



**Стелла Зеленухина,**  
независимый эксперт в области  
управления персоналом, г. Москва

# Жизнь по инструкции: возможны ли варианты

*В одних компаниях должностные инструкции описывают функционал для работников, что называется, «от и до», в других – их нет вообще. И компания при этом добивается успеха на рынке. Но опыт показывает, что формализация требований к персоналу позволяет защитить интересы и руководителей предприятия, и его сотрудников, уменьшить число конфликтных ситуаций в коллективе и даже минимизировать текучесть кадров.*

## **Жизнь не по инструкции**

В некоторых случаях должностные инструкции даже если и пишутся, то пылятся на полках без внимания. Как правило, так происходит там, где:

- Организационная структура имеет вид сплюснутой пирамиды, руководящий состав малочисленный, стиль управления демократический, очень маленькая дистан-

ция между властью и персоналом, одинаковый статус у большинства сотрудников. В таких фирмах написание должностных инструкций на полном основании считается бумагомарательством.

- Руководители занимаются стратегическими вопросами, принимают всю ответственность на себя, ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля руководства. В таких компаниях должностные инструкции отсутствуют или лежат без дела. Да и зачем они, если в организации существует высокая взаимозаменяемость сотрудников, контроль осуществляется только по результатам работы, инициатива поощряется, а заработная плата зависит от конкретных итогов?
- Доминирует авторитарный стиль управления, власть сосредоточена в руках одного человека, приказы не обсуждаются, начальники отделов фактически не имеют никаких полномочий, а критерием оценки деятельности персонала является «гнев или милость» шефа.
- Руководство не заинтересовано в разработке действующих должностных инструкций, так как по штатному расписанию люди занимают одни должности, а в действительности – другие; или в компании числятся «мертвые» души, обязанности которых выполняют «живые» сотрудники.

## С чего начать?

После того как менеджер по персоналу взвесит все «за» и «против» написания должностных инструкций и примет решение об их разработке, ему необходимо сделать следующее:

- составить схему штатной структуры организации («карту компании») или, если она уже имеется, изучить ее;
- создать положение о разработке должностных инструкций, в котором нужно описать все необходимые для этого процедуры. Также следует составить план-график выполнения работ, в котором необходимо учесть, что положение об отделе и должностные инструкции его сотрудников – это единый пакет, который согласовывается и утверждается одновременно. А срок составления документов зависит не только от количества работников в отделе, но и от личных качеств его руководителя, а также его отношения к должностной инструкции как таковой;
- подготовить положение о подразделении, в котором по аналогии с должностной инструкцией должны быть такие разделы, как «Общие положения», «Цели и задачи отдела» и т. д. В этот же документ можно вписать обязанности руководителя подразделения (тогда должностную инструкцию на данную позицию составлять не надо).

При разработке инструкций могут понадобиться следующие материалы:

- внутрикорпоративные документы, в которых отражена стратегия компании, приведены схемы организационных связей, определены полномочия сотрудников и т. д.;
- типовые формы (их можно найти в специальной литературе или в интернете).

Непосредственно разработкой должностных инструкций занимаются либо специалисты службы персонала, либо руководители подразделений. Зачастую это совместный проект, т. к. обязанности сотрудника определяет, прежде всего, его непосредственный начальник (или сам директор компании, если она небольшая и в ней нет подразделения на отделы), а HR-служба систематизирует эту информацию, вписывает ее в корпоративную форму должностной инструкции и придает ей законченный вид.



Если документ разрабатывается службой персонала, его необходимо также согласовать с руководством соответствующего подразделения или лицом, курирующим данное направление деятельности компании. Желательно, чтобы инструкция была согласована с юристами организации и канцелярией (если таковая имеется).

С каких отделов нужно начинать работу? Если руководство компании первоочередной считает задачу обучения продавцов и их оценки, то и должностные инструкции следует разрабатывать сначала для этих сотрудников. В целом целесообразно, прежде всего, составить документы для «проблемных» отделов (отделов с неблагоприятным психологическим климатом или высоким уровнем текучести кадров) или для тех, кто взаимодействует с клиентами.

### Основные разделы

Структура текста инструкции, согласно УСОПД (унифицированная система организационно-распорядительной документации), должна включать следующие разделы: общие положения, задачи, функции, права, ответственность. Это костяк документа.

Должностная инструкция не будет полной без таких разделов, как «Критерии оценки качества работы», «Внешние и внутренние взаимодействия», «Форма и сроки отчетности» и другие.

В разделе о взаимоотношениях с другими отделами и сторонними организациями описываются необходимые контакты при решении конкретных задач, указываются нормативные сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов или дается ссылка на уже разработанные регламенты компании.

В разделе «Права» (полномочия) описывается, в каких случаях сотрудник может самостоятельно принимать решения. Указываются его права на доступ к ресурсам компании (трудовым, информационным, финансовым, материальным, техническим, энергетическим и т. д.).

В разделе «Ответственность» перечисляются ее виды (финансовая, функциональная, организационно-управленческая) и устанавливается, за что и в каких пределах на сотрудника могут быть наложены наказания (за несвоевременное и некачественное выполнение обязанностей и др.).

### Общие правила

При разработке документа лучше придерживаться простых коротких формулировок, не допускающих двусмысленного толкования. Например, в инструкции на должность руководителя службы персонала не стоит писать громоздкую фразу: «Организовывает работу отдела в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников». Информацию лучше разбить на части и указать цель должности в соответствующем разделе, а в функциональных обязанностях написать так: «организовывает и контролирует работу отдела». Если в компании существует положение о проведении оценки персонала, о штрафах и премировании и т. д., то дублировать все это в инструкциях не надо. Достаточно лишь упомянуть, что сотрудник в своей работе руководствуется перечисленными документами.

Должностные инструкции для всех позиций должны быть выдержаны в едином корпоративном стиле и содержать одинаковое количество разделов с аналогичными названиями. При составлении документов необходимо соблюдать стандарт ГОСТа «Требования к оформлению документов».

## Должностная инструкция в действии

Согласованную и утвержденную инструкцию обычно заверяют печатью организации, нумеруют, прошнуровывают и хранят в отделе кадров в соответствии с установленным порядком делопроизводства. Один экземпляр (заверенную копию подлинника), разумеется, лучше вручить самому сотруднику. При необходимости вторые заверенные копии можно отдать руководителю соответствующего отдела.

Составленный свод правил становится обязательным для выполнения после ознакомления с документом и подписания его.

Инструкция может действовать годами, если она составлялась не на конкретного человека, а на должность. Ее корректировка требуется лишь в отдельных случаях, например, при изменении функций или названия позиции, переименовании организации или структурного подразделения т. д. Если на должность Петрова приходит Сидоров, а функции при этом не меняются, можно предложить ему только расписаться под уже имеющимся документом. Помните, что при обновлении названий отделов и должностей необходимо своевременно вносить изменения в штатное расписание.

Для внесения в документ корректировок и дополнений руководство компании издаст соответствующий приказ, который доводится до работников также под расписку.

## Сложности разработки

Существуют два подхода в разработке должностных инструкций:

- снизу вверх – когда сотруднику предлагают самому составить список его сегодняшних обязанностей и это служит основой для создания документа. «Минус» такого подхода в том, что созданная таким образом инструкция, скорее всего, будет только отражением уже сложившегося (возможно, неправильного) порядка;
- сверху вниз – когда работа над должностными инструкциями является логичным заключительным шагом в процессе создания согласованной организационной структуры.

На практике, к сожалению, чаще встречается первый вариант. Составлена «карта компании», утвержден план-график работы. Но для службы персонала трудности только начинаются: HR-менеджеры услышат от некоторых руководителей коронное «нам некогда» или «у нас и так много бумаг», столкнутся с конфликтом интересов сторон и обидами сотрудников.

Менеджеру по персоналу стоит присмотреться к руководителям подразделений, саботирующих разработку должностных инструкций. Скорее всего, именно в их отделах все сотрудники, независимо от названий занимаемых ими должностей, выполняют одинаковую работу, а штат отдела «раздут».

Единого рецепта безболезненного создания должностных инструкций не существует. Но есть эффективные средства, способствующие этому процессу: гласность, поддержка высшего руководства и достойный статус службы персонала в компании. ►◄◄

