МИНИСТЕРСТВО СПОРТА, ТУРИЗМА И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ
КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ
краевое государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
(повышение квалификации)
«Красноярский краевой институт повышения квалификации
работников физической культуры и спорта»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТИВНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Тематическая папка

Красноярск 2013

Составители:

Е. В. Матвеева, методист информационно-аналитического отдела Красноярского краевого института повышения квалификации работников физической культуры и спорта

Аннотация: Тематическая папка содержит подборку нормативных документов и статей из периодических изданий за 2012-1013 г.г., связанных с темой управления персоналом в спортивном учреждении.

Управление персоналом в спортивном учреждении: Тематическая папка / сост. Е.В. Матвеева – Красноярск: КК ИПК РФКиС, 2013. – 113 с.

(с) Красноярский краевой институт повышения квалификации работников физической культуры и спорта, 2013

Оглавление

Введение 4
Нормативно-правовой аспект управления персоналом в спортивном учреждении 5
Особенности правового регулирования оплаты труда спортсменов и тренеров 5
Правила подтверждения документов об образовании и (или) квалификации 11
О федеральной образовательной программе повышения квалификации «Подготовка управленческих кадров в сфере привлечения инвестиций». 17
Документирование процессов 22
Документирование подготовки и проведения совещаний, их история и классификация 22
Документирование поощрения работников за труд 36
Результаты исследований и методические рекомендации 44
Факторы, влияющие на эффективность менеджмента спортивной школы 44
Основы управленческих программ руководителя спортивной школы 50
Кадровые проблемы, влияющие на эффективность менеджмента спортивных и общеобразовательных школ 54
Теоретико-методологические основы управления образовательными ресурсами 58
Показатели эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников 65
Методические рекомендации по разработке правил внутреннего распорядка 70
Психологический аспект управления персоналом в спортивном учреждении 76
Психологическое воздействие в управлении 76
Управление персоналом: гендерный подход 79
Игра на эмоциях 86
Можно ли использовать идеи Брайана Трейси в профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений? 88
Использование информационных технологий в управлении персоналом . 101
Контроль исполнения поручений в MS Excel 101

Введение

Данная тематическая папка включает в себя нормативные документы и актуальные статьи из периодических изданий за 2012 – 2013 г.г., касающиеся управления персоналом, в образовательных и спортивных учреждениях и организациях.

Папка состоит из 5 разделов: нормативно-правовые аспекты управления персоналом, документирование процессов в учреждении, результаты исследований и методические рекомендации по управлению персоналом, психологические аспекты управления персоналом и использование информационных технологий в управлении персоналом.

Каждая статья начинается со сведений об авторе и источнике публикации (название журнала, год и номер выпуска).

Для руководящих работников, работников кадровых служб спортивных организаций для эффективной организации следующих видов работ: правовое регулирование оплаты труда спортсменов и тренеров, документирование подготовки и проведения совещаний, документирование поощрения работников, выстраивание менеджмента спортивной школы, управление образовательными ресурсами, разработка правил внутреннего распорядка, психологическое воздействие в управлении персоналом, контроль исполнения поручений с использованием информационных технологий.

Нормативно-правовой аспект управления персоналом в спортивном учреждении

Особенности правового регулирования оплаты труда спортсменов и тренеров

Автор: Аспирант А.М. Агузаров, Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кугафина, Москва

Теория и практика физической культуры. 2013 г. №6 стр. 46-50

Введение

В преддверии XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в городе Сочи, XXVII Всемирной летней универсиады 2013 г. в городе Казани, чемпионатов мира по водным видам спорта 2015 г., хоккею 2016 г., футболу 2018 г. в Российской Федерации пристальное внимание уделяется вопросам правотворчества и законодательных инициатив в сфере физической культуры и спорта. При этом вопросы мотивации и оплаты труда спортсменов и тренеров наиболее актуальны и малоисследованы в науке трудового права.

Практика правоприменения выявляет пробелы в правовом регулировании соответствующих отношений. Специфика профессиональной деятельности спортсменов и тренеров требует учета особенностей правового регулирования трудовых отношений с этими работниками.

Цель исследования - выявление особенностей праворегулирования оплаты труда спортсменов и тренеров в процессе профессиональной деятельности.

Результаты исследования и их обсуждение.

С введением в структуру Трудового кодекса РФ (далее - ТК РФ) главы 54.1 «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров» стало возможным говорить об особом характере правового регулирования труда спортсменов и тренеров в целом и вопросов оплаты их труда в частности.

Отдельные положения указанной главы носят бланкетный характер, что позволяет конкретизировать и наполнять содержанием соответствующие правовые нормы на уровне регламентного регулирования. К числу таких актов относятся регламенты спортивных организаций, в том числе спортивных федераций и лиг.

Вся совокупность правовых норм, которые регулируют отношения в сфере труда спортсменов и тренеров, может быть разделена на два крупных блока:

- общие нормы, распространяющиеся на всех работников без исключения и касающиеся спортсменов и тренеров в качестве субъектов трудового права;
- специальные нормы, закрепляющие особенности трудовой деятельности именно спортсменов и тренеров.

Аналогичным образом можно классифицировать нормы, регулирующие вопросы оплаты труда спортсменов и тренеров.

Согласно общим требованиям ТК РФ размер заработной платы определяется работодателем в соответствии с действующими у него системами оплаты труда, устанавливается в трудовом договоре и зависит от квалификации работника, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Таким образом, мы видим, что трудовое законодательство в данном случае основывается на диспозитивном методе, допуская достаточно широкие возможности для регулирования оплаты труда спортсменов и тренеров на уровне локальных и корпоративных актов, а, следовательно, для согласования интересов каждой стороны трудового правоотношения.

Говоря о договорном регулировании оплаты труда спортсменов, тренеров, следует рассмотреть положения Отраслевого соглашения по организациям Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации на 2012-2014 годы. Во многом Соглашение дублирует нормы Трудового кодекса РФ, однако устанавливает и дополнительные гарантии, права и обязанности в сфере оплаты труда. Так, согласно п. 4.2 стороны Соглашения содействуют обеспечению своевременных гарантий по оплате труда работников, включая следующие:

- минимальный оклад самой низкооплачиваемой профессиональной квалификационной группы (или I разряд ЕТКС) не может быть ниже величины минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленного в Российской Федерации;
- при нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже одной трехсотой действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Размер выплачиваемой работнику денежной компенсации может быть повышен коллективным договором или трудовым договором. Обязанность выплаты указанной денежной компенсации возникает независимо от наличия вины работодателя.

Кроме того, участники соглашения содействуют обеспечению средней заработной платы в соотношении к прожиточному минимуму трудоспособного

населения в Российской Федерации не менее чем в 4-кратном размере, что соответствует потреблению, необходимому для простого воспроизводства рабочей силы.

Дополнительно работодателем могут быть установлены следующие повышающие коэффициенты: повышающий коэффициент к должностному окладу по занимаемой должности; персональный повышающий коэффициент к должностному окладу. Повышающие коэффициенты включают в себя оценку важности и сложности выполняемых функций, уровень профессиональной подготовки, степень самостоятельности и ответственности.

С целью поощрения работников за выполненную работу в организациях физической культуры и спорта могут устанавливаться следующие выплаты:

- премиальные выплаты по итогам работы (квартал, полугодие, 9 месяцев, финансовый и (или) учебный год);
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет и другие.

Важным является положение п. 4.13, согласно которому условия оплаты труда, размер оклада (должностного оклада) работника, повышающие коэффициенты к окладам и иные выплаты, в том числе стимулирующего, компенсационного характера, обязательны для включения в трудовой договор.

Существенной гарантией для спортсменов и тренеров является общее положение о том, что условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, также не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Как правило, оплата труда спортсмена включает в себя должностной оклад и стимулирующие выплаты. К числу общих положений следует добавить два важных момента.

Во-первых, работодатель обязан выплачивать заработную плату спортсмену в рублях (ст. 131 ТК РФ). Федеральная служба по труду и занятости в письме от 10.10.2006 № 1688-6-1 разъяснила, что выплата заработной платы на территории РФ в иностранной валюте действующим трудовым законодательством не предусмотрена. В связи с этим в трудовых договорах со спортсменами и тренерами она должна быть установлена в рублях.

Во-вторых, не выплатить премию спортсмену, совершившему дисциплинарный проступок, если он достиг определенных результатов спортивного мастерства, нельзя, поскольку перечень видов дисциплинарных взысканий сформулирован в ст. 192 ТК РФ исчерпывающим образом и расширению на локальном уровне не подлежит.

С появлением в нашей стране профессиональных спортивных лиг был перенят опыт ведущих зарубежных государств по внедрению максимального размера заработной платы. Такой предел устанавливается на уровне локальных нормативных актов и пока не нашел своего законодательного закрепления.

Максимальный размер заработной платы, представляющий собой ограничение оплаты труда в зависимости от доходов лиги, вызывает у спортсменов наиболее ожесточенные споры во время переговоров по новому коллективному соглашению.

Для обоснования необходимости установления максимального размера заработной платы рассмотрим виды выплат, предоставляемых, например, спортсменам Континентальной хоккейной лиги. При определении максимального размера заработной платы хоккеистов клуба учитываются доходы хоккеистов, находящихся на дату расчета в заявке основной команды клуба и заявленных в числе командированных в команду клуба Высшей хоккейной лиги (ВХЛ)/команду клуба. Учет ведется по ставке, предусмотренной для выступления за основную команду клуба КХЛ.

При расчете максимального размера заработной платы хоккеистов клуба учитываются заработная плата, указанная в трудовом договоре хоккеистов для текущего сезона, добавки, надбавки, премии и другие поощрительные выплаты в максимальном размере, указанном в трудовом договоре хоккеиста.

К числу видов доходов, учитываемых при определении максимального размера заработной платы, относятся следующие:

- заработная плата;
- надбавки и доплаты к заработной плате, в том числе связанные с режимом работы и условиями труда;
- выплаты стимулирующего и компенсационного характера, в том числе премии и бонусы;
- материальная помощь;
- разовые выплаты любого рода;
- доходы (в полном объеме) в соответствии со стандартным контрактом хоккеиста КХЛ «Пробный Контракт», если по результатам предсезонного сбора клуб заключил с таким игроком иной стандартный контракт хоккеиста КХЛ;
- доходы (в полном объеме) хоккеиста при нахождении в списке травмированных спортсменов с датой выздоровления согласно уведомлению Лиги не позднее 30 апреля;
- доходы хоккеиста в виде компенсации при расторжении контракта с клубом по соглашению сторон;

- доходы хоккеиста в виде компенсации при расторжении контракта по инициативе клуба в случае последующего трудоустройства хоккеиста в течение сезона в этот же клуб.

Если говорить о возможности ограничения заработной платы спортсменов и тренеров, нельзя не учитывать то обстоятельство, что регулирование со стороны федерации по конкретному виду спорта максимального уровня заработной платы не согласуется с действующим законодательством. Так, ст. 132 ТК РФ устанавливает, что заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. Поэтому считаем, что в данном случае регламентная норма противоречит императивной норме ТК РФ.

Однако следует признать, что социальная сущность спорта должна сохраняться для поддержания соревновательной составляющей, которая и позволяет достичь зрелищности и популярности того или иного вида спорта. С учетом этого, по нашему мнению, целесообразно законодательно разрешить спортивным федерациям по видам спорта регламентными нормами устанавливать максимальный размер заработной платы спортсменов.

Таким образом, существует необходимость установления ограничения размера заработной платы спортсменов и тренеров с учетом норм, утвержденных общероссийскими спортивными федерациями. В связи с этим предлагается дополнить Трудовой кодекс РФ новой статьей 348.9.1 «Оплата труда спортсменов и тренеров». В данной статье следует закрепить положение, позволяющее спортивным федерациям устанавливать максимальный размер заработной платы, который будет являться обязательным для индивидуальных трудовых договоров со спортсменами и тренерами.

Предлагаемый подход дает возможность закрепить специальную норму, которая будет представлять собой изъятие из общего правила. Это позволит избежать возникновения противоречий между императивной и регламентной нормами.

Считаем, что указанная статья в ТК РФ может быть сформулирована следующим образом: «Заработная плата спортсменов и тренеров может зависеть от деловых качеств работника, результата соревнований и определяется трудовым договором.

Общероссийская спортивная федерация по виду спорта вправе устанавливать максимальный размер заработной платы для спортсменов и тренеров».

Существует еще одна проблема, которая вызывает сложности на практике. Связана она с отсутствием законодательно сформулированного понятия «подъемные», которые выплачиваются спортсменам и тренерам.

«Подъемные» являются распространенной выплатой в спорте. Под «подъемными» понимается компенсация работодателем расходов по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (кроме случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства

передвижения) в связи с его переездом на работу в другую местность, а также расходов по обустройству на новом месте жительства.

Ст. 169 ТК РФ предусматривает возмещение расходов при переезде на работу в другую местность. При этом следует учитывать, что данная статья включена в раздел VII «Гарантии и компенсации». Размеры возмещения расходов работникам в связи с их переездом на работу в другую местность, который осуществляется организациями, финансируемыми за счет средств федерального бюджета, утверждены Постановлением Правительства РФ от 02.04.2003 № 187.

В отношении спортсменов и тренеров регулирование указанных видов выплат детализируется в нормативных актах спортивных организаций.

<…>

Таким образом, согласно регламентным нормам «подъемные» могут являться составной частью заработной платы, что не согласуется с нормами ТК РФ.

С учетом изложенного необходимо решить вопрос: «подъемные» - это выплаты, не включаемые в зарплату, или часть заработной платы?

Для разрешения указанного вопроса необходимо закрепить в ст. 348.10 ТК РФ определение понятия «подъемные». Обобщая положения трудового и налогового законодательства, под «подъемными» следует считать компенсацию работодателем расходов по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (кроме случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства передвижения) в связи с его переездом на работу в другую местность, а также расходов по обустройству на новом месте жительства.

Из предлагаемого определения следует, что «подъемные» не являются частью зарплаты спортсмена, тренера.

Проведенный анализ особенностей правового регулирования оплаты труда спортсменов, тренеров позволяет сделать следующие выводы:

Для успешного регулирования рассматриваемой сферы трудовых отношений с участием спортсменов, тренеров, необходимо совершенствовать сочетание государственного и договорного регулирования оплаты их труда. Указанное сочетание должно основываться на закреплении за каждым уровнем регулирования определенных рамок.

Так, на государственном уровне определяются минимальный размер оплаты труда, тарифные ставки и должностные оклады, порядок оплаты труда при отклонении от нормальных условий работы, порядок исчисления среднего заработка, гарантии в области оплаты труда.

Регламентное регулирование не может уменьшать права и гарантии, предоставляемые спортсменам и тренерам со стороны государства. Однако регламентные нормы вправе регулировать отношения, непосредственно влияющие на оплату труда, уточняя нормы государственного регулирования применительно к определенному виду спорта.

Учитывая особенности труда спортсменов и тренеров, правовое регулирование может осуществляться посредством введения в ТК РФ норм-изъятий и норм-дефиниций, учитывающих специфику данного вида профессиональной деятельности.

В качестве специальной нормы необходимо ввести в ТК ТРФ положение об ограничении заработных плат спортсменов в связи с необходимостью сохранения зрелищности и соревновательной деятельности в спорте, не зависящих от размера вознаграждения. С этой целью предлагается дополнить Трудовой кодекс РФ новой статьей 348.9.1 «Оплата труда спортсменов и тренеров», а также дополнить статью 348.10 ТК РФ определением понятия «подъемные».

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы трудового законодательства в условиях модернизации экономики: монография / Е.С. Батусова, И.Я. Белицкая, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. - М., 2012.

2. Алексеев С.В. Спортивное право. Трудовые отношения в спорте / С.В. Алексеев. - М., 2013.

3. Гузиева А.И. Минимальный размер оплаты труда как одна из государственных гарантий в сфере наемного труда: автореф. дис. ... канд. юрид. наук/А.И. Гузиева. -М., 2012.

4. Гусов К.Н. Спортивное право. Правовой статус спортсменов, тренеров, спортивных судей и иных специалистов в области физической культуры и спорта: учеб. пособие / К.Н. Гусов, О.А. Шевченко. - М., 2012.

5. Зайцев Ю.В. Трудовые будни в мире спорта: Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров / Ю.В. Зайцев, Д.И. Рогачев. - М., 2012.

6. Леонов А.С. Правовое регулирование труда спортсменов и тренеров: проблемы и перспективы развития: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / А.С. Леонов. - М., 2009. - С. 12.

7. Петров А.Я. Системы заработной платы и совершенствование их правового регулирования / А.Я. Петров //Вопросы трудового права. - 2011. - № 4. - С. 135.

Правила подтверждения документов об образовании и (или) квалификации

Утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 20 июля 2013 г. N 611

1. Настоящие Правила определяют порядок подтверждения документов об образовании и (или) о квалификации, выданных российскими организациями, осуществляющими образовательную деятельность, а также выданных в РСФСР и Российской Федерации документов установленного в Российской Федерации или СССР государственного образца об образовании и (или) о квалификации (далее – документы об образовании и (или) о

квалификации).

2. Подтверждение документов об образовании и (или) о квалификации осуществляется органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими переданные полномочия Российской Федерации по подтверждению документов об образовании и (или) о квалификации (далее - органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации).

Результатом подтверждения документов об образовании и (или) о квалификации является проставление на них апостиля.

Подтверждение документов об образовании и (или) о квалификации осуществляется по заявлениям граждан, поданным в письменной форме или в форме электронных документов с использованием единого портала государственных и муниципальных услуг, региональных порталов государственных и муниципальных услуг (далее - порталы государственных и муниципальных услуг) посредством информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

3. Подтверждение документов об образовании и (или) о квалификации осуществляется в соответствии с международными договорами Российской Федерации и (или) нормативными правовыми актами Российской Федерации.

4. В заявлении о подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации (далее – заявление) указываются:

а) фамилия, имя и отчество (последнее – при наличии) заявителя;

б) фамилия, имя и отчество (последнее – при наличии) обладателя документа об образовании и (или) о квалификации (в случае если обладатель указанного документа не является заявителем);

в) реквизиты документа, удостоверяющего личность заявителя;

г) реквизиты документа, удостоверяющего личность обладателя документа об образовании и (или) о квалификации (в случае если обладатель указанного документа не является заявителем);

д) наименование и реквизиты документа об образовании и (или) о квалификации;

е) согласие обладателя документа об образовании и (или) о квалификации или его законного представителя, а также заявителя (в случае если заявитель не является обладателем указанного документа или его законным представителем) на обработку персональных данных, содержащихся в заявлении и прилагаемых к нему документах, в порядке, установленном Федеральным законом "О персональных данных";

ж) способ получения заявителем оригинала документа об образовании и (или) о квалификации, прошедшего процедуру подтверждения (лично либо почтовым отправлением наложенным платежом с указанием фамилии, имени и отчества (последнее - при наличии) и адреса заявителя).

5. К заявлению прилагаются следующие документы:

а) оригинал документа об образовании и (или) о квалификации;

б) копия документа, удостоверяющего личность заявителя;

в) копия документа, удостоверяющего личность обладателя документа об образовании и (или) о квалификации (в случае если обладатель указанного документа не является заявителем);

г) копия документа, подтверждающего изменение фамилии, и (или) имени, и (или) отчества обладателя документа об образовании и (или) о квалификации при несоответствии фамилии, и (или) имени, и (или) отчества, указанных в этом документе, паспортным данным его обладателя;

д) доверенность, выданная в установленном порядке (в случае если заявителем является законный представитель или лицо, уполномоченное обладателем документа об образовании и (или) о квалификации);

е) расписка обладателя документа об образовании и (или) о квалификации или его законного представителя (в случае если заявитель не является обладателем указанного документа или его законным представителем) о согласии на обработку персональных данных, содержащихся в заявлении и прилагаемых к нему документах, в порядке, установленном Федеральным законом "О персональных данных".

6. В случае если документы, предусмотренные пунктом 5 настоящих Правил, составлены на иностранном языке, они представляются с заверенным в нотариальном порядке переводом на русский язык.

Копии документов, предусмотренные подпунктами "б" - "г" пункта 5 настоящих Правил, не заверенные нотариусом, представляются заявителем с предъявлением оригиналов документов.

7. Заявление и документы, предусмотренные пунктом 5 настоящих Правил, представляются заявителем в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации лично или направляются регистрируемым почтовым отправлением с уведомлением о вручении и описью вложения.

Взаимодействие органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации и заявителя может осуществляться с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая порталы государственных и муниципальных услуг. В этом случае оригинал документа об образовании и (или) о квалификации представляется заявителем для проставления на нем апостиля после принятия органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации решения о подтверждении данного документа.

8. Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации осуществляет прием заявления и документов, предусмотренных пунктом 5 настоящих Правил, независимо от места жительства заявителя и места нахождения организации, выдавшей документ об образовании и (или) о квалификации.

9. При представлении заявления и документов, предусмотренных пунктом 5 настоящих Правил, не в полном объеме, неправильно оформленных и (или) неправильно заполненных, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в течение 10 дней с даты их поступления возвращает

заявителю указанные документы без рассмотрения по существу.

При представлении заявителем документов в полном объеме, правильно оформленных и заполненных, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации принимает указанные документы к рассмотрению.

10. При рассмотрении вопроса о подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации осуществляется:

а) определение подлинности подписи и наличия у должностного лица, подписавшего документ об образовании и (или) о квалификации, полномочий на право подписи;

б) определение подлинности печати, которой скреплен документ об образовании и (или) о квалификации;

в) установление факта выдачи документа об образовании и (или) о квалификации лицу, указанному в этом документе в качестве его обладателя;

г) установление соответствия представленного документа об образовании и (или) о квалификации образцу документа об образовании и (или) о квалификации (форме документов государственного образца об уровне образования и (или) квалификации), установленному на момент его выдачи;

д) установление наличия в документе об образовании и (или) о квалификации всех реквизитов, наличие которых согласно законодательству Российской Федерации или СССР в области образования являлось обязательным на момент его выдачи.

11. В процессе подтверждения документа об образовании и (или) о квалификации орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации проверяет сведения, указанные в этом документе, с использованием данных, содержащихся в федеральной информационной системе "Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении", а также взаимодействует с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, которая выдала представленный документ об образовании и (или) о квалификации или ее правопреемником (далее - организация), в том числе направляет запросы с целью установления факта выдачи указанного документа его обладателю, получения образца подписи и подтверждения полномочий на право подписи конкретного должностного лица, подписавшего этот документ, получения образца оттиска печати, которой скреплен документ.

Указанные запросы могут направляться в иные организации, обладающие соответствующей информацией (далее - иные уполномоченные организации).

Организация и иные уполномоченные организации, в которые был направлен соответствующий запрос, обязаны в течение 10 рабочих дней с даты получения запроса направить ответ в орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

В случае если в установленный срок органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации не получен ответ на соответствующий запрос, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации направляет в организацию или иные уполномоченные организации повторный запрос.

12. По результатам рассмотрения вопроса о подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации принимает решение о подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации либо об отказе в подтверждении указанного документа.

13. Срок рассмотрения вопроса о подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации и принятия решения о проставлении апостиля или об отказе в подтверждении указанного документа составляет 45 дней с даты принятия заявления и прилагаемых к нему документов к рассмотрению.

В случае направления повторного запроса в соответствии с пунктом 11 настоящих Правил срок рассмотрения продлевается на период до получения соответствующих сведений из организации, но не более чем на 30 дней.

14. При принятии решения о подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации на нем проставляется апостиль, форма которого определена Конвенцией, отменяющей требование легализации иностранных официальных документов, подписанной в г. Гааге 5 октября 1961 г., с его последующим заполнением. Апостиль подписывается руководителем (заместителем руководителя) органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

15. Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации принимает решение об отказе в подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации по следующим основаниям:

а) документ об образовании и (или) о квалификации не является выданным в Российской Федерации или РСФСР документом об образовании и (или) о квалификации, образец которого утвержден на момент его выдачи федеральным органом исполнительной власти в установленном порядке, либо документом государственного образца об уровне образования и (или) квалификации;

б) в документе об образовании и (или) о квалификации отсутствует хотя бы один из реквизитов, наличие которого согласно законодательству Российской Федерации или СССР в области образования являлось обязательным на момент его выдачи;

в) должностное лицо, подписавшее документ об образовании и (или) о квалификации, не обладало полномочием на право его подписи;

г) подпись должностного лица и (или) оттиск печати на документе об образовании и (или) о квалификации не соответствуют образцам, имеющимся в органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации;

д) организация представила информацию о том, что данный документ не выдавался лицу, указанному в нем в качестве его обладателя;

е) организацией и иными уполномоченными организациями, в которые был направлен повторный запрос, указанный в пункте 11 настоящих Правил, не представлены ответы (за исключением случаев межведомственного взаимодействия);

ж) организация и иные уполномоченные организации представили информацию об отсутствии образца подписи должностного лица и (или) оттиска печати.

16. При принятии решения об отказе в подтверждении документа об образовании и (или) о квалификации орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в течение срока, предусмотренного пунктом 13 настоящих Правил, направляет (выдает) заявителю уведомление с указанием причин отказа и возвращает представленные им документы.

17. В случае если организация представила информацию по запросу после окончания срока, предусмотренного абзацем вторым пункта 13 настоящих Правил:

орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации информирует заявителя о поступлении информации от организации и возможности подачи заявления повторно;

при рассмотрении заявления, поданного повторно, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации вправе использовать информацию, представленную по предыдущему заявлению от организации (в случае подачи такого заявления соответствующая пошлина повторно не взимается).

18. В случае если организация представила информацию о том, что документ об образовании и (или) о квалификации не выдавался лицу, указанному в нем в качестве его обладателя, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в течение 10 рабочих дней:

направляет соответствующую информацию с приложением оригинала этого документа в правоохранительные органы;

направляет (выдает) заявителю мотивированное уведомление о направлении оригинала документа об образовании и (или) о квалификации в правоохранительные органы.

19. При подаче заявления представляется документ об уплате государственной пошлины за проставление апостиля на документе об образовании и (или) о квалификации.

При подаче заявления в форме электронного документа документ об уплате государственной пошлины за проставление апостиля на документе об образовании и (или) о квалификации может быть направлен заявителем в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая порталы государственных и муниципальных услуг.

20. Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации представляют сведения о проставленных ими апостилях на документах об образовании и (или) о квалификации в федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору в сфере образования, путем внесения этих сведений в федеральную информационную систему "Федеральный реестр апостилей, проставленных на документах об образовании и (или) о квалификации".

О федеральной образовательной программе повышения квалификации «Подготовка управленческих кадров в сфере привлечения инвестиций»

Административная и кадровая работа. 2013 г. №7 стр. 8-10

Во исполнение подпункта "г" пункта 2 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 27декабря 2012 г., пункт 7 поручения Правительства Российской Федерации от 12 февраля 2013 г. № ДМ-П13-790 и организации работы по выполнению распоряжения Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2013 г № 708-р об организации повышения квалификации государственных гражданских служащих, занимающихся вопросами, связанными с привлечением инвестиций, Минобрнауки России информирует органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления и ведущие федеральные образовательные учреждения о федеральной образовательной программе повышения квалификации "Подготовка управленческих кадров в сфере привлечения инвестиций".

Особенностями образовательной программы, в том числе являются:

- возможность подготовки управленческих команд, способных реализовать на практике регионально значимые проекты в области привлечения инвестиций;
- учет новейших российских и зарубежных разработок в области управленческой подготовки в сфере общественного управления и бизнеса;
- активное привлечение к реализации образовательной программы ведущих международных экспертов в сфере улучшения инвестиционного климата и привлечения инвестиций, представителей федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации, крупных российских и зарубежных консалтинговых организаций, а также институциональных инвесторов.

Образовательная программа одобрена Минобрнауки России и разработана совместно с Минтрудом России, Минэкономразвития России и Автономной некоммерческой организацией "Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов".

ФЕДЕРАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

"Подготовка управленческих кадров в сфере привлечения инвестиций"

Федеральная образовательная программа "Подготовка управленческих кадров в сфере привлечения инвестиций" (далее - Программа) направлена на повышение квалификации государственных служащих в области привлечения инвестиций и обеспечения благоприятного инвестиционного климата.

Реализация инициатив, направленных на привлечение инвестиций и улучшение инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, затрудняется недостатком квалифицированных кадров. Выполнение задач

такого рода во многом требует слаженной работы команды обладающих необходимыми компетенциями профессионалов, действующей в соответствии с эффективными методиками проектного и программного управления.

Программа призвана обеспечить федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации проектными командами специалистов в области привлечения инвестиций, обладающими необходимыми компетенциями и успешным опытом совместной реализации проектов.

Цель и задачи Программы

Целью Программы является обеспечение федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации высококвалифицированными специалистами в сфере привлечения инвестиций.

Основными задачами Программы являются:

- подготовка высококвалифицированных управленческих кадров в сфере привлечения инвестиций для федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (далее - специалисты в сфере привлечения инвестиций);
- формирование и обучение команд, участники которых владеют современным пониманием и инструментарием в области привлечения инвестиций и способны к реализации проектов федерального, регионального и межрегионального масштаба;
- формирование профессионального сообщества специалистов в области привлечения инвестиций и накопление библиотеки реализованных проектов и апробированных лучших практик улучшения регионального инвестиционного климата, пригодных к тиражированию;
- создание новой учебно-методической базы на основе современных образовательных технологий подготовки высококвалифицированных управленческих кадров в области привлечения инвестиций.

Категории слушателей Специалисты в сфере привлечения инвестиций. Направленные федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации:

- государственные служащие федеральных органов исполнительной власти, отвечающих за разработку и реализацию политики в области привлечения инвестиций;
- заместители руководителей субъектов Российской Федерации, руководители органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, отвечающих за разработку и реализацию политики в области привлечения инвестиций (лидеры проектных команд);
- государственные служащие органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, отвечающих за разработку и реализацию политики в области привлечения инвестиций (участники проектных команд).

Требования к слушателям Программы

Для успешного освоения Программы слушатели должны:

- владеть базовым понятийным аппаратом в области привлечения инвестиций, знать теоретические основы инвестиционной деятельности;
- ориентироваться в правовой системе Российской Федерации, знать принципы функционирования системы органов власти, специфику взаимодействия между ними;
- знать концептуальные основы управления, владеть основными методами современного менеджмента;
- знать основы экономики общественного сектора, государственных финансов, понимать основные этапы бюджетного процесса.

Компетенции слушателей, формируемые в результате освоения Программы

В результате освоения Программы слушатели должны:

- выделять и оценивать факторы, определяющие социально-экономическое развитие региона (страны), понимать механизмы их воздействия, а также прогнозировать экономические и социальные результаты реализации инвестиционных проектов в регионе (стране);
- знать принципы и владеть основными инструментами государственного стратегического менеджмента на региональном (федеральном) уровне;
- оперировать организационно-правовыми моделями инвестиционного процесса с учетом федерального законодательства и типовых региональных практик;
- знать принципы и владеть инструментами финансового анализа;
- знать принципы инвестиционной деятельности в бизнесе, в том числе знать основные группы инвесторов и понимать специфику их функционирования;
- знать принципы функционирования налоговой и финансовой системы в Российской Федерации и типовые модели налоговых и финансовых систем субъектов Российской Федерации, уметь разрабатывать базовые финансовые модели инвестиционного процесса с учетом налогообложения;
- владеть инструментами управления финансовыми, операционными, институциональными и иными рисками в инвестиционном процессе;
- понимать принципы взаимодействия государственных органов с инфраструктурными монополиями и механизмы эффективного доступа к инфраструктуре;
- уметь формулировать и аргументировать предложения, направленные на оптимизацию и повышение эффективности административных процессов взаимодействия органов государственной власти с участниками инвестиционной деятельности;
- владеть основами юридического сопровождения инвестиционной деятельности;

- знать принципы и владеть основными инструментами управления проектами, уметь планировать работу над проектами сопровождения инвестиционной деятельности и улучшения инвестиционного климата;
- знать основы территориального маркетинга, принципы продвижения региона, уметь разрабатывать маркетинговую стратегию региона;
- иметь развитые коммуникационные навыки, уметь подготовить структурированный комплект материалов для презентации инвестиционных возможностей региона и региональных инвестиционных проектов;
- уметь использовать базовое программное обеспечение (офисные приложения) в профессиональной деятельности.

п/п	Наименование модулей	Всего часов	В том числе:	
			Лекции	Практические занятия
1.	Система государственного управления и основные принципы организации инвестиционной деятельности	30	6	24
2.	Основы финансового анализа	30	6	24
3.	Инструменты и лучшие практики привлечения инвестиций и государственно-частного партнерства	30	6	24
4.	Управление проектами	30	6	24
5.	Вариативный модуль	20	4	16
6.	Государственная (итоговая) аттестация	4		
7.	Итого:	144		

Освоение Программы гражданскими служащими завершается обязательной государственной итоговой аттестацией. Гражданским служащим, успешно освоившим Программу, выдается документ государственного образца. Особенностями Программы являются:

- применение современных подходов к улучшению инвестиционного климата и привлечению инвестиций, получивших распространение в зарубежной практике;
- сочетание понятийной и содержательной целостности Программы с индивидуализацией образовательного наполнения в зависимости от категории слушателей и начального уровня компетенций;
- ориентация на современные стандарты образовательных программ управленческого профиля, учет новейших российских и зарубежных разработок в области управленческой подготовки в бизнесе и в сфере общественного управления;
- подтверждение соответствия полученных слушателями Программы компетенций современным требованиям к управленческим кадрам в сфере привлечения инвестиций может осуществляться путем независимой оценки компетенций (сертификации) после окончания обучения;

- ориентация на подготовку специалистов и готовых управленческих проектных команд, которые формируются по региональному принципу под руководством лидера (из числа высших должностных лиц субъектов Российской Федерации);
- обязательное выполнение группового практически значимого проекта в области привлечения инвестиций в рамках обучения по Программе;
- активное привлечение к реализации Программы ведущих государственных деятелей, авторитетных международных и российских экспертов в сфере улучшения инвестиционного климата и привлечения инвестиций, представителей федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации, институтов развития, крупных российских и зарубежных консалтинговых организаций, а также институциональных инвесторов. Образовательные технологии Программа предполагает возможность использования таких образовательных технологий, как:
- экспертные выступления (включая семинары и разбор кейсов);
- тренинги по развитию личных (управленческих) компетенций;
- выполнение групповых проектов.

Документирование процессов

Документирование подготовки и проведения совещаний, их история и классификация

Автор: И. В. Топчиева, к.и.н., доцент РГГУ

Делопроизводство. 2012 г. №4 стр. 35-45

Процесс управления на всех уровнях становится все более сложным и комплексным. Его задачи невозможно решить без привлечения многих специалистов. Именно совещания позволяют рассмотреть задачи, которые требуют обмена мнениями и информацией по возникающим вопросам с участием руководителей и исполнителей.

Совещанием считается вид управленческой деятельности, когда определенное количество участников собирается в обусловленное время в заранее оговоренном месте для обсуждения и принятия решения по ранее поставленным вопросам.

Следует заметить, что термин «совещание» употребляется уже не одно столетие. Так, согласно Толковому словарю живого Великорусского языка Владимира Даля «совещаться с кем о чем – советоваться, обсуждать и решать, сговариваться, условливаться, выслушивать мнение о чем другого, соглашаться сообща, договариваться.

По важным делам правители совещаются с доверенными людьми, равно и выборными.

Совещание – действие по глаголу советоваться – собрание, сход, съезд, условная встреча для совета или переговоров о чем- либо.

Совещательница – участник в совещании, в совете.

Совещательное место, присутствие, где у всякого члена совещательный голос и дела решаются по большинству голосов.»

Известно, что в начале 20в. в Российской империи совещаниям, как виду управленческой деятельности, уделялось большое внимание, на них возлагались большие надежды.

<…>

Совещания относятся к одному из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности, т.к. в них участвует много работников, привлекаются специалисты, эксперты, консультанты и т.д.

Именно поэтому на совещания выносятся наиболее сложные, важные и требующие тщательного изучения, обсуждения, анализа, проблемы:

- Решение важнейших служебных вопросов;
- Принятие ответственных решений, главным образом, в области организационно-правовой и материально-финансовой деятельности.

Классификация совещаний

Совещания отличаются друг от друга и делятся на несколько групп. В современной управленческой деятельности наибольшее распространение получила следующая классификация совещаний:

1. В зависимости от тематики обсуждаемых вопросов:
   - Административные;
   - Финансовые;
   - По управлению персоналом;
2. В зависимости от целей совещания:
   - Деловые;
   - Производственные (оперативные, диспетчерские);
   - Инструктивные;
   - Информационные;
   - Консультационные;
   - Совещания рабочих групп, комиссий, комитетов;
   - Итоговые;

Рассмотрим более подробно каждое из вышеназванных.

Деловые совещания созываются для принятия решений. Они имеют повестку дня, участники делятся информацией, обсуждают вопросы повестки дня, оценивают состояние дел, принимают по ним решения и распределяют обязанности.

Производственные (оперативные, диспетчерские) совещания созываются для получения информации о текущей ситуации, выяснении возникших проблем, заслушивание отчетов о проделанной работе, по результатам контроля исполнения документов, по решению конфликтных управленческих ситуаций.

Информационные совещания созываются для передачи информации на нижние уровни организации. Например, на предварительном совещании, посвященном аттестации или очередному лицензированию учебного заведения, доводится информация о целях, методах подготовки мероприятия, а также формах общения внутри самой организации и работников с членами лицензионной комиссии.

Инструктивные совещания проводятся для того, чтобы проинструктировать персонал о предстоящей работе, распределении полномочий и ответственности. Как правило, такие совещания организовываются в том случае, когда до исполнителей необходимо довести решения вышестоящих органов, инстанций (Министерств, Ведомств, Руководства Холдинга, Федерального органа власти и т.д.), которые уже приняли решение.

На инструктивном совещании работникам организации надо лишь сообщить, что требуется от сотрудников, что от них ожидают и объяснить им их роль в решении сформулированного высшими инстанциями поручения, задания.

Решение указанных органов, как правило, обсуждению не подлежит, а является руководством к действию, однако основания и последствия решений должны быть доведены до персонала и разъяснены ему.

Консультационные совещания, главным образом, решают задачу выявления потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Например, их

проводят с поставщиками, работниками организации, потребителями продукции или услуг, чтобы «разговорить» людей и получить от них нужную информацию.

Совещания комиссий, комитетов, рабочих групп созываются для того, чтобы детально распланировать совместные действия. Рабочие группы объединяют представителей служб и подразделений различных уровней управления одной организации. На таких совещаниях присутствуют равноправные участники, высказывающие свои идеи, предложения, мнения, например, по подготовке и проведению крупного мероприятия.

Итоговые совещания, соответственно своему названию, подводят достигнутые успехи организации в целом, ее структурного подразделения (подразделений) или отдельных работников.

3. В зависимости от периодичности проведения совещаний:
   - Совещания разового характера - круглый стол, конференция;
   - Систематические совещания - собрания коллегиальных органов;
   - Итоговые совещания - по окончанию периода деятельности;
   - Еженедельные, ежедневные совещания – планерки по оперативным вопросам.

4. В зависимости от состава участников:
   - Международные;
   - Всероссийские;
   - Областные, региональные;
   - Внутриучрежденческие.

5. В зависимости от продолжительности совещания:
   - Многодневные;
   - Однодневные;
   - Несколько часов;
   - Не более получаса - часа.

Совещания могут быть также плановые и внеплановые.

Совещание – один из важнейших элементов организационной культуры, которой, как считается, важно овладеть каждому руководителю. Большую помощь в подготовке и проведении совещаний оказывает помощник (секретарь) руководителя.

Учитывая, что процесс подготовки совещаний различных типов имеет свои особенности, рассмотрим 3 основных типа совещаний:

- Оперативное
- Отчетное (Итоговое)
- Коллегиального органа.

Независимо от вида (типа) совещания в процессе их подготовки образуются документы, на которые обратим особое внимание.

Подготовка различных типов (видов) совещаний

Оперативные совещания

Оперативные совещания называются на практике планерками, летучками, пятиминутками.

Основные вопросы, рассматриваемые на таких совещаниях:

• Обсуждение и принятие решений по вопросам текущей деятельности с учетом мнения участников;

• Обмен мнениями и постановка задач по текущей деятельности, координация работы;

• Проверка поручений с предыдущих совещаний;

• Информация о новостях.

Основанием для проведения оперативных совещаний является решение или поручение руководителя.

Местом проведения, как правило, является кабинет руководителя.

Длительность и периодичность таких совещаний 1-1,5 часа 1 раз в неделю и/или 10-15 минут ежедневно.

Так, в лечебных учреждениях (особенно стационарного типа) 5-минутки проводятся ежедневно у главного врача.

На производствах, связанных с выпуском ответственной продукции, тоже проводят 5-минутки у главного инженера или главного технолога.

В научно-исследовательских институтах Российской Академии Наук и «малых» академиях, например, Российской Академии Образования, такие совещания проводят 1 раз в неделю в кабинете директора или зам. директора по научной работе.

Дополнительного оповещения работников такого типа совещания не требуют, так как регламент стандартный.

Регламент – правила, регулирующие порядок какой-нибудь деятельности (Регламент заседания).

В данном случае регламент устанавливает:

• день недели,

• время,

• продолжительность совещания,

• круг участников.

Участниками такого типа совещания являются руководители структурных подразделений или их заместители, поэтому все структурные подразделения имеют своих представителей на заседании.

Очень важно такие совещания не переносить и не отменять, так как это повышает значимость данных мероприятий. Сотрудники должны знать, что совещание непременно состоится в назначенный день и время.

Непосредственная подготовка к совещанию включает следующие этапы, которые документируются:

• Разработка плана;

• Внесение записи в тетрадь совещаний;

• Сбор и анализ форм контроля поручений;

• Проверка готовности помещения.

Разработка плана заключается в том, что секретарь совместно с руководителем составляет план, в котором фиксируются основные вопросы, подлежащие обсуждению.

Тетрадь совещаний, согласно своему названию, существует для того, чтобы в течение всей недели записывать в нее вопросы, которые необходимо обсудить на совещании. Таким образом, подготовка совещания упрощается.

Сбор и анализ форм контроля поручений заключается в том, что за полчаса-час до совещания руководитель совместно с секретарем просматривает **записи предыдущих совещаний**, свои **записи за неделю**, корректирует план совещания.

Участники совещания готовятся к совещанию, заполняя **необходимые формы и отчеты**. За день – два до совещания секретарь проверяет, все ли поручения выполнены, передает результаты проверки руководителю или сам **анализирует работу в письменном виде.**

Отчетные (итоговые) совещания

Основные задачи, решаемые на таких совещаниях:

• Завершение проекта (включая финансовые результаты деятельности), подведение итогов работы организации за определенный период (квартал, год);

• Заслушивание отчетов руководителей о выполненной работе;

• Постановка задач на новый период и утверждение планов работы.

Для проведения этого типа совещаний обязательным основанием является распорядительный документ – **приказ** руководителя по основной деятельности об организации совещания и формировании временного аппарата (рабочей группы) из нескольких сотрудников под руководством ответственного лица из числа помощников руководителя.

Местом для проведения годовых совещаний служит конференц-зал или комната для переговоров.

Длительность и периодичность отчетных совещаний составляет 1,5-2,5 часа в начале каждого отчетного периода (раз в месяц или в квартал). Нередко проводят два совещания: одно - отчетное, другое – по планам.

Оповещение участников о дате, времени, продолжительности и повестке дня совещания осуществляет секретарь за неделю до проведения.

Оповещение может быть проведено двумя способами:

• Письменно с посылкой **приглашения (извещения);**

• Устно по телефону.

Если все участники совещания работники одной организации, достаточно их оповестить секретарем по телефону.

Распространенным способом приглашения на совещание является телефонограммы. Они используются, как правило, для приглашения сотрудников подведомственных организаций. Текст телефонограммы составляется в одном экземпляре и согласовывается с руководителем.

Если для участия в совещании приглашаются сотрудники других организаций, составляется письмо-приглашение.

В таком письме указывается:

• Кто проводит совещание;

• Вопросы для обсуждения;

• Время (дата и час);

• Место проведения.

Все это указывается в обязательном порядке. Дополнительно могут быть указаны:

• Предоставление гостиницы, ее стоимость;

• Необходимость подтверждения участия.

Если не предполагается посылка **повторного приглашения** после подтверждения об участии, в первом письме-приглашении дается полный адрес места проведения совещания с подробным описанием, как проехать и пройти. Нередко делается графическая схема, которая значительно упрощает поиск.

Если предполагается рассылка повторного приглашения лицам подтвердившим свое участие, то вышеуказанные сведения о полном адресе будут указаны в повторном приглашении.

Сбор и отправка документов на изучение участникам совещания осуществляет секретарь. При этом документы для изучения должны попасть к участникам не позднее, чем за 1 день до совещания.

Непосредственная подготовка к совещанию включает следующие этапы:

• Составление **плана и повестки дня;**

• Сбор **материалов от структурных подразделений;**

• Технические и сервисные функции.

Совещание коллегиального органа.

Основные вопросы, которые ставятся на подобного типа совещаниях:

• Обсуждение вопросов, связанных с планированием направления деятельности;

• Ознакомление с результатами деятельности организации;

• Вопросы, связанные с содержанием Устава или иных документов.

Основанием для проведения совещания коллегиального органа является **регламент** проведения таких совещаний в соответствии с **Уставом.**

Решение руководителя о проведении совещания коллегиального органа оформляется **приказом со ссылкой на организационный документ (Устав, Положение).**

Местом проведения мероприятия является зал заседаний организации.

Длительность и периодичность совещаний подобного типа-1-2 раза в год или в соответствии с **Учредительными документами.** Длительность составляет несколько часов.

Выработку **повестки дня** осуществляет руководитель.

Круг участников определяется заранее составленным списком прошлого совещания.

Итак, **первый документ**, который составляется – **повестка дня совещания.**

Список участников – это **второй документ**, который надо подготовить. Приглашать на любые виды совещаний следует только тех, без кого никак нельзя обойтись:

• Работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы;

• Исполнители решений;

• Сотрудники, располагающие специальными знаниями или имеющие опыт в решении аналогичных проблем.

Для четкой организации работы необходимо составлять **списки по определенной форме,** содержащей все впоследствии необходимые сведения для контроля за ходом не только подготовки, но и проведения совещания:

• Фамилия, имя, отчество;

• Какую организацию представляет и должность в ней;

• Дата и способ направления приглашения;

• Подтверждение получения приглашения (дата);

• Согласие принять участие в работе (Да/Нет);

• Предполагает ли выступать (Тема выступления);

• Нуждается ли в гостинице;

• Нуждается ли в билетах на обратный путь (самолет, поезд, дата, номер рейса);

• Прибыл на заседание.

При необходимости **список может дополняться другими вопросами.** Такой список, размноженный в нужном количестве экземпляров, может быть использован в следующих случаях:

• Во время регистрации;

• Может быть положен на стол президиума совещания, что позволит ведущим ориентироваться при непосредственной организации работы совещательного органа;

• Использован для работы хозяйственных структур, обслуживающих участников совещания.

Оповещение участников осуществляет секретарь: за 1-2 месяца рассылается повестка дня с указанием места и времени проведения совещания. По указанию руководителя секретарь может также дать объявление в СМИ.

Для оперативной рассылки приглашений чаще всего используются современные способы передачи информации: факс, электронная почта.

Сбор материалов при подготовке совещания осуществляет секретарь: он собирает **доклады или тезисы докладов** всех выступавших.

Руководитель составляет **проект решения** по обсуждаемому вопросу или **проект итоговых документов.**

Наличие проектов позволяет глубже вникнуть в документы, внести в них поправки, оперативно их обсудить.

Кроме того, секретарь должен востребовать проекты решений от тех сотрудников, которые готовят вопрос и организовать их оформление.

Все предполагаемые к совещанию документы должны быть собраны не менее чем за 48 часов и размножены и разосланы за 24 часа до совещания.

В последнее время большие доклады (сообщения) практически не зачитываются. Участники совещания имеют их текст (или тезисы) и, следовательно, докладчик в ограниченные временные рамки подчеркивает лишь самые основные положения своего выступления.

Таким образом, процесс подготовки различных типов совещаний, независимо от степени их важности, масштабов, периодичности и продолжительности, предполагает обязательным документирование основных этапов подготовки.

При подготовке **оперативных совещаний** образуются следующие документы:

• **план;**

• **записи в тетрадь совещаний;**

• **формы контроля поручений**.

При подготовке **итоговых совещаний**:

• **приказ** руководителя по основной деятельности о проведении совещания и создании рабочей группы;

• **письмо** – приглашение (извещение);

• **телефонограмма**;

• повторное **письмо** – приглашение (в случае необходимости);

• **план и повестка дня**;

• материалы от структурных подразделений в виде **отчетов и проектов планов.**

При подготовке **совещаний коллегиальных органов**:

• **регламент** проведения таких совещаний в соответствии с **Уставом**;

• приказ руководителя по основной деятельности с ссылкой на организационный документ **(Устав, Положение)**;

• **повестка дня**;

• **список участников** по определенной установленной форме;

• **доклады или тезисы докладов** всех выступающих;

• **проекты решений** по обсуждаемому вопросу (вопросам) или **проекты итоговых документов.**

Проведение (обслуживание) совещаний

Обязательным условием проведения совещания является регистрация его участников.

Если на совещание приглашены гости, то в вестибюле необходимо повесить указатели места проведения мероприятия. В ряде случаев организуется встреча гостей, особенно почетных, при входе.

Регистрация участников обычно начинается за 30 минут и заканчивается за 5 минут до начала мероприятия.

Регистрационная форма может быть такой, как показано ниже:

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность	Организация	Телефон
1	2	3	4	5

Регистрационная форма разрабатывается с учетом характера совещания. В том случае, если необходим кворум, в регистрационной форме обязательно должны быть предусмотрены графы: «личная подпись» и «расшифровка подписи».

Регистрационная форма частично дополняется заранее, с тем, чтобы в процессе регистрации проставить отметку о прибытии.

Совещание должно начинаться точно вовремя. Желательно сразу согласовать с участниками правила совместной работы, то есть определить регламент.

Регламент – порядок проведения совещания, который его участники неукоснительно придерживаются после того, как примут его в качестве организационной основы совещания. Важнейшие элементы регламента:

• временные показатели совещания и его отдельных элементов;
• основные процедуры совещания;
• должностные лица совещания.

Для установления регламента следует определиться с:

• последовательностью обсуждения вопросов, вынесенных на совещание;
• продолжительностью основного выступления;
• продолжительностью выступлений в ходе дискуссий;
• продолжительностью совещания;
• продолжительностью перерывов;
• порядком принятия решений при голосовании;
• временем окончания работы совещания. Должностные лица совещания назначаются заранее или определяются непосредственно на совещании в ходе голосования или по решению организатора совещания.

Самым важным результатом совещания является его **задокументированный итог**:

• протокол;
• стенограмма;
• постановление;
• решение.

Документирование совещания – запись процесса обсуждения вынесенных на повестку дня вопросов.

Запись хода совещания – это:

• стенографирование;
• фонограмма;
• видеозапись;
• протоколирование.

Самым распространенным документом, используемым для документирования совещания, является протокол.

Протокол – организационно-распорядительный документ, содержащий последовательную запись обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях, заседаниях коллегиальных или совещательных органов.

Протоколы документируют деятельность постоянно действующих коллегиальных органов, таких как коллегии федеральных органов, министерств, комитетов, муниципальных органов управления, а также ученых, технических, методических советов.

Обязательному протоколированию подлежат собрания акционеров, заседания советов директоров.

При регистрации коммерческих банков, торгово-промышленных палат и других протоколы предоставляются в органы государственной власти для регистрации.

Протоколы составляют и оформляют для документирования деятельности коллегиальных органов:

• совещаний;

• конференций;

• собраний.

Протоколы могут составляться на основании:

• **стенограммы** заседания;

• **звукозаписи** заседания;

• **черновых рукописных записей**, которые ведут во время заседания;

• **материалов, подготовленных к заседанию (текстов докладов, повестки дня, списка участников, выступлений, справок, проектов решений и др.).**

Стенограмма – дословная запись докладов, речей и других выступлений на собраниях, совещаниях и заседаниях коллегиальных органов, осуществленная методом стенографии. После заседания стенограмма расшифровывается, сверяется со звукозаписью и оформляется. Расшифровка стенограммы или звукозаписей заседания проводится по частям во время самого заседания или сразу после заседания. Время, которое отводится на оформление стенограммы и протокола заседания не должно превышать 3-5 дней со дня, когда заседание проводилось.

Если велась звукозапись (на магнитофон или диктофон), проводится расшифровка записи, составление и оформление протокола. Кассета со звукозаписью хранится, как правило, в течение 2 недель в подразделении, обеспечивающем звукозапись заседания, а затем размагничивается. Это время необходимо для уточнения текста протокола. По решению руководителя коллегиального органа звукозапись заседания может быть оформлена для долговременного архивного хранения.

Важность протокола для управленческой деятельности заключается в том, что он содержит:

• принятые решения;

• исполнителей;

• сроки исполнения поручений и заданий. Протокол оформляется по форме общего бланка. В его формуляр входят:

• наименование учреждения - автора;

• указание вида документа - протокол;

• дата заседания;

• номер;

• место заседания;

• гриф утверждения (в том случае, когда протокол подлежит утверждению);

• заголовок;

• текст;
• подписи.

Датой протокола является дата заседания, а не его оформления или подписания. Протоколы, как правило, оформляются спустя несколько дней после заседания. Если оно продолжалось несколько дней, то дата протокола включает даты начала и окончания, например: 11-14.05.2012 или 11-14 мая 2012г. Номером (регистрационным индексом) протокола является порядковый номер заседания. Нумерация протоколов ведется в пределах календарного года или срока полномочий коллегиального органа.

Заголовок к тексту, как правило, отражает вид заседания или коллегиальной деятельности и согласуется с названием вида документа в родительном падеже: Протокол (чего?) заседания Ученого Совета; собрания трудового коллектива; совещания начальников структурных подразделений. Печатается заголовок с прописной буквы и отделяется 2-3 межстрочными интервалами от реквизита «место составления документа». Располагают заголовок всегда слева над текстом документа (как и во всех остальных документах).

Особое внимание следует уделить тексту протокола, который делится на две части: вводную и основную части.

В водной части указываются:

- фамилия и инициалы председательствующего;
- фамилия и инициалы секретаря;
- фамилия и инициалы присутствующих;
- повестка дня.

Слово «председатель» начинает протокол, оно печатается через два интервала после заголовка, прямо от полей с прописной буквы; после тире указывают фамилию председателя, инициалы. Также оформляется слово «секретарь». (Например - Председатель - Гусаров Н.Н. Секретарь - Касаткина Л.С.). При проведении оперативных совещаний данная часть протокола опускается. Далее перечисляются присутствующие. Порядок оформления следующий. В протоколе заседания постоянно действующего коллегиального органа присутствующие постоянные члены указываются в алфавитном порядке без должностей. После них записываются фамилии приглашенных с указанием их должности.

На расширенных собраниях и заседаниях, где присутствует большое число приглашенных, их состав указывается количественно, а по фамильный список прилагается к протоколу, о чем делается соответствующая запись в самом протоколе. (Например: Присутствовали: 55 человек (список прилагается)).

На собраниях, конференциях и съездах, где принятие решения требует определенного кворума, в разделе «Присутствовали» указывается, сколько человек должно присутствовать и сколько пришло на заседание.

Далее следует повестка дня, в которой перечисляются вопросы, вынесенные на рассмотрение коллегиального органа. Каждый вопрос

нумеруется и начинается с предлога «О» («Об»). В ряде случаев, например при протоколировании заседаний коллегий министерств, комитетов, повестка дня может прилагаться к протоколу. Тогда она не вносится в текст протокола, а делается лишь отсылочная запись: «Повестка заседания прилагается».

Вторая часть - основная, которая фиксирует ход заседания, является основным текстом документа, который строится по разделам, соответствующим пунктам повестки дня. По каждому пункту могут быть такие части: СЛУШАЛИ/ВЫСТУПИЛИ/РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ). Эти слова пишутся прописными буквами, каждое с новой строки, после них ставится двоеточие, таким образом, они зрительно разбивают текст.

Слово СЛУШАЛИ начинает раздел по каждому пункту повестки дня. Оно пишется на одной строке вслед за цифрами, обозначающими порядковый номер вопроса.

Фамилия и инициалы докладчика и выступавших в прениях указываются с новой строки с абзаца. Содержание выступлений излагается от третьего лица единственного числа. Если имеются тексты (или тезисы) докладов и выступлений, они не записываются в протокол, а через тире после фамилии докладчика или выступившего указывается: «Текст доклада (выступления, сообщения) прилагается». После каждого выступления, если имеются, записываются вопросы и ответы в порядке поступления.

Завершающая часть раздела по каждому пункту повестки дня - запись решения, принятого по обсуждаемому вопросу. Решение принимается коллегиально, что зачастую предполагает голосование участников. Однако в управленческой практике результаты голосования в протоколах обычно не отражают. Если же такая необходимость возникает или оформляется протокол, в котором результаты голосования обязательны (например, протокол заседания аттестационной (квалификационной) комиссии или общего собрания акционеров), то они указываются отдельно по каждому пункту решения. Например, «Единогласно» или «За - 44, против - 1, воздержались - 10». В текстах протоколов аттестационных комиссий фиксируются принятые решения по кандидатуре каждого работника.

Решения, содержащие несколько вопросов, подразделяются на пункты и подпункты, которые нумеруются арабскими цифрами.

Постановляющая часть решений, как и распорядительные документы, должна быть конкретна и содержать составные части: кому, что сделать и к какому числу. В качестве исполнителя может быть указано одно или несколько должностных лиц либо структурное подразделение. Срок может быть указан как календарная дата или как период выполнения работы.

Подписи председателя и секретаря заседания завершают оформление протокола. Подписывается один экземпляр протокола. Слева проставляется подпись председателя, справа – секретаря.

Краткий протокол – фиксирует обсуждавшиеся на заседании вопросы, фамилии докладчиков и принятые решения. Допускается опускать фамилии председателя, секретаря, присутствующих. Такой протокол ведут только в тех

случаях, когда заседание стенографируется, а доклады и тексты выступлений будут представлены секретарю, или в тех случаях, когда заседание носит оперативный характер.

Полный протокол – фиксирует обсуждавшиеся вопросы, принятые решения и фамилии выступавших. Он содержит достаточно подробные записи, передающие содержание докладов и выступлений участников заседания, все высказанные мнения, прозвучавшие вопросы и реплики, замечания, позиции.

Протокол оформляет секретарь заседания, перепечатывая текст, редактируя его и согласовывая с председателем совещания или руководителем структурного подразделения. Юридическую силу протокол приобретает только при наличии двух подписей – председателя и секретаря. Подписи располагают, отделив от текста 2-3 межстрочными интервалами, от границы левого поля.

Решения коллегиальных органов доводят до исполнителей в виде самостоятельных документов – **постановлений и решений**. В остальных случаях делается выписка из протокола.

Выписка из протокола – точная копия части текста подлинного протокола, относящегося к тому вопросу повестки дня, по которому готовят выписку. При этом воспроизводят:

- все реквизиты бланка;
- вводную часть текста;
- вопрос повестки дня, по которому готовится выписка;
- текст, отражающий обсуждение вопроса;
- принятое решение.

Выписку из протокола подписывает только секретарь, он же составляет заверительную надпись. Она состоит из слова «Верно», указания должности лица, заверяющего копию (выписку), личной подписи, фамилии, инициалов и даты. Если выписка дается для представления в другую организацию, то она заверяется печатью.

Итогом коллегиальной деятельности могут являться распорядительные документы: постановления и решения.

Постановление – 1) правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами коллегиального управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами и установления стабильных норм, правил поведения. Постановление, как правило, имеет длительный срок действия и касается широкого круга организаций, должностных лиц, независимо от их подчиненности; 2) акт руководящего органа общественной организации.

Постановления издаются высшими органами государственной власти, комитетами, комиссиями, образуемыми при органах власти.

Существует 2 вида постановлений:

- постановления, которыми решаются организационные вопросы деятельности комиссии, комитетов (вопросы, связанные с созданием органа, распределением обязанностей между членами, утверждение плана);

• постановления, адресуемые для исполнения другими органами, предприятиями, должностными лицами.

Комиссии, которые обладают властными полномочиями (административные, наблюдательные, по делам несовершеннолетних), принимают постановления, обязательные для исполнения.

Комиссии, не обладающие властными полномочиями, принимают постановления, которые носят рекомендательный характер («Предложить», «Рекомендовать»),

В постановлениях раскрываются хозяйственные, политические и организационные вопросы. Постановления утверждают разные нормативные документы.

Текст постановления состоит из констатирующей и распорядительной части, подписывается председателем коллегиального органа и секретарем. Проект визируется юрисконсультом. Постановление печатают на бланках формата А4.

Формуляр – образец постановления состоит из реквизитов:

• герб;
• наименование организации - автора документа;
• наименование вида документа - ПОСТАНОВЛЕНИЕ;
• дата, номер;
• место издания;
• заголовок к тексту;
• текст;
• подпись;
• визы – согласования.

Решение – распорядительный документ коллегиального органа управления. Издаются министерствами, ведомственными, федеральными агентствами, научными советами.

Решения – 1) совместные акты, издаваемые несколькими неоднородными органами (коллегиальными и действующими на основе единоначалия, государственными органами и общественными организациями и т.д.);

2) резолюции собраний, совещаний и т.д. Текст решения состоит из констатирующей и распорядительной частей.

В констатирующей части указываются причины издания решения, цели, которые достигаются при его выполнении. Если решение издается на основании распорядительного документа в констатирующей части указывают номер, дату, заголовок этого распорядительного документа.

В распорядительной части указывают наименование органа, принимающего решение, затем слово РЕШИЛ прописными буквами на отдельной строке.

Распорядительную часть можно делить на пункты, где указывают исполнителя (организацию, структурное подразделение, должностное лицо) – действие – срок исполнения.

Юридическую силу решение обретает после его подписания председателем и секретарем коллегиального органа, присвоения ему номера (т.е. регистрации) и проставления даты. Датой решения является дата заседания коллегиального органа, на котором оно было принято.

Решение оформляется на бланках формата А4.

Формуляр – образец решения состоит из реквизитов:

- наименование организации – автора документа;
- наименование вида документа – РЕШЕНИЕ;
- дата, номер;
- место издания;
- заголовок к тексту;
- текст;
- подпись (председателя, секретаря);
- визы согласования (составителя, руководителя подразделения, вносящего проект решения, исполнителей, юрисконсульта, должностных лиц, ответственных за исполнение решения);
- отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

Таким образом, в процессе проведения совещания образуются следующие документы:

- **регистрационные формы;**
- **протокол;**
- **стенограмма;**
- **постановление;**
- **решение.**

Документирование подготовки и особенно проведения совещания (протокол, стенограмма, решение, постановление) является необходимым условием успешной работы совещания, а его задокументированный итог – самым важным результатом совещания.

Документирование поощрения работников за труд

Автор: И. А. Коссов, к. ю. н., РГГУ

Делопроизводство. 2012 г. №4 стр. 93-99

Поощрение работников за труд является одним из ключевых мотивирующих факторов, а также эффективным средством обеспечения дисциплины труда. При этом важное значение имеет не только система мер поощрения, призванных стимулировать работников к добросовестному труду, но и процедура их применения. И, несомненно, одной из ключевых составляющих этой процедуры является документационное оформление поощрений.

Все поощрения можно разделить на две группы: поощрения, применяемые самим работодателем, и поощрения, применяемые иными лицами (например, органами исполнительной власти и местного самоуправления). Мы

остановимся на рассмотрении вопросов, связанных с поощрениями, применяемыми непосредственно работодателем.

В соответствии с частью первой ст. 191 Трудового кодекса Российской Федерации (далее - ТК РФ) работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих свои обязанности. Под поощрением за труд понимается публичное признание трудовых заслуг, оказание почета отдельному работнику или группе работников, которые выражаются в форме применения установленных действующим трудовым законодательством мер поощрения, льгот и преимуществ

К поощрениям, применяемым работодателем, прежде всего, относятся поощрения, предусмотренные частью первой ст. 191 ТК РФ: объявление благодарности, награждение Почетной грамотой, а также представление к званию лучшего по профессии (поощрения морального характера), выдача премии, награждение ценным подарком (поощрения материального характера). Однако следует отметить, что материальные поощрения в любом случае имеют и моральную сторону.

В части второй ст. 191 ТК РФ законодатель допускает установление в организации и других видов поощрений как морального, так и материального характера.

Во-первых, другие меры поощрения могут быть определены коллективным договором или Правилами внутреннего трудового распорядка (т.н. локальные поощрения). Исходя из существующей практики, могут быть установлены такие виды поощрений, как присвоение звания лучшего по профессии («Лучший бухгалтер», «Лучший секретарь-референт», «Лучший риэлтор» и т.п.) и других званий («Заслуженный работник организации», «Ветеран организации»), награждение почетным знаком организации, занесение на Доску почета или в Книгу почета организации. При поощрении работников, не достигших возраста восемнадцати лет, в ряде организаций практикуется направление благодарственного письма родителям работника (или по месту его учебы). Среди других индивидуальных и коллективных поощрений можно выделить: размещение информации о работниках на сайтах организаций, выдача структурным подразделениям свидетельств и дипломов установленного образца, подтверждающих достижение определенных трудовых результатов, присвоение коллективных локальных званий («Лучший отдел», «Лучшая дирекция», «Лучшая смена» и т.п.) Однако локальными нормативными актами, с учетом специфики и экономического состояния организации, могут определяться и другие меры поощрения работников.

Во-вторых, к работникам могут применяться поощрения, предусмотренные уставами и положениями о дисциплине. Эти акты устанавливаются федеральными законами в отдельных отраслях экономики для отдельных категорий работников (таможенная служба, морской транспорт, рыбопромысловый флот, железнодорожный транспорт и т.п.). В них содержатся такие меры поощрения, как награждение ведомственными нагрудными знаками, присвоение почетных званий, занесение в Книгу почета и

на Доску почета, досрочное присвоение очередного специального звания, увеличение продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска и т.п.

Несмотря на то, что ст. 191 ТК прямо не предусматривает установление каких-либо мер поощрения другими федеральными законами, такая практика существует. Например, поощрения определяются федеральными законами «О государственной гражданской службе» (объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения, награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка и др.), «О прокуратуре Российской Федерации» (объявление благодарности, награждение нагрудным знаком «За безупречную службу в прокуратуре Российской Федерации» и др.), «О службе в таможенных органах Российской Федерации» (награждение почетной грамотой Федеральной таможенной службы, награждение нагрудными знаками и медалями Федеральной таможенной службы и др.).

Следует отметить, что действующий ТК РФ, в отличие от прежнего кодекса, не содержит запрет на поощрение работника в период действия дисциплинарного взыскания. Правда, нередко возникает вопрос, можно ли в качестве поощрения рассматривать досрочное снятие ранее примененного к работнику дисциплинарного взыскания? Сразу следует ответить - сугубо с моральной точки зрения это может являться для работника своеобразным поощрением, но с юридической - однозначно нет. Досрочное снятие взыскания осуществляется на основании части второй ст. 194 ТК РФ. В качестве основного мотива досрочного снятия взыскания выступает исправление работника - прежде всего, не совершение им новых дисциплинарных проступков. Достижение работником в период действия взыскания определенных позитивных результатов в труде не может рассматриваться в качестве трудовых заслуг, дающих право на поощрение, а лишь возвращает в то состояние, в котором он находился до совершения дисциплинарного проступка.

Мотивы поощрений работников могут быть различны. Их можно разделить на общие, отражающие лишь общие указания на добросовестное исполнение работником трудовых обязанностей (например, «за добросовестное исполнение трудовых обязанностей» или «за достигнутые успехи в труде») и специальные, в которых формулируются конкретные достижения работника в его трудовой деятельности (например, «за досрочное выполнение плана по реализации продукции» или «за повышение производительности труда»).

Нередко поощрение бывает приурочено работодателем к какому-либо событию - юбилею работника или организации, профессиональному или государственному празднику и т.п. Однако такое событие само по себе не может являться мотивом поощрения (основным мотивом все равно остается добросовестное исполнение трудовых обязанностей), но выступает как бы поводом к его осуществлению в отношении особо отличившихся работников. Из-за того, что в унифицированной форме приказа (распоряжения) нет возможности обосновать поощрение работника именно этим событием, то

упоминание о нем выступает в качестве составной части формулировки мотива поощрения.

Например:

за добросовестную работу и в связи с шестидесятилетием со дня рождения

мотив поощрения

объявить благодарность и наградить ценным подарком

вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. - указать)

ИЛИ:

за безупречный труд и в связи с Днем юриста

мотив поощрения

наградить почетной грамотой и выдать премию *вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. - указать)*

Инициатива поощрения работника, как правило, исходит от руководителя структурного подразделения, в котором трудится работник, и выражается в форме письменного документа - представления. Полномочия представлять к поощрению могут быть возложены и на руководителя подразделения по управлению персоналом организации (например, при поощрении работника в случае юбилея).

Трудовой кодекс не предъявляет каких-либо специальных требований к представлению. Форма и содержание представления определяются инструкциями по делопроизводству или другими локальными нормативными актами. Оно адресуется руководителю организации либо другому лицу, уполномоченному поощрять работников. В представлении следует отражать ту информацию, которая необходима для поощрения работника: фамилию, имя, отчество, должность и место работы (структурное подразделение) представляемого к поощрению, мотив и предлагаемую меру поощрения. В необходимых случаях указываются стаж работы в организации, возраст работника (при поощрении в связи с юбилеем). Можно предусмотреть согласование представления с отдельными должностными лицами или структурными подразделениями организации (например, с руководителем структурного подразделения, в котором трудится работник, если представление исходит от кадровой службы). В представлении целесообразно отвести место для резолюции лица, применяющего поощрение. В целях унификации документов, а также оказания помощи руководителям структурных подразделений в их правильном составлении, видится целесообразным разработать и утвердить в организации примерные формы представлений к поощрению.

Представление к поощрению работника может выглядеть так:

Общество с ограниченной ответственностью «Омега»

Генеральному директору А.С. Осипову

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
14.05.12 № 1
Москва
О поощрении

Самойлов Евгений Семенович занимает должность начальника Транспортного отдела с февраля 2010 года. За время работы проявил себя как грамотный и исполнительный специалист, неоднократно повышавший квалификацию. В течение работы два раза проходил повышение квалификации, что подтверждается документами установленного образца.

По итогам 2011 года возглавляемый Е.С. Самойловым отдел признан лучшим отделом компании.

На основании изложенного, за высокий профессионализм и достижение высоких производственных показателей, прошу объявить начальнику Транспортного отдела Самойлову Евгению Семеновичу благодарность и выдать денежную премию.

Заместитель Генерального директора по организации деятельности компании (подпись) В.В. Суворов

Стаж работы в должности начальника Транспортного отдела и прохождение повышения квалификации подтверждаю.

Начальник Отдела по управлению персоналом (подпись) Г.П. Левицкая

Допускается применять наиболее простые формы поощрений (например, благодарность) на основании докладной записки непосредственного начальника

Положения ТК РФ не содержат прямых указаний на то, что применение поощрения оформляется приказом работодателя. Однако необходимость в целях придания поощрению юридической силы обличения его в определенную официальную форму и наличие утвержденных Госкомстатом РФ соответствующих унифицированных форм (Т-11 или Т-11а) дают основание утверждать, что поощрение должно оформляться соответствующим приказом работодателя.

Подготовка приказа (как и заполнение бланков почетных грамот и удостоверений о присвоении почетных званий, подача заявок в соответствующие структурные подразделения на приобретение ценных подарков и т.п.), как правило, возлагается на работников подразделения по управлению персоналом организации. Поэтому крайне необходимо отразить эти функции в положении о соответствующем подразделении и в должностных инструкциях конкретных работников.

В приказе указываются мотив и вид поощрения, а также основание для издания приказа (например, представление руководителя структурного подразделения). Если меры поощрения не предусматривают материальной составляющей, то реквизит «в сумме руб. коп.» не заполняется. Приказ подписывается руководителем организации или другим уполномоченным на это должностным лицом.

Приказы (распоряжения) работодателя о поощрении могут выглядеть так:

от 05.01.2004 N 1

	Код
Форма по ОКУД	0301026
по ОКПО	

Общество с ограниченной ответственностью «Омега»

наименование организации

Номер документа	Дата составления
1915-к	18.05.12

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о поощрении работника

Табельный номер
12

Самойлов Евгений Семенович

фамилия, имя, отчество

Транспортный отдел

структурное подразделение

Начальник

должность (специальность, профессия)

за высокий профессионализм и достижение высоких производственных показателей

мотив поощрения

выдать премию

вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. - указать)

сумме сто тысяч

прописью

руб. 00 коп.

(100 000 руб. 00 коп.)

цифрами

снование: представление
местителя Генерального директора по организации деятельности компании № 1 от 14.05.12

ководитель организации Генеральный директор / должность — *(подпись)* / личная подпись — А.С. Осипов / расшифровка подписи

приказом (распоряжением) работник ознакомлен *(подпись)* / личная подпись — " 18 " мая 2012 г.

Унифицированная форма N Т-11
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 N 1

	Код
Форма по ОКУД	0301026
по ОКПО	

Открытое акционерное общество «НИИМаш»
наименование организации

Номер документа	Дата составления
299-лс	01.06.12

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о поощрении работника

Куркин Алексей Петрович

Табельный номер
100

фамилия, имя, отчество

Отдел № 14
структурное подразделение

Инженер
должность (специальность, профессия)

за многолетнюю и добросовестную работу
мотив поощрения

объявить благодарность
вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. - указать)

в сумме _____
прописью

_____руб. _____коп.

(_____руб. _____коп.)
цифрами

Основание:
Докладная записка начальника Отдела № 14 от 24.05.12

Руководитель организации Директор (должность) *(подпись)* (личная подпись) И.Ю. Калинин (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен *(подпись)* (личная подпись) " 1 " июня 2012 г.

Согласно вышеприведенной форме работник должен быть ознакомлен с приказом о собственном поощрении. Однако ст. 191 ТК РФ, в отличие, например, от жестко установленных сроков ознакомления с приказом о применении дисциплинарного взыскания, не определяет конкретных сроков

ознакомления с данным приказом. Исходя из этого, можно допустить, что срок ознакомления должен определяться самой организацией с учетом принципа разумности и может быть зафиксирован, например, в Правилах внутреннего трудового распорядка или Положении о поощрении работников.

Действующая редакция ст. 66 ТК РФ не предусматривает обязательной записи в трудовую книжку работника сведений о поощрениях. В ней должны лишь фиксироваться сведения о награждениях за успехи в труде. Такое положение дел видится не совсем правильным. В частности, наличие в трудовой книжке информации о поощрениях может заметно увеличить шансы работника на получение желаемой должности при будущем трудоустройстве на другую работу. Вносить в трудовую книжку записи о поощрениях возможно на основании «Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей»6, пункт 24 (в ред. Постановления Правительства РФ от 01.03.2008 № 132) которых определяет, что в трудовую книжку вносятся следующие сведения о поощрениях, производимых работодателем:

- о награждении почетными грамотами, присвоении локальных званий и награждении знаками, значками, дипломами, почетными грамотами;
- о других видах поощрения, предусмотренных законодательством Российской Федерации, коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка, уставами и положениями о дисциплине.

<…>

В разделе трудовой книжки «Сведения о награждениях (поощрениях)» в виде заголовка указываются полное и сокращенное (если имеется в наличии) наименование организации. В графе 1 ставится порядковый номер записи, причем нумерация поощрений производится по нарастающей в течение всего периода трудовой деятельности работника. В графе 2 отражаются число, месяц и год поощрения. А в графе 3 – кем поощрен работник, за какие заслуги и какой мерой поощрения. В графе 4 указываются наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись о поощрении работника. В то же время, невнесение сведений о поощрении в трудовую книжку работника все еще остается достаточно распространенным нарушением среди работодателей. Работники не только имеют право требовать от работодателя надлежащего заполнения трудовой книжки, но и должны это делать для того, чтобы высокая оценка их успехов в труде непременно была отражена в основном документе о трудовой деятельности.

Сведения о поощрении должны вноситься и в раздел VII «Награды (поощрения), почетные звания» личной карточки работника (унифицированная форма Т-2)7.

Для повышения моральных и материальных стимулов к труду работодателям рекомендуется доводить информацию о поощрении работников до сведения всего персонала организации или того структурного подразделения, в котором трудится работник. Для этих целей можно использовать, в том числе, и web-сайт организации.

Результаты исследований и методические рекомендации

Факторы, влияющие на эффективность менеджмента спортивной школы

Авторы: Н. В. Кандаурова, к. п. н., доцент, Н. А. Лобанов, аспирант, Педагогический институт физической культуры и спорта Московского городского педагогического университета

Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2013 год. № 1 (95) стр. 55-61

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на передний план выдвинулось признание ключевой роли человека в развитии национальной экономики. В период проведения радикальных изменений и решения сложнейших проблем реформирования социальных и экономических основ жизни общества резко возросла роль управления на всех уровнях – от общественного и государственного до уровня отдельных организаций и самоуправления. Понимание важности управленческой составляющей приводит к тому, что проблемы, связанные с совершенствованием управления, постоянно находятся в центре внимания [1].

Поскольку все цели организаций вне зависимости от их формы собственности достигаются с помощью квалифицированных кадров, можно сказать, что человеческий ресурс является главным в менеджменте организаций, в том числе и физкультурно-спортивных. Новая парадигма развития профессиональной компетентности образовательных учреждений физкультурно-спортивной направленности требует изменения направления научного поиска, усиления методологии и теории развития, также саморазвития руководителя, готовность административного состава по-новому управлять организацией, адекватно распределять полномочия среди работников и ответственность за их исполнение.

Проблема, связанная с управлением персоналом актуализируется с развитием рынка физкультурно-спортивных услуг и предпринимательства в спорте. Рассматривая систему дополнительного образования, следует отметить, что сегодня практически каждая спортивная школа предлагает набор платных физкультурно-спортивных услуг, т. е. выступает субъектом рыночных отношения. Кроме того объем бюджетных средств, выделяемых образовательному учреждению находится в прямой зависимости от количества учащихся, что означает включенность в конкурентную борьбу за потребителей физкультурно-спортивных услуг.

Нормативно-подушевое финансирование образовательных учреждений вынуждает физкультурно-спортивные организации соперничать за учащихся, поскольку за каждым из них стоят реальные бюджетные деньги.

Сфера образования в целом и дополнительного образования в частности все больше воспринимается как сфера специфических услуг, связанных с формированием личности человека, воспроизводством интеллектуальных

ресурсов, передачей культурных ценностей. В силу этого процесс модернизации системы образования способствует тому, что учреждения дополнительного образования детей становятся субъектами рынка образовательных услуг, участвуя в конкуренции, как с аналогичными учреждениями дополнительного образования, так и общеобразовательными учреждениями, которым в соответствии с действующим законодательством допускается привлекать финансовые ресурсы за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных услуг, предусмотренных уставом, что имеет особую актуальность в условиях ограниченного бюджетного финансирования [2].

Развитие конкурентных отношений в сфере физической культуры и спорта определяет необходимость поиска эффективных методов управления персоналом, так как именно компетентные кадры, в особенности руководители могут оказывать положительное влияние на психологический климат в коллективе. Это, в свою очередь, способствует мотивации тренеров-преподавателей и других работников, находящихся в подчинении у административного состава, к продуктивной трудовой деятельности, к высоким результатам на спортивной международной арене.

Труд в отрасли «физическая культура и спорт» имеет специфические особенности, он носит преимущественно педагогический характер, так как направлен на обучение и воспитание занимающихся физическими упражнениями. Трудовая профессиональная деятельность трудно поддается регламентированию и нормированию, требует высокого уровня творчества, связанного с необходимостью принятия самостоятельных решений, направленных на улучшение учебно-тренировочного процесса, также организацию и проведение спортивно-массовых мероприятий. Сегодня не смотря на то, состав работников на отраслевом рынке труда постоянно пополняется и обновляется с помощью систем высшего, среднего специального образования, а также переподготовки и повышения квалификации кадров, проблема, связанная с потребностью в квалифицированных кадрах и их стабилизации для отрасли физическая культура и спорт по-прежнему не исчерпана.

Из вышеизложенных обстоятельств целью научного исследования является выявление факторов, отрицательно влияющих на создание благоприятного климата в коллективе и размер заработной платы тренера-преподавателя муниципальной физкультурно-спортивной организации.

В связи с поставленной целью были выдвинуты следующие задачи:

- провести анализ официальных документов, нормативно-правовой базы, касающиеся управления детских юношеских спортивных школ олимпийского резерва;
- выявить проблемы материального стимулирования тренера-преподавателя;
- выявить эффективные методы управления персоналом СДЮСШОР.

МЕТОДЫ, ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное научное исследование представляет собой объемный аналитический материал, полученный методами контент-анализа и факторного анализа.

В настоящее время общеизвестно, что руководители муниципальных организаций физкультурно-спортивной направленности (СДЮШОР, ШВСМ ДЮСШ и пр.) находятся в прямой иерархической зависимости от структуры управления физической культурой и спортом на местном уровне. То есть исходя из иерархии, над директором спортивной школы находится руководящий состав городских спортивных комитетов, из чего следует, что директор спортивного учреждения несет исполнительную функцию, а не руководящую, соответственно функции руководителя, как такового утрачиваются в силу ограничения его полномочий вышестоящей организацией. Эта цепная взаимосвязь способствует преобладанию авторитарному стилю управления персоналом, командно-административных методов над демократическими, что приводит к негативные последствиям, в частности к тяжелому психологическому климату в коллективе.

В спорте конкуренция занимает особое место. Для хорошего тренера-преподавателя конкурентная борьба жизненно важна и необходима. В ней он может максимально реализовать свои способности и деловые качества, чтобы добиться соответствующего успеха, профессионального роста, повышения квалификации, соответствующей зарплаты, морального самоутверждения и авторитета. Данные установки чаще всего возникают и развиваются в процессе совместной деятельности рядовых членов коллектива с административными работниками [3]. Объединение рядовых членов коллектива с руководящими работниками в единую команду с общей идеологией способствует введению инновационных, подчас интересных и перспективных начал, что, в свою очередь, положительно влияет на функционирование организации [6].

Переход на демократические методы руководства невозможен, если в организации нет полной прозрачности финансирования и взаимопонимания среди коллег. Но во многих муниципальных организациях, именно это является «камнем преткновения» [4].

Социальные потребности в настоящий период времени не менее важны, чем материальные потребности, однако в отличие от советского времени они носят не коллективные характер, а индивидуальный. К ним относятся такие факторы мотивации, как многолетняя привычка работать в данном коллективе, возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе и граничащий с самоуважением фактор ощущения нужности людям, как коллегам, так и другим людям, находящимся во внешней среде организации [1].

Этого же аспекта придерживаются многие зарубежные топ-менеджеры, успешно работающие в России, которые приходят к общему мнению, что для российского менеджмента характерно особое внимание к человеческим взаимоотношениям. Для повышения производительности труда необходимо использовать не только материальные стимулы, но и учитывать также

психологические и моральные качества работающих людей, проявлять заботу о нуждах подчиненных [1-5].

Социальные потребности могут учитываться или не учитываться руководителями экономических субъектов, удовлетворяться или не удовлетворяться, но исследования подтверждают то обстоятельство, там, где эта группа потребностей удовлетворяется, в коллективе устанавливается благоприятный социально-психологический климат, в текучесть кадров снижается [1] (см. рис. 1).

Вместе с тем, в случае со спортивной отраслью материальные стимулы играют важную мотивационную роль. Причем, если говорить о специфике спорта высших достижений, то именно процентное составляющее имеет весомую часть зарплаты тренера-преподавателя, которое напрямую зависит от результата их воспитанников, если быть точнее от занятого места на соревнованиях различного ранга. На основании этого же критерия оценки их трудовой деятельности им присваивается соответствующая категория (вторая, первая или высшая), не остается и без внимания образование сотрудника.

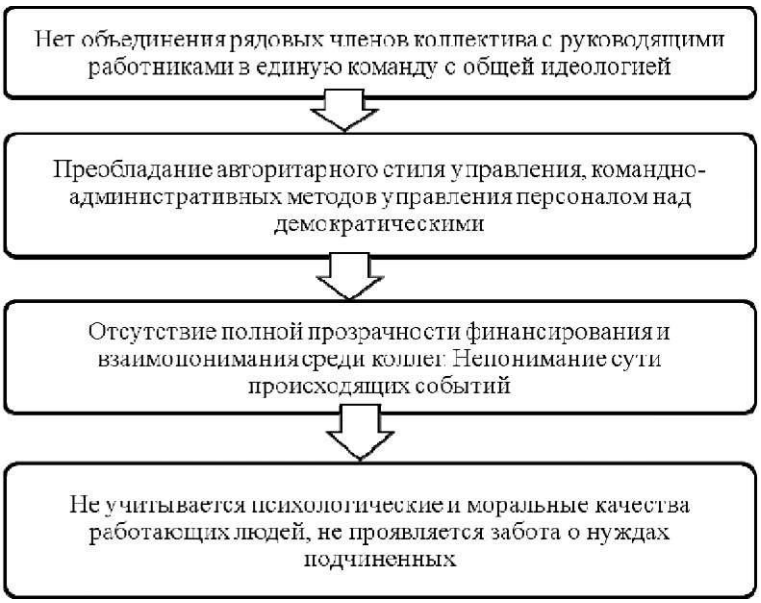


Рис. 1. Факторы, отрицательно влияющие на создание благоприятного климата в коллективе муниципальной физкультурно-спортивной организации

Однако, здесь стоит отметить, что в скором будущем скорей всего все будут внесены изменения в систему материального стимулирования тренеров-преподавателей. В преддверии внедрения этих изменений в менеджмент муниципальных физкультурно-спортивных организаций хотелось бы разъяснить некоторые внешние факторы, не зависящие от продуктивности трудовой деятельности тренера-преподавателя, но напрямую влияющие на размер его заработную плату. К ним в частности можно отнести:

- получение травмы (болезни) спортсменом перед самым началом предстоящего соревнования;

- переезд детей из одного места жительства на другое. В больших городах, например таких, как Москва, население очень мобильно. Это обосновывается тем, что большой процент семей состоит из приезжих граждан, которые снимают квартиры, в связи с чем, часто меняют место проживания, теряя, таким образом, возможность посещать занятия на территориально удобной для них спортивной базе;

- материальные проблемы в семье. В настоящее время ситуация с финансированием отрасли физической культуры улучшается, но по всей видимости еще не в достаточной мере. Поэтому многие родители вынуждены пусть частично, но оплачивать расходы по проведению учебно-тренировочных сборов, соревнований, пошив костюмов (это касается эстетических видов спорта), приобретение инвентаря из собственного кармана;

- если специфика вида спорта основывается на ранней возрастной специализации, то зачастую в связи с занятостью работой, нехваткой личного времени у родителей нет времени привозить ребенка на тренировочное занятие;

- несмотря на то, что спортивные школы, как уже излагалось выше, находятся в прямой зависимости от вышестоящих организаций, в их полномочиях, как это прописано в нормативно-правовых документах «на усмотрение администрации» можно переводить детей из одной группы в другую. В данном случае субъективное мнение руководителей может оказаться решающим и влиять на уменьшение или на увеличение переменной (процентной) части оплаты труда (см. рис. 2).

Рис. 2. Внешние факторы, отрицательно влияющие на размер заработной платы тренера-преподавателя муниципальной физкультурно-спортивной организации

Вышеизложенное в большинстве случаев касается проблем уже тренеров-преподавателей со стажем работы. Не обошло стороной негативная сторона нерешенных кадровых вопросов и молодых специалистов. Общеизвестно, что начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, стимулирует творческое начало работника [6].

Вместе с тем, сегодня в трудовой деятельности молодых тренеров-преподавателей наблюдается парадоксальная ситуация, которая ни в коем разе не стимулирует к продуктивному труду. <…>

Не лучшим образом обстоят дела с оплатой труда в спорте высших достижений и у так называемых вторых тренеров. В зависимости от вида спорта к ним в основном относятся хореографы, это касается спортивной и художественной гимнастики, спортивной акробатики, синхронного плавания, фигурного катания, тренеров по общей физической подготовке, по акробатике (например, сегодня такой специалист уже необходим и он есть в художественной гимнастике) и пр. Речь идет о 50% оплаты труда начисляемых от зарплаты тренера-преподавателя, которая составляет 100%. В данном случае, получается, что допустим, тренер-хореограф вынужден работать с двумя тренерами, чтоб получить те же самые 100% заработной платы. Из чего следует, что второй тренер (хореограф) работает с большим количеством детей, так как работает одновременно с группами детей двух тренеров.

ВЫВОДЫ

Из вышеизложенного, с нашей точки зрения, следуют следующие концептуальные предложения.

1) В нормативно-правовых документах более в конкретной форме изложения прописывать полномочия и функциональные обязанности административного состава муниципальных физкультурно-спортивных организаций. В частности, возможно, исключить словосочетание «на усмотрение администрации», в противоположность этому наиболее четче прописать критерии оценки трудовой деятельности тренера-преподавателя, на основании которых начисляется заработная плата. На наш взгляд, этот аспект исключит субъективное мнение руководителя по отношению к какому-либо работнику.

2) Внести поправки в нормативы, касающиеся периода укомплектования ГНП, а также в систему оплаты на стадии набора детей в ГНП.

3) Возможно пересмотреть начисление заработной платы в сторону увеличения, так называемым вторым тренерам-преподавателям (тренерам по ОФП, хореографам и пр.), в частности, увеличить ее с 50% оплаты труда, начисляемых от зарплаты основного тренера-преподавателя до 100%.

4) При разработке нормативно-правовой документации, касающейся материального стимулирования, необходимо учитывать факторы независящие от тренера- преподавателя, но отрицательно влияющие на размер заработной платы (см. рис. 2). В данном аспекте возможно, увеличение окладной (стабильной) части зарплаты.

5) Руководителям физкультурно-спортивных организаций в большей степени руководствоваться демократическим стилем общения с подчиненными, избегать авторитаризма, административного давления сверху, также в меньшей мере использовать административно-командные методы управления персоналом. Проявлять индивидуальный подход к каждому из сотрудников,

взаимопонимание к нуждам и потребностям работников, уделять особое внимания человеческим взаимоотношениям, что по нашему мнению будет благоприятно влиять на сплоченность коллектива и способствовать дружеской атмосфере среди сотрудников организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Винокуров, Д.М. Кадровый менеджмент: подбор, оценка, система мотивации и развития персонала : методическое пособие / Д.М. Винокуров, Е.И. Семенова ; под ред.

Зубарова С.Н. - М. : [б. и.], 2010. - 112 с. - (Серия «Совершенствование системы управления спортивной отраслью»).

2. Голубятникова, Н.В. Управление конкурентоспособностью учреждений среднего общего образования : автореферат дис. ... канд. эконом. наук. : специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг) / Голубятникова Н.В. - М., 2011. - 25 с.

3. Дорин, А.В. Экономическая социология : учеб. пособие / А.В. Дорин. - Минск : Экоперспектива, 1997. - 253 с.

4.Кандаурова, Н.В. Маркетинг физкультурно-оздоровительных организаций, ориентированных на работу с женщинами : дис. ... канд. пед. наук / Кандаурова Н.В. ; Всерос. науч.-исслед. ин-т физ. культуры. - М., 2005. - 25 с.

5.Семь нот менеджмента. Совместный проект журнала «Эксперт» и консалтинговой группы «Биг». - М. : ЗАО «Журнал Эксперт», 2000. - 320 с.

6.Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. - М. : Тандем, 2000. - 403 с.

Основы управленческих программ руководителя спортивной школы

Авторы: Н. В. Кандаурова, к. п. н., доцент, А. П. Стрижак, д. п. н., профессор, ПИФКС МГПУ

Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2013 год. № 7 (101) - стр. 60-63

ВВЕДЕНИЕ

Умение воздействовать на сотрудников с целью реализации управленческих решений является важнейшей частью работы руководителя спортивной организации.

В практике работы руководителя применяются административные, экономические и социально-психологические методов управления персоналом, основу которых составляет мотивация, способы воздействия на личность, коллектив, организацию [1, 2].

Мотивация, как функция управления, является важной составной частью менеджмента бюджетных и внебюджетных физкультурно-спортивных организаций.

Мотивация – это процесс побуждения себя и сотрудников для достижения личных целей и целей организации [4].

Различают 3 вида мотивации: материальная, властная и социально-психологическая.

Материальная мотивация – это воздействие на личность, коллектив средствами материального стимулирования.

Властная мотивация – это воздействие организационно-административными методами с целью воспитания осознанной необходимости соблюдения определенного порядка и дисциплины [3].

Социально-психологическая мотивация основывается на удовлетворении духовных потребностей подчиненных со стороны руководителя(ей) организации.

Ученые, специалисты и менеджеры по управлению персоналом сходятся во мнении, что наиболее сильным фактором, стимулирующим мотивацию человека к труду, является материальная составляющая [1, 2, 3, 4].

Цель исследования – совершенствование технологии маркетинга и управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях РФ.

Задачи исследования:

1. Определить социально-экономические предпосылки к предпринимательской деятельности в менеджменте спортивных школ.
2. Обосновать потребность руководителей спортивных школ в технологии спортивного менеджмента.
3. Разработать учебные программы по управлению персоналом и маркетингу физкультурно-спортивных организаций.

МЕТОДЫ, ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методы исследования: беседы с руководителями спортивных школ, групповое раздаточное анкетирование, констатирующий педагогический эксперимент. Изложенные выше обстоятельства явились отправной точкой для создания 2-х учебных программ, по маркетингу и управлению персоналом.

Целью создания учебной программы по маркетингу являлась необходимость обеспечить директоров спортивных школ основами предпринимательства в спорте и набором базовых знаний по организации конкурентоспособных физкультурно-оздоровительных и спортивно-зрелищных услуг, соответствующих ожиданиям, запросам и ресурсам потребителей.

Создание учебной программы по управлению персоналом в физкультурно-спортивных организациях было продиктовано необходимостью обеспечить руководителей знаниями и методами в области управления персоналом для эффективного менеджмента спортивной школы.

Разработанные нам и программы были апробированы 7 раз на курсах повышения квалификации 80-ти директоров и руководящих работников спортивных школ Российской Федерации, прошедших обучение в 2008-2012 гг. Занятия проходили в форме проблемных лекций с рассмотрением конкретных примеров и ситуаций, возникающих в условиях управления физической культурой и спортом. Предоставление учебного материала сопровождалась мультимедийным сопровождением.

Процесс совершенствование тематики курсов и технологии обучения строилась на условиях обратной связи: педагоги – слушатели – педагоги. После проведения лекции слушателям предлагался оценочный лист (анкета) с вопросами, ответы на которые являлись основанием для сохранения или коррекции актуальности тематики и содержания программы. По окончании курсов слушатели получали учебные пособия и учебно-методические материалы по изучаемым предметам.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Из 70 опрошенных руководителей 75% проявили профессиональный интерес к детализированному анализу факторов, оказывающих положительное или отрицательное влияющие на качество функционирования спортивной организации, климат в коллективе, размер заработной платы тренеров-преподавателей, эффективное и неэффективное материальное стимулирование и управление персоналом.

Около 75% слушателей выразили мнение о необходимости изучения видов, средств и методов проведения маркетинговых исследований, специфики рекламы и связей с общественностью (PR) физкультурно-спортивных организаций.

Изучение мнений руководящих работников спортивных школ, прошедших обучения на курсах в течение 5 лет, позволили максимально оптимизировать тематических планов программ по управлению персоналом и маркетингу (таблицы 1, 2).

Таблица 1

Тематический план по предмету «Управление персоналом в физкультурно-спортивных организациях»

№ п/п	Наименование тем	Кол-во часов
1	Понятие терминов «найм персонала», «управление персоналом», задачи и цели управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях.	2
2	Специфика методов управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях.	2
3	Внешние факторы, отрицательно влияющие на создание благоприятного климата в коллективе и размер заработной платы тренера-преподавателя спортивной школы.	4
4	Принципы эффективного материального стимулирования и признаки неэффективного управления персоналом.	4
5	Методы подбора, отбора и адаптации персонала к внутренней среде физкультурно-спортивной организации.	2
6	Процедура оформление на работу, рекомендации по составлению должностных инструкций.	2
7	Итого	16

Таблица 2

Тематический план по предмету «Маркетинг физкультурно-спортивной организации»

№ п/п	Наименование тем	Кол-во часов
1	Понятие и сущность маркетинга в спорте. Специфика маркетинговой деятельности физкультурно-оздоровительных и спортивно-зрелищных услуг, спортивных товаров.	2
2	Виды, средства и методы проведения маркетинговых исследований. Принципы сегментирования потребителей физкультурно-спортивных услуг.	4
3	Виды, средства рекламы и связей с общественностью (PR) физкультурно-спортивных организаций.	4
4	Рекламно-спонсорская деятельность спортивных клубов (федераций) по видам спорта.	2
5	Методы ценообразования и стимулирования потребительского спроса на физкультурно-спортивные и спортивно-зрелищные услуги.	2
6	Формы психолого-педагогического стимулирования по работе с родителями воспитанников спортивных школю	2
7	Итого	16

ВЫВОДЫ

1. Обострение конкуренции на рынке физкультурно-спортивных и спортивно-зрелищных услуг, обусловили появление маркетинга и развитие предпринимательства, что стало актуальным не только для коммерческих, но и для бюджетных организаций к которым относятся и спортивные школы.

2. Изучение мнений руководителей спортивных школ субъектов РФ, позволило выявить органическую потребность в повышении эффективности функционирования спортивных организацией. 75% слушателей, прошедших обучение на курсах, подтвердили раннее высказанное нами предположение о необходимости повышения квалификации управленческих кадров спортивных организаций по вопросам управления персоналом и повышении эффективности финансово-экономической деятельности.

3. Проведенные исследования позволили создать программы повышения уровня профессиональной подготовленности руководящих работников спортивных школ РФ в новых экономический условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кандаурова, Н. В. Экономика и основы предпринимательства в спорте : учеб. пособие для студентов высших и средних образовательных учреждений физ. культуры и спорта / Московский гос. пед. ун-т. - М. : [б.и.], 2010. - 112 с.

2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студентов / А.Я. Кибанов, И.Б Дуракова. - М. : Экзамен, 2005. - 336 с.

3. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации : учеб. пособие / И.И. Переверзин. - 2-е изд., перераб. и доп.- М. : СпортАкадемПресс, 2002. - 244 с.

4. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / А.В. Починкин. - М. : Советский спорт, 2010. - 264 с.

Кадровые проблемы, влияющие на эффективность менеджмента спортивных и общеобразовательных школ

Авторы: Н. В. Кандаурова, к. п. н., доцент, Н. И. Пронина, аспирант, ПИФКС МГПУ

Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2013 год. № 3 (97) стр. 88-92

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие рынка физкультурно-спортивных услуг и предпринимательства в спорте, появление конкуренции на рынке образовательных и спортивно-зрелищных услуг определили многие требования и условия существования бюджетных организаций, и это в первую очередь коснулось детских спортивных и средних общеобразовательных школ. Социально-экономические изменения, связанные с переходом к рыночной экономике, привели организационно-управленческую деятельность средних общеобразовательных и спортивных школ к возникновению серьезных проблем, связанных с управлением персоналом. Сложившаяся ситуация потребовала от руководителей учреждений, действия которых направлены на адаптацию тренерско-преподавательского состава к внутренней среде организации, мотивированного «удержания» квалифицированных специалистов на рабочем месте.

Система спортивных школ в России складывалась на протяжении полувека и оказалась достаточно эффективной. Она охватывает 89 территорий России, объединяет около 5000 школ различного типа, принадлежащих 9 ведомственным и спортивным обществам. На развитие массового спорта ориентировано около 4000 детско-юношеских спортивных школ, на подготовку спортсменов высокой квалификации 1274 специализированных учреждений, в которых трудятся около 65000 штатных специалиста. В спорте высших достижений задействовано 2,1% от общего количества занимающихся спортсменов, и около 10% тренеров [3]. При анализе литературы, касающейся кадровых вопросов, нельзя не упомянуть о проблеме миграции специалистов из отрасли по различным причинам. Так, по сравнению с 2008 г., за период с 2010 года на 0,4 (2008 - 0,2%) уменьшилось общее количество тренеров, работающих в спортивных школах страны [2]. Однако, несмотря на увеличение бюджетного финансирования физической культуры и спорта, а также на рост количества детей, подростков и учащейся молодежи, активно занимающихся спортом, объемы государственных расходов далеки от оптимальных. Все еще имеется много нерешенных нормативно-правовых, организационно-управленческих

проблем, а также проблем финансового, материально-технического и научно-методического обеспечения, что сдерживает дальнейшее развитие как системы детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва, так и спорта высших достижений в целом.

Не лучшим образом складывается ситуации с кадровым составом учителей физической культуры. В Москве образовательный процесс по физическому воспитанию в соответствующих учреждениях осуществляют 9158 педагогов физкультурно-спортивного профиля. В столичном образовании созданы благоприятные условия для развития творческого потенциала педагогов физической культуры. Лучшие учителя выдвигаются на премию мэра Москвы, Президента РФ в области образования, награждаются отраслевыми знаками, грамотами Департамента образования г. Москвы и Министерства образования и науки РФ. Но эти методы стимулирования предназначаются в основном для педагогов со стажем работы. Молодые же специалисты, приходящие на работу, испытывают определенные трудности, в том числе и социальные, где в первую очередь отмечается низкий уровень оплаты труда. Из вновь прибывших остаются всего 10 процентов. После первого полугодия, как правило, значительная часть молодых специалистов заканчивает свою педагогическую деятельность, или переходит на работу в частные общеобразовательные учреждения. Это в лучшем случае. А в худшем – вообще уходят в другие секторы народного хозяйства.

Учители физической культуры средних общеобразовательных учреждений г. Москвы в анкетировании отмечали, что общая педагогическая недельная нагрузка, учитывая приработки, превышала уровень оплаты. Так ранее, до введения 3 часа в неделю, при недельной стандартной нагрузке в 18 часов, преподаватель физической культуры имел в среднем нагрузку в 24 часа, плюс к этому внеурочная работа по проведению спортивно-массовых мероприятий, занимавшая субботу и воскресенье, которая в среднем составляла 8 астрономических часов, или около 11 академических. В итоге получалось 35 часов в неделю, т.е. почти в два раза больше официальной учебной нагрузки.

Преподавание физической культуры в общеобразовательных учреждениях еще не в полной мере соответствует современным требованиям модернизации учебно-воспитательного процесса. Сегодня требуется переработка учебных программ, повышение качества оказания образовательных услуг учащимся, внедрение инновационных педагогических методик в учебный процесс по физическому воспитанию, качественная профессиональная подготовка педагогических кадров.

В связи с вышеизложенными проблемами цель и задачи проведенной научной работы предусматривали уточнение причинных факторов, препятствующих продуктивной трудовой деятельности тренера-преподавателя по виду спорта и учителя физической культуры в образовательных учреждениях, определяющих отток квалифицированных кадров из отрасли физической культуры и спорта, а в целом выявление эффективных направлений

в руководстве и управлении персоналом в спортивных и средних общеобразовательных школах.

МЕТОДЫ, ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование проводилось методом группового анкетирования во время проведения лекционных занятий среди студентов заочного отделения ГБОУ ВПО МГПУ ПИФКиС, также методом индивидуального анкетирования среди знакомых исследователю специалистов. В исследовании принимали участие респонденты, имеющие стаж работы не менее двух лет учителем физической культуры или тренером-преподавателем в спортивной школе. На поставленный в анкете вопрос нужно было выбрать не более трех вариантов ответа [1]. Результаты исследования обрабатывались стандартными методами статистической методами и представлены ниже в таблице.

Таблица

Причины, препятствующие продуктивной работе тренера-преподавателя и учителя физической культуры (%)

Категории причинных факторов	Тренер-преподаватель спортивной школы (n=113)	Учитель физической культуры СОШ (n=97)
Плохие условия труда: не соблюдение санитарно-гигиенических норм в спортивном помещении, плохая вентиляция, кондиционирование, нет психолога, комнаты психологической разгрузки, мало специализированных спортивных залов и пр.	35,4	38,3
Слабая материально-техническая база: недостаточное оснащение современным, исправным инвентарем, наличие устаревшего инвентаря, либо вообще отсутствие нужного инвентаря и пр.	37,5	78,2
Недостаточное финансовое обеспечение спортивной деятельности: не выделение средств на учебно-тренировочные сборы, соревнования, спортивную форму, экипировку и т.п.	82	-
Маленькая зарплата, неэффективное материальное стимулирование (денежные надбавки, доплаты, премии и пр.)	58,3	71,5
Недостаточная реклама, пропаганда в средствах массовой информации вида спорта	13,5	-
Отсутствие менеджера в организации, который бы занимался поиском и «удержанием» спонсоров, урегулированием организационных вопросов, касающихся учебно-тренировочных сборов и соревнований	15,2	-
Тяжелый психологический климат в коллективе (нужное подчеркнуть) Из них:	65% общей выборки	70% общей выборки.
преобладание авторитарного стиля управления, командно-административных методов управления персоналом над демократическими:	27	30

отсутствие полной прозрачности финансирования и взаимопонимания среди коллег:	23	20
непонимание сути происходящих событий:	9	10
отсутствие сплоченности в коллективе:	11	10
Коррупция в аппарате чиновников, связанном со спортом (в федерациях, ассоциациях по видам спорта и пр.)	73,8	-
Много методической (бумажной) работы, на которую в запланированной нагрузке не выделяются часы	55,5	50,5
Мало возможностей для карьерного роста	-	12,5
Мало возможностей для проявления творческих способностей и внедрения новшеств (инноваций, своих идей)	-	7,5

ВЫВОДЫ

1. Результаты анкетирования тренеров-преподавателей по видам спорта свидетельствуют, что одной из первых причин, препятствующих продуктивной работе тренеру является «недостаточное финансовое обеспечение спортивной деятельности (не выделение средств на учебно-тренировочные сборы, соревнования, спортивную форму, экипировку и т.п.), этот вариант ответа выбрали 80% респондентов; 73,8% опрашиваемых считают, не менее важным аспектом является «коррупция в аппарате чиновников, связанная со спортом (в федерациях, ассоциациях по видам спорта и пр.») и 65% - «тяжелый психологический климат в коллективе».

В общеобразовательных школах 78,2% учителей физической культуры считают, что эффективная работа сдерживается «слабой материально-технической базой», а 71,5% опрошенных в числе причин отмечают «маленькую зарплату, неэффективное материальное стимулирование (денежные надбавки, доплаты, премии и пр.)».

2. Полученные результаты исследования позволили сформулировать концептуальные предложения, способствующие эффективной трудовой деятельности тренера-преподавателя спортивной школы и учителя физической культуры средней школы, которые заключаются в увеличении финансирования на проведение учебно-тренировочных сборов и соревнований, спортивную форму (экипировку) и закупку современного. Следует в нормативно-правовой базе пересмотреть методы материального стимулирования тренера-преподавателя спортивной школы и учителя физической культуры средней школы. Необходимо в рамках повышения квалификации для руководящих работников углубленное изучение знаний по курсу «Управление персоналом в образовательных, физкультурно-спортивных организациях», что на наш взгляд будет способствовать снятию тяжелого психологический климата.

ЛИТЕРАТУРА

1. Исследование систем управления: опросы для менеджеров : учебное пособие / А.О. Блинов, И.В. Захаров, В.Я. Захаров, Х.Х. Кучмезов. - М. : ООО «Элит», 2008. - 248 с.

2. Концепция развития физической культуры и спорта в системе департамента образования г. Москвы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) // http://rudocs.exdat.com. - Дата обращения 17.09.2012.
3. Никитушкин, В.Г. Научно-методические основы развития детско-юношеского спорта в России // Человек, здоровье, физическая культура и спорт в изменяющемся мире : материалы XX11 междунар. науч.-практ. конф. - Коломна, 2012. - С. 379-381.

Теоретико-методологические основы управления образовательными ресурсами

Автор: С.Ю. Новоселова, д. п. н., зам. директора по научной работе ФГНУ «Институт управления образованием» РАО

Стандарты и мониторинг в образовании. 2013г. №5 стр. 10-15

Главная задача российской образовательной политики сегодня - это обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.

В последнее время государственно-политические и социально-экономические преобразования оказали существенное влияние на российское образование, позволив реализовать академическую автономию учебных заведений, обеспечить многообразие образовательных учреждений и вариативность образовательных программ, развитие многонациональной российской школы и негосударственного сектора образования. Эти процессы получили свое отражение и закрепление в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [11].

В числе стратегических направлений развития образования особое место занимает укрепление и модернизация материально-технической базы и инфраструктуры образовательных учреждений и организаций, включение их в глобальную сеть Интернет и локальные информационные сети, оснащение образовательных учреждений современным оборудованием, приборами, материалами, что обеспечит как повышение качества учебного процесса, так и поддержку образовательной науки.

В связи с этим серьезному реформированию подлежит система управления образованием. Педагогическая функция управления, ее реализация находится в общем русле совершенствования механизмов управления образованием в современном цивилизованном обществе и опирается на положительный практический опыт и данные современных научных исследований.

Анализ нормативной, научной и учебной литературы показывает, что основные положения новой парадигмы управления образовательными системами сводятся к следующему:

- внедрение научно-технических достижений как один из главных факторов повышения эффективности функционирования любого образовательного учреждения;
- использование в этих целях потенциала новой информационно-коммуникационной образовательной среды, в частности веб технологий;
- использование дидактического потенциала информационно-коммуникационных технологий для развития методических систем обучения и эффективного введения новых образовательных стандартов. Ресурсы — движущие силы любой деятельности (в том числе образовательной), призванные при правильном сочетании элементов и их умелом взаимодействии обеспечить эффективное получение результатов [8].

Образовательные ресурсы — факторы образовательной деятельности, участвующие в подготовке школьников, студентов, специалистов.

Под образовательными ресурсами понимают человеческие ресурсы (труд и педагогическая способность) и материальные ресурсы (справочная, учебная и методическая литература, наглядные средства обучения, технические средства обучения и средства ИКТ, лабораторное оборудование и другие возможности осуществления образовательной деятельности). Следовательно, это совокупность средств, которые необходимы и могут быть использованы в процессах образования: обучения, воспитания и развития, а также управлении этими процессами. Тем самым образовательные ресурсы являются источниками и предпосылками достижения образовательных целей, составными элементами, которые превращают возможности в реальные результаты.

Человеческие ресурсы

Сегодня основополагающий принцип современной концепции управления человеческими ресурсами — это признание их решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ее ключевым ресурсом, имеющим экономическую полезность и социальную ценность [9].

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации [4].

Численность человеческих ресурсов образовательного учреждения зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости, степени компьютеризации образовательного процесса.

Для более полной классификации человеческих ресурсов необходимо рассматривать различные структуры:

- профессиональную;
- квалификационную;
- половозрастную;
- человеческих ресурсов по стажу;
- человеческих ресурсов по уровню образования [3].

Постоянный рост требований к человеческим ресурсам обусловливает увеличение инвестиций на обучение, профессиональную подготовку,

систематическое повышение квалификации и своевременную переподготовку [5].

Управление человеческими ресурсами образовательных учреждений – это проектирование формальных систем данных организаций, которые обеспечивают эффективное использование современных знаний, навыков и талантов для достижения педагогических целей.

Успехи образовательных учреждений могут быть связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами, в основе формирования которых лежит комплексный стратегический подход к использованию и развитию потенциала педагогических кадров.

Миссией стратегии управления человеческими ресурсами является обеспечение образовательных учреждений необходимым количеством педагогических кадров соответствующей профессиональной, квалификационной подготовки, т.е. обеспечение достижения целей стратегии необходимым уровнем компетенций на любом этапе развития образовательных учреждений.

Компетенции представляют собой сочетание знаний и способностей педагогических работников, которые требуются для достижения намеченных образовательных целей и планируемых результатов. Управление человеческими ресурсами образовательных учреждений заключается в управлении процессами приобретения, оценки, стимулирования и развития компетенций ее педагогических кадров.

Совершенно естественно, что процесс приобретения необходимых компетенций требует определенного времени, но обязательным условием их достижения является соответствующая квалификация педагогического коллектива. Невозможность обеспечения одновременно всех нужных компетенций ставит вопрос об их ранжировании.

В этом случае компетенции приобретаются в следующем порядке:

1) те, в которых организация больше всего нуждается, т.е. которые играют стратегическую роль;

2) те, которые организация реально может приобрести в данный конкретный момент;

3) те, в которых у организации есть шанс добиться максимального преимущества [10].

Материальные ресурсы

Образовательные ресурсы, представляющие собой непосредственно средства обучения, с педагогической точки зрения имеют следующие характерные особенности:

- для педагога — инструмент педагогического труда, позволяющий усилить реализацию его функций;
- для обучаемых — средство познания и одно из средств реализации образовательных функций;
- по отношению к содержанию образования — способ передачи содержания и организации его усвоения;

- по отношению к методам учебно-воспитательного процесса и формам организации обучения — способ их разнообразия и совершенствования, один из вариантов разработки и применения новых сочетаний компонентов педагогической коммуникации;
- по отношению к целям обучения, развития и воспитания — играют общую ориентирующую роль при их создании и применении, при этом должны содействовать достижению результата, который, в свою очередь, может определяться с их помощью [12].

Образовательные ресурсы как средства обучения являются своеобразным языком дидактики и в образовательном процессе выполняют следующие функции:

- компенсаторную — способствуют достижению цели с наименьшими затратами сил, здоровья и времени обучающегося;
- адаптивную — обеспечивают поддержку благоприятных условий протекания процесса обучения; организацию демонстраций, самостоятельных работ; адекватность содержания изучаемого понятия (явления, процесса) возрастным возможностям обучающихся; преемственность знаний;
- информативную — способствуют передаче различных видов содержательной учебной информации опосредованно (например, проекционная аппаратура, инструменты и др.);
- интегративную — реализуются при комплексном использовании средств информатизации;
- инструментальную — обеспечивают определенные виды деятельности и достижение поставленной дидактической цели; направлены на технически без-опасное и рациональное выполнение действий обучающимися и педагогом; способствуют воспитанию культуры учебного труда [7].

Кроме того, общепринятая современная типология подразделяет образовательные ресурсы в качестве средств обучения на следующие виды:

- печатные (учебники и учебные пособия, книги для чтения, хрестоматии, рабочие тетради, атласы, раздаточный материал и т.д.);
- электронные (мультимедийные учебники, сетевые образовательные ресурсы, мультимедийные универсальные энциклопедии и т.п.);
- аудиовизуальные (слайды, слайд-фильмы, видеофильмы образовательные, учебные кинофильмы, учебные фильмы на цифровых носителях (Video-CD, DVD, BluRay.HDDVD и т.п.));
- наглядные плоскостные (плакаты, карты настенные, иллюстрации настенные, магнитные доски);
- демонстрационные (гербарии, муляжи, макеты, стенды, модели в разрезе, модели демонстрационные);
- учебные приборы (компас, барометр, колбы и т.д.);
- тренажеры и спортивное оборудование (автотренажеры, гимнастическое оборудование, спортивные снаряды, мячи и т.п.);
- учебная техника (автомобили, тракторы и т.д.) [2].

П.И. Пидкасистый подразделяет средства обучения на материальные и идеальные. Идеальные средства обучения — полученные ранее знания и умения, которые используют педагог и учащиеся для усвоения новых знаний. Материальные средства обучения — материально-технические объекты и условия обучения, которые используют педагог и учащийся для детализированного обучения.

Л.С. Выготский называет такие средства обучения, как речь, письмо, схемы, условные обозначения, чертежи, диаграммы, произведения искусства, мнемотехнические приспособления для запоминания и др.

В. Оконь предлагает следующую классификацию средств обучения:

1) простые средства:

■ словесные средства: учебники и другие печатные тексты;

■ простые визуальные средства: оригинальные предметы, модели, картины, диаграммы, карты.

2) сложные средства:

■ механические визуальные средства, позволяющие передавать изображения с помощью технических устройств (например, фотоаппарата, диаскопа, эпидиаскопа, микроскопа, телескопа и др.);

■ аудиальные средства, позволяющие передавать звуки и шумы с помощью проигрывателя, магнитофона, радио и др.;

■ аудиовизуальные средства, объединяющие изображение со звуком: звуковой фильм, телевидение, видеотелефоны, видеомагнитофоны и др.;

■ средства, автоматизирующие процесс обучения. К ним можно отнести дидактические машины, лингвистические кабинеты, называемые лабораториями, а также компьютер с программным обеспечением или электронные и аналоговые цифровые машины [6].

В.С. Безрукова подразделяет средства обучения на шесть групп:

1) оборудование образовательного учреждения — оно должно удовлетворять эргономическим, эстетическим, экологическим качествам и свойствам (учебные помещения, мебель, спортивные площадки, карты, доски, тетради и пр.);

2) учебно-лабораторное оборудование (учебные кабинеты, лаборатории, мастерские, физкультурный зал, компьютерный класс и пр.);

3) учебно-производственное оборудование (все, что связано с профессиональной подготовкой; учебный цех, учебная мастерская);

4) дидактическая техника — предназначена для хранения, передачи и переработки информации, организации контроля, мониторинга, снятия усталости, формирования двигательных и сенсорных навыков (технические устройства, микропроцессоры, ЭВМ, телефон, телетайп, факс, модем и др.);

5) учебно-наглядные пособия — то, чем педагог пользуется на занятии сам, показывает, проигрывает (плакаты, карты, схемы, кинофильмы, слайды, фонозаписи, муляжи);

6) организационно-педагогические средства — объединяют разнообразную учебно-программную документацию, учебные планы,

программы, экзаменационные билеты, карточки-задания, тесты, учебные пособия, методические указания и др. [1].

Система управления ресурсами

Образовательные ресурсы – один из важнейших факторов образовательной деятельности, поэтому необходимо грамотно управлять ими. Это осуществляется через систему управления образовательными ресурсами, которая включает ресурсную стратегию и систему реализации ресурсной стратегии. Учитывая особенности и свойства образовательных ресурсов, каждое образовательное учреждение должно создавать собственную систему образовательных ресурсов под свои цели, стратегию развития, виды деятельности.

Основными условиями привлечения ресурсов для образовательной деятельности являются: качество образовательных ресурсов, их доступность, достаточность, рациональность их привлечения и использования.

Основными способами привлечения образовательных ресурсов являются:

- для человеческих ресурсов: наем, гражданско-правовые отношения с кадрами, аутсорсинг;
- для материальных ресурсов: разработка, создание, приобретение, покупка, мена, аренда, безвозмездное пользование.
- Для целенаправленной работы с образовательными ресурсами необходимо управление, которое включает следующие этапы:
- планирование ресурсов;
- контроль и анализ результативности и эффективности привлечения, использования и развития ресурсов;
- мотивация результативного и эффективного формирования и использования ресурсов;
- формирование информации по ресурсам;
- мониторинг образовательной среды, которая влияет на ресурсы.

Система управления ресурсами позволяет направлять их на достижение целей, координировать действия и использование ресурсов между функциями системы управления, центрами ответственности, обеспечивать ресурсами согласно планам и графикам, измерять и оценивать результативность и эффективность использования ресурсов, собирать и обрабатывать информацию, оперативно принимать решения, стимулировать достижения [8].

Кроме этого, ресурсная база образовательного учреждения должна формироваться и развиваться с учетом стратегии его развития, поскольку тактический подход, как показывает практика, значительно повышает фактические затраты на нее.

Потребности в образовательных ресурсах постоянны и безграничны в силу их постоянного совершенствования и модернизации, но из-за их длительной и затратной созидаемости они всегда ограниченны. Поэтому привлечение ограниченных образовательных ресурсов и эффективное их использование есть проявление управленческой культуры.

Образовательные ресурсы обладают определенными свойствами: мобильностью, альтернативностью, комбинированностью, комплексностью.

Кроме того, в отношении образовательных ресурсов действует закон убывающей отдачи (производительности) ресурсов во времени.

Образовательные ресурсы – это источники доходов образовательной деятельности, основанной на привлечении, создании, использовании образовательных ресурсов для обеспечения ее результативности и эффективности.

Результативность образовательной деятельности напрямую зависит от образовательных ресурсов в силу необходимости наличия достаточных ресурсов для обучения, развития и воспитания, а также оптимального управления ими.

Эффективность образовательной деятельности — это оптимальное использование и эксплуатация образовательных ресурсов, которая выражается в качестве, доступности и конкурентоспособности знаний, умений и навыков как конечных продуктов образовательной деятельности.

Образовательные ресурсы — главные производительные силы, которые формируют социальные, финансовые, рыночные результаты образовательной деятельности.

Велика роль образовательных ресурсов и в создании конкурентных преимуществ образовательных учреждений.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что образовательная деятельность, основанная на образовательных ресурсах, играет ключевую роль в развитии образовательного учреждения, образовательной среды и общества в целом. Без рациональной ресурсной системы результативность, эффективность и конкурентные преимущества образовательного учреждения не будут отвечать запросам современного общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безрукова, В.С. Педагогика. Проективная педагогика: учебное пособие для инженерно-педагогических ин-тов и индустриально-педагогических техникумов / В.С. Безрукова. — Екатеринбург: Деловая книга, 1996. — 344 с.

2. Википедия: http://ru.wikipedia.org

3. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. — М.: Дашков и К, 2013. — 389 с.

4. Дорофеева, Л.И. Менеджмент / Л.И. Дорофеева, М.В. Бгашев. — Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2008. — 403 с.

5. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. — М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. — 232 с.

6. Оконь, В. Введение в общую дидактику / В. Оконь / пер. с польск. Л.Г. Кашкуревича, Н.Г. Горина. — М.: Высш. шк, 1990. — 382 с.

7. Егоров В.В., Скибицкий Э.Г., Храпченков В.Г. Педагогика высшей школы. —Новосибирск: САФБД, 2008. — 260 с.
8. Солдатов, В. Стратегическое управление экономическими ресурсами бизнеса. http://www.vsoldatov. com/2009/09/blog-post_90 l.html
9. Савченко, Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: автореф. дис. ...док. экон. наук. — СПб., 2008 — 38 с.
10. Фальцман, В.К. Интенсивный курс МВА: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 544 с.
11. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЭ «Об образовании в Российской Федерации».
12. Хозяинов, Г.И. Средства обучения как компонент педагогического процесса // Юбилейный сборник трудов ученых РГАФК, посвященный 80-летию академии. — Т. 5. — М., 1998. — С. 130—136.

Показатели эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников

Административная и кадровая работа в образовательных учреждениях. 2013 г. №9 стр. 47-50

В рамках реализации Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2013-2018 годы, в соответствии с приказом Минтруда России от 13 мая 2013 г. № 202 "О проведении пилотного внедрения мероприятий по обеспечению взаимодействия федеральных органов исполнительной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации при координации мероприятий по повышению оплаты труда отдельных категорий работников государственных (муниципальных) учреждений" Минобрнауки России подготовлены Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников (далее – Методические рекомендации, показатели эффективности соответственно).

На основе Методических рекомендаций органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления (при участии организаций, осуществляющих функции государственно-общественного управления, профсоюзных организаций и трудовых коллективов) необходимо разработать и утвердить локальными нормативными актами соответствующие показатели эффективности в срок до 26 июня 2013 года.

Утвержденные нормативными актами показатели эффективности должны быть размещены в свободном доступе на официальных сайтах органов

государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ МИНОБРНАУКИ РОССИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) УЧРЕЖДЕНИЙ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ, ИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

В соответствии с пунктом 23 приложения № 2 к Программе поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2013-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р, а также на основании приказа Минтруда России от 13 мая 2013 г. № 202 "О проведении пилотного внедрения мероприятий по обеспечению взаимодействия федеральных органов исполнительной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации при координации мероприятий по повышению оплаты труда отдельных категорий работников государственных (муниципальных) учреждений" Минобрнауки России подготовлены Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников (далее – Методические рекомендации).

Методические рекомендации разработаны с учетом предложений, представленных пилотными регионами (письмо Минтруда России от 13 июня 2013 г. №14-1/10/2-3236) в рамках подготовки примерных направлений для разработки показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников организаций, осуществляющих реализацию программ дошкольного, общего, начального профессионального и среднего профессионального образования (далее – Примерные направления).

При разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления на основании Методических рекомендаций показателей эффективности деятельности необходимо обеспечить коллегиальность и привлечь организации, осуществляющие государственно-общественное управление в сфере образования, трудовые коллективы, профсоюзные организации.

Информация о результатах деятельности руководителей образовательных организаций и педагогических работников в соответствии с утвержденным перечнем показателей эффективности должна быть размещена в открытом доступе на сайтах образовательных организаций в сети Интернет.

Механизм и процедура распределения стимулирующего фонда для руководителя и педагогических работников на основании утвержденного

перечня показателей эффективности определяется локальными актами муниципалитета (учредителя) и образовательной организации соответственно. При этом выработка и принятие решений по распределению стимулирующего фонда оплаты труда с учетом утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников также должна осуществляться с обязательным привлечением представителей организаций, осуществляющих государственно-общественное управление в сфере образования, трудовых коллективов и профсоюзных организаций.

1. Показатели эффективности для руководителя образовательной организации

На основании Примерных направлений и с учетом постановления Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329 "О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения" муниципалитетом разрабатываются соответствующие показатели эффективности деятельности руководителя образовательной организации и их индикаторы, на основании которых будет осуществляться учет результатов деятельности.

На основании данного постановления Правительства Российской Федерации руководителю образовательного учреждения устанавливаются выплаты стимулирующего характера в соответствии с законодательством Российской Федерации и с учетом целевых показателей эффективности руководителя, установленного работодателем.

Примерные направления для разработки показателей эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее профессиональное образование
1. Для образовательного учреждения				
1.	Соответствие деятельности ОУ требованиям законодательства в сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, объективных жалоб)	X	X	X
2.	Функционирование системы государственно-общественного управления	X	X	X
3.	Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг дополнительного образования	X	X	X
4.	Информационная открытость (сайт ОУ, размещение протоколов комиссии по распределению стимулирующего фонда на сайте, участие в процедурах	X	X	X

	независимой оценки качества образования)			
5.	Реализация мероприятий по профилактике правонарушений у несовершеннолетних		X	X
6.	Реализация социокультурных проектов (школьный музей, театр, социальные проекты, научное общество учащихся, др.)	X	X	X
7.	Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов	X	X	X
8.	Реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми	X	X	X
9.	Реализация программ по сохранению и укреплению здоровья детей	X	X	X
10.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы (спортивные секции, соревнования)		X	X
11.	Создание условий для реализации обучающимися индивидуальных учебных планов		X	X
12.	Реализация программ дополнительного образования на базе образовательного учреждения	X	X	X
13.	Реализация профильного обучения, предпрофильной подготовки		X	
14.	Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по материалам контрольных мероприятий)		X	X
15.	Сохранность контингента в пределах одной ступени обучения (коэффициент выбытия из образовательного учреждения)		X	
16.	Отношение среднего балла единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с лучшими результатами единого государственного экзамена к среднему баллу единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с худшими результатами единого государственного экзамена		X	
17.	Результаты итоговой аттестации		X	X

2. Показатели эффективности для педагогических работников образовательной организации

На основании Примерных направлений образовательной организацией разрабатываются соответствующие показатели эффективности деятельности педагогических работников и индикаторы, на основании которых будет осуществляться учет результатов деятельности.

Механизм и принципы распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников образовательных организаций утверждается на уровне образовательной организации, при этом должна быть обеспечена зависимость размера стимулирующей части ФОТ от результатов деятельности педагогического работника в рамках основной образовательной программы.

Примерные направления для разработки показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательных учреждений

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее профессиональное образование
	2. Для педагогических работников			
1.	Реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, групповые и индивидуальные учебные проекты обучающихся, социальные проекты, др.)	X	X	X
2.	Организация (участие) системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся	X	X	X
3.	Динамика индивидуальных образовательных результатов (по результатам контрольных мероприятий, промежуточной и итоговой аттестации)		X	X
4.	Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся	X	X	X
5.	Участие и результаты участия учеников на олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и др.		X	
6.	Участие в коллективных педагогических проектах («команда вокруг класса», интегрированные курсы, «виртуальный класс», др.)		X	X
7.	Участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы	X	X	X
8.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы	X	X	X

9.	Работа с детьми из социально неблагополучных семей	X	X	X
10.	Создание элементов образовательной инфраструктуры (оформление кабинета, музея и пр.)	X	X	X

Методические рекомендации по разработке правил внутреннего распорядка

Административная и кадровая работа в образовательных учреждениях. 2013 г. № 9. стр. 72-76

<table>
<tr><td colspan="2">1. Определить работника, который будет отвечать за разработку Правил внутреннего трудового распорядка (руководитель кадровой службы, юрисконсульт, зам. директора или другой работник организации).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">1.1. Если обязанности по разработке Правил внутреннего трудового распорядка данному работнику вменены (в трудовом договоре, в должностной инструкции, в заключенном ранее дополнительном соглашении) перейти к шагу 2.</td><td>1.1. Если обязанности по разработке Правил внутреннего трудового распорядка данному работнику не вменены.</td></tr>
<tr><td>1.2. Предложить работнику выполнять данные обязанности.</td></tr>
<tr><td>1.3. При согласии работника - заключить с ним дополнительное соглашение к трудовому договору о выполнении работником обязанностей по разработке Правил внутреннего трудового распорядка и условиях оплаты этой работы.</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Определить:
– лиц, которые должны оказать содействие в разработке Правил внутреннего трудового распорядка (руководители структурных подразделений организации, другие работники)
– лиц, с которыми согласовываются Правила внутреннего трудового распорядка (руководители структурных подразделений организации, начальник юридического отдела, другие работники).</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Определить сроки:
- составления Правил внутреннего трудового распорядка;
- согласования Правил внутреннего трудового распорядка;
- окончательного утверждения Правил внутреннего трудового распорядка.</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Издать приказ о разработке Правил внутреннего трудового распорядка.
В данном приказе назначить лиц, ответственных за разработку Правил внутреннего трудового распорядка, установить этапы и сроки разработки, согласования и итогового утверждения Правил внутреннего трудового распорядка.</td></tr>
</table>

Образец приказа о разработке локального нормативного акта

_____
(наименование работодателя)

	Номер документа	Дата составления
ПРИКАЗ		

о разработке _____
(наименование локального нормативного акта)

В целях _____,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. _____ :
(указать кому, например, отделу кадров, конкретному лицу)
организовать и провести работу по разработке и согласованию
_____,
(наименование локального нормативного акта)
а именно:
1.1. в срок до «___» _____ 20___ г. разработать проект _____
(наименование локального нормативного акта)
1.2. в срок до «_» _____ 20___ г. согласовать проект _____
(наименование локального нормативного акта)
с _____
(перечень лиц, с которыми необходимо согласовать локальный нормативный акт)

1.3. в срок до «__» _____ 20_ г. подготовить обоснование к _____
(наименование локального нормативного акта)
и направить данное обоснование и проект _____
(наименование локального нормативного акта)
в _____
(наименование представительного органа работников)
1.4. «__» _____ 20__г. представить на утверждение директору
_____
(наименование локального нормативного акта)

2. _____ :
(указать кому, например, руководителю какого-либо структурного подразделения)
в срок до «___» _____ 20___ г. ознакомиться с проектом _____,
(наименование локального нормативного акта)
_____
поставить визу согласования на данном документе, при несогласии – подготовить и сдать
(указать кому)
служебную записку с замечаниями и предложениями по данному документу.

3. _____ :
(указать кому, например, руководителю какого-либо структурного подразделения)
в срок до «___» _____ 20___ г. ознакомиться с проектом _____,
(наименование локального нормативного акта)
_____
поставить визу согласования на данном документе, при несогласии – подготовить и сдать
(указать кому)
служебную записку с замечаниями и предложениями по данному документу.

4. _____ :
(указать кому – наименование представительного органа работников)
в срок до «___» _____ 20___ г. ознакомиться с проектом _____,
(наименование локального нормативного акта)
_____
и направить
(указать кому)
мотивированное мнение по проекту в письменной форме.

5. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на

(должность, фамилия, инициалы)

Руководитель организации _____ _____ _____
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

С приказом ознакомлены работники:

_____ (должность работника)	_____ (фамилия, инициалы работника)	_____ (личная подпись)	_____ число	_____ месяц	20___ г. год
_____ (должность работника)	_____ (фамилия, инициалы работника)	_____ (личная подпись)	_____ число	_____ месяц	20___ г. год
_____ (должность работника)	_____ (фамилия, инициалы работника)	_____ (личная подпись)	_____ число	_____ месяц	20___ г. год
_____ (должность работника)	_____ (фамилия, инициалы работника)	_____ (личная подпись)	_____ число	_____ месяц	20___ г. год
_____ (должность работника)	_____ (фамилия, инициалы работника)	_____ (личная подпись)	_____ число	_____ месяц	20___ г. год
_____ (должность работника)	_____ (фамилия, инициалы работника)	_____ (личная подпись)	_____ число	_____ месяц	20___ г. год

5. Подготовить проект Правил внутреннего трудового распорядка.
6. Согласовать проект Правил внутреннего трудового распорядка со всеми уполномоченными лицами (согласно приказу о разработке Правил внутреннего трудового распорядка).
7. Подготовить окончательный вариант Правил внутреннего трудового распорядка с учетом рекомендаций и пожеланий, выдвинутых в отношении проекта Правил внутреннего трудового распорядка.
8. Учесть мнение выборного органа первичной профсоюзной организации (представительного органа)

Примерная процедура учета мнения представительного органа работников (выборного органа первичной профсоюзной организации ст.372 ТК РФ) при принятии локальных нормативных актов.

1. Направление документов в выборный орган первичной профсоюзной организации. Работодатель направляет проект локального нормативного акта и письменное обоснование по нему в выборный орган первичной профсоюзной организации, представляющий интересы всех или большинства работников

2. Ответ выборного органа первичной профсоюзной организации.

Выборный орган первичной профсоюзной организации не позднее пяти рабочих дней со дня получения проекта локального нормативного акта направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме.

3. Ответ выборного органа первичной профсоюзной организации.

Согласие	Несогласие, либо предложение по его совершенствованию		
	Работодатель полностью учитывает данное мнение	Проведение дополнительных консультации в течение трех дней в целях достижения взаимоприемлемого решения	
После этого работодатель принимает локальный нормативный акт.	Отправляет локальный нормативный акт на новую разработку; Отправляет локальный нормативный акт на усовершенствование. После чего процедура согласования должна повториться.	Принятие локального нормативного акта по взаимоприемлемому решению.	Составление протокола разногласий и принятие локального нормативного акта без взаимоприемлемого решения (такой акт может быть обжалован выборным органом первичной профсоюзной организации в соответствующую государственную инспекцию труда или в суд. Выборный орган первичной профсоюзной организации также имеет право начать процедуру коллективного трудового спора в порядке, установленном ТК РФ. Государственная инспекция труда при получении жалобы (заявления) выборного органа первичной профсоюзной организации обязана в течение одного месяца со дня получения жалобы (заявления) провести проверку и в случае выявления нарушения выдать работодателю предписание об отмене указанного локального нормативного акта, обязательное для исполнения).

9. Утвердить Правила внутреннего трудового распорядка руководителем организации.

– гриф утверждения на самих Правилах внутреннего трудового распорядка

– издание приказа об утверждении и введение в действие Правил внутреннего трудового распорядка.

Образец приказа о разработке локального нормативного акта

_____

(наименование работодателя)

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ

об утверждении Правил внутреннего трудового распорядка и введении их в действие

1. Утвердить Правила внутреннего трудового распорядка:

_____

(наименование организации) (реквизиты Правил)

2. Установить, что Правила внутреннего трудового распорядка

_____

(наименование организации)

вступают в силу с «_____»_____20__г.

3. С момента вступления в силу новых Правил внутреннего трудового распорядка считать утратившим силу ранее действовавшие Правила внутреннего трудового распорядка

_____

(реквизиты прежних Правил)

4. Начальнику отдела кадров, начальнику юридического отдела, главному бухгалтеру обеспечить в срок до «__»_____20__г. приведение в соответствие с новыми Правилами внутреннего трудового распорядка следующих локальных нормативных актов работодателя:

_____.

5. Начальнику отдела кадров один экземпляр текста новых Правил внутреннего трудового распорядка вывесить в офисе _____.

(наименование организации)

6. Начальнику отдела кадров всех работников _____

(наименование организации)

ознакомить под роспись с новыми Правилами внутреннего трудового распорядка _____.

(наименование организации)

7. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Приложение:

_____

(Правила внутреннего трудового распорядка, их реквизиты, количество листов)

Руководитель организации _____ _____ _____

(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

С приказом ознакомлены:

_____ _____ _____ _____

(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи) (дата)

_____ _____ _____ _____

(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи) (дата)

_____ _____ _____ _____

(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи) (дата)

Учтено мнение представительного органа работников:

_____

(наименование представительного органа работников)

Протокол заседания № ____ от «___»_____201__г.

10. Ознакомить под подпись с принятыми Правилами внутреннего трудового распорядка всех работников организации.

При разработке и утверждении Правил внутреннего трудового распорядка учитывайте требования Трудового кодекса РФ.

Согласно ТК РФ:

Статья 189. Дисциплина труда и трудовой распорядок

Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом,

иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Для отдельных категорий работников действуют уставы и положения о дисциплине, устанавливаемые федеральными законами.

Статья 190. Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка

Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору.

Психологический аспект управления персоналом в спортивном учреждении

Психологическое воздействие в управлении

Автор: Захарова Л.Н. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Административная и кадровая работа в образовательных учреждениях. 2013 г. №7 стр. 39-41

Психология управления занимается изучением психологических механизмов управления и является важной отраслью знания для современных руководителей образовательными учреждениями. Психология интересна и полезна в основном потому, что, управляя персоналом, руководители образовательных учреждений (менеджеры) убеждаются в том, что в большинстве случаев даже ясно выраженное, прямое и конкретное распоряжение в рамках условий подписанного контракта может быть выполнено по-разному разными людьми, в разные сроки, с разным качеством, а иногда не выполняется вообще. Сами субъекты управления, наблюдая за собой и другими менеджерами, чувствуют, что распоряжения и инструкции для подчиненных нередко содержат эмоциональные, личностные компоненты, казалось бы, не требуемые в контексте делового взаимодействия.

Таким образом, реальная практика управленческого взаимодействия содержит выраженный психологический компонент, и менеджеры рассчитывают на то, что психологическая наука предоставит им такие знания и технологии, которые позволят более эффективно реализовать профессиональную управленческую деятельность.

В соответствии с теорией психического отражения, имеющей глубокие корни в отечественной психологической традиции, изменение характеристик системы может происходить и происходит вследствие взаимодействия системы с внешней средой, а также подсистем внутри системы. В данном случае будет рассматриваться второй случай. Результатом взаимодействия является взаимное отражение, т.е. фиксация в своих состояниях взаимодействующими подсистемами некоторых характеристик друг друга.

В ситуации управления управляющую подсистему (менеджеров) интересуют технологии такого взаимодействия, которое бы обеспечило приобретение управляемой подсистемой (персоналом) некоторых целенаправленно заданных характеристик. В более удобном для понимания виде задача менеджмента состоит в том, чтобы знать характеристики персонала на данный момент, знать и организовать взаимодействие так, чтобы произошло нужное изменение. Но персонал состоит из разных людей, имеющих свои индивидуальные особенности. К тому же управление чаще осуществляется в отношении группы в целом, а не каждого отдельного лица, и эта группа имеет свои социально-психологические особенности вследствие групповой

принадлежности предприятию, гендерные, этнические, религиозные и прочие характеристики. Следовательно, задача управления становится очень сложной.

В психологии известен ряд форм психологического воздействия, в которых реализуются прямые и косвенные методы, используемые менеджером при решении задач управления персоналом. Характер влияния формы управленческого взаимодействия обычно не анализируется менеджерами, хотя такой анализ позволил бы, как оценить эффективность управленческого воздействия в разных ситуациях, так и оптимизировать работу менеджеров.

Существует множество причин психологического порядка, обусловливающих отрицательный результат управленческого воздействия. Вот только некоторые из них:

- непонимание (неполное понимание) исполнителем содержания инструкции, распоряжения;
- непонимание (неполное понимание) того, что можно было бы назвать духом распоряжения, т.е. представлений менеджера о форме исполнения персоналом распоряжения;
- превышение в требованиях возможностей исполнителя (общекультурных, коммуникативных, скоростных, интеллектуальных и др.);
- бессознательное сопротивление из-за несоответствия требования глубинной мотивации исполнителя;
- сознательное уклонение из-за несоответствия требований целям исполнителя;
- дезорганизация деятельности, вызванная стрессом, утомлением, иными неблагоприятными состояниями, испытываемыми исполнителем до поступления распоряжения или спровоцированными самим менеджером;
- сознательное уклонение вследствие давления, оказываемого значимой группой.

Если бы руководитель в каждом отдельном случае управленческого взаимодействия знал заранее, на какие барьеры натолкнется его распоряжение, он смог бы достаточно легко их обойти. Но поскольку часто он не знает о них, а иногда барьеры возникают непредвиденно в процессе работы, руководитель попытается добиться выполнения своего распоряжения, исходя из своих представлений о персонале и используя те способы воздействия, к которым он привык и (или) которые хорошо зарекомендовали себя в его жизненном и профессиональном опыте. Эти виды воздействия при всем их многообразии можно сгруппировать по двум основаниям: открытость или закрытость намерений менеджера для персонала и преимущественное использование эмоциональных или рациональных средств в управленческом взаимодействии.

Прежде чем дать характеристику этих видов психологического воздействия, обозначим общую структуру воздействия в последовательности этапов:

- намерение субъекта воздействия;

- организация воздействия, т.е. основной способ воплощения намерения в деятельности;
- реализация намерения в тех или иных способах и в тех или иных формах;
- принятие воздействия реципиентом;
- изменения характеристик установок или поведения реципиента;
- восприятие и оценка результатов произведенного воздействия субъектом управления;
- изменения в состоянии субъекта воздействия как следствие воспринятых эффектов осуществленного воздействия.

Таким образом, на этапе организации воздействия вопрос о том, раскрывать ли свои намерения (мотивацию, цели, их обоснованность) реципиентам, является ключевым. Этот вопрос может быть решен сознательно или по сложившейся привычке к открытости или закрытости взаимодействия (за исключением особых случаев, например дефицит времени, когда руководство осуществляется обычно директивно без разъяснения намерений и это нормально воспринимается реципиентами). Гораздо важнее причины, по которым решение о закрытости или открытости намерений принимается в обычных условиях. Можно с достаточной степенью уверенности полагать, что это решение зависит от отношения субъекта управления к человеку. Если человек в системе производства и управления воспринимается как винтик, фактор, средство, то тратить силы и время на раскрытие перед ним смысла требований необязательно – основными видами воздействия при этом будут давление и манипуляция. Если же человек рассматривается как ресурс, а тем более как капитал, ценность, то выбираются такие формы воздействия, как влияние и собственно управление.

Здесь пока не рассматривается вопрос, как и насколько адекватно могут воспринимать реципиенты намерения субъекта управления. Это отдельная задача. Пока охарактеризуем формы воздействия со стороны субъекта управления.

- Психологическое давление. Субъект управления не обнаруживает своих подлинных намерений, его распоряжения высокоэмоциональны. Закрытость - следствие отношения к исполнителю (низкая оценка, недоверие, пренебрежение). Эмоциональность – следствие личностной, а не деловой позиции, не-уверенности (часто закрытость – следствие неуверенности в силе собственных аргументов), желания внести дополнительный энергетический импульс в работу исполнителя, напугать, преодолеть начавшееся или пред-полагаемое сопротивление.
- Манипуляция. Субъект управления сознательно скрывает свои подлинные намерения, дает ложные основания своим распоряжениям, инструкциям. Иногда, когда говорят о манипуляции, подчеркивают односторонность интересов субъекта воздействия. Это не всегда так. Дело в том, что за манипуляциями всегда стоит убежденность субъекта манипуляции в собственном превосходстве над реципиентом. И он в принципе может исходить

из соображений пользы и для реципиента. Но тот, по мнению субъекта, из-за возрастной, интеллектуальной или иной ограниченности не в силах понять замысел субъекта или свою собственную выгоду, поэтому приходится просто заботиться о нем, не вступая в конструктивный диалог.

- Психологическое влияние. В случае осуществления психологического воздействия такого рода субъект воздействия не скрывает своих намерений, но, так как преобладает эмоциональная компонента, они могут не излагаться содержательно, детализировано – о них реципиент может легко догадаться. Акцент на эмоциональной составляющей делается субъектом в силу личной вовлеченности в цели и содержание деятельности, о которой идет речь, а также желания сделать эту деятельность эмоционально привлекательной для реципиента, исполнителя.
- Собственно управление. Намерения субъекта управления открыты. Он уверен в своих аргументах, имеет позитивные цели, готов к конструктивному диалогу с исполнителем, которого воспринимает как человека, способного понять идеи и аргументы, принять цели, способствующие развитию организации. Субъект управления мыслит рационально, разрабатывая надежные алгоритмы работы. Так же как давление нередко поддерживает манипуляцию, с помощью влияния может быть усилена действенность того воздействия, которое здесь называется собственно управлением.

В реальной практике управления вряд ли часто встретятся воздействия, построенные в чистом виде по одному из перечисленных типов.

В заключение отметим, что психологическое воздействие в управлении может быть спонтанным, привычным, стереотипным и планируемым, реализуемым на основе предварительно созданной модели. Процесс такого моделирования полезен и интересен, так как строится по определенным правилам и включает в себя не только слова и действия субъекта управления, но и специально организованные социально-психологические, дизайнерские, сенсорные факторы, усиливающие управляющее воздействие за счет психологических составляющих. Основными видами психологического воздействия в управлении являются: влияние, давление, манипуляция и собственно управление, которые различаются открытостью или закрытостью намерений субъекта управления и преобладанием эмоциональных или рациональных механизмов в реализации воздействия.

Управление персоналом: гендерный подход

Автор: Свергун О.

Справочник по управлению персоналом. 2012 год. № 8

Психологический и культурологический подход к проблеме пола

Каждый человек является обладателем множества черт характера, из которых одни считаются универсальными, а другие типично мужскими или типично женскими. К типично мужским чертам относят независимость, напористость, доминантность, агрессивность, склонность к риску,

самостоятельность и уверенность в себе, к типично женским – уступчивость, мягкость, чувствительность, застенчивость, нежность, сердечность, способность к сочувствию и сопереживанию.

Женщины значительно лучше мужчин воспринимают и анализируют детали, подробности событий, более скрупулезно расчленяют целое на составные части и анализируют их, зато мужчинам проще охватить событие целиком, оценить основные тенденции явления, установить обобщенную, интегрированную связь между частями целого.

Голландский социолог Геерт Хофстеде выяснил, что многие важные особенности поведения человека связаны со спецификой культуры страны, в которой он живет. Ученый выделил пять аспектов, характеризующих национальную и как следствие – организационную культуру. В рамках темы данной статьи представляется наиболее интересным рассмотреть ее в аспекте мужественности/женственности, не связанном с преобладанием представителей какого-либо пола в стране или организации, а также с полом руководителя или основателя компании.

Мужественная культура – та, при которой доминирующими ценностями в обществе считаются настойчивость, напористость, добывание денег, приобретение вещей, и не придается особого значения заботе о людях. Женственная культура – та, при которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Мужественность преобладает в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в значительной мере разнятся. Она не обязательно сопровождается юридическим неравенством полов. Скорее, речь идет о стремлении женщин в мужественных деловых культурах усвоить многие стереотипы мужского поведения. В СССР это явно проявлялось в 1930-е гг., когда женщины соревновались с мужчинами в освоении так называемых мужских профессий – летчика, шахтера, тракториста и т. п. В системе ценностей таких деловых культур преобладают мужские материальные ориентиры: стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать. Профессиональная деятельность в этом случае считается важнее семейных функций, в руководителе уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость.

Напротив, в обществах, где преобладает женственность, социальные роли мужчин и женщин в основном совпадают, а в системе ценностей доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические аспекты и т. п. Ум и благородство ценятся выше силы и скорости, дом и семейные ценности - выше успехов на работе. К достоинствам руководителя относят умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую мотивацию и т. д.

Наиболее выраженными представителями женственной культуры являются Скандинавские страны, умеренно женственными – некоторые латиноамериканские и азиатские страны, например Таиланд, а также Франция и

Испания, наиболее мужественными – США, Япония, Австрия, Швейцария, Англия, Ирландия, Германия и Италия. К мужественным культурам тяготеет и Россия.

Управленческие подходы к проблеме пола

В настоящее время не существует достоверных данных о том, насколько культурологические особенности страны влияют на ее способ организации бизнеса. Вероятно, такое влияние есть, иначе нам не пришлось бы часто слышать о неудачах при внедрении западных технологий управления в России и необходимости проведения большой работы по их адаптации в условиях отечественных предприятий. Пока специалисты по межкультурным коммуникациям пытаются обобщить данный опыт и превратить его в знания, мы без привязки к особенностям культуры страны рассмотрим три основные установки, стихийно сложившиеся в мировом обществе в отношении гендерного подхода к профессиональной деятельности.

Подход 1. На работе пол человека не имеет значения. Мужчина и женщина не сильно различаются с точки зрения профессиональной деятельности, способностей и отношения к работе, а значит, и относиться к ним нужно одинаково. Сторонники такой позиции хотят видеть больше женщин среди сотрудников всех уровней. Они в основном одобряют инициативу отдела кадров по облегчению женщинам доступа к руководящим должностям или квотированию руководящих должностей для женщин, поскольку представительниц слабого пола на управленческих позициях меньшинство в силу их специфической исторической и социальной роли, связанной с ведением хозяйства и воспитанием детей.

Подход 2. Отношение к полу должно быть осознанным. Различия между мужчинами и женщинами значительны, это должно учитываться в ежедневной практике управления и при продвижении сотрудников по службе. Например, мужчине, работающему оператором клиентской службы, не хватит терпения объяснять каждому абоненту одно и то же, тогда как женщина может делать это долго и методично. Руководители компаний, которые являются приверженцами подобного подхода, склонны продвигать женщин только в типичных для них областях деятельности (например, в бухгалтерии или управлении человеческими ресурсами). Также они склонны поддерживать инициативы, направленные на удовлетворение определенных потребностей женщин, таких как неполный рабочий день, свободный график, возвращение после декретного отпуска на ту же должность. В такой HR-системе делается упор на создание специфических женских рабочих мест, учитывающих их гендерные особенности, и наделение женщин высшими полномочиями в этих ограниченных областях.

Подход 3. Чего ожидаем, то и получаем (реальность создается восприятием или стереотипами). Половые различия в рамках этого подхода – понятие физиологическое и на уровне психологии малозначимое. В роли руководителей мужчины и женщины мало отличаются друг от друга, но исторически сложившийся стереотип уверенности в том, что они разные,

создает барьеры. Например, из-за предвзятого отношения, которое подкрепляется общественными моделями поведения, женщин-руководителей в обществе меньше, чем мужчин. Приверженцы этого взгляда могут продвигать представительниц слабого пола в нетрадиционных для них видах деятельности, например, инициировать программы квотирования женщин-руководителей проектов. В компаниях, идущих по такому пути, будут стараться обучать женщин типично мужским формам поведения, например жесткому и агрессивному ведению переговоров.

В России в зависимости от специфики отраслевой корпоративной культуры представлены все три указанных подхода.

Пример: В коллективах редакций или рекламных агентств с большей вероятностью можно ожидать игнорирования различия полов (первый подход). Для торговых и небольших производственных компаний характерен второй подход с разделением типично женских и мужских видов деятельности, а для добывающей промышленности и крупных государственных компаний – третий подход, признающий успешными только женщин, способных усвоить мужские стереотипы поведения.

Для формирования эффективной гендерной политики управления персоналом важно учитывать не только отрасль компании, но и численный состав женщин и мужчин, поскольку управление преимущественно женским или преимущественно мужским коллективом имеет свою специфику и отличается от управления смешанным коллективом.

Управление женским коллективом

Женские коллективы чаще всего встречаются в образовании, медицине, пищевом, швейном производстве, фармацевтике и т. д. Современные исследователи отмечают, что женщины чаще, чем мужчины, проявляют чувствительность к психологическому климату в коллективе и стремление работать в психологически комфортной для себя атмосфере. Приходя на новое место, они обычно пытаются сначала установить эмоциональные связи с коллегами и только после этого полностью включаются в работу. Удовлетворенность отношениями с коллегами и руководством становится одним из основных факторов, определяющих удовлетворенность женщин своим рабочим местом. Иногда этот фактор перевешивает все остальные: уровень зарплаты, перспективы роста и т. п. По мнению экспертов в области управления персоналом, в женских коллективах программы по удержанию сотрудников менее целесообразны, чем в мужских. В условиях ограниченности бюджета лучше потратить деньги на программу признания заслуг и командообразования.

Женский коллектив обычно слабо иерархичен и держится на личных отношениях. Идеальный для женщины коллектив - тот, который построен по принципу семьи, поскольку женщины склонны проецировать семейные отношения на рабочие (у мужчин нередко происходит обратное) и ожидать от коллег поддержки, понимания, эмоциональной теплоты. В организациях, где большинство сотрудников – женщины, по старинке платят за стаж работы на

предприятии или назначают персональные надбавки за особые заслуги перед компанией. Такие программы, как оценка по результатам деятельности или грейдирование должностей, в женском коллективе будут встречены весьма скептически.

В подобных коллективах зачастую ярко проявляется еще одна особенность женской психологии – склонность ценить стабильность своего положения. Любые перемены изначально могут восприниматься женским коллективом негативно. Привычка к устоявшемуся порядку вещей оборачивается тем, что даже если условия труда не вполне приемлемы, с этим мирятся ради имеющихся преимуществ.

При управлении женским коллективом можно ожидать определенной инертности в исполнении принятых решений, непонимания целесообразности проводимых преобразований. При внедрении существенных изменений или развитии новых направлений деятельности в компании с женским коллективом руководству сложнее будет найти менеджера проекта и получить одобрение планов по внедрению изменений, нежели в компании с мужским коллективом.

Пример: Очень часто сотрудницы бухгалтерии проявляют недовольство, когда финансовый директор решает внедрить новую систему бухгалтерского учета. Даже если предлагаемая система позволяет существенно улучшить качество учета, они с большим сожалением вспоминают предыдущую версию программного обеспечения. При этом женщины-бухгалтеры сами соглашаются с тем, что дело не в объективном удобстве, а в привычке к прежней системе.

Эмоциональная реакция на внедрение новых технологий и связанное с этим сопротивление преодолеваются в женских коллективах специфически. В случае со смешанным составом сотрудников обычно рекомендуется информировать о целях и задачах нового проекта, вовлекать в инициативные группы, что апеллирует к сознанию и логике. В женском коллективе, привязанном к старой, привычной системе, больше внимания стоит уделить примерам успешного внедрения новшеств, опыту руководителя проекта в этой области, сделать максимальный акцент на доступности образовательных программ по изучению новой системы, чтобы она быстрее стала привычной и удобной.

Женщины-подчиненные обращают внимание не только на содержание и смысл решения, но в значительной мере и на форму, в которой это решение до них доводится. Конечно, решения принимает руководитель, но процесс их принятия должен быть демократичным по форме. Нужно, чтобы руководитель посоветовался с подчиненными, узнал мнение сотрудников и постарался учесть его, а при принятии решения необходимо сослаться на эксперта, который помог определиться с таким решением, и, разумеется, донести это решение до коллектива вежливым, корректным образом.

Аналогично отношение женщин к замечаниям со стороны начальства. Женщины-подчиненные весьма чувствительны к унижению и грубому порицанию. Они практически всегда воспринимают замечания как несправедливые, независимо от содержания. Если в женском коллективе

руководитель регулярно проводит оценку деятельности сотрудников, целесообразно устроить для управленцев специальный тренинг, предложив им коммуникативные технологии и приемы для деликатного обеспечения негативной обратной связи.

На женский коллектив нельзя механически переносить способы стимулирования, являющиеся действенными в мужском коллективе. Также следует очень осторожно вводить элементы соревнования, чтобы не разрушить сложившуюся систему отношений. Если руководство выделяет некоторых подчиненных, такой жест должен быть хорошо обоснованным, иначе его воспримут как несправедливый. В механизмах компенсации женщина ценит стабильность. Постоянный оклад предпочтительнее даже очень больших бонусов и агентских процентов.

Существует распространенное убеждение, что в женских коллективах конфликты происходят чаще, нежели в мужских. Однако практика показывает, что в частоте таких конфликтов серьезных различий нет, зато их природа существенно отличается. Женщины конфликтуют в основном на личной почве и из-за условий работы: распределения премий, отпусков, графика работы. У мужчин причинами конфликтов чаще выступают производственные проблемы, перспективы роста, неожиданное расширение круга выполняемых обязанностей. Конфликты в мужских коллективах протекают открыто, как вызов, протест против лидера, иерархии или нарушения правил игры, в женских - более скрытно, с использованием слухов, интриг и лишь иногда путем открытых эмоциональных всплесков и скандалов (что, естественно, негативно сказывается на эффективности работы коллектива в целом).

Управление мужским коллективом

Мужские коллективы традиционно преобладают в добывающих отраслях, тяжелой промышленности, транспортных компаниях. Жесткое воспитание, участие в соревновательных играх приучает мужчин работать в команде, они с детства стремятся к достижениям и лидерству, более склонны принимать установившуюся иерархическую систему, не придавая особого значения форме реализации этой иерархии. Молодые мужчины стремятся к служебному росту и подсознательно примериваются к более высоким должностям.

Мужской коллектив более дисциплинирован и сплочен, однако, несмотря на это, такая команда менее устойчива. При появлении новых возможностей мужчина с легким сердцем и гораздо меньшими колебаниями, чем женщина, оставляет старую команду и меняет место работы. Именно здесь требуются более эффективные и замысловатые программы по удержанию персонала. Хорошо работает принцип «золотых наручников», когда перед сотрудником постоянно открываются новые перспективы по определенному плану. Например, через год работы в должности он получит право на участие в образовательных программах, через два года – дополнительные социальные льготы, через три – возможность взять выгодный кредит и т. п.

Мужской коллектив характеризуют сила, конкурентоспособность, иерархичность. В нем, безусловно, есть место и дружбе, но основной ракурс

взаимодействия мужчин – направленность на совместное решение профессиональных задач. В коллеге ценят, прежде всего, мастерство, а уж затем личные качества: ради результата мужчины вполне могут пожертвовать эмоциональным комфортом.

Если женщины могут «завязнуть» в мелочах или межличностных отношениях, то мужчины рискуют включиться в жесткую борьбу за первенство, которая, в конечном счете, вообще остановит процесс движения к цели. Здесь помогут программы рейтинговых соревнований на выявление лучшего по профессии или по другим номинациям, например конкурс на самую большую продажу с призовым фондом в виде путевки на отдых с семьей. Для компании такой приз не слишком обременителен, зато сотрудники включаются в соревнование с большим энтузиазмом.

«Разбавлять» мужской коллектив представительницами слабого пола полезно. Приход как в «чисто мужской», так и в «чисто женский» коллектив хотя бы одного-трех представителей противоположного пола поднимает производительность труда минимум на 15%. Мужчине необходимо, чтобы кто-то признавал его превосходство, а поскольку признавать взаимное превосходство друг друга парадоксально, положительно повлиять на ситуацию может только женщина.

Помимо выраженной иерархии характерным признаком мужской группы является наличие сравнительно устойчивых альянсов «за своих» и «против чужих» ради статуса и территории. Мужчины воспринимают работу и карьеру как захватывающую игру и увлекательное путешествие. В мужском коллективе много скрытых «правил игры», но сочувствия и сантиментов в нем встретишь гораздо меньше, чем в женском.

Одно из главных правил – правило уверенной компетентности – заставляет мужчин из последних сил носить на себе маску уверенного «всезнайки» даже тогда, когда они совершенно не уверены в своих силах. За помощью мужчины обращаются только в крайних случаях. Они готовы совершать ошибки, но тщательно скрывают это.

Женский и мужской подход к управлению

Для понимания влияния гендерных механизмов на систему управления предприятия важно отметить разницу в подходе женщин и мужчин к управлению и руководству. Установлено, что женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, сфера межличностных отношений волнует ее больше, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на эмоциональный климат и проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных проблем подчиненных. Руководители-женщины более сильны в воздействии на подчиненных и партнеров, в организации командной работы и сотрудничества, в развитии подчиненных и поиске информации. Они также более инициативны, лучше понимают корпоративные приоритеты и ценности, более эффективно строят и поддерживают отношения и лучше чувствуют окружающих, в том числе своих подчиненных.

Учет гендерного фактора необходим для эффективного управления персоналом, этого требуют реалии современной жизни. Взвешенный подход к анализу гендерных особенностей коллектива, учет мужской и женской специфики (разницы в адаптации к меняющимся условиям; коммуникативных особенностей, различных приоритетов мотивации и т. п.) может не только существенно улучшить психологический климат в организации, но и повысить степень вовлеченности персонала в рабочий процесс, вследствие чего бизнес станет более продуктивным.

Активно делающая карьеру женщина-руководитель иногда демонстрирует необоснованно жесткое поведение (даже более жесткое, чем мужчина), как результат усвоения правил игры, которые придуманы мужчинами и не являются для нее привычными. Она может не почувствовать допустимого предела волевого давления и «перегнуть палку», стремясь не показаться мужчинам слабой. Противоположная ситуация складывается, когда женщина-руководитель манипулирует подчиненными, демонстрируя зависимое, типично женское поведение, чтобы сгладить остроту конфликта или заставить мужчин работать. При этом она апеллирует к мужским качествам подчиненных, не умея подобрать другие доводы.

Среди типично мужских управленческих компетенций исследователи выделяют ориентацию на достижения, более аналитический и системный подход к принятию решений. Особенностями мужского стиля управления являются уверенность в собственной правоте и без альтернативность суждений. Мужчины более склонны к авторитарному стилю и чаще демонстрируют директивность и настойчивость в достижении результата. При большей склонности к командной игре мужчины-руководители более ориентированы на командное лидерство и стараются закрепить его, устанавливая жесткие правила иерархии.

Например, при необходимости принятия важного для организации решения мужчина-руководитель, скорее, попросит нескольких аналитиков подготовить материалы и, опираясь на них, будет самостоятельно принимать решение. Женщина-руководитель, напротив, скорее, устроит серию встреч с внешними и внутренними экспертами, возможно, поручит маркетологам провести предварительное исследование или фокус-группу с целевыми клиентами и будет очень чутко прислушиваться к комментариям и откликам всех тех, кто даже косвенно вовлечен в этот процесс.

Игра на эмоциях

Результаты исследования компании JOB.ru

Справочник по управлению персоналом. 2013 год. №6

Гармоничный эмоциональный фон в трудовом коллективе - залог высокой производительности труда. Это подтверждают результаты очередного онлайн-опроса на сайте JOB.RU. Две трети опрошенных признались, что любое бурное проявление эмоций у их коллег мешает им работать.

Больше половины опрошенных отметили, что им мешают негативные эмоции коллег. Но при этом лишь 12% признаются, что их сбивают с рабочего ритма любые сильные эмоции сослуживцев.

Почти треть наших респондентов (30,3%) утверждает, что позитивные эмоции сослуживцев им, напротив, помогают, хотя негативные, конечно, мешают. Стрессоустойчивыми оказались 22,9% опрошенных: ничто их не может выбить из колеи – они все равно остаются «спокойными как удав». А вот 19,1% респондентов все равно, что происходит вокруг, если это не касается их лично. Но если эмоции направлены на них - тогда другое дело, тогда, конечно, мешают.

Самыми невозмутимыми оказались жители Санкт-Петербурга и Ленинградской области. «Спокойных как удав» здесь набралось 26,7%. А вот в Москве и окрестностях, как оказалось, живут самые раздражительные люди: тех, кому все равно, какие эмоции выказывают на работе их коллеги, набралось всего 19,8%. Регионы расположились по этому параметру практически ровно посередине (23,5%).

А вот людей, способных воспринимать чужую радость как свою собственную, оказалось больше всего именно в провинции (32,8%); в столице и окрестностях таковых набралось 28,7%, а Санкт-Петербург и здесь подтвердил свой невозмутимый статус – 24% (почти на 9% меньше, чем в регионах, и почти на 5% меньше, чем в Москве). Впрочем, среди жителей Северной столицы оказалось больше всего тех, кто одинаково болезненно реагирует и на негативные, и на позитивные эмоции (14%). В Москве и регионах таких людей набралось почти на четверть меньше – 11,9% и 11,3% соответственно.

Жители столицы показали себя самыми большими индивидуалистами: 22,2% заявили, что эмоции коллег им мешают только в том случае, если направлены на них лично. Вторым в этом списке оказался Санкт-Петербург (20%), регионы набрали лишь 17,4%.

Офисный нытик: терпеть или нейтрализовывать?

Сильные эмоции окружающих действительно легко могут выбить из рабочего ритма, но их можно контролировать, например, с помощью кодекса корпоративного поведения. Если сотрудника переполняют чувства, он может поделиться ими либо за пределами офиса, либо во внерабочее время. Гораздо сложнее контролировать вялый, но устойчивый негатив. Такие тлеющие эмоции с первого взгляда никому особенно не мешают, но их воздействие на окружающих может быть достаточно сильным.

Речь не идет о людях, действительно оказавшихся в сложной ситуации. Каждый из нас наверняка сталкивался с так называемым офисным нытиком, который не просто вечно всем недоволен, но и считает своим долгом раз за разом сообщать об этом коллегам. Что делать руководителю, если в коллективе завелся пессимист, который ежедневными жалобами на жизнь мешает всем окружающим?

Психологи рекомендуют провести с таким сотрудником критическую беседу, указав ему на то, как его поведение влияет на рабочую атмосферу. Если

выяснится, что человек на самом деле недоволен чем-то конкретным, ситуацию можно взять под контроль. Если же дело все-таки в характере, и первая критическая беседа на подчиненного не подействовала, необходимо вновь вернуться к этому разговору. Полезно спросить у самого «жалобщика», каким он видит выход из ситуации и что, как он думает, сможет помочь ему прекратить неконструктивное поведение. При этом важно не рассматривать изменение внешних условий, а помочь подчиненному удерживаться на позиции «что я сам могу сделать».

Если такой закоренелый пессимист – хороший специалист, то можно обратить его негатив на пользу компании, например попросить его систематизировать свои замечания в форме конкретных предложений. Если же поток негатива носит абстрактный характер, лучше просто занять человека работой, максимально изолировав его от окружающих.

Можно ли использовать идеи Брайана Трейси в профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений?

Административная и кадровая работа. 2013 г. №8 стр. 73-79

Одна из последних книг Брайана Трейси называется "Оставьте брезгливость, съешьте лягушку". Книга с таким несерьезным названием содержит научно обоснованные и апробированные советы по повышению качества и эффективности труда, основанные на принципе расстановки приоритетов в любой деятельности. Эти советы разделены на 21 действенный принцип эффективного труда, доказавший свою пригодность на практике.

Брайан Трейси – профессиональный лектор, преподаватель, консультант, а также председатель консалтинговой компании "Брайан Трейси Интернэшнд".

Воззрения Брайана на природу успеха вращаются вокруг единственной вещи – его веры в человека. Он считает, что даже человек со средними способностями обладает колоссальным нереализованным потенциалом. Он убежден, что вы можете значительно ускорить свой путь к успеху, если усвоите и начнете применять на собственной практике методы, правила и стратегии действия, которые используют люди, добившиеся успеха раньше вас.

У вас всегда не хватает достаточно времени, чтобы заниматься всеми своими делами в полном объеме. Вы в буквальном смысле завалены работой и разного рода обязанностями. Сколь разнообразными приемами ее повышения мы бы ни владели, дел всегда окажется слишком много, чтобы успеть свершить их за то время, которым вы располагаете.

Единственный способ рационально планировать свое время и свою жизнь заключается в том, чтобы изменить свое мышление, стиль работы и подход к решению нескончаемого потока проблем, которые обрушиваются на вас ежедневно. Каков же выход? Вы должны правильно расставить приоритеты и начать тратить больше времени на те задачи, которые действительно имеют значение.

Способность целеустремленно концентрироваться на самой важной задаче, выполнять ее хорошо и доводить до конца – есть ключ к большому успеху, реальным достижениям, уважению со стороны других людей, высокому социальному статусу и счастью.

Если вы принадлежите к большинству современных людей, то вы пребываете в ситуации, когда сделать надо много, а времени недостаточно. Вы тратите много сил, чтобы справиться с массой дел, однако новые задачи и обязанности продолжают накатываться на вас подобно приливу. По этой причине вы никогда не в состоянии выполнить весь список своих дел. И найти для этого время вам в итоге не удастся никогда. В отношении каких-то своих задач и обязанностей (а порой и многих из них) вы всегда будете позади намеченного графика.

Поэтому наиболее важно уметь выбирать из всех задач самую значительную, чтобы затем приступить к ее решению и быстро и качественно довести дело до конца. Это следует считать ключевым фактором вашего профессионального успеха, нежели любое другое качество и умение, которое вы могли бы в себе воспитать.

Человек средних способностей, приобретя привычку ставить перед собой ясные задачи и доводить их до успешного конца в сжатые сроки, даст "сто очков вперед" любому гению, который много говорит и строит грандиозные планы, но мало делает практически.

Давно известна расхожая фраза: "Если каждое утро вам приходиться съедать живую лягушку, весь день после этого вы можете довольствоваться сознанием, что, вероятно, ничего худшего с вами сегодня уже не произойдет". Ваша "лягушка" – это та самая крупная, самая важная задача, в отношении которой вы, скорее всего, склонны проявлять медлительность и нерешительность, если с ходу не отважитесь "взять быка за рога". Это та самая

задача, которая имеет ключевое позитивное влияние на вашу жизнь и карьеру в настоящий момент.

Если перед вами стоят две очень важные задачи, то начинайте с самой крупной, трудной и важной. Приучайте себя приступать к ее решению немедленно и затем проявлять упорство, пока она не будет выполнена до конца, лишь после этого разрешайте себе переходить к решению других задач.

Боритесь с соблазном начинать с более легких задач. Постоянно напоминайте себе, что одно из самых главных решений, которые вы принимаете каждый день, состоит в правильном выборе того, что следует сделать немедленно и что можно сделать позднее, если следует делать вообще.

Путь к достижению высокого уровня профессионализма и продуктивности труда лежит через приобретение устойчивой привычки решать самые важные задачи с самого утра, не тратя времени на другие проблемы. Вам необходимо научиться "съедать лягушку" первым делом, не пускаясь в предварительные, нередко праздные, рассуждения.

Социологи проводили исследования, целью которых было выявить причины успеха у мужчин и женщин, добивавшихся быстрого продвижения по служебной лестнице. В качестве наиболее заметного и устойчивого фактора поведения во всех сферах деятельности у этих людей было установлено такое свойство характера, как "ставка на действие". Успех сопутствует тем, кто сразу приступает к свершению самых важных дел, кто воспитал в себе упорство и целеустремленность в работе над ними вплоть до победного конца.

"Неэффективное исполнение" – одна из самых крупных проблем, с которой сталкиваются организации в современном мире. Многие люди путают деятельность с процессом достижения результатов.

Они много и подолгу говорят, проводят бесконечные совещания, составляют красивые планы, но, в конечном счете, не обеспечивают выполнения требований, предъявляемых к их работе и, в частности, к ее результатам.

Девяносто пять процентов вашего успеха в жизни и в работе будут зависеть от того, какие привычки вы приобрели. Привычка ставить перед собой ясные цели, не допускать медлительности и нерешительности в делах и упорно работать над выполнением наиболее существенных задач требует воспитания в себе как умственных, так и физических умений и навыков. Эту привычку можно приобрести посредством практики и многократного повторения, пока не произойдет ее закрепление на подсознательном уровне и она не станет неотъемлемой частью вашего поведения. Как только привычка сформирована, ее практическое выражение явится не чем иным, как автоматической реакцией, действием, осуществляемым с завидной легкостью.

Ваш психический и эмоциональный мир устроен таким образом, что успешное выполнение задачи сопровождается переживанием удовлетворения. Всякий раз, выполнив задачу любого масштаба и важности, вы чувствуете прилив энергии, энтузиазма и возвышаетесь в собственных глазах. Чем более значимой является выполненная вами задача, тем большее удовлетворение,

уверенность в собственных силах вы обретаете и тем с большим оптимизмом смотрите на окружающий вас мир.

Одно из главных условий того, чтобы преуспевать в своей карьере и быть довольным самим собой, состоит в том, чтобы приобрести привычку незамедлительно приступать к выполнению первоочередных задач и доводить их до конца. Как только такая привычка станет "второй натурой", она будет исподволь руководить вашими действиями, и вы обнаружите для себя, что доводить до конца важные задачи легче, нежели бросать их на полпути.

Одной из главных причин пустой траты времени перед началом важных дел, иначе именуемой промедлением, является отсутствие ясности, четкого представления по поводу содержания требуемой работы, порядка ее выполнения, а также ее назначения. Вам следует всеми силами избегать попадания в подобную психологическую ловушку, добиваясь достижения полной ясности в отношении поставленных целей во всех предпринимаемых вами делах. Помните, что одним из наихудших вариантов траты времени является прекрасное выполнение работы, которая никому не нужна.

Мыслите на бумаге. Когда вы записали, в чем состоит ваша цель, вы выкристаллизовали ее и придали ей осязаемость. Вы создали нечто, что можно пощупать зрительно воспринимая. В то же время, цель или задачу, не получившую письменного выражения, можно считать лишь добрым намерением или фрагментом фантазии. Она лишена энергии. Не сформулированные на бумаге цели приводят к путанице, отсутствию ясности в видении перспектив, дезориентации и многочисленным ошибкам.

Определите сроки достижения вашей цели. Цель, для достижения которой не определены сроки, не имеет срочности. У нее нет четко обозначенного начала и конца. Без четко указанного срока и ясно расписанной ответственности за исполнение, диктуемой вам или принимаемой вами добровольно, вы естественным образом будете склонны медлить, и в итоге очень мало сделаете для достижения своей цели.

Далее составьте перечень всего, что, как вы считаете, вам предстоит сделать для достижения своей цели, а затем преобразуйте свой перечень в план. Упорядочьте элементы перечня в соответствии с их приоритетностью и расположите в хронологическом порядке. Решите, какие действия следует предпринять в первую очередь, а какие можно оставить на потом.

Достижение цели становится легче, если путь к ней разбить на малые участки, каждый из которых представляет собой отдельную небольшую задачу.

После того, как вы изложили на бумаге свои цели и план действий, вам будет обеспечена гораздо более высокая продуктивность и эффективность, нежели тому, кто предпочитает носить свои планы в голове.

Немедленно приступайте к решению задач, входящих в ваш план. Самый "средний" план, но выполненный тщательно, гораздо лучше, нежели самый блестящий план, для реализации которого было сделано немного.

<…>

Размышляйте о своих целях и подвергайте их ежедневной ревизии. Каждое утро, начиная работу, предпринимайте действия, касающиеся самой насущной задачи, которую вы в состоянии выполнить в качестве вклада в достижение своей главной на текущий момент цели.

Загодя планируйте каждый свой день

Ваша способность хорошо планировать свои действия, причем заблаговременно, является мерилом вашей общей компетенции. Чем лучше план, составленный вами, тем легче вам преодолеть склонность к промедлению, начать движение вперед, продолжать упорно добиваться своей цели.

Одной из высших целей в любой работе является достижение самой высокой возможной отдачи от затраченной мыслительной, эмоциональной и физической энергии. Выгодным для вас обстоятельством является то, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит не менее десяти минут в ходе практического воплощения идей.

<…>

Составляйте свой перечень вечером накануне, в конце рабочего дня. Включите в него все, что вы не успели завершить за день текущий, а также дела, которые планируете на завтра. Составляя таким образом подобный перечень, можете быть уверены, что он подвергнется усвоению вашим подсознанием на протяжении всего ночного сна. Следствием этого нередко бывает то, что вы просыпаетесь с грандиозными идеями, которые, как оказывается, можно с успехом применить в работе, увеличив скорость и качество выполняемых задач.

Чем больше времени вы посвятите составлению письменных перечней всего того, что планируете совершить, тем выше будет успех всех ваших начинаний.

По ходу работы в течение дня вычеркивайте пункты из своего перечня-плана по мере их выполнения. Ценным для вас в данном процессе является видимая картина достигнутого. Так рождается ощущение успеха и движения вперед. Видя себя последовательно осуществляющим запланированные задачи, вы обретаете мотивацию и энергию, необходимую для того, чтобы дойти до конца перечня. Одновременно повышается и ваша самооценка, и уважение к себе. Подспудно наблюдаемый вами собственный прогресс обеспечивает ваше движение вперед и помогает вам не допускать промедления в делах.

Взявшись за реализацию любого проекта, начните с составления перечня, включая в него каждый свой шаг, который планируете предпринять для осуществления проекта от начала до конца. Упорядочьте задачи проекта по приоритетности и в соответствии с хронологической последовательностью. Затем приступайте к последовательному выполнению каждой задачи, не берясь более чем за одну за раз. Вы будете удивлены тому, сколь много сможете достичь, действуя таким образом.

Одним из важнейших правил в деле достижения высокой продуктивности является правило 10/90. Согласно этому правилу, первые 10 процентов

времени, которые затрачиваются на заблаговременное планирование и организацию работы, обеспечивают экономию не менее 90 процентов времени на практическое выполнение работы. Вам достаточно один раз применить это правило, чтобы убедиться в его истинности.

Заблаговременно планируя каждый свой день, вы обнаружите, что вам проще как начать движение, так и продолжать его. Дела идут быстрее и более гладко, нежели шли прежде. Вы чувствуете себя более уверенно, и сознание собственной компетенции дает вам удовлетворение.

Применяйте правило 80/20 во всем

Правило 80/20 представляет собой одну то самых удачных концепций в деле рационального использования времени и планирования. Его также называют "принципом Парето", по имени впервые сформулировавшего его в 1895 г. итальянского экономиста Вильфредо Парето. Он заметил, что люди в обществе делятся на тех, кого он называл "влиятельным меньшинством" (на чью долю с точки зрения богатства и влиятельности приходилось "верхних" 20 процентов населения), и на тех, кого он называл "тривиальное большинство" (на них приходилось "нижних" 80 процентов).

Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется выведенному им принципу. Например, его принцип гласит, что 20 процентов произведенной вами работы обеспечивают 80 процентов полученных вами результатов: Это значит, что если у вас имеется перечень из десяти дел, которые необходимо совершить, то два из них окажутся по конечной приносимой выгоде равноценными (или более ценными) оставшимся восьми, вместе взятым.

Нередко можно видеть людей, которые, как кажется, весь день полностью заняты работой, но результаты их деятельности почти не видны или малозначащи. Причиной этого почти всегда оказывается то обстоятельство, что они трудятся над несущественными задачами и не решаются приступить к решению одной или двух задач, способных принести наибольшую пользу.

Самые значимые задачи нередко самые трудные и сложные. Однако отдача и награда за их эффективное осуществление могут быть колоссальными. По этой причине вам следует твердо отказываться от выполнения задач, содержащихся во второстепенных восьмидесяти процентах, пока у вас остаются невыполненными задачи из главных двадцати.

Всегда, приступая к очередной задаче, спрашивайте у себя: "Входит ли данная задача в главные 20 процентов приоритетных задач или во второстепенные 80 процентов?" Не поддавайтесь соблазну прежде разбираться с мелочами. Продуктивные и эффективно распоряжающиеся своим временем люди, приучают себя начинать с самой важной задачи, стоящей перед ними.

Люди, которые смотрят далеко вперед, планируя свою жизнь и карьеру, склонны лучше распоряжаться своим временем и поступками, нежели те, кто мало задумывается о будущем. Мышление на далекую перспективу сопровождается более высоким качествам принимаемых решений при достижении краткосрочных целей. Людям, добивающимся успеха в делах,

свойственна ясная ориентация на будущее. Они рассчитывают свои ходы на пять, десять, двадцать лет вперед. Они анализируют принимаемые ими решения и предпринимаемые ими действия в настоящем, с точки зрения их согласованности с долгосрочным будущим, к которому стремятся. Если в своей работе вы обрели полную ясность в отношении того, что важно для вас в долгосрочной перспективе, то вам будет гораздо проще принимать единственно верные решения относительно своих приоритетов в обозримом будущем.

Первейший закон успеха – концентрация, направление всей энергии к единой точке и движение в точности к цели. Когда вы приобретете привычку полностью концентрироваться на своем самом важном деле, вы научитесь делать вдвое, а то и втрое больше, чем окружающие вас люди.

Ключевыми категориями результатов в менеджменте являются планирование, организация, подбор кадров, распределение задач, контроль над их выполнением, контроль качества и ведение отчетности. Таковы сферы деятельности, в которых менеджер обязан достичь результатов, чтобы успешно справиться со своими должностными обязанностями.

Чтобы справляться со своей работой, вы должны обладать достаточными знаниями и умениями. Причем требования к таковым постоянно меняются. Вы всегда обладаете некой базовой компетенцией, позволяющей вам вообще справляться с возложенными на вас задачами. Вместе с тем ключевые результаты, определенные выше, всегда выступают центральным аспектом вашей работы и определяют успех или неуспех, сопутствующий вам в ваших делах.

Результаты ключевой категории задают тот уровень, который вы обязаны достичь, чтобы успешно справляться со своей работой. <…>

Отправной точкой для достижения высоких результатов является определение ключевых категорий результатов, относящихся к вашей работе. Составьте перечень своих обязанностей в терминах, требуемых от вас результатов и убедитесь, что аналогично понимают содержание вашей работы и ваши начальники, и работники одного с вами уровня, и подчиненные.

Например, организация работы подчиненных представляет собой ключевую категорию результатов для менеджера. Способность к этому во многом определяет, насколько менеджер умеет руководить и добиваться результатов от других работников. <…>

Правда жизни состоит в том, что у каждого есть свои сильные и слабые стороны. Откажитесь раз и навсегда от манеры оправдывать или защищать собственные слабости и недостатки. Напротив, ясно определите их для себя. Затем задайтесь целью и составьте план по улучшению своих показателей в областях, где прежде вы не блистали. Просто подумайте над этим! Возможно, вам не хватает всего одного умения, но именно оно отдаляет вас от наивысшего успеха в своей работе.

Следующий вопрос является одним из самых главных, на который вам следует искать ответ: "Какой навык (способность/умение), обрети я его и доведи до совершенства, оказал бы самое положительное влияние на мою

карьеру?" Данный вопрос должен служить вам путеводной нитью в вашем стремлении сделать карьеру. Покопайтесь в себе в поисках ответа на него. Возможно, вы уже знаете ответ.

Таким образом, определите ключевые категории результатов, присущие вашей работе. Составьте перечень основных результатов, которых вам необходимо добиваться, дабы отлично исполнять свою работу. Оцените себя по десятибалльной шкале по каждому из пунктов. Затем определите один ключевой навык (способность/умение), который прекрасно помогал бы вам в работе, "владей вы им в полной мере".

Улучшить собственную работу можно лишь тогда, когда вы открыты для конструктивных замечаний и пожеланий со стороны других людей. Обсудите текущие результаты вашей работы со своими подчиненными и коллегами, равными вам по должности, начальником. Обсудите их даже с супругой или супругом.

Возьмите за привычку проводить подобный самоанализ регулярно. Никогда не останавливайтесь в деле самосовершенствования. Уже одно то, что вы примете такое решение, способно коренным образом изменить вашу жизнь.

Закон "вынужденной производительности"

Закон "вынужденной эффективности" гласит: "Времени никогда не хватает на все дела, однако на самые важные дела его хватает всегда". Когда у вас не хватает времени, но вы осознаете, что последствия от невыполнения важной задачи могут быть крайне серьезными, вы почти всегда ухитряетесь изыскать время на завершение работы, нередко трудясь до самой последней минуты. Вы раньше встаете, позже ложитесь, так или иначе заставляя себя завершить работу, стремясь избежать негативных последствий, которые обрушились бы на вас, не уложись вы в заданный срок,

Существует правило, что у вас никогда не будет достаточно времени, чтобы сделать все дела. Известен факт, что среднестатистический работник в наше время работает на уровне 10-30 процентов от рассчитанной нагрузки. Некоторые дела оказываются отложенными на более поздний срок, о чем свидетельствуют стопки бумаг растущих на столе. У каждого из нас скапливается литература, которую мы не успеваем прочитать. В ходе недавнего исследования выяснилось, что типичному работнику управленческого звена присущ стабильный дефицит времени в размере 300-400 часов на чтение литературы разного рода, как дома, так и на работе.

Все это означает, что ликвидировать каким-то образом свое отставание от сложившегося помимо вашей воли темпа жизни, вам не удастся никогда. Поэтому оставьте всякие попытки. Все, на что вы можете надеяться, - это не допускать отставания в своих основных делах на работе; остальному попросту придется ждать своей очереди.

Многие люди говорят, что работают лучше, когда зажаты в узкие временные рамки, иными словами, когда должны соблюсти определенный срок в выполнении чего-либо. К сожалению, многолетние исследования показывают, что так бывает скорее редко, чем часто. Находясь под прессингом крайнего

срока, нередко созданного искусственно, в результате промедления в делах и откладывания их на потом, люди испытывают больший стресс, совершают больше ошибок и чаще вынуждены переделывать свою работу, нежели при менее жестких условиях.

Тщательно подготовьтесь, перед тем как начинать работу

Одним из условий не допускать промедления в делах и совершать многое в малый срок является привычка иметь все необходимое под рукой перед началом работы. Начнете с того, что приберите на своем столе или рабочем месте, сделав так, чтобы все, что не относится к той одной-единственной задаче, к выполнению которой вы приступаете, было убрано. Если нужно, сложите все лишнее на полу или на другом столе. Теперь окружите себя всеми необходимыми материалами, которые вам потребуются. Добейтесь, чтобы все было под рукой и вам не пришлось вставать, выходить из комнаты и т.п. для получения нужного материала.

Проследите, чтобы все письменные принадлежности, дискеты, коды доступа, адреса электронной почты и все остальное, необходимое вам для работы, имелось в наличии и на расстоянии вытянутой руки.

Свое рабочее место следует устроить так, чтобы оно было удобным, привлекательным и стимулирующим длительную работу. В особенности проследите за тем, чтобы у вас был удобный стул или кресло, обеспечивающие опору для спины и такой высоты, чтобы ваши ноги имели уверенный контакт с полом.

Высокопродуктивные люди тратят время на то, чтобы превратить свое рабочее место в приятный для работы уголок. Чем аккуратнее и привлекательнее ваше рабочее место, тем легче вам будет начать работу и довести ее до конца.

Когда все готово и аккуратно разложено по местам, у человека повышается психологический настрой приступить к работе. Чем аккуратнее и привлекательнее ваше рабочее место, тем позитивнее ваше отношение к работе и продуктивнее ваша деятельность. Возьмитесь сегодня же за организацию своего рабочего места, чтобы оно обеспечивало вам ощущение рабочего комфорта, придавая вам уверенности в своих силах всякий раз, как вы садитесь за работу.

Постоянно повышайте свой класс

Непрерывная учеба – один из наиболее важных принципов достижения продуктивности. Приобретайте новые знания и навыки с тем, чтобы все успешнее справляться со своей работой. Чем лучше вы способны решать конкретный тип задач, тем вероятнее, что с ходу приметесь за работу над ними и доведете их до конца.

Важной причиной промедления и нерешительности является ощущение собственной некомпетентности, недостаток уверенности в своих силах или отсутствие знаний или навыков, необходимых для выполнения какого-то ключевого элемента работы.

Постоянно повышайте свой профессиональный уровень в ключевых категориях результатов, присущих вашей сфере деятельности. Помните, каким бы квалифицированным специалистом вы ни являлись на текущий момент, ваши знания и навыки устаревают с огромной скоростью.

Один из секретов рационального планирования и использования времени заключается в том, что вам следует улучшать свои показатели профессионального роста при выполнении наиболее важных задач. Самостоятельное повышение квалификации – один из самых эффективных путей, ведущий к экономии рабочего времени. Чем успешнее вы справляетесь с важной задачей, тем большим стимулом для работы вы обладаете. Чем лучше вам удается нечто, тем с большей энергией и энтузиазмом вы над этим трудитесь. Когда в вас живет уверенность, что вы легко справитесь со стоящей перед вами задачей, маловероятно, что вы будете медлить, приступая к ней и тем паче выполняя ее.

Одна порция информации или один-единственный новый профессиональный навык способны сыграть огромную роль в повышении качества выполняемой вами работы. Определите самые важные задачи, после чего составьте план по постоянному повышению собственных профессиональных знаний и умений, необходимых для наилучшего их выполнения. Непрерывное образование есть минимальное требование для достижения успеха в любой сфере. Не позволяйте себе не обладать каким-либо навыком, отсутствие которого сдерживает ваш успех.

Знайте и используйте свои особые таланты

Регулярно анализируйте свои уникальные таланты и способности. Какого рода занятия даются вам наиболее успешно? В чем вы чувствуете себя хорошим специалистом? Что дается вам с легкостью, представляя трудности для других? Оглядываясь на свою карьеру, постарайтесь понять, что во многом обусловило ваш успех на настоящий момент? Вы устроены таким образом, что вам всегда больше всего нравится делать то, в чем вы чувствуете себя асом. Люди, которым сопутствует успех, неизменно те, кто нашел время определиться, что им удается лучше всего и к чему более всего лежит у них душа. Они знают, что ценится в их работе и концентрируют свое внимание на этом в полной мере.

Вам следует всегда прикладывать максимум усилий для выполнения тех задач, в отношении которых ваши особые таланты и способности позволяют работать хорошо и со значительной отдачей. Вы не можете переделать всех дел, но зато можете преуспеть в тех, где чувствуете себя специалистом и способны по-настоящему принести пользу.

Определяйте сдерживающие факторы

Что сдерживает ваше движение? Что ограничивает скорость, с которой вы достигаете своих целей? Что определяет, насколько быстро вы доберетесь от своего теперешнего состояния к тому, к которому стремитесь?

Таковы важные вопросы, которые нередко встают перед вами на вашем пути к достижению высокого уровня производительности. Что бы вы ни

делали, всегда имеется сдерживающий фактор, который определяет, насколько скоро и качественно вы в состоянии выполнить свою работу. Вам следует рассматривать всякую задачу, стоящую перед вами, с точки зрения сдерживающего фактора, присущего ей. После того, как он определен, вам следует приложить максимум усилий к тому, чтобы свести к минимуму эффект, обусловленный его влиянием.

При выполнении практически любой задачи, большой или малой, можно обнаружить фактор, который тормозит ваше стремление к цели. В чем он состоит? Выявив таковой, постарайтесь его полностью нейтрализовать, используя для этого свои внутренние резервы. Более полезного применения своему времени и способностям на тот момент вы можете и не найти.

Подобным фактором может быть человек, в чьей помощи вы нуждаетесь, недостающий объем средств, слабое звено в системе лиц, работающих над задачей, или что-либо другое. Сдерживающий фактор, однако, всегда присутствует, и вам всегда необходимо определить его. Точное определение сдерживающего фактора, присущего какому-либо процессу, и нейтрализация его в возможно полной мере способны обеспечить больший прогресс в делах, нежели какие бы то ни было другие меры.

Правило 80/20 применимо к сдерживающим факторам в вашей служебной и личной жизни. Согласно ему, 80 процентов факторов, сдерживающих достижение вами своих целей, являются внутренними. Их следует искать внутри вас самих, среди ваших качеств, способностей, привычек, взглядов на жизнь или знаний. И лишь 20 процентов сдерживающих факторов – внешние по отношению к вам или к компании, в которой вы работаете.

Принуждайте себя к действию

В мире много людей, которые ждут, пока не придет добрый человек и не подскажет им, как стать тем, кем они мечтают. Проблема, однако, в том, что никто не придет к ним на помощь. Такие люди ждут автобуса на улице, по которой автобусы не ходят. Как следствие, если они не возьмут ответственность за собственную жизнь и не начнут принуждать самих себя к действию, все может кончиться вечным ожиданием. К сожалению, к таковым относится большинство людей. Только около двух процентов людей способны работать самостоятельно без контроля со стороны других. Мы называем таких людей "лидерами". Быть такого рода человеком должно стать вашей целью.

Заключение

Ключ к успеху в работе и высокой продуктивности заключается в Вашей способности выбирать наиболее важную из совокупности задач, а затем целеустремленно выполнять ее до полного завершения. Для этого необходимы навыки планирования, расстановки приоритетов и организации работы. Когда же вы воспитаете в себе обычай начинать работу с самой важной задачи, успех будет вам обеспечен.

Ниже вашему вниманию предлагается краткое резюме всех способов не допускать промедления в делах и достигать больше результатов за единицу

времени, изложенные в книге Брайана Трейси. Регулярно применяйте данные правила и принципы, пока они не станут неотъемлемой частью вашего мировоззрения, после чего ваше будущее будет обеспечено.

1. Подготовьте "стол". Определитесь с полной ясностью, к чему вы стремитесь. Ясность целей – совершенно необходимая вещь. Изложите на бумаге свои цели и задачи перед тем, как приступать к работе.
2. Загодя планируйте каждый свой день. Думайте "на бумаге". Каждая минута, потраченная на планирование, способна сэкономить вам от пяти до десяти минут в работе.
3. Применяйте правило 80/20 во всем. 20% всех ваших дел соответствует 80 % достигаемых вами результатов. Всегда старайтесь направлять максимум своих усилий на названные "лучшие" 20 процентов дел.
4. Думайте о последствиях. Ваши самые важные задачи суть те, которые влекут наиболее серьезные последствия, положительные или отрицательные, для вашей жизни и работы. Уделяйте им повышенное внимание.
5. Перед тем как начать работу в соответствии с перечнем дел, посвятите несколько минут тому, чтобы упорядочить их по значимости, благодаря чему вы обеспечите правильный порядок работы, а именно, согласно принципу: более важные дела – в первую очередь.
6. Основное внимание – ключевым категориям результатов. Дайте определение тем результатам, которых вам обязательно надо достичь в своей работе, и добивайтесь их на протяжении всего дня.
7. Закон "вынужденной производительности". У вас никогда не хватит времени на все дела, но на самые важные из них время найдется всегда. Остается определить, что это за дела.
8. Тщательно подготовьтесь, перед тем как начинать работу. Подготовкой предваряют правильные поступки и предотвращают плохие.
9. Постоянно повышайте свой класс. Чем больше знаний и умений приобретаете вы в своей сфере деятельности, тем легче вам приниматься за наиболее важные задачи и быстро находить их решение.
10. Знайте и используйте свои особые таланты. Поразмыслите над тем, в каких вопросах в своей сфере деятельности вы являетесь подлинным специалистом или могли бы стать таковым, и направьте свою энергию на выполнение соответствующих задач.
11. Определяйте сдерживающие факторы. Определяйте "узкие места", "непрочные звенья", возможные недостатки и препятствия внутренней и внешней природы – все то, что накладывает ограничения на скорость, с которой вы достигаете своих наиболее значимых целей. Прикладывайте необходимые усилия к снижению их влияния.
12. Вы в состоянии выполнить самую объемную и сложную работу при условии, что будете осуществлять ее поэтапно.
13. Принуждайте самого себя к действию. Представьте себе, что уезжаете на месяц и перед отъездом вам необходимо закончить свои самые

срочные дела. Подобная психологическая установка способна прекрасно повысить вашу дисциплину в работе.

14. Доведите до максимума собственные внутренние силы. Определите периоды времени в течение суток, когда ваша физическая и интеллектуальная активность достигает своего пика, и планируйте работу так, чтобы наиболее важные и требующие усилий задачи приходились на эти периоды.

15. Обеспечивайте себе стимулы для работы. Станьте ярым болельщиком в отношении самого себя. Находите положительные стороны в любой ситуации. Концентрируйте внимание на поиске решения проблемы, нежели на малосущественных ее аспектах. Придерживайтесь оптимистического мировоззрения и старайтесь играть во всем конструктивную роль.

16. Творчески распределяйте свое время. Поскольку вы не в состоянии уделить достаточно времени всем своим делам, вы должны научиться откладывать на потом малозначащие задачи, с тем, чтобы у вас находилось время на небольшое количество дел по-настоящему важных.

17. Выполняйте самую трудную задачу в первую очередь. Начинайте день со своей самой сложной задачи, решив которую вы способны внести серьезный вклад в собственную карьеру, и проявляйте упорство, выполняя ее не иначе как до самого конца.

18. "Разрезайте" задачу на ломтики. Разбивайте крупные сложные задачи на элементы, представляющие собой вполне посильные подзадачи, после чего выполнение одной из последних позволит вам начать работу над основной задачей.

19. Практикуйте сегментацию времени. Организуйте свой рабочий день вокруг крупных сегментов времени, в течение которых вы мажете посвятить себя выполнению наиболее важных задач.

20. Вырабатывайте в себе привычку работать быстро с важными задачами. Приобретайте репутацию человека, способного работать быстро и качественно.

21. Определитесь с приоритетами, приступайте к своей самой важной задаче и трудитесь над ней без остановок, пока не выполните ее на 100 процентов. Это истинный ключ к профессиональному успеху и максимальной продуктивности в работе.

Проявите решимость и упорство в том, чтобы ежедневно применять данные принципы в своей работе, пока они не станут вашей "второй натурой". Возведя это в разряд привычки, вы обеспечите себе высочайшую работоспособность, а это открывает бескрайние перспективы для вашей карьеры.

Использование информационных технологий в управлении персоналом

Контроль исполнения поручений в MS Excel

Автор: Денис Антипов, старший специалист отдела административного обеспечения ООО «Миррико менеджмент»

Делопроизводство и документооборот на предприятии. 2012 г. № 10 стр. 82-95

Правила работы

Для начала напомним правила осуществления контроля исполнения поручений, к автоматизации которых с помощью стандартных возможностей MS Excel мы позже приступим.

Выделяют контроль по существу решения вопросов и контроль за сроками исполнения заданий.

Контроль по существу

Контроль по существу – это оценка того, насколько правильно, удачно, полно решен вопрос. Такой контроль осуществляет руководитель (учреждения или отдела) или специально уполномоченное лицо. Ответственность за правильное и своевременное решение вопросов, отраженных в документах, несут руководители структурных подразделений и сотрудники, которым поручено исполнение документа. Исполнитель, как правило:

- указывается в резолюции руководителя на документе (например, на входящем письме, на заявлении работника) или
- прямо пишется в тексте поручения (обычно в приказе / протоколе отдельные поручения оформляют в виде самостоятельных пунктов текста и формулируют их так, чтобы сразу было понятно, что, кому и когда нужно сделать; соответственно, на контроль ставится отдельно каждый пункт – задание / поручение),
- когда исполнитель прямо не указан, он определяется в соответствии с распределением обязанностей в организации.

Если в резолюции/поручении руководителя указано несколько исполнителей, ответственным за исполнение документа/поручения и, соответственно, организующим его исполнение является лицо, указанное и резолюции первым.

Поручения могут вытекать из текста документа, а могут быть «самостоятельными», т.е. не задокументированными и, тем не менее, подлежащими контролю их исполнения. Если поручение создано на основании документа, оно содержит ссылку на документ-основание (см. заполнение первых четырех колонок в таблице на Рисунке 1). Поручения выдают руководители всех уровней. Однако какие документы/поручения ставить на контроль, каждая организация решает сама. Обычно это все поручения руководителя организации и его замов. Чем больше количество документов организации, тем важнее упорядочить работу по контролю исполнения

документов и тем более выборочно организация подходит к решению вопроса «что будем контролировать» - здесь важна золотая середина. Итак, на контроль обычно ставят выполнение поручений первого лица, занимается этим служба ДОУ или секретарь.

Поручения должны быть четко и однозначно сформулированы:

- само поручение;
- срок исполнения;
- исполнитель (возможно выполнение поручения несколькими лица ми, тогда одно назначается ответственным исполнителем, а остальные считаются соисполнителями).

При формировании поручений желательно придерживаться простых правил: формулировки должны быть краткими, емкими, исключающими двойственность толкований, иметь четко определенный и измеримый результат.

Пока поручение находится на исполнении, возможны следующие действия:

- автор может изменить срок исполнения поручения;
- автор может изменить ответственного исполнителя поручения;
- исполнителями создаются отчеты по результатам исполнения;
- автор имеет возможность возвращать поручение на доработку или утверждать результат исполнения.

Если задача была разделена между соисполнителями, то их отчеты об исполнении получает ответственный исполнитель. Именно он формирует итоговый единый отчет по поручению и направляет его автору.

Контроль за сроками исполнения

Контроль за сроками исполнения документов/поручений ведет служба документационного обеспечения управления (ДОУ), а в небольшой организации – секретарь.

Технологию ведения контроля за сроками исполнения можно разбить на следующие процедуры:

- фиксация всех поставленных на контроль документов, указаний, поручений, заданий руководства;
- проверка своевременного доведения документа до исполнителя;
- корректировка данных о контролируемых документах при изменении сроков исполнения, передаче документа от исполнителя к исполнителю, из подразделения в подразделение (мы фиксируем это в поле «Состояние исполнения», см. Рисунок 1);
- напоминание исполнителям и руководителям подразделений о наличии неисполненных документов и поручений;
- информирование руководителей (подразделений и организации) о состоянии и ходе исполнения документов;
- внесение данных об исполнении документов;

- анализ состояния дел и уровня исполнительской дисциплины по организации в целом, по структурным подразделениям, специалистам, видам документов и другим аспектам.

Сроки исполнения документов могут быть определены:

- законодательством (например, для исполнения обращений граждан);
- в документах, поступивших от вышестоящих организаций и содержащих какое-либо поручение, срок обычно указан;
- в распорядительных документах и решениях коллегиальных органов срок указывается по каждому пункту;
- на документах, рассмотренных руководителем, срок их исполнения содержится в резолюции;
- для решения периодически повторяющихся вопросов в организации должны быть установлены и отражены в инструкции типовые сроки исполнения таких документов.

Как видите, срок исполнения поручения обычно устанавливается его автором. При этом принято, что поручения, содержащие указание «срочно», подлежат исполнению в 3-дневный срок. Указание «оперативно» предусматривает 1-дневный срок исполнения поручения. Если срок исполнения в поручении не указан, оно подлежит исполнению в срок до 1-го месяца с даты его подписания (до соответствующего числа следующего месяца, а если в следующем месяце такого числа нет, то до последнего дня месяца). Если последний день срока исполнения поручения приходится на нерабочий день, оно подлежит исполнению в предшествующий ему рабочий день.

Для документов, содержащих сложное задание, могут быть установлены длительные сроки исполнения (несколько месяцев, полгода, год). В таком случае необходимо разделить поручение на этапы и контролировать выполнение задания поэтапно.

В сроковом контроле можно выделить:

- текущий контроль,
- предупредительный и
- итоговый контроль.

Основными видами контроля являются текущий и предупредительный.

Под текущим контролем понимают ежедневную подготовку сведений о документах, срок исполнения которых истекает сегодня. Текущий контроль осуществляется путем ежедневной проверки хода исполнения документа и напоминания исполнителю об истечении срока исполнения и необходимости завершения работы над документом. Ответственные за контроль исполнения (в небольшой фирме – секретарь) ежедневно, как правило, в начале рабочего дня, выявляют и составляют список документов, срок исполнения которых истекает сегодня.

Текущий контроль помогает составить план работы на день. Он сразу показывает, какие дела должны быть завершены сегодня (решение вопроса на заседании, подписание документа, отправка факса и т.д.). Поэтому контроль за

сроками исполнения документов – это функция, обязательно предусматриваемая в должностной инструкции секретаря руководителя. Ежедневно выявляя документы, срок исполнения которых истекает, секретарь выясняет возможность своевременного решения вопроса, а в случае срыва сроков докладывает об этом руководителю.

В ходе предупредительного контроля составляются сводки и предупреждаются исполнители по документам, срок исполнения которых истекает через 2-3 дня (мы в своей организации делаем это за 4 календарных дня). И тогда сотрудник еще имеет время для своевременного решения вопроса.

Очень важна позиция проведения контроля. Только ориентация контроля на помощь сотрудникам, а не на выявление недостатков, стремление помочь, напомнить, а не уличить, может обеспечить наибольшую эффективность работы службы контроля.

Систематическая проверка исполнения, умело и корректно проведенная сотрудником, который тактично напоминает, что документ нужен в срок, что от своевременного решения вопроса зависит процветание фирмы и т.д., подчеркивает нужность данного работника и его усилий. Кроме того, «сроковая картотека» помогает при планировании рабочего дня руководителя, так как в ней отражены мероприятия и задания на данное число.

Если при получении документа либо и ходе его выполнения исполнителем выясняется невозможность его своевременного исполнения, об этом докладывается руководителю (автору такого поручения), который имеет право на перенос срока исполнения документа. Если руководитель продлевает срок исполнения, секретарь в соответствии с его указанием вносит в регистрационную форму новый срок исполнения.

Вопрос о переносе сроков исполнения документа должен быть поставлен не позднее 1 дня до истечения контрольной даты. Перенос срока исполнения задним числом не допускается и, как правило, в принципе невозможен в автоматизированных системах.

Для документов с длительным (несколько месяцев) сроком исполнения могут контролироваться промежуточные этапы исполнения с занесением сведений о ходе исполнения (мы это делаем в поле «Состояние исполнения» регистрационной карточки документа).

Часто решение вопроса требует последовательной работы над документом нескольких исполнителей или согласования документа с несколькими подразделениями. В этих случаях должен контролироваться срок нахождения документа у каждого исполнителя. При передаче документа факт передачи обязательно регистрируется. Обычно регистрация проводится секретарем подразделения, передающего документ. Движение документа и даты его передачи мы отражаем в поле «Состояние исполнения».

При появлении документов с истекшим сроком исполнения их список в тот же день распечатывается и докладывается руководителю.

<…>

Снятие документа с контроля осуществляется только после полного исполнения документа: выполнения резолюции руководителя, подготовки ответного документа, получения ответа на исходящий документ или другого документированного подтверждения факта исполнения. Результат исполнения документа должен быть записан в регистрационной карточке (например, «направлено приглашение», «отправлено письмо от... №...» и т.п.). В регистрационную карточку также вносятся сведения о дате исполнения документа и указывается номер дела по номенклатуре, в которое подшит исполненный документ.

К итоговому контролю относят аналитическую работу по обобщению исполнительской дисциплины и результатов работы сотрудников подразделения или организации в целом. Итоговый контроль проводится сотрудниками (службой), отвечающими за контроль исполнения, или секретарем организации с заданной периодичностью (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально). <…>

Итоговый контроль в обязательном сочетании с предупредительным контролем является стимулирующим фактором повышения дисциплины работников.

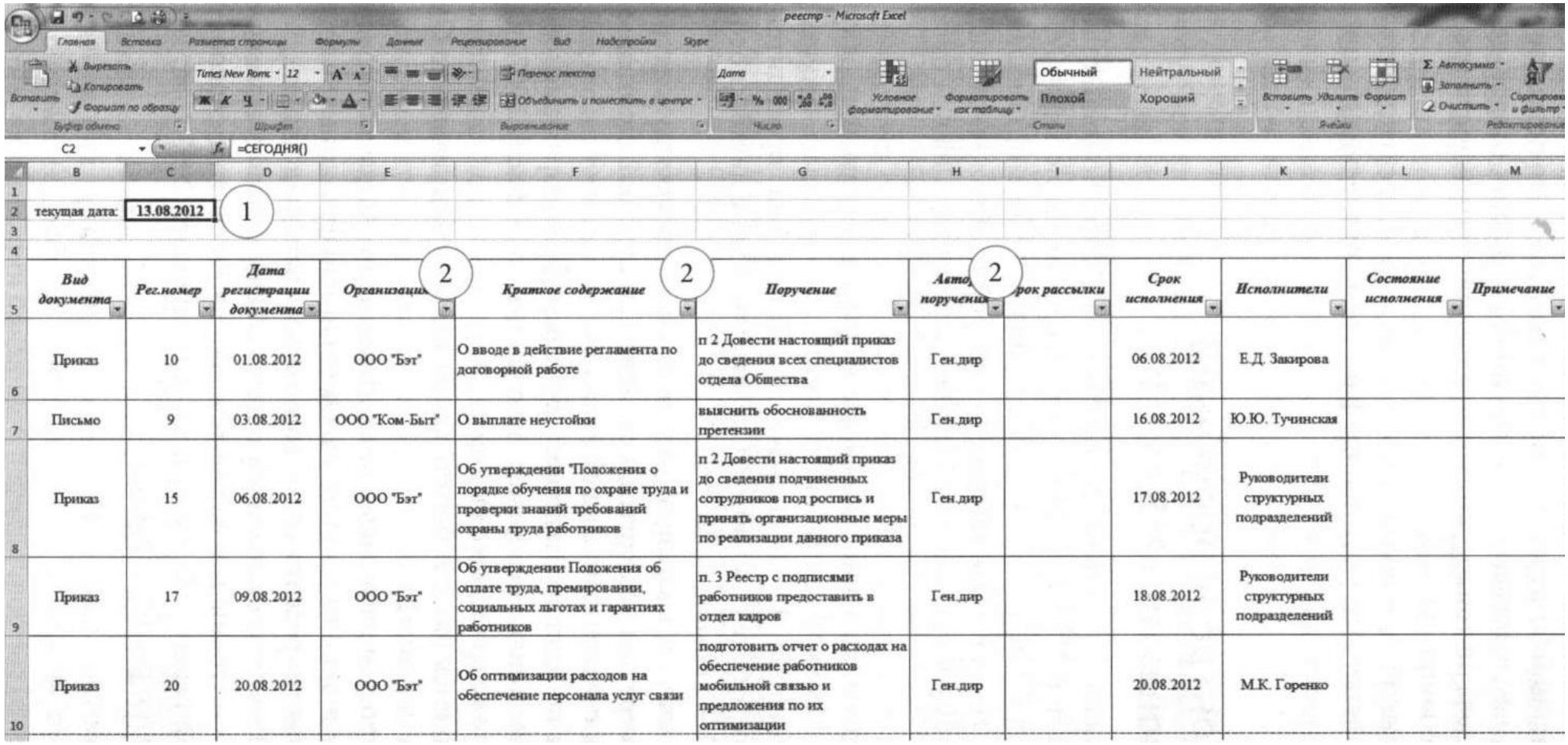
Пример контроля поручений с использованием MS Excel

Теперь покажем, что можно автоматизировать при помощи стандартных возможностей MS Excel. Для начала откройте новую книгу MS Excel и создайте в ней таблицу с полями/столбцами/графами, показанными на Рисунке 1. Это основная таблица, в которой отображается информация по сроковому контролю выполнения поручений в нашей организации.

Далее в отдельной ячейке заложите формулу, чтобы при открытии данного листа MS Excel над таблицей всегда высвечивалась текущая дата (обозначена цифрой 1 на Рисунке 1). <…> Сделать это можно двумя способами:

- Вариант № 1 – с помощью меню:
- выделите ячейку, в которой хотите отображать текущую дату (в нашем примере она находится в столбце С и строке 2, поэтому имеет адрес С2), и напечатайте в ней знак «=»;
- щелкните по кнопке Вставить функцию fx, которая расположена в верхнем меню (в версиях программы MS Excel 2007 и 2010 вы найдете ее на вкладке Формулы);
- в появившемся окне выберите функцию сегодня и нажмите Ок (показано на Рисунке 2);
- далее откроется следующее диалоговое окно, Аргументы функции, в котором нужно только нажать ОК (у данной функции нет аргументов, поэтому определять их в данном окне не понадобится).
- Вариант № 2 - в нужной ячейке (у нас это С2) напечатайте с клавиатуры

выражение "=сегодня()" и нажмите клавишу Enter. Этот способ сработает в любой версии MS Excel, в т.ч. в устаревшей 2003 года, которая еще достаточно распространена.



Вид документа	Рег.номер	Дата регистрации документа	Организация	Краткое содержание	Поручение	Автор поручения	Срок рассылки	Срок исполнения	Исполнители	Состояние исполнения	Примечание
Приказ	10	01.08.2012	ООО "Бэт"	О вводе в действие регламента по договорной работе	п 2 Довести настоящий приказ до сведения всех специалистов отдела Общества	Ген.дир		06.08.2012	Е.Д. Закирова		
Письмо	9	03.08.2012	ООО "Ком-Быт"	О выплате неустойки	выяснить обоснованность претензии	Ген.дир		16.08.2012	Ю.Ю. Тучинская		
Приказ	15	06.08.2012	ООО "Бэт"	Об утверждении "Положения о порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников	п 2 Довести настоящий приказ до сведения подчиненных сотрудников под роспись и принять организационные меры по реализации данного приказа	Ген.дир		17.08.2012	Руководители структурных подразделений		
Приказ	17	09.08.2012	ООО "Бэт"	Об утверждении Положения об оплате труда, премировании, социальных льготах и гарантиях работников	п. 3 Реестр с подписями работников предоставить в отдел кадров	Ген.дир		18.08.2012	Руководители структурных подразделений		
Приказ	20	20.08.2012	ООО "Бэт"	Об оптимизации расходов на обеспечение персонала услуг связи	подготовить отчет о расходах на обеспечение работников мобильной связью и предложения по их оптимизации	Ген.дир		20.08.2012	М.К. Горенко		

Рисунок 1. Таблица в Excel, в которой осуществляется контроль исполнения поручений

Условные обозначения рисунка:

1 - результат выполнения функции «текущая дата»;

2 - кнопка вызова фильтра по содержимому колонки (появилась в «шапке» во всех колонках таблицы).

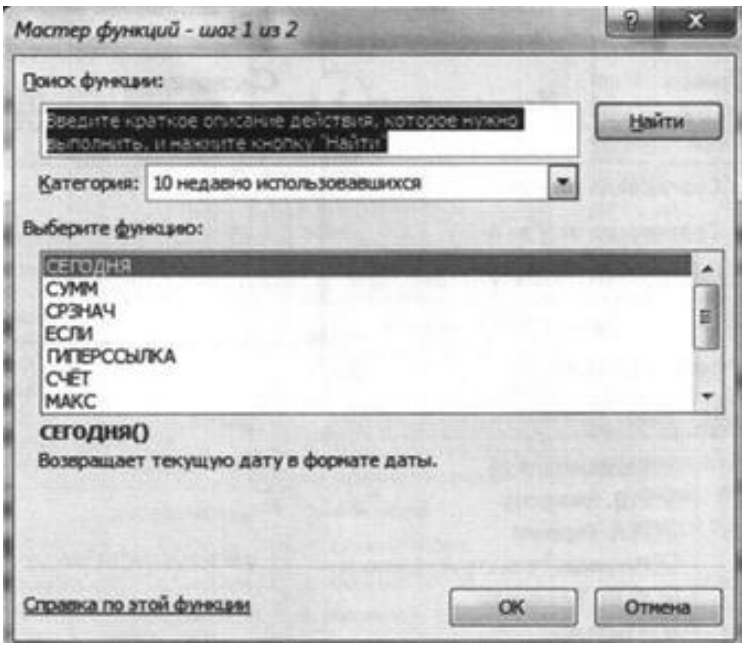


Рисунок 2. Мастер функции

В данной таблице можно фильтровать строки (т.е. контролируемые поручения) по различным критериям. Но для этого нужно включить фильтр:

- выделите курсором заведенную таблицу так, чтобы ее «шапка» была крайней верхней из выделенных строк;
- в версиях MS Excel 2007 и 2010 на закладке Данные нажмите экранную кнопку Фильтр (см. Рисунок 3);

а в MS Excel 2003 эта команда запускается через пункт верхнего меню Данные, в открывшемся списке нужно выбрать Фильтр, а потом Автофильтр;

- в результате выполненных действий в каждой ячейке «шапки» таблицы (в первой из выделенных на первом шаге строк) появится экранная кнопка вызова фильтра в виде серого квадрата с маленьким треугольником внутри в нижнем правом углу ячейки (обозначена цифрой 2 на Рисунке 1).

Рисунок 3. Экранная кнопка включения фильтра в MS Excel 2007 и 2010

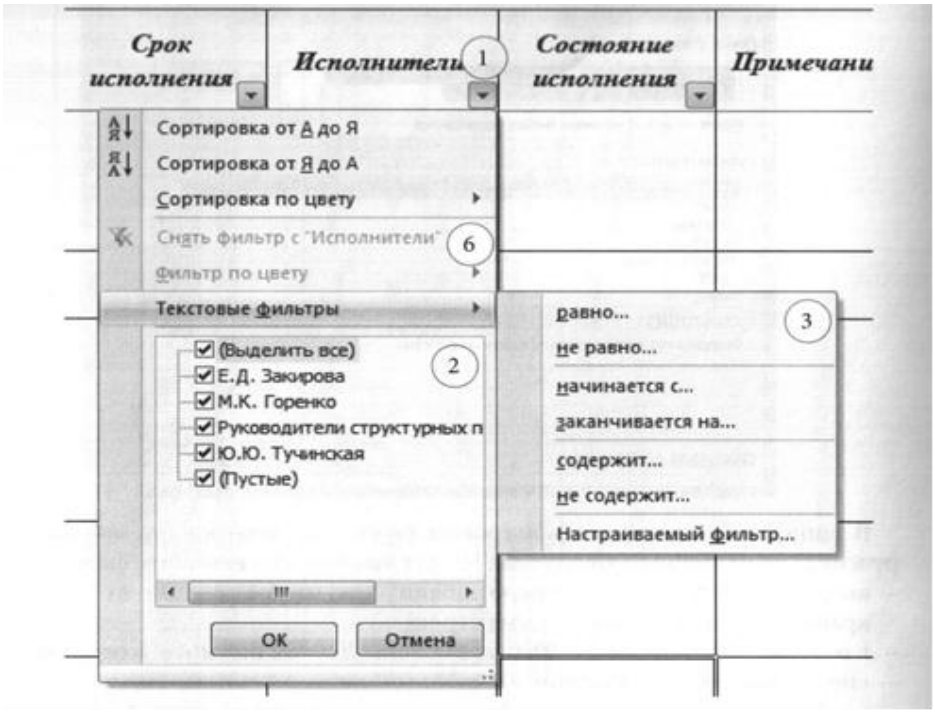


Рисунок 4. Критерии фильтрации строк таблицы по содержимому колонок в MS Excel 2007 и 2010

Показанные выше критерии фильтрации появились в результате нажатия на серую квадратную кнопку вызова фильтра в колонке «Исполнители» (помечена цифрой 1). Ячейки этой колонки заполнены текстом, поэтому программа предложила нам следующие вариации выбора:

2 - во-первых, мы можем отфильтровать одного или нескольких исполнителей, оставив «галочки» только на них; можем также выбрать только пустые строки, оставив «галочку» только в последнем пункте списка; если оставим «галочку» в позиции «Выделить все», то фильтрации по этому критерию не будет (это сейчас показано на Рисунке);

3 - во-вторых, можно фильтровать по тексту, содержащемуся в ячейках колонки, правда, данный критерий больше подойдет при работе с колонкой «Краткое содержание» документа и т.п. Например, если мы точно не помним заголовок, но помним ключевое слово, которое в нем должно быть, то нужно выбрать пункт «содержит...» и набрать это слово без его окончания, тогда в результате фильтра на экране останутся только строки, у которых в поле «Краткое содержание» присутствует набранное нами слово с разными окончаниями. Снять фильтр можно, выбрав одноименную команду, - обозначена цифрой 6. Если вы фильтровали строки, задавая разные критерии выбора в нескольких колонках, то однократный выбор этой команды снимет фильтр только в той колонке, где вы выбрали такую команду, при этом остальные фильтры в других колонках останутся действующими - каждый из них нужно снимать индивидуально. В тех колонках, в которых фильтр

включен, кнопка вызова фильтра меняет свое изображение на кнопку включенного фильтра

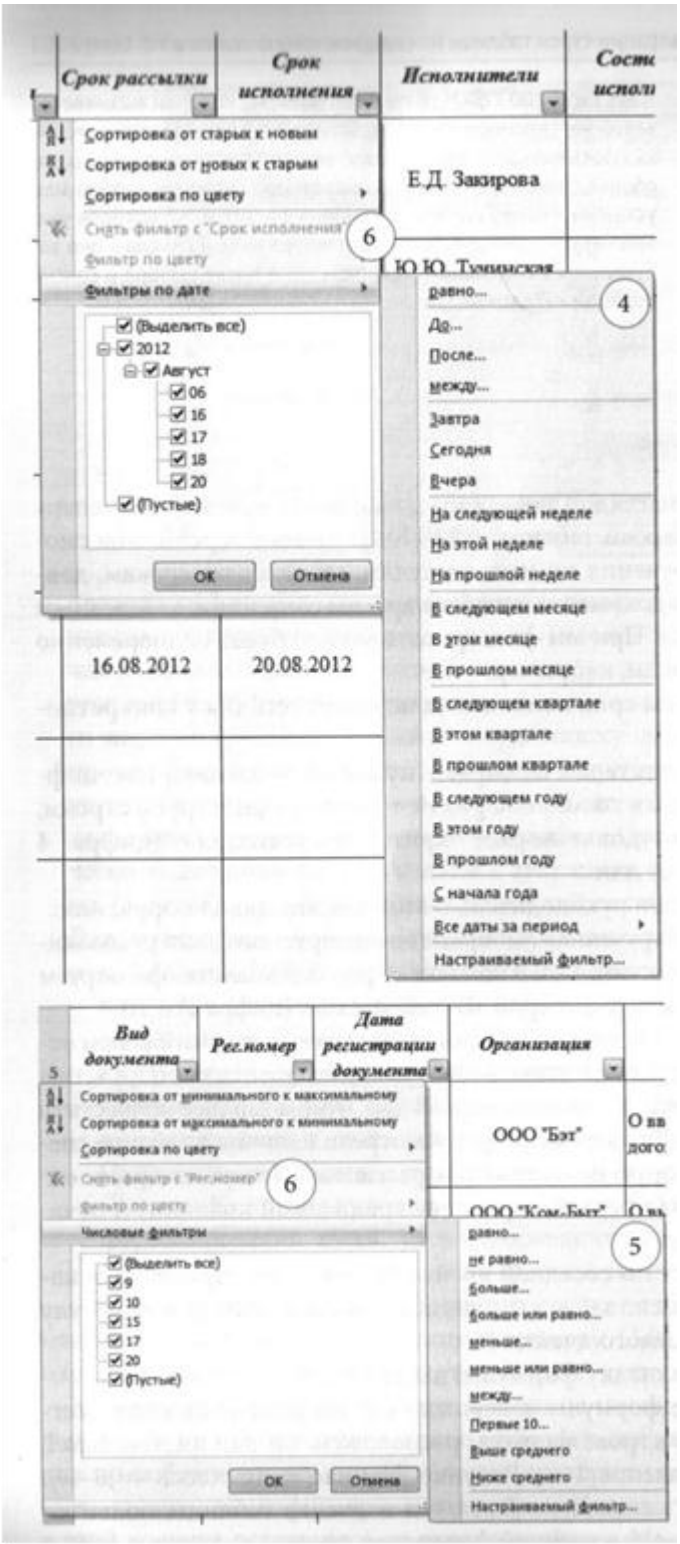


Рисунок 5. Критерии фильтрации строк таблицы по содержимому колонок в MS Excel 2003

Если колонка, по содержимому которой мы хотим отфильтровать строки таблицы, заполнена датами, то вместо текстового фильтра программа нам предложит другой - специальный для дат - обозначен цифрой 4: мы сможем выбрать не только конкретную дату, но и позже или ранее какой-то даты либо ограниченный период времени, вчерашний, сегодняшний или завтрашний день и т.п. В нашей таблице есть 3 колонки с датами

Числовой фильтр (обозначен цифрой 5) специально заточен для работы с колонками, содержимое которых составляют числа (в нашем случае это регистрационный номер документа).

В MS Excel 2003 фильтр по содержимому колонки вызывается такой же экранной кнопкой как и в более поздних версиях программы, но в результате ее нажатия открывается один общий список для выбора конкретного значения ячейки или установки более сложного условия фильтрации, которое уже заточено индивидуально под текст, даты либо числа – оно запускается в отдельном экранном окне после выбора в списке позиции «(Условие...)».

На Рисунках 4 и 5 наглядно показано, по каким критериям мы теперь можем фильтровать строки таблицы в MS Excel разных версий. Мы сможем фильтровать поручения по исполнителям, их авторам, срокам, данным контролируемого документа и любым другим сведениям, заведенным в электронную таблицу. Причем фильтровать можно будет одновременно по нескольким критериям, например:

- по каким поручениям срок исполнения истекает сегодня у конкретного исполнителя: в колонке «Исполнители» выбираем нужного работника (см. цифру 2 на Рисунке 4), а в колонке «Срок исполнения» фильтруем строки, у которых дата удовлетворяет критерию «сегодня» (цифра 4 на том же Рисунке) или
- кому выбранный нами руководитель в этом месяце давал поручения: в колонке «Автор поручения» выбираем анализируемого нами руководителя (цифра 2 на Рисунке 4), а в колонке «Срок исполнения» фильтруем даты, подпадающие под критерий «В этом месяце» (цифра 4) и т.п.

А теперь научим вас, как можно настроить программу так, чтобы при открытии файла автоматически получать информацию о том, какие поручения должны быть выполнены, к примеру, через 4 дня, чтобы заранее оповестить об этом исполнителей. Для этого мы предусмотрели наличие в таблице специальной колонки, которую назвали «Срок рассылки». Теперь настроим ее:

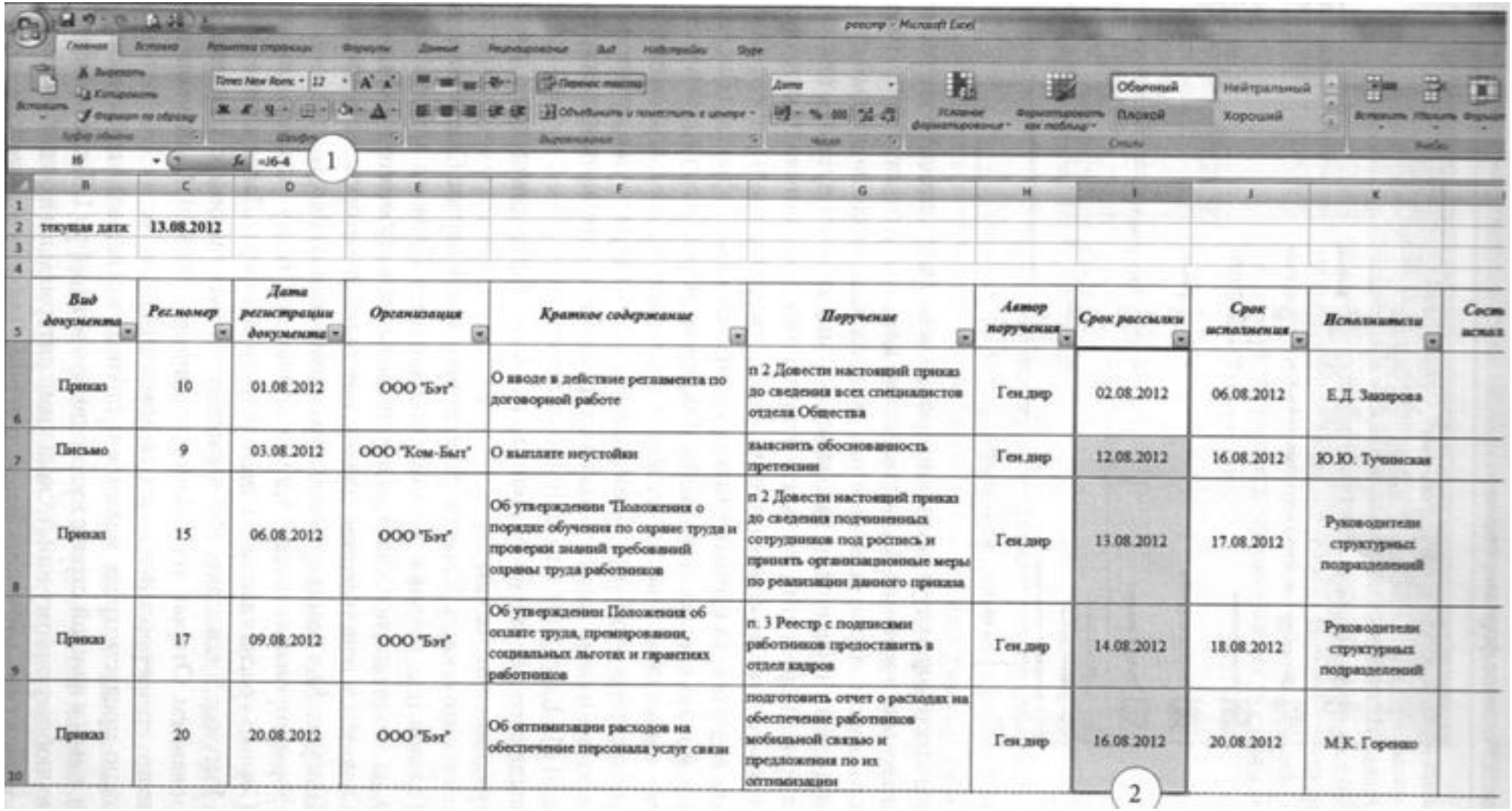
- выделяем ячейку I6 (в первой строке настраиваемой колонки) и печатаем в ней знак «=»;
- щелкните «мышкой» по соседней ячейке J6 (в той же строке, но в колонке «Срок исполнения») и вы увидите, что она попала в формулу вычисления содержимого ячейки I6;
- далее продолжим закладку формулы, набрав с клавиатуры «-4»;
- на этом заполнение формулы завершено <…>. Теперь нажмите на клавиатуре Enter – и в ячейке таблицы появится результат вычисления заложенной формулы;

Рисунок 6. Условное форматирование

- после этого формулу можно скопировать в последующие строки таблицы, и тогда в них в колонке «Срок рассылки» дата всегда будет на 4 дня раньше, чем в колонке «Срок исполнения»: укажите «мышкой» на правый нижний угол ячейки I6 (при этом указатель «мыши» должен принять вид черного жирного крестика), нажмите левую кнопку «мыши» и, не отпуская ее, протяните вниз до конца столбца, затем отпустите кнопку. <…>;
- далее можно сделать так, чтобы в колонке «Срок рассылки» автоматически выделялись цветом ячейки с текущими, т.е. сегодняшними датами (1 октября это будут одни ячейки, а 2 октября - уже другие и т.д.). Для этого нужно воспользоваться функцией условного форматирования. В MS Excel 2007 или 2010 это делается так:
- выделите все ячейки таблицы столбца «Срок рассылки», располагающиеся ниже «шапки»;
- щелкните кнопку Условное форматирование в группе Стили на вкладке Главная (см. Рисунок 6), выберите команду Правила выделения ячеек, а на открывшейся слева или справа панели выберите команду Дата. Откроется одноименное диалоговое окно, в котором есть два списка (Рисунок 8): в левом нужно выбрать позицию Сегодня, а в правом - способ форматирования ячеек, удовлетворяющих этому условию <…>. Далее жмите Ок.

<…>

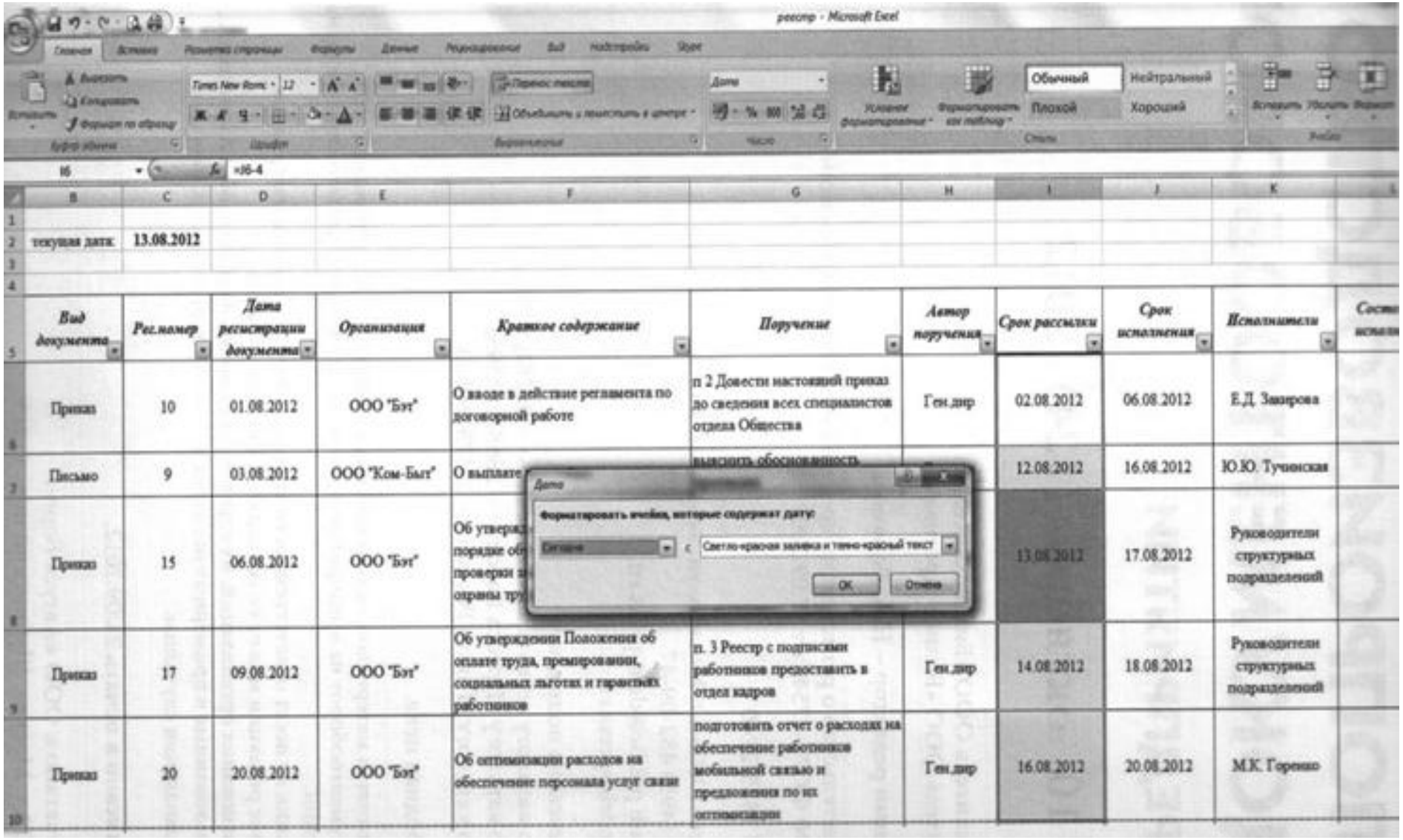
Можно предусмотреть наличие в таблице последней «технической» колонки, в ней в каждой строке нужно поместить цифру 1. Тогда при фильтрации <…> вы всегда быстро посчитаете количество отфильтрованных строк. Для этого выделите «мышкой» в этой колонке оставшиеся на экране ячейки – MS Excel посчитает сумму их значений и напишет ее в нижней справочной строке под листом Excel.



	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1										
2	текущая дата:	13.08.2012								
3										
4										
5	*Вид документа*	*Рег.номер*	*Дата регистрации документа*	*Организация*	*Краткое содержание*	*Поручение*	*Автор поручения*	*Срок рассылки*	*Срок исполнения*	*Исполнители*
6	Приказ	10	01.08.2012	ООО "Бэт"	О вводе в действие регламента по договорной работе	п 2 Довести настоящий приказ до сведения всех специалистов отдела Общества	Ген.дир	02.08.2012	06.08.2012	Е.Д. Зазерова
7	Письмо	9	03.08.2012	ООО "Ком-Быт"	О выплате неустойки	выяснить обоснованность претензии	Ген.дир	12.08.2012	16.08.2012	Ю.Ю. Тучинская
8	Приказ	15	06.08.2012	ООО "Бэт"	Об утверждении "Положения о порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников	п 2 Довести настоящий приказ до сведения подчиненных сотрудников под роспись и принять организационные меры по реализации данного приказа	Ген.дир	13.08.2012	17.08.2012	Руководители структурных подразделений
9	Приказ	17	09.08.2012	ООО "Бэт"	Об утверждении Положения об оплате труда, премировании, социальных льготах и гарантиях работников	п. 3 Реестр с подписями работников предоставить в отдел кадров	Ген.дир	14.08.2012	18.08.2012	Руководители структурных подразделений
10	Приказ	20	20.08.2012	ООО "Бэт"	Об оптимизации расходов на обеспечение персонала услуг связи	подготовить отчет о расходах на обеспечение работников мобильной связью и предложения по их оптимизации	Ген.дир	16.08.2012	20.08.2012	М.К. Горенко

Рисунок 7. Настройка формулы во всех строках колонки «Срок рассылки»

<...>



текущая дата: 13.08.2012

Вид документа	Рег.номер	Дата регистрации документа	Организация	Краткое содержание	Поручение	Автор поручения	Срок рассылки	Срок исполнения	Исполнители
Приказ	10	01.08.2012	ООО "Бэт"	О вводе в действие регламента по договорной работе	п 2 Довести настоящий приказ до сведения всех специалистов отдела Общества	Ген.дир	02.08.2012	06.08.2012	Е.Д. Захарова
Письмо	9	03.08.2012	ООО "Ком-Быт"	О выплате	выяснить обоснованность		12.08.2012	16.08.2012	Ю.Ю. Тучинская
Приказ	15	06.08.2012	ООО "Бэт"	Об утверждении порядке об проверки охраны тру			13.08.2012	17.08.2012	Руководители структурных подразделений
Приказ	17	09.08.2012	ООО "Бэт"	Об утверждении Положения об оплате труда, премировании, социальных льготах и гарантиях работников	п. 3 Реестр с подписями работников предоставить в отдел кадров	Ген.дир	14.08.2012	18.08.2012	Руководители структурных подразделений
Приказ	20	20.08.2012	ООО "Бэт"	Об оптимизации расходов на обеспечение персонала услуг связи	подготовить отчет о расходах на обеспечение работников мобильной связью и предложения по их оптимизации	Ген.дир	16.08.2012	20.08.2012	М.К. Горенко

Рисунок 8. Выделение цветом ячеек, удовлетворяющих заложенному условию