

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ С ПЕРСОНАЛОМ

- Трудно ли быть руководителем
- Отношения с персоналом
- Ошибки
- Злоупотребления
- Безответственность
- Коммерческая и служебная тайна
- Информационное взаимодействие персонала



УДК 65.01:656.1
ББК 65.242:39.808
В67

ISBN 5-17-020417-5



9 785170 204175

Волгин Владислав Васильевич
Индивидуальный предприниматель.
Предупреждение проблем с персоналом

Редакция автомобильных изданий
Зав. редакцией *Г.Г. Алексанян*
Редактор *С.В. Макаров*
Технический редактор *Т.П. Тимошина*
Корректор *И.Н. Мокина*
Компьютерная верстка *К.С. Парсадзяна*

ООО «Издательство Астрель»
143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, 81
ООО «Издательство АСТ»
667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Кочетова, 28
Наши электронные адреса: www.ast.ru
e-mail: astpub@aha.ru, cars@astgroup.ru

Волгин В.В.
В67 Индивидуальный предприниматель. Предупреждение проблем с персоналом/В.В. Волгин. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2003. — 191, [1] с.: ил.

ISBN 5-17-020417-5 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 5-271-07237-1 (ООО «Издательство Астрель»)

В книге даются практические рекомендации по профилактике проблем с кадрами. Книга адресована руководителям всех уровней и владельцам предприятий всех форм собственности.

УДК 65.01:656.1
ББК 65.242:39.808

Подписано в печать 15.07.2003. Формат 84×108/32. Гарнитура Школьная.
Усл. печ. л. 10,08. Тираж 30 000 экз. Заказ № 390.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография ИПО профсоюзов Профиздат». 109044, Москва, Крутицкий вал, 18.

Общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2; 953005 — литература учебная
Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.008286.12.02 от 09.12.2002

ISBN 5-17-020417-5 (ООО «Издательство АСТ»)
ISBN 5-271-07237-1 (ООО «Издательство Астрель»)

© Волгин В. В., 2003
© ООО «Издательство Астрель», 2003

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ.....	5
Качества руководителей	5
Отношения с персоналом	8
Изучайте сотрудников	12
Закрепление кадров.....	17
Друзья и родственники	23
Кадровая политика	24
Обеспечение кадрами	24
Необходимость расширения штатов	27
Подбор кадров	28
Развитие кадров	30
Планирование обучения	34
Подготовка кадров на предприятии	38
Оценка квалификации и эффективности труда.....	39
Аттестация сотрудников.....	42
Внутрифирменные правила.....	49
Правила, нарушение которых приведет к увольнению ...	49
Правила, нарушение которых влечет взыскание	50
Оплата труда	51
Поощрение рационализаторства.....	70
Стимулирование труда.....	71
Примеры стимулирования труда в инофирмах	75
Пример приказа о стимулировании труда	78
Рассмотрение жалоб сотрудников	82
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОШИБОК.....	86
Персонал и репутация предприятия	86
Облик сотрудников	87
Общение с клиентами	88
Рассмотрение жалоб клиентов	91
Поддержание порядка.....	93
Деловая этика.....	96
Не теряйте документы	97
Главбух не всегда прав	100
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ	102
Побочный бизнес менеджеров	102
Утечка средств.....	104
Перерасход МБП.....	108

Хищения товаров.....	109
Контроль складского учета	111
Инвентаризация	112
Материальная ответственность.....	114
Коммерческая и служебная тайна.....	122
Охраняйте свои секреты	126
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	130
Должностные обязанности и личные качества	130
Должностная инструкция генерального директора	135
Организация выполнения решений	140
Передача прав и обязанностей	140
Проведение проверок.....	142
Информационное взаимодействие персонала	142
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ТРАВМАТИЗМА И ЗАБОЛЕВАНИЙ..	148
Не допускайте причинения вреда	148
Организация рабочих мест	161
Технологическое оборудование.....	166
Технологические процессы	173
Организация погрузочно-разгрузочных работ	177
Воздух рабочей зоны.....	180
Микроклимат, вентиляция и отопление.....	181
Освещение.....	183
Защита от шума	188
Опасные и вредные производственные факторы.....	190
Охрана окружающей среды.....	191
Средства защиты работников.....	192
Охрана труда и трудовой договор	194
Охрана труда и коллективный договор.....	196
Литература	199

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Качества руководителей

Руководители должны нанимать таких служащих, которыми будут восхищаться.

Люди, материально–техническая база и деньги задействованы в бизнесе. Люди оценивают информацию, принимают решения и эффективно используют деньги и материалы. Поэтому люди, составляющие предприятие, являются наиболее ценным “средством” в любом бизнесе и важнейшими объектами менеджмента.

Специалисты считают, что прежняя основа менеджмента - «твердые С (hard S)» - стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), не столь надежна, как ожидалось. Важнее оказались «мягкие С (soft S)» управления: сотрудники (staff), способности, навыки (skills), стили (styles), совместные ценности (shared values).

«Философия контракта» - господствующая система отношений, когда собственники защищают свои интересы, регламентируя условия труда и оплату, а наемные работники отстаивают свои интересы, уже не исчерпала свои возможности и не способствует выживанию предприятия в условиях конкуренции.

В развитых странах все больше получает применение «философия общей судьбы» предпринимателей и их наемных работников. Эта философия постулирует, что интересы работников и потребителей так же важны, как и интересы предпринимателей. Работники предприятия, придерживающегося этой философии, уверены, что их личные интересы неразрывно связаны с успехами фирмы и «выкладываются» в работе, повышая конкурентоспособность предприятия.

Управление включает в себя *прогнозирование, планирование, организацию и мотивацию усилий сотрудников для достижения целей предприятия, контроль деятельности сотрудников.*

Функции руководителей заключаются в том, чтобы собрать команду и работать с каждым из ее членов — строить межличностные отношения, организовывать, воздействовать и оценивать.

Некоторые предприниматели думают, что судьба предприятия и его сотрудников зависит от их решений. Наоборот – рентабельность деятельности предпринимателей зависит от работы сотрудников. Предприниматели не должны забывать о том, что они существуют благодаря тому, что сотрудники готовы работать в тесном контакте с ними.

Если у предпринимателя все хорошо получается, он порой опасается передоверить свои полномочия сотрудникам. Но если руководитель не успевает все делать или контролировать сам, любое из принятых решений может быть не выполнено.

Авторитарный стиль происходит от низкого уровня профессионализма. Авторитарность руководителей свидетельствует о слабости и незначительности на рынке тех предприятий, которыми они руководят. Развитию бизнеса при авторитарном руководстве мешает отсутствие исполнительской дисциплины, по причине отсутствия правил - общего языка, то есть регламентирования бизнес-процессов.

Если вы намерены расширять бизнес, то придется примириться со снижением эффективности работы предприятия при передаче полномочий, а также с тем, что доверенный сотрудник не сможет действовать точно так же, как вы и придется либо менять его, либо дать ему помощника.

По мере развития бизнеса обязательно приходит время, когда:

> либо вы делегируете сотрудникам свои права и обязанности, оставляя за собой лишь решение ключевых задач;

> либо вы утонете в потоке незавершенных дел, будете срывать сроки поставок или не выполнять обязательства, приобретете репутацию несолидной фирмы, вас станут покидать партнеры и клиенты;

> в конце концов, нагрузка на вас станет непосильной и деятельность вашего предприятия на этом закончится.

Чем больше растет количество персонала, тем больше дробится работа, а это требует разделения и распределения функций и организации управления. Это позволяет предпринимателю концентрировать свои усилия на том, что ему удастся лучше всего.

Добивается успеха тот, кто формирует квалифицированную команду сотрудников и создает для их деятельности убедительную мотивацию.

Мотивация — это искусство инициирования и поддержки деятельности людей, направленной на достижение какой-либо цели, возбуждающее в людях их собственное желание действовать, без понуждения.

При неумелом ведении дела все проблемы - скучные и сделать их интересными, вовлечь в их решение всех сотрудников, стимулировать их творческие возможности, может только руководитель, способный воодушевлять людей.

«Не бывает мотивации без большой цели. Воодушевить людей может тот, кто верит в себя, в стоящие перед ним и перед его сотрудниками цели. Воодушевление дает возможность обрести веру и убеждение. Воодушевление побуждает человека к действиям. Воодушевление лишает приказ жестокости. Воодушевление - способ воздействовать на других людей, не доминируя над ними. Воодушевление заинтересовывает и пленяет людей. Кто умеет воодушевлять других, может отказаться от принуждения".¹

Руководители должны учиться оптимально использовать свою власть. Власть — это не только господство одних над другими. Власть способствует социальной организации людей, их совместно-му преодолению тех или иных общих опасностей, выживанию в угрожающем мире.²

Выживание многих фирм обусловлено не только внешними причинами, но, главным образом, внутренними — соответствием методов управления требованиям внешних условий. В менеджменте важны наличие системы и формализованные процессы.

Однако в России обычно неформальные отношения преобладают над профессиональными и только на основе установившегося личного доверия могут строиться профессиональные отношения. Но при неформально-дружеских отношениях систему управления выстроить невозможно — отсюда и проблемы многих фирм. Скрытые кадровые драмы происходят внутри каждой фирмы, становясь главным фактором ее отставания от конкурентов.

¹ Энкельман Николаус Б. "Преуспевать с радостью", М., "Интерэксперт", 1993

² Халипов В.Ф. Наука о власти. Кратология. — М.: Ось-89, 2002

Предприниматели нередко относятся к персоналу пренебрежительно: больничных нет, отпуск всего две недели и не всегда, на семейные события не отпускают и т.д. Они не понимают, что успех фирмы складывается из взаимодействия между всеми сотрудниками.

Некоторые руководители демонстрируют насилие, склонность к авторитарности, вместо гибкости - нежелание играть по каким бы то ни было правилам. Но если руководство не стремится работать по правилам, фирма может развалиться на любой стадии развития бизнеса. Неуважение к правилам оборачивается правовым беспределом и отсутствием этики в бизнесе. Это со временем пройдет само собой, как прошло в развитых странах, так как этический баланс экономически выгоднее беспредела.

Наемные менеджеры боятся расходовать средства на улучшение условий труда без согласия хозяев, их цель, как правило, - стабильность фирмы и собственного заработка. Но стабильность невозможна без затрат на предупреждение травматизма и заболеваний, а менеджеры, не умеющие убедить в этом хозяев, часто не настаивают, опасаясь за свое положение.

Наилучшим вариантом для управления считают совпадение в руководителе качеств менеджера и лидера. Лидер стремится вести людей, а не управлять ими. Лидерство — это процесс воздействия личности, опыта, авторитета лидера на поведение других. Лидер принимает решения там, где не справляется менеджер, где система поощрений и наказаний, учета и контроля не срабатывает и дает дорогу мужеству убеждений, яркой индивидуальности и новаторству.

Отношения с персоналом

Руководители ответственны за успешную деятельность предприятия, поэтому важно, чтобы они завоевали уважение и доверие подчиненных и те охотно работали под их началом.

В практике зарубежных фирм принято, что основа эффективного руководства – сделать каждого полностью осведомленным о его роли и ответственности, кому он подчиняется, что и как должен делать, где его работа вливается в конечную продукцию. Менеджеру рекомендуют быть выдержанным в отношениях с рабочими, беспристрастным и не предпочитать одних другим. Если рабочие чувству-

ют, что к ним несправедливо относятся, моральный климат и производительность ухудшаются. Важно установить такую атмосферу, чтобы распределение работы было беспристрастным.

Плохие отношения между руководством и сотрудниками рано или поздно станут отрицательно сказываться на эффективности труда, на удовлетворенности сотрудников работой, на их отношениях с клиентами и на положении предприятия на рынке. Не зря на западных предприятиях “человеческим отношениям”, т.е. отношениям между руководством и сотрудниками, уделяется исключительно большое внимание - от них зависит рентабельность работы предприятия. К сотрудникам любых уровней относятся уважительно и не дай бог какому-либо начальничку пренебрежительно отнестись к нижестоящему – молчаливая обструкция подчиненных может серьезно осложнить ему жизнь.

Если рабочий что-то сделал не так, менеджер беседует с ним наедине, чтобы предупредить повторение ошибок. Избегают критиковать и ругать сотрудников, особенно в присутствии других. Степень самоуважения у рабочих развитых стран, поддерживаемых профсоюзами, весьма высока. Автор с огорчением вспоминает случай, происшедший в период его работы в Дании, когда рабочий немедленно уволился, даже не потребовав положенной компенсации, только из-за того, что автор, бывший его начальником, повысил на него голос, отчитывая за недостатки в работе.

Наши квалифицированные специалисты тоже знают себе цену и не терпят унижений. В этом мы уже догнали развитые страны. Квалифицированными специалистами нелегко управлять, нажимая лишь на материальные или карьерные рычаги. Максимальную отдачу от таких сотрудников можно ожидать, только если он встретит взаимопонимание. Для них преобладающий мотив работать в фирме - не деньги и не чувство долга, а совпадение их системы ценностей с системами ценностей коллег.

Примером стараний отдавать дань уважения каждому за его работу служит вошедший в практику в англоязычных странах термин “cleaning lady” (чистящая леди, леди чистоты) – так называют в фирмах уборщиц даже в штатном расписании. Поясним, что в жизни слово “леди” применяется при особо уважительном обращении, а обычное обращение – “миссис” или “мисс”.

Для руководителя считается обязательным держать слово. Чтобы не утратить доверия подчиненных, он не должен давать голословных обещаний решить вопрос, который по ряду причин решен быть не может.

Подчиненные, ежедневно встречающиеся с теми или иными проблемами, нередко предлагают способы их решения. Если система управления поощряет и внедряет такие предложения, моральный климат улучшается и уважение к фирме растет.

Выполнение работ *разного типа теми же людьми* приводит к ошибкам, дополнительным затратам, снижению производительности. Поэтому избегают объединения, например, сложных работ со срочными, учетных работ с разъездными и т.д. Работу поручают конкретному человеку в объеме, который реально может быть выполнен.

Порученная сотрудникам работа должна сопровождаться соответствующими полномочиями для ее исполнения. Даже в хорошо организованных фирмах бывает, что служащий не обладает полномочиями делать все, что необходимо для выполнения порученной работы. Например, в ходе ремонта выясняется, что забыли заказать недорогую деталь, но механик не вправе сам заказать ее, он должен делать это через руководителя, которого не сразу можно найти. Отсутствие возможностей для инициативы и принятия решений снижает желание сотрудников эффективно трудиться. Разумеется, полномочия могут быть ограничены или расширены, но в любом случае должны быть ясно очерчены.

Если вы хотите стать успешным руководителем, следуйте этим рекомендациям:

Будьте решительны: принимайте решения, которые лучше всего соответствуют целям и не противоречат этике.

Будьте обязательны: не обещайте того, чего не сможете сделать.

Берите в свою команду лучших: руководителя делают его подчиненные, окружайте себя хорошими специалистами, на суждение которых всегда можно положиться.

Не торопитесь закрывать вакансии: изучайте анкеты, проводите собеседования, отсеивайте даже квалифицированных людей, которые не имеют требуемых личностных качеств.

Вселяйте в сотрудников уверенность: дайте им возможность проявить себя в работе, почувствовать свою незаменимость. Чем выше их самоуважение, тем лучше они работают.

Помогайте людям расти. Большинство работников хотят повышать квалификацию, и следует предоставлять им эту возможность.

Заручайтесь поддержкой. Бизнес меняется каждый день и в зависимости от того, насколько умело новшества встраиваются в сложившуюся систему, служащие могут сопротивляться им или поддерживать. Поэтому прежде чем производить какие-либо изменения, способные затронуть интересы сотрудников, всегда старайтесь заручиться поддержкой подчиненных.

Не будьте всезнайкой: тот, кто считает, что у него есть ответы на все вопросы, не имеет никаких шансов для развития личности.

Не лезьте напролом: поначалу люди будут выполнить ваши требования, но когда давление становится регулярным, появляется раздражение. Чтобы люди охотно подчинялись приказам, создавайте в них мотивацию к действию *на их условиях*, а не на ваших, проявляйте чуткость.

Вот несколько полезных советов по поводу неформального общения руководителя с сотрудниками:

Чаще бывайте с людьми, не отгораживайтесь от подчиненных дверью кабинета.

Называйте служащих по имени: люди любят, когда их помнят и узнают.

Держите сотрудников в курсе дел: когда они знают, какие решения, затрагивающие непосредственно их, принимаются наверху, что нового в политике руководства, они и с вами будут делиться информацией о том, что происходит на их уровне.

Доводите до сведения подчиненных, что вы цените их советы и нуждаетесь в них.

Прислушивайтесь внимательно к тому, что предлагают подчиненные, и старайтесь быть объективным в оценке.

Не реагируйте слишком эмоционально, когда кто-то говорит что-нибудь нелицеприятное.

Умейте слушать: никто с вами не будет разговаривать, если вы не слушаете.

Не упускайте возможности поблагодарить подчиненного за совет, особенно если он ценный.

Неформальное общение — мощный инструмент, которым просто грех не пользоваться. При умелом подходе оно дает ценную информацию, повышает уровень доверия, создает хорошую рабочую атмосферу, укрепляя связи по всей организационной структуре.

Распространенные ошибки в управлении персоналом:³

- поручения, невыполнимые по существу или срокам;
- частые отмены торопливых поручений;
- дублирование поручениями обязанностей, уже установленных должностными инструкциями;
- неумение добиваться выполнения поручений;
- неумение использовать индивидуальные качества сотрудников;
- подчеркивание неудач сотрудников, а не их достижений;
- командование сотрудниками «через голову» их непосредственных руководителей;
- перегрузка лучших сотрудников;
- невыполнение своих обещаний;
- неумение планировать в нескольких вариантах;
- неумение использовать сложные методы мотивации персонала.

Изучайте сотрудников

В фирмах работают люди разных типов и характеров. Их поведение часто трудно понимать и предсказать. Одна из проблем, с которой сталкиваются руководители - их собственная субъективность.

Знание руководителями мотивов поведения и потенциала людей, работающих под их руководством, позволяет им лучше мотивировать, управлять и использовать кадровые ресурсы для достижения целей фирмы, максимизируя индивидуальную производительность, сотрудничество, творческий потенциал и вовлеченность людей в процессы, улучшая коммуникабельность и психологический климат, отбирать лучших квалифицированных людей для рабочих мест на всех уровнях.

Одна из проблем, с которыми приходится сталкиваться, - это «оценка степени вписываемости» нового сотрудника в коллектив. Даже прекрасный профессионал не всегда уживается в коллективе. И дело даже не в том, что он обладает скверным характером, - воз-

³ А.И. Пригожин

можно, он не подходит для компании с данной корпоративной культурой.

Необходимо знать как можно больше обо всех сотрудниках – об их семьях, жилищных условиях, проблемах, интересах, хобби, а также анализировать развитие их требований во времени.

О сотрудниках, от которых зависит устойчивость фирмы, необходимо знать все. Для ориентира ниже приведены выдержки из стандартного досье, используемого в разведке.⁴

«Жизненные привычки.

Уважаемая музыка и литература, обожаемые напитки и кушанья, тип используемых сигарет, доминирующее настроение, режим сна, читаемые газеты и журналы, темы разговора, способы траты свободного времени, излюбленные маршруты, наиболее посещаемые места, избегаемые места, предпочитаемая одежда, обычная прическа, ношение бороды и усов, использование глазных линз и очков, носимые украшения, тип людей, с которыми предпочитает встречаться, проведение отпуска.

Взгляды и их устойчивость.

Политические, моральные, житейские, эстетические: разнятся ли высказывания в официальной обстановке и личном кругу...

Отношение к происходящим событиям: безразличное, ироничное, экстремистское...

Национализм: скрывание национальности, превознесение своей нации, соблюдение национальных традиций, отношение к другим национальностям...

Отношение к родным и близким: степень привязанности, частота и тип контактов...

Отношение к себе: требовательность, попустительство, ироничность, мнение о себе (адекватное, повышенное, низкое)...

Возможности:

> внешние - по причине делового положения, знакомств, родственных связей...

> внутренние - в силу личностных качеств, образования, тренировки...

⁴ По: Ронин Р. «Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации». OCR Палек, 1998

Увлечения, с учетом их профессионализма и притягательности: женщины, алкоголь, кухня, деньги, путешествия, спорт, коллекционирование, порнография, музыка, театр, телевизор, компьютер, христианство, язычество, восточные религии, азиатское военное искусство, нетрадиционная медицина, оккультизм, история, астрология, йога, охота, собаки, шахматы, азартные игры, автомобиль, радиолоубительство, народные промыслы...

Всевозможные умения: водить машину, чинить машину, пилотировать самолет, ремонтировать телевизор, драться, стрелять, плавать, соблазнять женщин, класть печи, ориентироваться на местности...

Странности: вера в приметы, особые ритуалы, необычность в манерах, одежде, прическе...

Отношение к разным аспектам жизни: к женщинам, алкоголю, деньгам, приключениям, литературе и искусству, моде, торговле, материальной выгоде, проституции, гомосексуализму, наркомании, терроризму, ценам, акциям, приватизации, религии, партиям, политическим деятелям...

Мотивации и иерархия: потребность в безопасности и понимании, любовь к детям, сексуальная неудовлетворенность...

Слабости и уязвимости:

> внутренние - слабости характера, физические недостатки, некоторые привычки, "мелкие" радости и пороки, сильные привязанности...

> внешние - щекотливые моменты биографии, тщательно скрываемые аспекты личной и деловой жизни...

Затруднения: денежные, сексуальные, информационные...

Честолюбивые замыслы: стремление к деловой или политической карьере, тайной или явной власти, всяческой известности...

Враждебность: к человеку, организации, стране, нации, образу мыслей, определенному поведению...

Неудачи: семейные, профессиональные, деловые, любовные, престижные...

Методы действий: словом, делом, прямой атакой, хитростью, компромиссом, чужими руками...

Поведение в пьяном виде: контролируемость, слезливость, добродушие, агрессивность...

Поведение в экстремальной ситуации: "бросается в бой", убегает, выжидает, замирает...

Поведение в группе: стремление к лидерству, подчинению, анархии, равноправию, изолированности...

Эмоциональное реагирование: речевое поведение, уровень скрываемости чувств, характерные для определенной эмоции жесты и психофизические реакции...

Сексуальные нюансы: степень мотивации, отклонения от нормы, контролируемость, привычки...

Психологические и интеллектуальные качества.

мышление (конкретное - абстрактное);

эрудиция (общая и частная);

интеллект (догматичность - гибкость);

способность к анализу - верхоглядство;

сообразительность - тупость;

проницательность - поверхностность;

критичность мышления - легкоеверие;

практичность - фантазийность;

консерватизм - новаторство;

рискованность - нерешительность;

уступчивость - агрессивность;

одержимость - пассивность;

стремление к лидерству - подчиняемость;

приспособленчество - независимость;

маневренность - прямолинейность;

легкоеверие - подозрительность;

любопытность - безразличие;

внушаемость - способность преодолеть внушение;

совестливость - практичность;

принципиальность - конформность;

снисходительность - требовательность;

альтруизм - эгоизм;

вера в себя - вера в обстоятельства;

открытость (экстравертность) - замкнутость (интравертность);

склонность хитрить - бесхитрость;

хладнокровие (как в опасности, так и в ожидании) - импульсивность;

сдержанность (в поступках, разговорах, выдаче информации...)

- распушенность;

уверенность в своих силах - беспомощность;

жестокость - мягкость (доброта);

храбрость - трусливость;
отношение к угрозе (ярость - безразличие - страх);
работоспособность в стрессовой ситуации;
переносимость боли и стрессовых ситуаций;
быстрота реагирования (на внезапное изменение темы разговора, на отдельные действия...);
эмоциональная уступчивость;
сила и длительность эмоций;
способность долго скрывать свои чувства;
уровень притязаний;
наблюдательность;
обязательность;
тревожность;
лживость;
мстительность;
чувство благодарности;
тщеславие;
сексуальность».

Согласно рекомендациям одной из компаний, оценивая качество работы сотрудника, необходимо правильно сформулировать ответы на следующие вопросы:

- > какую деятельность служащий может исполнять наиболее успешно;
- > как служащий понимает свои задачи;
- > как, по мнению служащего, он должен применять свои навыки и как он старается исполнять свои функции;
- > манера, в которой служащий фактически относится к работе;
- > почему служащий относится к работе именно так;
- > как тщательно служащего нужно контролировать;
- > самостоятелен ли служащий, компетентен ли, аналитичен и независим в принятии решений;
- > каков служащий в сотрудничестве с другими;
- > чувствует ли служащий себя членом команды и будет ли следовать за лидером;
- > присущи ли служащему энтузиазм, восприимчивость, оптимизм;
- > способен ли служащий делегировать ответственность и полномочия;

- > имеет ли творческие способности;
- > какова степень самоорганизации;
- > насколько терпелив, стабилен и методичен;
- > как быстро служащий исполняет задания;
- > насколько хорошо переносит длительные перегрузки;
- > может ли проявлять независимую инициативу и энергию, чтобы сделать работу быстро;
- > может ли легко и эффективно изменять приоритеты;
- > насколько требователен и точен в мелочах;
- > будет ли исполнять политику фирмы;
- > насколько хорошо может работать без инструкций;
- > гибок ли в спорных ситуациях;
- > может ли быстро добиваться продаж;
- > насколько знающ и чуток;
- > насколько стоек и вынослив для длительной работы в случаях напряженных ситуаций;
- > каковы его моральные устои и почему;
- > какие стимулы наиболее пригодны для мотивации его труда;
- > какие методы управления наиболее полезны для получения от него большей отдачи;
- > какие знания и навыки необходимы для исполнения поручаемой работы;
- > как он должен применять навыки для исполнения поручаемой работы;
- > в каком развитии нуждается, чтобы соответствовать требованиям поручаемой работы;
- > как получить наибольшую отдачу от сотрудника;
- > кто из сотрудников имеет наибольший потенциал, чтобы исполнять успешно эту работу.

Закрепление кадров

Увольнение сотрудника – всегда провал или в подборе кадров или в работе с кадрами.

Выращиванием эффективных команд должны заниматься сами предприятия, не жалея средств на отбор и обучение сотрудников. Но после того как предприятие потратит время и средства на обучение работника, его могут переманить конкуренты. Чтобы этого не про-

исходило, надо обеспечивать хорошим работникам постоянное продвижение по служебной лестнице внутри фирмы.

Специалисты часто меняют место работы и причины их ухода различны - невозможность профессионального или служебного роста, неудовлетворенность зарплатой, отсутствие или скудость «социального пакета», конфликты с сотрудниками или с руководством и т.п.

Сотрудники настолько лояльны к своей фирме, насколько она хорошо к ним относятся. Если персонал будет получать удовольствие от работы, то устойчивости фирмы угрозы нет. Порой достаточно создать сотруднику более комфортные условия труда, чтобы он не ушел.

Бизнес, ориентированный на долгосрочное развитие, будет конкурентоспособным лишь при профессиональном менеджменте, опирающемся на гармонию взаимоотношений внутри фирмы.

Одна из рекомендаций зарубежных специалистов направлена на вовлечение сотрудников в процесс принятия решений - они становятся творцами своей фирмы. А это искомый ресурс ее гибкости и приспособляемости. В деловых играх две команды - "настоящего" и "будущего" - пишут два разных проекта, как это принято при стратегическом планировании. В какой команде играть, выбирает сам сотрудник в соответствии со своими личными склонностями. Один сценарий - какой фирма будет сегодня и завтра, если устранить существующие недостатки, и второй - какой могла бы быть компания, если бы ее заново создавали. Проекты анализируют и выбирают оптимальные в соответствующей ситуации решения.⁵

Стратегия развития предприятия должна быть понятна всем сотрудникам - это придает фирме устойчивость. Поэтому предприятию нужна собственная «корпоративная идеология», придающая смысл деятельности людей, иначе сотрудники, даже при хороших зарплатах, уходят, потому, что им просто скучно и не видно «сверхзадачи», ради которой стоит работать именно здесь. А управленческие технологии призваны обеспечивать стабильность бизнеса. Если управленческая команда стремится к развитию бизнеса и есть единое пони-

⁵ Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса: Пер. с англ. - Челябинск: Урал LTD, 1998. - 292 с.

мание задач и среди руководства, и среди исполнителей, успешное развитие гарантировано.

Стратегия управления фирмой должна формировать привлекательный образ будущего, в котором есть место для каждого сотрудника. Руководство, которое этого не делает, консервирует иждивенчество персонала. Наряду с хорошими личными взаимоотношениями внутри фирмы, грамотно выстроенные процедуры и правила должны делать максимально комфортным существование сотрудников.

Для повышения качества работы с кадрами стремятся:

- > беречь квалифицированные кадры;
- > пользуясь конъюнктурой рынка рабочей силы, переманивать квалифицированных специалистов от конкурентов;
- > создать кадровый резерв, открыв платные курсы соответствующих специалистов;
- > принять меры для обучения руководителей подразделений современному менеджменту, пригласив преподавателей читать лекции в офисе и обязав сотрудников пройти обучение во вне рабочее время.
- > уточнить компетенции - ввести в должностные инструкции требования к профессиональной квалификации специалистов;
- > увеличить детальность контроля и частоту отчетности;
- > уйти от поощрений за количественные показатели, перейти на поощрения за положительную динамику качественных показателей;
- > поощрять качество исполнения и способности находить нестандартные решения.

Зарубежные компании работу с персоналом обязательно включают в программу мероприятий PR:

Активный подбор кадров, создание кадрового резерва, организация обучения и повышения квалификации специалистов.

Эффективная система оплаты труда с очевидной перспективой для каждого.

Создание «корпоративного духа» путем морального стимулирования хорошей работы, обеспечивающей качество обслуживания клиентов, совместных праздничных мероприятий, внутрифирменных конкурсов, разработки фирменного гимна, флага.

Выработка системы продвижения кадров.

Сбор и хранение материалов по «истории фирмы».

Исключение бесконтрольного общения с прессой сотрудников фирмы без участия представителя службы PR по вопросам, касающимся деятельности фирмы.

Согласование содержания любой документации, ориентированной на массового клиента.

Разработка и выполнение «фирменных стандартов». Внедрение в практику девиза «За имидж фирмы отвечают все сотрудники».

Участие в подборе персонала, непосредственно работающего с клиентами.

Тренинг персонала для эффективной коммуникации с клиентами и партнерами.

Проведение внутрифирменных конкурсов «на лучшую рекламную идею», «лучшего менеджера» и т.п.

«Подготовка почвы» для лучшего восприятия приказов и распоряжений руководства (например, при изменении внутреннего распорядка и условий труда, модернизации оборудования, переходе на выпуск новой продукции и оказание новых услуг и т.п.).

Разъяснительная работа при новых назначениях или увольнениях.

Периодическое информирование персонала предприятия на собраниях о корректировках в рекламной политике.

Предприятию неизбежно требуется разрабатывать и корректировать системы оценки результатов работы, системы поощрения и мотивации, наделение сотрудников полномочиями и мотивациями для принятия ими ответственности на себя. Людям должны быть вполне ясны цели работы и особые требования к ней, чтобы они могли сами оценить полученные результаты. Всегда есть разница между замыслом, исполнением и результатом. Руководитель должен сводить эту разницу у исполнителей к минимуму.

Готовясь к проблемным беседам с сотрудниками, к общению с клиентами целесообразно помнить некоторые наблюдения, накопленные специалистами:⁶

> люди, как правило, умнее и расчетливее в 8 часов утра;

⁶ По: Ронин Р. «Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации». ОСР Палек, 1998

- > в холодные и сухие дни человек лучше работает, тогда как слишком жаркая или влажная погода заметно притупляет интеллект;
- > в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- > любая радость увеличивает альтруизм, обида или разочарование уменьшает его;
- > нас всегда притягивают знающие и опытные люди;
- > чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится, но чрезмерные контакты, однако, снижают его привлекательность;
- > люди часто ценятся лишь в той степени, в какой они могут помочь в реализации личных целей партнера;
- > чем больше кто-либо обладает властью, тем меньше этот индивид стремится к дружеским контактам;
- > субъекта оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- > когда человек эмоционально возбужден, он часто выражается излишне экспрессивно и как бы нападает на собеседника, хотя это совсем не так;
- > последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего;
- > смысл фраз, составленных более чем из 13 слов (по другим данным из 7 слов), сознание обычно не воспринимает, поэтому нет смысла их применять;
- > речь можно понимать лишь при ее скорости, не превышающей 2,5 слов в секунду;
- > фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться;
- > мужчина в среднем слушает других внимательно 10-15 секунд, а после начинает думать, что бы ему добавить к предмету разговора;
- > любое эмоциональное возбуждение (но только не сопереживание...) обычно затрудняет понимание других;
- > типичный собеседник как "слышит", так и понимает намного меньше, чем он хочет показать;
- > известию, полученному первым, гораздо больше доверяют, чем всем полученным в дальнейшем;

> люди обычно преувеличивают информационную ценность событий, подтверждающих их гипотезу, и недооценивают информацию, противоречащую ей;

> человек высказывает лишь 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают только 70% из этого, понимают - 60%, в памяти же у них остается от 10 до 25%;

> чтобы партнер смог воспринять передаваемую информацию, необходимо постоянно повторять ему главенствующие там мысли и положения;

> "средний человек" удерживает в памяти не более четверти того, что было сказано ему лишь пару дней назад;

> лучше всего память работает между 8-12 часами утра и после 9 часов вечера, хуже всего - сразу после обеда;

> лучше всего запоминается последняя часть информации, несколько хуже - первая, тогда как средняя - чаще всего забывается;

> память человека способна сохранить до 90% из того, что человек делает, 50% из того, что он видит и 10% из того, что он слышит;

> прерванные по тем или иным причинам действия запоминаются в два раза лучше, чем законченные;

> слишком значительный объем наличной информации сбивает с толку и препятствует ее переработке;

> интеллект лучше всего работает в положении человека сидя, хуже - стоя, совсем плохо - лежа;

> пожилые люди лучше всего соображают утром, молодые - вечером;

> стоящий человек имеет некое психологическое преимущество над сидящим.

Менеджерам рекомендуется предпринимать необходимые усилия для удовлетворения нужд персонала. Ниже приведен перечень нужд сотрудников, которые необходимо держать в сфере внимания руководителей:

> физические нужды: люди желают обедать в стороне от рабочих мест, в чистой и уютной столовой, пользоваться чистыми, хорошо освещенными и вентилируемыми раздевалками, туалетами, душевыми;

> стабильность и безопасность: служащие и рабочие предпочитают работать на удобных и чистых рабочих местах, быть защищенными от травматизма, от простоев при сдельной системе оплаты

труда из-за несвоевременной доставки материалов для ремонта или малого количества заказов;

> социальные нужды: многие хотят совершенствоваться, приобретать новые навыки, готовиться к использованию более широких возможностей;

> оценки: в коллективе сотрудники пересматривают свои самооценки, учатся уважать мнение коллег, помогать друг другу;

> надежды: квалифицированные сотрудники надеются со временем быть выдвинутыми на более высокооплачиваемую должность, или организовать собственную мастерскую, или добиться успеха другим способом.

Друзья и родственники

Как это ни парадоксально, но особенно тяжело вести бизнес с родственниками и с друзьями. К сожалению, многие люди психологически не готовы к предпринимательскому риску, к потерям и неуверенности в завтрашнем дне. Поэтому часто распадаются группы, начинавшие дело, а если это была группа родственников или друзей, то разрушаются и отношения.

Для большинства предпринимателей партнерство - самый неприятный вариант организации бизнеса. Вместо того чтобы принимать решения самостоятельно, как единственный полноправный хозяин, вы будете вынуждены получать согласие ваших партнеров. Но самые серьезные сложности - в распределении долгов, в степени ответственности и платежеспособности партнеров.

Нередко предприниматели доверяют только принятым на работу или в партнеры родственникам и знакомым, которые далеко не всегда достаточно квалифицированы. А порой ни сами руководители, ни их друзья-родственники не только не растут интеллектуально, но и не подходят к компьютеру, не умея даже просмотреть электронную почту, если она вообще есть. А ведь в настоящее время ни один серьезный руководитель не позволяет себе отставать в компьютерной грамотности от персонала.

В бизнесе важны наличие системы и формализованные процессы. А при неформально-дружеских отношениях систему управления выстроить невозможно – отсюда и проблемы многих фирм.

Принимайте на работу родственников и друзей ваших служащих, но не принимайте своих друзей и родственников – они могут рас-

считывать на привилегии, а это – конец дружбе или бизнесу. Приятель-подчиненный - и не приятель, и не подчиненный. Друг-начальник - уже не друг. Друг-хозяин может стать более агрессивным боссом, чем нужно для дела. Не может быть дружбы между начальниками и подчиненными - это закон человеческого общения и его нельзя игнорировать. Не берите на работу или в партнеры того, кто нравится вам «как человек». Его намного труднее заставить делать работу как следует и труднее выгнать.

Кадровая политика

Обеспечение кадрами

Если клиенты вспоминают о предприятии, то вспоминают своих конкретных собеседников.

Кадры — основной капитал предприятия. Если оно располагает квалифицированными и старательными исполнителями, то можно считать это большой удачей.

Не следует полагать, однако, что хороший коллектив — просто счастливый случай или результат надлежащей оплаты труда. Он формируется под влиянием множества факторов, основные из которых названы ниже.

Тщательно продуманное перспективное планирование кадрового состава.

Взвешенная кадровая политика, учитывающая интересы работников.

Здоровая обстановка в коллективе предприятия.

Надлежащие возможности обучения и повышения квалификации.

Приведенные выше положения не новы. Однако их значимость всё более возрастает, если учитывать следующие тенденции.

Уровень информированности людей повсюду повышается. Растёт их самосознание. Отчётливо проявляются требование к уважению личности, желание участвовать в принятии решений, в т.ч. касающихся условий труда.

Вопросы кадровой политики становятся предметом всё более пристального внимания общественности.

Затраты на содержание персонала существенно возросли и продолжают увеличиваться.

Именно в людях почти всегда кроются истинные резервы и возможности, которые часто не используются из-за недооценки человеческого фактора.

Общие положения, касающиеся кадровой политики, дополняются следующими аспектами, также оказывающими на неё существенное влияние.

Высокие темпы технического прогресса, в технологии ремонта и в компьютеризации, связанной с решением прикладных задач.

Повышенные запросы клиентуры, требующей высокого качества работы, консультативной поддержки и обслуживания при взвешенном подходе к ценообразованию.

Обостряющиеся условия конкурентной борьбы.

Ключевой составляющей успешного найма сотрудников считают планомерную кадровую работу. Естественный оборот персонала и планируемый рост активности фирмы вынуждает обращаться к рынку рабочей силы несколько раз в год, несмотря на стабильность фирмы. Если дожидаться пока кто-либо уволится, даже если повезет и он сообщит об этом заранее, может не хватить времени для поиска, оценки и выбора нового сотрудника.

Главной задачей кадровой политики считается привлечение и удержание широкой гаммы потенциальных служащих – *создание кадрового резерва*. Чем более кандидатов приходится оценивать, тем больше шансов найти подходящего человека для конкретной работы.

В большинстве форм бизнеса чем больше растет количество персонала, тем больше дробится работа, что в свою очередь, требует разделения и распределения функций и организации управления. Организация труда и управления меняется соответственно изменениям в фирме, или в отрасли, или на рынке. В процессе управления возникают неожиданные проблемы. В таких случаях организация работы должна быть изменена без колебаний.

Для организации управления:

- анализируют производственные функции (одни требуют знаний, другие - опыта и т.д.), делят их на группы (службы, отделы, подразделения, бригады) и определяют обязанности каждой группы;

- определяют ответственность и полномочия каждой группы и людей для руководства группами;
- определяют моменты, требующие координации или сотрудничества среди соответствующих групп;
- устанавливают нормативы штата для каждой группы и решают, сколько человек может контролировать руководитель;
- включают в каждую группу соответствующих специалистов и наиболее квалифицированного назначают руководителем.

С целью обеспечения эффективного управления рекомендуют установить четкие командные линии - каждый должен знать, кто его начальник и кто ему подчиняется. Каждый должен иметь только одного начальника, чтобы не было сомнений в том, чьи указания выполнять в первую очередь.

Количество сотрудников у одного начальника предпочтительно от 3 до 7. Опыт и исследования показывают, что один руководитель эффективно может руководить максимум 7 сотрудниками. Эта цифра может варьироваться в зависимости от расстояний, времени, площади, на которой разбросаны объекты управления, обязанностей и оборудования, структуры фирмы, но для поддержания эффективных связей с сотрудниками это - естественный предел.

Порученная работа должна сопровождаться соответствующими полномочиями для ее исполнения.

Даже в крупных, хорошо организованных фирмах бывает, что служащий не обладает полномочиями обдумывать, решать и исполнять все, что необходимо для выполнения порученной работы. Например, в ходе ремонта выяснилось, что забыли заранее заказать недорогую деталь, но механик не может сам заказать ее на складе, он должен делать это через бригадира, которого не сразу можно найти. В таких фирмах отсутствие возможностей для инициативы и решений снижают желание сотрудников эффективно трудиться. Разумеется, делегированные полномочия должны быть ограничены или расширены, но ясно очерчены.

Перспективное планирование кадрового состава — одна из важнейших управленческих функций.

Ниже приведены рекомендуемые одной из автокомпаний контрольные вопросы, которые *каждую неделю* должны задавать руководители предприятия себе и кадровой службе. Это важнейшие мо-

менты, которые нужно продумывать заблаговременно и регулярно, чтобы не принимать кадровых решений в условиях дефицита времени. Особенно это касается ключевых должностей.

Соответствует ли фактическая численность каждого из подразделений требуемой?

Насколько сложившаяся расстановка кадров соответствует профессиональным возможностям сотрудников?

Достаточны ли квалификация сотрудников и стимулирование их работы?

Намечаются ли кадровые изменения и какие из этого следуют выводы?

Предстоят ли расширение предприятия или изменения в организационной структуре и каковы их кадровые последствия?

Своевременно ли начат поиск подходящих новых сотрудников и молодых кадров?

Действительно ли поиск кандидатов на замещение руководящих должностей начат с работников собственного предприятия?

Определено ли при этом заранее какими специальными знаниями и способностями должны обладать новые работники?

Своевременно ли проинформированы все работники о предстоящих кадровых изменениях? Информирование оказывает сильное стимулирующее воздействие.

Всегда ли готов руководитель, несущий главную ответственность за решение кадровых вопросов, к ведению переговоров с претендентами?

Вписывается ли претендент в действующий коллектив?

Есть ли план адаптации и повышения квалификации вновь принятых на работу?

Предстоящие кадровые изменения могут быть удобным поводом для одновременного решения других проблем, или для перехода на другую систему организации труда.

Необходимость расширения штатов

Устойчивое положение на рынке, рентабельность и предпосылки для развития фирма может обеспечить, лишь располагая надёжным, работоспособным коллективом, не испытывающим дефицита кадров.

Ниже перечислены контрольные ситуации, повторяемость которых диктует необходимость увеличения штатов. Повторяемость од-

ной или нескольких из приведенных ситуаций уже делает работу предприятия нерентабельной, так как ни интересы клиентов, ни интересы работников не удаётся соблюсти.

Непредвиденное отсутствие одного из работников сбивает графики работы.

Несмотря на все меры по распределению нагрузок каждый день в определённое время в отделе приёма заказов образуется большая очередь.

Для спокойного диалога с заказчиками просто нет времени.

Из-за недостатка работников невозможно сделать режим работы предприятия более гибким, приспособленным к потребностям заказчиков.

Постоянный дефицит времени срывает установленные сроки завершения работ.

Вынужденная спешка вызывает частые претензии.

Оборудование не удаётся загрузить, а рабочие места — использовать из-за нехватки кадров.

Дефицит кадров не дает возможности развивать дополнительные услуги.

За неимением времени не проводятся регулярные совещания и учебные мероприятия с исполнителями.

Подготовка кадров и повышение квалификации персонала сводятся к минимуму.

Молодым работникам оказывается недостаточная поддержка.

Подбор кадров

Большие затраты, связанные с приёмом на работу и адаптацией вновь принятых, требуют выработки правильной методики подбора кадров, позволяющей организовать целенаправленный поиск подходящих претендентов.

К сожалению, многие руководители полагаются на интуицию и опыт. Но в этом случае везет не часто, а неудачный выбор чреват осложнениями и напрасными затратами.

Чтобы и руководитель, и претендент при собеседовании конкретно представляли себе сферу деятельности и задачи вакантной должности, следует руководствоваться заранее разработанными квалификационными требованиями и описанием должностных обязанностей. Требования к претенденту предполагают не только профессиональную подготовку, но и наличие надлежащих личных качеств.

Чем лучше продуманы и сформулированы все требования, тем легче проверить, насколько претендент им соответствует.

Поэтому руководителю необходимо заранее продумать ответы на нижеприведенные вопросы, касающиеся рассматриваемой кандидатуры.

Какие обязанности будут основными? Какая квалификация и какие стимулы безусловно необходимы для их исполнения?

Какие обязанности, возможно, придётся исполнять, кроме основных? Какие способности необходимы на этот случай?

Какими должны быть возраст и личные качества, чтобы новичок мог нормально работать в сложившемся коллективе?

Если предстоит, в частности, общаться с клиентурой, то насколько необходимы соответствующая культура речи и способность внушать доверие?

Есть ли готовность работать в дежурном режиме или по гибкому графику, задерживаться сверхурочно?

Есть ли достаточная уверенность в том, что у вновь принятого через некоторое время не возникнет желание опять сменить место работы?

Нужно ли планировать переподготовку с перспективой повышения в должности?

Нет ли подходящей кандидатуры среди работников предприятия?

Поиск среди работников предприятия

Поиск кандидатов на замещение вакансий, особенно по ключевым должностям, всегда должен начинаться с сотрудников собственного предприятия. Этот путь связан с минимальными затратами времени и средств. Он же, как правило, наименее рискован. Степень пригодности кандидата по профессиональным и личным качествам в этом случае уже известна, как и его работоспособность, сильные и слабые стороны.

Ещё одно преимущество - работник уже знает свою фирму, своих коллег и фирменный стиль, а поэтому, как правило, может гораздо быстрее полностью войти в курс дела.

Выбор одного из членов коллектива всегда стимулирует остальных, поскольку они убеждаются в возможности собственного продвижения по службе.

Поиск вне предприятия

Целесообразно попросить сотрудников о содействии в поиске подходящих кандидатур среди знакомых - таким несложным путём можно найти новых хороших работников.

При поиске вне предприятия используются следующие средства.

- публикация объявлений, в местных ежедневных газетах;
- публикация объявлений в специализированных отраслевых периодических изданиях;
- просмотр объявлений о поиске работы, публикуемых в ежедневных газетах и отраслевых периодических изданиях;
- направление запросов агентствам по трудоустройству и в службу занятости;
- поиск в кругу знакомых с привлечением к такому поиску работников собственного предприятия.

Какой путь окажется наиболее результативным, зависит от конъюнктуры рынка труда, от географического положения предприятия и, конечно же, от уровня требуемой квалификации, от репутации фирмы.

Для того чтобы заранее отсеять неподходящие предложения, объявление тщательно конкретизируют. В противном случае поиск окажется бесполезным, поскольку ни один из претендентов не будет соответствовать требованиям.

Развитие кадров

Зарубежная практика работы с персоналом исходит из того, что успех фирмы зависит от деловых качеств и способностей сотрудников. Обучить служащих стать компетентными работниками - серьезная задача, не решаемая быстро. Она требует стройной системы продвижения сотрудников, справедливой системы оплаты, качественной программы обучения и ежедневного руководства. Система найма должна быть конкурентоспособна.

Направлять на обучение за свой счет имеет смысл не новичков, а сотрудников, поработавших не менее года, которых принял коллектив, если сами они настроены долго работать в данном предприятии.

Сейчас практически нет благополучных фирм, у которой нет своего учебного центра или класса для подготовки и переподготовки работников. В одной из отечественных компаний, действующей на

авторынке, на обучение одного работающего приходится около 300 часов в год.

Тот факт, что правильная кадровая политика и корпоративная культура дает основной прибавочный продукт, в компаниях особенно хорошо почувствовали во время кризиса.

Базовые принципы организации обучения в зарубежных фирмах - не в преподавании, а в стимулировании желания учиться. Поэтому стараются, чтобы сотрудники понимали и учитывали в своих жизненных планах, что получаемые знания:

- обеспечивают повышение оплаты или продвижение по службе;
- приносят уважение коллег и руководства;
- облегчают работу;
- помогают преодолевать трудности;
- ведут к высшей квалификации.

Менеджеры активно помогают саморазвитию сотрудников, а также обучают их во время работы. Обучение начинается с установления требований к работе каждого. Беседуя при найме или выявляя потребности в обучении, учитывают хорошие, удовлетворительные или неудовлетворительные возможности и способности к усвоению знаний. Сравнивая требования работы с компетенцией рабочего, определяют программу обучения.

Нет предела обучению, но чтобы получить максимальный эффект от программы обучения, устанавливают краткосрочные и долгосрочные задачи, разрабатывают подробную программу для достижения задач, чтобы обучаемым они были ясны.

Тематика обучения для персонала выявляется при составлении должностных инструкций и оценке каждого сотрудника. Обычные темы для обучения механиков ремонтных фирм: основы работы с сотрудниками, технология работы, инструкции по исполнению операций, развитие способностей здраво мыслить, техника безопасности. Темы для бригадиров: технология операций, умение обучать методам работы помощников, умение совершенствовать выполнение операций, отношения с сотрудниками, развитие лидерских качеств. Помощник менеджера должен изучать: принципы управления, контроль и полномочия, организация и планирование, руководство и обучение, распределение времени, как завоевать уважение и дове-

рие сотрудников, анализ работы, повышение производительности и эффективности труда, надлежащее распределение работ, принципы и практика менеджмента.

Обучение новых рабочих зависит от конкретных условий, но общий порядок таков: объяснить работу, показать как ее выполнять, объяснить как и почему так делать, дать поработать под наблюдением, часто наблюдать за его работой, пока не убеждены что он все понимает, часто беседовать с ним для передачи ему новой информации, используя руководство по ремонту, техбюллетени и т.п.

Ответственность за обучение на каждом этапе поручается конкретному компетентному сотруднику. Контролируется применение знаний, оценивается эффективность их применения. Оценивается и качество обучения, и преподавательские способности инструктора.

Ниже приведены программа обучения одной из компаний.

Общие навыки

Навыки	Ответственный	Дата проведения
Планирование		
Общее		
Анализ сильных и слабых сторон		
Постановка задач		
Лидерство и мотивация		
Управление финансами		
Удовлетворение потребностей клиентов и обратная связь		
Прием жалоб		
Маркетинг		
Общий		
Реклама		
PR/ пресса		
Взаимоотношения с клиентами		
Анализ перспективных клиентов		
Общие		
Переманивание у конкурентов		
Оптовые продажи		
Оптовая торговля и ее стимулирование		

--	--	--

В трудные времена наши фирмы урезают расходы на обучение персонала, хотя следует поступать наоборот.

Существует множество курсов и тренингов для персонала коммерческих предприятий, например:

- поведенческие тренинги для персонала нижнего звена;
- общение по телефону для секретарей, приемщиков заказов;
- навыки работы с клиентами для продавцов;
- эффективная работа в команде для менеджеров среднего звена;
- набор персонала;
- правильное увольнение людей и нейтрализация их стрессов;
- тренинг «сервисной установки» - подготовка персонала для крупных магазинов самообслуживания, после которой продавец не занимается продажами, а консультирует покупателей;
- деловой этикет;
- тренинг по мотивации персонала;
- тренинг, обучающие управлять людьми;
- тренинг по технике продаж;
- тренинг по кризис-менеджменту;
- тренинг-семинар по реструктуризации компании, совершенствующий навыки по изменению функций отделов и увольнению сотрудников;
- тренинг-семинар «стратегический менеджмент»;
- развитие навыков руководства и менеджмента;
- тренинг по технике продаж для младшего торгового персонала;
- тренинг по оптимизации системы продаж для начальников отделов продаж и коммерческих директоров;
- тренинг по управлению временем (time-management).

Некоторые компании предпочитают, не обращаясь к тренинговым фирмам, искать индивидуальных тренеров с собственным учебным курсом – тогда они получают тренера-автора методики и могут не беспокоиться за качество «товара».

Крупные компании предпочитают курс «научи тренера» («train the trainer») - подготовку обычных менеджеров в качестве преподавателей. Эти собственные преподаватели затем создают тренинги под нужды компании и персонал компании может самостоятельно

проходить материал по подготовленным ими учебникам, а потом сдавать экзамен.

Концепция подготовки кадров, реализуемая зарубежными компаниями, поддерживает квалификацию персонала на уровне требований рынка. Объем и сложность учебной подготовки определяются с ориентацией на обслуживание клиентов различных категорий. Процесс реализуется по трём направлениям:

- курсы и семинары (организуемые вне предприятия);
- обучение на предприятии;
- самостоятельное обучение.

Планирование обучения

Тщательное планирование — важное условие для достижения целей обучения, проводимого внутри и вне предприятия, а также для получения желаемого эффекта от вложения средств в подготовку кадров.

При этом нецелесообразно направлять работников на учёбу просто в порядке очередности или по сроку давности последней переподготовки. Гораздо полезнее проделать следующее:

- уяснить причины возникновения потребности в обучении - наличие слабых мест в работе предприятия, служебные перестановки, приём новых кадров, освоение новой технологии и т.п.;
- составить список сотрудников, подлежащих обучению;
- выбрать форму обучения, позволяющую рассчитывать на максимальный эффект;
- определить оптимальные сроки прохождения обучения.

Всё это входит в основные обязанности ответственного за развитие кадров и требует соответствующего опыта, а также хорошего знания обстановки на предприятии.

Определение необходимости в обучении.

Необходимость в обучении обусловлена отставанием фактической квалификации работника от требуемой. При этом могут быть недостаточными или отсутствовать:

- специальные знания;
- навыки обращения с инструментом и оборудованием, навыки работы с клиентами;

- убеждённости в необходимости решения поставленных задач или стимулы к их решению.

Часто не хватает и знаний, и навыков, а то и стимулов. Отметим также, что необходимость в обучении может возникать под влиянием внешних или внутренних факторов.

К внешним факторам относится появление новых:

- товаров;
- конструктивных и функциональных решений;
- технологий;
- организационных форм;
- сфер профессиональной деятельности.

Внутренне обусловленная потребность в обучении возникает на самом предприятии. Возможные причины:

- выявление слабых мест в работе или пробелов в специальной подготовке; - снижение качества работы или обслуживания;
- учащение повторных ремонтов и рекламаций, поступающих от клиентуры;
- неудовлетворительные результаты телефонного опроса;
- намечаемые кадровые перестановки или переход на гибкий график работы;
- новые назначения;
- сверхнормативные затраты рабочего времени при низком коэффициенте его использования.

При этом первоочередными всегда являются учебные мероприятия, направленные на повышение качества работы и уровня обслуживания клиентов.

На учёбу следует направлять тех сотрудников, которые:

- имеют наилучшие перспективы для выполнения предстоящей работы и могут поэтому получить от обучения максимальную пользу;
- срочно нуждаются в обучении именно по намечаемой тематике;
- должны быть проинформированы о последних новшествах и изменениях.

Как показывает опыт, учёба *не идёт на пользу* тем, кто учится исключительно потому, что подошла их очередь. Каждый направ-

ляемый на учёбу, особенно если она проводится вне предприятия, должен понимать цель предстоящих занятий и знать, чего от него ожидают.

Служба развития кадров должна вести письменный или компьютерный журнал учёта подготовки кадров. На каждого сотрудника в журнале заводится отдельная страница, заполняемая по картотечной форме. Сведения должны регулярно обновляться. Их актуализация входит в обязанности заведующего подготовкой кадров.

Журнал – это:

Источник информации - по журналу можно сразу же установить, у кого какая специальная подготовка, а также выяснить, каких специалистов пока нет или не хватает.

Средство планирования - при планировании подготовки кадров используются такие же бланки. По всему кадровому составу составляется годовой учебный план, который отображает общую потребность в обучении. План согласовывается с отделом развития кадров.

Подтверждающий документ - форма журнала предусматривает графу, в которой отмечается результат собеседования после очередного учебного мероприятия.

Для повышения эффективности предстоящего обучения нужно перед его началом предупредить направляемых на учёбу о том, что по завершении курсов или семинара с ними состоится собеседование. Такое предупреждение повысит значимость учебного мероприятия для слушателя, а также заставит его быть более внимательным и старательным в ходе обучения. Кроме того, вполне вероятно, что по итогам собеседования тематика обсуждаемого учебного мероприятия окажется интересной и для других сотрудников.

Подобные собеседования — удобный повод для того, чтобы раскрыть перед тем или иным работником его перспективы и вместе с ним спланировать его возможную карьеру. Тот, кто наделён чувством ответственности, как правило, с благодарностью воспринимает такой подход, дающий максимальный стимулирующий эффект.

Если необходимость обучения возникает по условиям, сложившимся внутри предприятия, то дело обстоит иначе. Главные вопросы при этом ставятся так: «В чём заключается проблема, и кто кон-

кретно может её решить?» Только затем следует вопрос о выборе наиболее эффективной формы обучения.

Для правильного ответа на него нужно точно знать весь дифференцированный по определённым критериям перечень предлагаемых курсов и семинаров. В отношении курсов надо также выяснить, о какой ступени обучения может идти речь.

Если результат поиска оказывается многовариантным, то окончательный выбор делается в пользу такой формы обучения, которая по цели и тематике больше всего соответствует потребностям предприятия.

Как можно раньше информируйте направляемых на учёбу о сроках проведения учебных мероприятий. Это позволит им заранее спланировать отпуска и свободное время.

Условия эффективности учебных мероприятий

Главное условие эффективности обучения можно сформулировать так: учить следует нужного человека в нужное время и нужному делу.

Наряду с этим есть ряд факторов, существенно влияющих на результативность учебных мероприятий и требующих поэтому пристального внимания:

- явно положительное отношение руководства предприятия, обусловленное пониманием необходимости повышать квалификацию кадров;
- личная встреча руководителя с подчинённым перед началом обучения, для обсуждения перспектив, ожидающих работника после переподготовки;
- собеседование, в ходе которого работник, прошедший обучение, делится приобретённым при этом опытом и личными впечатлениями;
- выявление возможностей и способов применения новых знаний или навыков другими работниками предприятия;
- немедленное практическое использование вновь приобретённых знаний как главное условие их закрепления и расширения.

Ничто так убедительно не подтверждает пользу обучения, как возможность сразу же реализовать полученные знания на практике.

Из этого положения следует исходить, назначая сроки прохождения обучения.

Учёба «впрок», особенно в связи с внедрением сложных технологических процессов, экономически невыгодна.

Самый быстрый способ свести на нет весь эффект обучения и разрушить возлагавшиеся на него надежды — сразу же вернуться к прежней повседневной работе, *не имеющий никакого отношения* к целям учёбы.

Это касается и руководителей, если они, по возвращении с семинара, «задыхаются» от неразрешённых проблем, не находя возможности использовать в деле новые знания.

Для обучения на предприятии лучше всего отводить первую половину дня, когда слушатели наиболее восприимчивы и внимательны.

Подготовка кадров на предприятии

Пособия для самостоятельного изучения имеют важное значение в организации подготовки кадров, определяемое такими достоинствами, как:

- наглядность и доступность для восприятия;
- универсальность, т.е. возможность пользоваться любым пособием как первоисточником информации, справочным изданием, диагностической методикой или учебным материалом;
- долговременная применяемость информации без утраты актуальности.

Поэтому каждый исполнитель должен по возможности получить необходимые именно ему пособия. Кроме того, должен быть комплект всех пособий с беспрепятственным доступом к нему в любое время.

Внутрифирменные занятия входят в общую концепцию подготовки кадров. Назначение занятий — подготовка каждого из работников по специфической для предприятия тематике. В этом есть следующие преимущества:

- доведение учебной информации до слушателей в нужный момент времени;

- формирование тематического плана в соответствии с потребностями предприятия;
- рациональная и оптимальная по затратам организация учебного процесса.

Обучение может проводиться по одному из следующих вариантов.

Организация занятий на самом предприятии силами специально назначаемого инструктора и с использованием учебных материалов предлагаемой номенклатуры.

Участие в семинарах, организуемых лицензированным учебным органом. Занятия могут проводиться преподавателями, направляемыми по заявке предприятия.

Регулярные внутрифирменные занятия — обязательное условие успешного обучения на всех курсах, организуемых в рамках подготовки кадров.

Прохождение подготовки на предприятии, а также повышение квалификации, участие в семинарах и обучение на курсах документально подтверждается соответствующими свидетельствами.

Оценка квалификации и эффективности труда

Все должности можно разделить на три категории: приносящие доход, требующие затрат (или обслуживающие) и гибридные.

Критерии эффективности труда для должностей, приносящих доход, должны быть производными от критериев эффективности работы подразделения. Ими являются: плановые показатели дохода, прибыли, снижения затрат подразделения, «разложенные» по конкретным должностям.

Критерии эффективности труда для обслуживающих должностей — это либо показатели выполнения мероприятий стратегического плана по срокам, детализированные до уровня планов действий конкретных исполнителей, либо показатели качества обслуживания клиентов или работников других функциональных отделов.

Последняя группа показателей связана с внедрением в организации системы тотального клиентского обслуживания, суть которой в том, что каждый работник считает своими клиентами не только клиентов компании, но и сотрудников других отделов.

Работник ежемесячно получает оценку сотрудников других отделов. Эта оценка будет одним из критериев эффективности его труда. Для гибридных должностей используются критерии эффективности труда для двух других категорий должностей.

Одна из компаний рекомендует применять при оценке знаний и навыков сотрудников (аттестации) приведенные ниже таблицы.

Функции, квалификация и ответственность

Оценка квалификации: 1 = способный и заинтересованный, 2 = может быть обучен,

3 = имеет 50% необходимого уровня знаний, 4 = имеет 75% необходимого уровня знаний, 5 = имеет 100% необходимого уровня знаний.

Дата:

Роли и ответственность руководителей	Оценка квалификации
Среднесрочное планирование (обзор сильных и слабых сторон)	
Постановка задач	
Долгосрочное планирование	
Исследование клиентуры, тенденций, возможностей покупателей)	
Изучение конкурентов	
Разработка маркетинговой стратегии и ее реализация	
PR и контакты с прессой	
Планирование розничных продаж автомобилей	
Планирование оптовых продаж	
Планирование развития сервиса	
Связь с клиентами	
Связь с дистрибьютором и контроль связей внутри компании	
Определение процедуры рассмотрения жалоб и политики "доброй воли"	
Руководство сервисом	
Руководство отделом запасных частей	
Надзор за соответствием персонала занимаемым должностям	
Определение ролей и ответственности	
Планирование обучения, ведение учета проведенного обучения	
Помещения дилера (развитие, ремонт, обслуживание, уборка)	

Системы связи и компьютерные сети	
Стратегия и контроль финансовой деятельности	
Пересмотр специальных предложений по финансированию клиентов	
Отчеты	
Операционные обязанности	
Получение и анализ отзывов клиентов	
Ответственный за заботу о клиентах	
Получение и анализ отзывов клиентов отдела продаж автомобилей	
Получение, рассмотрение и регистрация жалоб	
Ведение клиентской базы данных / базы данных об автомобилях	
Ответственный за оформление салона	
Процесс доставки новых автомобилей, включая их заказ	
Оптимизация склада запасных частей	
Ведение учета (проблемы, решенные с первого раза)	
Отслеживание цен на автомобили	
Проверка состояния наружной рекламы и информационных щитов	
Проверка соответствия корпоративной символике	
Проверка чистоты и работоспособности оборудования салона	
Проверка состояния помещений, в которые есть доступ клиентам	
Чистота и порядок приемной и административных помещений	

Согласно рекомендациям одной из компаний, оценивая качество работы сотрудника, необходимо правильно сформулировать ответы на следующие вопросы:

какую деятельность служащий может исполнять наиболее успешно;

как служащий понимает свои задачи;

как, по мнению служащего, он должен применять свои навыки и как он старается исполнять свои функции;

манера, в которой служащий фактически относится к работе;

почему служащий относится к работе именно так;

как тщательно служащего нужно контролировать;

самостоятелен ли служащий, компетентен ли, аналитичен и независим в принятии решений;

каков служащий в сотрудничестве с другими;

чувствует ли служащий себя членом команды и будет ли следовать за лидером;
присущи ли служащему энтузиазм, восприимчивость, оптимизм;
способен ли служащий делегировать ответственность и полномочия;
имеет ли творческие способности;
какова степень самоорганизации;
насколько терпелив, стабилен и методичен;
как быстро служащий исполняет задания;
насколько хорошо переносит длительные перегрузки;
может ли проявлять независимую инициативу и энергию, чтобы сделать работу быстро;
может ли легко и эффективно изменять приоритеты;
насколько требователен и точен в мелочах;
будет ли исполнять политику фирмы;
насколько хорошо может работать без инструкций;
гибок ли в спорных ситуациях;
может ли быстро добиваться продаж;
насколько знающ и чуток;
насколько стоек и вынослив для длительной работы в случаях напряженных ситуаций;
каковы его моральные устои и почему;
какие стимулы наиболее пригодны для мотивации его труда;
какие методы управления наиболее полезны для получения от него большей отдачи;
какие знания и навыки необходимы для исполнения поручаемой работы;
как он должен применять навыки для исполнения поручаемой работы;
в каком развитии нуждается, чтобы соответствовать требованиям поручаемой работы;
как получить наибольшую отдачу от сотрудника;
кто из сотрудников имеет наибольший потенциал, чтобы исполнять успешно эту работу.

Аттестация сотрудников

Руководители, контролируя персонал, чаще всего, ограничиваются лишь повседневными впечатлениями. При этом возможны не

лестные субъективные оценки или предубеждения, которых следует избегать в интересах сохранения здоровой обстановки в коллективе.

Поэтому обязательна периодическая аттестация сотрудников и последующее собеседование с каждым из них.

Аттестация проводится в следующих случаях:

- выявление на предприятии слабых мест, обусловленных недостатками в работе персонала;
- планирование кадровых перестановок в целях улучшения результатов работы, для обеспечения большей гибкости руководства или для замещения руководящих должностей;
- предстоящее обсуждение вопроса о зарплате;
- очередное собеседование с сотрудниками, проводимое с оправданной периодичностью в целях стимулирования работы коллектива.

Для регулярного стимулирования коллектива аттестация должна проводиться не реже одного раза в два года.

Приоритетным правом аттестации обычно наделяется непосредственный руководитель. Так как аттестация обязательно должна сопровождаться последующим собеседованием с аттестуемым, то от руководителя требуется не только объективность в суждениях, но и умение вести разговор дипломатично, чтобы он не превратился в препирательство с критическим уклоном и неизбежными негативными последствиями, а привёл к деловому соглашению о мерах по устранению недоработок.

Основное внимание при аттестации уделяется эффективности работы и связанным с этим вопросам.

Если сотрудник переводится на другое место работы или повышается в должности, то это требует оценки его личных качеств и соответствия новому назначению.

Следует отдавать предпочтение аттестации в письменной форме, т.е. использованию типового документа, который предопределяет дифференцированный подход по каждому из критериев и наилучшим образом выявляет достоинства и недостатки оцениваемого сотрудника. Кроме того, результаты получаются более объективными,

сопоставимыми и при необходимости легче воспроизводятся, нежели при нестандартном подходе.

Ниже приведен аттестационный лист, содержащий основные критерии оценки сотрудников. Он может использоваться в приведенной или изменённой форме.

Аттестационный лист

Фамилия аттестуемого: _____ Занимаемая должность: _____

Перспективная должность: _____

Сумма оценок в баллах		Последняя аттестация	Предыдущая аттестация	Тенденция
А	Производительность труда. Отношение к работе.			
В	Личные качества и поведение.			
Всего				

Шкала оценок в баллах:

0 - Ниже среднего уровня

1 - Средний уровень

2 - Выше среднего уровня

3 - Явно выше среднего уровня

Оцениваемые позиции	Оценка в баллах	Примечания. Намеченные мероприятия.

А. Производительность труда. Отношение к работе.

1.	Качество и эффективность работы.		
2.	Скорость работы. Соблюдение сроков.		
3.	Специальные знания. Профессионализм.		
4.	Широта профиля. Универсальность.		
5.	Надёжность. Чувство долга.		
6.	Кругозор. Осмысление происходящего.		
7.	Самостоятельность. Инициативность.		
8.	Аналитический, методический подход к работе.		
9.	Интерес к специальной литературе.		
10.	Соблюдение правил техники безопасности.		
11.	Соблюдение правил охраны окружающей среды.		
12.	Экономическое мышление.		

Всего по разделу А

В - Личные качества и поведение

13.	Поведение по отношению клиентам.		
14.	Поведение по отношению к руководителям.		
15.	Поведение по отношению к коллегам.		
16.	Открытость. Общительность.		
17.	Желание учиться. Обучаемость.		
18.	Работоспособность. Выносливость.		
19.	Верность своему предприятию.		
20.	Внешний вид.		
21.	Обходительность.		
22.	Решимость.		
23.	Способность воспринимать критику.		
24.	Склонность руководить.		

Всего по разделу В

Даже при аттестации по типовой методике не исключены ошибки. Принципиальный руководитель, полагающий, что хорошая работа подразумевается сама собой, как правило, аттестует сотрудников строже, чем уступчивый, избегающий каких бы то ни было конфликтов.

Однако и сам аттестуемый может своим поведением способствовать искажению оценок, если, например, в присутствии руководителя он из принципа ведёт себя иначе, нежели в иной ситуации.

Поэтому в обязанности непосредственного руководителя входит просмотр аттестационного листа на предмет достоверности оценок и улаживание, при необходимости, возникающих недоразумений.

Аттестация имеет смысл только при условии последующего её обсуждения наедине с аттестуемым. При этом главная цель — совместно выявить, обсудить и последовательно устранить негативные причины или иные несоответствия.

Если аттестация позволяет указать на явные недоработки, то сначала нужно выяснить причины, которые могут быть, например, следующими:

- нежелание аттестуемого работать лучше;
- неумение работать лучше из-за недостатка знаний или способностей;
- отсутствие на предприятии условий для нормальной работы или наличие обстоятельств, препятствующих ей.

Придя в ходе собеседования к согласованному результату, следует вместе наметить меры, понятные и приемлемые для аттестуемого. Для этого рекомендуется выслушать его предложения. В любом случае руководитель должен дать понять, что он тоже несёт ответственность за реализацию намеченных мер и не оставит сотрудника без поддержки.

Руководителям рекомендуется ознакомиться с приведенной ниже памяткой самоконтроля, содержащей критерии стимулирования. Это важно в связи с аттестацией сотрудников, так как действия руководителя, которых касаются содержащиеся в памятке самокритичные вопросы, оказывают существенное влияние на поведение, а значит, и на аттестацию сотрудников.

Собеседование после аттестации

Главная цель собеседования — формировать положительное отношение сотрудника к своей работе и к предприятию. Цель должна подавлять личное отношение руководителя, если работа или поведение сотрудника дают повод для недовольства. В таких ситуациях проявляется умение руководителя заранее обдумать возможные причины поведения сотрудника. Поэтому рекомендуется основательно готовиться к каждому собеседованию. Разговор должен быть деловым, а справедливая критика в адрес сотрудника должна быть конструктивной и не переходящей на личность.

При подготовке к собеседованию руководитель должен как можно самокритичнее ответить на следующие вопросы.

Чего больше не хватает подчинённому — желания или умения?

Можно ли считать его человеком на своём месте?

Можно ли полагать, что причиной плохой работы является перегруженность или стресс?

Не влияют ли на результат работы временные расстройства здоровья или хронические заболевания?

Может быть, непосредственный руководитель слишком груб или несправедлив?

Престижно ли само предприятие? Достаточен ли уровень его оснащения?

Насколько обстановка в коллективе предприятия и тон обращения руководителей с сотрудниками способствуют хорошей работе?

Как оценивается рейтинг предприятия по отзывам клиентуры?

Разъяснялось ли сотрудникам, что низкое качество работы ставит под сомнение жизнеспособность предприятия и может привести к сокращению штатов?

Насколько последовательно реализуются и контролируются поставленные цели, достигнутые договорённости и согласованные меры?

Ответы на эти вопросы определяют отношение сотрудников к работе. Чем обоснованнее руководитель сможет заранее сам ответить на эти вопросы, тем конструктивнее он сможет провести собеседование.

В программу подготовки к собеседованию должно входить детальное рассмотрение результатов аттестация. Если аттестацию проводил другой руководитель, то её итоги предварительно следует обсудить с ним.

При этом обязательно должны быть подчёркнуты заслуживающие признания достижения и положительные качества, чтобы похвала воспринималась как искреннее одобрение.

Сотрудника информируют за несколько дней о дате разговора. Это и долг вежливости, и возможность для сотрудника морально подготовиться к предстоящему событию.

Нельзя допускать, чтобы разговор был поверхностным или односторонним. На его проведение нужно отводить как минимум полчаса и не планировать на это время других дел.

При собеседовании чаще всего предстоит откровенно назвать слабые места в работе сотрудника и вместе с ним наметить пути их обязательного устранения. Ход и успех разговора зависят от многих факторов и не в последнюю очередь — от темперамента собеседников.

Существует, однако, несколько основных правил, выполнение которых способствует положительному исходу:

Проявите личный интерес к подчинённому и его семье.

Определите предмет и цель разговора, которая должна состоять в том, чтобы найти взаимоприемлемое решение, позволяющее устранить выявленные недоработки.

Сначала похвалите сотрудника, приведя примеры, заслуживающие одобрения.

После этого прямо переходите к тому, что по вашему мнению, несовместимо с целями предприятия, т.е. не способствует успеху у клиентуры. По возможности приводите соответствующие примеры.

Предоставьте подчинённому возможность объяснить своё поведение и внимательно выслушайте его.

Законспектируйте для себя его основные аргументы.

Перечислите эти аргументы ещё раз в своём ответе. Попросите сотрудника подтвердить их и дать свои предложения.

Примите эти предложения за основу и умело используйте их для выработки решений и мер, подходящих для устранения существующих проблем.

Еще раз подведите итоги и спросите собеседника, согласен ли он с ними. Дайте ему понять, что вы разделяете с ним ответственность за реализацию намеченного и не оставите его в этом деле одного.

Поблагодарите собеседника за его вклад в общее дело и пожелайте ему успехов в дальнейшей работе.

Если провести с подчинённым, неуверенным в себе или осознающим свою вину, подобный деловой разговор, то наверняка удастся добиться большего, чем многочисленными выговорами. Он будет даже благодарен и постарается улучшить свои дела.

Конечно, бывают исключения, когда деловой разговор помогает мало. Однако причина неудачи часто заключается в недостатке настойчивости при реализации и контроле согласованных мер.

Период после собеседования не менее важен, чем оно само. Именно теперь руководитель должен показать, что его пожелания исправить недостатки не были случайными и что он действительно всерьёз следит за продвижением сотрудника к согласованной цели. Способность руководителя работать с людьми оценивается по тому, насколько настойчиво он следит за реализацией достигнутых договорённостей.

Поэтому следует регулярно возвращаться к результатам аттестации и согласованным мерам. Соответствующие документы должны периодически оказываться под рукой, напоминая о себе.

Давайте сотрудникам понять, что вы внимательно следите за реализацией согласованных мер. При необходимости напоминайте им о них, заметив явный прогресс, высказывайте своё одобрение.

Собеседование с сотрудниками некоторые руководители считают неприятной процедурой, его либо избегают, либо проводят формально. Для сотрудников, которые это чувствуют, польза действительно невелика - для них мало что меняется.

Поэтому собеседование должно быть для сотрудника впечатляющим событием. Оно потребует меньших затрат времени и сил, нежели иные административные меры, а подействует гораздо эффективнее.

Внутрифирменные правила

Ниже приведены правила, которые устанавливают многие зарубежные фирмы для своих сотрудников.

Правила, нарушение которых приведет к увольнению

Наличие, прием внутрь или использование любых алкогольных напитков или наркотических средств. Пребывание в любое время на территории компании или на территории, которой владеет компания, в состоянии алкогольного опьянения, или под действием наркотиков, или в состоянии алкогольного похмелья, которое влияет на производительность труда.

Перевозка посторонних лиц на оборудовании компании или ее собственности, а также неуведомление об этом.

Хищения или незаконное присвоение собственности компании или собственности любого из ее клиентов или служащих.

Преднамеренное или злоумышленное повреждение оборудования компании и оборудования склада или товаров и собственности клиентов компании.

Преднамеренная фальсификация документов в любой форме, включая карточку табельного учета другого служащего, или фальсификация заявления о приеме на работу.

Драка при исполнении служебных обязанностей или при нахождении на территории, принадлежащей компании, или подстрекательство к драке других служащих.

Курение в здании, или в машине, или в любом, не предназначенном для этого месте, а также при загрузке или выгрузке товаров и других объектов.

Безнравственное или непристойное поведение, влияющее на производительность труда или приводящее служащего в состояние, не позволяющее выполнять работу.

Несанкционированное обладание или ввоз огнестрельного или другого оружия.

Неподчинение — отказ выполнить указанную работу или подчиниться приказу руководителя или инспектора либо содействовать неподчинению приказу другим служащим.

Правила, нарушение которых влечет взыскание

Ниже приведены правила, нарушение которых ведет к дисциплинарному взысканию. Это означает, что при первом нарушении вы получите выговор. За второе нарушение временно отстраняют от работы без оплаты, причем продолжительность временного отстранения от работы будет зависеть от серьезности вашего нарушения и от ограничений, установленных в договоре между служащим и профсоюзом. В случае третьего нарушения вас уволят в соответствии с условиями договора.

Если вы нарушили какое-либо правило, а в последующие девять месяцев согласно отчету работали без нарушений, то первоначальное нарушение снимается с учета.

Чрезмерное опоздание на работу независимо от причины. Опоздавшего или не готового к выполнению работы в установленное время компания может по своему усмотрению отправить домой без оплаты рабочего дня.

Прогоул без причины и многократные прогулы независимо от причины. Если ваш прогул оправдан, вы должны заранее уведомить об этом компанию. Прогоул по уважительной причине прощается, если компания будет поставлена об этом в известность как можно раньше перед началом смены. Однако большое количество прогулов, хоть и оправданных, являются основанием для дисциплинарного взыскания, так же как и неоправданные прогулы. Если вы отсутствуете на работе три дня подряд без уведомления компании и не являетесь на работу на четвертый день, то вас автоматически удаляют из платежной ведомости с пометкой "увольнение без извещения".

Невыполнение сверхурочной работы.

Несанкционированное отсутствие на рабочем месте.

Несоблюдение установленных перерывов, перерывов на обед и времени ухода с работы, если это не предусмотрено вашим инспектором.

Игнорирование общих правил техники безопасности, надлежащего содержания рабочего места и требований санитарии.

Несанкционированное или небрежное использование установок, оборудования, инструментов, транспортных средств и материалов.

Потеря или повреждение собственности компании или ее клиентов, которых можно было избежать.

Невыполнение назначенной работы в приемлемый отрезок времени или увиливание от работы после получения задания.

Требование выплаты задолженности по зарплате до слушания в суде и вынесения судом соответствующего решения.

Азартные игры на территории, принадлежащей компании.

Использование безнравственных, вульгарных и непристойных выражений на территории, принадлежащей компании.

Попытка убедить или организовать других служащих не подчиняться вышеизложенным правилам и предписаниям.

Оплата труда

Основное в политике оплаты труда – держать уровень оплаты труда ведущих специалистов, да и всего персонала несколько выше, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров.

Уходят не только люди, с ними уходит опыт, который порой невозможно зафиксировать на бумаге и передать, уходят их личные деловые связи, наконец – информация, которую нежелательно выпускать за пределы фирмы.

Уйти специалисты могут только к конкурентам, если не будут менять профессию, это значит, что конкуренты усилятся и вам нужно будет предпринимать дополнительные меры по повышению конкурентоспособности, а это – расходы.

Дешевле повысить зарплату нужному специалисту, не дожидаясь, когда он сам будет на этом настаивать, ибо нередко люди остро поднимают вопрос о повышении зарплаты либо морально готовы к тому, чтобы уйти, либо уже нашедшие место и предпринимающие последнюю попытку, чтобы оправдать свое решение в своих глазах и в глазах коллег.

Систему оплаты труда в зарубежных компаниях предпочитают делать такой, чтобы каждый сотрудник знал, что заработная плата будет регулярно увеличиваться по мере повышения квалификации, при добросовестной работе и т.п. и через, скажем, пять лет он будет получать на столько-то больше, оставаясь в той же должности, если не хочет или не может претендовать на продвижение по служебной лестнице. По этой причине на фирмах можно увидеть, что работающий 15-20 лет на этой фирме слесарь получает оклад больше (при повременной оплате), чем недавно работающий инженер или начальник отдела, хотя оклад начинающего инженера или начинающего начальника отдела намного больше оклада начинающего слесаря.

Система поощрений строится так, чтобы дополнительную оплату люди получали за дополнительные усилия. Премирование за выполнение плана, т.е. за нормальную работу, развращает людей, завышает их мнение о своей значимости для фирмы, приводит к падению производительности труда.

Систему наказаний стараются сделать как можно мягче, чтобы не нарываться на судебные дела, возбужденные сотрудниками или профсоюзами. Обычно наказания укладываются в лишение премий или дополнительных выплат, которые обычно трудовыми контрактами не оговариваются как обязательные. Лишь при нанесении сотрудником ущерба фирме, который можно будет доказать в суде, с него могут удерживать разумные суммы в возмещение убытков с его согласия, иначе ему придется оплачивать еще и судебные издержки. Если же ущерб так велик, что не может быть возмещен из зарплаты, фирма может подать в суд для обращения взыскания на имущество виновного.

Система оплаты должна быть как можно проще и понятнее. Система может усложниться, если она будет вознаграждать продавца в зависимости от его достижений по нескольким направлениям (нахождение новых заказчиков, участие в программах обучения заказчиков, рост объема продаж старым заказчикам, контроль расходов и т.д.). Полностью фиксированная зарплата привлекательна для неуверенных в себе и ленивых сотрудников, а для предприимчивых и способных продавцов такая зарплата нежелательна, так как она устанавливает для них несправедливый потолок вознаграждения.

Фирма может менять систему оплаты при изменении условий рынка или при внутренних реорганизациях, но частые изменения нежелательны - у опытных работников могут возникнуть трудности адаптации к новой системе, а сам факт изменения системы оплаты означает, что она может изменяться и в будущем, а это снижает доверие персонала.

Методы оплаты труда всех сотрудников стараются разработать так, чтобы задания были достижимы и предусматривали вознаграждения именно за дополнительные усилия. Нереальные задания бессмысленны. Задания и метод оплаты должны обеспечивать справедливость выплат как для сотрудников, так и для фирмы.

Во многих странах принято при выполнении сверхурочных работ помимо повышенной оплаты обеспечивать сотрудников бесплатным ужином.

Оплата персонала - комплекс быстроменяющихся параметров. Важность достойной оплаты труда растет во всех странах в последние годы по нескольким причинам:

- общее повышение уровня доходов;
- большая мобильность рабочих;
- растущее влияние профсоюзов и правительственных мер в социальной области;
- растущее внимание людей к дополнительным льготам;
- рост конкуренции внутри автосервисной отрасли при ограниченных трудовых ресурсах.

Оплата труда в настоящее время - это не только оклад или сдельные ставки. Персонал также имеет право на:

- стабильность дохода;
- достижение желаемого уровня жизни;
- надежность и постоянство работы;
- признание вклада в успехи фирмы;
- стимулирование увеличения производительности;
- конкурентоспособные льготы;
- безопасную и приятную среду, в которой приходится работать.

В обмен на обеспечение перечисленных преимуществ дилеры ожидают от персонала:

- регулярного присутствия на работе с минимальными потерями времени;
- нормальных производительных усилий;
- отношений сотрудничества с коллегами;
- согласия с целями фирмы;
- справедливого валового дохода от реализации его труда;
- удовлетворительной отдачи от вложений в оплату труда;
- стабильного роста бизнеса.

Сначала приведем обзор основных способов оплаты труда в зарубежных фирмах, изложенный в книге М. Макгалли.⁷

1. Оклад

⁷ По: Макгалли М.Т. Основы эффективных продаж. Перев. с англ. – Киев, «София» - 1997.

Оклад - это система фиксированных почасовых, поденных, понедельных или помесячных выплат.

Преимущества:

- а) система легко управляется;
- б) стимулирует лояльное отношение служащих к компании;
- в) предсказуема как для работников, так и для работодателя.

Недостатки:

- а) как работодатель, вы замыкаетесь на платежной ведомости.

Произошла продажа или нет - вы все равно платите;

- б) вы рискуете производительностью труда новых работников;
- в) гарантированная оплата может создать слишком высокий уровень комфорта, привести к самодовольству, потере стимула к повышению эффективности труда.

Лучший способ использования:

а) оклад хорош при торговле через магазин. Клиенты приходят сами, будучи уверенными в необходимости приобретения того или иного товара, что сводит инициативность продавцов к нулю. Зато менеджер может легко проконтролировать время, отношение и подход своих сотрудников;

б) оклад хорош в тех ситуациях, когда цена товара настолько низка, а объем продаж настолько высок, что становится невозможным или непрактичным проводить подсчет комиссионных.

2. Задаток

Задаток - это аванс от ожидаемых комиссионных. Теоретически задаток должен быть возвращен из комиссионных, когда они будут заработаны.

Преимущества:

а) выравнивает доход продавца так, что он может рассчитывать, по крайней мере, на определенную сумму;

б) задаток дает новым работникам для начала немного наличных, что позволяет им преодолеть период, пока не начнутся реальные продажи.

Недостатки:

а) как и в случае с окладом, обязательство выплатить задаток означает, что вы должны сразу выложить деньги;

б) вы можете просто потерять деньги, если новый работник оказывается неспособным к торговой деятельности.

3. Комиссионные

Комиссионное вознаграждение выплачивается работнику в процентах от цены проданного. В некоторых случаях комиссионная цена основывается на оптовой цене.

Комиссионные могут иметь прогрессирующий характер. При этом можно даже не выплачивать комиссионные, пока не достигнут некоторый заранее оговоренный уровень продаж. Выплата комиссионных может происходить только после погашения задолженности по окладу или задатку.

Некоторые компании практикуют «срезание» комиссионных, чтобы агенты не могли заработать больше определенной суммы. Это пример своеобразной «щедрости в мелочах». Такая система «поощрений» способна привести к потере самых ценных работников. Как сказал один мудрый менеджер: «Назови мне день, когда мои заработки будут ограничены, и я тебе скажу, когда перестану добросовестно относиться к работе».

Преимущества:

- а) это здорово мотивирует начинающих;
- б) это хорошо мотивирует опытных торговых агентов;
- в) это освобождает вас от необходимости выкладывать деньги заранее;
- г) торговец получает прекрасный стимул к работе «с полной выкладкой».

Недостатки:

а) чисто комиссионное вознаграждение фактически превращает ваших агентов в независимых предпринимателей. Они могут работать по совместительству и действовать чисто в своих, а не в ваших интересах. Такая система приводит к потере контроля над работниками и не позволяет формировать отношений длительного сотрудничества между вами;

б) независимость торговца приводит к потере лояльности по отношению к вам и вашей компании;

в) если комиссионные основаны на валовом доходе (это лучше, чем на прибыли), то в интересах торговца генерировать сделки любой ценой. Если вы оплачиваете транспортные издержки, он не станет экономить на транспорте в угоду возможным сверхсделкам. Такая ситуация не стимулирует агентов к работе с новыми товарами,

требующими «раскрутки», - они предпочитают старые, проверенные, ходовые. Если комиссионные не учитывают скидок, то практически все агенты будут предлагать скидки своим агентам;

г) происходит полная потеря контроля над процессом продаж. Вы не можете диктовать агентам приоритеты в их работе, не можете принудить их к ведению деловых дневников, которые могут потребоваться вам в дальнейшем. Вы не можете заставить нужных работников принять участие в необходимых вам мероприятиях (например, выставках), если это не будет отвечать их интересам;

д) это сужает рабочий диапазон агентов, ориентируя их в первую очередь на немедленные сделки. Если какой-то клиент требует значительных вложений времени и усилий, ваши агенты просто не станут им заниматься, т.е. есть шанс, что вы останетесь без большинства потенциальных постоянных клиентов;

е) в некоторых случаях на работу приходят люди, вовсе не являющиеся хорошими торговцами. Они будут приносить вашей компании только вред, а ваш контроль за их работой будет невероятно затруднен;

ж) часто агенты стремятся «снять сливки» с самых простых продаж. Это в ваших интересах на старте, но в дальнейшем оборачивается против вас, так как не способствует формированию серьезного круга постоянных клиентов;

з) оплата чисто комиссионными не может работать в системе с разделением труда. Например, если один человек ищет клиентов, а другой с ними работает, то эта система оплаты вызовет трения как между ними, так между ними и вами.

Лучший способ использования:

а) несмотря на недостатки - идеальный вариант для старта, т.к. позволяет привлечь к работе тех опытных агентов, которым вы не в состоянии платить оклад полностью или частично;

б) хороший способ при формировании команды сильных профессиональных агентов, в добросовестности и заинтересованности которых вы уверены.

4. Бонусы

Это специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ, например - за продажу товаров на определенную сумму, или определенного количества единиц товара, или количество продаж определенного вида товара. Срок, за который

происходит начисление бонусов, может быть различным - от месяца до года. Может быть индивидуальным и групповым, хотя последнее чревато конфликтами.

Преимущества:

а) хороши для стимулирования кратковременных усилий и усилий специального характера (например, программы поиска новых клиентов);

б) хороши как средство «раскрутки» нового товара или как средство, поощряющее к поиску новых клиентов - могут преодолеть нежелание персонала прикладывать сверхусилия;

в) способны поднять дух рабочих групп и поощрить их членов к взаимопомощи и взаимному обучению.

Недостатки:

а) действие бонуса непредсказуемо: хороший продавец может приложить массу усилий и все-таки не получить бонуса, а плохой продавец может забросить свои основные обязанности и целиком сосредоточиться на программе, которая сулит ему бонус;

б) в зависимости от того, как спланирован бонус, он может стать причиной ненужной внутренней конкуренции.

5. Специальные призы и награды

Напоминают бонусы, но носят более кратковременный характер - от месяца до квартала. В отличие от бонуса, могут выплачиваться не деньгами, а товарами, круизами и т.д. Награда может выдаваться как абсолютному победителю, так и тому, кто достиг самых высоких относительных результатов (например, превысил свою обычную месячную норму на определенное или наибольшее число процентов).

Преимущества:

а) эта программа предназначена для увеличения краткосрочных усилий или для концентрации усилий на определенных направлениях (например, продвижение нового товара или поиск новых клиентов);

б) программа полезна для стимулирования работы во время неудачных для вашей компании периодов.

Недостатки:

а) чтобы правильно стимулировать активность персонала, необходимо вводить своеобразные форы, иначе те, у кого нет шансов тягаться с лидерами, просто не станут участвовать в соревновании;

однако создание системы уравнивания шансов - работа очень сложная;

б) награды воспринимаются людьми по-разному, если агенту приходится преодолевать 200.000 миль в год, идеей путешествия его не вдохновишь;

в) в ряде случаев соревновательность может привести к внутренним конфликтам и нанести вам моральный ущерб.

6. Доля в прибыли

Теоретически - хороший метод. На практике очень трудно провести необходимые подсчеты. Кроме того, очень трудно предсказать, как индивидуальные усилия влияют на доход в каждом конкретном случае. Есть еще один недостаток - вам приходится раскрыть сотрудникам все финансовые «тайники» вашего дела, а при наличии спорных ситуаций без этого не обойтись.

7. Партнерство или доля в собственности

Это означает работу на партнерских отношениях с вашим персоналом и предоставление работникам доли собственности в компании. Теоретически - это великая идея, но на практике это потенциальное бедствие, особенно для маленьких и начинающих компаний.

Для большинства предпринимателей партнерство - самое худшее устройство бизнеса. Вместо того чтобы принимать решения самостоятельно, как единственный полноправный хозяин, вы будете вынуждены получить согласие ваших партнеров. Но самые серьезные сложности - в распределении долгов, в степени ответственности и платежеспособности партнеров».

Получив по вышеприведенному изложению представление обо всех существующих за рубежом способах оплаты труда в торговых предприятиях, можете далее ознакомиться с формами оплаты, применяемыми автодилерскими фирмами, по информации, собранной у различных зарубежных фирм, в том числе действующих на нашем рынке.

Необходимость стимулировать деятельность сотрудников, поиск способов поощрений их дополнительных усилий, привели к выработке различных форм и методов оплаты труда.

1. Вспомогательный персонал, работа которого не влияет или влияет лишь фактом создания нормальной рабочей обстановки на результаты деятельности фирмы – уборщики, дворники, кладовщики расходных, канцелярских, и других хозяйственных материалов, работники столовой или буфета, завхозы, специалисты по обеспечению жизнедеятельности фирмы (тепло-водо-энергоснабжение, текущие ремонты и т.п.)

Оплата труда этой категории сотрудников обычно фиксирована в виде окладов. Может применяться премирование при положительных результатах деятельности всей фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

2. Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы (их отсутствие или некачественное выполнение ими обязанностей приводит к преодолимым другими сотрудниками проблемам в бизнес-процессах) – сотрудники бухгалтерии, секретари-референты, учетчики, перегонщики машин, оформители счетов и документации, рабочие склада запчастей и т.п.

Оплата труда этого персонала ставится в зависимость от результатов деятельности всей фирмы. Обычно она состоит из гарантированного оклада и значительной стимулирующей части, выплачиваемой при выполнении фирмой планов. Соотношение гарантированной и стимулирующей части может быть 70-80% : 30-20%.

Может применяться премирование при перевыполнении плановых результатов деятельности фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от гарантированного оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

3. Персонал, выполняющий формализованные (стандартные) операции, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности фирмы – розничные и оптовые продавцы машин и запчастей, разъездные продавцы, приемщики в сервисе.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов их личной деятельности и дополнительных усилий.

3.1. Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы:

Фиксированный оклад + Основная зарплата + Доплата за перевыполнение плана + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью.

Фиксированный оклад обеспечивает достаточную зарплату при простоях не по вине сотрудников.

Основная зарплата зависит от выполнения плана продаж, но не в процентах от суммы продаж, а в процентах от выполнения плана. Если план выполнен на 90%, то и основная зарплата составит 90% от обещанной.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме основного оклада, равных проценту перевыполнения плана. Если план перевыполнен на 5%, то доплата составит 5% от суммы основного оклада.

Доплата за превышение плановых показателей валового дохода или прибыли стимулирует продажи с минимальными из допустимых скидками или по максимально достижимым ценам и рассчитывается как процент от основного оклада. Если планом предусмотрен валовой доход (наценка) или прибыль не ниже 25% , а получен валовой доход в размере 28%, то сотрудник получает дополнительно 3% от основного оклада.

Соотношение фиксированной, основной и дополнительной зарплаты встречается в пределах:

40 - 50% : 50 - 40% плюс доплаты за перевыполнение плана и за превышение плановых показателей валового дохода или прибыли.

Месячного премирования в этом случае нет, так как доплата за перевыполнение плана и является премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата. Заработанные за дополни-

тельное время средства попадают в расчеты основной и дополнительных зарплат.

Проценты от сумм реализации доплачивать нежелательно, так как деятельность продавцов зависит не только от них, но и от всей фирмы и высокие заработки отдельных продавцов не считаются справедливыми в коллективах.

Впрочем, разовые премии за особо удачные сделки применяются широко, но они не обещаны в трудовых контрактах.

3.2. Другим методом оплаты труда оптовых и розничных продавцов является оплата только в процентах от суммы фактических продаж. В некоторых фирмах на этот вид оплаты предлагают перевести продавцов, поработавших успешно на условиях оплаты, приведенных п. 3.1.

Однако обратный перевод с оплаты в процентах, на оплату с фиксированной и дополнительными частями не допускается. Считается, что работа на условиях процентов от суммы реализации доступна лишь высшей категории продавцов с хорошим потенциалом и высокой квалификацией. Если он не смог зарабатывать больше, чем на прежних условиях и запросился обратно, значит, его потенциал исчерпан и он вообще не нужен. Это жесткая «потогонная» система, но она применяется в зарубежных фирмах.

4. Персонал, выполняющий неформализованные (нестандартные) творческие операции, деятельность которого непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятельности фирмы – руководители основных подразделений всех уровней, маркетологи, аналитики, сервис-менеджеры, руководители служб запчастей, организаторы отдельных коммерческих, рекламных и других разовых важных акций.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов деятельности фирмы и личных дополнительных усилий.

Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы:

Фиксированный оклад + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью + Доплата за перевыполнение плана

Фиксированный оклад обеспечивает достаточно солидную зарплату для обеспечения творческой ненормированной работы, без погони за процентами выработки.

Доплата за достижение планируемых показателей валового дохода или прибыли стимулирует организацию закупок и сбыта по оптимальным ценам и с минимальными расходами.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме фиксированного оклада, равных проценту перевыполнения плана.

Соотношение фиксированной зарплаты и доплат встречается в пределах:

70 - 80% : 20-30% плюс доплата за перевыполнение плана

Месячного премирования в этом случае нет, так как доплата за перевыполнение плана и является фактически премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

Рабочий день не нормирован.

5. Производственный персонал сервисных цехов – механики, электрики и т.д.

В автосервисной отрасли за рубежом применяются три метода оплаты: повременная, комиссионная и сдельная. Эти три способа могут применяться отдельно или комбинированно, особенно часто объединяются первые два.

Повременная оплата общеизвестна - каждый сотрудник получает почасовую ставку. Она умножается на часы, проработанные в месяц. Главным недостатком этого метода является отсутствие стимулов для повышения производительности, эффективности и квалификации. Если служащих повышение повременной ставки при возросшей отдаче удовлетворяет, то механики чаще всего не бывают удовлетворены, считая личные достижения недостаточно вознагражденными. Недостатком является и то, что у дилера расходы фиксированные, независимо от наличия заказов на ремонт.

При комиссионной оплате механикам платят фиксированный процент, до 40-50% от выручки за стоимость работ по ремонтным

заказам. Общая выручка от законченных ремонтных заказов суммируется за платежный период и рассчитывается заработная плата каждого механика. Механикам платят только за реальную работу. Требуется минимум контроля, так как механики заинтересованы в повышении эффективности труда и квалификации, чтобы выполнять более сложную работу быстрее. Этот способ прямо связывает выручку и оплату рабочих, но резко уменьшает гибкость, которая необходима цеху для установления индивидуальных размеров оплаты труда. Еще один недостаток заключается в том, что при увеличении выплат по льготам, выросшие расходы фирмы должны покрываться тем же доходом, который был ранее. Негативное влияние этого метода на валовой доход весьма болезненно. Недостаточно гибкая система расценок для клиентов. Фирма часто не получает достаточной прибыли от своей доли выручки для покрытия расходов. Качество ремонта страдает из-за стремления механиков быстрее закончить одну работу и взяться за другую. Метод не различает квалификацию и добросовестность механиков. Недостаток стабильности заработка механиков, вызванный излишним давлением и неуверенностью вынуждает их искать работу в других фирмах. Постоянный оборот персонала вызывает высокие расходы на обучение.

Сдельная оплата по нормативным часовым ставкам предусматривает индивидуальные ставки почасовой оплаты механикам определенного уровня квалификации. Если механик выполнил работу, нормируемую как 1,5 - часовую за один час, он получает полную полуторачасовую ставку, независимо от того, сколько получено с клиента, так как клиент платит по другим ставкам. Механики оплачиваются в прямой пропорции от производительности, снижается потребность в контроле - механики сами заинтересованы в хорошей работе. Возможно установить гибкие расценки для клиентов, так как оплата труда прямо не связана с выручкой за ремонт. Этот метод позволяет фирме регулировать ставки, чтобы обеспечить необходимые валовой доход и прибыль службы, дает возможность устанавливать дифференцированную оплату в зависимости от уровня квалификации, тем самым предложить реальные стимулы для достижений. Обеспечивает удовлетворение клиентов и конкурентоспособные цены, стимулирует низко квалифицированных рабочих, обеспечивает гибкое управление и точную оценку стоимости работ, и получение адекватного валового дохода от выполненной работы.

Работа может быть поручена механику, который выполнит ее за возможно меньшую часовую ставку. К недостаткам метода относят: качество снижается из-за стремления механиков переключиться на следующий заказ, нужна комплексная оценка механиков, необходима стандартизация ставок и четкая система контроля времени, нужна более сложная административная работа для расчета зарплаты

Дилеры стараются, чтобы метод оплаты был справедлив для всех сотрудников и соответствовал тем, которые преобладают в данной местности, в стране.

Оплата приемщиков производится различными методами, но все направлены на стимулирование труда этого очень важного сотрудника. Считается, что их заработок должен быть достойным лиц, ответственных за обеспечение постоянной загрузки сервисной службы заказами, профессиональных и обаятельных, способных предотвратить недовольство клиентов - они же сдают машину в ремонт не в лучшем настроении. Оплата должна обеспечивать конкурентоспособный уровень дохода приемщиков и быть стимулирующей. Все варианты оплаты включают небольшую основную зарплату, обеспечивающую стабильный доход и стимул для превышения минимального уровня. Этот стимул обычно выражен в фиксированном проценте от всего, реализованного по ремонтному заказу.

Важно, чтобы запасные части и принадлежности тоже входили в общую базу для начисления процента. Исключение составляют принадлежности с очень низкой долей прибыли - иначе вся прибыль уйдет в зарплату приемщика. В этих случаях применяют указание суммы премии с каждого проданного, например, кондиционера, чтобы стимул остался. Указанный процент может быть небольшим, как основа, и затем увеличен доплатой уже суммы со всего проданного сверх установленного объема. Вариантом такого способа является увеличение процента, начисляемое после достижения установленного объема продаж ранее конца месяца. Это предусмотрено для того, чтобы стимулировать продажи после достижения установленного объема. Другой формой компенсации усилий приемщика является бонус (премия) за продажи конкретных принадлежностей или специального сервиса. Это обеспечивает дополнительное стимулирование приемщика и службы запасных частей, особенно в периоды сокращения количества заказов на ремонт или для снижения запасов каких-либо товаров. В крупных фирмах применяют групповой пла-

тежный метод. Все приемщики получают определенный процент от общего объема продаж. Группой бонус делится пропорционально заслугам каждого. Этот метод стимулирует увеличение продаж, поощряет сотрудничество и обеспечивает большее вознаграждение более продуктивному приемщику. Когда применяется бонусная форма стимулирования, устанавливают минимальную сумму продаж, определяемую продажами в предыдущем месяце и тенденцией. Бонус назначается за объемы продаж сверх установленной квоты. Это может быть постоянный процент, но может быть и прогрессивно растущим, для поощрения усилий приемщика. Конкретная форма оплаты приемщика определяется размером фирмы и рынка.

Оплата сервис-менеджера. Его обязанности более разнообразны и труднее оцениваемы, чем обязанности любого служащего. Система оплаты его труда обычно не только поощряет рост объема продаж, но и стимулирует снижение расходов, за которые он отвечает. Оплата обычно состоит из базы и стимулирующей части, основанной на планируемых продажах и прибыли. Если плановые задания превышены, стимулирующая часть увеличивается, а если задачи не достигнуты, стимулирующая часть уменьшается вычетом штрафов. Сначала устанавливают плановые задания по объемам продаж, валового дохода и прибыли. Трудовое соглашение предусматривает полную компенсацию усилий менеджера за достижение плановых цифр. Затем определяются компоненты общего заработка. Например:

Базовая зарплата (40%) + Стимулирующая часть за обеспечение планируемого валового дохода (40%) + Стимулирующая часть за обеспечение планируемой прибыли нетто (20%)

Для внедрения такого метода оплаты учитывают несколько факторов. Первый - базовая зарплата должна выплачиваться только за достижение минимального уровня плановых заданий и составлять 25-50% общей зарплаты. Стимулирующие части оплачиваются как можно скорее, после того как они заработаны, обычно ежемесячно. Если менеджер поощряется за обеспечение получения прибыли нетто, ему открывают доступ к отчетной финансовой документации по итогам работы сервисной службы, чтобы он имел возможность контролировать расходы. Наконец, если сервис-менеджер также ответ-

ственен каким-либо образом за службу запасных частей, оплата должна отражать и эту работу.

Другой формой стимулирующих бонусов для сервис - менеджеров и руководителей других служб является годовой бонус вместо или вместе с месячным. Еще один способ поощрения - выплата определенного процента от прибыли всей фирмы, а не только от прибыли службы. Это поощряет сотрудничество между отделами, но есть опасность того, что не все службы вносят пропорциональную долю усилий в общую прибыль. Может возникнуть чувство несправедливости, но все определяется конкретной ситуацией.

Заслуживает внимания метод некоторых фирм, применяющих постепенное увеличение заработной платы новым сотрудникам, независимо от должности. Принятым на работу сотрудникам сообщается, что полный оклад они будут получать через два месяца, при условии успешной работы. В первый месяц им устанавливают оклад, равный 30-40% от полного. Во второй месяц зарплату увеличивают до 60-70% от обещанного размера. На третий месяц, если сотрудник справляется с работой, и показал себя перспективным, ему выплачивают зарплату в полном размере по предусмотренной для этой должности схеме. Если находят, что сотрудник неважно справляется с делами, его предупреждают о служебном несоответствии и предстоящем увольнении и еще месяц (по закону), он работает на зарплате второго месяца, если не ушел сам ранее.

Регулярное повышение зарплаты производится всеми фирмами. В европейских странах это происходит раз в год, обычно с нового года. Например, в Дании в январе на всех предприятиях происходят переговоры дирекции с каждым сотрудником, либо с представителями профсоюза, если предприятие крупное. Минимальный уровень обязательного увеличения зарплаты, которого добиваются или получают без споров, равен уровню инфляции за прошедший год, фиксируемому официальными учреждениями страны.

Другие требования обсуждаются, и вырабатывается взаимоприемлемое решение. Руководители фирм повышают заработную плату, чтобы удерживать персонал, но не слишком, понимая, что расходы повышать приходится каждый год, а повысить цены на вырабатываемую продукцию или услуги не всегда удастся.

Повышение зарплаты отдельным сотрудникам применяется и чаще раза в год, если сотрудники явно работают с энтузиазмом и добиваются неоспоримых успехов.

Дополнительно или вместо месячного премирования может применяться премирование по результатам года, обычно приурочиваемое к Рождеству или Новому Году. Вариантом годового премирования могут быть разовые подарки в виде денег, ценных бумаг, путевок с проездными билетами в турпоездки, дома или базы отдыха или, если известно, что это нужнее, на лечение и т.п.

Моральное поощрение применяется обязательно – поздравления с днями рождений и другими значимыми датами. Юбилеи могут отмечаться за счет фирмы.

Некоторые фирмы платят продавцам базовый оклад плюс фиксированную премию за превышение установленных планов или гибкую премию в виде определенного процента комиссионных со всех продаж. В течение первого года работы базовый оклад продавца может быть значительно выше, так как он обучается и нарабатывает отношения с заказчиками. При переходе на премиальную систему базовый оклад снижают.

Когда фирма ставит перед собой задачу значительно увеличить объем продаж, стимулирование продавцов или службы реализации в целом осуществляют привязкой процента комиссионных и премий не просто к росту объема продаж, а к скорости прироста объема продаж.

Но на устоявшемся рынке конкуренты охраняют своих заказчиков, поэтому интенсивные усилия по продаже товара могут и не дать значительного эффекта. Тогда возвращаются к системе вознаграждения на основе фиксированных окладов плюс крупные разовые премии, если продавцам удастся привлечь новых заказчиков.

Система с комиссионными эффективна, если результативность действительно зависит от квалификации и стараний продавца. На рынках, где объем продаж фирмы нестабилен вследствие частых изменений конъюнктуры или маркетинговой тактики фирмы, принцип прямой привязки комиссионных к результативности не работает, так как в этом случае не существует прямой связи между усилиями и результатами.

Справедливой можно считать прямую связь вознаграждения с объемом продаж или степенью удовлетворения заказчика—однако

при условии, что на них не оказывают сильного влияния факторы, находящиеся вне контроля продавца. Но если изменения в экономике или конкурентоспособности товаров и услуг фирмы сильно влияют на результат, тогда у продавца почти нет возможности повлиять на объемы сбыта. В этих случаях привязка оплаты труда к результативности будет необоснованной и несправедливой.

В периоды подъема экономики хорошо оплачиваться будут усилия и не особо напрягающихся продавцов, а в период спада работа даже суперменеджеров будет вознаграждаться недостаточно. Нестабильность рынка создает совершенно справедливое впечатление (особенно у наиболее способных сотрудников), что система вознаграждения уже вышла из-под их контроля. Фирма не должна рассчитывать на то, что персонал службы сбыта, возьмет на себя весь риск, заложенный в системе оплаты труда, если отсутствует ясность в ситуации на рынке и маркетинговой стратегии фирмы.

Ставить комиссионные или премию в прямую зависимость от объема продаж можно лишь на стадии быстрого роста рынка. Но задачей любого предприятия является повышение рентабельности за определенный период. Это значит, что система оплаты труда должна быть увязана не с объемом продаж, а с валовой прибылью, полученной от продаж. Такой метод побуждает продавцов сосредоточить усилия на высокорентабельных товарах и продавцы должны знать уровни рентабельности каждого товара.

Если потенциал территорий, или целевых групп, или товаров, закрепленных за продавцами, неодинаков, то несправедливо применять для всех единую систему оплаты. Как вариант - устанавливают разные планы продаж для разных территорий, групп или товаров в зависимости от их потенциала и анализа статистики сбыта. Все продажи сверх плана должны вознаграждаться по единому принципу. Однако даже при такой схеме некоторые территории, группы или товары будут более привлекательными в финансовом отношении.

Перед менеджером по сбыту стоит задача — как распределить различные по выгодности территории, целевые группы или товары среди персонала. Если необходимо удерживать кадры службы сбыта, лучшие территории, группы, товары отдают продавцам с наибольшим стажем. Если же необходима максимизация результатов — тогда самую выгодную территорию, группу, товар поручают лучшему продавцу.

Лояльность по отношению к фирме вознаграждают специальной премией по результатам каждого или каждого второго года работы на фирме. Средний срок работы продавца — не более трех-пяти лет, поэтому расходов по этой статье немного. Тем не менее, из-за перспективы получения годовой премии продавец может проработать несколько лишних месяцев.

Если практикуется работа продавцов в бригаде, фирма решает, надо ли платить комиссионные отдельно каждому члену бригады. Возможно, будет лучше платить фиксированную зарплату плюс общую премию, которая будет делиться поровну между всеми или распределяться бригадиром.

Более рациональной считают систему оплаты труда в службе сбыта, построенная по тому же принципу, что и общефирменная система. Единая система вознаграждения стимулирует дух сотрудничества и осознание того, что конкурентоспособность фирмы зависит от результатов труда каждого, а риск делится на всех.

Система прямых комиссионных стимулирует продавцов продавать, а не обслуживать заказчиков. Некоторые фирмы преодолели эту проблему, выплачивая продавцу не только комиссионные от конкретных сделок с новыми привлеченными им заказчиками, но и часть комиссионных от всех будущих продаж этим же заказчикам, независимо от того, этот ли продавец заключал новые сделки с данными клиентами или другой. В этом случае продавец рассматривает привлечение новых заказчиков как свою инвестиционную деятельность. Система должна быть достаточно гибкой, чтобы позволять делить комиссионные между двумя-тремя продавцами, работавшими вместе для получения сделки, которую поодиночке они не смогли бы получить. Система оплаты должна также стимулировать «выращивание» и поощрение продавцов «суперкласса» - они сами будут служить символом успеха и стимулом для других продавцов.

Система оплаты труда должна быть построена так, чтобы каждый служащий благожелательно относился к каждому клиенту – если он будет понимать, что его благополучие зависит от того, придут ли снова клиенты на сервис или покупатели в магазин или пройдут мимо и знакомым отсоветуют приходить, он поневоле научится по-другому относиться к посетителям.

Поощрение рационализаторства

Предприятие, поощряющее рационализацию, имеет преимущества:

положительное влияние на атмосферу внутри предприятия - сотрудников радует, что востребуется их мнение, а не только их рабочая сила, это усиливает желание работать и сознание ответственности;

внимание руководителей привлекается к не замеченным ими недоработкам.

Но руководители должны рассматривать каждое рацпредложение, независимо от личности автора и возможных шансов на внедрение. И помнить, что каждое полезное предложение должно быть вознаграждено — хотя бы похвалой, высказанной на совещании.

Формирование у сотрудников чувства сопричастности к общему делу стимулирует возникновение у них на основе опыта и интуиции предложений, позволяющих что-то улучшить или удешевить в работе предприятия.

Поощрение предприимчивости сотрудников для реализации творческого потенциала включает:

- факторы, создающие возможности реализации;
- максимальное делегирование полномочий;
- право высказывать и отстаивать собственное мнение;
- предоставление единого статуса всем сотрудникам фирмы;
- приоритет горизонтальных связей перед вертикальными;
- покровительство энтузиастам;
- терпимость к неудачам;

Рассматривая рационализаторские предложения, необходимо учитывать следующие особенности:

Внутренняя потребность каждого исполнителя обдумывать имеющиеся проблемы или возникающие у него идеи и формулировать на их основе свои предложения *постепенно теряет остроту в рутине повседневной работы и нуждается в регулярном стимулировании.*

Сотрудники должны знать, что рассматриваются лишь предложения, содержащие конкретные методы или технологии решения проблем.

Оценка рацпредложений требует объективности и беспристрастности лиц, принимающих решения.

Если предложение не может быть реализовано, то отказ должен быть аргументированным, не отбивающим у исполнителя навсегда желания что-либо предлагать.

Стимулирование труда

Платить человеку только оклад – значит, в конечном счете, окружить себя середнячками.

Существуют три мотивационные составляющие. Первая - вера подчиненных в то, что их усилия повлияют на результат; вторая - уровень зарплат и комиссионных и третья - нематериальные стимулы. Но при этом у каждого свои ожидания и надежды, связанные с работой.

При недостаточном стимулировании сотрудники не работают с должной отдачей, даже имея надлежащую профессиональную подготовку и навыки.

Низкая отдача чаще всего объясняется следующими причинами:

- хочется, но не получается;
- хочется, но не нужно;
- получается и нужно, но не хочется.

Если что-то не получается, то либо сотруднику не хватает квалификации, либо предприятие не обеспечивает надлежащих условий для работы.

Во втором случае либо человек не на своём месте, либо способности сотрудника недооцениваются или отсутствуют возможности их использовать в данный момент. Желание работать пропадает из-за отсутствия удовлетворённости результатами своего труда, это состояние часто передаётся и коллегам.

Третий случай типичен при недостаточном стимулировании - проблема связана с жизненной позицией или с отношением к труду. Причины нежелания работать должны выясняться всего в личной

беседе с сотрудником, полезно сначала поискать причины в работе предприятия или его руководства.

В двух последних случаях польза от какого бы то ни было обучения наверняка сомнительна, поскольку желание учиться, а значит, и ожидаемый результат тесно связаны с внутренней мотивацией, т.е. личным отношением к предприятию, к руководителю, к окружающим и не в последнюю очередь — к собственным обязанностям.

Стимулирование может быть недостаточным по разным причинам, не только из-за низкой оплаты труда. Более значимы долговременные факторы:

- признание успехов и ценности работника;
- раскрытие его личных возможностей;
- социальная защищённость;
- возможность продвижения по службе;
- нормальный микроклимат в трудовом коллективе;
- правильный тон в обращении руководителей с сотрудниками.

В этих факторах - большие резервы стимулирования, которые на каждом предприятии реализуются по-своему.

Весьма полезно соблюдение руководителями следующих требований:

- положительный настрой по отношению к сотрудникам;
- проницательность, позволяющая правильно оценивать и учитывать чувства, пожелания и потребности конкретных работников;
- готовность к общению со всеми сотрудниками, умение внимательно слушать и относиться к собеседнику с пониманием.

Памятка самоконтроля для руководителя
Стимулирование сотрудников

Рекомендуется регулярно просматривать листок самоконтроля и самокритично оценивать соответствие своей работы нормативным требованиям. Неудовлетворительные оценки потребуют улучшить положение. Намечаемые меры следует вписывать в личный план.

Оцениваемые факторы	Нормативные требования	Оценка	
		+	-

Стимулирование сотрудников одобрением их работы	Руководитель должен всегда отмечать работу сотрудника, заслуживающую похвалы.		
Проявление интереса к работе сотрудников	Руководитель должен интересоваться работой каждого из сотрудников.		
Доступность руководителя для сотрудников	Каждый из сотрудников должен знать, что он в любой момент может обратиться к руководителю по личному или служебному вопросу.		
Внимание к личным проблемам сотрудников	Руководитель должен внимательно выслушивать сотрудников и с пониманием относиться к их личным проблемам.		
Помощь подчинённым	При выполнении сложных работ руководитель обязан оказывать подчинённым безоговорочную поддержку и проявлять готовность помочь.		
Доверительность отношений с сотрудниками	С каждым из сотрудников руководитель должен иногда разговаривать по внеслужебным поводам.		
Информирование сотрудников	Новая информация должна регулярно доводиться до сведения всех сотрудников, которых она касается.		
Состояние и порядок хранения информационных материалов	Все необходимые информационные материалы должны регулярно обновляться, храниться в упорядоченном состоянии и в доступном месте.		
Совещания с сотрудниками	Совещания должны проводиться регулярно и служить поводом для обмена мнениями.		
Контроль за исполнением решений	Руководитель должен неукоснительно следить за достижением согласованных целей, выполнением намеченных мероприятий и соблюдением сроков.		
Распределение работ	Сложные и относительно простые работы должны распределяться между сотрудниками по справедливости.		
Критика сотрудников	Критика не должна быть слишком частой, мелочной или несправедливой		

Реакция руководителя на выявленные недостатки в работе сотрудника	Критические замечания должны высказываться в откровенной личной беседе с подчинённым, без свидетелей.		
Определение прав и обязанностей сотрудников	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и полномочия.		
Отношение к предложениям и пожеланиям сотрудников	Руководитель должен быть всегда готов выслушать предложения и пожелания сотрудников.		
Расстановка кадров	При комплектовании рабочих мест кадрами должны учитываться индивидуальные склонности и пожелания работников.		
Загрузка сотрудников работой	Следует по возможности избегать перегрузки или недогрузки каждого из работников.		
Условия работы сотрудников	Руководитель обязан заботиться об облегчении условий работы сотрудников.		
Состояние оборудования и инструмента	Оборудование и инструмент должны всегда находиться в рабочем состоянии.		
Состояние используемых средств труда и методов работы	Используемые средства труда и методы работы должны быть современными и прогрессивными.		
Рабочая атмосфера на предприятии	Тон отношений должен быть неизменно доброжелательным и вежливым.		
Инструктирование сотрудников	Инструктирование должно проводиться обязательно, но всегда в доброжелательном тоне.		
Микроклимат на предприятии	Атмосфера не должна быть изнуряющей или раздражающей.		
Инспектирование предприятия	Руководитель должен не реже одного раза в месяц лично inspectировать предприятие.		
Привлекательность предприятия	Общее впечатление от предприятия должно быть благоприятным.		

Отношение сотрудников к работе	Сотрудников не должен угнетать предстоящий рабочий день, а если это случается, то нужно выяснить причины.		
Отношение руководителя к работе	Руководителя не должен угнетать предстоящий рабочий день, а если это случается, то необходимо выяснить причины.		
Оплата труда сотрудников	Оплата должна соответствовать эффективности труда и быть четко дифференцированной.		
Ремонт автомобилей, принадлежащих подчиненным	У сотрудников должна быть возможность в определенное время отремонтировать собственные автомобили.		
Прокат автомобилей	У работников должна быть возможность эпизодического пользования автомобилями предприятия на условиях проката.		
Наличие и состояние спецодежды	Спецодежды должно хватать на всех, кому она положена. Замена и стирка должны быть регулярными.		
Льготы работникам предприятия	Работники предприятия должны пользоваться льготами при покупке автомобилей и запчастей		
Информирование сотрудников о возможностях обучения	Работники предприятия должны быть проинформированы о возможностях профессионального обучения и повышения квалификации.		
Стимулирование особо отличившихся работников	Особо отличившихся работников следует дополнительно поощрять.		

Примеры стимулирования труда в инофирмах действующих на территории России⁸

Виды стимулирования	Фирма №1	Фирма №2
---------------------	----------	----------

⁸ Магура М.И. Курбатов М.Б. Современные персонал-технологии.-М.: ЗАО"Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001

1. Система оплаты труда: Использование тарифной сетки при формировании окладов.	Жесткая система тарифных сеток, дифференцированная для различных подразделений, для каждой должности шесть категорий и семь градаций.	Унифицированная тарифная сетка, для каждой категории специалистов введены разряды (18) и классы.
Принципы увеличения оклада.	Стаж работы и успехи. Различия между градациями внутри тарифной сетки не так значимы, чтобы увеличение оклада было ощутимо.	Профессиональный рост, стаж работы, отсутствие дисциплинарных взысканий.
Премии	Гибкая система премий, зависящих от показателей работы группы, отдела и индивидуальных результатов + ежегодная премия, выплачиваемая в некоторых подразделениях два раза в год. Общий размер премий имеет верхнюю границу.	Премия, нижняя граница которой фиксирована, а верхняя определяется эффективностью деятельности подразделения (для отдела продаж + процент от реализации).
Специфика оплаты подразделений коммерческой группы	Тариф + премия, зависящая от объема продаж	Тариф + премия + 3,5% от прибыли (для продавцов)
Специфика оплаты некоммерческих и обслуживающих подразделений	Тариф + премия	Тариф + премия
2. Льготы: Оплачиваемые отпуска	Ежегодный отпуск — 24 рабочих дня (без суббот), для иностранных специалистов + пасхальные каникулы	24 рабочих дня (без суббот)
Медицинская страховка	Для всех категорий сотрудников, 50% для членов семей	Для всех категорий сотрудников
Страхование имущества (недвижимости, автомобилей и т.п.).	Для иностранных специалистов.	Нет
Предоставление служебного автомобиля.	Для иностранных специалистов.	Только для высшего звена.

Оплата проезда к месту отдыха.	Нет.	Для тех, кто работает больше года.
Подарки к праздникам.	Небольшие подарки к Новому году и другим праздникам.	Ежегодные выплаты каждому сотруднику к дню рождения.
Столовая (буфет), обеды на рабочем месте или компенсации за питание.	Бесплатные обеды (столовая), в некоторых подразделениях компенсации за питание.	Бесплатное питание для всех сотрудников.
Оплачиваемые больничные листы.	Для всех.	Для всех.
Кредиты и ссуды.	Некоторым заслуженным сотрудникам кредиты на крупные покупки (автомобиль)	Для тех, кто работает больше трех лет.
Льготное медицинское обслуживание/сервис (бассейны, тренажерные залы, сауны и пр.).	Прикрепление к поликлиникам, льготные путевки для заслуженных работников, спортзалы, бассейн.	Прикрепление к поликлиникам, оплата аренды спортзала для администрации.
Жилищная помощь (содействие в получении жилья).	Оплата стоимости аренды жилья для иностранных специалистов; некоторым заслуженным сотрудникам кредиты на строительство.	Ссуды на строительство жилья (после трех лет работы).
Оплата транспортных расходов: проезд в общественном транспорте, компенсация расходов на бензин.	Компенсация проезда в общественном транспорте. Если работа связана с поездками на личном транспорте, работникам (иностранным специалистам, а также российским специалистам среднего и высшего звена) оплачивают стоимость бензина и мелкого ремонта.	Нет. Если работа связана с поездками на личном транспорте, работнику оплачивают стоимость бензина и мелкого ремонта.
Льготное обслуживание работников как клиентов.	Да.	Нет.

Краткосрочные расходы (единовременные пособия, оплата декретного отпуска и отпуска по уходу за детьми).	По российскому законодательству.	Есть, но расходы компании по этой статье относительно невысоки из-за преимущественного приема на работу мужчин и женщин среднего возраста.
3. Должностные инструкции	Создаются в аналитическом центре в Германии, тщательно разработаны.	Должностные инструкции дополняются трудовыми графиками каждого рабочего места, в них отражены оценки уровня ответственности, сложности работы и степени занятости работника.
4. Условия труда	Стандарт рабочего места для каждой позиции так же тщательно разработан, как и должностная инструкция.	Рабочее место для низшего персонала стандартизировано + система контроля соблюдения санитарно-гигиенических норм.
5. Ротации	В принципе возможны, но не практикуются.	Нет.
6. Обучение и повышение квалификации	Система обучения и тренингов + обучение на рабочем месте иностранным языкам и навыкам работы с компьютером.	Действуют программы повышения квалификации, по итогам обучения квалификационная комиссия присваивает очередную разряд.

Пример приказа о стимулировании труда

Ниже приведен приказ по одной из московских фирм.

В связи с необходимостью поощрять дополнительные усилия сотрудников по увеличению товарооборота,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Ввести с 1 апреля с.г. новую систему оплаты труда во всех подразделениях предприятия.

2. Установить оклады сотрудников в соответствии с новым штатным расписанием. Штатное расписание является документом для служебного пользования, содержащим секретную коммерческую информацию и доводится до сведения установленного круга ответственных лиц.

3. Оклады сотрудников устанавливаются с учетом должности, квалификации, стажа работы в предприятии, образования, объема знаний, инициативности. Размер оклада фиксируется в трудовом договоре или в дополнении к нему. Предприятие принимает на себя обязательство выплаты оклада независимо от результатов коммерческой деятельности.

4. Заработная плата будет выдаваться в закрытых конвертах с вложением расчетного листка. Размер заработной платы является конфиденциальной информацией и доводится только до сведения соответствующего сотрудника. Руководители подразделений, сотрудники бухгалтерии и компьютерной службы, связанные с начислением заработной платы дают расписки о неразглашении коммерческой тайны, обязавшись не сообщать кому бы то ни было размеры зарплаты сотрудников. Нарушившие данное обязательство будут уволены.

5. Ввести с 1 апреля с.г. следующую систему премирования сотрудников:

5.1. Премирование сотрудников, работа которых влияет на товарооборот предприятия, производится в зависимости от выполнения плана подразделения или предприятия ежемесячно.

Каждому подразделению, бригаде или сотруднику будет устанавливаться годовой план с разбивкой по месяцам в тех показателях, которые являются определяющими для характера деятельности подразделения и специальностей сотрудников, при этом месячные планы будут различными в зависимости от сезона.

При выполнении установленного месячного плана на 60% или менее, сотрудники будут получать установленные оклады.

При выполнении месячного плана более чем на 60% предприятие будет премировать сотрудников выплатой процентов **от установленных окладов**. Процент премии будет равен проценту выполнения плана минус 60%: при выполнении плана на 80% процент премии составит $80 - 60 = 20\%$ **от оклада**. При выполнении плана на 100% размер премии составит $100 - 60 = 40\%$ от оклада.

Перевыполнение месячного плана не отражается на месячной премии, так как в следующем месяце план может быть не выполнен, но вознаграждается дополнительной премией по итогам года.

При перевыполнении годовых планов подразделений и при условии перевыполнения плана предприятия в целом по валовому доходу предприятие может поощрять сотрудников выплатой дополнительной премии в размере процентов от **месячных** окладов, равных процентам перевыполнения планов подразделений.

5.2. Сотрудники, выполняющие работы, не влияющие на товарооборот предприятия, будут премироваться поквартально в размерах, уста-

навливаемых руководством подразделений в пределах 20% месячных окладов.

5.3. Сотрудники, приложившие дополнительные усилия и внесшие значительный вклад в увеличение оборота предприятия или повышение качества его работы, будут премироваться разовыми премиями в размерах, устанавливаемых руководством предприятия.

5.4. Сотрудники будут премироваться разовыми премиями за **внедренные** рационализаторские предложения, направленные на увеличение оборота и повышение качества обслуживания клиентов.

6. Установить следующие показатели для подведения итогов в системе премирования:

6.1. Для сотрудников, **непосредственно влияющих** на реализацию товаров – **объем реализации**. К этой категории относятся сотрудники отдела реализации, кроме исполняющих вспомогательные работы. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

6.2. Для сотрудников центрального склада, **непосредственно влияющих** на качество и объемы обработки товаров – **объем переработанных грузов (приемка и отгрузка) в штуках и в количестве приходных и расходных накладных**, включая возвраты и перемещения из одного склада в другой. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

6.3. Для сотрудников отделов, **непосредственно влияющих** на величину объема валового дохода – **объем валового дохода** предприятия в целом. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

6.4. Для сотрудников, выполняющие неформализованные творческие операции, деятельность которых непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятельности фирмы (руководители основных подразделений и служб, маркетологи, аналитики, менеджеры по закупкам и управлению запасами) – **темпы роста объема валового дохода**. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

6.5. Для сотрудников отделов, **непосредственно влияющих** на величину переменных расходов предприятия – **величина экономии переменных расходов** по сравнению с бюджетом. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

6.6. Для сотрудников, **опосредованно влияющих** на результаты деятельности фирмы (их отсутствие или некачественное выполнение ими обязанностей приводит к преодолимым другими сотрудниками проблемам в бизнес-процессах) – сотрудники бухгалтерии, секретари-референты, учетчики, перегонщики машин, оформители счетов и документации, рабочие склада запчастей и т.п. – **объем валового дохода** предприятия в целом. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

6.7. Для сотрудников подразделений, работа которых *не влияет на товароборот* и состоит в создании нормальной рабочей обстановки (уборщики, дворники, кладовщики расходных, канцелярских, и других хозяйственных материалов, работники столовой или буфета, завхозы, специалисты по обеспечению жизнедеятельности фирмы (тепло-водоэнергоснабжение, текущие ремонты и т.п.) – **объем валового дохода** предприятия. Перечень должностей, отнесенных к этой категории, приведен в приложении №1.

7. Ввести с 1 апреля с.г. следующую систему взысканий:

7.1. Взыскания накладываются на сотрудников, допустивших действия, повлиявшие на результаты или качество работы подразделения.

7.2. Взыскания накладываются руководителями подразделений.

7.3. Показатели качественной или некачественной работы устанавливаются руководством предприятия и подразделений.

7.4. Взыскания могут накладываться в виде уменьшения размера премий или лишения премий. Этот вид взыскания разовый и не имеет административных последствий.

7.5. Взыскания могут накладываться в виде устных выговоров или выговоров в приказах по предприятию по представлению руководителей подразделений. Этот вид взыскания имеет накопительный характер - при наличии двух устных выговоров третий выговор выносится в приказе, при наличии трех выговоров в приказе рассматривается вопрос о понижении сотрудника в должности или увольнении.

7.6. Сотрудники, которым объявлен выговор в приказе, лишаются премии за тот месяц, в котором был издан приказ.

Примечания

Предложенная выше система стимулирует рост оборота и широко применяется за рубежом.

Необходимо уйти от привязки к реальной сумме товарооборота – она часто становится ловушкой для предприятия при резком росте или падении объема реализации.

Планы желательно устанавливать напряженные, но реальные, даже несколько сдержанные, чтобы были шансы перевыполнить годовой план.

Система поощрений строится так, чтобы дополнительную оплату люди получали за дополнительные усилия. Премирование за нормальную работу развращает людей, завышает их мнение о своей

значимости для фирмы, приводит к падению производительности труда.

Рассмотрение жалоб сотрудников

Всегда есть разрыв между тем, чего люди хотят и что действительно необходимо или возможно. Прежде всего, рекомендуется внимательно выслушивать обращающихся к руководству. До 40% обратившихся, как утверждают социологи, бывают удовлетворены уже тем, что их терпеливо выслушали. В ответ следует оценить обоснованность требований.

В каждом предприятии возможны жалобы сотрудников на условия труда, отношение руководителей, обеспечение спецодеждой и т.п.

Организация рассмотрения жалоб должна обеспечить:

- > удовлетворение справедливых жалоб;
- > устранение выявленных причин или поводов для возникновения жалоб.

Ниже приведена рекомендация Международной Организации Труда от 29 июня 1967 г. N 130 *«О рассмотрении жалоб на предприятии с целью их разрешения»*.

Преамбула

I. Методы осуществления

II. Общие принципы

III. Процедуры на предприятии

IV. Урегулирование неразрешенных жалоб

Генеральная Конференция Международной Организации Труда, созванная в Женеве Административным Советом Международного Бюро Труда и собравшаяся 7 июня 1967 года на свою пятьдесят первую сессию,

отметив положения существующих международных рекомендаций по труду, касающихся различных аспектов трудовых отношений, и, в частности, Рекомендацию 1951 года о коллективных договорах, Рекомендацию 1951 года о добровольном примирении и арбитраже, Рекомендацию 1952 года о сотрудничестве на уровне предприятия и Рекомендацию 1963 года о прекращении трудовых отношений,

принимая во внимание желательность дополнения положений, содержащихся в этих актах,

отметив положения Рекомендации 1967 года о связях на предприятии,

постановив принять ряд предложений о рассмотрении жалоб на предприятии, что является частью пятого пункта повестки дня сессии, решив придать этим предложениям форму рекомендации,

принимает сего двадцать девятого дня июня месяца тысяча девятьсот шестьдесят седьмого года нижеследующую Рекомендацию, которая может именоваться Рекомендацией 1967 года о рассмотрении жалоб:

1. Методы осуществления

1. Настоящая Рекомендация может осуществляться посредством национального законодательства, коллективных договоров, правил внутреннего трудового распорядка, арбитражных решений или таким другим путем, совместимым с национальной практикой, который может оказаться целесообразным, учитывая национальные условия.

II. Общие принципы

2. Любой трудящийся, действующий индивидуально или совместно с другими трудящимися, который считает, что он имеет основания для жалобы, должен иметь право:

- a) представить такую жалобу без какого-либо для себя ущерба;
- b) требовать рассмотрения этой жалобы на основании соответствующей процедуры.

3. Причины, по которым может представляться жалоба, могут относиться к любой мере или любому положению, касающимся взаимоотношений между предпринимателем и трудящимся, или которые затрагивают или могут затронуть условия труда одного или нескольких трудящихся на предприятии, если эта мера или положение представляются противоречащими условиям действующего коллективного договора, или индивидуального трудового договора, правилам внутреннего трудового распорядка, положениям законодательства, а также обычаю или практике в данной профессии, отрасли экономической деятельности, или стране, с учетом принципов добросовестности.

4. 1) Положения настоящей Рекомендации не применимы к коллективным требованиям, направленным на изменение условий занятости.

2) Национальное законодательство или национальная практика должны проводить различие между случаями, когда какая-либо жалоба, представленная одним или более трудящимися, является жалобой, подлежащей рассмотрению в рамках процедур рассмотрения жалоб, предусмотренных в настоящей Рекомендации, и случаями, когда жалоба является общим требованием, подлежащим рассмотрению посредством коллективных переговоров или в рамках некоторых других процедур разрешения споров.

5. В тех случаях, когда процедура рассмотрения жалоб устанавливается посредством коллективного договора, участников такого договора следует поощрять к включению в него положения о том, что в течение срока действия данного договора они будут содействовать урегулированию жалоб в рамках предусмотренной процедуры и будут пытаться воздерживаться от любых действий, способных затруднить эффективное применение предусмотренной процедуры.

6. Организации трудящихся или представители трудящихся предприятия должны участвовать с равными правами и обязанностями вместе с предпринимателями или их организациями в установлении и применении на предприятии процедуры рассмотрения жалоб в соответствии с национальным законодательством или практикой.

7. 1) С целью уменьшения числа жалоб, самое серьезное внимание должно уделяться введению и надлежащему осуществлению здоровой политики в области кад-

ров, которая должна принимать во внимание и уважать права и интересы трудящихся.

2) Для того, чтобы добиться здоровой политики в области кадров и решать социальные вопросы, затрагивающие трудящихся на предприятии, администрация должна до принятия решений сотрудничать с представителями трудящихся.

8. По мере возможности, жалобы должны разрешаться на самом предприятии в соответствии с процедурой, которая должна быть эффективной, приспособленной к условиям страны, отрасли экономической деятельности и данного предприятия, и обеспечивающей заинтересованным сторонам полную гарантию объективного разбирательства.

9. Ни одно из положений настоящей Рекомендации не должно иметь своим результатом ограничение права трудящегося обращаться с жалобой непосредственно в компетентный орган труда, в трудовой суд или другой судебный орган, если такое право признано национальным законодательством.

III. Процедуры на предприятии

10. 1) Как общее правило, сначала должны быть предприняты попытки урегулировать жалобу путем прямых переговоров между заинтересованным трудящимся - независимо от того, пользуется ли он помощью другого лица или нет - и его непосредственным начальником.

2) В тех случаях, когда такие попытки не приводят к соглашению или когда характер жалобы таков, что непосредственное обсуждение между заинтересованным трудящимся и его непосредственным начальником не является целесообразным, трудящийся должен иметь право на рассмотрение своей жалобы одной или несколькими более высокими инстанциями в зависимости от характера жалобы и структуры и размера предприятия.

11. Процедура рассмотрения жалоб должна быть так сформулирована и должна применяться таким образом, чтобы существовала реальная возможность достижения на каждой предусмотренной ею стадии урегулирования вопроса, добровольно принятого трудящимся и предпринимателем.

12. Процедура рассмотрения жалоб должна быть как можно более простой и по возможности быстрой и может, если необходимо, предусматривать с этой целью соответствующие определенные сроки; формальности при ее применении должны быть минимальными.

13. 1) Заинтересованный трудящийся должен иметь право принимать непосредственное участие в процедуре урегулирования жалобы и быть представленным при рассмотрении жалобы представителем организации трудящихся, или представителем трудящихся предприятия, или любым другим лицом по своему выбору, или пользоваться помощью такого лица в соответствии с национальным законодательством или практикой.

2) Предприниматель должен иметь право быть представленным организацией предпринимателей или пользоваться помощью такой организации.

3) Любое лицо, работающее на том же предприятии, которое представляет трудящегося во время рассмотрения его жалобы или ему помогает, должно - при условии, что оно поступает в соответствии с процедурой рассмотрения жалобы - пользоваться той же защитой, которой пользуется трудящийся, согласно пункту а) параграфа 2 данной Рекомендации.

14. Заинтересованному трудящемуся или его представителю, если последний работает на том предприятии, должно быть предоставлено достаточное время для

участия в процедуре рассмотрения жалобы и они не должны терять вознаграждения вследствие своего отсутствия на работе в результате участия в процедуре рассмотрения жалобы, учитывая при этом любые правила и практику, включая гарантию от злоупотреблений, которые могут быть предусмотрены законодательством, коллективными договорами или другими соответствующими средствами.

15. Если стороны считают это необходимым, то могут по взаимной договоренности составляться протоколы заседаний, которые будут предоставляться в распоряжение данных сторон.

16. 1) Должны приниматься надлежащие меры для обеспечения того, чтобы процедуры рассмотрения жалоб, а также правила и практика, регулирующие их функционирование и условия их использования, были доведены до сведения трудящихся.

2) Любой трудящийся, который представил жалобу, должен быть информирован о шагах, принимаемых в рамках процедуры, и о мерах, принятых по его жалобе.

IV. Урегулирование неразрешенных жалоб

17. В тех случаях, когда никакие попытки урегулировать жалобу на предприятии не приводят к соглашению, должна существовать возможность, с учетом характера жалобы, для окончательного урегулирования ее в соответствии с одной или несколькими из следующих процедур:

а) использование процедур, предусмотренных коллективным договором, как например: совместное рассмотрение вопроса соответствующими организациями предпринимателей и трудящихся или добровольный арбитраж со стороны лица или лиц, назначенных с согласия заинтересованных предпринимателей и трудящихся или их соответствующих организаций;

б) примирение или арбитраж со стороны компетентных государственных органов;

с) обращение к трудовому суду или другому судебному органу;

д) любая другая процедура, которая может оказаться подходящей в соответствии с условиями страны.

18. 1) Трудящемуся должно быть предоставлено свободное время, необходимое для участия в процедурах, указанных в параграфе 17.

2) Использование трудящимся любой из процедур, упомянутых в параграфе 17, не должно привести к какой-либо потере вознаграждения, если в ходе такой процедуры его жалоба признана обоснованной. Должны направляться все усилия на то, чтобы такие процедуры, по мере возможности, осуществлялись вне рабочего времени заинтересованных трудящихся.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОШИБОК

Персонал и репутация предприятия

Руководители наших предприятий часто недооценивают «человеческий фактор», но ведь всего от нескольких человек, *общающихся с клиентами*, зависит репутация и положение фирмы на рынке, ее финансовое состояние и ее перспективы.

А эти люди – вовсе не главные, с точки зрения некоторых руководителей, сотрудники: оператор, принимающий звонки клиентов, приемщик техники в ремонт, механик, продавец, кассир.

Репутация - более ценный капитал, чем деньги. В бизнесе важнее не прибыль, а создание репутации надежного партнера. Доброе имя – гарантия доверия банка, деловых партнеров, потребителей. Банк предложит и более выгодные условия, и будет более милостив в трудное время, чем любой друг или родственник.

Основные составляющие репутации предприятия:

- > индивидуальность фирмы;
- > *человечное отношение к своим клиентам и сотрудникам;*
- > доверие к предприятию, заслуженное стабильно высокими стандартами ее деятельности;
- > качество товаров и услуг;
- > высокий уровень менеджмента.

На формирование репутации влияют: внешний вид и манера общения персонала, вид рабочего места для контактов с клиентами, упаковка товаров, качество документации (счета, гарантийные листки, инструкции), практичность сувениров, которые жалко потерять.

Индивидуальность фирмы передается при помощи трех факторов:

- > *коммуникабельности персонала – исчерпывающие ответы на вопросы, оказание сопутствующих услуг;*
- > имиджа⁹ (дизайна, оформления, чистоты, запаха, атмосферы общения);
- > культуры обслуживания.

⁹ image – образ (англ.)

Важно стремиться вызвать у клиентов доверие, желание и потребность в услугах именно вашей мастерской, магазина, фирмы. Доверие можно заслужить – качественным ремонтом и обслуживанием.

Хорошая репутация – фундамент многих успешно действующих предприятий сферы обслуживания. Клиент помнит качество работы долго, рекомендует вас своим знакомым. Удовлетворение клиентов означает дополнительную прибыль.

Облик сотрудников

Внешний облик предпринимателя и его сотрудников имеет большое значение при общении и с деловыми партнерами, и с клиентами. Сотрудник предприятия должен быть аккуратно и опрятно одет, независимо от того, слесарь он, менеджер или грузчик.

Большинство людей (вспомните и себя!) «встречают по одежке» и делают серьезные выводы о других, основываясь на их внешности, качестве их одежды и обуви, даже если «провожают по уму». Чернота под ногтями, нечистые уши, дурной запах изо рта, давно не стриженные и не чесанные волосы и борода отталкивают. Люди не могут заставить себя преодолеть физиологическое неприятие раздражающих их ощущений, вызванных неопрятной внешностью, неприятным запахом, грубым голосом и т.п.

Мы не воспринимаем всерьез человека, одетого кое-как, плохо выбритого, с плохими манерами и не хотим иметь с ним никаких деловых отношений, а если это розничный продавец, то не станем у него ничего покупать. Подсознательно мы чувствуем исходящую от него угрозу – нашему дружелюбию, нашей доверчивости, нашему инстинкту самосохранения.

И, напротив, вежливый, аккуратно одетый человек располагает к себе и, обратившись к нам, сразу достигает первой цели – не вызвать отторжения и привлечь наше внимание для дальнейшего разговора. Поэтому деловые люди во всем мире стараются придерживаться правил хорошего тона и одеваться в соответствии с традициями деловых кругов.

Не стесняйтесь приводить в «правилах поведения служащих на работе (общения с клиентами и т.п.)» требования чистоты, аккуратности, опрятности и т.д. Вот пример рекомендаций священнослужи-

телям: «Чистота тела, лица, зубов, волос, бороды и усов должна быть безукоризненна.»¹⁰

Предложите сотрудникам хорошее руководство по этикету.¹¹ Деловые люди придерживаются не моды, а определенного уровня - одеваться так, чтобы не уронить свой престиж.

Образцы того, как следует одеваться деловым людям, можно увидеть в телевизионных программах – президенты, министры, банкиры и другие представители политических и деловых кругов одеваются в соответствии с рекомендациями профессионалов.

Только не следует ориентироваться на одежду артистов, художников, литераторов, музыкантов, эстрадных и теле- звезд – чаще всего они одеваются в соответствии с придуманным ими для себя имиджем, порой экстравагантно и далеко не всегда – со вкусом. Особенно это касается людей, тусующихся вокруг них.

Общение с клиентами

Сотрудники, общающиеся с клиентами, являются "лицом фирмы". Приучите персонал к терпеливому и вежливому обращению с клиентами - хамство не только совсем неприбыльно, но и надолго портит мнение о предприятии – молва широко разнесет негативную информацию.

Клиенты чаще выбирают по эмоциональным критериям. Это означает, что *в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений* клиентами. Социологи считают, что поведением человека управляют на 95% эмоции и подсознание, а ведь именно в подсознание "закладываются" впечатления от общения со служащими фирмы и именно пережитые эмоции запоминаются лучше всего. Следовательно, от сотрудников зависит - будет ли фирма иметь положительный имидж на рынке.

Зарубежные социологи считают, что каждый человек оказывает влияние своим мнением в среднем на 14 других. Для небольшого города несколько обиженных, ставших источниками негативного мнения для 4-5 их знакомых, могут лишить фирму местного рынка.

¹⁰ Настольная книга священнослужителя. - М., 1988.

¹¹ Например: Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол.– М.: Ось-89, 1998 – 176с.

Нормы общения, сложившиеся на предприятии, проявляются в поведении сотрудников при общении:

> с клиентами, имеющими претензии по качеству товаров или услуг;

> с ожидающими клиентами;

> с «трудными» клиентами;

> с клиентами по телефону.

Методы коммуникации с учетом индивидуальности фирмы должна быть освоены всеми сотрудниками, которые общаются с клиентами: консультант, приемщик, мастер, продавец, кассир, оператор на телефоне, диспетчер, принимающий заказы по телефону, руководители подразделений.

Продавцы и приемщики заказов должны не просто хорошо выглядеть, они должны излучать жизнерадостность, энергию, бодрость – к таким люди тянутся за энергетической подпиткой, улучшением собственного настроения. У таких сотрудников результативность работы выше.

Продавцы и приемщики должны «держат улыбку», начиная от встречи клиента и до совершения покупки. Улыбка должна быть искренней, фальшь люди чувствуют и быстро уходят.

Приветствуя клиента, следует встретиться с ним взглядом, иначе клиент почувствует себя незамеченным или незначительным посетителем. Первый взгляд и улыбка должны излучать искреннюю радость от посещения клиента – как будто зашел старый приятель. Не следует надолго отводить взгляд от клиента - это может привести к потере возникшего контакта. Взгляд сотрудника помогает внушению положительного или негативного мнения о предприятии.

Дружелюбие во взгляде и в улыбке должны подкрепляться таким же дружелюбным, в меру громким и уверенным голосом.

Общение персонала с клиентами отражает уровень культуры предприятия и соответствующим сотрудникам будет полезна нижеприведенная информация.

Деловые встречи могут быть в форме переговоров, а также завтраков, обедов или ужинов, но о делах принято говорить только после того, как подадут кофе. За столом затрагиваются общие темы: спектакли, книги, выставки, достопримечательности. Не следует затрагивать вопросы вероисповедания, политические пристрастия,

личные вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, болезнями, семьей.

Общаясь с кем-либо, контролируйте дистанцию общения. Этические нормы, сложившиеся в результате подсознательного учета реакций организма на физические контакты, запахи, температуру и плотность воздуха таковы:

Расстояние до метра считается интимным и приятным лишь для общения между друзьями или близкими людьми. Когда чужие люди нарушают эту границу, очерчивающую личную зону безопасности, нам становится не по себе - вспомните, как неприятен чужой человек, при разговоре приближающий свое лицо к вам, как напряженно молчат незнакомые люди в тесном лифте.

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным и удобным для любых не раздражающих контактов.

Расстояние от трех метров и дальше — дистанция безразличия. Зрение и слух успевают отреагировать на изменения в обстановке, человек подсознательно считает себя в безопасности и ему все равно, что происходит за пределами этой зоны. Сознательно или нет эту дистанцию стараются держать высокомерные руководители.

Хороший контакт с собеседником и результативные переговоры достигаются на дистанции общения не далее 1,5-2 метров.

У народов различных культур свои нормы оптимальных расстояний между собеседниками. Не зная, что американец, например, невольно увеличивает дистанцию при разговоре, если она становится менее метра, можно счесть его высокомерным, надменным и т.п. Не привыкнув к тому, что латиноамериканец стремится приблизиться к собеседнику, можно ошибочно заключить, что он излишне настойчив или претендует на приятельские отношения.

Во многих странах не принято, находясь в лифте, становиться лицом к незнакомым людям – обычно становятся к другим спиной.

Отношение к пространству у людей разных культур тоже различное.

Американцы, раньше других начавшие укрупнять предприятия, работают, не отвлекаясь, либо в больших помещениях, либо при открытых дверях, приученные к тому, что на службе они обязаны быть в распоряжении окружающих. Для немецкой организации рабочего пространства распахнутая дверь означает беспорядок.

Американец, не желающий контактов, уходит в другое помещение и закрывается.

Англичанин с детства приучается обособляться, при необходимости, в людных местах и его молчаливый отказ ответить незнакомцу, отвернувшись или перейдя с места на место, воспринимается другим англичанином лишь как обычное право каждого быть сосредоточенным, задумчивым, наконец, просто не желающим контактировать с кем-либо. Именно в Англии возникло понятие “privacy” - право частного лица на невмешательство в его личную жизнь. А американец откажется разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, только в случае негативного к нему отношения.

Англичане регулируют силу голоса так, чтобы их слышал только один собеседник. Американцы подобную манеру ведения разговора считают подозрительным перешептыванием.

Англичане считают американцев говорящими несносно громко, раздражаясь их интонационной агрессией, хотя она – лишь признак расположения к собеседнику и открытости.

Рассмотрение жалоб клиентов

Жалоба - выражение неудовлетворения клиента качеством товаров или услуг. Неудовлетворение - не всегда результат плохой работы, оно может быть результатом невыполнения ожиданий клиента или взаимного недопонимания. Существует возможность превратить неудовлетворенного клиента в лояльного. Рассматривайте решение проблемы не как потерю, а как инвестицию в будущее.

Обычно жалобы состоят из двух элементов:

- рационального – что-то было сделано неправильно или не удовлетворило клиента (например, пятно на кузове);
- эмоционального - мысли и эмоциональная реакция клиента.

Необходимо помнить об обоих элементах жалобы, сперва ослабляя эмоции и уменьшая злость и разочарование. Очень важно дать клиенту ощутить вашу заботу о нем. А уже потом приступить к решению реальной проблемы.

Приему жалоб необходимо научиться, далее приведены некоторые рекомендации одной из автокомпаний:

«Правила рассмотрения жалоб. Работа с жалобами требует времени. Убедитесь, что оно есть.

- необходимо назначить ответственных за работу с жалобами и проинформировать об этом всех сотрудников;
- обучите персонал работе с жалобами;
- разработайте такую процедуру рассмотрения жалоб, чтобы с клиентами работали эффективно и весь персонал знал, что надо делать.

Методы работы с жалобами

- не защищайтесь и тем более не будьте агрессивными;
- дайте клиенту высказаться, не перебивайте его, показывайте внимание и участие;
- выражайте понимание, но не признавайте и не отрицайте ответственность;
- медленно и терпеливо пытайтесь обнаружить основную проблему;
- убедитесь в правильном понимании проблемы, подтвердив с клиентом (повторением);
- поймите, что нужно клиенту, чтобы почувствовать себя удовлетворенным;
- постарайтесь немедленно удовлетворить потребности клиента;
- если проблему нельзя решить немедленно, расскажите клиенту, что и когда вы намерены сделать, уточните, насколько его это удовлетворит, убедитесь в том, что это решение реально выполнено;
- проверьте, насколько клиент удовлетворен.

Процедуры работы с жалобами.

Должна быть разработана документированная процедура приема жалоб. С ней необходимо ознакомить с ней всех сотрудников, контактирующих с клиентами. Все жалобы и подробности решения проблем должны быть записаны. Должен существовать учет жалоб по нижеприведенному примеру.

Отчет о жалобе клиента		
Дата:	Ссылка	
Имя и адрес клиента		
Телефоны	Рабочий:	Домашний:
Описание жалобы / просьбы		

Принятые меры	
Решено:	
Должность:	Подпись:

Ответственные за рассмотрение жалоб должны пройти специальное обучение. Они должны знать политику удовлетворения потребностей клиентов».

Поддержание порядка

Красивое и оригинальное оформление рабочих мест сотрудников говорит о профессионализме и уважении к клиентам. Рабочие места должны быть удобными для сотрудников и привлекать клиентов своим оформлением. А уж если клиент подошел, то отпустить его без покупки, заказа или хотя бы рекламной листовки с адресом – явная неудача.

Деятельность персонала не может быть эффективной, если на предприятии не поддерживаются чистота и порядок. Они важны для безопасности, гигиены и эффективности работы. Ниже приведен рекомендуемый дилерам одной из автокомпаний график уборки помещений.

Он приведен для того, чтобы показать, насколько дотошно работают рекомендации автокомпаний дилерам, насколько важным считается следить за чистотой помещений – она работает на имидж дилера, автокомпании и машин.

Д – ежедневно, Н – еженедельно, М – ежемесячно,
2М – раз в два месяца, 3М – раз в квартал, 6М – раз в полгода.

Объекты	Метод	Д	Н	М	2М	3М	6М
Полы							
Входной коврик	Чистка пылесосом	*					
Ковровые покрытия	Чистка пятен	*					
	Частичная чистка пылесосом	*					
	Полная чистка пылесосом		*				
	Чистка шампунем						*
Кафель	Местная уборка	*					
	Полная уборка		*				

	Полная уборка со стир. порош-ком			*			
Виниловые и другие по-крытия	Влажная уборка	*					
	Полировка			*			
Выставочные образцы							
Автомобили	Протирка (внешняя)	*					
	Полировка			*			
Запасные части и аксес-суары	Протирка	*					
	Полировка			*			
Мебель и оборудование							
Стойка ресепции	Протирка	*					
	Влажная уборка и полировка			*			
Стол	Протирка	*					
	Влажная уборка и полировка			*			
Косяки дверей, оконные рамы, батареи, отопление и т.д.	Влажная уборка			*			
Фурнитура дверей	Протирка			*			
	Влажная уборка и полировка					*	
Кресла и стулья	Частичная чистка пылесосом			*			
	Чистка с шампунем						*
Компьютеры	Протирка			*			
	Влажная уборка					*	
Телефоны	Влажная уборка					*	
Мусор и разное							
Урны	Выброс мусора	*					
	Замена вставки			*			
	Влажная уборка и обеззаражи-вание					*	
Пепельницы	Очистка	*					
Чашки, стаканы и т.д.	Убирать и мыть	*					
Брошюры, журналы и т.д.	Содержать в порядке	*					
Плакаты и т.д.	Проверять состояние			*			
Канцелярские принад-лежности	Проверять и пополнять					*	
Вывески и зоны							
Вывески	Проверка функционирования и чистка			*			
Вход, парковки и дорож-ки для клиентов	Поддержание в чистоте и по-рядке	*					

Туалеты	Уборка. Наличие мыла, полотенце и т.д.	*						
Пол и оборудование в цехах	Чистота и порядок	*						
Компрессор	Проверка		*					
Склад запасных частей	Чистота и порядок	*						
Магазин запасных частей	Чистота и порядок	*						

Сотрудники должны:

> заканчивать все начатые работы до конца рабочего дня, с тем, чтобы не оставлять до утра продукцию и тару в проходах, проездах, не соответствующих помещениях;

> не оставлять ничего на столах при уходе из офиса;

> периодически убирать мусор со всей площади служебных помещений;

> по крайней мере раз в день пылесосить пол;

> не класть никакие личные вещи и продукты питания в столы;

> возвращать все папки и документы после использования на их постоянное место;

> аннулировать старые компьютерные файлы немедленно после их обновления;

> держать бланки и бумагу для принтеров в надлежащем состоянии в установленных местах.

Администрация должна:

> не размещать в офисе лишние шкафы или ящики для хранения документов - определить период хранения документов в офисе и поручить периодически сдавать в архив старые документы;

> запретить приносить пищевые продукты в служебные помещения, во избежание появления крыс и насекомых;

> обеспечить место для принятия пищи вне служебных помещений;

> запретить курение в служебных помещениях, обеспечив место для курения вне его.

На территории предприятия должна быть оборудована площадка для складирования твердых отходов и бытового мусора. На их вывоз и утилизацию необходимо заключить договоры с соответствующими фирмами.

Деловая этика

Даже единичные случаи обмана клиентов, низкого качества, мошенничества, грубости обычно приводят к развалу дела – молва сильнее всякой рекламы.

Этика — это совокупность нравственных принципов и ценностей, позволяющих людям делать различия между добром и злом, нравственный выбор, встающий перед личностью при общении с другими личностями. В основе всех моральных принципов лежит убеждение, что главная ценность — права человека, которые ни в коем случае не должны попирааться. Этот принцип должен быть главным в цивилизованном обществе: без него наступает хаос.

Многие предприятия в развитых странах разработали собственные моральные кодексы, являющиеся основой для принятия решений, способных ущемить чьи-либо интересы.

Вот пример этического кодекса одной из зарубежных корпораций, действующих в сфере услуг:¹²

Мы считаем этику и мораль неотъемлемыми элементами нашего бизнеса и обязуемся проверять каждое решение с точки зрения высших стандартов честности, законности, справедливости и сознательности.

Наше поведение, индивидуальное и коллективное, будет способствовать поднятию престижа корпорации.

Мы посвятим свое время, энергию и ресурсы совершенствованию товаров и услуг, мы не очерним своих конкурентов клеветой во имя собственного успеха.

Мы будем принимать своих клиентов одинаково радушно, независимо от их расы, религии, национальности, верований и пола.

Мы будем стремиться к поддержанию стандартов качества товаров и услуг на высоком уровне.

Мы будем всегда содержать наше предприятие в образцовом санитарном состоянии.

Мы будем постоянно стремиться своими словами, действиями и поступками поддерживать высокий уровень доверия и понимания между служащими и клиентами.

¹² Уокер Д. Введение в гостеприимство. Перев. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 463с.

Мы будем стараться, чтобы каждый служащий получал необходимые знания, обучение, оборудование и мотивацию, необходимые для выполнения рабочих заданий на самом высоком профессиональном уровне.

Мы гарантируем, что каждый служащий будет получать равные возможности осуществлять свои профессиональные обязанности и одинаково объективную оценку своей работы со стороны руководства.

Мы будем активно и сознательно стремиться к сохранению и защите природной среды от возможных вредных последствий нашей деятельности.

Мы будем стремиться к получению честных и справедливых доходов, получая ни больше, ни меньше того, что заработали.

Не теряйте документы

Немало проблем в предприятиях вызывает потери сотрудниками документов, причем чаще не буквальные потери, а невозможность найти нужные документы вследствие отсутствия учета их перемещения внутри предприятия.

Организуйте правильное делопроизводство, регистрацию входящих и исходящих документов, ведение картотек клиентов и деловых партнеров, журналов учета приказов, входящей корреспонденции, исходящей корреспонденции, инструктажа по технике безопасности и т.д.

Регистрации подлежат все документы, требующие учета, исполнения и дальнейшего использования - входящие, исходящие и внутренние документы.

Регистрация документов необходима для:

- > учета количества документов;
- > контроля сохранности документов;
- > контроля исполнения документов;
- > поиска документов.

Компьютерные базы данных обычно дублируют журнальный или карточный учет и обеспечивают более быстрый поиск, сортировку, анализ и контроль исполнения.

Обязательный состав реквизитов для регистрации документов:

- > автор (корреспондент);
- > название документа;

- > дата документа;
- > индекс документа;
- > дата поступления документа (для входящих документов);
- > индекс поступления документа (для входящих документов);
- > заголовок документа или его краткое содержание;
- > резолюция (исполнитель, содержание поручения, автор, дата);
- > срок исполнения;
- > отметка об исполнении (краткая запись решения вопроса по существу, дата фактического исполнения и индекс документа — ответа);
- > номер дела
- > исполнители;
- > расписка исполнителя в получении документа;
- > ход исполнения;
- > приложения и др.

Претензии по качеству или количеству составляются по форме, указанной в договорах или в произвольной форме, но с указанием всех существенных для претензии данных.

Все претензии и другие серьезные деловые и личные письма, которые могут повлечь за собой арбитражные, судебные дела или споры о платежах и т.п., всегда отправляйте заказными письмами. Согласно международным и отечественным правовым установкам, только заказные (registered) письма считаются безусловно врученными адресатам и они не имеют никаких законных оснований утверждать, что они их не получали. Кстати, проследите, чтобы ваш почтальон вручал вам заказные письма под расписку в книге регистрации заказных писем, а не отдавал их соседям, не бросал в почтовый ящик и т.п., иначе вы можете оказаться в незавидном положении в случае необоснованных претензий к вам, о которых вы узнаете только в суде. Нередко почтальонов не инструктируют как следует или они сами относятся к заказным письмам без должного уважения. В проблемных случаях вы сможете доказать, что письма не получали, если докажете, что крючок в книге регистрации писем – не ваша подпись.

В случае неудовлетворения претензии предприятие - получатель может обратиться в арбитраж или народный суд с соответствующим *исковым заявлением*. В исковом заявлении предусматриваются такие реквизиты, как адрес суда адреса сторон, проходящих по данному иску, а также существо дела и сумма иска, документы, подтвер-

ждающие правомерность иска. Копия его направляется ответчику, который вправе предъявить иск третьему лицу (например, швейная фабрика может предъявить иск поставщикам тканей, необходимых для изготовления продукции).

Конверты от поступающих по почте документов обязательно оставляйте в случаях:

> поступления заказных писем с коммерческими и финансовыми и другими важными документами – даты почтовых штемпелей необходимы для определения даты исполнения некоторых обязательств по договорам и соглашениям и служат аргументами в арбитраже и суде;

> когда только по конверту можно определить адрес отправителя, время отправки и дату получения документов.

Некоторые руководители поручают секретарям определять важность поступающей корреспонденции и распределять ее исполнителям. Более того, иногда дают указания типа: «Всю рекламу – в корзину!» Но даже секретари со стажем просто не в состоянии порой понять (и никогда не поймут!) необходимость той или иной поступившей информации для руководителей, не умеют отличить рекламу от делового предложения и в результате руководители не отправляют важнейшие, а то и критические для предприятия сообщения. Руководителю целесообразно самому просматривать входящую почту за исключением адресованной конкретным сотрудникам и в бухгалтерию.

Нередко на столе у руководителей скапливаются груды документов, которыми все некогда заняться. Если нужно проработать документ, то делайте это сразу по получении и полностью, чтобы больше к нему не возвращаться. Чем дольше документы ждут на вашем столе, тем быстрее растет количество нерешенных вопросов.

Просмотрите бумаги и разложите их по стопкам: "Срочно" и "Не срочно". Просмотрите документы в стопке «Срочно» еще раз, но с иной точки зрения: что может произойти, если вы отложите его на завтра (Потеряете ли выгодный заказ? Развалится фирма?) Решите: что действительно срочно, что – нет, а что – не просто срочно, а чрезвычайно срочно. Только после этого принимайтесь за проработку документов.

Главбух не всегда прав

В каждом предприятии сотрудники, почувствовавшие эффективность труда при помощи компьютерных программ, предлагают развивать имеющуюся компьютерную систему, поручать ей сложные аналитические и прогностические расчеты и т.д.

Очень часто яростными противниками развития компьютеризации являются главные бухгалтеры. Получив однажды слабые программы механизации бухгалтерских операций (всего лишь механизации, без анализа балансов, без финансового анализа и т.д.), они не хотят ничего менять, даже на более производительные программы.

Руководители предприятий, доверяющие мнению главных бухгалтеров о целесообразности или нецелесообразности нововведений, особенно компьютерных программ, *никогда не получают разумного и объективного ответа* по следующим причинам:

- > главные бухгалтеры по сути своей работы и по характеру должны быть консерваторами;

- > главные бухгалтеры в своей деятельности законодательно ограничены определенными рамками, для них - шаг влево, шаг вправо равнозначны побегу от закона;

- > главные бухгалтеры должны осуществлять только учет, контроль, отчетность, а ответственность за эксперименты для них изначально протivoестественна;

- > главные бухгалтеры российских фирм находятся под постоянным стрессом, будучи вынуждены скрывать от налогов реальные обороты, создавать операции для получения «черного нала».

Именно по этим причинам главные бухгалтеры боятся (и должны бояться) любых изменений в сложившемся ходе дел и *не могут быть советниками по развитию предприятия*. А если они самонадеянно берутся советовать, то это, как правило, советы, ведущие к стагнации и даже разорению.

Именно по этим причинам предприниматель (или его финансовый директор) и главный бухгалтер – совершенно разные специалисты, антиподы. Главный бухгалтер – психологически только сторож, предприниматель (финансовый директор) – экспериментатор, управляющий финансовыми потоками, который должен осуществлять рискованные операции (в бизнесе любая операция рискованная).

Хорошего главного бухгалтера не следует назначать финансовым директором – бухгалтерский опыт сбережения каждой копейки *никогда* не даст ему психологической смелости маневрировать денежными потоками.

Главного бухгалтера нужно спрашивать о том, что «можно или нельзя» с точки зрения законов о бухучете и налогах.

Главного бухгалтера не следует спрашивать о том, что «нужно или не нужно» предприятию для развития.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ

Побочный бизнес менеджеров

Не только малые, но и крупные фирмы разоряются из-за воровства их работников в сочетании с неблагоприятной ситуацией на рынке. Например, как утверждают некоторые публикации, в США хищения персонала у владельцев предприятий составляют от 15 до 25 миллиардов долларов ежегодно. Зарубежные предприниматели считают, что не наблюдать за работниками - значит оставить им открытым свой кошелек.

Объясните служащим, что если кто-то то из них ворует у хозяев, то работу в итоге потеряют все.

Руководители подразделений потенциально могут иметь дополнительные доходы в ущерб фирме:¹³

> исполнительный директор - на возможностях связей с деловой элитой города;

> технический директор - на продаже "мозгов" фирмы, использовании технических ресурсов фирмы, продаже "ноу-хау", промышленном шпионаже, инженерных услугах;

> менеджер по капитальному строительству - на торговле строительными материалами и услугами;

> менеджер по экономическим вопросам - на обеспечении работы параллельных производств, игре с ценами, перепродаже ценных бумаг, "отмывке" акций, внешних и внутренних финансовых махинациях;

> менеджер по производству - на организации производства на резервах, реализации дополнительной продукции, производстве "чужих" заказов;

> менеджер по коммерческим вопросам - на продаже и перепродаже ресурсов и продукции, выгодных заказов;

> менеджер по качеству выпускаемой продукции - на браке продукции, реализации параллельной продукции;

¹³ По: Солоп А.С. Тайны бизнеса, Киев, УФИБ, 1997

> менеджер по персоналу - на торговле выгодными "местами" на фирме, организации командировок за границу, торговле благами фирмы, рабочей силой, пособничестве в хищениях;

> менеджер по социально-бытовым вопросам - на продаже объектов социальной инфраструктуры, распределении благ для персонала фирмы.

Во избежание недоразумений и злоупотреблений храните печать у себя и не оставляйте никому проштампованных документов, бланков и пустых листов. На всех документах печать ставится на строчках, где предусмотрены подписи руководителя и главного бухгалтера, сразу после текста, во избежание внесения в документ различных дополнений после его утверждения. Выполнение данных рекомендаций позволит вам быть уверенным в отсутствии неутвержденных, незарегистрированных документов, незафиксированных операций.

Установив факты воровства на фирме, выясните, какие факторы способствуют этому, каковы побудительные мотивы людей его совершающих.

Воровству способствует халатность отдельных лиц, не желающих или не способных полноценно работать. Сотрудники порой намеренно совершают действия, приносящие предприятию убытки, по корыстным соображениям либо для причинения ущерба из мести или по заданию со стороны.

Воровство сотрудников трудно предотвратить – работающие на предприятия видят слабые места, знают как маскировать воровство.

Сотрудники идут на воровство при желании и возможности украсть. Возможность краж есть у распоряжающихся материальными ценностями или имеющих доступ к ним без надлежащего контроля. Желание украсть возникает при наличии личных причин (долги, чрезвычайные обстоятельства, порочные склонности и т.п.) или служебных раздражителей (плохой учет ценностей, низкий оклад, намерение «подставить» руководителя и т.п.)

Выяснив мотивы, разработайте меры противодействия. Их цель - создать условия, при которых сотрудники не смогут красть, свести к минимуму потери предприятия от преднамеренных или неумышленных действий сотрудников,

Блокирование возможностей хищений со стороны персонала основана на наблюдении и контроле за работой персонала, учете мате-

риальных ценностей и их движения и анализе каждого случая хищения.

Основываясь на описании бизнес-процессов и технологических процессов, разработайте режим доступа сотрудников к ценностям и режим обеспечения их охраны.

Наличие должностных инструкций и режима доступа к ценностям дает возможность доказать вину сотрудника, в случае необходимости.

Контроль осуществляют несколькими путями:

- контроль рабочего времени;
- контроль отчетности;
- негласного наблюдения за исполнением обязанностей с применением видео- и аудиотехники;
- наблюдение за рабочими контактами сотрудников (с кем велись переговоры или взаимодействие и каковы результаты);
- наблюдение за уровнем жизни сотрудников (сопоставление доходов и расходов, адекватность поведения доходам);
- и т.д.

Утечка средств

Важнейшим объектом бухгалтерского учета является учет кассовых операций - они связаны с наличными деньгами и вероятность злоупотреблений здесь велика. Устанавливайте сроки проверки кассы не реже одного раза в квартал, во время которых проводится внезапная ревизия с пересчетом всех денег и других ценностей, хранящихся в кассе, о чем составляется акт. При обнаружении недостачи она обычно относится на материально ответственное лицо, излишки же — на финансовую деятельность предприятия, то есть считаются его доходом.

Поскольку на небольших предприятиях главный бухгалтер часто выполняет обязанности кассира, то при невнимательном обращении руководителя с печатью и образцами своей подписи возможны злоупотребления: оформление документов на выдачу денег и передача средств подставному лицу. При свободном доступе к кассовым документам и бухгалтерским регистрам можно легко осуществить подтасовку и оформление несуществующих документов. Во избежание этого, а также для взаимного контроля рекомендуется поручить обязанности кассира другому лицу и не ставить печати и подписи на незаполненных бланках.

Кассовые операции проверяются по кассовой книге, прошнурованной, пронумерованной, опечатанной и заверенной подписями. В ней фиксируются все факты поступления и выдачи наличных денег, по результатам которых на конец дня или отчетного периода (3—5 дней, если оборот не превышает 500 рублей) выводятся остатки денежных средств в кассе. Так как кассир ведет кассовую книгу в двух экземплярах под копирку (второй отрывной экземпляр служит отчетом кассира и сдается в бухгалтерию), то при проверке они должны совпадать. В кассовых документах должны отсутствовать малейшие подчистки, помарки, а в кассовых ордерах — и оговоренные исправления, которые здесь не допускаются. Для контроля учета кассовых операций руководитель может сверить суммы поступающих и расходующихся денежных средств по каждому отчету кассира с суммами, зафиксированными в бухгалтерских регистрах. Может быть подвергнута проверке арифметика (полная или частичная) при подсчете оборотов (сумм поступивших или выданных денег).

Большая часть расчетов между предприятиями осуществляется безналичным путем и контроль их необходим. Злоупотребления возможны и в этой области учета. Наиболее распространенными из них является краткосрочное кредитование сторонних предприятий за вознаграждение, например бухгалтеру. Кроме того, возможны перечисления денег не по назначению или даже в оплату личных нужд или на счета подставных лиц. Во избежание этого бланки платежных поручений необходимо подписывать после их заполнения и проверки оснований на перечисление денег.

Для осуществления контроля проверяют выписки с расчетного счета. Сверяются даты выписок, определяется все ли они в наличии (на каждой, кроме ее даты, фиксируется дата предыдущей). Кроме того, сверяется соответствие сумм остатков на начало дня последующей выписки с суммой на конец дня предыдущей, которые должны совпадать (то есть должна присутствовать непрерывная цепочка перечислений). Проверяются также оправдательные документы, соответствие их сумм суммам выписок. При проверке операций по расчетному счету просматриваются книги учета платежных требований, поручений: эти сводные документы должны соответствовать первичным (реквизиты, суммы). Кроме того, должны быть в наличии основания, отражаемые в платежных документах (счета, накладные, акты приемки-передачи, договоры) и суммы их должны также соответствовать перечисленным или полученным суммам

средств. Подвергаются контролю и чеки, которыми осуществляются расчеты, к ним тоже должны прилагаться оправдательные первичные документы.

Сальдо (остаток) средств на расчетном счете на конец отчетного периода должно соответствовать сумме средств на счете согласно банковской выписке на эту дату, а также разности дебетовых и кредитовых оборотов за отчетный период. Эта величина отражается в активе баланса по строке “Расчетный счет”.

Злоупотребления в использовании подотчетных средств возможны при отсутствии или невнимательном текущем контроле выдаваемых авансов и списанием их из подотчета. Могут быть выданы деньги на нецелесообразные расходы, списанные в дальнейшем по несуществующим документам или при отсутствии их. Средства могут быть выданы и подставным лицам. Во избежание этого рекомендуется подписывать расходные кассовые ордера на выдачу подотчетных сумм, предварительно ознакомившись с основаниями расходов (их сметой) в таком же порядке и утверждать отчеты, ведение кассовых операций поручить не главному бухгалтеру.

При проверке учета данных операций руководителю следует просмотреть авансовые отчеты, на основе которых из подотчета работником списываются соответствующие суммы. Отраженные в отчетах выданные авансы должны соответствовать суммам, указанным в расходных кассовых ордерах, реквизиты которых зафиксированы в данном отчете. То же относится и к денежным средствам, выданным в погашение перерасхода. Суммы же остатков средств, внесенных после сдачи авансового отчета в кассу, должны быть равны суммам, указанным в соответствующих приходных кассовых ордерах. Кроме того, на данных документах проверяются печати и подписи, утверждающие их, а также выборочно арифметика.

При отсутствии контроля данных операций, излишнем доверии главному бухгалтеру возможно неоправданное кредитование поставщиков и подрядчиков, что наносит прямой ущерб предприятию. Поэтому следует быть предельно внимательным при акцепте счетов поставщиков, подрядчиков. При проверке операций с поставщиками и подрядчиками руководитель сверяет суммы оплаченных платежных поручений с суммами соответствующих им счетов, накладных, договоров и других первичных документов, при этом форма расчетов должна соответствовать форме, определенной в договоре. Кроме того, сверяются основания на перечисление средств, количества то-

вара или объемы работ, услуг, отраженные в платежных, первичных документах. При несоответствии товаров, работ по количеству, качеству проверяются акты. Так как данный учет ведется по каждому предъявленному счету, а при расчетах плановыми платежами — по каждому поставщику и подрядчику, то по бухгалтерским регистрам можно судить о задолженности конкретно каждому поставщику, подрядчику.

В случае отсутствия контроля операций с заработной платой могут быть случаи завышения начисленных сумм, выплаты подставным лицам, а также возможны злоупотребления при выдаче денег. Их можно предотвратить, если сверять основания с начисленными суммами, подписывать ведомость к оплате после полного ее заполнения с указанием общего итога выплачиваемых средств. Кроме того, многие возможности хищений аннулируются при назначении кассиром не бухгалтера, а также внезапная ревизия кассы. Контроль платежных поручений на перечисления средств заработной платы на счета в банк предотвращает незаконные перечисления, при этом просматриваются основания, сверяются их суммы.

Контроль расчетов по заработной плате следует начинать с проверки расчетно-платежной ведомости (первичный документ), которая подписывается руководителем до выдачи причитающихся средств. При этом начисленные суммы по каждому работнику должны соответствовать суммам трудовых соглашений, договоров подряда, а также окладам согласно штатному расписанию или ставкам, установленным для повременщиков. Проверяются суммы удержаний, их основания, итоги средств, подлежащих выплате. Руководитель должен знать, что удержание подоходного налога обязательно у всех работающих на предприятии, в том числе у лиц, выполняющих работы по договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера. Обязательным является и сообщение о полученных средствах в налоговую инспекцию по месту прописки работника для его правильного налогообложения. Общие суммы выплачиваемых средств должны совпадать с итогом, отраженным по всей ведомости и утвержденным руководителем. Итог суммы, подлежащей выплате по всем ведомостям на какую-то дату должен соответствовать сумме данного приходного кассового ордера, а сумма выплаченных средств (отраженная в конце ведомости) — сумме расходного кассового ордера.

Кроме неправильного учета операций с основными средствами, например, завышения первоначальной стоимости, а следовательно и начисленного износа, относимого на себестоимость продукции (как следствие — уменьшение налогооблагаемой прибыли) или же начисления износа после полного перенесения первоначальной стоимости на затраты производства, возможны также некоторые злоупотребления в этой области.

Принятые на учет основные средства по сильно заниженной оценке в дальнейшем могут быть списаны по несуществующим причинам на убыток или же на ответственное лицо, что влечет за собой хищения имущества предприятия. Либо же объекты основных средств, списанные как негодные к эксплуатации на ликвидацию, могут стать средством обогащения некоторых лиц. Во избежание этого рекомендуется на предприятии в обязательном порядке создать инвентаризационную комиссию, в обязанности которой кроме проведения инвентаризаций входит определение стоимости основных средств при их выбытии, ликвидации, целесообразность ликвидации. Необходимо подписывать акты приемки-передачи, ликвидации основных средств, предварительно ознакомившись с заключениями инвентаризационной комиссии по этому поводу или договорами на приемку, покупку, продажу данных объектов, а так же осуществлять текущий контроль данной области учета, создать условия, определяющие невозможность хищений основных средств.

Перерасход МБП

Во избежание хищений МБП, неправомерного списания их на производство непосредственно или за счет износа необходимо следить за нормами расхода, а также утверждать акты ликвидации после ознакомления с заключениями инвентаризационной комиссии.

В целях обеспечения сохранности МБП на предприятии должен быть организован контроль их движения. Для этого используются карточки учета МБП, личные карточки учета спецодежды, спецобуви, в которых фиксируется их приобретение по некоторой стоимости, начисление износа, отнесение в подотчет ответственного лица, списание по какой-либо причине. Кроме того, списание МБП оформляется актом, подписываемым руководителем. Суммы в денежном выражении всех поступающих за какой-то период МБП

должны быть равны суммарной стоимости отдельных МБП, отражаемых в карточках по их учету.

хищения товаров

На складах бывают хищения товаров при распаковке и упаковке, хищения целых грузовых мест при доставке груза от перевозчика или перевозчику – эти способы создают видимость недостач, с которыми долго разбираются между собой поставщики и получатели. Возможны хищения товаров прямо из ячеек в расчете на то, что при большом количестве товаров в ячейке недостачу обнаружат не скоро.

Известны способы хищения и руководителями разного уровня под предлогом отправки образцов на испытания или анализ.

Приписки по сговору с поставщиками якобы закупленного товара, израсходованного затем для внутренних потребностей предприятия – на ремонт помещений или оборудования – один из способов выкачивания средств из предприятия.

Многие случаи хищений возможны лишь при беспрепятственном выходе с территории склада. Поэтому при наличии риска хищений необходимо вводить личный досмотр сотрудников, проверку их сумок или автомобилей, *однако эти меры необходимо закрепить соглашением с профсоюзной организацией или в коллективном договоре.*

В большинстве случаев со склада ничего просто так не пропадает, для хищений нужен помощник, имеющий необходимые полномочия. Поэтому, кроме подписи кладовщика на приходных и расходных документах должна быть подпись бухгалтера. Комплектовать заказы к отгрузке не должны сотрудники, занимающиеся приемкой товара.

Для противодействия хищениям обязательно документирование всех приобретаемых товаров и материалов, независимо от того, проходили они через склад или нет.

Во избежание хищений товаров рекомендуется внимательно относиться к списанию материалов и их денежной оценке. Контроль за движением материалов осуществляется начиная с проверки сумм, отражаемых в сопутствующих им документах (чеки, счета, акты-справки, накладные на внутреннее перемещение), приходных ордерах, карточках складского учета материалов. В случае выбытия ма-

териалов (отпуск их в производство, на сторону для переработки, реализации) сверяются суммы в карточках (при соответствующих расходах) с суммами в документах на расход материалов (расходные накладные) либо же с суммами, отраженными в отчете о выпуске продукции, выполнении работ. При утверждении данных отчетов следует помнить, что они являются основанием для списания материалов, поэтому необходима проверка соответствия их расхода действующим на предприятии нормам. Кроме того, при контроле учета материалов следует сверять количество материалов и их отражение в денежной оценке, соответствие цен.

Настоятельно необходимо проводить периодические внезапные контрольные выборочные проверки соответствия запасов тех или иных товаров данным учета. Причем обязательно такие проверки должны проводить члены постоянной инвентаризационной комиссии, не работающие на складе.

Во избежание хищений материалов рекомендуется иметь в штате заведующего складом или кладовой, с которым заключить договор о материальной ответственности; он и будет осуществлять первоначальный контроль за движением материалов (в дальнейшем — взаимный контроль). Необходимо обеспечить условия по охране склада, а также внимательно относиться к списанию материалов (денежной оценке). Оперативному выявлению недостатков в этой области учета способствуют внезапные инвентаризации.

Контроль за движением материалов осуществляется начиная с проверки сумм, отражаемых в сопутствующих им документах (чеки, счета, акты-справки, накладные на внутреннее перемещение), приходных ордерах, карточках складского учета материалов. В случае выбытия материалов (отпуск их в производство, на сторону для переработки, реализации) сверяются суммы в карточках (при соответствующих расходах) с суммами в документах на расход материалов (расходные накладные) либо же с суммами, отраженными в отчете о выпуске продукции, выполнении работ. При утверждении данных отчетов следует помнить, что они являются основанием для списания материалов, поэтому необходима проверка соответствия их расхода действующим на предприятии нормам. Кроме того, при контроле учета материалов следует сверить количество материалов и их отражение в денежной оценке, соответствие цен.

Контроль складского учета

Бухгалтер предприятия обязан проверять своевременность и полноту оприходования поступивших товаров, правильность их списания, а также правильность составления отчетов материально ответственными лицами.

Товар не должен покидать склад, если вместо него не остается документов о его передаче, подписанных выдавшим и получившим товар лицами.

Во время проверки отчетов материально ответственных лиц бухгалтер обязан установить:

> подлинность документов и правильность записей в отчете, сделанных на основании приложенных документов, а также соответствие даты документов периоду, за который представляется отчет;

> соответствие в данном отчете остатков товаров и тары на начало отчетного периода остаткам, показанным в предыдущем отчете на конец отчетного периода;

> соответствие в отчете остатков товаров и тары на начало отчетного периода фактическим остаткам в инвентаризационных описях на дату проведения инвентаризации;

> даты всех ли первичных документов, приложенных к отчету, свидетельствуют, что товары получены до инвентаризации, а не после инвентаризации;

> законность и обоснованность хозяйственных операций (прием, отпуск, списание товара и т.д.);

> наличие в документах всех необходимых реквизитов, подписей материально ответственных лиц, распорядительных подписей руководителя организации на внутреннее перемещение товаров;

> полноту оприходования в отчетном периоде товаров по выданным доверенностям, оплаченным или принятым к оплате документам;

> правильность цен на товары, таксировки и подсчетов в отчете и приложенных к нему документах;

> соответствие записей, сделанных материально ответственными лицами в карточках (книгах) складского учета с первичными приходно-расходными документами;

> соответствие суммы по внутреннему перемещению отпущенных товаров и тары сумме, показанной в приходной части товарных отчетов других материально ответственных лиц;

> соответствие выручки, показанной в расходной части товарного (товарно-кассового) отчета, сумме, оприходованной по кассовому отчету (при учете по продажным ценам).

Если при проверке цен, таксировки или подсчетов бухгалтер выявляет ошибки, их исправляют корректурным способом, исправления заверяют подписью лица, выявившего ошибку, а об изменении остатка товаров на конец отчетного периода ставят в известность материально ответственное лицо, которое расписывается в конце отчета, удостоверяя правильность внесенных исправлений и нового остатка товаров.

Отчеты материально ответственных лиц с приложенными к ним документами должны быть подобраны и переплетены по их порядковым номерам. Срок хранения товарных отчетов - три года. Ответственность за сохранность документов возлагается на главного бухгалтера организации.

Изъятие отчетов материально ответственных лиц и приложенных к ним документов по требованию судебно-следственных и других органов, имеющих такое право, производится на основании письменного запроса и с разрешения руководителя организации. Эти документы передаются по акту изъятия с точным перечислением основных реквизитов (наименование, дата, номер документа, сумма, указанная в документе и т.д.). С этих документов могут быть сняты копии.

Инвентаризация

Проверка фактического наличия товаров необходима как средство уточнения и выверки остатков, для целей налогообложения, для учета издержек. Практикуются три способа инвентаризации – периодическая, непрерывная и выборочная.

Периодическая инвентаризация – на период инвентаризации работа склада должна быть приостановлена, с тем чтобы дать возможность лицам, проводящим инвентаризацию, точно подсчитать остатки.

Непрерывная (перманентная) инвентаризация - инвентаризаторы подсчитывают каждый день или каждую неделю определенное количество или некоторый процент наличных запасов и соответствующим образом корректируют постоянно ведущиеся инвентарные счета. Запасы проверяются без особых помех для нормальной работы склада.

Выборочная инвентаризация – проверка наличия только особо контролируемых наименований зачастую более точна, чем сплошная инвентаризация, так как влияние человеческого фактора при сплошной инвентаризации (психическое утомление инвентаризаторов заторов от монотонной работы) нередко приводит к ошибкам.

Инвентаризация должна быть организована так, чтобы инвентаризаторы вели подсчет товаров последовательно по местам хранения, даже если один и тот же товар хранится в разных складах. Перескакивание из одного склада в другой очень утомительно и ведет к путанице и большим погрешностям.

Методика и правила инвентаризации регламентированы специальным нормативным актом.¹⁴

Бухгалтерия должна быть инициатором проведения инвентаризации. Определяя, какие виды товаров необходимо проверить и когда, бухгалтерия контролирует работу кладовщиков или учетчиков склада. Представитель бухгалтерии должен наблюдать за проведением инвентаризации.

Основными целями инвентаризации являются:

- > выявление фактического наличия имущества;
- > сопоставление фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета;
- > проверка полноты отражения в учете обязательств.

В соответствии с «Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации» проведение инвентаризаций обязательно:

> при передаче имущества организации в аренду, выкупе, продаже, а также в случаях, предусмотренных законодательством при преобразовании государственного или муниципального унитарного предприятия;

> перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года.

Инвентаризация основных средств может проводиться один раз в три года, а библиотечных фондов – один раз в пять лет. В районах, расположенных на Крайнем Севере и приравненных к ним местно-

¹⁴ «Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств». Утверждены приказом Минфина РФ от 13 июня 1995 г. N 49

стях, инвентаризация товаров, сырья и материалов может проводиться в период их наименьших остатков;

> при смене материально-ответственных лиц (на день приемки-передачи дел);

> при установлении фактов хищений или злоупотреблений, а также порчи ценностей;

> в случае стихийных бедствий, пожара, аварий или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;

> при ликвидации (реорганизации) организации перед составлением ликвидационного (разделительного) баланса и в других случаях, предусмотряемых законодательством Российской Федерации или нормативными актами Министерства финансов Российской Федерации.

При коллективной (бригадной) материальной ответственности инвентаризации проводятся при смене руководителя коллектива (бригадира), при выбытии из коллектива (бригады) более пятидесяти процентов его членов, а также по требованию одного или нескольких членов коллектива (бригады).

Количество инвентаризаций в отчетном году, даты их проведения устанавливаются руководителем организации. Для проведения инвентаризации в организации создается постоянно действующая инвентаризационная комиссия.

Материальная ответственность

Материальная ответственность работников - одно из средств защиты форм собственности, ибо она представляет собой юридическую обязанность работника, виновно причинившего ущерб, возместить его в установленном законом размере.

Материальная ответственность за товарно-материальные ценности наступает в соответствии с нормативными актами.¹⁵

¹⁵ Постановление Совета Министров СССР от 10.02.48 г. N 248 "О взыскании ущерба, причиненного лицами, виновными в хищении и недостатке продовольственных и промышленных товаров" (в ред. от 29.11.83 г.), Указ Президиума Верховного Совета СССР от 13.07.76 г. N 4204 - IX "Об утверждении положения о материальной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный предприятию, учреждению, организации", приказ Минторга СССР от 28.06.83 г. N 140 "Указания о порядке работы в системе Министерства торговли СССР по возмещению ущерба от хищений, растрат, недостатков и потерь товарно-материальных ценностей, ответственности руководителей и должностных лиц предприятий и организаций государствен-

Правовой основой материальной ответственности работника является его обязанность бережно относиться к имуществу предприятия.

По нормам трудового законодательства материальную ответственность несут все работники, состоящие в трудовых отношениях с предприятием, учреждением, организацией на основе трудового договора, независимо от формы собственности, на базе которой создано предприятие, учреждение, организация.

Она может быть возложена на этих лиц и в случае прекращения трудовых отношений при условии, если ущерб причинен работником во время действия этих отношений.

Материальная ответственность возлагается на работника только при одновременном наличии следующих условий:

- > прямого (действительного) ущерба;
- > противоправности поведения работника, причинившего ущерб;
- > вины работника в причинении ущерба;
- > наличия причинной связи между действием (бездействием) работника и ущербом.

Под прямым (действительным) ущербом понимается ущерб наличному, реально существующему имуществу путем утраты его (или его части), присвоения, порчи, понижения ценности и соответствующей необходимости собственника (владельца) произвести затраты на приобретение или восстановление имущества либо произвести излишние выплаты по вине работника другому субъекту (физическому или юридическому лицу).

Это может быть как недостача, порча материальных ценностей, расходы на ремонт, штрафные санкции за неисполнение обязательств, так и суммы уплаченных штрафов, оплаты вынужденного прогула или задержки выдачи трудовой книжки и другие выплаты.

Таким образом, материальная ответственность возлагается как за ущерб, причиненный предприятию или учреждению, с которым он состоит в трудовых отношениях, так и за ущерб, причиненный работодателем по вине работника третьим лицам в случае возмещения этого ущерба.

ной торговли за состояние этой работы и координацию ее правоохранительными органами".

Ниже приведен «Перечень работ, при выполнении которых может вводиться коллективная (бригадная) материальная ответственность.»¹⁶

Работы по выполнению кассовых операций.

Работы по приему от населения всех видов платежей и выплате денег не через кассу.

Работы: по приему на хранение, обработке, хранению, отпуску материальных ценностей на складах, базах (нефтебазах), автозаправочных станциях, холодильниках, пищеблоках, хранилищах, заготовительных (приемных) пунктах, товарных и товаро-перевалочных участках, камерах хранения, кладовых и гардеробах; по экипировке пассажирских судов, вагонов и самолетов; по обслуживанию жилого сектора гостиниц (кемпингов, мотелей и т.п.)

Работы: по приему от населения предметов культурно-бытового назначения и других материальных ценностей на хранение, в ремонт и для выполнения иных операций, связанных с изготовлением, восстановлением или улучшением качества этих предметов (ценностей), их хранению и выполнению других операций с ними; по выдаче на прокат населению предметов культурно-бытового назначения.

Работы по продаже (отпуску) товаров (продукции), их подготовке к продаже, независимо от форм торговли и профиля предприятия (организации).

Работы по приему и обработке для доставки (сопровождения) груза, багажа, почтовых отправлений и других материальных и денежных ценностей, их доставке (сопровождению), выдаче (сдаче).

Работы по изготовлению (сборке, монтажу, регулировке) и ремонту машин, аппаратуры, приборов, систем и других изделий, выпускаемых для продажи населению, а также их деталей и запасных частей.

Работы по покупке, продаже, обмену, перевозке, доставке, пересылке, хранению, обработке и применению в процессе производства драгоценных металлов, драгоценных камней, синтетического корунда и изделий из них.

Работы по приему, изготовлению, транспортировке, выборке, счету, упаковке, хранению и выдаче денежных знаков, ценных бумаг, их полуфабрикатов.

Работы по изготовлению и хранению всех видов билетов, талонов, абонементов (включая абонементы и талоны на отпуск пищи предприятиями общественного питания) и других знаков, предназначенных для расчетов населения за услуги.

Работы по выращиванию, откорму, содержанию и разведению сельскохозяйственных и других животных.

¹⁶ Приложение N 1 к постановлению Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 14 сентября 1981 г. N 259/16-59; с изменениями от 22 июня 1983 г., 26 сентября 1986 г.

Типовой договор об индивидуальной материальной ответственности и типовой договор о коллективной материальной ответственности приведены в ниже.

*Типовой договор о полной индивидуальной материальной ответственности*¹⁷

В целях обеспечения сохранности материальных ценностей, принадлежащих (наименование предприятия, учреждения, организации), руководитель или заместитель руководителя предприятия, учреждения, организации (должность, фамилия, имя, отчество), именуемый в дальнейшем "Администрация", выступая от имени предприятия, учреждения, организации, с одной стороны, и работник (цеха, отдела, участка, секции, склада и т. п.) (фамилия, имя, отчество), именуемый в дальнейшем "Работник", с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Работник, занимающий должность (наименование должности) или выполняющий работу (наименование работы), непосредственно связанную (с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных ему ценностей) принимает на себя полную материальную ответственность за необеспечение сохранности вверенных ему предприятием, учреждением, организацией материальных ценностей, и в связи с изложенным обязуется:

а) бережно относиться к переданным ему для хранения или для других целей материальным ценностям предприятия, учреждения, организации и принимать меры к предотвращению ущерба;

б) своевременно сообщать администрации предприятия, учреждения, организации о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему материальных ценностей;

в) вести учет, составлять и представлять в установленном порядке товарно-денежные и другие отчеты о движении и остатках вверенных ему материальных ценностей;

г) участвовать в инвентаризации вверенных ему материальных ценностей.

2. Администрация обязуется:

а) создавать Работнику условия, необходимые для нормальной работы и обеспечения полной сохранности вверенных ему материальных ценностей;

б) *знакомить Работника с действующим законодательством о материальной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный предприятию, учреждению, организации, а также с действующими инструкциями, нормативами и правилами хранения, приемки, обработки, про-*

¹⁷ Приложение N 2 к постановлению Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 28 декабря 1977 г. N 447/24

дажи (отпуска), перевозки или применения в процессе производства переданных ему материальных ценностей;

в) проводить в установленном порядке инвентаризацию материальных ценностей.

3. В случае необеспечения по вине Работника сохранности вверенных ему материальных ценностей определение размера ущерба, причиненного предприятию, учреждению, организации, и его возмещение производится в соответствии с действующим законодательством.

4. Работник не несет материальной ответственности, если ущерб причинен не по его вине.

5. Действие настоящего договора распространяется на все время работы с вверенными работнику материальными ценностями предприятия, учреждения, организации.

6. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, из которых первый находится у администрации, а второй - у работника.

7. Адреса сторон договора:

Администрации: _____

Работника: _____

Подписи сторон договора:

Администрации _____ (Ф.И.О.) Работника _____ (Ф.И.О.)

Дата заключения договора _____ Место печати _____

*Типовой договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности*¹⁸

В целях обеспечения сохранности материальных ценностей предприятие (наименование предприятия), в лице руководителя предприятия, (фамилия, имя, отчество), именуемого в дальнейшем "Администрация", с одной стороны, и члены коллектива (бригады) (наименование цеха, отдела, отделения, фермы, участка, секции, склада и т.п.), именуемые в дальнейшем "Коллектив (Бригада)", в лице руководителя Коллектива (Бригады) (фамилия, имя, отчество), (занимаемая должность), заключили настоящий договор о том, что Коллектив (Бригада) принимает на себя коллективную (бригадную) материальную ответственность за необеспечение сохранности имущества и других ценностей, переданных ему для (наименование вида работ), а Администрация обязуется создать Коллективу (Бригаде) условия, необходимые для надлежащего исполнения принятых обязательств по договору.

I. Общие положения

¹⁸ Приложение N 2 к постановлению Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 14 сентября 1981 г. N 259/16-59

1. Необходимость организации работы с коллективной (бригадной) материальной ответственностью определяется руководителем предприятия, по согласованию с фабричным, заводским, местным комитетом профсоюза (профорганизатором).

2. Решение Администрации об установлении коллективной (бригадной) материальной ответственности, согласованное с фабричным, заводским, местным комитетом профсоюза (профорганизатором), оформляется приказом (распоряжением) руководителя предприятия, и объявляется Коллективу (Бригаде) на общем собрании.

Приказ (распоряжение) Администрации об установлении коллективной (бригадной) материальной ответственности прилагается к настоящему договору.

3. В случае отказа работника от заключения договора о коллективной (бригадной) материальной ответственности руководитель предприятия, может предложить работнику другую работу, соответствующую его квалификации.

При отсутствии такой работы или отказе работника от предложенной ему другой работы он может быть уволен в порядке, установленном действующим законодательством.

4. Комплектование вновь создаваемого Коллектива (Бригады) осуществляется на основе принципа добровольности. При включении в состав Коллектива (Бригады) новых работников принимается во внимание мнение Коллектива (Бригады).

5. Руководство Коллективом (Бригадой) возлагается на руководителя Коллектива (бригадира).

Руководитель Коллектива (бригадир) назначается приказом (распоряжением) руководителя предприятия, либо их структурного подразделения. При этом принимается во внимание мнение Коллектива (Бригады).

При временном отсутствии руководителя Коллектива (бригадира) его обязанности возлагаются Администрацией на одного из членов коллектива (бригады).

6. При смене руководителя Коллектива (бригадира) или при выбытии из Коллектива (Бригады) более пятидесяти процентов от его первоначального состава договор должен быть переоформлен.

7. Договор не переоформляется при выбытии из состава Коллектива (Бригады) отдельных работников или приеме в Коллектив (Бригаду) новых работников. В этих случаях против подписи выбывшего члена Коллектива (Бригады) указывается дата его выбытия, а вновь принятый работник подписывает договор и указывает дату вступления в Коллектив (Бригаду).

II. Права и обязанности членов Коллектива (Бригады) и Администрации

8. Члены Коллектива (Бригады) имеют право:

а) участвовать в приемке ценностей и осуществлять взаимный контроль за работой по хранению, обработке, продаже (отпуску), перевозке или применению в процессе производства ценностей;

б) принимать участие в инвентаризации ценностей, переданных Коллективу (Бригаде);

в) знакомиться с отчетами о движении и остатках переданных Коллективу (Бригаде) ценностей;

г) в необходимых случаях требовать от Администрации проведения инвентаризации переданных Коллективу (Бригаде) ценностей;

д) заявлять Администрации об отводе членов Коллектива (Бригады), в том числе руководителя коллектива (бригадира), которые по их мнению не могут обеспечить сохранность ценностей.

9. Члены Коллектива (Бригады) обязаны:

а) бережно относиться к ценностям и принимать меры к предотвращению ущерба;

б) в установленном порядке вести учет, составлять и своевременно представлять отчеты о движении и остатках ценностей;

в) своевременно ставить в известность Администрацию о всех обстоятельствах, угрожающих сохранности ценностей.

10. Администрация обязана:

а) создавать Коллективу (Бригаде) условия, необходимые для обеспечения полной сохранности ценностей;

б) своевременно принимать меры к выявлению и устранению причин, препятствующих обеспечению Коллективом (Бригадой) сохранности ценностей, выявлять конкретных лиц, виновных в причинении ущерба, и привлекать их к установленной законодательством ответственности;

в) знакомить коллектив (бригаду) с действующим законодательством о материальной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный предприятию, а также с действующими инструкциями и правилами приемки, хранения, обработки, продажи (отпуска), перевозки или применения в процессе производства ценностей и их учета;

г) обеспечивать Коллективу (Бригаде) условия, необходимые для своевременного учета и отчетности о движении и остатках переданных ему ценностей;

д) рассматривать совместно с фабричным, заводским, местным комитетом профсоюза (профорганизатором) вопрос об обоснованности требования членов Коллектива (Бригады) о проведении инвентаризации ценностей;

е) рассматривать совместно с фабричным, заводским, местным комитетом профсоюза (профорганизатором) в присутствии работника заявленный ему отвод и в случае обоснованности отвода принимать меры к выводу его из состава Коллектива (Бригады) и решить вопрос о его дальнейшей работе в соответствии с действующим законодательством;

ж) рассматривать сообщения членов Коллектива (Бригады) об обстоятельствах, угрожающих сохранности ценностей, и принимать меры к устранению этих обстоятельств.

III. Порядок ведения учета и отчетности

11. Приемка ценностей, ведение учета и представление отчетности о движении ценностей осуществляется в установленном порядке руководителем коллектива (бригадиром).

12. Плановые инвентаризации ценностей, переданных Коллективу (Бригаде), проводятся в сроки, установленные действующими правилами.

Внеплановые инвентаризации проводятся при смене руководителя коллектива (бригадира), при выбытии из Коллектива (Бригады) более пятидесяти процентов его членов, а также по требованию одного или нескольких членов Коллектива (Бригады).

13. Отчеты о движении и остатках ценностей подписываются руководителем коллектива (бригадиром) и в порядке очередности одним из членов Коллектива (Бригады).

Содержание отчета объявляется всем членам Коллектива (Бригады).

IV. Возмещение ущерба

14. Основанием для привлечения членов Коллектива (Бригады) к материальной ответственности является материальный ущерб, причиненный недостачей, подтвержденной инвентаризационной ведомостью.

15. Привлечение Коллектива (Бригады) к материальной ответственности производится Администрацией после проведения тщательной проверки причин образования ущерба, с учетом письменных объяснений, представленных членами Коллектива (Бригады), а в необходимых случаях также заключений специалистов.

16. Члены Коллектива (Бригады) освобождаются от возмещения ущерба:

а) если будет установлено, что ущерб причинен не по их вине;

б) если будут установлены конкретные виновники причиненного ущерба из числа членов данного Коллектива (Бригады).

17. Определение размера ущерба, причиненного Коллективом (Бригадой), предприятию, а также порядок его возмещения регулируется законодательством Союза ССР.

18. Подлежащий возмещению ущерб, причиненный Коллективом (Бригадой) предприятию, распределяется между членами данного Коллектива (Бригады) пропорционально месячной тарифной ставке (должностному окладу) и фактически проработанному времени за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба.

Договор вступает в силу с _____ и действует на весь период работы Коллектива (Бригады) с переданными ему (ей) ценностями на данном предприятии.

Договор составлен в двух экземплярах, из которых первый хранится у Администрации, второй - у руководителя коллектива (бригадира).

Подписи:

Администрация: _____

Руководитель коллектива (бригадир) _____

Члены Коллектива (Бригады) _____

Коммерческая и служебная тайна

Утечка информации, которую обычно называют «для служебного пользования», включает сведения, вредит *тактическим* интересам, например: срыв заключения или исполнения договора, снижение выгодности сделки, «подставка» под финансовые или иные санкции или потери и т.п.

Утечка *секретной* информации угрожает *стратегическим* интересам предприятия и его существованию. С ее помощью можно вызвать конфликт с налоговыми, таможенными и другими государственными органами, причинить ущерб репутации, подорвать финансовую основу предприятия, подвергнуть предприятие шантажу криминальных структур.

При увольнении специалисты уносят в уме, на дискетах или на бумаге много служебной информации, которую используют на новой работе.

Предотвратить это сложно. Статья 29 (пункт 4) Конституции РФ гарантирует право каждого гражданина свободно искать и получать информацию. Ограничением этого права допустимо лишь на законных основаниях, в целях охраны информации. Например, коммерческой тайны.

Но если в Уставе фирмы среди видов деятельности не указана защита коммерческой тайны, то ее деятельность в этой сфере не будет считаться законной. Однако, ничто не мешает эксплуатировать технические средства для защиты информации.

Для легализации защиты коммерческой тайны необходима подготовка пакета документов, регламентирующих различные аспекты существования коммерческой тайны (“Положение о коммерческой тайне организации”, “Инструкцию по обеспечению защиты сведений, составляющих коммерческую тайну организации”, “Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну организации” и т.п.). Нужно определить права, обязанности и ответственность лиц, ответ-

ственных за организацию защиты информации в фирме, которые должны быть внесены в трудовые контракты, заключаемые с этими лицами и в их должностные инструкции.¹⁹

Заставлять подписывать сотрудников “Обязательство о неразглашение сведений, составляющих коммерческую тайну организации” или вносить соответствующий пункт в трудовой контракт бесполезно - при отсутствии в учредительных документах направления деятельности – «защита сведений, составляющих коммерческую тайну» и пакета необходимых документов, эта расписка не будет иметь юридической силы. Сотрудник сможет оспорить в суде условие трудового контракта, обязующее не разглашать коммерческую тайну.

Система защиты коммерческой тайны признается существующей при наличии сведений, составляющих коммерческую тайну и невозможности получить их на законных основаниях. Т.е. собственник этих сведений определил, какая именно информация является конфиденциальной, и принял необходимые меры для ее защиты.

Информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.²⁰

К сведениям, которые могут составлять служебную или коммерческую тайну, законодательство относит следующие:²¹

Сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях. Согласно Федеральному закону от 15 ноября 1997 г. N 143-ФЗ сведения, ставшие известными работнику органа записи актов гражданского состояния в связи с государственной регистрацией акта гражданского состояния, являются персональными данными

¹⁹ Сергей Чертопруд (infohunter@omen.ru)

²⁰ Статья 139 ГК РФ.

²¹ Перечень сведений конфиденциального характера (утвержден Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. N 188)

Сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства.

Служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами (служебная тайна).

Сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений и так далее).

Сведения, связанные с коммерческой деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами (коммерческая тайна).

Сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Решение о наличии действительной или потенциальной коммерческой ценности информации, содержание и объем соответствующих сведений определяются предпринимателем самостоятельно по своему усмотрению. Коммерческой тайной могут быть сведения о технологии производства, внедрении изобретений, планах развития и изменения производства, о деловых партнерах, контрактах и т. д.

Не следует пытаться расширить диапазон засекречиваемой информации за счет сведений, которые не могут составлять служебную или коммерческую тайну – эти сведения определяются законодательством.

На предприятии обязательно должен быть письменный приказ руководителя, устанавливающий перечень сведений, составляющих коммерческую тайну. *Только в этом случае у вас есть правовые основания для отказа налоговому органу в представлении соответствующей информации.* Кроме того, с этим перечнем необходимо знакомить под расписку сотрудников, с которых берется подписка (или обязательство в трудовом договоре) о неразглашении служебной и коммерческой тайны – иначе у вас не будет оснований предъявить им претензии в случае нарушения ими этого обязательства (или подписки).

Руководство предприятия устанавливает степень закрытости служебной информации. Обычно к закрытым или секретным документам, чертежам, планам, схемам, каталогам, справочникам, хра-

нящимся на бумаге, фотографиях, негативах, слайдах, микрофильмах, микрофишах, дискетах, компакт-дисках, жестких дисках) относят документы и сведения не входящие в предмет налогового контроля, которые вы не обязаны предъявлять или сообщать проверяющим.²²

- > уставные документы фирмы;
- > сводные отчеты по финансовой деятельности фирмы;
- > кредитные договоры с банками;
- > договоры купли и продажи, начиная от определенной суммы;
- > сведения о перспективных рынках сбыта, источниках средств или сырья, товарах, о выгодных партнерах;
- > информация, предоставленная партнерами, за разглашение которой предусмотрены штрафные санкции.
- > протоколы и соглашения о намерениях совершить определенную сделку (предварительные договоры);
- > конфиденциальные части договоров и соглашений (рекомендуется оформлять их в виде приложений и хранить отдельно);
- > планы научно-исследовательской и внедренческой деятельности, программы экономического и социального развития предприятия, проекты осуществления коммерческих мероприятий (за исключением планов финансово-хозяйственной деятельности и доходно-расходных смет);
- > сведения об изобретениях и новых технологиях, находящихся в стадии разработки или внедрения в производство, а также объекты интеллектуальной собственности, на которые распространяется правовая защита авторства;
- > содержание выполняемых работ, имеющих научную, техническую, технологическую или коммерческую новизну;
- > протоколы заседаний органов управления предприятием, содержащие конфиденциальную информацию о коммерческих перспективах, предполагаемой стратегии и тактике предпринимательской деятельности (за исключением их резолютивной части).

Коммерческую тайну предприятия и предпринимателя не могут составлять:²³

²² По: Тарас А.Е. Безопасность бизнесмена и бизнеса. – Минск, "Сэкай", 1996

²³ «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну». Постановление Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. N 35

> учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и Устав;

> документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);

> сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственную бюджетную систему РСФСР;

> документы о платежеспособности;

> сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;

> документы об уплате налогов и обязательных платежах;

> сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства РСФСР и размерах причиненного при этом ущерба;

> сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах, акционерных обществах, объединениях и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Охраняйте свои секреты

Система мер по защите коммерческих секретов включает:²⁴

> определение перечня сведений, составляющих коммерческую тайну;

> установление сроков секретности;

> определение носителей секретной информации: (сотрудников, документы, изделия, материалы, технические средства хранения, обработки, тиражирования и передачи информации, физические излучения);

> установить зоны и время материализации коммерческой тайны в носителях информации (места и время работы, переговоров, ярмарок, выставок, совещаний и т.д.);

²⁴ По: Барановский А. Корпоративная безопасность. www.inroad.kiev.ua

> разработать схему работ с конкретными сведениями, материализованными в конкретных носителях, с привязкой этих защитных мероприятий к месту и времени.

Каждый сотрудник независимо от своего служебного положения или степени родства с руководителем фирмы должен владеть только той информацией, которая ему необходима для работы.

Круг лиц, причастных к коммерческим тайнам предприятия, должен быть максимально сужен.

Воспитать из сотрудников настоящих патриотов фирмы руководитель может, грамотно применяя систему материальных и моральных стимулов, придерживаясь психологически выверенной линии поведения. Хорошо если над подходами к решению этой задачи поработают специалисты.

Сотрудник, занятый деловыми бумагами фирмы, должен быть доверенным лицом. Его обязанность - организовать работу с документами, содержащими важную информацию, так, чтобы исключить ее утечку на всех этапах - от подготовки текстов до учета и хранения поступающих и исходящих телеграмм, писем, образцов и т.п. Расходы, связанные с организацией специального делопроизводства, как правило, быстро окупаются. Идите на них, не задумываясь, помня о том, что зарплата делопроизводителя - залог его преданности вашему бизнесу.

Необходимо создание таких условий, когда каждый работник будет знать минимум конфиденциальной информации, тогда при увольнении он не сможет унести с собой много. Система конфиденциального делопроизводства упорядочивает доступ лиц к конфиденциальной информации она предусматривает документальную фиксацию каждого факта доступа любого сотрудника к соответствующим документам. Сотрудник канцелярии ведет специальный журнал учета входящих, исходящих и внутренних документов, содержащих конфиденциальную информацию. С помощью такого журнала вы сможете периодически проводить инвентаризацию и своевременно уничтожить бумаги, потерявшие для вас (но не для ваших конкурентов) всякий интерес.

Для предотвращения несанкционированного вторжения в компьютерные базы данных каждый из сотрудников фирмы должен иметь личный пароль, позволяющий пользоваться лишь той информацией, которая имеет отношение к его служебным обязанностям.

Установите систему ограничений на использование открытых каналов связи для передачи конфиденциальных сведений. Под открытыми каналами имеются в виду переговоры с реальными и потенциальными партнерами, властями, деловая переписка, предоставление документации компаньонам и контрольным органам, реклама, общение с представителями прессы, государственных органов, общественных организаций.

Утечку конфиденциальной информации предупреждают следующими действиями:

- > контролировать доступ сотрудников к закрытой документации и к базам данных;

- > периодически просматривать данные и определять степень их секретности, помня, что любая информация быстро стареет;

- > не нанимать временных сотрудников, если они по характеру своей работы автоматически получают доступ к конфиденциальной информации;

- > оборудовать звуконепроницаемые или экранированные помещения для обсуждения важных вопросов, регулярно обследовать такие помещения, проверяя при помощи специальной аппаратуры наличие в них подслушивающих (сканирующих) устройств;

- > завести специальные конверты (папки), в которых конфиденциальная информация будет циркулировать внутри фирмы;

- > установить места приема посетителей, никогда не оставлять их одних в офисе и других помещениях фирмы;

- > не реже раза в неделю обследовать все служебные и подсобные помещения фирмы (включая коридоры и туалеты) для выявления подслушивающих и звукозаписывающих устройств;

- > упорядочить использование сотрудниками множительной и копировальной техники;

- > установить аппарат для уничтожения ненужных документов (включая использованную копировальную бумагу от пишущих машинок);

- > строго придерживаться правила: секретные документы уничтожает лично сотрудник, отвечающий за безопасность фирмы;

- > использовать для ведения служебных записей только специальные тетради и блокноты, предварительно пронумеровав их;

- > в конце рабочего дня прятать эти тетради и блокноты в сейф или, на худой конец, - в ящик стола, снабженный надежным замком;

> установить персональную ответственность сотрудников за сохранность конфиденциальной информации с четкой градацией мер дисциплинарного и материального воздействия за ее утечку.

Старайтесь действовать так, чтобы меры по защите информации не шли вразрез с рекламной политикой, не мешали коммерческой деятельности вашей фирмы.

Службе экономической безопасности необходимо включить в программу своих действий следующие элементы стратегии:

> установить контроль за деятельностью всех ключевых сотрудников, ошибки которых или нелояльность могут принести ущерб фирме;

> прекратить свободный выход информации во внешний мир, оставив право на это лишь отдельным руководителям;

> конфиденциальные условия сделок оформлять приложениями к договорам и хранить отдельно;

> ограничить перечень данных, передаваемых вовне и степень открытости;

> принять меры для защиты от специальных методов конкурентной борьбы;

> принять меры для превентивного применения специальных методов конкурентной борьбы раньше конкурентов.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТИ

Должностные обязанности и личные качества

Нечеткая регламентация функций подразделений предприятия приводят к дублированию, а чаще – к невыполнению ряда функций и операций, путанице в учете, потере информации, а в результате – к убыткам.

Функции подразделений должны быть подробно регламентированы в «Положениях» об отделах, цехах, службах.

Во многих фирмах сотрудники работают на энтузиазме, так как просто нет проработки функций подразделений, должностных обязанностей, основ отношений с клиентами, описаний технологических процессов и т.д. Но по мере роста компании устные указания, личная добросовестность и энтузиазм уже недостаточны для эффективной логистики и исполнения усложнившихся задач. Необходима формализация всех производственных отношений и деловых связей, нужно разработать множество материалов, в том числе – должностные инструкции. Качественно подготовленные должностные инструкции содержат информацию, которая необходима в процессе управления персоналом и может использоваться в нескольких целях.

Должностная инструкция необходима в случае возникновения споров, конфликтных ситуаций в трудовых правоотношениях. В закрепленные трудовым законодательством обязанности любого работника входит выполнение должностной инструкции. На основании должностной инструкции составляется трудовой договор с работником. Может возникнуть ситуация, в которой нерадивого работника нужно наказать или даже уволить за неисполнение важных обязанностей, которые не указывались в договоре. Если в этом случае работник не был ознакомлен с должностной инструкцией либо он не расписывался в ней, то любое дисциплинарное взыскание, особенно увольнение, может повлечь за собой судебное разбирательство, а впоследствии проигрыш дела в суде.

Должностная инструкция разрабатывается непосредственным руководителем сотрудника, кадровой службой, согласовывается с

юрисконсультom предприятия и утверждается руководителем предприятия. При ознакомлении с инструкцией работник ставит свою подпись и дату. Все существенные изменения в должностную инструкцию вносятся приказом директора (зам. директора) предприятия

Должностная инструкция — это руководство к действию для самого работника: в ней сообщается, каких действий от него ожидают и по каким критериям будут оценивать результаты труда, она дает ориентиры для повышения уровня профессиональной квалификации работника. Участие в обсуждении должностной инструкции предоставляет возможность работнику влиять на условия, организацию, критерии оценки своего труда.

Должностная инструкция — основа для оценки результатов трудовой деятельности работника, для решения о его продвижении по должностной лестнице и переподготовке (о повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т.п.).

Должностная инструкция содержит информацию, необходимую для проведения обоснованного отбора работников при найме, при оценке соответствия требованиям организации кандидатов на вакантные должности.

Должностные инструкции используются при ранжировании работ или должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

Анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т. п.) дает информацию, необходимую для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

Руководитель фирмы утверждает инструкции для должностей, находящихся непосредственно в его подчинении.

Для остальных должностей инструкции утверждают заместители руководителя, отвечающие за соответствующее подразделение.

Первый экземпляр должностной инструкции для каждого работника хранится в отделе кадров, второй экземпляр — у руководителя подразделения, третий — у работника.

Должностные инструкции разрабатывают в соответствии с положением о подразделении. В комплекте должностных инструкций должны быть описаны все функции подразделения, а нагрузка

должна быть распределена между работниками с учетом уровня их квалификации и задач, решаемых подразделением.

Ответственность за полноту комплекта должностных инструкций лежит на начальнике отдела кадров. В должностной инструкции должны быть описаны все основные функции, выполняемые работником. Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком. Все ее пункты должны быть максимально конкретными. Должностная инструкция должна иметь гриф, заверяющий ее утверждение, дату, подпись работника об ознакомлении.

Должностная инструкция должна содержать информацию по следующим вопросам:

наименование должности;

наименование структурного подразделения;

назначение должности;

подотчетность, место должности в рамках организационной структуры фирмы (кем руководит, кому подчиняется работник, занимающий эту должность);

перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;

критерии эффективности труда (количественные и/или качественные).

Для каждой должности предусматривают квалификационные и личностные требования. Деятельность, например, сервис – менеджера, предусматривает должную организацию работы службы для обеспечения качественного сервиса клиентов по обоснованным ценам при достижении удовлетворительной прибыльности операций, к его квалификации предъявляются высокие требования. Для назначения на эту должность кандидат должен иметь законченное техническое образование и иметь приобретенную опытом квалификацию - опыт в бизнесе по торговле машинами и их ремонту, а также общие знания трудового законодательства и других отраслей права, необходимых для управления людьми. Важен практический опыт работы сервис - менеджером в малой фирме или главным приемщиком или бригадиром в большой фирме. Кандидат должен иметь хороший характер и открытость, чтобы внушать доверие подчиненным и клиентам, коммерческие и организаторские способности, здравый смысл и чувство ответственности за свои обязанности.

В рекомендациях зарубежных компаний предлагается составлять примерный психологический портрет для каждой должности, чтобы при подборе людей ориентироваться на него. В качестве примера ниже приведены краткие психологические портреты инженера по гарантии и оператора-диспетчера из руководства по работе с кадрами одной из автокомпаний.

Инженер по гарантии. Это должен быть серьезный, думающий, аналитичный, дисциплинированный человек, аргументирующий свои поступки и решения. Иногда, будучи сосредоточен, настолько занят своими размышлениями, что кажется отсутствующим, даже находясь среди других сотрудников.

Добросовестный человек, его подход к работе систематический, методический, хорошо организован, основан на высокой квалификации и уважении к документированию. При работе с фактической и технической информацией он выполняет работу, тщательно обдумав, с высоким качеством и точностью.

Поскольку он обеспокоен точностью выполнения работы, он предпочитает делать ее сам. Ему трудно делегировать кому-либо свою работу или работать вместе с другими.

Несколько застенчив и не свободно чувствует себя в некоторых житейских ситуациях. Однако в сфере своей квалификации ведет себя уверенно при обсуждении технических вопросов.

По мере накопления опыта становится специалистом высшей квалификации.

Относится к своим обязанностям очень серьезно, вплоть до беспокойства за них и в неурочное время. Это беспокойство, плюс его старания к качеству выполнения работы делают его особенно чувствительным к критике его работы и отзывчивым на похвалу.

Он инициативен, у него появляется много идей, однако он не торопится их излагать или внедрять, именно потому, что хочет избежать возможной критики или споров, которые они могли бы вызвать.

Рекомендации для управления этим типом человека:

Он будет наиболее эффективен в выполнении самостоятельной работы, без участия или с минимальным участием других. Поручайте ему специализированную работу, которой он обучен и которая

использует его дисциплинированное, аналитическое мышление и систематизированный, терпеливый стиль работы.

Он предпочитает структурированную и формализованную работу, без срочности и спешки, без зависимости и ответственности от работы других сотрудников.

При мотивации труда для этого индивидуума важно признание его высокой квалификации и склонности выполнять работу только отлично.

Оператор – диспетчер. Это должен быть общительный, дружелюбный и благожелательный человек, свободно чувствующий себя при контактах с любыми клиентами, хорошо работающий в коллективе.

Он должен быть гибким и убедительным в переговорах с клиентами, способным побуждать клиентов на решения, искренне интересуясь их потребностями. Ему свойственно удовлетворение от выполнения услуг для других людей.

Он терпелив, мягок и внимательный слушатель. Люди находят, что с ним легко говорить, ни давления или нетерпения от него не чувствуется.

Его бескорыстный, не критичный интерес к другим полезен в развитии и поддержании персональных отношений. Он хорош в повторяющихся контактах и подчиняет собственные интересы интересам других, включая руководство компании или бригады.

Работая стабильно, но не в быстром темпе, он достаточно терпелив, чтобы кропотливо из месяца в месяц делать однотипную работу. Его работа прежде всего требует коммуникабельности.

Имея устойчивый характер, он работает лучше всего в знакомой обстановке среди знакомых людей, но менее эффективен для работы в часто изменяющихся ситуациях или условиях. Он плохо приспосабливается к изменяющимся ситуациям, и требовал бы более длительного инструктажа и привыкания, чтобы выполнять работу.

Будучи скромным человеком, с относительно невысокой инициативностью и конкурентоспособностью, он имеет сильные качества - понимание других и способности срабатывать с другими. Он менее эффективен в работе технического характера, которая требует высокой квалификации и точности исполнения.

Рекомендации для управления сотрудниками такого психологического типа:

Дайте ему возможности для контактов с другими в области оказания услуг. Поручите ему работу, операции которой хорошо описаны в инструкциях, последовательны и предсказуемы. Он нуждается в полном обучении каждой новой работе и практике, а затем – в поддержке дружественного, полезного, сильного менеджера. Социальное признание – для него достаточная мотивация в работе.

Должностная инструкция генерального директора

Общие положения.

Генеральный директор назначается и увольняется Правлением (или Советом директоров, или собранием акционеров предприятия) и отчитывается перед ним.

Генеральный директор имеет управленческую и экономическую подготовку по организации и планированию торговли, по работе с персоналом, обладает общими знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта, владеет вопросами гарантийной политики, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности, опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала.

Генеральный директор ответственен за прибыльность деятельности предприятия, за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций и социальной сферы, за отношения с клиентами, отношения с деловыми кругами и административными органами.

Генеральный директор в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, решениями общего собрания акционеров, решениями (совета директоров, наблюдательного совета, правления предприятия), условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Генеральный директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Генеральный директор будет согласовывать с (советом директоров, наблюдательным советом) сроки длительного отсутствия и периоды использования отпусков, кандидатуру лица, исполняющего в период его отсутствия обязанности руководителя предприятия.

Генеральный директор будет представлять в установленные сроки (совету директоров, наблюдательному совету, правлению предприятия, общему собранию акционеров) затребованную ими информацию о состоянии дел в предприятии.

Генеральный директор несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Генеральный директор имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

Распоряжаться имуществом и денежными средствами предприятия для достижения целей, предусмотренных уставом и планами предприятия.

Подписывать, в качестве первого распорядителя кредитов, все финансовые документы, открывать в банке расчетные и другие счета, заключать от имени предприятия сделки, выдавать доверенности.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Утверждать структуру, штатное расписание предприятия и систему оплаты труда, заключать и расторгать трудовые договоры (контракты) с работниками в соответствии с законодательством о труде РФ, применять к ним предусмотренные законом меры дисциплинарного и экономического воздействия.

Назначать и увольнять своих заместителей, финансового директора, главного бухгалтера, распределять обязанности между ними, определять их полномочия.

Генеральный директор обязан:

Обеспечивать соблюдение действующего законодательства в деятельности предприятия, активное использование правовых средств для совершенствования управления, укрепления договорной дисциплины, финансового положения предприятия.

Обеспечивать выполнение лицензионных, сертификационных и экологических требований для гарантирования непрерывности деятельности предприятия.

Обеспечивать достоверность бухгалтерского учета в предприятии, своевременное представление отчетности в соответствующие органы.

Обеспечивать своевременное выполнение всех обязанностей предприятия перед государством, установленных законодательством РФ;

Представлять документы о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по требованию ревизионной комиссии и аудитора предприятия, а также уполномоченных контрольных органов.

Обеспечить обязательное проведение юридической экспертизы договоров, заключаемых предприятием с юридическими и физическими лицами.

Разрабатывать и реализовывать кадровую политику предприятия, принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по надлежащему использованию потенциала знаний и опыта работников, по повышению уровня их квалификации, по повышению уровня социально-бытового положения работников предприятия и усилению их социальной защищенности.

Обеспечивать выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, действующих в предприятии инструкций и правил, а также условий трудовых договоров. В случае совершения работниками предприятия дисциплинарных и иных проступков привлекать их к ответственности в установленном порядке.

Обеспечивать участие представителей администрации в переговорах с представителями работников предприятия по разработке, заключению или изменению коллективного договора. Обеспечивать выполнение обязательств предприятия по коллективному договору.

Обеспечивать соблюдение нормативных требований по охране труда, технике безопасности, противопожарной безопасности в предприятии.

Определять состав и объем сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия, определять порядок ее защи-

ты, обеспечивать ее сохранение. При заключении трудовых договоров с работниками предприятия устанавливать для каждого работника состав и объем сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну предприятия.

Отслеживать с привлечением специалистов ситуацию на рынках сбыта, изучать тактику, стратегию, экономическое положение и тенденции развития конкурирующих компаний.

Анализировать с привлечением специалистов рынок аналогичных товаров, определять потенциал рынка, разрабатывать методы продвижения товаров предприятия.

Осуществлять необходимые деловые, политические, имиджевые контакты с деловыми кругами и административными учреждениями.

Повышать собственную квалификацию.

Обеспечивать, при необходимости, наличие мобилизационных мощностей и выполнение требований по гражданской обороне.

Исполнять функции финансового директора при отсутствии такой должности в штате.

Замещать финансового директора на период его длительного отсутствия.

Оперативные функции Генерального директора:

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности функциональной структуры предприятия.

Подбор и расстановка управленческих кадров.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности кадровой политики и системы оплаты труда.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности финансовой политики.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности торговой, сервисной и гарантийной политики.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности планов публичных отношений и рекламы.

Организация разработки и контроль эффективности планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Организация внедрения современных компьютерных технологий в управленческую и производственную деятельность.

Организация эффективного планирования деятельности предприятия, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Утверждение и контроль бюджетов всех подразделений.

Организация разработки и корректировка должностных инструкций для управленческого персонала. Определение необходимой квалификации для каждой должности. Оценка деятельности управленческого персонала.

Выработка стратегических и тактических решений на основе изучения аналитических материалов и финансовых отчетов подразделений.

Организация разработки и контроль исполнения планов повышения рентабельности.

Организация разработки и контроль исполнения программ развития предприятия.

Решение вопросов кредитования крупных клиентов.

Организация разработки и контроль исполнения мер по технике безопасности и экологическому контролю, контроль их исполнения. Утверждение должностных и нормативно-технических инструкций, инструкций по вопросам техники безопасности, противопожарной безопасности и т. п.

Контроль степени удовлетворения клиентов.

Стимулирование руководителей подразделений за принятие мер по ликвидации непродуктивных затрат времени, непроизводительных расходов, по совершенствованию бизнес-операций.

Контроль материалов для публикаций.

Собеседования с желающими поступить на работу в качестве управленческого персонала.

Контроль повышения квалификации управленческого персонала.

Обеспечение продвижения по службе квалифицированных и достойных служащих.

Участие в деятельности общественных организаций, в которых предприятие является членом.

Координация крупных торговых и рекламных мероприятий.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в сфере бизнеса для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательства.

Ознакомление управленческого персонала с изменениями в политике, операциях и задачах предприятия в целях поддержания уровня информированности персонала, увеличения его заинтересованности в политике и планах предприятия и покупке акций предприятия.

Другие функции, необходимые для достижения целей деятельности предприятия и обеспечения его нормальной работы.

Организация выполнения решений

Организовать выполнение решения — значит, добиться его практического осуществления, предвидя возможные трудности и препятствия, своевременно устраняя их без угрозы для сроков достижения цели.

Одним из условий успешного практического осуществления планов является предварительное выяснение следующих вопросов.

Каковы конкретные задачи и кто будет исполнителем каждой?

Кто будет направлять, координировать и контролировать решение конкретных задач?

Как будет организовано — при необходимости — взаимодействие или согласование с другими подразделениями предприятия или с другими фирмами?

Каковы промежуточные цели и контрольные сроки их достижения?

Каков предельный срок достижения цели?

Каковы возможные последствия неудачи?

При распределении конкретных задач среди работников сервисного подразделения следует исходить из обязанностей должностных лиц.

Передача прав и обязанностей

Передача прав и обязанностей, как правило, выходящих за рамки повседневной деятельности, — управленческая задача, решать которую гораздо сложнее, нежели просто давать указания по работе. Дело в том, что такая передача должна не только разгрузить руководителя, но и дать другой важный эффект, касающийся порученца, — самоутверждение и повышение самооценки. С этим связаны следующие соображения.

Исполнители, которые знают, не только что они делают, но и ради чего, почти всегда лучше справляются с поставленной задачей, поскольку чувствуют себя лично ответственными, особенно если при этом получают большую самостоятельность в работе.

Для этого им должна быть обеспечена свобода действий, т.е. предоставлены права и полномочия, необходимые и достаточные для выполнения задачи.

Исполнители, которым поручения даются именно в такой форме, как правило, отличаются исключительной преданностью фирме, старанием и явно выраженным, сознательным стремлением к высокому качеству работы.

Целенаправленно передавая подчинённым определённые обязанности и соответствующие права, можно высвободить собственное время.

Поручения должны касаться не только трудных и неприятных дел. Пусть ваши подчинённые иногда делают за вас то, чем вы и сами занимаетесь с удовольствием.

Выбирая порученца, учитывайте не только способности, но и предрасположенность, интерес к определённым видам деятельности.

Новичков и молодых работников нужно постепенно приучать к принятию на себя функций и ответственности, делегированных руководителем. Поэтому начинать следует с небольших поручений.

В доверительной форме обсудите с вашим порученцем ожидаемый от его работы результат или её цель, чтобы у него появилось ощущение сопричастности к постановке задачи.

По возможности не вмешивайтесь преждевременно в процесс решения порученной задачи. Обнаружив проблемы, обсудите их с исполнителем, избегая иных действий со своей стороны.

Позаботьтесь о том, чтобы исполнитель получил всю информацию и всяческую помощь, необходимые для решения задачи.

Ограждайте исполнителя от вмешательства в его функции со стороны коллег или других руководителей.

Совместно наметив промежуточные результаты, контролируйте и обсуждайте их с исполнителем. Не упускайте случая высказать заслуженную похвалу.

Не возражайте, если исполнитель что-то делает не так, как делали бы вы сами: в конце концов, результат важнее способа его достижения (разумеется, если способ себя оправдывает).

Передача любых прав и обязанностей наверняка в какой-то мере рискованна для предприятия, поскольку не исключаются возможность ошибок, недостаток квалификации или недобросовестность

исполнителя. Риск минимизируется благодаря контролю за результатами работы, который является поэтому одной из важнейших задач кадровой политики.

Проведение проверок

Проверки должны проводиться, как правило, открыто, в присутствии исполнителя. Скрытые проверки вызывают недоверие и ухудшают обстановку в коллективе.

Задайте исполнителю чёткий вопрос о положении дел и потребуйте ясного ответа.

Попросите показать или продемонстрировать результаты.

Смотря по ситуации, подтвердите или покритикуйте представленные результаты.

При положительном исходе проверки похвалите исполнителя, а при выявлении недостатков предложите, — если сочтёте необходимым, — свою помощь в их устранении.

Назначьте дату следующей проверки и обязательно проведите её точно в срок. При контроле будьте особенно последовательны. Это даст понять исполнителю, что вы относитесь к делу всерьёз, и стимулирует его старание.

Информационное взаимодействие персонала

Информационное взаимодействие в форме регулярных совещаний с исполнителями предоставляет отличную возможность поддерживать в них интерес к работе и удовлетворённость её результатами, а также улучшает общую атмосферу в коллективе.

Подобные совещания позволяют также убедиться в восприятии, понимании и усвоении новой информации. Если совещания проходят нормально, то руководитель может многое узнать о мнении и возможных проблемах сотрудников, а это в любом случае будет способствовать взаимопониманию.

Поэтому на любом предприятии — даже самом небольшом — должна действовать система постоянного информирования работников и регулярного обмена мнениями с ними.

Как показывает опыт, на уровень интереса в наибольшей степени влияют следующие факторы.

Личный пример руководителей.

Подчинённые весьма точно определяют для себя отношение своих начальников к литературе по специальности и в большинстве случаев пытаются «подстроиться» под это отношение. Там, где господствует предубеждение, согласно которому «чтением денег не зарабатываешь», не следует удивляться полному пренебрежению к новой информации.

Возможность беспрепятственного доступа.

Имеются в виду не только хранение литературы вблизи рабочего места, но и удобство пользования ею: наличие подходящего стола, хорошего освещения, блокнота и авторучки для записей.

Комплектность и постоянное обновление документации.

Для того, чтобы информационные материалы всегда были в комплекте и непрерывно обновлялись, кто-то должен нести за это личную ответственность. Лучше всего поручить подобные обязанности должностному лицу. В этом случае у руководителя появляется возможность самому подробно знакомиться с новой информацией, а также принимать решения о том, какую именно информацию следует сразу же передавать исполнителям и в другие службы.

Своевременное информирование об изменениях, дополнениях и новых поступлениях литературы.

Такое информирование не только важно само по себе, но и подчёркивает значимость информационных материалов, поддерживая заинтересованность в пользовании ими.

Привычка к пользованию информацией.

Не упускайте ни единой возможности для выработки у сотрудников этой полезной привычки. Она повысит степень их самостоятельности и уровень профессиональных знаний, а также укрепит сознательное стремление к высокому качеству работы, результаты которой в итоге улучшатся сами собой.

Доведение новой информации до исполнителей.

Важна оперативная передача новой документации исполнителям, а также контроль того, чтобы новая информация действительно была принята к сведению и усвоена. Практический подход к решению этой задачи может быть различным.

Самая эффективная и надёжная форма работы — *совещание* с исполнителями, позволяющее вести обсуждение с ответами на вопросы. Этот вариант предпочтителен во всех случаях, когда речь идёт о серьёзных новшествах.

Последовательный просмотр нового документа всеми исполнителями, поимённо перечисленными в сопроводительном письме, которое каждый из них должен завизировать.

Размещение документа на информационном стенде — самый *ненадёжный* способ ознакомления с новой информацией. Поэтому такой вариант можно использовать только как вспомогательный.

При передаче новой документации исполнителям не следует забывать и о том, что она может иметь важное значение также для других подразделений и служб.

Совещания.

Речь идёт о регулярном обсуждении проблем с участием всего коллектива. Цели такого обсуждения:

- оперативное информирование о новшествах;
- решение проблем, определяющих эффективность и качество работы;
- информирование о ситуации, сложившейся на предприятии, и о планируемых мерах по закреплению достигнутых результатов;
- обмен мнениями, идеями и прочими новостями.

При этом общая цель — постоянно повышать уровень квалификации, удовлетворённости работой и старательности всех исполнителей.

Для достижения поставленной цели совещания нужно хорошо готовить. Соответствующие рекомендации излагаются ниже.

Периодичность.

Лучше всего зарекомендовали себя ежемесячные совещания, проводимые сразу после подведения итогов предыдущего месяца. При этом можно охарактеризовать фактическую ситуацию и обсудить выявленные недоработки.

Кроме того, неплохо проводить совещания в один и тот же день недели, который по опыту считается более спокойным

Если новая информация поступает задолго до очередного совещания, то её следует довести до сведения подчинённых иным подходящим способом, а совещание использовать затем для повторения и закрепления эффекта.

Регламент совещаний.

Общая продолжительность совещаний зависит от количества участников, значимости и сложности обсуждаемых тем.

Поэтому проводящий совещание руководитель может на стадии подготовки отобрать такие темы, для нормального обсуждения которых хватило бы 45-60 минут.

Время дня для проведения совещания выбирается по условиям работы предприятия и должно по возможности быть постоянным. На практике оправдывает себя проведение совещаний:

- перед обеденным перерывом,
- сразу после обеденного перерыва,
- в последний час рабочего дня.

Рекомендуемые темы.

В соответствии с постановкой задач рекомендуется следующая классификация тем для обсуждения на совещаниях.

Новая техническая информация:

- изменения в программе выпуска моделей;
- изменения в конструкции изделий и технологии ремонта;
- изменения в регламенте и в содержании отдельных операций техобслуживания;

- изменения в информационных материалах;

- новые инструменты, аппаратура и оборудование;

- новые возможности обучения внутри и (или) вне предприятия.

Проблемы эффективности и качества работы:

- новые акценты, обусловленные содержанием инструкций;
- актуальные проблемы собственного предприятия (упущения в работе, рекламации от клиентов, повторные ремонты);
- конкретные меры по устранению недоработок;
- результаты проверки цехов, анализа имиджа предприятия, телефонного опроса и т.п.;

Ситуация на предприятии и планируемые мероприятия:

- важнейшие показатели работы предприятия в предыдущем месяце: фактическая занятость, коэффициент эффективности, коэффициент присутствия, среднесменное количество выполняемых заказов и т.п.;

- планируемые организационные, кадровые или строительно-технические изменения;

- планируемые учебные мероприятия, подготовка подчинённых к предстоящему посещению курсов и семинаров.

Мнения, идеи и прочие новости:

- новые законодательные и нормативные акты;
- действия конкурентов;
- освоение рынка;
- количество проданных товаров и услуг;
- интересные сообщения из специальной и общей периодики;
- предложения и идеи, поступившие от исполнителей;
- результаты посещения курсов и семинаров;
- поздравления и поощрительные выступления по особым поводам.

Это перечисление возможных тем для обсуждения вовсе не означает, что все они должны затрагиваться на каждом совещании. Лучше основательно рассмотреть немногие важные вопросы, нежели вскользь пройти по всем сразу.

Состав участников.

На регулярно проводимые совещания обязательно должны приглашаться все работники подразделения. Если количество занятых превышает определённую величину (например, 15 человек), то целесообразно или даже необходимо проводить по несколько совещаний — с разными группами исполнителей.

Руководство проведением совещаний.

Подготовка и проведение совещаний — сложные задачи, как правило, требующие личного участия менеджера.

Это не означает, однако, что в конкретном случае соответствующие полномочия не могут быть делегированы другим руководителям подразделения, например, начальнику цеха или мастеру обучения.

Подготовка совещания.

Подборку вопросов для обсуждения нужно делать заранее. Их совокупность должна быть отражена в тезисах предстоящего доклада. Не исключено, что потребуются приготовить и диапозитивы для демонстрации через проектор.

Путём опроса исполнителей надо выяснить, нет ли с их стороны тем для обсуждения, и если есть, то какие.

Своевременно проинформируйте о предстоящем совещании коммерческого директора.

Своевременно сообщите участникам совещания точное время его проведения, напомнив при этом о необходимости сформулировать позицию или предложения по определённым вопросам.

Подготовьте зал совещаний, а также вспомогательные материалы и наглядные пособия.

Порядок ведения совещания.

Во вступительном слове нужно по возможности сослаться на вопросы, решения и цели предыдущего совещания.

После изложения основных тем нужно предоставить слушателям возможность задавать вопросы либо собственными наводящими вопросами инициировать дискуссию нужной направленности. (Тот, кто говорит только сам, ничего нового не узнает.)

Обсуждение ни в коем случае нельзя начинать или завершать критикой.

Следует безусловно избегать публичной критики в чей-либо личный адрес.

Заканчивая совещание, нужно подвести итоги обсуждения и сформулировать проистекающие из него первоочередные задачи. При этом в вопросах о том, кто, что, когда и в какой форме должен сделать, следует быть предельно конкретным.

Совещания не оправдывают затрат времени, если проводятся полужурнально, не оставляя уверенности в сопричастности руководства предприятия.

Поэтому имеют смысл личное участие «самого главного лица» и его выступление по соответствующему вопросу.

В последующей повседневной работе участники совещания должны убеждаться в том, что оно не было простой говорильней, а дало ощутимые результаты.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ТРАВМАТИЗМА И ЗАБОЛЕВАНИЙ

Не допускайте причинения вреда

В интересах предпринимателя не допускать причинения вреда сотрудникам – это может обойтись слишком дорого.

Если в период выполнения работ сотруднику или его машине, имуществу причинен вред, возникает необходимость возмещения вреда.

Вред имуществу - это повреждение, уничтожение, порча.

Вред личности - это пониженная или утраченная вследствие увечья или иного повреждения здоровья трудоспособность, а также наступившая вследствие повреждения здоровья смерть потерпевшего.

Моральный вред может заключаться в нравственных переживаниях в связи с утратой родственников, невозможностью продолжать активную общественную жизнь, потерей работы, раскрытием семейной, врачебной тайны, распространением не соответствующих действительности сведений, порочащих честь, достоинство или деловую репутацию гражданина, временным ограничением или лишением каких-либо прав, физической болью, связанной с причиненным увечьем, иным повреждением здоровья либо в связи с заболеванием, перенесенным в результате нравственных страданий, невозможности полноценно работать и др.²⁵

Моральный вред, причиненный гражданину, возмещается независимо от возмещения вреда имущественного.

Если достигнуто соглашение о добровольном возмещении ущерба, нужно обязательно подписать “Соглашение о возмещении ущерба” в присутствии нотариуса чтобы вопрос о возмещении не поднимался снова и снова.

Если между сторонами не достигнуто соглашение о возмещении вреда, пострадавший может обратиться в суд с исковым заявлением. Удовлетворяя иск о возмещении вреда, суд обязывает виновника возместить причиненные убытки. Убытками считаются расходы, понесенные потерпевшим, стоимость утраченного или поврежденного имущества, а также не полученные доходы из-за последствий от действий виновника. Возмещению подлежат лишь целесообразно

²⁵ Некоторые вопросы применения законодательства о компенсации морального вреда. Постановление пленума Верховного Суда РФ №10 от 20.12.94.

понесенные расходы и не полученные трудовые доходы. В зависимости от степеней вины потерпевшего и виновника размер возмещения может быть уменьшен.

Материальный ущерб определяется как сумма убытков от повреждений вещи с учетом накладных расходов. Кроме стоимости восстановительного ремонта, виновник возмещает и потерю товарного вида, приведшую к утрате вещью товарной стоимости, т. е. снижение потребительских качеств в результате порчи и ремонта.

Все работники предприятий, в том числе руководители, обязаны проходить обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда.²⁶ Для всех поступающих на работу лиц, а также для лиц, переводимых на другую работу, работодатель (или уполномоченное им лицо) обязан проводить инструктаж по охране труда, организовывать обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказания первой помощи пострадавшим.

Это важно во-первых, для того, чтобы снизить вероятность травматизма на работе по вине работника, лишний раз проверить – все ли оборудование и рабочие места соответствуют требованиям и травматизм по этой причине (т.е. по вине предприятия) исключен, во-вторых, избежать судебных исков в случае тяжелых травм у со-трудников или оплачивать долгосрочные больничные листы.

Для лиц, поступающих на работу с вредными или опасными условиями труда, на которой в соответствии с законодательством об охране труда требуется профессиональный отбор, работодатель обязан обеспечить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ со стажировкой на рабочем месте и сдачей экзаменов, а в процессе трудовой деятельности - проведение периодического обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда.

Требования охраны труда обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности, в том числе при проектировании, строительстве (реконструкции) и эксплуатации объектов, конструировании машин,

²⁶ Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации"

механизмов и другого оборудования, разработке технологических процессов, организации производства и труда.²⁷

Каждый работник имеет право на:

- > рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- > обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- > получение достоверной информации от работодателя, соответствующих государственных органов и общественных организаций об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных или опасных производственных факторов;
- > отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- > обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты работников в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- > обучение безопасным методам и приемам труда за счет средств работодателя;
- > профессиональную переподготовку за счет средств работодателя в случае ликвидации рабочего места вследствие нарушения требований охраны труда;
- > запрос о проведении проверки условий и охраны труда на его рабочем месте органами государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда или органами общественного контроля за соблюдением требований охраны труда;
- > обращение в органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, к работодателю, в объединения работодателей, а также в профессиональные союзы, их объединения и иные уполномоченные работниками представительные органы по вопросам охраны труда;

²⁷ Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации"

> личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, и в расследовании происшедшего с ним несчастного случая на производстве или его профессионального заболевания;

> внеочередной медицинский осмотр (обследование) в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанного медицинского осмотра;

> компенсации, установленные законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации, коллективным договором (соглашением), трудовым договором (контрактом), если он занят на тяжелых работах и работах с вредными или опасными условиями труда.²⁸

В случае необеспечения работника средствами индивидуальной и коллективной защиты (в соответствии с нормами) работодатель не вправе требовать от работника выполнения трудовых обязанностей и обязан оплатить возникший по этой причине простой в соответствии с законодательством Российской Федерации. Отказ работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда либо от выполнения тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, не предусмотренных трудовым договором (контрактом), не влечет за собой его привлечения к дисциплинарной ответственности.²⁹

Работодатель не должен допускать к работе лиц, не прошедших в установленном порядке инструктаж по охране труда. Более детально порядок и виды инструктажа работников регулируются ГОСТом 12.0.004-90 "Система стандартов безопасности труда. Организация обучения работающих безопасности труда. Общие положения", который распространяется на все организации независимо от формы собственности и вида.

²⁸ Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации".

²⁹ Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации".

Обучение и инструктаж по безопасности труда носят непрерывный многоуровневый характер и проводятся на предприятиях промышленности, транспорта, связи, строительства, в общеобразовательных и профессиональных учебных заведениях, во внешкольных учреждениях, а также при совершенствовании знаний в процессе трудовой деятельности.

Лиц, занимающихся индивидуальным трудом или входящим в состав комплексных бригад, а также совмещающих профессии, обучают и инструктируют по безопасности труда в полном объеме по их основной и совмещаемой профессии (работе).

Ответственность за организацию своевременного и качественного обучения и проверку знаний в целом по предприятию или учебному заведению возлагается на его руководителя, а в подразделениях (цех, участок, лаборатория, мастерская) - на руководителя подразделения.

Своевременность обучения по безопасности труда работников предприятия или учебного заведения контролирует отдел (бюро, инженер) охраны труда или инженерно-технический работник, на которого возложены эти обязанности приказом руководителя предприятия (учебного заведения), решением правления (председателя) колхоза, кооператива, арендного коллектива.

Работники совместных предприятий, кооперативов и арендных коллективов проходят обучение и проверку знаний в порядке, установленном для государственных предприятий и организаций соответствующих отраслей народного хозяйства.

По характеру и времени проведения инструктаж работников подразделяется на вводный; первичный на рабочем месте; повторный; внеплановый; целевой.

Вводный инструктаж проводят со всеми принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности, а также с командированными, учащимися, студентами, прибывшими на производственную практику или обучение.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводят со всеми вновь принятыми на предприятие, переводимыми из одного подразделения в другое, командированными, учащимися и студентами, с работниками, выполняющими новую для них работу, а также со строителями при выполнении строительно-монтажных работ на тер-

ритории предприятия. Данный инструктаж проводится с каждым работником индивидуально с показом безопасных приемов труда.

Повторный инструктаж проводят с целью проверки и повышения уровня знаний правил и инструкций по охране труда индивидуально или с группой работников одной профессии, бригады по программе инструктажа на рабочем месте. Такой инструктаж проходят все работающие не реже чем раз в шесть месяцев, за исключением работников, которые не связаны с использованием инструментов и оборудования.

Внеплановый инструктаж проводят при изменении правил по охране труда, замене оборудования, изменении технологического процесса и других факторов, влияющих на безопасность труда. Текущий инструктаж проводится с работниками перед производством работ, на которые оформляется наряд-допуск.

Целевой инструктаж проводят при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, выгрузка, уборка территории, разовые работы вне предприятия, цеха и т.п.); ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и катастроф; производстве работ, на которые оформляется наряд-допуск, разрешение и др. документы; проведении экскурсии на предприятии; организации массовых мероприятий с учащимися (экскурсии, походы и др.).

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой проводит непосредственный руководитель работ (мастер, инструктор производственного обучения, преподаватель).

Инструктажи на рабочем месте завершаются проверкой знаний путем устного опроса или с помощью технических средств обучения, а также проверкой приобретенных навыков безопасных способов работы. Знания проверяет работник, проводивший инструктаж. Лица, показавшие неудовлетворительные знания, к самостоятельной работе или практическим занятиям не допускаются и обязаны вновь пройти инструктаж.

О проведении первичного инструктажа на рабочем месте, повторного, внепланового инструктажа, стажировки и о допуске к работе работник, проводивший инструктаж, делает запись в журнале регистрации инструктажа на рабочем месте и (или) в личной карточке с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего. При регистрации внепланового инструктажа указывают причину его проведения.

Целевой инструктаж с работниками, проводящими работы по наряду-допуску, разрешению и т.п., фиксируется в наряде-допуске или другой документации, разрешающей производство работ.

Инструктаж по производственной санитарии проводится с рабочими и служащими для их ознакомления с основными санитарно-гигиеническими факторами производственной среды, в том числе с производственными вредностями и средствами защиты от них и, при необходимости, с правилами санитарно-гигиенического режима. Так, в соответствии с Законом РСФСР от 29 июля 1971 г. "О здравоохранении" (Ведомости РСФСР. 1971, N 31. Ст. 657.) руководители предприятий, колхозов, учреждений и организаций обязаны организовать обучение и проверку знаний правил санитарно-гигиенического режима на предприятиях, в учебных заведениях, детских учреждениях и в торговой сети работниками, соприкасающимися в процессе работы с пищевыми продуктами и водоснабжением. Лица, вновь принимаемые на такую работу, допускаются к исполнению своих служебных обязанностей только после проведения с ними соответствующего инструктажа.

Для лиц, поступающих на производство с вредными или опасными условиями труда, где требуется профессиональный отбор, организуется предварительное обучение по охране труда со сдачей экзаменов и последующей периодической аттестацией.

Все работники предприятий, включая руководителей, обязаны проходить обучение, инструктаж, проверку знаний правил, норм и инструкций по охране труда в порядке и в сроки, которые установлены для определенных видов работ и профессий.

Обучению и проверке знаний подлежат:

руководители и специалисты предприятий, а также лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, связанные с организацией, руководством и проведением работ непосредственно на рабочих местах и производственных участках, с осуществлением надзора и технического контроля за проведением работ;

инженерные и педагогические работники профессиональных образовательных учреждений.

Проверка знаний по охране труда поступивших на работу руководителей и специалистов проводится не позднее одного месяца после назначения на должность, для работающих - периодически, не реже одного раза в три года.

Поступившие на предприятие руководители и специалисты проходят вводный инструктаж, который проводит инженер по охране труда или лицо, на которое приказом руководителя предприятия возложены эти обязанности.

Внеочередная проверка знаний по охране труда руководителей и специалистов предприятий проводится независимо от срока проведения предыдущей проверки в случаях, предусмотренных Типовым положением, например:

при введении в действие на предприятии новых или переработанных (дополнительных) законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда;

при назначении или переводе на другую работу, если новые обязанности требуют от руководителей и специалистов дополнительных знаний по охране труда (до начала исполнения ими своих должностных обязанностей);

после аварий, несчастных случаев;

при перерыве в работе в данной должности более одного года.

Непосредственно перед очередной (внеочередной) проверкой знаний по охране труда руководителей и специалистов организуется специальная подготовка. О дате и месте проведения проверки знаний работник должен быть предупрежден не позднее чем за 15 дней.

Для проведения проверки знаний по охране труда руководителей и специалистов на предприятиях приказом (распоряжением) их руководителей создаются комиссии по проверке знаний (одна или несколько).

Ниже приведен примерный перечень вопросов для обучения, инструктажа и проверки знаний по охране труда руководителей и специалистов предприятий

Основные положения трудового права

Основные положения действующего законодательства Российской Федерации об охране труда.

Правила внутреннего трудового распорядка. Основные обязанности руководителей, специалистов и работников по его соблюдению.

Рабочее время и время отдыха.

Трудовые отношения между работодателем и работником, порядок их оформления и гарантии соблюдения.

Коллективный договор и ответственность сторон по его выполнению.

Полномочия трудовых коллективов.

Правовые основы охраны труда

Понятие охраны труда, основные положения действующего законодательства Российской Федерации об охране труда.

Нормативные правовые акты по охране труда и ответственность за их несоблюдение.

Основные принципы государственной политики в области охраны труда.

Права и гарантии работников на охрану труда.

Обязанности работодателей по обеспечению охраны труда на предприятии.

Обязанности работников по соблюдению требований охраны труда, действующих на предприятии.

Особенности охраны труда женщин.

Особенности охраны труда молодежи.

Льготы и компенсации за тяжелые работы и работы с вредными и опасными условиями труда, порядок их представления.

Государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации об охране труда.

Общественный контроль за охраной труда.

Организация работы по охране труда на предприятии

Общие принципы организации работы по охране труда на предприятии.

Служба охраны труда на предприятии, ее функции и основные задачи.

См. Рекомендации по организации работы службы охраны труда в организации, утвержденные постановлением Минтруда РФ от 8 февраля 2000 г. N 14

Планирование работы по охране труда.

Специфические особенности производства на предприятии. Организационные и технические мероприятия по обеспечению безопасного производства работ.

Порядок разработки и утверждения правил и инструкций по охране труда.

Положение о порядке разработки и утверждения правил и инструкций по охране труда утверждено постановлением Минтруда РФ от 1 июля 1993 г. N 129

Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда.

Порядок проведения сертификации постоянных рабочих мест на производственных объектах на соответствие требованиям охраны труда.

Организация обучения, инструктирования и проверки знаний по охране труда руководителей и специалистов.

Инструктаж по охране труда, порядок проведения и оформления.

Организация безопасного производства работ с повышенной опасностью и работ, на проведение которых требуется наряд-допуск.

Порядок разработки и согласования проектно-сметной документации на строящиеся (реконструируемые) объекты производственного и социального назначения.

Порядок приемки в эксплуатацию новых и реконструированных объектов производственного и социального назначения, оборудования и средств производства.

Порядок согласования нормативно-технической документации на применяемую и выпускаемую продукцию, выдача гигиенических сертификатов.

Санитарно-бытовое обеспечение работников. Оборудование санитарно-бытовых помещений, их размещение.

Организация проведения предварительных и периодических медицинских осмотров.

Создание, оборудование и оформление кабинетов по охране труда.

Пропаганда вопросов охраны труда на предприятии.

Формы статистической отчетности по охране труда.

Опасные и вредные производственные факторы и меры защиты от них

Классификация основных опасных и вредных производственных факторов, понятие о предельно допустимых концентрациях вредных веществ в воздухе рабочей зоны.

Требования безопасности при эксплуатации производственных зданий и сооружений. Организация надзора за техническим состоянием зданий и сооружений.

Общие требования безопасности производственного оборудования и технологических процессов.

Требования безопасности по устройству и содержанию подъездных путей, дорог, проездов, проходов, колодцев.

Требования безопасности, предъявляемые к складированию материалов на территории предприятия.

Требования безопасности при выполнении работ на высоте.

Требования безопасности при погрузке, разгрузке и транспортировке грузов.

Правила безопасной эксплуатации грузоподъемных машин и механизмов.

Требования безопасности при эксплуатации внутривозовского транспорта.

Требования безопасности при эксплуатации автомобилей, тракторов и других мобильных машин и стационарного оборудования.

Требования по организации безопасной эксплуатации электроустановок.

Требования безопасности при работе с источниками электромагнитного излучения.

Порядок обеспечения работников предприятия специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты.

Требования безопасности при производстве ремонтных работ.

Порядок расследования, оформления и учета несчастных случаев и профзаболеваний на производстве

Понятие несчастного случая на производстве и профессионального заболевания.

Порядок расследования несчастных случаев на производстве.

Порядок расследования профессиональных заболеваний.

Порядок оформления и учета несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Расследование и оформление смертельных и групповых несчастных случаев на производстве.

Порядок возмещения работодателями вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей.

Оказание помощи пострадавшим при несчастных случаях и иных повреждениях здоровья на производстве

Действия руководителей и специалистов при возникновении пожаров, аварий, несчастных случаев и других происшествий на предприятии и ликвидации их последствий.

Организация первой медицинской помощи пострадавшим при несчастных случаях на производстве.

Оказание доврачебной помощи при ожогах, обморожениях, поражениях электрическим током, отравлениях, ранениях, ушибах, переломах и иных повреждениях здоровья работников на производстве.

К нормативным правовым актам по охране труда относятся: стандарты Системы стандартов безопасности труда (ССБТ), санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы, строительные нормы и правила, правила устройства и безопасной эксплуатации, правила безопасности (пожарной, ядерной, радиационной, лазерной, биологической, технической, взрыво- и электробезопасности), правила и инструкции по охране труда, организационно-методические документы (положения, методические указания, рекомендации).

Постоянный контроль за соблюдением работниками всех требований инструкций по охране труда возлагается на администрацию предприятий.

Администрация предприятий обязана своевременно и правильно проводить расследование и учет несчастных случаев на производстве.

Администрация обязана по требованию пострадавшего выдать ему заверенную копию акта о несчастном случае не позднее трех дней после окончания расследования по нему.

На основе материалов расследования и учета несчастных случаев администрация обязана своевременно принимать необходимые меры для устранения причин, вызывающих несчастные случаи.

Для проведения мероприятий по охране труда выделяются в установленном порядке средства и необходимые материалы. Расходование этих средств и материалов на другие цели запрещается.

На работах с вредными условиями труда, а также на работах, производимых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, работникам выдаются бесплатно по установленным нормам специальная одежда, специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты.

Администрация обязана обеспечивать хранение, стирку, сушку, дезинфекцию, дегазацию, дезактивацию и ремонт выданных работникам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты.

На работах, связанных с загрязнением, работникам выдается бесплатно по установленным нормам мыло. На работах, где возможно воздействие на кожу вредных действующих веществ, выдаются бесплатно по установленным нормам смывающие и обеззараживающие средства.

На работах с вредными условиями труда работникам выдаются бесплатно по установленным нормам молоко или другие равноценные пищевые продукты.

На работах с особо вредными условиями труда предоставляется бесплатно по установленным нормам лечебно-профилактическое питание.

Работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах, а также другим категориям работников в случаях, предусмотренных законодательством, предоставляются специальные перерывы для обогрева и отдыха, которые включаются в рабочее время. Администрация предприятия, организации обязана оборудовать помещения для обогрева и отдыха работников.

Работники, занятые на тяжелых работах и на работах с вредными или опасными условиями труда (в том числе на подземных работах), а также на работах, связанных с движением транспорта, должны проходить обязательные предварительные при поступлении на работу и периодические (лица в возрасте до 21 года - ежегодные) медицинские осмотры для определения пригодности их к поручаемой работе и предупреждения профессиональных заболеваний.

Работодатель обязан обеспечить:

- > безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве сырья и материалов;

- > применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников;

- > соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте;

- > режим труда и отдыха работников в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации;

- > приобретение за счет собственных средств и выдачу специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на работах с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, выпол-

няемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением;

> обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочих местах работников и проверку их знаний требований охраны труда, недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке указанные обучение, инструктаж, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;

> организацию контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;

> проведение аттестации рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией работ по охране труда в организации;

> проведение за счет собственных средств обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров (обследований) работников, внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров;

> недопущение работников к выполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний;

> информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;

> предоставление органам государственного управления охраной труда, органам государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда информации и документов, необходимых для осуществления ими своих полномочий;

> принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи;

> расследование в установленном Правительством Российской Федерации порядке несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

> санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда;

> беспрепятственный допуск должностных лиц органов государственного управления охраной труда, органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, органов Фонда социального страхования Российской Федерации, а также представителей органов общественного контроля в целях проведения проверок условий и охраны труда в организации и расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

> выполнение предписаний должностных лиц органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и рассмотрение представлений органов общественного контроля в установленные законодательством сроки;

> обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

> ознакомление работников с требованиями охраны труда.

Работники обязаны:

> соблюдать требования охраны труда;

> правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;

> проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда;

> немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);

> проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования).

Организация рабочих мест

В качестве примера ниже приведены требования к организации рабочих мест на складах.

При организации рабочих мест следует руководствоваться ГОСТ 12.2.032, ГОСТ 12.2.033, ГОСТ 12.2.049, ГОСТ 12.2.061, ГОСТ 12.4.026, межотраслевыми и отраслевыми рекомендациями по их обустройству.

Рабочие места должны быть расположены вне зоны перемещения механизмов, товаров, тары и движения грузов и обеспечивать удобство наблюдения за протекающими операциями и управления ими. Расположение рабочих мест должно предусматривать свободное пространство для перемещения работников при эксплуатации оборудования.

Каждое рабочее место должно быть размещено по ходу технологического процесса так, чтобы не создавалось встречных потоков при движении товаров, тары, отходов.

Рабочие места организуются так, чтобы путь движения товаров был как можно короче, а переходы работников сведены к минимуму.

Организация и состояние рабочих мест, а также расстояние между рабочими местами должны обеспечивать безопасное передвижение работника и транспортных средств, удобные и безопасные действия с товарами и тарой, а также техническое обслуживание, ремонт и уборку производственного оборудования.

Рабочее место должно быть обеспечено достаточной площадью для рационального размещения вспомогательного оборудования, инвентаря, тары, быть удобным для работника.

Рабочее место должно обеспечивать выполнение трудовых операций в удобных рабочих позах в пределах зоны досягаемости моторного поля в горизонтальной и вертикальной плоскостях и не затруднять движений работника.

На рабочем месте, где работа производится сидя, должны быть установлены удобные стулья.

Для работы в положении стоя рекомендуются следующие параметры рабочего места: ширина - 600 мм, длина - 1600 мм, высота рабочей поверхности - 955 мм, пространство для стоп размером не менее 150 мм по глубине, 150 мм - по высоте и 530 мм - по ширине.

Все необходимые инструменты и инвентарь должны храниться в ящиках производственного стола, настенных шкафах, на стеллажах, установленных рядом с рабочим местом.

Не допускается загромождать проходы и рабочие места товаром и тарой.

Взаимное расположение и компоновка рабочих мест должны обеспечивать безопасный доступ на рабочее место и возможность быстрой эвакуации при аварийной ситуации.

Размещение товаров и инвентаря должно обеспечивать удобства в работе, предотвращать излишние переходы, движения рук и туловища. Товары и инвентарь должны иметь постоянные, закрепленные за ними места расположения.

Размеры оборудования должны учитывать антропометрические показатели. Высота рабочей поверхности должна соответствовать ГОСТ 12.2.032 и ГОСТ 12.2.033.

На рабочих местах по расфасовке пылящих товаров должна быть установлена местная вытяжка.

Для упаковки товаров с достаточно большим весом стол должен быть повышенной прочности. На упаковочных столах должны быть предусмотрены емкости для размещения упаковочного материала (коробок, пакетов, бумаги и т.д.).

Рабочие места укладчиков-упаковщиков, осуществляющих трудоземельные операции в основном в положении "сидя" с ограничением общей подвижности, оборудуются удобными сиденьями и подставками для ног, регулируемые по высоте, углу наклона и по расстоянию от рабочей поверхности. Рабочие места должны обеспечивать возможность периодического чередования рабочего положения "сидя" на "стоя".

Покрывание рабочих сидений, спинок должно обеспечивать малую теплопроводность и возможность влажной уборки.

Площадь рабочего места кладовщика должна быть не менее 6 м². Для создания нормальных условий труда оборудуются утепленные кабины, допускается также ограждение рабочего места кладовщика остекленной перегородкой высотой 1,8 м.

Рабочее место кладовщика размещается ближе к тем участкам, где производится основная работа по комплектованию, упаковке и отправке товаров в экспедицию.

На рабочем месте кладовщика устанавливается стол и подъемно-поворотный стул, там же должен находиться необходимый для вскрытия тары инструмент (ножницы, гвоздодеры, клещи, плоскогубцы и др.).

Над столом кладовщика, где производится оформление документации, и у картотек устанавливаются светильники местного освещения.

Рабочее место комплектовщика оснащается соответствующим инвентарем, материалами и механизмами в зависимости от групп товаров, подлежащих комплектованию. При комплектовании крупногабаритных товаров рабочее место комплектовщика распространяется на всю площадь склада. В этом случае комплектование товаров осуществляется с помощью грузовых тележек с подъемными устройствами или автокар.

Рабочее место комплектовщика, работа которого связана со взвешиванием товаров, оборудуется весами грузоподъемностью от 5 до 2000 кг.

На рабочем месте комплектовщика должен быть стул высотой сидения 400 - 450 мм, глубиной сидения 410 - 500 мм, а также оборудовано местное освещение.

Рабочее место лифтера грузового лифта размещается на площадке у грузового лифта или группы лифтов на основном погрузочном этаже. Если лифтер сопровождает грузы, то его рабочее место распространяется и на кабину лифта.

Рабочее место лифтера оснащается тумбочкой для хранения аптечки и документации, табуретом, телефоном или другим переговорным устройством, наружной или внутренней кнопочной системой управления со световой и звуковой сигнализацией. Кроме того, в машинном отделении лифтов должны быть защитная каска, диэлектрические перчатки и коврик, а у лифтера - ключ от машинного отделения.

Для предотвращения сквозняков на рабочих местах, расположенных вблизи ворот, технологических проемов и дверей, следует устанавливать перегородки или экраны.

Рабочее место уборщика должно располагаться в непосредственной близости от обслуживаемой зоны. При его планировке должны быть предусмотрены необходимые проходы для работников и проезды для передвижения уборочных машин. На рабочем месте должен быть установлен шкаф с отделениями для хранения спецодежды, инвентаря и моющих средств.

Площадки обслуживания, расположенные на высоте более 0,8 м (при выгрузке, погрузке - на высоте равной высоте пола кузова транспортного средства), должны иметь ограждения и лестницы с поручнями. Высота ограждений (перил) должна быть не менее 1 м, при этом на высоте 0,5 м от настила площадки (лестниц) должно быть дополнительное продольное ограждение. Вертикальные стойки ограждения (перил) должны иметь шаг не более 1,2 м. По краям настилы площадки должны иметь сплошную бортовую полосу высотой 0,15 м. Ограждения и перила должны выдерживать сосредоточенную статическую нагрузку 700 Н.

Площадки постоянных рабочих мест должны иметь свободный проход шириной не менее 0,7 м. Поверхности настилов площадок и ступеней лестниц должны исключать скольжение. Ширина лестницы должна быть не менее 0,6 м, расстояние между ступенями лестницы - 0,2 м, ширина ступеньки - не менее 0,12 м.

Лестница площадки постоянного рабочего места высотой более 1,5 м должна иметь наклон к горизонту не более 45° , а меньшей высоты - не более 60° и иметь поручни.

Лестницы высотой более 3 м должны иметь переходные площадки через каждые 3 м. Лестницы на участках, не связанных с постоянным рабочим местом, должны соответствовать требованиям ГОСТ 26887.

Площадка должна быть снабжена табличкой с указанием максимально допустимой общей и сосредоточенной нагрузок.

Высота рабочей поверхности стола для пользователей персональных компьютеров должна регулироваться в пределах 680 - 800 мм, при отсутствии такой возможности она должна составлять 725 мм, пространство для ног должно быть высотой не менее 600 мм, шириной - не менее 500 мм, глубиной на уровне колен - не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног - не менее 650 мм и оборудовано подставкой для ног, которая имеет ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20° градусов. Поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм.

Рабочий стул (кресло) пользователя компьютера должен быть подъемно-поворотным, регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки, а также расстоянию спинки от переднего края си-

дня, при этом регулировка каждого параметра должна быть независимой, легко осуществляемой и иметь надежную фиксацию.

Поверхность сиденья, спинки и других элементов стула (кресла) должна быть полумягкой, с нескользящим, неэлектризующимся и воздухопроницаемым покрытием, обеспечивающим легкую очистку от загрязнений.

Экран видеомонитора должен находиться от глаз пользователя на оптимальном расстоянии 600-700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров алфавитно-цифровых знаков и символов.

Технологическое оборудование

Технологическое оборудование (далее именуется - оборудование) должно быть безопасным для работников при его монтаже, вводе в эксплуатацию, эксплуатации, ремонте, транспортировании и хранении.

На все оборудование должна быть техническая документация (паспорт, руководство по эксплуатации).

Монтаж оборудования должен выполняться в соответствии с проектно-сметной документацией, разработанной в установленном порядке, и требованиями завода-изготовителя.

Не допускается выполнение монтажных работ без утвержденного проекта или с отступлением от него без согласования с проектной организацией - разработчиком проекта, кроме монтажа единичного оборудования.

Оборудование должно быть полностью укомплектовано. Снятие каких-либо узлов и деталей, а также эксплуатация без них не допускаются.

Конструкция оборудования должна предусматривать прямое и свободное положение тела работника или наклон его вперед не более чем на 15°.

Стационарное оборудование должно устанавливаться на фундамент и надежно крепиться болтами.

Оборудование, являющееся источником вибрации, должно монтироваться на специальных, соответствующих техническому расчету фундаментах, основаниях и виброизолирующих устройствах, обеспечивающих допустимый уровень вибрации.

Оборудование не должно иметь острых углов, кромок и неровностей поверхностей, представляющих опасность травмирования работающих. Компонировка составных частей оборудования должна обеспечивать

печивать свободный доступ к ним, безопасность при монтаже и эксплуатации.

Опрокидывающиеся части оборудования не должны быть источником опасности.

Оборудование должно быть выполнено так, чтобы воздействие на работников вредных излучений было исключено или ограничено безопасными уровнями.

Материалы конструкции оборудования не должны оказывать опасное и вредное воздействие на организм человека на всех заданных режимах работы, а также создавать пожаро- и взрывоопасные ситуации.

Оборудование должно отвечать требованиям безопасности в течение всего периода эксплуатации при выполнении потребителем требований, установленных в эксплуатационной документации.

Оборудование должно быть пожаро-взрывобезопасным в предусмотренных условиях эксплуатации.

В соответствии с Правилами пожарной безопасности в Российской Федерации необходимо соблюдать следующие требования:

- > конструкция вытяжных устройств (шкафов и т.п.), аппаратов и трубопроводов должна предотвращать накопление пожароопасных отложений и обеспечивать возможность их очистки пожаробезопасными способами;

- > искрогасители, пылеулавливающие устройства, системы защиты от статического электричества, устанавливаемые на технологическом оборудовании, трубопроводах и в других местах, должны содержаться в рабочем состоянии;

- > для мойки и обезжиривания оборудования должны применяться негорючие моющие средства, а также безопасные в пожарном отношении способы;

- > отогревание ледяных пробок в трубопроводах следует производить горячей водой, паром и другими безопасными способами, применение для этих целей открытого огня не допускается;

- > горючие отходы, собранные в металлические контейнеры, ящики, должны своевременно удаляться из помещений;

- > во взрывопожароопасных участках, емкостных сооружениях (колодцах, дошниках и т.п.) должен применяться инструмент изготовленный из бесискровых материалов или в соответствующем взрывобезопасном исполнении;

> стены, потолки, пол, конструкции и оборудование помещений, где имеется выделение горючей пыли, должны систематически убираться.

Конструкция оборудования, приводимого в действие электрической энергией, должна включать устройства (средства) для обеспечения электробезопасности (ограждение, заземление, изоляция токоведущих частей, защитное отключение и др.).

Нельзя эксплуатировать оборудование, не имеющее защитного заземления, при снятой крышке корпуса, закрывающей токонесущие части, а также после истечения срока очередного ежегодного испытания и проверки состояния защитного заземления. Замер сопротивления заземления и изоляции проводов производится периодически, не реже одного раза в год.

Оборудование должно быть выполнено так, чтобы исключить накопление зарядов статического электричества в количестве, представляющем опасность для работника и возможность пожара, взрыва. Для защиты от разрядов статического электричества оборудование (дозаторы, питатели, трубопроводы и др.) должно быть заземлено в соответствии с ГОСТ 12.1.030.

Оборудование, работающее под давлением, должно иметь контрольно-измерительные приборы, аварийную, предупредительную и технологическую сигнализацию, предусмотренные утвержденным технологическим процессом, режимом и регламентом.

Контрольно-измерительные приборы не реже одного раза в год должны подвергаться проверке.

Оборудование, работа которого сопровождается выделением вредных веществ, должно включать встроенные устройства для их удаления или обеспечивать возможность присоединения к оборудованию удаляющих устройств.

Оборудование должно быть оснащено местным освещением, если его отсутствие может явиться причиной перенапряжения органа зрения или повлечь за собой другие виды опасности.

Части оборудования, представляющие опасность для обслуживающего персонала, должны быть окрашены в сигнальные цвета с нанесением знаков безопасности.

Кнопки и клавиши пуска и останова машин и их отдельных узлов должны быть изготовлены из изолирующего материала и надежно фиксироваться в установленном положении.

Температура на поверхности органов управления, предназначенных для выполнения операций без применения средств индивидуальной защиты рук, а также для выполнения операций в аварийных ситуациях во всех случаях не должна превышать 40°C для органов управления, выполненных из металла, и 45°C - выполненных из материалов с низкой теплопроводностью. Тепловыделяющее оборудование должно быть теплоизолировано так, чтобы температура наружных поверхностей не превышала 45°C. При невозможности по техническим причинам достигнуть указанных температур должны быть предусмотрены мероприятия по защите работников от возможного перегрева.

Форма и размер опорной поверхности педали (при ножном управлении оборудованием) должны обеспечивать легкое и удобное управление стопой или носком. Опорная поверхность педали должна быть шириной не менее 60 мм, нескользкой и при необходимости иметь упор для ноги.

Усилия, прилагаемые к органам управления, не должны превышать нормативной динамической или статической нагрузки на двигательный аппарат человека.

Части оборудования (в том числе предохранительные клапаны, кабели и др.), механическое повреждение которых может вызвать возникновение опасности, должны быть защищены ограждениями и расположены так, чтобы предотвратить их случайное повреждение работниками или средствами технического обслуживания.

Трубопроводы, шланги, провода, кабели и другие соединяющие детали и сборочные единицы должны иметь маркировку в соответствии с монтажными схемами.

В маркировке оборудования, предназначенного для подключения к водопроводу, должно быть указано давление или диапазон давления потребляемой воды.

Вблизи машин или в специально отведенных для этого местах вывешиваются плакаты по охране труда или предупредительные надписи.

Если безопасность работы обслуживающего персонала обеспечивается при определенном направлении вращения двигателя и их рабочих органов, то оно должно быть указано на двигателе или на корпусе оборудования.

Вращающиеся валки должны быть закрыты кожухом, а движущиеся рабочие органы - ограждены.

Детали и узлы, которые необходимо снимать и разбирать при санитарной обработке, должны быть снабжены легкоразъемными соединениями.

В оборудовании, наполняемом вручную, должна быть хорошо видна отметка номинального уровня.

Загрузочные чаши электромеханического оборудования должны иметь защитные экраны; расстояния от отверстий до рабочих органов не должны превышать допустимых значений.

При работе оборудования режущий инструмент должен иметь зазор относительно стенок кожуха не более 3 мм.

Каретки подачи продуктов должны иметь ограждающие планки, обеспечивающие безопасность рук и пальцев при приближении их к работающему инструменту.

Съемные, откидные и раздвижные ограждения рабочих органов, а также открывающиеся дверцы, щитки, крышки в этих ограждениях или корпусах оборудования должны иметь устройства, исключающие их случайное снятие или открывание, или иметь устройства, блокировки, обеспечивающие прекращение рабочего процесса при съеме или открывании ограждений, дверок и т.п.

Перед пуском оборудования снятые с места ограждения и приспособления должны быть установлены на место, прочно и правильно закреплены.

Защитные ограждения и подобные устройства должны иметь достаточную механическую прочность. Они не должны сниматься без применения инструмента, если их удаление необязательно при нормальной эксплуатации.

В оборудовании, оснащенном дверцами для защиты работников от соприкосновения с движущимися элементами оборудования, должна быть блокировка от работы электропривода при открывании дверец.

Откидные, съемные, раздвижные дверцы или крышки должны иметь удобные ручки и скобы и должны открываться вручную усилием не более 70 Н при использовании более двух раз в смену.

Вертикально поднимаемые дверцы не должны создавать опасность травмирования (они должны иметь упоры, фиксаторы и т.п.).

Ограждения и предохранительные приспособления не должны снижать освещенность рабочего места, увеличивать шум, создаваемый движущимися деталями оборудования.

Устройства фиксации рабочих частей подсоединяемых принадлежностей оборудования не должны случайно отсоединяться, валы вращения должны быть защищены от случайного соприкосновения с ними.

Конструкция запорного устройства должна исключать возможность его случайного открытия, если это может представлять опасность для работников.

Оборудование должно иметь надежно действующее приспособление для включения и останова, расположенное так, чтобы им было удобно и безопасно пользоваться с рабочего места, и чтобы была исключена возможность самопроизвольного включения. Кнопка "пуск" должна быть утоплена не менее чем на 3 мм или иметь фронтальное кольцо.

При наличии у агрегатов и поточных линий пусковых устройств отдельных механизмов должна применяться блокировка, исключающая возможность пуска этих механизмов с других мест.

Пусковые приспособления должны обеспечивать быстроту и плавность включения оборудования. Наличие нескольких мест пуска не допускается.

Оборудование необходимо оснащать устройством аварийного отключения "стоп", которое монтируется на каждом рабочем месте управления этим оборудованием.

Кнопки аварийного отключения должны быть красного цвета и увеличенного размера по сравнению с другими кнопками.

Для останова оборудования рабочие органы с опасным инерционным ходом должны иметь автоматическое торможение.

Работающие машины и механизмы оставлять без присмотра запрещается.

После окончания работы все оборудование и механизмы должны быть переведены в положение, исключающее возможность их пуска посторонними лицами; электропитание, газоснабжение, вода и паропроводы должны быть отключены.

Оборудование должно содержаться в надлежащей чистоте.

Санитарная обработка, разборка, чистка и мойка производятся после отключения оборудования от источников питания, полной остановки подвижных и вращающихся частей, а теплового оборудования - после полного остывания нагретых поверхностей.

Перед ремонтом оборудование должно быть отключено от источников питания и на пусковых (отключающих) устройствах должен вывешиваться плакат "Не включать - работают люди".

Импортированное оборудование должно иметь сертификат и знак соответствия, подтверждающие его соответствие установленным требованиям. Указанные сертификаты и знаки соответствия должны быть выданы или признаны уполномоченным на то федеральным органом исполнительной власти.

Машинное отделение оборудования со встроенной холодильной машиной (агрегатом) должно иметь ограждение. Допускается не устанавливать ограждение на оборудовании с верхним расположением агрегата, а также ограждение со стороны стены на оборудовании пристенного исполнения.

Двери камер и двери шкафов с контейнерной загрузкой должны открываться как снаружи, так и изнутри. Конструкция замка дверей должна обеспечивать возможность открытия двери изнутри при закрытом замке. Двери остального оборудования должны открываться снаружи. Усилие открытия (закрытия) двери не должно превышать 100 Н - для камер и 70 Н - для остального оборудования.

В камерах с контейнерной загрузкой предусматриваются устройства (пандус, направляющие) для вкатывания контейнеров и тары оборудования.

Пол камеры должен выдерживать удельную статическую нагрузку не менее 2000 Н/м², пол или дно остального оборудования - не менее 1200 Н/м².

Устройства для вкатывания контейнеров и тары-оборудования должны иметь достаточную прочность и жесткость.

Крюк для подвешивания мясных туш в камерах должен выдерживать нагрузку 1000 Н.

При наличии термоуказателя оборудования, показывающего температуру полезного объема, он должен размещаться в месте, удобном для наблюдения обслуживающим персоналом без открытия дверей. Применение ртутных термометров не допускается.

Весоизмерительное оборудование должно соответствовать ГОСТ 7328, ГОСТ 29329 и требованиям, установленным нормативной документацией.

При эксплуатации весоизмерительного оборудования должны соблюдаться следующие требования:

а) установка настольных весов на горизонтальной поверхности должна производиться так, чтобы станина прочно упиралась на все четыре опорные точки и во время работы не произошло самопроизвольного перемещения или падения весов;

б) товарные весы должны устанавливаться на ровном, непрогибающемся под нагрузкой полу. При погрузке бочек, тяжелых тюков следует пользоваться наклонным мостиком;

в) при постоянном взвешивании грузов весом 50 кг и более весы должны быть установлены в специальном углублении пола так, чтобы уровень платформы и пола совпадал;

г) перед подключением весов, работающих с использованием электрической энергии, необходимо надежно заземлить корпус весов изолированным проводом через специальную клемму (винт) для заземления или путем подключения через специальную трехполюсную розетку;

д) взвешиваемый товар и гири следует класть на весы осторожно, без толчков, по возможности в центре платформы без выступов за габариты весов. Нетарированный (навальный) груз необходимо располагать равномерно по всей площадке платформы весов;

е) при взвешивании товара не допускается укладывать на весы грузы, превышающие по массе наибольший предел взвешивания, нагружать и разгружать товарные весы при открытых арретире и изолире;

ж) для предотвращения травмирования работника обыкновенные гири следует хранить в футляре или ящике, а условные - на скобе товарных весов.

Эксплуатация вспомогательного оборудования, приспособлений, тары должна обеспечивать требования безопасности.

Устройство контейнеров должно обеспечивать безопасность выполнения транспортных, погрузочно-разгрузочных, перегрузочных и складских операций. Створки, запорные устройства, петли дверей, поверхности стенок и дверей контейнеров должны исключать возможность порезов и травм.

Технологические процессы

Технологические процессы в торговле организуются в соответствии с ГОСТ 12.3.002, ГОСТ Р 51303, ГОСТ Р 51304, СанПиН 2.3.5.021-94, технической и эксплуатационной документацией заво-

дов-изготовителей, содержащей требования безопасности труда при производстве работ.

Безопасность технологических процессов должна быть обеспечена:

- > выбором безопасных торгово-технологических процессов (видов работ), приемов и режимов работы и порядка обслуживания производственного оборудования и средств механизации;

- > использованием помещений, удовлетворяющих соответствующим требованиям безопасности и комфортности рабочих мест;

- > применением безопасного производственного оборудования;

- > рациональным размещением основного и вспомогательного оборудования и организацией рабочих мест;

- > применением безопасных способов хранения и транспортирования товаров;

- > оборудованием погрузочно-разгрузочных площадок и площадок складирования (для процессов, выполняемых вне торговых и складских помещений);

- > обустройством территорий предприятия;

- > обозначением опасных зон производства работ;

- > проведением мероприятий по ограничению ручных работ и работ, связанных с подъемом и перемещением тяжестей;

- > применением средств защиты работников, соответствующих характеру проявления возможных опасных и вредных производственных факторов;

- > осуществлением технических и организационных мер по предотвращению пожаров и (или) взрывов и по противопожарной защите;

- > соблюдением установленного внутреннего трудового распорядка, производственной и технологической дисциплины;

- > профессиональным отбором, обучением работников, проверкой их знаний и навыков по безопасности труда;

- > включением требований безопасности труда в нормативную, проектно-конструкторскую и технологическую документацию, соблюдением этих требований, а также требований соответствующих правил и норм по охране труда.

В технологической документации учитываются требования государственных и отраслевых стандартов, норм, правил по охране труда, в которых приводятся:

> опасные и вредные производственные факторы, источники их возникновения и предельно допустимые значения;

> порядок установки и съема деталей, загрузки и выгрузки используемого оборудования;

> требования пожаро- и взрывобезопасности, безопасной эксплуатации и обслуживания торгово-технологического оборудования и технических средств.

В качестве меры, исключающей непосредственный контакт работников с товарами, которые могут оказать на них вредное воздействие при погрузке (выгрузке), размещении их на хранение и подготовке к отгрузке, следует применять коллективные и индивидуальные средства защиты, специальную одежду, предусмотренные соответствующими правилами и нормами, а также имеющимися в организации инструкциями для работников отдельных профессий (видов работ).

Для сокращения продолжительности воздействия на работников вредных производственных факторов следует:

> соблюдать правила хранения товаров (кислоты, растворители, ацетон, сухие краски и другие аналогичные товары должны храниться в прочной, плотно закрытой таре, не допускающей их распыления и испарения);

> соблюдать правила подготовки товаров к отгрузке или выдаче (дефростация мясных, рыбных и др. товаров);

> применять средства механизации при транспортировании охлажденных и замороженных продуктов;

> размещать хранящиеся в холодильных камерах товары в заранее определенных местах;

> оборудовать рабочие места вентиляцией (при работе с ядохимикатами, товарами бытовой химии и т.п.).

Для ограничения тяжести и снижения напряженности труда работников необходимо внедрять рекомендации эргономики и логистики.

Для снижения физической нагрузки на работников необходимо:

> осуществлять переноску тяжестей в соответствии с существующими нормами;

> принимать меры по внедрению достижений в области механизации тяжелых и трудоемких работ, поддержанию в исправном состоянии оборудования, инструментов, приспособлений и инвентаря;

> обеспечивать соответствие количества и видов средств механизации товарному профилю и объему работ;

> внедрять технологические карты грузопотоков, обеспечивать кратчайшие маршруты для перемещения товаров и тары от одного рабочего места к другому;

> принимать меры по улучшению планировки, оснащенности и обслуживания рабочих мест;

> оборудовать места выполнения погрузочно-разгрузочных работ разгрузочными рампами, уравнительными поворотными площадками, лифтами, подъемниками, переходными мостиками;

> осуществлять вертикальную транспортировку товаров и тары с помощью грузовых лифтов;

> применять электропогрузчики, грузовые лифты, краны-штабелеры электрические, краны мостовые электрические, электро-тележки, средства непрерывного транспорта. Предусматривать совместное использование напольного аккумуляторного транспорта и грузовых тележек.

Для снижения утомляемости, профилактики заболеваемости работников следует:

> оборудовать рабочие места продавцов стульями или откидными сиденьями для кратковременного отдыха;

> оборудовать рабочие места контролеров, укладчиков-упаковщиков стульями с подлокотниками и сиденьем, регулируемым по высоте;

> принимать меры по их обеспечению работников специальной обувью с ортопедическими стельками.

С целью снижения нервно-эмоциональной напряженности работников в крупных предприятиях рекомендуется оборудовать комнату психологической разгрузки.

Для контроля и управления технологическими процессами на линиях, состоящих из нескольких последовательно установленных одновременно работающих конвейеров или конвейеров в сочетании с другими машинами (линия для упаковки товаров, линия для комплектования заказов и т.п.), приводы конвейеров и всех машин должны быть сблокированы так, чтобы в случае внезапной остановки какой-либо машины или конвейера предыдущие машины и конвейеры автоматически отключались, а последующие продолжали работать до полного схода с них транспортируемого груза.

При возникновении ситуаций, которые могут привести к аварии или другим нежелательным последствиям, на отдельных технологических операциях и в производственных помещениях необходимо предусматривать следующие способы уведомления:

- > холодильные камеры с температурой 0°C и ниже оборудовать системой светозвуковой сигнализации "человек в камере", сигнал от которой должен поступать в помещение с постоянным круглосуточным дежурством персонала;

- > оборудование для нагрева и кипячения оснащать системой световой сигнализации, которая предупреждает о нарушении его работы;

- > сигнальные устройства, предупреждающие об опасности, следует выполнять и располагать так, чтобы их сигналы были хорошо различимы и слышны в производственной обстановке всеми лицами, которым угрожает опасность.

Организация погрузочно-разгрузочных работ

Погрузочно-разгрузочные работы должны выполняться в соответствии с ГОСТ 12.3.009, ГОСТ 12.3.020, ГОСТ 12.4.026, Межотраслевыми правилами по охране труда при погрузочно-разгрузочных работах и размещении грузов, Межотраслевыми правилами по охране труда при эксплуатации промышленного транспорта (напольный безрельсовый колесный транспорт).

Места производства погрузочно-разгрузочных работ и подъездные пути к ним должны иметь ровное твердое покрытие, способное воспринимать нагрузки от грузов и подъемно-транспортных машин, и содержаться в исправном состоянии. Траншеи, выбоины, канавы и т.п. должны быть полностью закрыты. Канализационные и другие технические колодцы должны быть закрыты прочными крышками, вставленными в гнезда или закрепленными на шарнирах.

Территория погрузочно-разгрузочной площадки должна иметь достаточное естественное и (или) искусственное освещение (не менее 10 лк.), своевременно очищаться от мусора и посторонних предметов, а в зимнее время - от снега и льда (при необходимости - посыпаться песком или другими средствами, предотвращающими скольжение).

В местах пересечения подъездных путей автотранспорта с канавами, траншеями, железнодорожными линиями и др. должны быть

устроены прочные настилы или мостки для переездов, выдерживающие соответствующую нагрузку.

Для ограничения движения автотранспорта при подаче его задним ходом на погрузочно-разгрузочной площадке должен быть уложен тротуар или отбойный брус.

На площадке для укладки груза указываются границы штабелей, проходов и проездов между ними. Ширина проездов должна обеспечивать безопасность движения транспортных средств и подъемно-транспортных машин.

На площадках для выгрузки (погрузки) тарных, штучных грузов должны быть устроены платформы, эстакады, ramпы высотой, равной высоте пола кузова транспортного средства. Ramпы со стороны подъезда транспортных средств должны быть шириной не менее 1,5 м и иметь уклон не более 5°. Ширина эстакады, предназначенной для перемещения по ней транспортных средств, должна быть не менее 3 метров.

Вдоль передней кромки платформы следует устанавливать соответствующий по прочности и высоте охранный борт для предупреждения завала колес напольного транспорта за край платформы.

Эстакады, платформы, ramпы для производства погрузочно-разгрузочных работ с заездом на них автомобилей и других транспортных средств должны оборудоваться указателями допустимой грузоподъемности и колесоотбойными предохранительными устройствами, препятствующими съезду и опрокидыванию транспортных средств.

Помещения для приема и хранения товаров, расположенные в подвальных и цокольных этажах, имеющие лестницы с количеством маршей более одного или высотой более 1,5 м, должны оборудоваться люками и трапами для спуска грузов непосредственно в помещение.

Помещения для приема и хранения товаров, расположенные выше первого этажа и имеющие лестницы с количеством маршей более одного или высотой более 2 м, должны оборудоваться подъемниками для спуска и подъема грузов.

В складах, расположенных в жилых домах, погрузка, выгрузка грузов должна производиться с торцов зданий, не имеющих окон, из подземных туннелей или со стороны магистралей при наличии специальных помещений для приема и хранения товаров.

При установке автомобиля для погрузки-выгрузки вблизи здания между зданием и задним бортом кузова автомобиля должен соблюдаться разрыв не менее 0,8 м. Перед началом движения автомобиля задним ходом в условиях недостаточного обзора лицом, руководящим погрузочно-разгрузочными работами, должен быть выделен специальный человек для организации безопасного движения автомобиля и контроля за соблюдением установленного вышеуказанного разрыва.

Для фиксации остановки автомобиля на безопасном расстоянии при необходимости должны применяться специальные переносные устройства (башмаки, клинья и т.п.).

Открывать и закрывать борта кузова транспортного средства разрешается не менее чем двум работникам. При этом необходимо убедиться в безопасном расположении груза.

Высота разгрузочно-погрузочных платформ для автотранспорта должна быть 1,1 - 1,2 м, для малотоннажных автомобилей - 0,6 - 0,8 м, ширина от 3 м (для малотоннажных автомобилей) до 6 м. В зависимости от климатического района расположения и величины площади склада разгрузочные платформы должны размещаться под навесом в неотапливаемых или отапливаемых помещениях. Навесы должны полностью перекрывать разгрузочную платформу, а также кузов автомобиля на 1 м.

Разгрузочные платформы должны размещаться под навесами, в неотапливаемых или отапливаемых помещениях.

В случаях, когда разгрузочные места в предприятиях, использующих ночной завоз товаров, предусматриваются вне основной разгрузочной платформы, допускается вместо платформы (при соответствующих обоснованиях) применять разгрузочно-погрузочные устройства.

При разгрузке товаров под навесами или в неотапливаемые помещения должны предусматриваться помещения для приема товаров.

Площадь помещения для приема товаров должна быть до 16 м² в расчете на одно разгрузочное место.

Перед грузовыми лифтами должны предусматриваться разгрузочные площадки. Ширина разгрузочных площадок должна быть не менее ширины лифтов, измеренной по внешним габаритам с учетом ограждающих конструкций. Глубину площадок следует определять без учета ширины примыкающих к ней коридоров.

В шахте, машинном и блочном помещениях лифта запрещается хранить предметы, не относящиеся к его эксплуатации.

Машинное и блочное помещения, помещения для размещения лебедки и блоков грузового малого лифта, а также шкафы для размещения оборудования при отсутствии машинного помещения должны быть заперты, а подходы к дверям этих помещений и шкафам - свободны.

Территория предприятия должна содержаться в чистоте, проезды, проходы, разгрузочные площадки и т.п. следует постоянно очищать от мусора.

На территории, прилегающей к предприятию, не допускается проведение погрузочно-разгрузочных работ, складирование тары, размещение контейнеров с мусором.

Площадки мусоросборников должны располагаться на расстоянии не менее 25 м от жилых и производственных зданий.

Мусоросборники и выгребные ямы должны очищаться (при заполнении не более 2/3 их объема), ежедневно хлорироваться.

Воздух рабочей зоны

Содержание вредных веществ в воздухе рабочей зоны не должно превышать установленных предельно допустимых концентраций (ПДК) в соответствии с ГОСТ 12.1.005, ГОСТ 12.1.007 и гигиеническими нормативами ГН 2.2.5.686-98.

При одновременном содержании в воздухе рабочей зоны нескольких вредных веществ разнонаправленного действия ПДК остаются такими же, как и при изолированном воздействии.

В соответствии с Гигиеническими критериями оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса (Р 2.2.755-99) при одновременном содержании в воздухе рабочей зоны нескольких вредных веществ однонаправленного действия (по заключению органа государственного санитарного надзора) сумма отношений фактических концентраций каждого из них (K_1, K_2, \dots, K_n) в воздухе к их ПДК (ПДК₁, ПДК₂, ..., ПДК_n) не должна превышать единицы.

Для предотвращения образования и попадания в воздух производственных помещений вредных веществ необходимо:

> соблюдать технологию;

> обеспечивать бесперебойную и эффективную работу приточно-вытяжной вентиляции;

> в помещениях для приема, хранения и подготовки товаров к отгрузке или выдаче товаров бытовой химии (химико-москательные товары), до начала работы, в процессе и по окончании рабочего дня производить влажную уборку.

Микроклимат, вентиляция и отопление

Состояние микроклимата (температура воздуха, температура поверхностей, относительная влажность воздуха, скорость движения воздуха), вентиляции и отопления должны соответствовать ГОСТ 12.1.005, ГОСТ 12.4.021, СНиП 2.04.05-91, СНиП 2.08.01-89, СНиП 2.08.02-89, СНиП 2.09.04-87, СанПиН 2.2.4.548-96, СанПиН 2.2.0.555-96.

Для профилактики неблагоприятного воздействия производственных факторов могут быть использованы защитные устройства и средства (приточно-вытяжная вентиляция; системы местного кондиционирования воздуха; воздушное душирование; компенсация неблагоприятного воздействия одного параметра микроклимата изменением другого; средства индивидуальной защиты; помещения для отдыха и обогрева и т.п.).

Вентиляционные системы должны обеспечивать необходимые метеорологические условия и чистоту воздуха на рабочих местах в рабочей зоне помещений для приема, хранения и подготовки товаров к выдаче или отгрузке.

Расположение вентиляционных систем должно обеспечивать безопасный и удобный монтаж, эксплуатацию и ремонт технологического оборудования.

На всасывающих и нагнетательных отверстиях вентиляторов, не присоединенных к воздуховодам, следует предусматривать защитные ограждения.

В продовольственных и непродовольственных складах площадью до 250 кв.м допускается вентиляция с естественным побуждением. В продовольственных и непродовольственных складах площадью свыше 250 кв.м необходима вентиляция с механическим побуждением. При хранении продовольственных и непродовольственных товаров в отдельных помещениях система вентиляции должна быть раздельной.

Шахты вытяжной вентиляции должны выступать над коньком крыши или поверхностью плоской кровли на высоту не менее 1 м.

В системах механической приточной вентиляции должна быть предусмотрена очистка подаваемого наружного воздуха и его подогрев в зимнее время. Забор воздуха для приточной вентиляции осуществляется в зоне наименьшего загрязнения на высоте не менее 2 м от земли. В местах забора чистого воздуха должна быть исключена возможность появления горючих и токсичных газов и паров, а также дыма, искр и открытого огня.

Приточный воздух следует направлять так, чтобы он не поступал через зоны с большим загрязнением в зоны с меньшим загрязнением и не нарушал работы местных отсосов.

Удаление воздуха из помещений системами вентиляции следует предусматривать из зон, в которых воздух наиболее загрязнен или имеет наиболее высокую температуру. При выделении пыли и аэрозолей удаление воздуха системами общеобменной вентиляции следует предусматривать из нижней зоны.

В складах, кроме складов химических, синтетических или иных пахучих веществ и горючих жидкостей, допускается применять рециркуляцию воздуха, при этом наружный воздух должен подаваться в объеме не менее 20 м³/ч на одного человека.

Системы вытяжной вентиляции следует предусматривать отдельными для обычных складских помещений, холодильных камер для хранения фруктов и овощей, уборных и душевых.

Оборудование вытяжных систем вентиляции, удаляющих воздух с резким или неприятным запахом (из уборных, курительных комнат и др.), не допускается размещать в общем помещении для вентиляционного оборудования вместе с оборудованием для приточных систем.

В помещениях подготовки к отгрузке или выдаче сыпучих продуктов, в местах термоупаковки пищевых продуктов в полимерную пленку необходимо предусматривать оборудование местной вытяжной вентиляции с механическим побуждением.

Системы местных отсосов вредных веществ или взрывопожароопасных смесей следует предусматривать отдельными с системами общеобменной вентиляции.

Холодильные камеры для хранения овощей, фруктов, ягод и зелени должны быть оборудованы механической приточной вентиляцией, не связанной с другими системами вентиляции.

Помещения, имеющие естественное освещение, могут проветриваться через фрамуги, форточки или другие устройства.

Системы кондиционирования воздуха применяются в зависимости от климатического района расположения и величины площади организации.

В боксах и на дебаркадере следует предусматривать общеобменную приточно-вытяжную вентиляцию, рассчитанную на разбавление и удаление вредных газов, выделяющихся при работе двигателей автомашин.

У постоянно открытых проемов в наружных стенах помещений, не имеющих тамбуров, и у наружных дверей вестибюлей зданий следует предусматривать воздушные и воздушно-тепловые завесы.

Температура воздуха, подаваемого воздушно-тепловыми завесами, должна быть не выше 50°С у наружных дверей и не выше 70°С у наружных ворот и проемов.

Отопление должно обеспечивать температуру и влажность воздуха в помещениях, соответствующие требованиям СНиПов, ГОС-Тов.

Подача тепла системами отопления должна предусматриваться в холодный период времени во всех помещениях с постоянным или длительным (свыше 2 часов) пребыванием людей, а также в помещениях, в которых поддержание положительной температуры необходимо по технологическим условиям.

Системы отопления должны обеспечивать равномерное нагревание воздуха помещений, гидравлическую и тепловую устойчивость, взрывопожарную безопасность и доступность для их очистки и ремонта.

Отопительные приборы систем водяного и парового отопления должны иметь гладкую поверхность, допускающую легкую очистку.

Отопительные приборы следует размещать, как правило, под световыми проемами, в местах, доступных для осмотра, ремонта и очистки.

Освещение

Естественное освещение, нормы освещенности, устройство и эксплуатация установок искусственного освещения должны соответствовать ГОСТ 12.2.007.13, СНиП 23-05-95, Правилам устройства электроустановок (ПУЭ) и другим нормативным правовым актам,

содержащим требования безопасности при работе с электрооборудованием.

Помещения с постоянным пребыванием людей должны иметь, как правило, естественное освещение.

Без естественного освещения допускается эксплуатировать помещения, размещение которых разрешено в подвальных и цокольных этажах общественных зданий и сооружений:

- > помещения складов продовольственных товаров;
- > помещения складов непродовольственных товаров площадью до 400 кв.м;
- > подсобные помещения (хранения тары, контейнеров, уборочного инвентаря и т.д.);
- > помещения для приема, хранения и подготовки товаров к выдаче или отгрузке;
- > вестибюль при устройстве выхода из него через первый этаж;
- > гардеробные, уборные, умывальные, душевые;
- > комнаты личной гигиены женщин.

Освещение (естественное, искусственное или совмещенное) помещений должно обеспечивать зрительный комфорт, предупреждать появление зрительного и общего утомления, профессиональные заболевания глаз.

При искусственном освещении помещений следует применять систему общего или комбинированного освещения.

Для освещения непроизводственных помещений следует, как правило, применять общее равномерное освещение.

Светильники должны быть пожаробезопасными и соответствовать ГОСТ 12.1.004.

Для помещений, имеющих зоны с разными условиями естественного освещения и различными режимами работы, необходимо раздельное управление освещением таких зон.

Для электрического освещения можно применять газоразрядные лампы и лампы накаливания. Использование ламп накаливания для общего освещения допускается в случае невозможности или технико-экономической нецелесообразности использования разрядных ламп. Применение ксеноновых ламп внутри помещений не допускается.

Искусственное освещение в должно быть в помещениях подготовки товаров к отгрузке или выдаче - 200 лк, в помещениях хранения товаров - 50 лк.

В холодильных камерах следует применять светильники, разрешенные для использования в помещениях с низкими температурами. Светильники должны иметь защитные плафоны с металлической сеткой для предохранения их от повреждения и попадания стекол на продукты.

Для местного освещения рабочих мест следует использовать светильники с непросвечивающими отражателями. Светильники должны располагаться таким образом, чтобы их светящиеся элементы не попадали в поле зрения работающих на освещаемом рабочем месте и на других рабочих местах.

Местное освещение рабочих мест, как правило, должно быть оборудовано регуляторами освещения.

Для местного освещения, кроме разрядных источников света, целесообразно использовать лампы накаливания, в том числе галогенные.

Освещенность рабочей поверхности, создаваемая светильниками общего освещения в системе комбинированного освещения, должна составлять не менее 10% нормируемой для комбинированного освещения при тех источниках света, которые применяются для местного освещения.

При этом освещенность должна быть не менее 200 лк - при разрядных лампах, не менее 75 лк - при лампах накаливания. Создавать освещенность от общего освещения в системе комбинированного более 500 лк - при разрядных лампах и более 150 лк - при лампах накаливания допускается только при наличии соответствующих обоснований.

При наличии в одном помещении рабочих и вспомогательных зон следует предусматривать локализованное общее освещение (при любой системе освещения) рабочих зон и менее интенсивное освещение вспомогательных зон.

В тех помещениях, где работа не производится, освещенность проходов и участков должна составлять не более 25% нормируемой освещенности, создаваемой светильниками общего освещения, но не менее 75 лк - при разрядных лампах и не менее 30 лк - при лампах накаливания.

Лампы накаливания и газоразрядные лампы, применяемые для общего или местного освещения, должны быть заключены в защитную и светорассеивающую арматуру. Применение открытых ламп не допускается.

Расстояние от светильников до товара, изделий и тары, находящихся в помещениях для хранения товаров, должно быть не менее 0,5 м.

В помещениях сырых, особо сырых, жарких и с химически активной средой применение люминесцентных ламп для местного освещения допускается только в арматуре специальной конструкции.

Аварийное освещение подразделяется на освещение безопасности и эвакуационное.

Освещение безопасности следует предусматривать в случаях, если отключение рабочего освещения и связанное с этим нарушение обслуживания оборудования и механизмов может вызвать:

- > взрыв, пожар, отравление людей;
- > длительное нарушение технологического процесса;
- > нарушение работы вентиляции и кондиционирования воздуха для помещений, в которых недопустимо прекращение работ.

Эвакуационное освещение в помещениях или в местах производства работ вне зданий следует предусматривать:

- > в местах, опасных для прохода людей;
- > в проходах и на лестницах, служащих для эвакуации людей, при числе эвакуирующихся более 50 человек;
- > в помещениях с постоянно работающими в них людьми, где выход людей из помещения при аварийном отключении нормального освещения связан с опасностью травматизма из-за продолжения работы оборудования;
- > в производственных помещениях без естественного света.

Эвакуационное освещение должно обеспечивать наименьшую освещенность на полу основных проходов (или на земле) и на ступенях лестниц: в помещениях - 0,5 лк, на открытых территориях - 0,2 лк.

Неравномерность эвакуационного освещения (отношение максимальной освещенности к минимальной) по оси эвакуационных проходов должна быть не более 40:1.

Светильники освещения безопасности в помещениях могут использоваться для эвакуационного освещения.

Светильники аварийного освещения должны отличаться от светильников рабочего освещения знаком или окраской. Для аварийного освещения (освещения безопасности и эвакуационного) следует применять:

- > лампы накаливания;

> разрядные лампы высокого давления при условии их мгновенного или быстрого повторного зажигания как в горячем состоянии после кратковременного отключения питающего напряжения, так и в холодном состоянии,

Люминесцентные лампы допускается применять для аварийного освещения, если во всех режимах питание осуществляется на переменном токе и температура окружающей среды помещения составляет не менее плюс 5°C.

Осветительные приборы аварийного освещения (освещения безопасности и эвакуационного) допускается предусматривать горящими, включенными одновременно с основными осветительными приборами нормального освещения, и не горящими, автоматически выключаемыми при прекращении питания нормального освещения.

Для охранного освещения могут использоваться любые источники света, за исключением случаев, когда охранное освещение нормально не горит и автоматически включается от действия охранной сигнализации или других технических средств. В таких случаях должны применяться лампы накаливания.

Светильники рабочего освещения и светильники аварийного освещения должны питаться от разных независимых источников. Сеть аварийного освещения должна быть выполнена без штепсельных розеток.

Светильники эвакуационного освещения в зданиях с естественным освещением должны быть присоединены к электросети, не зависящей от электросети рабочего освещения, начиная от щита электроподстанции (распределительного пункта освещения).

Не допускается использование электросиловых сетей для питания общего рабочего и аварийного (освещения безопасности и эвакуационного) освещения в зданиях без естественного освещения.

Групповые линии сетей внутреннего освещения должны быть защищены предохранителями или автоматическими выключателями на рабочий ток не более 25А.

Установку и очистку светильников сети электрического освещения, смену перегоревших ламп и плавких калиброванных вставок, ремонт и осмотр сети электрического освещения должен выполнять по графику оперативный, оперативно-ремонтный либо специально обученный персонал.

Периодичность работ по очистке светильников и проверке технического состояния осветительных установок устанавливается с

учетом местных условий (в холодильных камерах, душевых - не реже двух раз в год, в торговых залах, кабинетах и рабочих помещениях - одного раза в год). На участках, подверженных усиленному загрязнению, очистка светильников должна выполняться по особому графику.

Вышедшие из строя люминесцентные лампы, лампы ДРЛ и другие источники, содержащие ртуть, должны храниться упакованными в специальном помещении. Их необходимо периодически вывозить для уничтожения и дезактивации в отведенные для этого места.

Световые проемы запрещается загромождать тарой как внутри, так и вне здания, а также заменять стекла фанерой, картоном и др.

Стекла световых проемов необходимо очищать от пыли и грязи не менее двух раз в год, а в помещениях со значительным выделением пыли, копоти - по мере их загрязнения. При очистке должны использоваться специальные приспособления (передвижные вышки, лестницы и т.п.), испытанные в установленном порядке.

Защита от шума

Допустимые уровни звука на рабочих местах, общие требования к защите от шума определяются в соответствии с ГОСТ 12.1.003, ГОСТ 12.1.036, СН-2.2.4/2.1.8.562.

В помещениях предельно допустимые уровни звука и эквивалентные уровни звука составляют 80 дБА.

Снижение шума, воздействующего на человека, должно осуществляться:

- > техническими средствами борьбы с шумом (уменьшением шума машин в источнике, применением технологических процессов, при которых звуковое давление на рабочих местах не превышает допустимые уровни, и др.);

- > строительно-акустическими мероприятиями;

- > организационными мероприятиями (сокращением времени нахождения в условиях повышенного шума и другими).

В тех помещениях, где размещается оборудование, генерирующее шум, должны осуществляться следующие мероприятия по защите работающих от его вредного воздействия:

- > отделка потолков и стен помещений звукопоглощающими материалами;

- > установка электродвигателей на амортизаторы из звукопоглощающих материалов (резина, пробки, механические пружины);

- > своевременное устранение неисправностей, увеличивающих шум при работе оборудования;
- > контроль за креплением движущихся частей машин и механизмов, проверка состояния амортизационных прокладок, обеспечение регулярной смазки трущихся деталей механизмов;
- > изолирование агрегатов с помощью кожухов или капотов;
- > своевременная профилактика и ремонт оборудования;
- > эксплуатация оборудования в режимах, указанных в паспортах заводов-изготовителей;
- > размещение рабочих мест, машин и механизмов таким образом, чтобы воздействие шума на работников было минимальным;
- > применение акустических экранов и индивидуальных средств защиты работников;
- > организация мест кратковременного отдыха работников в помещениях, оборудованных средствами звукоизоляции и звукопоглощения,

Для снижения шума от вентиляционных, отопительных, холодильных установок, установок кондиционирования воздуха и механического оборудования необходимо:

- > ограничивать окружные скорости вращения колес вентиляторов и скорость движения воздуха;
- > снабжать вентиляционные, отопительные, холодильные системы, а также установки кондиционирования воздуха и механическое оборудование шумоглушителями и звукоизолировать воздухопроводы;
- > предусматривать установку вентиляторов и электродвигателей на вибро и звукопоглощающих основаниях;
- > обеспечивать разрыв между фундаментами под оборудованием и стенами здания;
- > осуществлять перенос электродвигателей, установленных открыто в рабочем помещении, в камеру со звукоизолирующими стенками;
- > соединять входное и выходное отверстия кожуха вентилятора с воздухопроводами с помощью гибких вставок;
- > периодически осматривать и заменять подшипники вентилятора;
- > устранять биение шкивов или соединительных муфт, клиноременных и плоскоремennых передач;
- > поддерживать устойчивую балансировку вращающихся узлов.

Опасные и вредные производственные факторы³⁰

На работников могут воздействовать неблагоприятные факторы производственной среды (физические, химические, психофизиологические факторы), обусловленные трудовым процессом.

Физические факторы:

- > движущиеся машины и механизмы, подвижные части торгово-технологического оборудования, перемещаемые товары, тара;
- > повышенная запыленность воздуха рабочей зоны;
- > повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны, поверхностей оборудования, товаров;
- > повышенный уровень шума на рабочем месте;
- > повышенная или пониженная влажность и подвижность воздуха рабочей зоны;
- > повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;
- > повышенный уровень статического электричества;
- > повышенный уровень электромагнитных излучений;
- > отсутствие или недостаток естественного света;
- > недостаточная освещенность рабочей зоны, пониженная контрастность, прямая и отраженная блескость;
- > острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхностях инструмента, оборудования, инвентаря, товаров, тары.

Химические факторы:

- > токсические, раздражающие, канцерогенные и другие вещества, выделяемые товарами бытовой химии, кожгалантереи, ковровыми изделиями, мебельными товарами, товарами из пластических масс, обувью, текстильными и лакокрасочными товарами, парфюмерией и другими; газы, присутствующие при выполнении работ в замкнутых объемах (колодцах, дошниках и других емкостях).

Психофизиологические факторы:

- > физические перегрузки, нервно-психологические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов, монотонность труда, эмоциональные перегрузки).

³⁰ Межотраслевые правила по охране труда в розничной торговле ПОТ Р М 014-2000. (утв. постановлением Минтруда РФ от 16 октября 2000 г. N 74). Введены в действие с 1 декабря 2000 г.

Охрана окружающей среды

Деятельность предприятия не должна вызывать ухудшения характеристик окружающей среды - засоренности территории, запыленности и загазованности воздуха и т.п.

Предприятиями должна быть исключена возможность попадания опасных и вредных веществ в воздух, почву, водоемы, водопровод и канализацию.

Экологическая безопасность должна обеспечиваться соблюдением установленных требований охраны окружающей среды к территории, техническому состоянию и содержанию помещений, вентиляции, водоснабжению, канализации и другим факторам.

Не допускается:

> применение способов переработки упаковки товаров, которые могут нанести ущерб окружающей среде (сжигание древесной, бумажной, полимерной упаковки на открытых площадках, прилегающих к территории жилых домов, промышленных предприятий, транспортных и иных коммуникаций, нефтепроводов, газопроводов; выбрасывание упаковок в лесных массивах, вблизи водоемов, нефтепроводов, газопроводов);

> сброс в открытые водоемы загрязненных производственных и бытовых сточных вод без соответствующей очистки, а также устройство поглощающих колодцев;

> организация мелкорозничной торговли напитками в розлив в неканализованных местах и без наличия водопровода;

> сброс сточных вод после мытья посуды и инвентаря непосредственно на прилегающую территорию.

Территория предприятия должна содержаться в чистоте, проезды, проходы, разгрузочные площадки и т.п. следует постоянно очищать от мусора.

На территории, прилегающей к предприятию, не допускается проведение погрузочно-разгрузочных работ, складирование тары, размещение контейнеров с мусором.

Площадки мусоросборников должны располагаться на расстоянии не менее 25 м от жилых и производственных зданий, а также от мест организации розничной торговли.

Мусоросборники и выгребные ямы должны очищаться (при заполнении не более 2/3 их объема), ежедневно хлорироваться.

Средства защиты работников

Применяемые средства защиты должны соответствовать ГОСТ 12.4.011, СНиП II-12-77 и другим нормативам.

Средства защиты должны отвечать требованиям технической эстетики и эргономики, не должны быть источником опасных и вредных производственных факторов.

Средства защиты должны обеспечивать:

> удаление опасных и вредных веществ и материалов из рабочей зоны;

> снижение уровня вредных факторов до установленных санитарными нормами безопасных пределов;

> защиту работников от действия опасных и вредных производственных факторов, сопутствующих торгово-технологическим процессам, условиям работы, а также защиту от загрязнений.

Выбор средств защиты производится с учетом требований безопасности для каждого конкретного вида работ.

Средства защиты приводятся в готовность до начала рабочего процесса. Без оформленной в установленном порядке технической документации средства защиты не допускаются к применению.

Средства коллективной защиты работников конструктивно должны быть соединены с торгово-технологическим оборудованием или расположены на рабочем месте таким образом, чтобы постоянно обеспечивалась возможность контроля его работы, а также безопасность ухода и ремонта.

В помещениях организаций, где осуществляется хранение товаров бытовой химии, лакокрасочных товаров, горючих жидкостей и иных пахнущих веществ, а также на рабочих местах, где происходит образование и выделение пыли, газа или пара, наиболее эффективным средством создания оптимальных значений микроклимата и снижения концентрации вредных веществ в воздухе рабочей зоны служит вентиляция.

Применяемые средства индивидуальной защиты должны соответствовать ГОСТ 12.4.010, ГОСТ 12.4.029, ГОСТ 12.4.103 и другим нормативам.

Средства индивидуальной защиты применяются в тех случаях, когда безопасность работ не может быть обеспечена конструкцией оборудования, организацией производственных процессов, архитектурно-планировочными решениями и средствами коллективной защиты, а также, если не обеспечивается гигиена труда.

Работникам, занятым на работах с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, выдаются бесплатно сертифицированные специальная одежда, специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты по установленным нормам обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты.

Выдаваемые работникам средства индивидуальной защиты должны соответствовать их полу, росту и размерам, характеру и условиям выполняемой работы и обеспечивать безопасность труда.

Работодатель обязан обеспечить информирование работников о полагающихся им средствах индивидуальной защиты, организовать надлежащий учет и контроль выдачи работникам средств индивидуальной защиты в установленные сроки.

Во время работы работники, профессии которых предусмотрены в Типовых отраслевых нормах, обязаны пользоваться и правильно применять выданные им средства индивидуальной защиты, а работодатель должен принимать меры к тому, чтобы работники во время работы действительно пользовались выданными им средствами индивидуальной защиты. Работники не должны допускаться к работе без предусмотренных в Типовых отраслевых нормах средств индивидуальной защиты, в неисправной, не отремонтированной, загрязненной специальной одежде и специальной обуви, а также с неисправными средствами индивидуальной защиты.

Работодатель при выдаче работникам таких средств индивидуальной защиты, как респираторы, противогазы, предохранительные пояса должен обеспечить проведение инструктажа работников по правилам пользования и простейшим способам проверки исправности этих средств, а также тренировку по их применению.

Работодатель обязан обеспечить регулярное в соответствии с установленными ГОСТ сроками испытание и проверку исправности средств индивидуальной защиты (респираторов, противогазов, предохранительных поясов и др.), а также своевременную замену фильтров, стекол и других частей с понизившимися защитными свойствами. После проверки на средствах индивидуальной защиты должна быть сделана отметка (клеймо, штамп) о сроках последующих испытаний.

Работодатель организует хранение и надлежащий уход за средствами индивидуальной защиты (своевременную стирку, химчистку, ремонт, обеспыливание, дегазацию, дезактивацию и т.п.).

Ответственность за своевременное и в полном объеме обеспечение работников средствами индивидуальной защиты возлагается на работодателя в установленном законодательством порядке.

Охрана труда и трудовой договор

Ниже приведены рекомендации по примерному содержанию раздела обязательств работодателя и работника по условиям и охране труда в трудовом договоре (Приложение 1к письму Департамента охраны труда Минтруда России от 23 января 1996 г. N 38-11).³¹

1. Работодатель настоящим трудовым договором (контрактом) удостоверяет, что рабочее место работника по результатам аттестации характеризуется:

- > безопасными условиями труда;
- > вредными условиями труда;
- > опасными условиями труда.

2. Условия труда работника характеризуются следующим перечнем фактических и допустимых уровней вредных (опасных) производственных факторов:

3. Работодатель в соответствии с действующими законодательными и нормативными правовыми актами по охране труда гарантирует права работника на охрану труда и обязуется обеспечить:

3.1. Защиту работника от воздействия вредных и опасных производственных факторов.

3.2. Внедрение современных средств техники безопасности и создание необходимых санитарно-гигиенических условий труда для предупреждения травмирования и профессионального заболевания работника на производстве.

3.3. Оснащение рабочего места необходимым оборудованием, мебелью, инструментом, приспособлениями, инвентарем и сохранность этого и другого имущества, закрепленного за работником.

3.4. Периодическое обучение работника безопасным приемам и методам труда, проведение первичного и периодических инструктажей по охране труда за счет средств работодателя.

3.5. Своевременную выдачу работнику в соответствии с установленными нормами спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты за счет средств работодателя (перечень): _____

3.6. Стирку, ремонт, сушку, обезвреживание и восстановление защитных свойств спецодежды и спецобуви за счет средств работодателя и своевременную их замену.

³¹ Об основах охраны труда в РФ см. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ

3.7. Проведение предварительного при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров за счет средств работодателя.

3.8. Обеспечение работника в соответствии с действующими санитарными нормами и правилами работника санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, моющими средствами.

3.9. Профессиональную переподготовку работника за счет средств работодателя в случае приостановки деятельности или закрытия организации, цеха, участка либо ликвидации рабочего места вследствие неудовлетворительных условий труда, а также в случае потери трудоспособности в связи с несчастным случаем на производстве или профессиональным заболеванием.

3.10. Предоставление работнику (по его запросу) достоверной информации о состоянии условий и охраны труда на его рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о принятых мерах по его защите от воздействия вредных или опасных производственных факторов.

3.11. Возмещение вреда, причиненного работнику в результате увечья, профессионального заболевания либо иного повреждения здоровья, связанного с исполнением им трудовых обязанностей.

3.12. Страхование работника от несчастных случаев на производстве за счет средств работодателя.

3.13. Медицинское страхование работника за счет средств работодателя.

3.14. Дополнительную страховую защиту работника (оформление страхового полиса за рубежом) при выполнении работ, связанных с поездками за территорию России (моряки, водители автотранспорта, менеджеры фирм и т.д.).

3.15. Предоставление работнику льгот и компенсаций за работу во вредных и опасных условиях труда, в том числе:

- > льготной пенсии по Списку N 1 или Списку N 2 (раздел, пункт);
- > дополнительного отпуска _____ дней;
- > сокращенного рабочего дня _____ часов;
- > доплаты ___ процентов к тарифной ставке (окладу);
- > молока или других равноценных продуктов _____;
- > лечебно-профилактического питания _____.

4. Работодатель обязуется за счет собственных средств предоставить работнику дополнительные льготы, не предусмотренные действующими законодательными и нормативными правовыми актами по охране труда (перечень): _____

5. Работник руководствуется в работе действующими законодательными, нормативными правовыми актами и инструкциями по охране труда, Правилами внутреннего трудового распорядка, распоряжениями администрации работодателя и обязуется:

5.1. Соблюдать трудовую и производственную дисциплину, нормы, правила и инструкции по охране труда.

5.2. Правильно применять коллективные и индивидуальные средства защиты.

5.3. Немедленно сообщать своему непосредственному руководителю о любом несчастном случае, происшедшем на производстве, о признаках профессионального заболевания, а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей.

6. Работник имеет право на проведение независимой экспертизы условий труда на своем рабочем месте за счет средств работодателя.

Примечание. По усмотрению работодателя и работника в раздел трудового договора (контракта) по условиям и охране труда могут включаться дополнительные

пункты, расширяющие их взаимные обязательства в этой области, не противоречащие требованиям действующих законодательных и нормативно-правовых актов по охране труда.

Охрана труда и коллективный договор

Ниже приведены рекомендации по примерному содержанию раздела "Условия и охрана труда" в коллективном договоре, предусматривающего обязательства работодателя перед трудовым коллективом организации в области условий и охраны труда (Приложение 2 к письму Департамента охраны труда Минтруда России от 23 января 1996 г. N 38-11).

Работодатель в соответствии с действующими законодательными и нормативными правовыми актами по охране труда обязуется:

1. Выделить на мероприятия по охране труда, предусмотренные настоящим коллективным договором, средства в сумме _____ руб.

2. Выполнить в установленные сроки комплекс организационных и технических мероприятий, предусмотренных соглашением по охране труда, согласно приложению N _____.

3. Сформировать фонд охраны труда организации и выделить для этих целей средства в сумме _____ руб.

4. Провести аттестацию рабочих мест в следующих подразделениях (перечень):

5. Провести обучение и проверку знаний по охране труда рабочих, руководящих и инженерно-технических работников организации в сроки, установленные нормативными правовыми актами по охране труда.

6. Организовать в установленные сроки проведение медицинского осмотра работников организации, обязанных проходить периодический медицинский осмотр.

7. Обеспечить:

> своевременную выдачу работникам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, моющих, смазывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами по перечню профессий и должностей согласно приложению N _____;

> работников, направляемых для выполнения работ в другие цеха (на другие участки), специальной одеждой и специальной обувью, предусмотренной установленными нормами для профессий и должностей цеха (участка);

> ремонт, стирку, сушку специальной одежды и специальной обуви, а также ее обезвреживание и восстановление защитных свойств;

> выдачу работникам сверх установленных норм специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты за счет средств организации по перечню профессий и должностей согласно приложению N _____;

> выдачу работникам за счет средств организации технологической, форменной одежды по перечню профессий и должностей согласно приложению N _____.

8. Предоставить работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда, следующие льготы и компенсации:

> льготную пенсию по Списку N 1 и Списку N 2 в соответствии с перечнем профессий и должностей, согласованным с местными органами государственной экспертизы условий труда, Пенсионного фонда России и Министерства социальной защиты Российской Федерации, согласно приложению N ____;

> дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день по перечню профессий и должностей согласно приложению N ____;

> доплату к тарифной ставке (окладу) за работу с вредными и опасными условиями труда по перечню профессий и должностей согласно приложению N ____;

> молоко или другие равноценные продукты по перечню профессий и должностей согласно приложению N ____;

> лечебно-профилактическое питание по перечню профессий и должностей согласно приложению N _____.

9. Обеспечить работников горячих цехов и участков газированной подсолоненной водой, чаем.

10. Установить единовременное денежное пособие работникам (членам их семей) за возмещение вреда, причиненного их здоровью, в результате несчастного случая или профессионального заболевания при исполнении трудовых обязанностей в случаях:

> гибели работника - _____ минимальных размеров оплаты труда, а также оплату счетов и расходов, связанных с погребением;

> получения работником инвалидности - ____ минимальных размеров оплаты труда;

> утраты работником трудоспособности, не позволяющей выполнять трудовые обязанности по прежнему месту работы, - _____ минимальных размеров оплаты труда.

11. Установить за счет средств организации выплату ежемесячного денежного пособия в размере 100% от установленного (на день выплаты) минимального размера оплаты труда детям, потерявшим кормильца (каждому ребенку), до достижения ими 18 лет, а в случаях продолжения учебы - до 23 лет.

12. Своевременно осуществлять индексацию сумм возмещения вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей.

13. Ввести обязательное за счет средств организации медицинское страхование работников и страхование их от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

14. Обеспечить условия и охрану труда женщин, и в том числе:

> ограничить применение труда женщин на работах в ночное время;

> осуществить комплекс мероприятий по выводу женщин с тяжелых физических работ и работ с вредными и опасными условиями труда;

> организовать домашнюю работу для женщин, труд которых в организации временно не может использоваться;

> выделить рабочие места в подразделениях _____ исключительно для трудоустройства беременных женщин, нуждающихся в переводе на легкую работу;

> выполнить мероприятия по механизации ручных и тяжелых физических работ в целях внедрения новых норм предельно допустимых нагрузок для женщин, установленных постановлением Совета Министров - Правительства Российской Федерации от 6 февраля 1993 г. N 105.

15. Обеспечить условия труда молодежи, и в том числе:
исключить использование труда лиц в возрасте до 21 года на тяжелых физических работах и работах с вредными и опасными условиями труда;

установить по просьбе лиц, обучающихся без отрыва от производства, индивидуальные режимы труда.

16. Совместно с профсоюзным комитетом (уполномоченными профсоюзного комитета или трудового коллектива) организовать контроль за состоянием условий и охраны труда в подразделениях и выполнением соглашения по охране труда.

17. Регулярно рассматривать на совместных заседаниях с профсоюзным комитетом (уполномоченными профсоюзного комитета или трудового коллектива), совместных комитетах (комиссиях) вопросы выполнения соглашения по охране труда, состояния охраны труда в подразделениях и информировать работников о принимаемых мерах в этой области.

18. Обеспечить гарантии права работников на охрану труда, предусмотренные Основами законодательства Российской Федерации об охране труда, и закрепление этих прав в трудовых договорах (контрактах).

Примечание. По усмотрению работодателя и трудового коллектива раздел "Условия и охрана труда" может включать дополнительные пункты, расширяющие обязательства работодателя в области охраны труда, не противоречащие требованиям действующих законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

Литература

- Андреева В.И. Делопроизводство. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998
- Барановский А. Корпоративная безопасность. www.inroad.kiev.ua
- Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса: Пер. с англ. - Челябинск: Урал Ltd, 1998
- В лабиринтах современного управления. Под ред. Райтер.Г.Р. Перев. с англ. – М.: Экономика, 1999
- Викентьев И.Л. Приемы рекламы и public relations.-СПб.: «Триз-Шанс», «Бизнес-Пресса», 1999
- Волгин В.В. Автомобильный дилер. - М.: Ось-89, 1997.
- Волгин В.В. Индивидуальный бизнес. - М.: Ось-89, 2001.
- Волгин В.В. Защита интересов индивидуального предпринимателя.-М.: ИТК “Дашков и Ко”, 2003.
- Волгин В.В. Склад.-М.: ИТК “Дашков и Ко”, 2003.
- Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Экономика, 2000.
- Джексон Грейсон, Карла О’Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. Перев. с англ. – М.: Экономика, 1991
- Контроль руководителя за бухгалтерским учетом. – М.: Приор, 1992
- Магура М.И. Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.-М.: ЗАО"Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001 -376с.
- Макгалли М.Т. Основы эффективных продаж. Перев. с англ. – Киев, «София» - 1997
- Маккей Х. "Как уцелеть среди акул, опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки". Перев. с англ. - М., "Экономика", - 1991.
- Мур А., Хиарнден К. Руководство по безопасности бизнеса. Перев. с англ. – М.: «Филинь», 1998
- Рябкин В.И., Матвеева Т.И., Дешин В.Е. Учет, отчетность и делопроизводство. – М.: Экономика, 1990
- Солоп А.С. Тайны бизнеса - Киев, УФИМБ, 1997
- Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол.– М.: Ось-89, 1998
- Тарас А.Е. Безопасность бизнесмена и бизнеса. – Минск, "Сэкай", 1996
- Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000-272с.
- Уокер Д. Введение в гостеприимство. Перев. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999
- Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. *Перев. с англ.* – М.: «Финансы и статистика», 1989
- Халипов В.Ф. Наука о власти. Кратология. – М.: Ось-89, 2002
- Шингарев М.В. - www.advokat.ru

Интернет-источники:

www.zakon.ru, www.sud.ru; www.a-z.ru/raf; www.autobooks.boom.ru; www.consultant.ru; www.garant.ru; www.subscribe.ru; www.triz-ri.ru; www.seminar-training.com; www.inroad.kiev.ua

Нормативные акты:

Трудовой Кодекс РФ

Постановление Совета Министров СССР от 10.02.48 г. N 248 "О взыскании ущерба, причиненного лицами, виновными в хищении и недостатке продовольственных и промышленных товаров" (в ред. от 29.11.83 г.), Указ Президиума Верховного Совета СССР от 13.07.76 г. N 4204 - IX "Об утверждении положения о материальной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный предприятию, учреждению, организации", приказ Минторга СССР от 28.06.83 г. N 140 "Указания о порядке работы в системе Министерства торговли СССР по возмещению ущерба от хищений, растрат, недостач и потерь товарно-материальных ценностей, ответственности руководителей и должностных лиц предприятий и организаций государственной торговли за состояние этой работы и координацию ее правоохранительными органами".

Приложение N 2 к постановлению Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 28 декабря 1977 г. N 447/24

Приложение N 2 к постановлению Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 14 сентября 1981 г. N 259/16-59

Межотраслевые правила по охране труда при погрузочно-разгрузочных работах и размещении грузов. Утверждены постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 20 марта 1998 г. N 16.

Межотраслевые правила по охране труда при эксплуатации промышленного транспорта (напольный безрельсовый колесный транспорт). Утверждены постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 7 июля 1999 г. N 18.

Межотраслевые правила по охране труда в розничной торговле ПОТ Р М 014-2000 (утв. постановлением Минтруда РФ от 16 октября 2000 г. N 74)

Правила по охране труда в лесозаготовительном, деревообрабатывающем производствах и при проведении лесозаготовительных работ. Утверждены постановлением Минтруда от 21.03.1997 г.

Межотраслевые правила по охране труда при выполнении кузнечно-прессовых работ. Утверждены постановлением Минтруда от 9 июля 1997 г.

Правила по охране труда при использовании химических веществ. Утверждены постановлением Минтруда от 17 сентября 1997 г.

Правила по охране труда при термической обработке металлов Утверждены постановлением Минтруда от 22 сентября 1997 г.

Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации".

Конвенция Международной Организаций Труда N 98 о применении принципов права на организацию и на ведение коллективных переговоров (Женева, 8 июня 1949 г.)

Конвенция Международной Организации Труда N 87 о свободе ассоциации и защите права на организацию (Сан-Франциско, 17 июня - 10 июля 1948 г.)

Конвенция Международной Организации Труда N 81 об инспекции труда в промышленности и торговле (Женева, 19 июня 1947 г.)

Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда (Женева, 19 июня 1998 г.)

Рекомендация Международной Организации Труда от 22 июня 1982 г. N 166 о прекращении трудовых отношений по инициативе предпринимателя

Рекомендация Международной Организации Труда от 26 июня 1978 г. N 150 о регулировании вопросов труда: роль, функции и организация

Рекомендация Международной Организации Труда от 29 июня 1967 г. N 130 о рассмотрении жалоб на предприятии с целью их разрешения

Рекомендация Международной Организации Труда N 91 о коллективных договорах (1951 г.)

Рекомендация Международной Организации Труда от 5 июля 1924 г. N 21 о расширении возможностей для использования трудящимися свободного времени.