

© С. А. МЕЩЕРЯКОВА¹, И. Н. ГУРЬЯНОВ², 2016

¹ Институт управления, экономики и финансов (ИУЭиФ)
Казанского (Приволжского) федерального
университета (К(П)ФУ), Россия

² ОАО «Татнефтехиминвест-холдинг», г. Казань, Россия

^{1,2} E-mail: s-lanaM@mail.ru

МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ПРИКАЗОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье авторами предложено поэтапное решение проблемы неисполнения приказов, что напрямую связано с реализацией управленческих решений, планов предприятий и организаций, а следовательно, и с повышением результативности их деятельности.

Ключевые слова: организационные методы, исполнение приказов, дисциплина, приказ.

Рациональная организация исполнения приказов и систематический контроль за соблюдением качественных норм и сроков их осуществления является реальной предпосылкой обеспечения эффективности управленческих решений. Причин неисполнения или, еще хуже, игнорирования приказов в организации может быть много. Это и нечеткое понимание того, кто же является реальным ответственным за его выполнение, личные мотивы сотрудников (например, отсутствие мотивации), некомпетентно составленные приказы и т. д.

Совершенствование процесса исполнения приказов необходимо начинать с анализа. Требуется провести расчет различных показателей, свидетельствующих о неисполнении приказов в организации. На практике рассчитываются различные показатели. В частности, к ним относятся:

1) доля невыполненных приказов:

$$ДН_{\Pi} = \frac{Н_{\Pi}}{\Pi} \times 100\%, \quad (1)$$

где:

$ДН_{\Pi}$ — доля невыполненных приказов (%);

$Н_{\Pi}$ — количество невыполненных приказов (шт.);

Π — общее количество приказов (шт.);

2) уровень дисциплины (способ № 1):

$$У_д = \frac{Н}{М}, \quad (2)$$

где:

$У_д$ — уровень дисциплины (в долях);

$Н$ — кол-во нарушителей;

$М$ — общее число работающих.

Уровень дисциплины можно также определить иначе:

$$У_д = 1 - \frac{П_{РВ}}{РВ}, \quad (3)$$

где:

$П_{РВ}$ — сумма потерь рабочего времени из-за нарушений;

$РВ$ — сумма отработанного рабочего времени;

3) уровень дисциплины (способ № 2):

$$У_д = 1 - \frac{Т_{НФ} - Т_{НП}}{Т_{НФ}}, \quad (4)$$

где:

$Т_{НФ}$ — абсолютный фонд рабочего времени (в часах);

$Т_{НП}$ — непроизводительные потери (в часах);

4) уровень дисциплины (способ № 3):

$$У_д = \frac{Ч_С - Ч_Н}{Ч_С} \times \frac{\Phi_{ПЛ} - Т_{ПВ}}{\Phi_{ПЛ}}, \quad (5)$$

где:

$Ч_С$ — среднесписочная численность работников;

$Ч_Н$ — численность работников, допустивших трудовые нарушения;

$\Phi_{ПЛ}$ — плановый фонд рабочего времени (человеко-часы);

$Т_{ПВ}$ — сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

На наш взгляд, расчет лучше провести за достаточно продолжительный период времени. Данная оценка основана на использовании количественного подхода. Однако не все аспекты низкой исполнительской дисциплины возможно оценить математически. Наряду с количественным подходом используется и качественный подход с привлечением экспертов. В данном случае, мы считаем, к экспертизе могут быть привлечены сотрудники анализируемой компании.

Следующим этапом анализа является выявление причин низкой исполнительской дисциплины, а также изменения рассчитанных показателей в ту или в другую сторону. К факторам, вызывающим низкую дисциплину на предприятии, могут быть отнесены следующие:

- несправедливость в оплате труда и оценке заслуг сотрудников;
- сложная производственная и организационная структура;
- низкое качество должностных инструкций;
- необоснованная система отбора персонала.

На основе результатов анализа необходимо реализовать ряд мероприятий по совершенствованию системы исполнения приказов. Данный процесс стоит осуществлять по этапам:

1. Назначить ответственного исполнителя по данному проекту.
2. Утвердить программу действий.
3. Разработать, согласовать и утвердить регламент по управлению исполнительской дисциплиной.
4. Апробировать утвержденный регламент с последующей корректировкой.
5. Наладить контроль за исполнением приказов.
6. Оценить эффективность мероприятий по совершенствованию системы исполнения приказов.

В программу действий может входить, в частности, внесение в «Положение о премировании» требования об изменении коэффициента участия сотрудника в зависимости от уровня его исполнительской дисциплины. Однако, важно, чтобы руководитель помнил о том, что, согласно принципу У. Э. Деминга, 4% вины в таких случаях — это вина исполнителя, а 96% — это недостатки системы управления, то есть руководителя. Обязательным шагом является разработка Положения по ведению делопроизводства, которое будет аккумулировать необходимые правила и требования к оформлению документов организации, а также содержать все формы образцов документов.

Реализация программы должна предполагать принятие соответствующего приказа, в котором должны быть отражены точные сроки и конкретный ожидаемый результат, измеряемый и поддающийся контролю. При этом формулировка приказа не должна допускать двойных трактовок. Далее необходимо распространить документ по всей организации, внедрить его.

Под конкретным ожидаемым результатом следует понимать целевой (желаемый) уровень исполнительской дисциплины в ор-

ганизации. В данном случае целью может служить повышение показателя в текущем году на 30%, по сравнению с прошлым годом.

Эффективный механизм исполнения приказов, предполагает, на наш взгляд, не реализацию директивных процедур «сверху», а установление взаимовыгодных отношений «руководитель — подчиненный». Поэтому в целях повышения ответственности необходимо ввести в практику систему мотивации и демотивации за исполнение или неисполнение приказов. В данном случае вполне можно использовать так называемую Гарцбургскую модель управления, суть которой состоит в активизации неиспользуемых мотивов сотрудников и поддержании их в стремлении к самостоятельным действиям. Сотрудники организации перестают быть простыми исполнителями, они становятся полноправными активно мыслящими сотрудниками. От руководителя требуется четко поставить перед подчиненным задачу и определить конкретные рамки принятия решений. Для эффективной реализации данной модели должны быть четко разграничены полномочия и ответственность за результаты реализации тех или иных действий. Также сотрудники должны пройти соответствующий инструктаж и получить необходимые разъяснения, в том числе с помощью изданных организационных документов.

После издания и введения организационных документов, регулирующих и закрепляющих права и обязанности сотрудников на основе Гарцбургской модели управления необходимо обучить сотрудников. Для сотрудников, которым будут делегированы полномочия, требуется определить критерии отбора. К ним, в частности, могут быть отнесены как профессиональные критерии психологические качества (стрессоустойчивость, сосредоточенность, сильная воля, решительность). Не последнее место отводится анализу лидерских качеств оцениваемого сотрудника, а также его способностям работать в команде и взаимодействовать с другими подразделениями компании.

Списки отобранных сотрудников, которым в дальнейшем будут делегированы полномочия, подаются на рассмотрение соответствующей комиссии для последующего утверждения. Делегированные полномочия находят свое отражение в описании рабочих мест сотрудников. Они определяются целями и задачами организации и позволяют действовать сотрудникам самостоятельно. Работников компании в обязательном порядке следует ознакомить со своим описанием рабочего места. Однако обязательно следует установить общие принципы управления, действующие для всей ор-

ганизации. В этом случае будет действовать процессная модель управления, связывающая всех сотрудников и все подразделения компании в единый механизм. Для реализации этой задачи разрабатывается матрица ответственности.

Последним пунктом по реализации описываемого механизма является организация эффективного контроля за исполнением приказов.

Реализация механизма контроля за исполнением приказов осуществляется поэтапно. Контроль за исполнением приказов должен быть делегирован на более низкий уровень. Как подчеркивает Г. Архангельский, «персональная эффективность руководителя, эффективное использование его времени — это на 30% вопрос его личной организованности и на 70% — вопрос эффективного делегирования задач» [1, с. 9]. Делегирование не снимает с руководителя ответственности за конечный результат, но высвобождает дополнительное время для решения иных задач, которые никто другой решить не может. Таким образом, делегирование контроля исполнения приказов другому работнику, компетентности которого для этого достаточно, повышает эффективность собственной работы руководителя.

Сотрудник, который назначается ответственным за контроль исполнения приказов, выполняет функцию доведения приказа до исполнителей, проводит инструктаж сотрудников организации и контролирует весь маршрут прохождения приказа. Для этого могут быть разработаны различные документы. В частности, к ним относятся:

- 1) журнал по ознакомлению сотрудников с приказом (табл. 1).

Таблица 1

Журнал по ознакомлению сотрудников с приказом

<i>№ n/n</i>	<i>№ приказа, дата</i>	<i>Краткое содержание приказа</i>	<i>Срок исполнения приказа/пункта приказа</i>	<i>ФИО исполнителя приказа/пункта приказа</i>	<i>Дата ознакомления с приказом, подпись</i>

Данный журнал необходим в случаях, когда сотрудник отказывается признавать тот факт, что до него был доведен тот или иной приказ в соответствующие сроки. Этот журнал контролирует не только исполнителей приказа, но и тех, кто ответственен за данный процесс. Журнал будет служить доказательством при возникновении спорных ситуаций.

2) карта контроля над исполнением приказов (табл. 2). Данная карта может быть оформлена в электронном виде, а при необходимости распечатываться и сдаваться в отдел кадров для хранения. На приказе контролер ставит отметку о выполнении (свою визу, печать и т. д.).

Таблица 2

Карта контроля №__ от «__» _____ 20__ г.

<i>№ приказа, дата</i>	<i>Краткое содержание</i>	<i>Ответственный исполнитель</i>	<i>Срок исполнения</i>	<i>Примечание</i>
Приказ № 248 от 17.03.2015 г.	«О разработке анкеты удовлетворенности работой в ХХХ»	Старший инспектор отдела кадров — Петрова Т. И.	20.03.2015 г.	Срок перенесен в соответствии со служебной запиской № 56 от 19.03.2015 г.

Приказ снят с контроля «30» марта 2015 г.

Ответственный за контроль:

Координатор СМК _____ Сидорова Г. В.
подпись

Если приказ не выполнен в соответствующие сроки, устанавливаются причины и при необходимости контроль усиливается, может быть разработан дополнительный приказ по выполнению нереализованных положений предыдущего приказа, проведен дополнительный инструктаж сотрудников и пр.

Для реализации контрольной функции организуется периодический анализ уровня исполнительской дисциплины (например, промежуточный анализ проводить раз в месяц, а итоговый — раз в год). В процессе анализа выявляются причины неисполнения приказов, их повторяемость, «узкие места» нарушения исполнительской дисциплины с целью дальнейшей разработки более эффективного механизма исполнения приказов.

В заключение проводится оценка эффективности реализации механизма исполнения приказов (включая расходы и на организацию контрольной функции). Что касается контроля, то затраты на осуществление не должны превышать полученного в результате реализации контрольных мероприятий эффекта. Также, чтобы быть эффективным, контроль должен быть простым и своевременным.

В отношении эффекта от внедрения всего механизма исполнения приказов, предложенные мероприятия должны повлиять на:

- рост кадрового потенциала, заключающийся в выросшей компетенции работников, как в рамках профессиональной деятельности, так и в организации межличностного межгруппового сотрудничества;

- рост качества выполняемых работ, сокращение сроков;

- мобильность работ производственных участков из-за появившейся возможности решать проблемы в рамках делегируемых им полномочий на местах самостоятельно;

- рост мотивации работников, которым были делегированы полномочия, поскольку у них появилась возможность более плодотворно реализовать свои идеи и замыслы, выросла причастность к деятельности компании и улучшился морально-психологический климат в организации;

- повышение исполнительской дисциплины в части ответственности по исполнению приказов.

В заключение следует отметить, что рациональная организация выполнения приказов и систематический контроль за соблюдением норм и условий качественного осуществления — реальная предпосылка обеспечения эффективности управленческих решений.

Литература

1. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2010. 160 с.

2. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. М.: Дело, 2007. 276 с.

Статья поступила в редакцию 16.02.16 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
д-ром техн. наук, профессором А. Н. Митрофановым*