
Отчёт по этапу «Разработка пакета организационных документов»

Оглавление

1. Постановка задачи	2
2. Процедура интервьюирования	2
3. Выявленные резервы взаимодействия и предложения по их мобилизации	2
Приложение 1. Управленческая организационная структура XXX	5
Приложение 2. Управленческая организационная структура БН	5
Приложение 3. Положение об XXX	5
Приложение 4. Положение о ЖКС	7
Приложение 5. Выдержка из ДИ ГД ООО «XXX»	9
Приложение 6. Выдержка из ДИ начальника договорного отдела ООО «XXX»	9
Приложение 7. Выдержка из ДИ начальника отдела управления персоналом ООО «XXX»	10
Приложение 8. Выдержка из ДИ финансового директора ООО «XXX»	10
Приложение 9. Выдержка из ДИ экономиста «XXX»	10
Приложение 10. Выдержка из ДИ секретаря ООО «XXX»	10
Приложение 11. Выдержка из ДИ ГД ООО «БН»	10
Приложение 12. Выдержка из ДИ зам. ГД ООО «БН»	10
Приложение 13. Выдержка из ДИ юриста ООО «БН»	11

1. Постановка задачи

Согласно этапу 1 Договора Исполнитель должен был провести

- Интервью с руководителями и сотрудниками ООО «XXX» (далее XXX) и бизнес-направления «Управление многоквартирными домами» (далее БН или ЖКС) (протоколы интервью переданы в электронном виде).
- Разработку управленческих организационных структур XXX и БН (см. Приложение 1,2).
- Разработку Положений о XXX (в части, касающейся взаимодействия с БН) (Приложение 3) и БН (Приложение 4), включая цели, задачи, взаимодействие.
- Ревизию/разработку Должностных инструкций сотрудников XXX (в части, касающейся взаимодействия с БН) и БН (полные тексты ДИ переданы в электронном виде, выписки по теме работы – см. Приложения 5-13).

2. Процедура интервьюирования

В ходе диагностики были проведены 8 интервью с сотрудниками XXX и 2 – с сотрудниками БН (протоколы интервью переданы в электронном виде).
.....

3. Выявленные резервы взаимодействия и предложения по их мобилизации

В результате интервью были выявлены следующие резервы взаимодействия XXX и БН:

1. Претензии со стороны сотрудников XXX: запросы от надзирающих органов долго лежат в Сосновой поляне, приходят поздно, когда срок ответа уже прошёл.

Картина со стороны БН выглядит по-другому:

- сотрудники БН пересылают запросы немедленно,
- в XXX они долго обрабатываются,
- запросы могут вернуться в БН по той причине, что были адресованы не тому сотруднику (вместо того, чтобы передать «тому сотруднику» в XXXе).

Решение:

-

2. Мнение XXX: Теряются кадровые документы в БН (заявления и т.д.).

Мнение БН: путаница происходит с теми документами, решение по которым было принято в XXX без согласования с ГД БН. Учредители принимают решения по найму сотрудников, предоставлению отпусков и т.д. Приказы подписываются факсимиле, а вопросы потом задают ГД и зам. ГД БН.

Решение:

-

3. ХХХ: Документы долго лежат в ХХХ, не с кем отправить в БН.

Решение:

4. ХХХ: Приходит письмо, а куда направить результат, не понятно.

БН: ответ в надзорные органы должен идти от ГД ООО «БН», поэтому результат нужно ВСЕГДА направлять ему.

Решение:

5. ФД ХХХ: Составляет реестр платежей ежедневно, учредитель согласует. Зачем тогда лимиты? Не слишком ли большая нагрузка на учредителя?

Решение:

6. Об окончательном списке платежей ГД БН никто не информирует. При этом контрагенты при задержке платежей обращаются в БН.

Решение:

7. Регулярный анализ финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) БН не проводится

Решение:

8. Планирование движения денежных средств по счёту ООО «БН» отсутствует.

Решение:

9. Ответственность за предоставление бухгалтерии оригиналов документов не определена. Документы часто приходят поздно.

Решение:

-

10. Должностные инструкции сотрудников ХХХ и БН не соответствуют тем обязанностям, которые они выполняют.

Решение:

11. Договорной отдел ХХХ: бывают варианты, что нам приходят уже подписанные, без нашего согласования договора. Бывают, что договоров даже нет, а акты уже приходят.

Решение:

-

12. Договорной отдел ХХХ: все договора согласовываются с учредителями. Не слишком ли большая нагрузка на учредителей?

Решение:

-

13. Не вполне понятно, по каким критериям проверяются договора в ДО. Это может привести, с одной стороны, к вмешательству начальника ДО к внутренним делам БН, с другой стороны, - к несоблюдению стандартов договорных отношений со стороны БН.

Решение:

14. Юрист БН, основываясь на договоре между ХХХ и БН полагает, что ХХХ только исполняет поручения БН, но не осуществляет функции управления, соблюдения стандартов. Он готов работать и в другой схеме взаимодействия, но просит утвердить документ, описывающий эту схему.

Нет сомнения, что разногласия между начальников ДО ХХХ и юристом БН имеют в основе именно эту причину.

Решение:

-

15. Сотрудникам БН не понятно кто работает в ООО «ХХХ» и какие имеет права и обязанности.

Решение:

-

16. В ООО «БН» оформлены сотрудники ГК, не работающие на БН «Управление многоквартирными домами». Больше всего огорчает, что их зарплата выплачивается из лимита БН.

Решение:

17. БН: есть недовольство оперативностью закупок менеджера по снабжению ООО «АУП» и точностью соответствия требуемой спецификации. Но поскольку взаимодействие идёт по телефону, конфликты никак не фиксируются.

Решение:

-

18. Не отрегулированы права по управлению разделом БН сайта ГК. Зам. ГД направляет материалы сайта ООО «БН» системному администратору ХХХ, рассчитывая, что тот выполняет функции помощника. Системный администратор критически анализирует переданные материалы и даёт зам. ГД БН поручение на их исправление, считая себя хозяином сайта.

Решение:

.....

19. Не отрегулированы права по ведению делопроизводства БН.

В настоящий момент стандарты делопроизводства БН (форматы приказов, нумерация приказов и т.д.) пытается задать зам. ГД БН. В перспективе эта обязанность должна перейти к секретарю БН. Вместе с тем, сотрудники ХХХ вносят свои стандарты.

Решение:

-

20. В некоторых документах ХХХ и ГК в целом в качестве контактных данных БН даётся Нужно понять, это случайно или попытка централизовать всю информацию?

21. Из надзорных органов иногда приходят запросы, на которые нужно отвечать с учётом мер безопасности. Например, количество оформленных на работу дворников, средняя зарплата и т.д. Эти вопросы сейчас каждый раз по-своему решают случайные наёмные сотрудники.

Решение:

-

Приложение 1. Управленческая организационная структура [ХХХ](#)

.....

Приложение 2. Управленческая организационная структура [БН](#)

.....

Приложение 3. Положение об ХХХ

1. Общие положения.

ООО «ХХХ» (ХХХ) является подразделением Группы компаний «NNN» (ГК) и предназначено для

- Управления компаниями ГК,
-

ХХХ подчиняется Генеральному директору, который в свою очередь подчиняется Совету директоров ГК.

2. Структура подразделения.

В состав подразделения входят следующие структурные единицы:

- Генеральный директор,
- Зам. ГД по производству,
-

3. Цели и задачи.

Основной целью деятельности ХХХ является повышение эффективности работы ГК за счёт

- Разграничения полномочий между руководством ГК и руководством компаний ГК,
-

Задачами ХХХ являются:

- Управление развитием ГК,
- Управление качеством услуг, оказываемых компаниями ГК,

-
- 4. Функции.
- 4.1. Управление компаниями ГК
 - Формирование кадрового состава генеральных директоров компаний
 -
- 4.2. Организация договорной работы
 - Определение стандартов ведения договорной работы,
 -
- 4.3. Управление финансами
 - Составление калькуляций по договорам ГК,
 -
- 4.4. Управление персоналом
 - Организация поиска персонала по заявкам ГД компаний ГК,
 -
- 4.5. Организация снабжения
 - Организация закупок товаров по заявкам ГД компаний ГК.
- 4.6. Управление ИТ
 - Поддержание работоспособности средств ИТ,
 -
- 4.7. Организация делопроизводства
 - Организация обмена документами между компаниями ГК и ХХХ.
- 5. Права и полномочия.

Для решения установленных задач сотрудники ХХХ наделены следующими полномочиями:

- 5.1. Управление компаниями ГК
 - Принятие решений о найме и увольнении генеральных директоров компаний ГК,
 -
- 5.2. Организация договорной работы
 - Определение стандартов ведения договорной работы,
 -
- 5.3. Управление финансами
 - Контроль лимитов расходов по компаниям ГК,
 -
- 5.4. Управление персоналом
 - Определение формата заявки для поиска персонала,
 -

5.5. Организация снабжения

- Определение формата заявки на закупку товаров.

5.6. Управление ИТ

- Контроль соблюдения правил эксплуатации средств ИТ, регистрация нарушений этих правил и доведение этих фактов до руководства ГК,
-

5.7. Организация делопроизводства

- Контроль соблюдения правил документооборота, регистрация нарушений этих правил и доведение этих фактов до руководства ГК.

6. Руководство.

Руководство подразделениями ХХХ осуществляют:

- Договорным отделом – начальник договорного отдела,
-

7. Взаимодействие

Взаимодействие сотрудников ХХХ с сотрудниками компаний ГК описано в специальном разделе должностной инструкции каждого из сотрудников.

Приложение 4. Положение о ЖКС

1. Общие положения.

ООО «БН» (ЖКС) является подразделением Группы компаний «NNN» (ГК) и предназначено для организации управления многоквартирными домами.

ЖКС подчиняется Генеральному директору, который в свою очередь подчиняется Совету директоров ГК. По ряду функций, перечисленных далее, сотрудники ЖКС подчиняются сотрудникам ООО «ХХХ» (ХХХ).

2. Структура подразделения.

В состав подразделения входят следующие структурные единицы:

- Генеральный директор,
-

3. Цели и задачи.

Целью деятельности ЖКС, как подразделения ГК, является

Задачами ХХХ являются:

- Сбор оплаты с населения, арендаторов и собственников нежилых помещений,
-

4. Функции.

Функции ЖКС в отношении обслуживания многоквартирных домов перечислены в договоре ЖКС с собственниками жилья, а также в договорах с арендаторами и собственниками нежилых помещений.

Функции ЖКС в отношении ХХХ:

4.1. Управление ЖКС

- Организует сбор исходной информации, расчёт и передачу зам. ГД ХХХ по качеству показателей эффективности работы ЖКС.

4.2. Организация договорной работы

- Передача в ХХХ на согласование договоров с контрагентами,
-

4.3. Управление финансами

- Передача в ХХХ экономических и статистических запросов надзорных органов,
-

4.4. Управление персоналом

- Информирование ХХХ о всех решениях в области управления персоналом (изменение штатного расписания, найм на работу, окончание испытательного срока, взыскания, поощрения, предоставление отпуска, увольнение),
-

4.5. Организация снабжения

- Передача в ХХХ заявок на закупку оборудования, расходных материалов.

4.6. Управление ИТ

- Передаёт в ХХХ изменения в раздел ЖКС сайта ГК.

4.7. Организация делопроизводства

- Организация обмена документами между компания ГК и ХХХ.

5. Права и полномочия.

Для решения установленных задач сотрудники ЖКС наделены следующими полномочиями:

5.1. Организация договорной работы

- Утверждение договоров с контрагентами после согласования с ХХХ.

5.2. Управление финансами

- Управление финансами ЖКС в пределах выделенных лимитов,
-

5.3. Управление персоналом

- Определение штатного расписания ЖКС,
-

5.4. Организация снабжения

- Определение спецификации заявки на оборудования, расходных материалов.

5.5. Управление ИТ

- Определение содержания материалов, размещаемых на Интернет-сайте ГК в разделе ЖКС.

6. Руководство.

Руководство подразделениями ЖКС осуществляют:

- Отделом управления многоквартирными домами – зам. ГД.

7. Взаимодействие

Взаимодействие сотрудников ЖКС с сотрудниками компаний ХХХ описано в специальном разделе должностной инструкции каждого из сотрудников.

8. Ответственность

Сотрудники ЖКС отвечают за

- Качественное выполнение своих обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями,
-

9. Отчётность

Основу отчётности ЖКС составляет система показателей, описанная в документе «Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «БН» (в перспективе).

Кроме этого ГД и сотрудники ХХХа имеют право получать отчётность, предусмотренную в должностных инструкциях ГД и сотрудников ЖКС.

10. Оценка деятельности подразделения

Оценка деятельности ЖКС производится ежемесячно на основе анализа план-факта системы показателей (в перспективе).

Субъективная оценка ГД ЖКС производится ГД ХХХ ежемесячно в рамках расчёта зарплаты в соответствии с «Положением о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «БН» (в перспективе).

Субъективная оценка сотрудников ЖКС производится ежемесячно в рамках расчёта зарплаты в соответствии с «Положением о системе ключевых показателей эффективности деятельности ООО «БН» (в перспективе):

- Управляющих многоквартирными домами – заместителем ГД ЖКС,
- Всех остальных сотрудников ЖКС – генеральным директором ЖКС.

.

Приложение 5. Выдержка из ДИ ГД ООО «ХХХ»

6. Функции по взаимодействию с ООО «БН»

6.1. Утверждает кандидатуру на должность ГД ООО «БН»

6.2. Принимает в отношении ГД ООО «БН» другие кадровые решения: разрешение на отпуск, перевод на другую должность, увольнение.

6.3.....

Приложение 6. Выдержка из ДИ начальника договорного отдела ООО «ХХХ»

9. Функции по взаимодействию с ООО «БН»:

9.1. Принимает от ГД ООО «БН» заявки на проведение работ по заключению договоров с контрагентами. Информировывает ГД ООО «БН» о ходе и результатах работы.

9.2.....

Приложение 7. Выдержка из ДИ начальника отдела управления персоналом ООО «XXX»

8. Функции по взаимодействию с ООО «БН»:

8.1. Определяет бланк заявки на поиск персонала, пересылает бланк генеральному директору ООО «БН» (ГД) в электронном виде.

8.2.

Приложение 8. Выдержка из ДИ финансового директора ООО «XXX»

9. Функции по взаимодействию с ООО «БН»

9.1. Согласовывает все договора ООО «БН» в части соответствия действующим тарифам, учётным данным ООО «XXX». Контролирует суммы расчётов по договорам между компаниями ГК «Стакс».

9.2.....

Приложение 9. Выдержка из ДИ экономиста «XXX»

9. Функции по взаимодействию с ООО «БН»:

9.1. Ведёт учёт дебиторской задолженности контрагентов ООО «БН» и населения.

9.2.....

Приложение 10. Выдержка из ДИ секретаря ООО «XXX»

7. Функции по взаимодействию с ООО «БН»

7.1. Передаёт документы от сотрудников ООО «XXX», от надзирающих органов сотрудникам ООО «БН» по факсу, e-mail, в бумажном виде (курьером или с оказией). Регистрирует документы в бумажном виде в бумажном журнале Исходящих.

7.2.....

Приложение 11. Выдержка из ДИ ГД ООО «БН»

6. Функции по взаимодействию с ООО «XXX»

6.1. Утверждает штатное расписание предприятия в пределах ФОТ, установленного нормативами ООО «XXX». Уведомляет об утверждённом штатном расписании генерального директора ООО «XXX».

6.2.....

Приложение 12. Выдержка из ДИ зам. ГД ООО «БН»

5. Функции по взаимодействию с ООО «XXX»

5.1. Направляет запросы начальнику договорного отдела ООО «XXX» по вопросам, связанным с выполнением договоров ООО «БН».

5.2.

Приложение 13. Выдержка из ДИ юриста ООО «БН»

9. Функции по взаимодействию с ООО «XXX»

9.1. Ведёт по поручению начальника договорного отдела ООО «XXX» договорную работу с арендаторами и собственниками нежилых помещений.

9.2.