

Должностная инструкция: принципы составления

Известно, в должностной инструкции перечисляются общие требования к сотруднику (квалификация, образование, стаж работы, кому он подчиняется, кто подчиняется ему), круг должностных обязанностей, описываются его права и ответственность, критерии оценки. В чем суть эффективности инструкции? Что в ней непремено, а что необязательно?

Как говорят юристы...

– С юридической точки зрения, – говорит *О. Файнштейн, генеральный директор «ОВФ Консалт» (Москва)*, – должностная инструкция является частью трудового договора. С точки зрения управленческой, она – результат совмещения оргструктуры компании и бизнес-процессов.

Иными словами, за сотрудником закрепляется группа функций по одному или нескольким бизнес-процессам, в которых он задействован. Таким образом, должностная инструкция – это письменное изложение мнения компании об оптимальном на данный момент распределении обязанностей сотрудников. Плюс, конечно, права, ответственность, критерии оценки, – все, что нужно для обеспечения успешного взаимодействия работника и работодателя.

Известно, специалисты в области управления человеческими ресурсами не рекомендуют составлять должностные инструкции на start-up: в этот период в организации один человек может выполнять функции двух-трех-четырёх специалистов. Инструкции разработать, конечно, можно, но они будут, скорее, формальными, поскольку людям приходится заниматься всем подряд. Да и руководитель бизнеса не заинтересован в таких документах – они могут «убить» энтузиазм.

Но когда компания начинает развиваться, и руководитель понимает, что принцип специализации работ становится единственно правильным, в это время

и нужно разрабатывать должностные инструкции. Ведь очень сложно каждый раз объяснять большому числу сотрудников, кто за что отвечает. Однако не стоит готовить жесткие до абсурда инструкции.

– Нужно дать сотруднику свободу действий, чтобы он не был «зашорен» и не выполнял команды как робот, – считает *Н. Литвинова, директор по управлению человеческими ресурсами компании «АР-ПИКОМ» (Москва)*. – Особенно свобода необходима работникам творческих профессий.

Еще для руководителя важно, чтобы его посыл был понят и принят подчиненными. В противном случае написание инструкций не поможет достижению требуемого результата.

Более того, должностные инструкции разрабатываются не потому, что бизнес вступил в какой-то новый этап, а потому что у людей возникла потребность в формализации бизнес-процессов. Такой этап развития компаний так и называют – «этап формализации». В это время топ-менеджмент задается вопросами: кто мы? что мы делаем? как устроены другие компании? чем мы отличаемся от них, а они от нас? и так далее.

– Как правило, потребность в должностных инструкциях возникает именно в результате обдумывания ответов на подобные вопросы, – поясняет *А. Харьковина, помощник руководителя по HR компании SAN&Stars (Нижний Новгород)*. Собственно, должностная инструкция является ру-

ководством к действию для сотрудников организации. Она дает информацию о том, решения каких задач от них ожидают, каким образом они должны участвовать в достижении целей компании, и на основании каких критериев будут оцениваться результаты их работы. Плюс должностная инструкция используется при аттестации специалистов: система оценки сотрудников строится на основе их должностных обязанностей, изложенных в инструкциях.

Инструкция – для всех и каждого

Руководители некоторых предприятий не считают нужным составлять для себя должностную инструкцию – и так, мол, понятно, как и куда рулить. Н. Литвинова считает, что инструкции надо писать для всех, в том числе и для начальника, даже если он знает, как и кем управлять. Инструкция нужна, чтобы сотрудник, будь то директор или грузчик, знал круг своих обязанностей и готов был выполнять их. В инструкции также описываются права, ответственность и критерии оценки сотрудника. А это как раз те пункты, которые должны быть оговорены в правильно организованной компании. Пункты эти должны быть прописаны для всех категорий персонала: и для «низших» и для «высших».

– Я даже больше скажу, – продолжает она, – если их не оговорить, например, для топ-менеджеров (тут логика может быть такой: топы – самые высокосоциальные члены коллектива, им и без того все понятно), то в случае трудового конфликта, а от него не застрахован никто, обиженные топы могут нанести компании гораздо больший урон, чем обиженные грузчики. Так что инструкции для менеджеров высшего звена обязательно нужны».

По закону должностная инструкция не требуется только генеральному директору. Он назначается собранием учредителей или акционеров, и его обя-

занности, права и ответственность прописаны частично в уставе компании, а частично – в соответствующих разделах Гражданского кодекса РФ. Однако большим спросом во многих компаниях пользуется и должностная инструкция генерального директора.

Что касается «нижних» и «средних» уровней иерархии, то наличие инструкций для этих категорий работников должно просто быть нормой. В противном случае, например, водитель-экспедитор, не осознавая того, что он является лицом своей компании, на территории клиента может вести себя неподобающим образом, тем самым нанося компании вред, несопоставимый с затратами на разработку соответствующей инструкции для него. То же самое – для секретаря приемной, для оператора на телефоне, для грузчика, для менеджера по продажам, начальника отдела и так далее.

– Если работник выполняет свои обязанности в соответствии с должностной инструкцией хорошо либо лучше других – это может служить основанием для его премирования, – добавляет А. Харькина (SAN&Stars). – Если же он плохо справляется со своими обязанностями, то перед руководителем встает вопрос: является ли это дисциплинарным проступком, за который на работника может быть наложено дисциплинарное взыскание.

Сверху не все видно...

В большинстве случаев инициатором введения должностных инструкций являются «верхи»: приглашают консультантов для исполнения этой работы, либо дают указание линейным сотрудникам – при полной пассивности и апатии «низов». Инструкции дорабатывают, утверждают и спускают вниз, уже под роспись.

– Наиболее продуктивный способ составления инструкций, – считает Н. Литвинова, – «снизу – вверх», когда работники сами для себя обозначают фронт работ, поощрение и наказание за их невыполнение. Люди гораздо легче принимают то, что

сами могут проговорить. Понятно, что руководство формирует для этого первоначальную среду, некие рамки. В противном случае, сотрудники там такое напридумают... Если инструкцию разработал ты сам, то и ответственность у тебя гораздо больше. Работник, таким образом, приучается брать ответственность на себя.

Поскольку в наличии инструкции одинаково заинтересованы «верхи» и «низы», то лучший вариант их составления, считает О. Файнштейн – взаимодействие сторон. Как правило, такая работа очень полезна для всех ее участников. Потому что в ходе обдумывания исторически (то есть в значительной степени стихийно) сложившихся бизнес-процессов вскрывается огромное количество несовершенств и возможностей для их улучшения.

Хочешь – не хочешь...

Нередко возникает ситуация, когда нужно выполнить какую-то задачу, а ни у кого в должностных обязанностях она не прописана. В таком случае руководитель вынужден просить подчиненных выполнить ее, рискуя получить в ответ: «Это не в моих обязанностях». Возникает вопрос: нужно ли предусматривать в инструкциях некую «лазейку» для начальника, чтобы сотрудник не мог ему отказать в просьбе?

Н. Литвинова считает, что записывать в инструкции «неукоснительно выполнять все распоряжения руководства» нельзя. Если руководитель слышит в ответ «Это не относится к моим обязанностям», то здесь, возможно, проблема с корпоративной культурой или ...с руководством. Для начальника такая ситуация должна быть звоночком. Чувство персональной ответственности в подчиненных как раз и создает ощущение ими того, что руководитель всегда может попросить их выполнить какую-то нестандартную задачу.

Но такая «лазейка» для руководителя может быть, считает О. Файнштейн. Это – «другие поручения». Формулировка такая

отчасти защитит работодателя от нелояльных сотрудников.

– Впрочем, дело не в том, как выглядят инструкции, – говорит он, – а в том, как к ним относятся в компании. Если инструкции являются формальностью, то, как бы красиво они ни выглядели, ничего хорошего не принесут. Лягут в нижние ящики столов, там и погибнут. Вспомнят о них только в случае трудового конфликта или при переезде, когда из ящиков будут вытряхивать никому не нужный мусор. Именно в подобных компаниях и в подобных ситуациях сотрудники склонны заявлять, что такая-то работа не входит в их обязанности. Если в компании всерьез думают о повышении эффективности ее работы, то именно должностные инструкции являются отражением видения путей достижения успеха.

– Нужно максимально подробно изложить все функции сотрудника, – советует А. Харьковина. – Возможно расширение круга обязанностей по сравнению с установленными. Например, если штатным расписанием не предусмотрена должность специалиста по кадрам, то это не освобождает компанию от ведения кадрового делопроизводства. Функция эта должна быть вменена кому-то из сотрудников. Например, секретарю или бухгалтеру. И это должно быть отражено в его должностной инструкции.

Конечный результат

Инструкция всего лишь описывает круг обязанностей сотрудника и ожидаемые от его работы результаты только в самых общих чертах. Например, трудно себе представить должностную инструкцию менеджера по продажам, в которую был бы включен план продаж на такой-то месяц или год. Или количество встреч на неделе. Поэтому надо контролировать не выполнение должностных инструкций, а конечный результат работы.

Записала М. Сипатова