которой разрабатываются цели отдельных участков и

служб предприятия. Постановка целей осуществляется руководителем совместно с подчиненным.

Цели отдельных служб можно рассматривать как глобальные. Они действуют до тех пор, пока не появляется необходимость их переформулировании, в связи с изменившейся ситуацией. Помимо глобальных целей каждая служба имеет так называемые текущие (частные) цели. Текущая цель относится к точно определенному моменту времени.

Преимущества целевой установки состоят в том, что отдельные сотрудники выполняют определенные задачи. И можно контролировать то, как они выполняют поставленные задачи. Таким образом. Руководство с постановкой цели предполагает децентрализованные решения.

В случае децентрализации решений, а ее разновидностью может выступать, в частности, метод делегирования ответственности, к окончательной формулировке целей необходимо привлекать сотрудников. К их мнению надо прислушиваться, их необходимо подключать к процессу изменения целей. Только таким образом обеспечивается полная идентификация сотрудников с целями организации.

Целевые установки повышают конкурентоспособность предприятия. Такой способ руководства гибко реагирует на любые изменения рынка.

3.11 ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Принцип управления на основе делового сотрудничества заключается в том, что служащие предприятия имеют право самостоятельно действовать и принимать решение, опираясь при этом на переданные им полномочия.

Сами полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач. Причём разграничение ответственности проводится, как между сотрудниками, так и для начальников. При помощи «делегирования» руководство распределяет среди своих сотрудников ответственность и полномочия по решению множества задач, необходимых для достижения всей организацией поставленных целей.

Каждому сотруднику предоставляется право действовать самостоятельно и нести ответственность за свои действия в рамках делегированной ему ответственности. Реальной считается только ответственность за те действия, на которые сотрудник может повлиять. Количество ответственности должно соответствовать количеству прав.

3.12 ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕДУ ШТАБОМ И ЛИНИЕЙ, А ТАКЖЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ШТАБОВ МЕЖДУ СОБОЙ

Штаб - это форма организации, существующая параллельно с управленческой структурой, линией. Необходимость пользоваться в экономике услугами штабной работы, это следствие тех изменений, которые произошли в последние десятилетия в экономической, технической и социальной области. Руководящие работники не имеют специальных знаний для принятия квалифицированного решения. Многочисленные управленческие обязанности не оставляют им времени на детальное изучение специальных вопросов в различных областях деятельности.

Центральной задачей штаба является консультирование и информирование.

Его деятельность направлена на подготовку решений, а не на принятие их. Для штаба нет различий между нормальным чрезвычайным случаем. Смыслом штабной работы является оказание влияния на принятие решения в результате дачи консультации, каждый, кто консультирует своих начальников в рамках штабной деятельности, имеет и обязанность убеждать их в правильности своей точки зрения. Однако правом того, кто принимает решения, остается выбор, принять ли решение в соответствии с данной консультацией или же избрать другое решение.

Штабы несут такую же ответственность, как и линия. Особенность этой ответственности вытекает из особого положения штаба. В то время как линия отвечает за свои решения, штаб несет ответственность за консультирование и информирование.

Плодотворное сотрудничество между штабом и линией, а также между штабами существенным образом зависит от взаимного доверия сотрудников.

Должна существовать ясность в вопросе разделения компетенции между штабом и линией и во взаимодействии различных подразделений предприятия.

При этом действуют следующие принципы:

- Штаб не имеет права давать указания линии и другим подразделениям. В его функцию входят информирование и консультирование, а также убеждение на основании имеющихся знаний и с помощью аргументов.

- С другой стороны другие подразделения также не могут давать указания штабу, за исключением прямого начальника, которому подчинен штаб.

- Штаб имеет право на получение информации от других подразделений. Она составляет основу его успешной работы. Осуществление этого права дает

возможность непосредственного доступа ко всем подразделениям предприятия, т.е. он может напрямую общаться с любым подразделением. В наиболее важных случаях он обязан информировать начальника соответствующего подразделения.

- Каждое подразделение предприятия обязано предоставлять штабным подразделениям необходимую им для выполнения своих задач информацию, также напрямую, а не служебным путем. Запросы, выходящие за обычные рамки, необходимо заранее обговаривать с соответствующим начальником.

- Каждое должностное лицо имеет права получать информацию от штабов по служебным вопросам и пользоваться их рекомендациями. Это предписание представляет собой эквивалент обязанности линии давать информацию штабным подразделениям.

- Штаб обязан осуществлять консультирование без соответствующего запроса, если это консультирование может принести пользу другому подразделению. Он также должен консультировать по собственной инициативе даже там, где на эти консультации не обращают никакого внимания.

Сотрудник штабного подразделения обязан информировать вышестоящий уровень, если:

- несмотря на его усилия и предупреждения, другое подразделение принимает решение, которое, по его мнению, может нанести предприятию существенный ущерб;

- начальник штабного подразделения принимает такое же решение и работнику не удается убедить его в ошибочности принимаемого решения;

- сотрудник штабного подразделения в процессе своей работы наталкивается на факт, когда, несмотря на интенсивные усилия соответствующего должностного в результате консультации не удается устранить недостатки, влекущие за собой тяжелые последствия. В этом случае штабной работник после соответствующего информирования должностного лица должен переговорить по этому вопросу с его начальником. Начальник имеет возможность вмешаться и поправить возможные ошибочные представления сотрудника штаба.

При взаимодействии нескольких штабов дополнительно необходимо обратить внимание на следующее:

- Каждое штабное подразделение обязано информировать прочие штабные подразделения по фактам, их касающимся, за исключением, если такое информирование в данном конкретном случае является, по мнению руководства, нежелательным.

- Обо всех предложениях, заключениях, планах и т.д., исходящих из штабного подразделения и затрагивающих интересы других штабов, оно должно информировать последних еще на стадии их возникновения. Таким образом, будет предотвращена ненужная двойная работа.

- Если при работе над проектом, в котором участвуют несколько штабных подразделений, возникают различные точки зрения относительно дальнейших действий, то штабное подразделение, возглавляющее эту работу, обязано получить решение по этому вопросу на уровне начальников.

- В окончательном представлении предложений, заключений, планов участвуют штабные подразделения, принимающие участие в их разработке. Если штабное подразделение откажется от подписи, то их письменная точка зрения с подробным обоснованием прилагается к разработке.

Хорошим способом поддержания доверительного сотрудничества как между штабами и линией, так и между штабными подразделениями является проведение совещаний с сотрудниками, в которых одновременно принимают участие сотрудники как линейных, так и штабных подразделений.

3.13 ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВЫХ КОМАНД И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ РАБОТЫ

Под командой мы понимаем особого рода рабочую группу, создающуюся либо на определенный срок, либо в качестве постоянной организационной единицы для решения задачи, которую нельзя решить в одиночку, и находящуюся в одном ряду с другими производственными подразделениями.

Работа командой представляет единство таких элементов, как самостоятельное мышление и действия каждого в отдельности, их включение в общую командную работу ради решения поставленной задачи.

Важнейшим условием успешной работы командой является определенный внутренний настрой, который должны иметь отдельные члены команды, чтобы достигнуть плодотворного взаимодействия.

Работающий в команде должен забыть интересы своего отдела и участка, где он числится, и сконцентрироваться перед поставленной ему временной командой задачей. Он должен освободиться от ведомственного мышления. Оно не совместимо с духом команды.

Занятый в команде должен знать, что работа осуществляется в полной анонимности. Не отдельное лицо заслуживает «честь и славу», а все, что наработано группой, принадлежит ей, как единому целому. Результат работы

отдельного члена команды принадлежит всей команде и способствует повышению результативности ее труда.

Член команды должен без предупреждения и высокомерия относиться к мнению других сотрудников команды. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, открытость по отношению к новым идеям и отказ от упрямого настаивания на своей точке зрения.

Команда является, таким образом, особым случаем делегирования ответственности. Если в традиционной структуре задача и относящиеся к ней полномочия возлагаются на одно лицо, которое и должно решить эту задачу, то при работе командой задание дается группе.

Команда отличается от других рабочих групп статусом ее членом команды внутри группы, ролью так называемого руководителя команды и положением начальника, на которого замыкается группа.

Команда может состояться как из сотрудников одного уровня, так и различных уровней и участков предприятия. На срок работы в составе команды они равноправны. Положение, которое занимает лицо на предприятии, его должность не имеют значения для работы в команде. Каждый член команды имеет одинаковые права и обязанности, вытекающие из сущности работы командой.

Обязанности отдельного члена команды:

- Каждый член команды обязан употребить свои силы, знания и возможности для достижения поставленных перед командой целей.

- Никто из команды не должен ставить свою активность в зависимость от того, следует группа его рекомендациям или нет. Более того, он должен быть готов подчиниться решению большинства, даже если оно противоречит его собственным идеям, за исключением тех случаев, когда, по его мнению, в команде возникла экстремальная ситуация, за которую он не хочет нести ответственность. В этом случае свое «особое мнение» он должен занести в протокол.

- Недопустимы ситуации, когда член команды пытается заблокировать неприемлемое для него решение, угрожая отказом от работы.

- Каждый член команды обязан быть лояльным по отношению к коллегам. Он должен чувствовать себя человеком, которому доверяют командные решения.

- Каждый член команды обязан признавать других как равноправных партнеров. Он должен объективно проверять их идеи и высказывать по ним свою точку зрения. Терпимость является одним из важнейших условий успешной работы командой.

- Каждый член команды обязан информировать остальных членов обо всем, что необходимо знать для выполнения поставленной задачи.

- Никто из команды не может препятствовать сотрудничеству своими чувствами или обидчивостью. Он также не должен руководствоваться симпатиями или антипатиями.

Права отдельного члена команды

Каждый член команды имеет право на то, чтобы:

- свободно высказывать свое мнение и требовать его объективной и деловой проверки;

- мысли, которые он высказал во время работы в команде, не стали известными третьим лицам. Он не может подвергаться опасности, которую несет с собой критики начальником его высказываний во время работы командой;

- получать информацию от остальных членов команды;

- высказанные им мысли могли использоваться другими членами команды на стороне только в том случае, если это не наносит вреда выполнению поставленных перед командой задач или если на это было получено специальное разрешение;

- в процессе сотрудничества в команде соблюдать этические принципы корректного поведения.

Особенность работы в команде состоит в том, что задание дается не отдельному лицу, а группе.

При работе командой применяются те же принципы, которые отличают ответственность за руководство от ответственности за действия:

- Начальник команды несет ответственность за руководство, т.е. отвечает за исполнение своих управленческих обязанностей по отношению к команде.

- Команда, как единое целое, несет ответственность за все действия.

При этом если речь идет о команде, на которую возложены задачи по консультированию, то это ответственность за консультирование, а если команда обладает правом принятия решения, то ответственность за принятое решение.

Каждый отдельный член команды несет ответственность только перед командой как единым целым, а не перед руководителем команды и наоборот. Каждый в отдельности несет свою долю в общей ответственности команды.

Если команда большинством голосов принимает решение, которое отдельные члены команды считают недопустимой ошибкой, за которую они не хотят отвечать, то они должны четко заявить об этом команде. В этом случае информируется начальник команды, который принимает решение о возможном исключении из состава команды соответствующего лица или о новом составе команды.

Если объединяются коллеги одного уровня или участка для совместной работы над решением задачи, касающейся сферы деятельности, то они работают командой, а именно специально созданной командой. В большинстве случаев они существуют короткое время, иногда достаточно одной встречи.

Такое создание команды считается нормальным производственным процессом. Оно происходит без нарушения производственной деятельности и не требует проведения организационных мероприятий. Подобная команда не нуждается ни в разрешении руководства предприятия, ни в прямом начальнике. Здесь необходимо вести себя так же, как и при нормальном сотрудничестве между штабом и линией, которое не нуждается в специальном разрешении или уведомлении. Результаты работы могут носить только информационный характер.

По-другому обстоит дело, если для решения проблемы собираются коллеги одного уровня, но с различных участков работы. И здесь речь идет о команде, образующейся на короткое время. Однако тот факт, что затрагиваются различные сферы полномочий предприятия, меняет все дело.

Сотрудники, которых их коллега попросил войти в состав команды, обязаны проинформировать об этом своих начальников. Однако намерение коллег, работающих на различных участках, объединиться в команду, не требует специального разрешения. К обязанностям каждого сотрудника относится установление непосредственного контакта с другими подразделениями предприятия в целях горизонтального информирования и координации на одном уровне, если это имеет отношение к выполняемым им задачам. Сотрудничество с коллегами в специально созданной команде относятся сюда же.

Однако если речь идет о задачах, выходящих за рамки нормального сотрудничества при существующей организационной структуре, вышестоящий начальник или руководство предприятия обязаны создать соответствующую команду.

Команду, созданную на длительный срок или постоянно, следует рассматривать как новое подразделение. Оно не может быть создано одним лицом. Принятие соответствующего решения входит в компетенцию руководства предприятия.

Руководство предприятия принимает решение о создании команды сроком на один год.

При этом необходимо учитывать следующее:

- если руководство предприятия принимает решение об использовании команды, то оно должно одновременно принять решение о том, какая цель должна быть поставлена перед этой командой и какие задачи она должна решать;

- при этом стоит определить, являются ли эти задачи линейными или штабными;

- если они являются штабными, то команда будет выполнять консультационные или информационные функции. Иначе говоря, она будет самостоятельным штабным подразделением и станет заниматься подготовкой решений, которые необходимо принять.

Это наиболее распространенная форма команды:

- Если команда будет иметь линейные функции, то ей будут даны полномочия по принятию решений. Эта форма выбирается тогда, когда приходят к убеждению, что команда располагает лучшим предпосылками для принятия решения, чем любое другое подразделение. Такое можно наблюдать на примере работ комиссий по технике безопасности, рационализаторству, социальным вопросам.

- Цель и задачи, поставленные перед командой, закрепляются в описании рабочего места. При этом одновременно определяются отношения подчиненности команды как единого целого.

Руководство предприятия определяет членов команды и решает, должна ли работа в команде быть для них основной или служить только формой совместительства. В исключительных случаях оно вмешивается в компетенцию соответствующих начальников и сотрудников. Перед тем, как принять решение, руководство предприятия обязано проконсультироваться с соответствующим начальником и выяснить, может ли предстоящая работа в команде выполняться наряду с решением повседневных задач.

Если работа в команде важнее, то надо решать, как быть с текущей работой: перепоручить ли на время другому лицу, свести к минимуму или же прекратить ее на определенный срок вообще?

Специально созданная команда распускается, как только она выполнит поставленные задачи.

Перед тем как принять решение о создании команды, необходимо тщательно взвесить все ее преимущества и недостатки.

3.13.1 Преимущества работы командой

При решении сложных задач, которые не могут быть решены одним лицом, команда имеет целый ряд существенных преимуществ:

- Команда дает возможности решения задач, которые не под силу одному человеку.
- В результате создания команды достигается гарантия, что при выработке решения не будут учитываться только односторонние интересы.
- В результате сотрудничества в команде наступает определенная конкретизация и нейтрализация возникшей проблемы, чего часто не происходит, если задание дано одному лицу.
- В результате сотрудничества в команде несколько специалистов становится возможным одностороннее влияние вышестоящей инстанции.
- Команда помогает уменьшить риск принятия ошибочного решения. При работе над решением задачи нескольких лиц уменьшается опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые вещи.
- Работа командой усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству.
- Команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, имеющих большое значение для коллегиального сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодоление индивидуалистических взглядов. Это факторы, которые выходят за рамки работы командой и положительно влияют на успех предприятия.
- Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя на работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную для него и для предприятия.
- В результате работы командой предприятие реализует мысли и предложения, которые не были бы получены в рамках обычной организации труда. Это происходит потому, что у отдельного сотрудника на его рабочем месте отсутствует возможность найти отправные точки в решении проблемы, которая имеет к нему только косвенное отношение и не связана напрямую с его деятельностью.
- Команда дает возможность отдельному работнику раскрыть свои знания и способности.

- В результате работы командой создаются организационные условия, позволяющие использовать интеллектуальный потенциал сотрудников предприятия.

- Команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их функциональных обязанностей.

- Преимущество работы заключается в том, что предприятие может использовать дополнительные способности и знания своих сотрудников. Команда может заменить работу специалистов, которых предприятие не в состоянии позволить себе иметь по финансовым причинам.

3.13.2 Недостатки работы командой

Работа командой может потребовать значительных затрат времени в отличие от индивидуальной работы. Начальный период, когда члены команды притираются друг к другу, может быть довольно продолжительным. Также необходимо учитывать время, которое требуется для поиска соответствующей формы работы.

Команды в своей работе часто бывают неповоротливы, особенно тогда, когда число членов команды велико, а работа ведется по совместительству. Трудности, с которыми приходится сталкиваться при сборе членов команды в назначенное время, отрицательно на ходе работы.

Дискуссии при работе в составе команды отнимают много времени, особенно тогда, когда отдельные лица не владеют техникой их ведения. В подобных случаях могут возникнуть серьезные разногласия.

Команда может привести к задержке принятого решения, так как различные взгляды участников обобщаются только после продолжительных дискуссий.

Анонимность отдельных членов команды может отрицательно сказаться, на желании трудиться. При работе командой отсутствует стимул личного честолюбия, поскольку отдельный работник не получает личного поощрения за показательные результаты.

Если работник работает не только в команде, а выполняет эту работу в качестве дополнительной к основной деятельности, то она может быть для него слишком большой нагрузкой.

3.13.3 Основные условия успешной работы командой

Постановка целей и задач должна быть достаточно четкой. Должен правильно подбираться состав команды. Члены команды должны иметь соответствующие

принципиальные позиции и должны владеть методами коллегиальной работы и ведения беседы.

3.14 ФУНКЦИИ ОБСУЖДЕНИЯ ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ

Одной из важнейших форм коллегиального сотрудничества является беседа за круглым столом. Эта форма дискуссии представляет собой беседу между равноправными членами и играет существенную роль в рамках современного управления и организации.

Беседа за круглым столом проводится в следующих случаях:

- при горизонтальном информировании, когда присутствуют не только коллеги одного уровня и участка, но также сотрудники других производственных участков;
- при согласовании между штабом и линией;
- при решении многочисленных задач по координации, вытекающих из работы штабов и линии и требующих сотрудничества нескольких подразделений без участия начальника;
- при работе комиссий, в которых принимают участие сотрудники различных производственных участков, в целях подготовки и принятия решений;
- при работе командой, созданной для решения определенной задачи, которую не состояниии решить один человек.

Целью обсуждений за круглым столом является решение определенной проблемы в процессе дискуссии.

Известны два варианта состава участников беседы за круглым столом:

- 1. Беседа за круглым столом протекает в кругу коллег, т.е. все участники относятся к одному уровню.*
- 2. К беседе за круглым столом привлекаются сотрудники различных уровней предприятия, которые высказывают свои точки зрения по возникшим вопросам.*

Участники беседы за круглым столом обладают одинаковыми правами и, независимо от служебного положения, их голоса имеют одинаковый вес. Таким образом, появляется возможность использовать для решения существующих проблем здания и способности отдельных специалистов без учета их служебного положения.

«Беседа между коллегами» - это беседа между двумя линиями, которые не могут давать друг другу указания.

Беседа за круглым столом может проводиться с двумя целями:

- 1. Подготовка решения, принимаемого на вышестоящем уровне.*
- 2. Принятие решения, которое должно осуществляться на этом уровне.*

Оно не может приниматься одним лицом, а только большинством голосов в процессе беседы за круглым столом. В данном случае решение принимается без участия начальника.

3.14.1 Принятие решения при беседе за круглым столом

Принятие решения при беседе за круглым столом осуществляется путем голосования и тем самым оно принципиально отличается от совещания с сотрудниками, когда начальник после консультации с подчиненными принимает решение.

В голосовании должны принимать все участники беседы. В зависимости от целей беседы при определении результатов речь может идти о следующем:

- Фиксирование отдельных аргументов, говорящих за и против запланированного мероприятия, в целях их дальнейшего доведения до начальника. Таким образом, подготавливается принятие решения на вышестоящем уровне.

- Составление рекомендации для представления вышестоящему начальнику. В этом случае также подготавливается принятие решения на вышестоящем уровне.

- Определение мероприятия, которое должно выполняться непосредственно всеми участниками беседы. Собравшаяся за круглым столом комиссия обладает полномочиями по принятию решения. Решение принимается в процессе беседы, а не подготавливается заранее и может выполняться непосредственно после его принятия. Главное, чтобы начальник был о нем проинформирован.

Информирование осуществляется, как правило, путем передачи протокола результатов.

Наряду с обычными формальностями, как: то место, время и имена участников совещания, протокол содержит также важнейшие аргументы и контраргументы, положенные в основу решения. При этом фамилии тех, кто их приводил, не фиксируются. Но если один из участников выражает желание занести в протокол свое особое мнение, это осуществляется с указанием его фамилии.

Протокол не может быть передан до тех пор, пока все участники беседы не ознакомились с ним, и не утвердили его содержание. Только после согласования протокол передается начальнику и другим заинтересованным подразделениям.

3.15 ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАМЕЩЕНИЯ, НАБЛЮДЕНИЯ ИЛИ ЗАМЕНЫ

Заместительство - это случай временного делегирования ответственности. Заместитель действует от имени должностного лица в соответствии с должностной инструкцией и несет за это ответственность.

Для заместительства существуют следующие основные положения:

- Заместитель должен, по крайней мере, соответствовать нормальным пределам требований, предъявляемых ему с точки зрения его квалификации и необходимых для надлежащего исполнения задания в рамках ответственности. Это касается как профессиональной квалификации, так и уровня руководства.

- Если заместителю кажется, что он не сумеет или не решится действовать в духе того должностного лица, которое он замещает, то дело приобретает для него чрезвычайные обстоятельства, которые он должен представить для принятия решения руководству ближайшего к нему уровня.

- Должностное лицо имеет право предложить заместителя или выбрать из числа предложенных сотрудников ему для того, чтобы с самого начала исключить антагонизм между собой и заместителем.

- Заместителя назначает компетентный начальник или руководство предприятия.

- Заместитель не создает новую инстанцию, поскольку он вступает на место должностного лица.

Перед распоряжением о замещении необходимо выяснить два вопроса:

1. Должен ли заместитель взять на себя ответственность за исполнение всего комплекса обязанностей должностного лица со всеми полномочиями?

2. Или на него возлагаются определенные обязанности, т.е. с точки зрения полномочий имеются в виду определенные ограничения?

В первом случае мы имеем дело с неограниченным заместительством, обозначаемым часто истинным заместительством, во втором случае - с ограниченным заместительством.

В случае неограниченного замещения сотрудник берет на себя исполнение всего комплекса обязанностей должного лица, как с профессиональной, так и с руководящей точки зрения. Поэтому он не нуждается в особой должностной инструкции.

Он берет на себя все задания, обязанности и, соответственно, всю полноту ответственности должного лица.

В случае ограниченного замещения заместитель действует в определенном диапазоне полномочий должного лица. Определенные задания изъяты из диапазона его обязанностей или ограничены его полномочия. Таким образом, полномочия должного лица лишь частично соответствуют полномочиям заместителя. Какова степень этих ограничений, устанавливается в должностной инструкции, как должного лица, так и его заместителя.

Штатное замещение означает, что наряду с должностным лицом имеется постоянный заместитель. Оба работают одновременно друг с другом, т.е. штатный заместитель работает не только в отсутствие или задержке должного лица. Более того, он уполномочен действовать также в отсутствие должного лица, в отдельных случаях от его имени. Если должностное лицо отсутствует, то штатный заместитель вступает на его должность без особых распоряжений (в отличие от замещения по совместительству).

Под замещением по совместительству понимают то, что дополнительно к своей деятельности сотрудник уполномочен представлять другое должностное лицо в период его отсутствия. И в этом случае замещение распространяется как на профессиональную область, так и на уровень руководителей.

Функция заместителя по совместительству должна быть отмечена в должностной инструкции должного лица и заместителя. К такому виду замещения в первую очередь относится следующее:

- Заместитель по совместительству должен иметь квалификацию и опыт, чтобы суметь охватить сферу деятельности должного лица, как в профессиональном смысле, так и с точки зрения руководства.
- Невозможно ожидать от заместителя, что он немедленно сможет проявить тот уровень эффективности, что и должностное лицо, однако он должен соответствовать нормальным требованиям, предъявляемым к человеку, занимающему эту должность.
- Он должен иметь в распоряжении время, необходимое ему для ознакомления с важными процессами, происходящими в сфере его деятельности, чтобы быть и оставаться способным к замещению.

- Он должен быть в состоянии, помимо своих собственных должностных нагрузок, представлять должностное лицо на короткий и длительный срок. Совсем не просто взять на себя решение проблем из другой сферы, тем более что собственные проблемы ему естественно ближе, чем посторонние, а для четкого исполнения заданий из обеих сфер не хватает времени.

Временно исполняющий обязанности не является заместителем, т.е. он не имеет права действовать от имени должностного лица и принимать решения. Задачи временно исполняющего обязанности заместителя состоят в следующем:

- установить, насколько важна проблема, возникшая в отсутствие должностного лица, и следует ли сообщать об этом должностному лицу, независимо от того, где он находится;

- установить, есть ли необходимость информировать об этом руководящие инстанции и попросить их о принятии решения;

- либо отложить решение этого дела до возвращения должностного лица.

3.16 ПОРЯДОК ВЫДАЧИ ОТДЕЛЬНЫХ ПОРУЧЕНИЙ. Т.Е. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА, КОТОРЫХ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ НАЧАЛЬНИК, ЕСЛИ ОН ДАЕТ ОСОБЫЕ ПОРУЧЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫМ

Основания для выдачи единичных заданий различны: единичное задание для руководства сотрудником в делегированной сфере.

Путем выдачи единичного задания руководитель может определить основные направления деятельности сотрудника, и этим установить выполнение работ на короткий и длительный срок. Такими единичными заданиями, которые выдает руководитель своим сотрудникам в рамках их сферы делегирования, решается часть задач по координации работ. Таким способом руководитель может управлять поступками сотрудника в его сфере делегирования.

Задания подобного рода лежат в пределах делегирования ответственности и являются следствием работы руководителя в подчиненных ему сферах делегирования. При этом особые проблемы не возникают ни у сотрудников, ни у руководителя.

Единичное задание для регламентации управления пока еще не предусмотрено обязательств.

Даже лучшие должностные инструкции не являются гарантией того, что выполняемые сотрудниками задания и связанные с ними обстоятельства рассмотрены во всей полноте. Скорее всего, постепенно могут выявляться пробелы, возникающие в результате ограничения сфер делегирования и которые необходимо устранить.

В процессе развития предприятия в результате изменения общей ситуации или перестройки в ходе работ возникает часто необходимость в упорядочивании новых заданий.

Единичное задание для корректировки эффективности труда сотрудника.

Иногда (особенно в результате служебного надзора руководителя) может выявиться следующие обстоятельства: сотрудник не в состоянии или пока не в состоянии выполнять определенные задания в полном объеме, хотя эти задания относятся к сфере его делегирования (обязанностей) и время на введение в курс дела завершилось. Для руководителя это чрезвычайный случай. Он оказывается в ситуации, когда необходимо составить распоряжение, обеспечивающее надлежащее исполнение данного задания.

Как и любая другая область деятельности, так и единичное задание характеризуется согласованием задач, ответственностью за выполнение и подведомственностью. В случае единичного задания это особенно важно, поскольку в данном случае создается сфера, ограниченная от уже существующей структуры, что обеспечивает преодоление совпадений и пробелов при его исполнении.

Во всех случаях, когда выдается единичное задание, необходимо определить:

- какие конкретно задачи охватывает это задание, и в каких пределах;
- для какой цели необходимо исполнить это задание;
- какие права имеет исполнитель при выполнении этого задания, и в какой функции он должен его выполнять: линейной, штабной или оказания услуг;
- какие директивные указания существуют для исполнения этого задания.

Перед выдачей единичного задания руководитель должен проверить, в состоянии ли уполномоченный сотрудник наряду с выполнением единичного задания выполнять надлежащим образом свои прочие обязанности, связанные с его собственной сферой делегирования.

Каждое должностное лицо обязано наряду с указанными в его должностной инструкции заданиями выполнять единичные задания, по своему существу принадлежащие к сфере его деятельности или возникающие из необходимости.

Сотрудник, ссылаясь на установленные должностной инструкцией задания, не имеет права возражать против исполнения единичного задания.

3.17 ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ

Жалоба является важным средством, служащим для урегулирования серьезных трудностей, могущих возникнуть во взаимоотношениях между начальниками, коллегами и сотрудниками

Итак, на кого Вы можете жаловаться?

- На коллегу, если в результате его поведения создается угроза срыва работы. Это может произойти как по профессиональным, так и по личным причинам.

- На подразделения предприятия, с которыми работник поддерживает служебные отношения в процессе своей деятельности, - когда сотрудничество осуществляется в нарушение порядка, и нарушения не могут быть устранены собственными силами.

- На начальника, если он ведет себя по отношению к подчиненному неправильно в профессиональном, управленческом или личном плане, а просьбы об изменении его поведения не имели успеха.

При рассмотрении жалобы, касающейся сотрудников, имеющих различных начальников, действует принцип: жалобщик должен обращаться только к своему начальнику, а тот должен затем переговорить с начальником того лица, на которое жалуются. И проинформировать его об обстоятельствах дела. Тем самым дело для начальника жалобщика считается законченным.

Рассмотрение жалобы входит в компетенцию начальника того лица, на которое подана жалоба. Начальник жалобщика подключается опять только тогда, когда возникают осложнения. Например, когда лицо, на которое жалуются, заявляет, что его обвиняют напрасно. В остальных случаях его информируют только о результатах рассмотрения жалобы. Если начальник сотрудника, на которого подается жалоба, отказывается оказать помощь, если он принимает решение, с которым не согласен начальник жалобщика, то последний имеет право обжалования у совместного начальника.

Правила, по которым должен действовать начальник при приеме жалобы:

- Сначала начальник должен установить, пытался ли жалующийся сотрудник поговорить с обвиняемым и побудить его изменить свое поведение, а после неудачи проинформировал ли он его о том, что будет жаловаться. Если таких бесед не велось, то начальник должен прекратить дальнейшее разбирательство и потребовать от жалобщика сначала поговорить с тем лицом.

- В качестве следующего шага начальник должен выслушать жалобу. При этом важно чтобы жалобщик высказался до конца. С самого начала начальник должен попытаться отделить обвинения, не относящиеся к делу, - личные споры и доносы - и направить разговор в деловое конструктивное русло, чтобы получить по возможности объективное впечатление о деле.

- После этого начальник должен постараться путем понятным, целенаправленных вопросов выяснить подоплеку дела. При удобном случае ему нужно установить, не был ли внешний повод для жалобы только каплей, переполнившей чашу. Ему также следует выслушать и преувеличения, но при этом одновременно получить представление об общем положении дел на соответствующем участке производства.

- Начальник не должен сразу же давать оценку и немедленно принимать решение.

При выслушивании обеих сторон необходимо обращать внимание на то, чтобы не допустить очной ставки двух сотрудников, взаимно обвиняющих друг друга.

Если начальник выяснил обстоятельства дела, разобрался в подоплеке с обеих сторон и в соответствии с этим выносит свое решение, то обоим участникам необходимо спокойно воспринять это решение, не поддаваясь эмоциям, не заявлять сразу же протест против него. Решение начальника должно быть определяющим для их поведения.

IV. ПРИНЦИПЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАТАЛОГИ

4.1 МЕТОДЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ

Информирование сверху вниз является одной из важнейших обязанностей начальника. Для повышения эффективности коммуникации и эффективности производственной деятельности в целом, необходим определенный уровень владения техникой информирования.

При этом действуют следующие принципы:

- информация должна быть обыкновенной: она должна правильно отражать факты и числовые данные (во избежание искажения информации);
- информация должна быть достаточно полной: по ее содержанию не должно возникать дополнительных вопросов или неясностей;
- информация должна быть удобной для обработки: ее можно поставить на учет без излишних затрат времени и энергии;
- информация должна быть своевременной: получатель должен иметь возможность учитывать ее при принятии решений и в своих действиях.

Нужно заботиться о том, чтобы информация не осталась без внимания, а служил бы исходной базой для дальнейших действий и решений получателя.

Виды информации бывают устные и письменные. Каждый имеет свои преимущества и недостатки, которые в любой ситуации должны тщательно взвешиваться. Уместной может оказаться комбинация того и другого.

4.1.1 Устная информация

Основные преимущества устной информации заключаются в следующем:

- Она экономит время, особенно когда речь идет об одном информируемом подразделении.
- Она позволяет составить в процессе беседы обобщенную картину событий и уточнить неясности путем постановки вопросов.
- Часто устная информация является основанием для ответной информации, позволяющей дополнить общую картину.
- При устном информировании часто возникают новые точки соприкосновения, которые могут иметь большое значение для сути изложения проблемы и послужить источником оригинальных идей. В процессе обсуждения информация может анализироваться с самых различных позиций.
- Такая информация позволяет сразу же принять необходимое решение.

Основные недостатки устной информации:

- Устной информацией легче манипулировать, чем письменной, поскольку позднее трудно доказать о ее содержании.

- Она легко забывается, прежде всего, тогда, когда дается в неподходящий момент. Многие важные моменты могут забываться.
- Она не оставляет следов. Ее нельзя воспользоваться еще раз.
- Она малоприспособлена для дальнейшей передачи цифровых и технических данных, поскольку могут легко возникнуть ошибки при передаче или же собеседники не в состоянии заполнить и обработать такие данные.

Поэтому целесообразно при устном информировании иметь письменные вспомогательные данные, например, диаграммы, таблицы, важные цифровые данные.

4.1.2 Письменная информация

Письменная информация имеет свои плюсы и минусы.

Преимущества письменной информации следующие:

- Она более долговечна и доказательна. Может быть при необходимости перепроверена.

При передаче она не искажается. Ею труднее манипулировать.

Недостатки письменной информации:

- Письменная информация часто воспринимается как менее срочная по сравнению с устной. Ее можно отложить, если получатель не имеет желания, ни времени заниматься ею.
- Неясности в тексте замечаются тогда, когда уже поздно. Это ведет к замедлению передачи информации, что сказывается на способности реагировать на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды, т.е. теряется способность к развитию, что ведет к стагнации предприятия.
- Она отнимает много времени и труда, как у составителя, так и у получателя, так как ее нужно диктовать, печатать, читать, передавать дальше и подшивать в дело.

4.1.3 Информация об общих сведениях

Начальник обязан при поступлении на работу нового сотрудника давать ему общие сведения. Это одноразовое действие и производится с целью ознакомления.

Общие сведения могут быть различными в зависимости от должности сотрудника. Они содержат данные:

- о целях предприятия;
- об экономическом положении;
- о месте предприятия на рынке;
- об отношении к конкурентам;
- о социальных учреждениях.

Кроме того, сюда входят сведения о том, какие правила предоставления информации посторонним лицам и общественности о планах и делах предприятия, должны соблюдаться всеми сотрудниками. Работник должен знать, что именно ему следует отвечать посторонним лицам, когда они задают определенные вопросы.

4.1.4 Информация об организационной структуре

Сюда входит описание и схема всех подразделений предприятия, конкретного подразделения, в которое входит сотрудник, его структуры и линий соподчинения.

Нового сотрудника информируют об организационной структуре предприятия в целом, а также о тех подразделениях, с которыми ему придется взаимодействовать при выполнении возложенных на него задач (штабные и линейные подразделения, служба быта).

4.1.5 Информация о стиле руководства на предприятии

Начальник должен информировать нового сотрудника о том, какие принципами руководства пользуются на предприятии. Руководитель должен также проинформировать нового сотрудника о его правах и обязанностях, а если он будет временно выполнять функции начальника, то о соответствующем круге полномочий.

4.1.6 Информация о профессиональных задачах сотрудника

Сотрудник должен знать, что входит в круг его профессиональных задач. Начальник должен убедиться, что сотрудник понял все правильно, он должен обсудить со своим сотрудником изложенные в описании должности пункты и в случае необходимости дать разъяснения.

При информировании сотрудника о его участке работы необходимо ориентировать его о тех подразделениях, с которыми ему нужно будет взаимодействовать или поддерживать контакты.

4.1.7 Текущая информация

Начальник обязан информировать сотрудника обо всех происшествиях и решениях, которые ему важно знать. Только таким образом можно добиться правильных действий и решений со стороны сотрудника.

Сюда относятся:

- решения, важные для деятельности сотрудника на его участке работы (например, изменение целей, определение частных целей, плановых заданий), если они затрагивают сферу деятельности сотрудника;
- новые технологии, проекты, тенденции развития, планируемые изменения, специальные мероприятия и т.д.;
- цифровые данные о расходах, браке и объеме выпускаемой продукции;
- сроки совещаний, в которых должен принимать участие сотрудник, ожидаемые задания, планы;
- результаты совещаний, командировок, ярмарок; наблюдения за конкурентами и клиентами;
- результаты исследований собственных штабов; данные, сообщаемые в специальной литературе;
- жалобы, имеющие принципиальное значение.

Выполнение обязанностей по текущему информированию сотрудника со стороны начальника имеет особое значение для успешной деятельности предприятия. Многие ошибки сотрудников объясняются отсутствием необходимой информации сверху.

При передаче информации необходимо учитывать следующее:

1. Информирование сверху вниз, как и любое другое информирование, является обязанностью, а не пожеланием. Начальник должен сам обратиться к сотруднику.

Сотрудники, перед принятием важного решения, не должны вначале спрашивать у начальника, нужно ли им учитывать какие-либо новые данные? Это бы противоречило принципу распределения ответственности.

2. Обязанность информировать сотрудников не исключает проявление собственной инициативы сотрудника.

В сомнительных случаях, когда имеется основание предположить, что начальник не проинформировал сотрудника об изменениях ситуации, он должен сам обратиться к нему и спросить.

В таких случаях сотрудник не должен ждать, пока его проинформирует начальник. Он обязан попытаться сам получить необходимую информацию. Сотрудник имеет право и обязан обращаться к своему начальнику.

4.1.8 Информация о результатах работы сотрудника

Начальник обязан через определенные промежутки времени сообщать сотруднику о результатах оценки его работы. Сотрудник имеет право знать результаты служебной проверки его деятельности. Даже если нет повода для поощрения или критики, он все равно должен знать, как оценивает начальник его работу и поведение.

Сотрудник также должен быть проинформирован о том, какую пользу предприятию принесла его работа. Это способствует развитию инициативы и желания к дальнейшей работе.

Начальник не должен отделяться лишь общими рассуждениями, а конкретно ответить, какого он мнения о работе сотрудника и его поведении. Он должен обозначить, какие перспективы у него имеются, даже если сотрудник не имеет возможностей для дальнейшего роста, это необходимо с ним обсудить. Но начальник не должен говорить с сотрудником о его коллегах и их достижениях.

4.1.9 Информация снизу вверх

Каждый сотрудник обязан по своей инициативе информировать начальника об общем положении дел и намечающихся тенденциях на доверенном ему участке. Но в некоторых случаях информация может запрашиваться руководством.

Информация, поступающая начальнику от подчиненного, должна касаться общего положения дел и тенденций на его участке, а не частных вопросов производства.

Представляется следующая информация:

Информация по профессиональным вопросам.

Содержание информации может быть различным. Оно вытекает из круга полномочий сотрудника. В зависимости от поставленных задач он должен докладывать:

- о ходе производства или обороте;
- о состоянии дел с рекламациями;
- о результатах проверки материалов;
- о перспективах дальнейшего развития производства;
- о новых планах и намерениях по интенсификации деятельности на порученном участке.

Все что относится к повседневной производственной деятельности начальнику знать просто не нужно. Не надо информировать:

- о ежедневном распределении работы;
- о мелких неисправностях машины;
- о входящей и исходящей повседневной почтовой корреспонденции;
- об исполненных запросах;
- о выполненных заказах;
- об отдельных рекламациях и их урегулировании;
- об отдельных беседах с клиентами.

Информация по вопросам управления.

Если сотрудник одновременно является начальником, то он докладывает также:

- об изменениях в квалификации своих сотрудников;
- о готовности и способности своих сотрудников работать совместно или в команде;
- о результатах поощрений;
- о состоянии дел с заболеваниями сотрудников за определенный достаточно продолжительный промежуток времени;

- о текучести кадров за определенный промежуток времени;
- об изменениях в занятости;
- о принципиальных затруднениях с приобретением рабочей силы;
- о контрмерах в отношении конкурентов и их результатах;
- о взаимоотношениях на предприятии.

Вся информация о повседневных проблемах руководителя не докладывается.

Сотрудник, если он выполняет функции начальника, не докладывает:

- о невыполнении сотрудником задания в отдельном случае;
- о трудностях с тем или иным сотрудником, имеющим недостатки;
- о рассмотрении жалобы сотрудника;
- об отдельных случаях заболеваний.

Сотрудник, если он не выполняет функции начальника, ограничивается информацией о своих обязанностях по отношению к начальнику.

Его информация при этом распространяется:

- на взаимодействие со штабными подразделениями;
- на интенсификацию деятельности на своем участке;
- на сотрудничество с коллегами.

Здесь также действует принцип: ориентировать по основным направлениям, а не по частностям.

Информация, исходящая от сотрудников, постоянно повторяется через определенное время.

Сотрудник обязан информировать начальника по конкретным вопросам, если при этом речь идет о происшествиях, выходящих за рамки нормальной производственной деятельности. Это касается как профессиональной, так и управленческой деятельности сотрудника.

К обстоятельствам, подлежащим обязательному докладу относятся:

Обстоятельства, возникшие на участке работы сотрудника, но выходящие за рамки его полномочий и тем самым делающие необходимым подключение начальника.

При этом информация должна составляться следующим образом:

- доклад о ситуации и вытекающих из нее проблемах;
- показ различных альтернатив с их преимуществами и недостатками;
- предложение о решении проблемы с точным обоснованием.

Происшествия, влияющие на планомерный ход производственного процесса и требующие принятия решения на вышестоящем уровне или затрагивающие сферу полномочий начальника.

Сюда относятся:

- выход из строя станка, в результате чего могут сорваться установленные сроки услуг;
- внезапная нехватка материалов, делающая невозможным исполнение в срок заказа;
- запаздывание с доставкой материалов;
- внезапный невыход на работу нескольких сотрудников, что может сорвать производственный процесс;
- несчастные случаи на предприятии;
- сотрудник не справляется со своими обязанностями, что делает необходимым решения вопроса о его замене.

Обстоятельства, которые в результате частого повторения, новизны или других особенностей приобретают принципиальное значение и по своим возможным последствиям отличаются от обычных случаев, т.е. выходят за рамки компетенции сотрудника.

Предложения по интенсификации деятельности сотрудника на его участке, реализация которых выходит за рамки его полномочий.

Сотрудник, который умышленно или по халатности не информирует своего начальника или информирует его неполно или неправильно, может нанести непоправимый урон стратегии управления через делегирование ответственности.

4.1.10 Горизонтальное информирование

Горизонтальное информирование означает, что одно подразделение информируется непосредственно другим по тем вопросам, знание которых необходимо ему для выполнения своих задач.

Горизонтальное информирование осуществляется не официально - через соответствующих начальников, а напрямую - от подразделения к подразделению (путь движения). При этом не имеет значения, подчинены ли эти подразделения одному или разным начальникам.

Горизонтальное информирование позволяет узнать сотруднику нужные сведения, минуя бюрократические барьеры. Оно позволяет избежать двойной работы. В результате быстрой и обширной горизонтальной информации сотрудники получают возможность получать сведения о результатах работы, позволяющие решить определенные проблемы на своем участке, минуя подготовительную работу.

Необходимая координация работы и планов зависит от быстрого и эффективного горизонтального информирования. Оно одновременно является важным элементом коллегиального сотрудничества и условием самокоординации.

Горизонтальная информация охватывает не все сферы производственной деятельности сотрудника.

Лучшим способом горизонтального информирования является составление горизонтального информирования. Он конкретизирует содержание и объем информации для каждого сотрудника. Этот каталог не является всеохватывающим, описывает лишь наиболее важные случаи. То есть, он является указанием и служит примером для сопоставления фактов.

Каталог горизонтального информирования является и вспомогательным средством при самоконтроле, а также при служебном контроле начальника за сотрудником который производит горизонтальное информирование.

Отправной точкой при составлении каталога является регулирование горизонтальной информации между коллегами одному начальнику.

Это регулирование происходит следующим образом:

- Основой горизонтального информирования являются описание рабочих мест, производственные планы, производственные планы, руководящие директивы и указания.

- Начальник должен спрашивать о том, что интересует сотрудников, и что, по их мнению, необходимо знать другим об их работе.

- Руководитель должен узнавать от сотрудников, где за последнее время были допущены ошибки в процессе горизонтального информирования.

- При необходимости проводятся консультации по отдельным предложениям.

Способы координации горизонтальной коммуникации в подразделениях, которые по роду своей деятельности зависят от взаимного информирования друг друга, заключаются в следующем:

- проведение заключительного совещания с сотрудниками, подчиняющимися одному и тому же начальнику, по выяснению «опросов горизонтального информирования»;

- если горизонтальное информирование включает представителей различных подразделений, то требования по горизонтальному информированию согласовываются с соответствующими начальниками. В спорных случаях окончательное решение о соответствующем горизонтальном информировании разных подразделений принимает вышестоящий начальник.

4.1.11 Информация между штабом и линией

Горизонтальное информирование является основным рабочим инструментом при взаимодействии штаба и линии. Без взаимной информации связи между ними не было бы. Поэтому право и обязанность взаимного информирования является одной из основных принципов взаимодействия.

Горизонтальное информирование линией без запроса штаба.

Большое значение во взаимодействии штаба и линии играет соотношение формальной и неформальной структуры коммуникаций на предприятии. Коммуникативная сеть в организации тем эффективнее, чем гармоничнее формальная и неформальная структуры дополняют друг друга. Таким образом, коммуникативная сеть в организации тем эффективнее, чем гармоничнее формальная и неформальная структуры дополняют друг друга. В случае такого гармоничного взаимодействия линия, кроме того, формально запрошенной штабами информации также будет информировать штабы без их запроса обо всех событиях, имеющих существенное значение для деятельности штаба.

Совершенно очевидно, что штабы не могут официально запрашивать информацию о тех событиях, которые им неизвестны. Если такое же автоматическое взаимопонимание отсутствует, то штабные структуры получают органическую информацию и со своей стороны не могут исполнять свои

обязанности по консультированию линейных подразделений. То есть отсутствует база для тесного плодотворного сотрудничества.

Линия должна информировать штабы обо всех фактах, знание которых может иметь большое значение для осуществления консультационной деятельности. При этом линия должна ориентироваться на задачи, поставленные перед штабом.

Горизонтальное информирование штабами без запроса линии.

Предполагается, что штабы должны автоматически информировать линию обо всем, что может представлять для нее интерес. Штабы должны постоянно спрашивать, кому они могут помочь предоставлением определенной информации. Они должны развивать высокую активность в этом вопросе.

4.1.12 Информационный каталог сотрудника

В информационном каталоге указано, по каким вопросам сотрудник должен информировать начальника.

Информационный каталог создается на тесном сотрудничестве руководителя и подчиненного.

Он охватывает следующие вопросы:

1. Исходные моменты, служащие опорными точками общей информации, которую подчиненный сообщает начальнику при регулярных встречах.
2. Список отклоняющихся, или ненормальных случаев, при которых сотрудник обязан информировать начальника, прося его совета или консультации.
3. Определение иных фактов и обстоятельств, о которых необходимо докладывать начальнику.

К ним относятся:

- происшествия, вносящие изменения в установленный производственный процесс;
- обстоятельства, которые в результате частого повторения, своей новизны или других особенностей приобретают принципиальное значение;
- доклад о несчастных случаях.

1. Установление даты подачи информации и периодичности, с которой она должна регулярно поступать.

2. Определение той формы, в которой должна представляться информация: письменно или устно, как отчет, сообщение или записка.

Информационный каталог облегчает сотруднику выполнение своих обязанностей, а начальнику - контроль над этим.

4.1.13 Информационный каталог начальника

Для успешного выполнения обязанностей по информированию персонала, руководителю необходимо объединить их в некую общую систему. Испытанным средством является информационный каталог (или информационный план).

Каталог служит основой для контроля вышестоящим начальником, проверяющим правильность доведения информации до нижестоящих подразделений.

Информационный каталог охватывает следующее:

1. Перечисление пунктов, по которым начальник должен регулярно информировать своих сотрудников, а именно:

- положение дел с оборотом;
- ситуация на рынке;
- ситуация с конкурентами;
- собственное планирование;
- ожидаемые задачи;
- затраты;
- результаты командировок.

2. Перечень пунктов, по которым сотрудники ориентируются только при наступлении изменений, а именно:

- в политике руководства;
- в организационной структуре;
- в краткосрочном, среднем и долгосрочном планировании, в сфере полномочий начальника или сотрудников линии или штабов.

3. Перечисление критериев, позволяющих распознать необычные ситуации, возникающие у начальника и затрагивающие сферу деятельности сотрудника. Здесь обязательны информирование сотрудников и получение их совета.

4.1.14 Информационный каталог главного инженера

Главный инженер предоставляет директору информацию (ежедневно - устно, еженедельно - письменно, по требованию) по следующим профессиональным вопросам:

- о количестве единиц транспорта, выпущенных на линию;
- о количестве единиц транспорта по техническим причинам не выпущенных на линию;
- о техническом состоянии автотранспорта;
- о количестве единиц транспорта, находящегося на ТО, ремонте;
- о соответствии сроков выполнения ТО с утвержденным графиком;
- о наличии запасных частей для производства работ;
- о сроках выполнения ремонта;
- о количествах сходов автотранспорта с линии по техническим причинам;
- о случаях повреждения автотранспорта на линии;
- о качестве производимых работ;
- о подготовке транспорта и механизмов годовому и полугодовому осмотрам;
- о закреплении водительского состава за техникой;
- о мероприятиях по охране окружающей среды;
- о расходе ГСМ;
- о получении сертификатов на техническое обслуживание и ремонту автотранспортных средств;
- о состоянии газового оборудования;
- о соблюдении сроков осмотров, проверок и ремонта газового оборудования в соответствии с утвержденным графиком;

- о подготовке зданий и территории к эксплуатации в зимний период;
- о благоустройстве территории.

4.1.15 Информационный каталог главного бухгалтера

Главный бухгалтер предоставляет директору информацию (ежедневно - устно, еженедельно - письменно, по требованию) по следующим профессиональным вопросам:

- о поступлении денежных средств на счета предприятия;
- о движении денежных средств;
- от каких организаций поступили средства;
- за какие услуги;
- кому, и в каком количестве перечислены денежные средства;
- об основных фондах предприятия;
- о сдаче балансовой отчетности;
- о задолженности перед поставщиками услуг и возможности ее погашения.

4.1.16 Информационный каталог главного диспетчера

Главный диспетчер информирует начальника отдела эксплуатации ежедневно по следующим вопросам:

- о выполнении графика работы подвижного состава;
- о выполнении сменно-суточного плана перевозок;
- о количестве принятых заявок;
- о выполнении заявок;
- о нарушениях водителями правил перевозок.

4.1.17 Информационный каталог начальника планового отдела

Начальник планового отдела еженедельно информирует директора предприятия по следующим вопросам:

- об объемах планового финансирования;
- об объемах выполненных работ по договорам, согласно предоставленным актам;
- о возможности оплаты за выполненные работы;
- о количестве договоров с организациями;
- аналитическая справка о кредиторской задолженности;
- аналитическая справка о дебиторской задолженности.

4.1.18 Информационный каталог начальника отдела кадров

Начальник отдела кадров предоставляет директору информацию (устно - еженедельно, письменно - ежемесячно) по следующим вопросам:

- о нарушениях трудовой дисциплины сотрудниками предприятия;
- о количестве уволившихся и вновь принятых сотрудников;
- об обеспечении предприятия квалифицированными кадрами;
- о необходимости переобучения сотрудников и повышения их квалификации;
- о соблюдении графиков отпусков.

4.1.19 Информационный каталог начальника отдела эксплуатации

Начальник отдела эксплуатации информирует директора (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) по следующим вопросам:

- о выполнении графика работы подвижного состава;
- о выполнении сменно-суточного плана перевозок;
- о количестве принятых заявок;
- о выполнении заявок;
- о нарушениях водителями правил перевозок;
- о выполнении договорных обязательств;

- о претензиях, полученных предприятием за предоставленные транспортные услуги;
- о простоях автотранспорта;
- о результатах предрейсовых и после рейсовых осмотров;
- о состоянии дорог в зоне работы автотранспорта предприятия.

4.1.20 Информационный каталог старшего инспектора по проведению проф. осмотров водителей и механизаторов

Старший инспектор по проведению проф. осмотров ежедневно информирует начальника отдела эксплуатации по следующим вопросам:

- о результатах предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров, количестве случаев временной нетрудоспособности;
- о санитарном состоянии мест отдыха, раздевалок, производственных помещений;
- о наличии аптечек в установленных местах.

4.1.21 Информационный каталог начальника автоколонны

Начальник автоколонны информирует ежедневно начальника отдела эксплуатации по следующим вопросам:

- о техническом состоянии автотранспорта;
- о количестве единиц транспорта, выпущенного на линию;
- о постановке транспорта на ТО и ремонт;
- о качестве выполненного ремонта;
- о случаях поломок, повреждений, простоев, нарушениях правил технической эксплуатации транспорта;
- о случаях нарушения трудовой дисциплины;
- о техническом состоянии специального оборудования спецтехники, механизмов.

4.1.22 Информационный каталог начальника РММ

Начальник РММ информирует главного инженера по следующим вопросам:

- о количестве единиц транспорта, находящегося на ТО, ремонте;
- о соответствии сроков выполнения ТО с утвержденным графиком;
- о наличии запасных частей для производства работ;
- о сроках выполнения ремонта.

4.1.23 Информационный каталог начальника гаража

Начальник гаража информирует главного инженера по следующим вопросам:

- о техническом состоянии автотранспорта;
- о количестве единиц транспорта, выпущенных на линию;
- о количестве единиц транспорта по техническим причинам не выпущенных на линию;
- о количестве сходов автотранспорта с линии по техническим причинам;
- о случаях повреждения автотранспорта на линии;
- о подготовке зданий и территории к эксплуатации в зимний период;
- о благоустройстве территории.

4.1.24 Информационный каталог начальника ПТО

Начальник производственно-технического отдела информирует директора по следующим вопросам:

- о постановке подвижного состава на техническое обслуживание и ремонт согласно графику;
- о качестве производимых работ;
- о сходе автотранспорта с линии по техническим причинам;
- о подготовке транспорта и механизмов годовому и полугодовому осмотрам;

- о закреплении водительского состава за техникой;
- о мероприятиях по охране окружающей среды;
- о расходе ГСМ;
- о наличии запасных частей для производства ремонтных работ;
- о получении сертификатов на техническое обслуживание и ремонту автотранспортных средств;
- о размещении наряд - заказов на производство необходимых деталей и конструкций.

4.1.25 Информационный каталог мастера газового хозяйства

Мастер газового хозяйства информирует главного инженера по следующим вопросам:

- о состоянии газового оборудования;
- о состоянии защитных устройств газового оборудования;
- о соблюдении сроков осмотров, проверок и ремонта газового оборудования в соответствии с утвержденным графиком.