

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ ПОРУЧЕНИЙ

Е.М. Каменева

*главный специалист — эксперт
компании «Электронные
офисные системы»*

Современное
делопроизводство

В каждой организации руководители дают поручения своим сотрудникам. При этом для маленьких фирм характерно, что большинство поручений дается в устной форме. Предполагается, что руководитель отлично помнит о небольшом количестве заданий, выданных им, и может самостоятельно контролировать их исполнение.

В крупных и средних организациях практически все поручения оформляются в письменной форме: в виде резолюций на документах или в виде содержания распорядительных документов. В таких организациях количество поручений, как правило, достаточно велико. Поэтому ни один руководитель не в состоянии запомнить все выданные им поручения и самостоятельно проконтролировать их исполнение. А некоторые «неответственные» сотрудники, зная об этом, могут сознательно игнорировать львиную долю поручений или забывать про некоторые из них, сдвигать сроки выполнения. А это в свою очередь приводит к падению исполнительской дисциплины и снижению эффективности деятельности организации. На некоторых предприятиях доходит до того, что исполнители сами решают, какие им поручения нужно исполнять, а какие можно проигнорировать.

Пример 1

С данной ситуацией я столкнулась совсем недавно в рамках внедрения системы автоматизации делопроизводства в одной крупной отечественной компании. Из соображений корректности имен называть не будем.

Во время проведения консультации по работе в новой системе секретаря в кабинет вошел сотрудник. Он внимательно посмотрел на нас, а потом задал такой вопрос: «А действительно ли в ближайшее время будет внедрена система автоматизации делопроизводства и организован контроль за исполнением поручений? И что, я теперь не смогу те поручения и те документы, которые не важны, выкинуть в мусорную корзину?». Он так прямо и сказал: «Выкинуть в мусорную корзину»!

Данные слова поразили меня. Почему исполнитель сам решает, какие поручения, адресованные ему для исполнения руководителем, важные, а какие — нет? Но такое право выбора у сотрудников компании просуществовало не долго. После организации контроля все поручения руководства перестали бесследно исчезать... в мусорных корзинах.

Чтобы организовать контроль, сначала необходимо определить все процедуры, связанные с ним, права и обязанности сотрудников, а потом закрепить их во внутреннем нормативном документе. От того, насколько детально и полно будет описана и регламентирована система контроля, зависит эффективность дальнейшей работы. Поэтому в данной статье мы решили сделать упор на двух аспектах:

- как организовать процесс контроля исполнения поручений и
- какие положения необходимо будет зафиксировать во внутренних нормативных документах.

Что такое контроль за исполнением поручений

Контроль за исполнением поручений представляет собой совокупность действий, целью которых является содействие своевременному и качественному исполнению поручений, обеспечение получения аналитической информации, необходимой для оценки деятельности структурных подразделений и конкретных сотрудников.

Данный термин возник относительно недавно, а именно – в 2005 г., с появлением Типовых регламентов федеральных органов власти. До этого времени использовался другой термин – «контроль исполнения документов», который содержится в тексте ГОСТа Р 51141-98¹. Однако новый термин больше соответствует современным реалиям, так как поручения могут содержаться не только в тексте документов, но и в резолюциях руководителей, вынесенных на входящие или внутренние информационно-справочные документы. Кроме того, в некоторых организациях поручения считаются особым видом документов.

Исходя из определения термина «контроль за исполнением поручений», можно выделить два вида контроля:

- **контроль по существу выполнения поручений**, предусматривающий оценку правильности, полноты выполнения поручения и осуществляемый, как правило, самим руководителем организации / структурного подразделения;
- **контроль над сроками исполнения поручений**, включающий совокупность действий по обеспечению своевременного исполнения поручений. Данный вид контроля осуществляют сотрудники службы документационного обеспечения управления². Они:
 - отслеживают и фиксируют ход фактического исполнения выданных поручений;

¹ ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения: «Контроль исполнения документов – совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документов».

² Далее по тексту – служба ДОУ.

- обобщают собранные данные и в формализованном виде доводят до руководства;
- предлагают способы ускорения документо потоков и повышения исполнительской дисциплины.

Теперь назовем **основные этапы** контроля за исполнением поручений (их подробное описание мы приведем чуть ниже):

1. Постановка поручения на контроль.
2. Проверка своевременности доведения поручения до конкретных исполнителей.
3. Предварительная проверка и регулирование хода исполнения поручения.
4. Снятие поручения с контроля.
5. Учет и обобщение результатов контроля исполнения поручений.

Способы контроля за исполнением поручений

В настоящее время существует несколько способов контроля за исполнением поручений. Глобально их можно разделить на две категории:

- **ручной способ**, который осуществляется с использованием сроковой (контрольно-справочной) картотеки;
- **автоматизированный способ**, который может использоваться с применением программных продуктов.

Ручной способ контроля за исполнением поручений

При ручном способе контроля используется картотечный ящик и специальные листы плотной бумаги или картона, на которых по установленной в организации форме записывают информацию о поручениях. Данные листы называют регистрационно-контрольными карточками (сокращенно – РКК) или регистрационно-контрольными формами (сокращенно – РКФ).

Форма РКК нормативно не закреплена, поэтому она может быть непосредственно определена в самой организации. Обычно данные карточки делают формата А5 (148 × 210 мм) или А6 (105 × 148 мм) и выглядят они могут так, как показано в Примере 2.

В РКК при постановке поручения на контроль заносится информация о самом поручении и о документе, на основании которого данное поручение было создано. В процессе осуществления контроля в карточке могут фиксироваться сведения о результатах предварительной проверки исполнения поручения. Информация о снятии поручения с контроля также отражается в РКК.

Пример 2**Лицевая сторона карточки**

**Срок исполнения
обводится кругом**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Наименование организации (автора или корреспондента) <i>ООО «Новый век – новые технологии»</i>																														
Наименование вида документа <i>Письмо (входящее)</i>																														
Регистрационный номер документа <i>58</i>							Дата регистрации (поступления) <i>05.02.2008</i>							Исходящий номер документа <i>12-01/112</i>							Исходящая дата <i>01.02.2008</i>									
Заголовок к тексту (краткое содержание документа) <i>О предложении на продление договора информационного обновления баз данных</i>																														
Поручение / резолюция (исполнитель, содержание, автор, дата) <i>Резолюция Семенова А.В. от 05.02.2008: Петрову А.В. Прошу проанализировать условия и необходимость продления договора и доложить к 20.02.2008</i>																														
Срок исполнения <i>20.02.2008</i>																														

Оборотная сторона карточки

Ход исполнения	
<i>05.02.2008</i>	<i>Поручение доведено до исполнителя, входящее письмо передано исполнителю.</i>
<i>12.02.2008</i>	<i>Поручение исполняется, докладная записка с результатами будет подготовлена в срок.</i>
<i>20.02.2008</i>	<i>Докладная записка № 10/17 от 19.02.2008 передана Семенову А.В.</i>
Отметка об исполнении поручения и направлении документа в дело	
<i>20.02.2008</i>	<i>Поручение снято с контроля решением Семенова А.В. Документ отправлен в дело № 10-18.</i>

Заполненные РКК расставляются по определенному правилу в картотечном ящике, который содержит 32 или 33 подвижных картонных или пластмассовых разделителя.

Разделители с 1 по 31 используются для хранения РКК поручений, которые должны быть исполнены в текущем месяце. То есть РКК расставляют в соответствии со сроками исполнения, при этом каждую карточку кладут за разделитель с обозначением числа, на которое поручение должно быть исполнено.

За 32-й разделитель ставят карточки на поручения, которые должны быть исполнены в следующем месяце или месяцах. В последних числах месяца РКК следующего месяца вынимают из-за 32 разделителя и расставляют их между 1 и 31 разделителями в соответствии со сроками исполнения. При необходимости можно использовать и 33-й разделитель, размещая за ним РКК на поручения, которые должны быть исполнены в следующем году.

Перед первым разделителем помещают карточки с просроченным сроком исполнения. Они хранятся там до тех пор, пока не будет указан новый, продленный срок исполнения.

Используя РКК и картотечный ящик, которые в совокупности представляют сроковую картотеку, можно легко узнать, какие поручения должны быть исполнены в определенный день. При осуществлении контроля сотрудник, ответственный за его проведение, вынимает из картотеки РКК на поручения текущего дня (текущий контроль) и карточки на поручения, срок исполнения которых истекает через несколько дней (предупредительный контроль), и проверяет ход исполнения. Для этого он может использовать как опрос по телефону, так и личный опрос.

После снятия поручения с контроля РКК вынимается из сроковой картотеки и при необходимости помещается в справочную картотеку.

Данный способ осуществления контроля за исполнением поручений достаточно прост. Однако сегодня его нельзя назвать ни эффективным, ни удобным. Используя сроковую картотеку, нельзя в автоматизированном режиме подготовить отчет, быстро найти нужное поручение по любому из реквизитов (за исключением срока исполнения), приходится тратить время на общение с исполнителями в процессе проведения предварительного контроля и т.д.

Автоматизированный способ контроля за исполнением поручений

Автоматизированный способ контроля можно реализовать с помощью различного программного обеспечения, как специализированного, так и нет.

К неспециализированному программному обеспечению, в первую очередь, можно отнести приложения Microsoft Office, например, ***табличный процессор MS Excel или систему управления базами данных MS Access***. Это самый простой и дешевый способ автоматизации.

В табличной форме создается журнал, в колонках которого фиксируется та же информация, что и в бумажной РКК (см. Пример 2). В таком журнале на каждое поручение заполняется одна строка таблицы. Если один документ содержит несколько поручений, то все они заводятся отдельными строками, просто некоторая информация в них будет дублироваться (см. Пример 3).

Пример 3

Имя документа	Наименование организации	Дата документа	Реквизиты документа	Заголовок (краткое содержание) документа	Вид поручения	Дата поручения	Контроль исполнения	Содержание поручения	Исполнено
Тр.кв. 1	ООО "Поручение"	09.02.2008	26	Экспозиция "Обзор по..."	Гл. п.	09.02.2008	09.02.2008	Тр.кв. 1	Сделано
Тр.кв. 2	ООО "Поручение"	09.02.2008	26	Экспозиция "Обзор по..."	Гл. п.	09.02.2008	09.02.2008	Тр.кв. 2	Гл. п.
Тр.кв. 3	ООО "Поручение"	09.02.2008	26	Экспозиция "Обзор по..."	Гл. п.	09.02.2008	09.02.2008	Тр.кв. 3	Сделано

При этом возможности систематизации информации (фильтрации по ряду критериев) будут ограничены стандартными возможностями используемой программы.

Конечно же, более эффективно и удобно осуществлять контроль за исполнением поручений с помощью специализированного программного обеспечения. *Системы автоматизации делопроизводства и электронного документооборота*³ обладают широким спектром функциональных возможностей.

Стоит отметить, что данные системы в разных организациях могут использоваться по-разному. Рассмотрим два наиболее распространенных варианта.

Вариант первый. В настоящее время системы автоматизации в достаточно большом количестве организаций *установлены только на рабочих местах сотрудников службы ДОУ и ответственных за делопроизводство в структурных подразделениях.* Т.е. сотрудники организации, являющиеся непосредственными исполнителями поручений, не имеют возможности работать в системе.

³ Далее по тексту – системы автоматизации.

В данном случае система автоматизации сопровождает традиционно принятый в организации бумажный документооборот, при этом упорядочивается технология делопроизводства и облегчаются рутинные операции по обработке документов. При таком подходе могут автоматизироваться определенные функции делопроизводства:

- регистрация документов,
- поиск,
- составление отчетов, а также
- контроль за исполнением поручений.

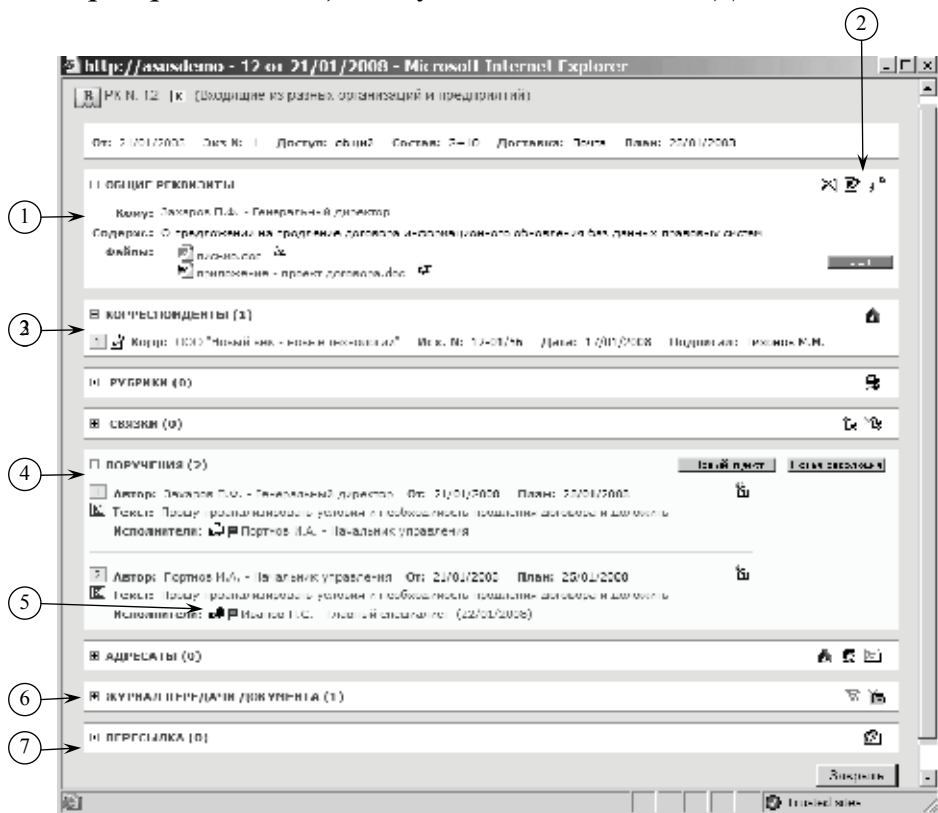
При автоматизации контроля за исполнением поручений сотрудник, осуществляющий контроль, вводит информацию о поручении непосредственно в систему, а точнее – в электронную РКК, которая формируется в системе во время регистрации документа и содержит данные о документе и при необходимости – его электронную копию. Регистрировать документ может как отдельный сотрудник (при большом объеме документов и поручений), так и тот же человек, который вводит в систему информацию о поручении (при маленьком объеме документов и поручений). Обычно ввод информации в систему автоматизации занимает меньше времени, чем заполнение бумажной РКК и установка ее в сроковую картотеку. См. Пример 4.

Как правило, системы автоматизации позволяют на один документ, при необходимости, создать несколько поручений. Некоторые из систем также позволяют ограничить доступ пользователей к разным поручениям, созданным на основе одного документа.

Большинство систем автоматизации, в отличие от сроковой картотеки, дает возможность быстро найти нужные поручения по любым реквизитам или любой совокупности реквизитов, например: автору поручения, сроку исполнения, исполнителю и т.д. Поэтому можно быстро получить перечень поручений, имеющих определенный срок исполнения, для осуществления текущего контроля или проведения предварительной проверки хода исполнения. При этом в любой момент можно распечатать для представления исполнителям и руководству систематизированную информацию.

Системы автоматизации делопроизводства позволяют не только вводить поручения, в удобном виде хранить информацию о них, быстро искать необходимые поручения и формировать отчеты. В них также можно добавлять и хранить информацию о ходе исполнения, полученную в результате проведения предварительной проверки. Пользователи, имеющие соответствующие права, могут отметить поручение как снятое с контроля и внести итоговую информацию об исполнении.

Пример РКК входящего документа в подсистеме «ДЕЛО-WEB»



Условные обозначения:

- 1 – *Общие реквизиты РКК, содержащие основную информацию о документе, а также файлы с электронными образами самого документа и его приложений.*
- 2 – *Кнопки, с помощью которых можно удалить РКК, открыть ее на редактирование и добавить файлы. Данные кнопки отображаются у пользователя только в том случае, если он имеет права на осуществление данных операций.*
- 3 – *Раздел «Корреспонденты».*
- 4 – *Раздел «Поручения» содержит список поручений, созданных на основе документа и доступных пользователю. Текст в данном разделе представлен в виде гиперссылок, при нажатии на которые отрываются новые окна, содержащие дополнительную информацию. Например, если нажать на текст поручения, то откроется окно «Поручение (резолюция)»; если нажать на Ф.И.О. автора или исполнителя, то откроется окно, содержащее информацию о сотруднике организации.*
- 5 – *Кнопка, с помощью которой можно ввести и / или просмотреть отчет исполнителя. Для того чтобы пользователь смог ввести отчет, он должен обладать соответствующими правами в системе. Справа от исполнителя в скобках указывается дата отчета, которая отображается в том случае, если пользователь уже ввел отчет об исполнении поручения в систему.*
- 6 – *С помощью раздела «Журнал передачи документа» при необходимости можно отслеживать движение бумажного оригинала или копий документа (т.е. передачу сотрудникам и факт списания в дело).*
- 7 – *Раздел «Пересылка» позволяет переслать РКК другим пользователям системы.*

Второй вариант. Системы автоматизации нацелены не на то, чтобы автоматизировать отдельные функции делопроизводства, а на то, чтобы максимально автоматизировать все этапы работы с документами и сократить объем и обмен документами и их копиями на бумажном носителе. При таком подходе рабочие места *системы автоматизации устанавливаются* не только сотрудникам службы ДОУ и ответственным за делопроизводство в структурных подразделениях, но и *всем сотрудникам, вовлеченным в работу с документами, в том числе и руководителям.*

Это дает существенные преимущества:

- Не нужно снимать копии с документов и передавать их исполнителю. РКК вместе с электронными копиями документов после регистрации и ввода поручения автоматически пересылаются исполнителям в соответствии с реквизитами вынесенного поручения.
- Пересылка поручения осуществляется мгновенно, при этом специальные оповещатели или уведомления позволяют исполнителю оперативно узнавать о поступлении новых поручений. В итоге исполнитель может быстрее приступить к работе.
- Исполнитель может сам отчитываться об исполнении. При этом контролер только просматривает, как отчитался исполнитель, и связывается с ним только в случае отсутствия отчета об исполнении. В результате экономится достаточно много времени, которое раньше тратилось на личное или телефонное общение.
- Сотрудник, осуществляющий контроль, может быстро найти любые поручения или получить их выборку по определенному набору реквизитов. Также большинство систем автоматизации позволяет контролеру направить напоминания исполнителям.
- Доступ к одной РКК могут иметь сразу несколько пользователей, при этом у них могут быть разные права на работу с данной РКК. Например:
 - регистратор может регистрировать документы, создавая в системе РКК,
 - руководитель будет иметь право просмотра РКК, ввода и снятия с контроля поручения,
 - исполнители – просмотреть РКК и внести отчет об исполнении поручения,
 - контролер – право просмотра РКК, внесения информации о ходе исполнения поручения и снятия его с контроля,
 - ряд пользователей системы будет иметь доступ только на просмотр РКК, а другой части пользователей системы данная карточка может быть недоступна даже для простого просмотра.

При такой логике работы каждый пользователь будет вносить в систему только свою «порцию» информации, а информация об одном документе и всей работе с ним накапливается в одной РКК. Поэтому службе ДОУ не потребуется запрашивать информацию о документе у разных сотрудников и затем вводить ее повторно в одну регистрационную форму.

- Каждый исполнитель может мгновенно просмотреть весь перечень поручений, находящихся у него на исполнении, что позволяет быстро оценить объем работ и эффективнее распределить свои усилия.

- Руководители, работающие в системе автоматизации, могут в любой момент самостоятельно проверить, как исполняют поручения сотрудники организации и насколько они загружены.

При этом стоит отметить, что вышеперечисленные преимущества затрагивают только организацию контроля за исполнением поручений.

Заканчивая разговор о способах контроля за исполнением поручений, еще раз подчеркнем: организация может выбрать любой из вышеперечисленных способов контроля и успешно использовать его, но для этого стоит предварительно продумать процессы всех этапов контроля и закрепить их, а также функции и права сотрудников во внутреннем нормативном документе / документах. *Пока этого не будет сделано, контроль за исполнением поручений не «заработает».*

Кто и что будет контролировать?

Как уже было сказано, контроль *над сроками исполнения поручений* производят сотрудники службы ДОУ.

Объем документов и количество поручений в разных организациях варьируется. Поэтому количество сотрудников, выполняющих функцию контроля, зависит, в первую очередь, от объема работы, т.е. объема контролируемых поручений и выбранного способа осуществления контроля.

Если объем контролируемых поручений велик, то в составе службы ДОУ может быть создана *группа контроля*. При незначительном объеме поручений контроль осуществляет *определенный сотрудник*, или даже какой-либо из сотрудников совмещает функции контроля с другими функциями, например, регистрации документов.

Теперь необходимо отметить, что служба ДОУ в основном контролирует поручения высшего руководства организации, а также поручения вышестоящих организаций.

На практике поручения создают не только руководитель организации и его заместитель, но и руководители структурных подразделений. При этом большинство поручений в организациях движется сверху вниз, т.е. руководитель организации пишет поручение своему заместителю или начальнику самостоятельного подразделения, например, департамента, руководитель департамента дальше перепоручает исполнение руководителю управления, руководитель управления – руководителю отдела, а уже руководитель отдела – конкретному исполнителю или исполнителям. Эта цепочка может быть и короче: все зависит от размера организации и ее структуры. Кроме того, руководители структурных подразделений могут не только «перепоручать» исполнение поручений вышестоящего руководства, но также сами создавать поручения, например, на основе адресованных им докладных записок. И тут встает вопрос: нужно ли контролировать поручения руководителей подразделений. Конечно, эту работу надо выполнять, по крайней мере, для того, чтобы «держат в тонусе» сотрудников и сохранять в подразделениях высокий уро-

вень исполнительской дисциплины. Кто же должен осуществлять контроль в подразделениях? Правильным вариантом будет возложить данную функцию на ответственных за делопроизводство в структурных подразделениях или секретарей руководителей подразделений. И причин этому несколько:

- Во-первых, нерационально организовывать возвращение документов по несколько раз в одно и то же место обработки. Если служба ДОУ контролировала бы поручения не только высшего руководства, но также поручения руководителей подразделений, то один и тот же документ приходилось бы несколько раз возвращать в службу ДОУ для занесения в контрольную форму информации о поручении. Но этот вариант нерационален.
- Во-вторых, контроль за исполнением поручений руководителя одного подразделения, как правило, не занимает огромного количества времени, поэтому функцию контроля можно добавить к должностным обязанностям ответственного за делопроизводство в структурном подразделении или секретаря руководителя. При этом руководитель намного быстрее будет получать информацию о состоянии исполнения его поручений.

Итак, наиболее рационально контроль за поручениями высшего руководства, в том числе руководителей вышестоящей организации, возложить на службу ДОУ, а контроль за поручениями руководителей подразделений — на сотрудников этих подразделений, ответственных за ведение делопроизводства.

При организации контроля необходимо проанализировать:

1. Контроль за исполнением чьих поручений осуществлять.
2. Объем работы по контролю за исполнением данных поручений.
3. Определить, какие сотрудники будут осуществлять контроль за исполнением поручений, и исполнение чьих поручений они будут контролировать.

Далее необходимо выбрать один из способов осуществления контроля за исполнением поручений. Если будет выбран ручной способ контроля, то необходимо проработать и утвердить форму РКК. Если контроль предполагается осуществлять с помощью системы автоматизации, то необходимо выбрать наиболее подходящую для ваших задач систему и обязательно указать в нормативном документе, что контроль осуществляется с использованием данной системы.

Пока этого не будет сделано, контроль за исполнением поручений не «заработает».

Делаем
выводы

Основные этапы контроля за исполнением поручений

Первый этап: постановка поручения на контроль

В идеальном варианте должно контролироваться исполнение всех поручений, но из-за неравнозначной ценности документов, на основании

которых создаются поручения, и немалой трудоемкости данной работы (при большом объеме документооборота) в практике делопроизводства возникло разделение поручений:

- на поручения, подлежащие обязательному контролю за исполнением,
- и на поручения, контроль за исполнением которых необязателен.

Если происходит такое разделение поручений, то в организации должен существовать перечень поручений, исполнение которых подлежит обязательному контролю. Данный перечень может входить в состав внутреннего нормативного документа или утверждаться в виде отдельного документа.

Отметим, что практически всегда ставятся на контроль в службе ДОУ поручения:

- вышестоящей организации,
- руководства организации, а также
- содержащиеся в распорядительных документах.

Сроки исполнения документов могут быть типовыми и индивидуальными.

Типовые сроки исполнения поручений устанавливаются законодательными или иными нормативными правовыми актами. На основании этих актов в организации разрабатывается перечень типовых сроков исполнения поручений и документов, который может являться частью внутреннего нормативного документа или отдельным документом. Типовые сроки, как правило, исчисляются в календарных днях.

Пример 5

Федеральный закон от 02.05.2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» содержит следующие типовые сроки:

Письменное обращение, поступившее в государственный орган, орган местного самоуправления или должностному лицу в соответствии с их компетенцией, рассматривается в течение 30 дней со дня регистрации письменного обращения. Руководитель либо уполномоченное на то лицо вправе продлить срок рассмотрения обращения не более чем на 30 дней, уведомив направившего обращение о таком продлении.

Государственный орган, орган местного самоуправления или должностное лицо по направленному в установленном порядке запросу другого государственного органа, органа местного самоуправления или должностного лица, рассматривающих обращение, обязаны в течение 15 дней предоставлять документы и материалы, необходимые для рассмотрения обращения, за исключением документов и материалов, в которых содержатся сведения, составляющие государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну, и для которых установлен особый порядок предоставления.

Некоторые типовые сроки, содержащиеся в Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти, утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 28.07.2005 г. № 452:

Поручения Президента и Правительства Российской Федерации, содержащие указание «срочно», «незамедлительно» (или аналогичное), подлежат исполнению в течение 3 дней с даты подписания поручения. Указание «оперативно» предусматривает 10-дневный срок исполнения поручения.

Если срок исполнения в поручении Президента и Правительства Российской Федерации не указан, оно подлежит исполнению в течение 1 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, поручение подлежит исполнению в предшествующий ему рабочий день.

В случае доработки федеральным органом исполнительной власти рассмотренных на заседании Правительства проектов актов такая доработка осуществляется в срок до 10 дней, если в поручении специально не установлен иной срок.

Индивидуальные сроки исполнения указываются в поручении (резолюции) руководителя или в тексте распорядительного документа.

При постановке документа на контроль информация о поручении и документе, на основании которого поручение создано, заносится в регистрационно-контрольную форму. Если выбран ручной способ контроля, то используется бумажная РКК, если электронный – то информация заносится в электронную карточку или электронную таблицу (например, MS Excel). Данные должны вноситься в регистрационно-контрольную форму в тот же день, когда было создано поручение.

Кроме того, в верхнем правом углу документа, на основании которого создано поручение, делается отметка о контроле в виде буквы «К» или слова (штампа) «Контроль» – см. Пример 6.

Итак, для реализации первого этапа необходимо определить и затем регламентировать следующие процессы:

- 1. Перечень поручений, которые подлежат контролю. Если существует несколько участков работы с поручениями (например, служба ДОУ и ответственные за делопроизводство в структурных подразделениях), то необходимо определить:*
 - какие поручения ставятся на контроль в службе ДОУ;*
 - какие поручения руководителей структурных подразделений ставятся на контроль;*
 - как осуществляется работа с поручениями руководителей структурных подразделений, созданных на основе поручений вышестоящих руководителей.*
- 2. Типовые сроки исполнения поручений.*
- 3. Срок, в течение которого информация о поручении заносится в регистрационно-контрольную форму.*
- 4. Правила заполнения регистрационно-контрольной формы: какие сведения должны вноситься в РКФ при постановке поручения на контроль и кто обязан осуществлять данные действия.*

**Делаем
выводы**



Закрытое акционерное общество
«НОВО-ТЕХ»

Ул. Семеновская, д. 45, Москва, 157894
Тел./факс: (495) 777-88-99
http://www.novotech.ru; e-mail: info@novotech.ru
ОКПО 29804150, ОГРН 1027739189542
ИНН/КПП 7715012511/772501001

Контроль

Директору по персоналу
ЗАО «Аэлита»
И.А. Телегину

Николаевой А.С.

*Прошу подготовить списки групп
обучающихся и отправить
в ЗАО «НОВО-ТЕХ» к 18.02.2008*

[Signature]
06.02.2008

04.02.2008 № 102
На № _____ от _____

О проведении обучения по курсу
«Современные информационные
технологии в работе службы ДОУ»

Уважаемый Алексей Иванович!

В соответствии с договором от 11 января 2008 г. № 1/1 «О проведении обучения по курсу «Современные информационные технологии в работе службы ДОУ» просим Вас в срок до 20 февраля 2008 г. сформировать две группы обучающихся и отправить списки групп в адрес ЗАО «НОВО-ТЕХ».

Генеральный директор

[Signature]

А.В. Петров

*Отправлено письмо от 18.02.2008
№ 56/05-17 со списком обучающихся*

В дело № 05-17 за 2008 г.

[Signature]
18.02.2008

И.П. Гришина
777-88-99

ЗАО «Аэлита»

Вх. № 54
От 06.02.2008

Второй этап: проверка своевременности доведения поручения до конкретных исполнителей

Регистрационно-контрольные формы и сами документы, на основании которых созданы поручения (или их копии), должны передаваться исполнителям, как правило, в течение суток. А срочные и оперативные — незамедлительно. При этом порядок передачи во многом будет зависеть от выбранного способа контроля.

Если выбран ручной способ контроля или используется система автоматизации без ее установки у непосредственных исполнителей, то придется передавать:

- копию бумажной РКК, а также
- оригинал и/или копию документа на бумажном носителе.

Оригинал, как правило, передается ответственному исполнителю, а копии — соисполнителям. При этом желательно, чтобы исполнитель, получивший документ или его копию, в бумажной РКК, которая остается у контролера, поставил свою подпись, подтверждающую получение документа и информацию о поручении.

Если в организации используется система автоматизации и электронного документооборота, установленная у всех сотрудников, вовлеченных в работу с документами, то передача электронных РКК (с информацией о поручении и электронной копией документа) осуществляется с помощью самой системы. При этом поручение сразу после его ввода в систему автоматически пересылается исполнителю.

В этом случае исполнитель должен своевременно просматривать уведомления о поступлении новых документов и входить в систему электронного документооборота не реже одного раза в день. Данная обязанность исполнителей должна быть закреплена во внутренних нормативных документах организации. Если это сделано, то ответственность за несвоевременное ознакомление с поручением полностью ложится на исполнителей — она перестает быть «головной болью» для сотрудников, осуществляющих контроль.

Желательно, чтобы система автоматизации копировала работу пользователей, т.е. записывала все их действия в системе. Это позволит в любой момент узнать, каким пользователем и когда поручение было введено в систему, а также просмотрел ли поручение исполнитель и когда он это сделал.

Итак, для организации второго этапа необходимо определить и затем регламентировать следующие процессы:

1. *Период времени, в течение которого поручения должны передаваться исполнителю.*
2. *Форму передачи исполнителю информации о поручении и документа, на основании которого создано поручение.*

**Делаем
выводы**

3. *Сотрудников, ответственных за передачу поручений исполнителю.*
4. *Каким образом будет подтверждаться факт получения исполнителем поручения.*
5. *Если поручения передаются с помощью системы автоматизации, то необходимо закрепить обязанность исполнителей проверять поступление поручений в системе определенное количество раз на протяжении рабочего дня.*

Третий этап: предварительная проверка и регулирование хода исполнения поручения

Если контроль организован, то на протяжении всего срока исполнения поручения сотрудники, осуществляющие контроль, проводят регулярные проверки хода исполнения. Их результаты заносятся в регистрационно-контрольные формы.

Форма проведения предварительной проверки во многом зависит от способа осуществления контроля.

Так, если используется ручной способ контроля, то предварительная проверка чаще всего осуществляется следующим способом. Из сроковой картотеки контролер вынимает РКК поручений, срок которых заканчивается через определенный период (например, через 5 дней), и связывается (обычно по телефону) с исполнителями, узнает у них информацию о ходе работ, а затем вносит ее в РКК и возвращает карточку в срокую картотеку.

В данном случае в организации должны быть закреплены *сроки проведения предварительных проверок*. Обычно их устанавливают следующим образом:

- поручения последующих лет — не реже одного раза в год;
- поручения последующих месяцев текущего года — не реже одного раза в месяц;
- поручения текущего месяца — каждые 10 дней и за 5 дней до истечения срока.

Если контроль за исполнением поручений автоматизирован, а система установлена только у контролеров, то предварительный контроль, как правило, осуществляется следующим образом. Контролер с помощью системы в автоматизированном режиме формирует напоминание, содержащее информацию о поручениях конкретного исполнителя, и передает его исполнителю в бумажном или в электронном виде, отсылая его по электронной почте. Формат данного напоминания должен быть регламентирован во внутреннем нормативном документе. Кроме того, должно быть определено, поручения с каким сроком и периодом исполнения должны указываться в напоминании.

Например, напоминание может:

- формироваться еженедельно, по понедельникам, и
- включать поручения, которые должны быть исполнены на текущей и следующей неделе (см. Пример 7).

Общество с ограниченной ответственностью «Уникум»
Управление сбыта

НАПОМИНАНИЕ

04.02.2008

Об исполнении поручений
со сроком исполнения
с 04.02.2008 по 16.02.2008

Исполнитель: Смирнова О.Н., ведущий специалист

№ п/п	Рег. № и дата	Корреспондент / кто подписал	Краткое содержание документа	Поручение	Плановая дата исполнения	Исполнитель (исполнители) поручения
1	№ 123 от 22.01.08	ООО «Дом книги» / Иванов А.Е. (№ 1.21-36 от 18.01.2008)	О продлении договора на обслуживание	Федотов А.А. / Прошу подгото- вить про- ект договора и письма-от- вета	05.02.08	Смирнова О.Н. (отв.), Титов Е.Н. (соисп.)
2	№ 150 от 25.01.08	ЗАО «Фруктовый сад» / Лялин О.Д. (№ 12/102 от 22.01.2008)	О приобре- тении про- граммного обеспечения	Федотов А.А. / Прошу подго- товить про- ект письма- ответа	07.02.08	Смирнова О.Н. (отв.)
...						

Секретарь-референт



А.Е. Дубровская

Если в организации используется система автоматизации, в которой работают и сами исполнители, то предварительная проверка обычно осуществляется следующим образом.

Исполнители в системе автоматизации всегда могут самостоятельно получить перечень поручений, которые они должны исполнить. Причем они, как правило, могут отсортировать и отфильтровать перечень контрольных поручений по любому реквизиту. В данном случае потребности в напоминаниях нет. Самое главное – закрепить во внутреннем документе обязанность исполнителей ежедневно просматривать в системе перечень поручений, которые находятся у них на исполнении.

Кроме того, необходимо обязать исполнителей вносить актуальную информацию (отчет) о проведенной работе по исполнению поручения в систему. Например, если исполнитель начал работать над поручением, то он дол-

жен отметить это в системе. Выполнил 50% – обязан внести в систему эту информацию с подробным указанием, что уже сделано и т.д.

Контролер всю информацию о ходе исполнения поручений получает непосредственно из системы, не проводя опрос исполнителей. Поэтому контролеру остается формировать в системе отчет об исполнении поручений, просматривать данные, внесенные исполнителями, и осуществлять опрос *только* тех из них, кто не начал исполнять поручения или вовремя не внес соответствующую информацию в систему. То есть получается, что при данном способе предварительная проверка хода исполнения поручений занимает минимум времени у контролеров.

Большинство систем автоматизации позволяет формировать напоминания. Но чаще всего они доступны исполнителям только в системе.

В заключение описания данного этапа подчеркнем, что ответственность за правильность предоставленной информации должны нести исполнители. Контролер не должен выяснять правдивость предоставленной исполнителем информации о ходе выполнения поручения.

Если ответственный исполнитель не успевает исполнить поручение к установленному сроку, то он должен за несколько дней до окончания срока подготовить докладную записку на имя руководителя с указанием причин невозможности исполнения поручения вовремя и просьбой о продлении срока исполнения, указав планируемый срок.

Пример 8

Отдел информационных технологий

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

06.02.2008 № 3

О продлении срока исполнения поручения по письму ООО «Технологии 21 века» от 04.02.2008 № 235

Генеральному директору
ЗАО «Перун»
С.Ф. Громову

*Ярилову О.Н.
Продлить срок исполнения
поручения до 22.02.2008*

06.02.2008

В связи с обучением трех сотрудников отдела информационных технологий в период с 11 по 15 февраля 2008 г. на курсах повышения квалификации обновление автоматизированной системы и установка новых 100 рабочих мест не может быть проведена в срок до 15 февраля 2008 г.

Прошу продлить срок исполнения поручения до 29 февраля 2008 г.

Начальник отдела



О.Н. Ярилов

Итак, для организации третьего этапа необходимо регламентировать следующее:

- I. При ручном способе контроля или при отсутствии у исполнителей системы автоматизации, используемой для осуществления контроля:*
 - 1. Обязанность контролера формировать напоминания о контрольных поручениях.*
 - 2. Сроки подготовки напоминаний, форму напоминания и способ передачи напоминаний исполнителям.*
 - 3. Обязанность исполнителя своевременно представлять контролеру информацию о ходе исполнения поручения, а также ответственность исполнителя за правильность предоставленной информации.*
 - 4. Обязанность контролера вносить полученную информацию о ходе исполнения поручений в регистрационно-контрольные формы и срок, в течение которого он должен это делать.*
 - 5. Обязанность ответственного исполнителя подготавливать докладную записку на имя руководителя в случае невозможности исполнения поручения к установленному сроку, время подготовки данной докладной записки и ее содержание.*
- II. При использовании системы автоматизации для осуществления контроля и наличии рабочих мест данной системы как у контролера, так и у исполнителей:*
 - 1. Обязанность исполнителей ежедневно просматривать в системе перечень поручений, которые находятся у них на исполнении.*
 - 2. Обязанность исполнителей своевременно вносить в систему информацию о ходе исполнения поручений, а также формат вносимой информации.*
 - 3. Ответственность исполнителей за ввод в систему правильных сведений о ходе исполнения поручений.*
 - 4. Обязанность контролера просматривать отчеты исполнителей, внесенных в систему, а также периодичность данной работы.*
 - 5. Обязанность контролера делать исполнителю дополнительные напоминания в том случае, если исполнитель своевременно не ввел в систему отчет о ходе исполнения поручения.*
 - 6. Обязанность ответственного исполнителя подготавливать докладную записку на имя руководителя в случае невозможности исполнения поручения к установленному сроку, время подготовки данной докладной записки и ее содержание.*

Четвертый этап: снятие поручения с контроля

Обычно решение о снятии поручения с контроля принимается только руководителем, давшим поручение, а контроль за исполнением поручений прекращается только на основании документированного подтверждения исполнения.

После снятия поручения с контроля соответствующая отметка проставляется контролером в регистрационно-контрольной форме с указанием итоговых сведений об исполнении поручения. А в левом нижнем углу документа, на основании которого создано поручение, оформляется реквизит «Отметка об исполнении документа и направлении его в дело» (см. Пример 6). Данный реквизит подписывается и датируется исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, в котором был исполнен документ.

Продлить типовой срок исполнения поручения можно только в том случае, если это позволяет нормативный акт, регламентирующий данный срок. Изменить индивидуальный срок исполнения поручения может только руководитель, установивший его.

Делаем выводы

Итак, для организации четвертого этапа необходимо регламентировать следующее:

- 1. Порядок предоставления руководителю отчета об исполнении его поручения и подготовленных в процессе исполнения документов.*
- 2. Обязанность контролера вносить в регистрационно-контрольную форму информацию о снятии поручения с контроля и итоговые сведения об исполнении, а также срок выполнения данной работы.*
- 3. При необходимости — обязанность контролера доводить до исполнителей информацию о снятии поручений с контроля, а также срок выполнения данной работы.*
- 4. Обязанность оформления на документе реквизита «Отметка об исполнении документа и направлении его в дело» и сотрудника, обязанного осуществлять данную функцию.*

Пятый этап: учет и обобщение результатов контроля исполнения поручений

Данные о ходе и результатах контроля за исполнением документов должны учитываться и периодически обобщаться, то есть анализироваться. Итогом данной работы являются отчеты об исполнении поручений, которые предоставляют руководителям. Периодичность формирования данных отчетов, их количество и форму каждого из них организация определяет самостоятельно.

Как правило, данные отчеты содержат следующие данные:

- общее количество поручений, подлежащих исполнению за определенный период;
- количество исполненных за определенный период поручений, сгруппированных по исполнителям или структурным подразделениям;
- количество неисполненных за определенный период поручений или исполненных с превышением срока, при этом сведения группируются по исполнителям или структурным подразделениям;
- причины задержек исполнения поручений.

Отметим, что при автоматизированном способе контроля отчеты подготавливаются в автоматизированном режиме, поэтому на данную работу затрачивается минимум времени и усилий.

На основе результатов анализа разрабатываются и принимаются меры по ускорению исполнения поручений, повышению качества исполнительской дисциплины, совершенствованию организации контроля и управления в целом.

Пример 9

Отчет об исполнении контрольных поручений руководителя организации, имеющих срок исполнения с 01.02.2008 по 29.02.2008

Дата составления отчета: 22.02.2008

Подразделение / исполнитель	Контрольные поручения						
	Всего	Исполнено			На исполнении		
		в срок	с переносом срока	с нарушением срока	срок не наступил	срок перенесен	срок истек

Бухгалтерия							
Семенова О.Н.	31	24	1	0	6	0	0
Большакова Е.П.	14	7	0	1	4	2	0
ВСЕГО:	45	31	1	1	10	2	0

Отдел кадров

<...>

Отдел сбыта

<...>

ИТОГО:	307	225	9	3	58	7	5
---------------	------------	------------	----------	----------	-----------	----------	----------

Данные о поручениях, исполненных с нарушением срока

№ п/п	Рег. № / дата	Корреспондент / кто подписал	Краткое содержание	Поручение	Плановая дата испол.	Исполнитель	Причины неисполнения в срок
1	Вх-326 от 05.02.2008	ООО «Восток-М»	О продлении договора на обслуживание техники	Продлить договор на обслуживание техники	11.02.2008	Титов А.В.	В проект договора были внесены правки, ООО «Восток-М» задержал подписание измененного проекта
	<...>						

Данные о неисполненных поручениях, срок которых истек

№ п/п	Рег. № / дата	Корреспондент / кто подписал	Краткое содержание	Поручение	Плановая дата исполнения	Исполнитель	Причины неисполнения в срок
1	Пр-31 от 07.02.2008	Субботин А.В.	О проведении обучения работе в корпоративном портале	Провести обучение по работе в корпоративном портале для сотрудников	21.02.2008	Дремина О.П.	19.02.2008 трое сотрудников, которые должны были проходить обучение, заболели
	<...>						

Делаем выводы

Для организации последнего этапа необходимо регламентировать:

- 1. Обязанность контролеров формировать отчеты об исполнении поручений и предоставлять их руководству.*
- 2. Период формирования отчетов об исполнении поручений.*
- 3. Перечень отчетов об исполнении поручений, а также их форму.*