



Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Алтайский государственный
университет»

АлтГУ-СК-
ДП-1.3-01

СИСТЕМА КАЧЕСТВА

УТВЕРЖДАЮ:
Ректор АлтГУ

_____ Ю.Ф.Кирюшин
« ___ » _____ 20 __ г.

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

Распределение полномочий, ответственности и функций

АлтГУ-СК-ДП-1.3-01

Версия 1.0

Дата введения: « ___ » _____ 20 __ г.

СОГЛАСОВАНО:
Проректор по качеству
образовательной деятельности

_____ Г.А.Спицкая
« ___ » _____ 20 __ г.

Барнаул, 2009

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия/ Подпись</i>	<i>Дата</i>
<i>Разработал</i>			
<i>Проверил</i>			
<i>Согласовал</i>			
Версия: 1.0	<i>Распределение полномочий, ответственности и функций</i>	КЭ№ _____	УЭ № _____

Стр. 1 из 1



Содержание документа

Перечень сокращений и обозначений:	3
Термины и определения	3
1. Назначение и область применения процедуры.....	4
2. Описание процедуры.....	4
2.1. Общие положения	4
2.2. Цели и задачи процесса	4
2.3. Этапы реализации процедуры	5
2.4. Информационное обеспечение процесса	9
2.5. Требования к документированию процесса и регистрация данных о качестве	9
3. Ответственность и полномочия.....	9
4. Нормативные документы.....	11
5. Приложения	12
6. Лист регистрации изменений	13

**Перечень сокращений и обозначений:**

АлтГУ	– Алтайский государственный университет;
Вуз	– высшее учебное заведение;
ДИ	– должностная инструкция;
ОГО и ЧС	– отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций;
ООТ и ТБ	– отдел охраны труда и техники безопасности;
СК	– система качества;
УБУ	– управление бухгалтерского учета;
УДО	– управление документационного обеспечения;
УК	– управление кадров;
УПО	– управление правового обеспечения;

Термины и определения:

Высшее руководство АлтГУ – лицо или группа работников АлтГУ, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне.

Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям.

Компетенция образовательная - это общая способность, основанная на знаниях, умениях, навыках, а так же склонностях и убеждениях, благодаря обучению и воспитанию (специальная – благодаря определенной области обучения и воспитания).

Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причин существующего несоответствия, дефекта или другой обнаруженной нежелательной ситуации с тем, чтобы предотвратить их повторное возникновение.

Образовательный процесс — целенаправленный целостный процесс воспитания и обучения, педагогически спланированное и реализуемое единство целей, ценностей, содержания, технологий, организационных форм, диагностических процедур и др.

Продукция – результат процесса.

Психологические факторы – факторы, создающие условия микроклимата в коллективе, отражающие человеческие отношения в процессе выполнения работы.

Потребитель – организация или лицо, получающее продукцию.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние, или для поддержания ее в каком-то установленном режиме.



1. Назначение и область применения процедуры

1.1. Настоящая процедура устанавливает единый порядок распределения полномочий, ответственности и функций в рамках планируемой деятельности по разработке и внедрению системы качества (СК) АлтГУ.

1.2. Требования процедуры обязательны для применения во всех подразделениях АлтГУ, участвующих в образовательной деятельности. Настоящая процедура входит в состав документов системы менеджмента качества, обеспечивающих функционирование процесса 1.3 «Распределение ответственности и полномочий».

1.3. Настоящая документированная процедура реализует требования ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в части п. 5.5 «Ответственность, полномочия, обмен информацией».

2. Описание процедуры

2.1. Общие положения

2.1.1. Ответственность, полномочия и порядок взаимодействия персонала в рамках планируемой деятельности в АлтГУ определены должностными инструкциями (ДИ) для сотрудников. Содержание ДИ соответствует распределению обязанностей, исходя из управленческой целесообразности.

2.2.2. В целях успешного решения возникающих управленческих проблем, входящих в круг служебных обязанностей руководителей, ответственность, полномочия и функции могут быть перераспределены между действующими руководителями, в силу их разнообразия, специфичности, требования специальных знаний и опыта. Наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе АлтГУ и взаимного доверия между руководителями и исполнителями позволяет безболезненно осуществлять делегирование организационных полномочий и ответственности в рамках планируемой деятельности.

2.2.3. Процесс распределения полномочий, ответственности и функций строится на основе системного управления, которое состоит из 3 элементов: ответственность, полномочия, взаимодействия.

Ответственность – это четкое разграничение областей компетенции.

Полномочия предполагают определенное право субъектов на принятие решений.

Взаимодействия нацелены на организацию деятельности и анализа действий участников процессов.

2.2. Цели и задачи процесса

2.2.1. Целью процесса распределения полномочий, ответственности и функций является обеспечение прозрачной и эффективной структуры управления вуза для достижения установленных требований и постоянного улучшения процессов АлтГУ.

2.2.2. Задачи процесса:

- оптимальное наделение работников личной ответственностью для принятия успешных и рациональных управленческих решений, так как в структурировании системы управления приоритетным является личная ответственность;
- обеспечение результата квалифицированно выполненной работы.

2.2.3. Рассматривая управление как организацию условий и наиболее оптимальный выбор средств и методов для достижения определенных целей, и руководствуясь принципом централизации и децентрализации, в АлтГУ поддерживаются взаимоотношения, при которых



каждый член коллектива выполняет свои определенные функции, руководствуясь должностными инструкциями при взаимной зависимости и взаимной ответственности. В то же время этот принцип подразумевает *делегирование* организационных полномочий и ответственности с сохранением единоначалия на этапе реализации принятых решений.

2.2.4. Делегирование организационных полномочий и ответственности – это процесс, в рамках которого руководитель передает решение отдельных проблем, необходимые для этого права и сопряженную с ними ответственность подчиненным, обладающим необходимыми знаниями, опытом, заинтересованностью принять участие в управлении. В то же время руководитель сохраняет за собой выработку стратегии, контроль и общее управление планируемой деятельностью.

2.2.5. Деятельность по распределению полномочий, ответственности и функций предусматривает:

- планирование деятельности;
- организацию работ по разработке должностных инструкций и их актуализации;
- подготовительную работу по делегированию полномочий;
- контроль;
- анализ.

2.3. Этапы реализации процедуры

2.3.1. Распределение полномочий, ответственности и функций в рамках планируемой деятельности осуществляется через два модуля:

- модуль 1 – предполагает распределение полномочий на основе должностных инструкций,
- модуль 2 – распределения полномочий посредством их делегирования.

Эти модули реализации процедуры осуществляются параллельно, каждый модуль имеет свои этапы.

Распределение полномочий на основе должностных инструкций

2.3.2. Первый модуль, распределение полномочий на основе должностных инструкций, реализуется через следующие этапы:

- планирование деятельности (в соответствии с должностными ставками);
- разработка должностных инструкций (в соответствии с типовой моделью);
- согласование и утверждение ДИ;
- регистрация;
- контроль;
- анализ;
- актуализация (по мере необходимости).

2.3.3. ДИ составляется для каждой должности структурного подразделения АлтГУ. Ответственность за наличие ДИ работников возлагается на проректора по подчиненности, а в подразделениях и отделах – на руководителя, который ими непосредственно руководит. Ответственность за правильность разработки, за содержание всех задач и функций, выполняемых работником, возлагается на его непосредственного руководителя. При наличии типовых должностных инструкций разработку рекомендуется выполнять на их основе.

В ДИ должны быть учтены требования, предъявляемые системой ГО и ЧС, ОТ и ТБ, а также действующих нормативно-правовых, нормативных и организационно-правовых документов.



ДИ работника согласовывается непосредственным руководителем с планово-финансовым и правовым управлениями университета.

ДИ утверждается ректором или проректором по подчиненности.

ДИ вводится в действие непосредственно после её утверждения.

Регистрация ДИ производится в УК в журнале регистрации ДИ.

2.3.4. Оригинал ДИ хранится в УК университета, второй экземпляр выдается руководителю подразделения под роспись. Каждый работник при поступлении (переводе) на должность должен быть своим непосредственным начальником ознакомлен с ДИ и своей подписью удостоверить, что ознакомлен с ДИ. Подпись проставляется на последнем листе ДИ.

2.3.5. Пересмотр и переутверждение ДИ осуществляется в случаях:

- реорганизации структурных подразделений;
- изменение задач функций структурного подразделения;
- перераспределения функций между работниками;
- при изменении наименования должности.

Изменение ДИ производится путём замены редакции документа. Изменения в ДИ вносятся руководителем подразделения. После внесения изменений каждый работник должен быть ознакомлен своим непосредственным руководителем с новой редакцией ДИ и своей подписью удостоверить, что с изменениями ознакомлен и принял их к исполнению. Старая ДИ изымается, а ДИ в новой редакции регистрируется в журнале регистрации в ОК непосредственным руководителем подразделения.

2.3.6. Структура текста ДИ включает следующие разделы:

- «Общие положения»
- «Функции»
- «Должностные обязанности»
- «Права»
- «Ответственность»
- «Взаимоотношения. Связи по должности»

2.3.7. В разделе «Общие положения» указываются следующие данные:

- сфера деятельности данного специалиста,
- порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности,
- замещение по должности во время отсутствия (болезнь, командировка, отпуск и другие причины),
- подчиненность работника и должностные лица, которыми он руководит,
- местонахождение рабочего места данного работника, каким требованиям оно должно удовлетворять и чем должно быть оборудовано.

Определяются квалификационные требования – образование, стаж работы, и другие. Перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться специалист в своей деятельности.

2.3.8. В разделе «Функции» определяется направление деятельности работника, исходя из цели деятельности структурного подразделения.

2.3.9. В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные задачи, возложенные на работника. Указывается форма его участия в управленческом процессе: «руководит», «обеспечивает», «подготавливает», «исполняет», «контролирует», «согласовывает», «курирует» и т.д. Указываются обязанности в области защиты населения от чрезвычайных ситуаций и по ГО на основании Федеральных законов Российской Федерации, а



так же обязанности в соответствии с нормами охраны труда и техники безопасности. При составлении раздела необходимо руководствоваться Положением о структурном подразделении (ПСП), в составе которого работник исполняет свои трудовые обязанности. Все функции, возложенные на структурное подразделение, должны входить в круг трудовых обязанностей работников подразделения. При этом должно быть исключено дублирование функций.

2.3.10. В разделе «Права» излагаются правовые нормы, предоставленные работнику для выполнения возложенных на него функций и обязанностей.

А именно:

- требовать предоставления информации в рамках своих трудовых обязанностей, необходимой для выполнения закрепленных функций;
- осуществлять проверку, контроль в рамках своих трудовых обязанностей, необходимых для выполнения закрепленных функций;
- докладывать непосредственному начальнику о существующих проблемах при исполнении своих трудовых обязанностей;
- и другое.

2.3.11. В разделе «Ответственность» устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав. Указывается мера ответственности, какую несет работник (в рамках действующего законодательства) за неисполнение возложенных на него трудовых обязанностей, за незнание ДИ, за нарушение трудовой дисциплины, за нарушение устава АлтГУ.

2.3.12. В разделе «Взаимоотношения. Связи по должности» перечисляется круг должностных лиц, с которыми работник вступает в служебные взаимодействия и обменивается информацией, указываются сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов.

Должны быть перечислены документы (или информация, передаваемая в электронном варианте), на основании которых и посредством которых происходит взаимодействие работника с другими сотрудниками и подразделениями в процессе исполнения своих трудовых обязанностей.

Распределение полномочий посредством их делегирования

2.3.13. Реализации второго модуля (делегированию полномочий) предшествует значительная подготовительная работа, которую должен осуществлять руководитель. Прежде всего он определяет:

- перечень полномочий (в соответствии с проблемами, стоящими перед организацией или подразделением);
- для чего их делегировать (прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а следовательно, повышает их качество и оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом становится более эффективным);
- кому их делегировать (чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем – дальше по иерархии подчиненности, при этом учитывается характер, способности и моральные качества подчиненных);



- каким образом их делегировать. Формы делегирования – письменное распоряжение или приказ, утвержденная инструкция, календарный план выполнения работы, проекта и др.;
- какие выгоды для руководителя, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены и какие препятствия, риски возникнуть (интересы организации учитываются путем соблюдения существующих в ней традиций, принятых стандартов деятельности, исключения возможности злоупотребления полученными полномочиями. Интересы руководителей и исполнителей обеспечиваются гармоничным распределением обязанностей и ответственности между ними, а также своевременным вознаграждением.

2.3.14. Документы, на основании которых делегируются полномочия, определяют границы ответственности подчиненных, которые заблаговременно знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решение частных, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящих в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающих возможность продемонстрировать свои способности;
- присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом. При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства.

2.3.15. В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем:

- общего руководства;
- кадровых (прием, назначение, перевод, увольнение непосредственно подчиненных сотрудников);
- особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска;
- рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

2.3.16. Делегирование полномочий нуждается в контроле.

С точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно разделить на следующие виды:

- требующие текущего контроля за их результатами;
- требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя;
- требующие специального контроля в отношении отдельных моментов (делегированы выборочно);
- требующие полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий (вообще не делегируются).



2.4. Информационное обеспечение процесса

Информационное обеспечение процесса распределения полномочий и функций в рамках планируемой деятельности гарантирует:

2.4.1. Информирование внутренних и внешних потребителей (абитуриентов, студентов, сотрудников и преподавателей университета) об общих правилах распределения полномочий, условиях, гарантиях и перераспределении полномочий, ответственности и функций в рамках планируемой деятельности.

2.4.2. Информирование внутренних и внешних потребителей (абитуриентов, студентов, сотрудников и преподавателей университета) о мероприятиях по актуализации документированного обеспечения процесса распределения полномочий, ответственности и функций. Руководство вуза обеспечивает беспрепятственный доступ всех сотрудников АлтГУ к документам, устанавливающим распределения полномочий и ответственности, в электронном виде или на бумажных носителях.

2.5. Требования к документированию процесса и регистрация данных о качестве

Требования к документированию процесса и регистрации данных о качестве определяются государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования, инструктивными письмами, положениями, приказами Министерства образования и науки РФ, локальными актами.

3. Ответственность и полномочия

3.1. Уровни управления и порядок взаимодействия персонала в АлтГУ по реализации процедуры распределения полномочий, ответственности и функций в рамках планируемой деятельности имеет линейно-функциональную структуру и тесно связан с разработкой и внедрением СК в университете.

3.2. На высшем уровне структуры – уровне ректора (по содержанию - это уровень стратегического управления) – назначаются руководители процессов (проректоры, начальники управлений, руководители подразделений, деканы, заведующие кафедрами), наделяются полномочиями, о чем свидетельствуют соответствующие записи (приказы, распоряжения, утвержденная матрица ответственности).

3.3. На уровне проректоров (по содержанию – это уровень тактического управления) осуществляется структуризация и общее руководство деятельностью по распределению и перераспределению полномочий, согласование и утверждение ДИ. Проректоры по подчиненности несут ответственность за наличие ДИ.

3.4. На уровне оперативного управления предполагается деятельность следующих подразделений:

- УК – выполняет организационные функции процесса;
- УД О – отвечает за документационное обеспечение процесса;
- УПО – регулирует правовые отношения в рамках процесса;
- УБУ – обеспечивает финансовый компонент процесса распределения полномочий, ответственности и функций в рамках планируемой деятельности.



Распределение полномочий, ответственности и функций

Руководители процессов вуза отвечают за организацию разработки, согласования и утверждения ДИ, а также пересмотра и регистрации ДИ, которая осуществляется непосредственным руководителем каждого работника

Руководитель так же должен обеспечивать организационную сторону процесса делегирования полномочий, например, первоочередным предоставлением необходимых ресурсов, информации, своевременностью выдачи заданий, оказанием помощи в трудных ситуациях. В его обязанности также входит активизация исполнителей и защита предоставленных им полномочий от любителей их нарушать.

Таблица 1

Матрица ответственности и полномочий

Полномочия/ ответственность	Ректор	Проректоры	Управление кадров	УДО	УПО	УБУ	Руководители подразделений	Подчиненные исполнители
Планирование на уровне стратегического управления	О ¹	И	И	И	И	И	И	И
Структуризация деятельности, общее руководство процессом	У	О ²	И	И	И	И	О ³	И
Документационное обеспечение распределения полномочий	И	И	У	О	И	И	У	У
Правовое обеспечение распределения полномочий	И	И	У	И	О	И	У	И
Финансовое обеспечение распределения полномочий	У	У	У	И	И	О	У	И
Организационное обеспечение распределения полномочий	У	У	О	У	У	У	У	У
Контроль и анализ процесса распределения полномочий	О ¹	О ²	У	И	И	И	О ³	И
Актуализация распределения полномочий	О ¹	О ²	У	И	И	И	О ³	И
Делегирование полномочий	О ¹	О ²	У	И	И	И	О ³	У
Определение эффективности делегирования полномочий и ответственности	О ¹	О ²	У	И	И	И	О ³	У

Условные обозначения:

«О» – руководит работами, координирует работу исполнителей и принимает решения, обобщает результаты работ, несет ответственность за конечные результаты;

«У» – участвует в проведении работ, несет ответственность за качество выполняемой работы в касающейся его сфере;

«И» – получает информацию о принятом решении.

Примечания:

Индекс ¹ – уровень стратегического управления;

Индекс ² – уровень тактического управления;

Индекс ³ – уровень оперативного управления;

Без индекса – все уровни управления.



4. Нормативные документы

В настоящей документированной процедуре использованы ссылки на следующие документы:

4.1. Постановление правительства Российской Федерации «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации» от 14 февраля 2008 г. № 71.

4.2. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001. -26 с..

4.3. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. -21 с..

4.4. ГОСТ Р 52614.2-2006 «Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования»

4.5. Устав Алтайского государственного университета;

4.6. Руководство по качеству АлтГУ.

4.7. Документированная процедура АлтГУ-СК-1.8-01 «Управление документами».

4.8. Локальные акты АлтГУ.

4.9. ДИ работников структурных подразделений.



ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет»

СИСТЕМА КАЧЕСТВА

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

Распределение полномочий, ответственности и функций

5. Приложения

Приложение 1

Паспорт процесса

1.3. Распределение полномочий, ответственности и функций

Определение процесса В целях успешного решения возникающих управленческих проблем, входящих в круг служебных обязанностей руководителей, ответственность, полномочия и функции могут быть перераспределены между действующими руководителями, в силу их разнообразия, специфичности, требования специальных знаний и опыта. Наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе АлтГУ и взаимного доверия между руководителями и исполнителями позволяет безболезненно осуществлять делегирование организационных полномочий и ответственности в рамках планируемой деятельности	Назначение (цели) процесса Обеспечение прозрачной и эффективной структуры управления вуза для достижения установленных требований и постоянного улучшения процессов АлтГУ
Руководитель процесса Ректор	Ответственные руководители процесса Проректоры, руководители подразделений
Управляющие воздействия	
требования ГОСТ Р ИСО 9001-2001, Руководство по качеству, документированные процедуры и методические инструкции СК, нормативные документы	
Входы процесса Управленческие и образовательные потребности	Выходы процесса Качественно, квалифицировано выполненная работа
Требования к входам Требования к образовательному процессу, устанавливаемые ГОС ВПО и ГОСТ Р 52614.2-2006 «Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования»	Требования к выходам Соответствие требованиям Минобрнауки РФ
Поставщики процесса Все процессы АлтГУ	Потребители процесса Сотрудники АлтГУ, обучаемые АлтГУ
Основные ресурсы	
Высшее руководство АлтГУ, УДО, УК, УПО, УБУ, руководители подразделений	
Контролируемые параметры процесса Повышение качества сотрудников АлтГУ, % сотрудников, повысивших статус, % текучести кадров, % реализованных мероприятий	Методы измерения Внутренний аудит
Показатели результативности Удовлетворенность руководителей и работников АлтГУ выполненной работой, работой, выполняемой подчиненными. Участие сотрудников в управлении университетом (на всех уровнях и в любых формах), текучесть кадров. Принятие успешных и рациональных управленческих решений.	Периодичность оценки (анализа) результативности процесса 1 раз в год



ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет»

СИСТЕМА КАЧЕСТВА

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

Распределение полномочий, ответственности и функций

6. Лист регистрации изменений

Номер изменения	Номера листов			Основание для внесения изменений	Подпись	Расшифровка подписи	Дата	Дата введения изменения
	заменен- ных	новых	аннулиро- ванных					