

А. Л. Меньшикова

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ И КОРПОРАТИВНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ

Для многих российских организаций существование работающей системы корпоративных стандартов — редкость. Но все организации рано или поздно стремятся к структурированию (регламентации), а также к необходимости документированного структурирования собственной деятельности, т. е. созданию корпоративных стандартов.

Документирование управления кадрами представляет собой процесс создания кадровых документов по всему комплексу кадровых задач. На основе федеральных актов в каждой организации должны разрабатываться, утверждаться и применяться локальные документы, содержание которых должно быть известно работникам. Речь в первую очередь идет об ознакомлении с уставом, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, положениями о персонале, оплате труда, аттестации и т. д. Эти акты имеют разную правовую природу.

Так, например, в соответствии со ст. 189 Трудового кодекса Российской Федерации «...порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации» составляют содержание Правил внутреннего трудового распорядка.

Во многих негосударственных организациях наряду с Правилами внутреннего трудового распорядка разрабатывается Положение о персонале — документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития коллектива работников, его взаимоотношений с работодателем.

Деятельность аппарата управления как единой системы обеспечивается путем регламентации, т. е. установления определенного порядка работы каждого его элемента — структурного подразделения, должностного лица. Для этой цели разрабатываются положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Положение о структурном подразделении — это документ, предназначенный для нормативно-правовой регламентации деятельности каж-

дого структурного подразделения. Положение определяет статус данного подразделения, его место и роль в системе управления, внутреннюю организацию для реализации тех задач и функций, за выполнение которых подразделение в лице руководителя несет полную ответственность.

Для разработки качественных положений важно, чтобы их подготовка и утверждение проводились одновременно для всех структурных подразделений или по строго установленному графику. Это обеспечит системность всего комплекса разрабатываемых документов, наиболее четкое распределение работ, ответственности и полномочий. Проекты положений, как правило, поручают разрабатывать самим руководителям структурных подразделений, однако в процессе работы необходимо обеспечить совместное обсуждение вопросов, касающихся смежных подразделений. Это позволит подготовить целый комплекс документов, согласовать взаимосвязи между подразделениями и избежать дублирования, что неизбежно при автономной работе над каждым отдельным положением.

Для поддержания комплекса положений о подразделениях следует своевременно вносить в них изменения и дополнения. Однако по мере накопления таких изменений и дополнений становится все сложнее обеспечить эффективную совместную работу подразделений, поэтому необходимо систематически пересматривать и совершенствовать как структуру управления, так и комплекс дополняющих ее нормативных документов.

В соответствии с Унифицированной системой организационно-распорядительной документации в Положении о структурном подразделении (департаменте, управлении, отделе) должны быть предусмотрены следующие разделы:

- Общие положения.
- Основные задачи.
- Функции.
- Права и ответственность.
- Взаимодействие с другими структурными подразделениями. Связи.

Положение относится к группе документов, подлежащих утверждению. Положение доводится до сведения работников структурного подразделения под расписку. Изменения и дополнения отражаются в соответствующем приказе руководителя организации, который доводится до сведения работников структурного подразделения под расписку.

Таким образом, Положение является основным документом для распределения функций и работ между исполнителями, установления их персональных должностных обязанностей, составления штатного расписания.

Наряду с регламентацией деятельности подразделений осуществляется и регламентация работы каждого сотрудника.

Должностная инструкция является организационно-распорядительным документом, определяющим совокупность трудовых функций (должностных обязанностей) каждого работника, его прав и ответственности за выполненную работу. В настоящее время должностная инструкция является одним из основных документов, который юридически защищает работника в процессе выполнения им служебных обязанностей.

Должностные инструкции дают возможность на основе определения конкретного круга обязанностей каждого работника четко распределить между ними выполнение функций, исключить дублирование, обеспечить взаимосвязь в работе служащих, занимающих различные должности, а также обязательность и своевременность осуществления закрепленных за ними работ.

Трудовой кодекс РФ в значительной степени определил роль и место должностной инструкции в системе документации по кадрам. В статьях 21 и 22 Трудового кодекса РФ в обобщающем виде изложены права и обязанности работника и работодателя, которые в настоящее время могут служить основой для подготовки должностных инструкций. Очень важно, что Трудовой кодекс РФ прописал права и обязанности работников и работодателей, т. к. в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих содержатся только должностные обязанности.

Инструкции составляются по всем должностям работников, предусмотренным штатным расписанием. Исключение составляют руководители структурных подразделений, которые осуществляют свои функции и права на основании утвержденных положений о соответствующих подразделениях.

В подготовке должностной инструкции представляется целесообразным участие всех заинтересованных сторон — руководителей и специалистов подразделений, для которых они разрабатываются, а также работников кадровой и юридической служб.

Порядок разработки должностных инструкций сложился достаточно давно. Формуляр этого документа и структура текста унифицированы.

К сожалению, многие должностные инструкции являются точным воспроизведением примерных должностных инструкций, помещенных в книгах и пособиях по кадровому делопроизводству. В итоге должностные инструкции становятся формальным документом. Но каждая должность работника в конкретной организации имеет свои специфические особенности по выполняемым обязанностям, правам, взаимоотношениям, связям, ответственности и т. д. Именно для каждой конкретной должности и должна создаваться инструкция. Примерные должностные инструкции могут использоваться как базовые, на основе которых разрабатываются собственные должностные инструкции работников.

Для реализации системы разработки, внедрения, использования и поддержания системы должностных инструкций требуется осознанная необходимость со стороны руководства организации, а также работающая система корпоративных стандартов.

Существенный недостаток многих должностных инструкций — неадекватное отражение в них должностных обязанностей и прав. Как правило, подробно расписаны обязанности работников на основе Квалификационного справочника, а в разделе о правах работников имеются минимальные сведения. Это приводит к тому, что выполняемые обязанности имеют слабую правовую поддержку.

Должностная инструкция — это не простое перечисление направлений деятельности сотрудника, а документ, который позволит регламентировать деятельность сотрудника в рамках конкретной должности в структуре и системе управления организации.

Последовательность решаемых для достижения этой цели задач может быть представлена следующим образом:

- четко определить цель деятельности сотрудника;
- на основе сформулированной цели определить совокупность задач по ее достижению;
- выделить последовательность конкретных действий (обязанностей) сотрудника по решению каждой из поставленных задач;
- наделить сотрудника реальными правами, адекватными сформулированным обязанностям;
- разработать систему критериев, позволяющих оценивать эффективность работы сотрудника в рамках конкретной должности;
- определить порядок и качество взаимодействия сотрудника по должности;
- установить систему его отчетности перед непосредственным руководителем.

Следовательно, работа должна быть разделена на ряд различных заданий, которые необходимо скоординировать по времени их выполнения.

Деятельность по разработке должностной инструкции должна начинаться с четкого определения цели деятельности сотрудника. Для этого необходимо провести системный анализ его деятельности. Затем сформулировать его шаги (задачи), связанные с достижением цели, и разбить решение задач на последовательность взаимосвязанных операций (обязанности).

При разработке должностных инструкций важно не только составить наиболее полный перечень обязанностей работников, но и четко, недвусмысленно их сформулировать, принять определенный и единый для всех инструкций порядок и последовательность изложения должностных

обязанностей: от основных, главных — к второстепенным, реже повторяющимся, занимающим меньший удельный вес в деятельности того или иного исполнителя.

Уровень детализации выбирается в соответствии с уровнем должности: чем выше степень самостоятельности принятия решений (выше должность), тем ниже степень детализации. Исполнители должны иметь четко сформулированный список обязанностей, руководству представляются лишь общие направления деятельности.

Когда обозначены промежуточные результаты работы, есть возможность объективнее принимать решение в зависимости от успешности их достижения. Поэтому сформулированные критерии оценки эффективности деятельности сотрудника в рамках заданного объема его работы должны стать составной частью должностной инструкции. Необходимо создать шкалу оценки, разработать систему критериев эффективности деятельности.

Любая система критериальных оценок должна отвечать таким условиям, как объективность, конкретность, измеряемость.

Поэтому фразы наподобие «точное и своевременное выполнение своих обязанностей» неуместны, т. к. они не позволяют оценивать качество работы того или иного сотрудника.

Для эффективного выполнения своих обязанностей сотруднику необходимы соответствующие его ответственности и организационной структуре компании права. Необходимо учитывать, что порой граница между правами и обязанностями достаточно условна, поэтому важно четкое разделение прав и обязанностей.

Следующий важный момент, на который при разработке должностной инструкции необходимо обратить пристальное внимание, связан с фиксированием объема взаимодействия сотрудника, т. е. круга должностных лиц, с которыми он вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией.

Грамотно составленная отчетность является не просто элементом связи между управленческими решениями и результатами их реального воплощения, но и одним из инструментов, позволяющих систематизировать деятельность персонала, приучить подчиненных структурировать свое рабочее время.

Для построения должностных инструкций необходима информация. Вопросы, ответы на которые помогут ее составить, целесообразно формулировать в двух плоскостях: во-первых, с учетом интересов сегодняшнего дня и, во-вторых, с учетом того, «как должно быть»:

– кому непосредственно сотрудник подчиняется и по каким вопросам;

- кто еще отдает (может отдавать) ему указания и по каким вопросам;
- от кого конкретно и в какие сроки он получает необходимую информацию и какую именно;
- какую информацию, в какие сроки он подает, кто ее истребует;
- каковы основные задачи, решаемые сотрудником (направления деятельности);
- каковы его функциональные обязанности;
- в каких сферах и каким объемом знаний должны обладать он лично и его коллеги по подразделению;
- что конкретно они должны уметь делать и что должен уметь делать лично он;
- какими должны быть его общеобразовательный уровень и уровень его коллег;
- какими правами он должен обладать для эффективной реализации своих обязанностей;
- какой должна быть мера ответственности;
- каким образом он должен общаться с «внешним миром», по каким вопросам и в каком объеме информации;
- при каких условиях деятельность сотрудника может считаться вполне успешной;
- какая обобщенная информация о результатах деятельности сотрудника и в какие сроки должна поступать его непосредственному руководителю.

Необходимо учитывать, что сотрудники, как правило, болезненно реагируют на разработку любого регламента их деятельности. Поэтому процесс внедрения должностных инструкций в практику работы компании может быть нелегким.

Проведенная работа даст возможность использовать собранную информацию при аттестации персонала и для определения направления роста сотрудников.

Качественное использование должностных инструкций персонала будет способствовать лучшему пониманию руководителями ситуации в компании, позволит руководителям повышать эффективность управления персоналом.

Должностные инструкции должны пересматриваться при изменении функций работников в связи с осуществлением мероприятий по совершенствованию организации труда, техники и технологии.

В соответствии с Унифицированной системой организационно-распорядительной документации, круг вопросов, которые должны быть

отражены в должностной инструкции, группируются в соответствующие разделы.

В разделе «Общие положения» указываются основные задачи работника, нормативные документы, которыми он руководствуется в своей работе, подчиненность работника, порядок его назначения и освобождения от должности, необходимый уровень профессиональной подготовки. Здесь же следует указать порядок замещения работника в случае его отсутствия.

Следующий раздел инструкции — «Должностные обязанности работника». При разработке этого раздела необходимо исходить из задач и назначения подразделения, а также работ, предусмотренных соответствующей квалификационной характеристикой. Важно разграничить работу между сотрудниками подразделения, особенно тщательно это должно быть сделано по должностям, близким по содержанию труда. В разделе следует дать полный перечень всех работ, которые необходимо выполнять при замещении данной должности в конкретных организационно-технических условиях. При составлении данного раздела необходимо использовать утвержденные положения о структурных подразделениях, чтобы все функции, возложенные на то или иное подразделение, были реализованы через должностные обязанности его работников.

В разделе «Права» закрепляются полномочия, которые предоставляются работнику для самостоятельного решения всех вопросов, относящихся к его компетенции. При разработке данного раздела необходимо сформулировать основанные на должностных обязанностях такие полномочия, как право принимать решения и давать указания по конкретным вопросам, подписывать или визировать документы, представлять от имени структурного подразделения или трудового коллектива, получать необходимую информацию, осуществлять контроль и др.

Следующий раздел инструкции регламентирует персональную ответственность работника за свою деятельность, правильное и своевременное использование предоставленных ему прав, состояние дел на порученном участке работы.

В самостоятельном разделе должны быть определены основные взаимосвязи исполнителя с работниками своего и других подразделений, а также с внешними организациями, необходимые для выполнения возложенных на него обязанностей. Здесь указывается также информация, которая используется при выполнении должностных обязанностей, от кого и в какие сроки она поступает и т. д.

Должностные инструкции обязательно утверждаются, как правило, первым руководителем организации. Вопросы согласования текстов должностных инструкций и привлечения к этому определенных должностных лиц решаются индивидуально в каждой организации в зависимо-

сти от ее структуры, штатного состава и сложившихся традиций. Например, во многих организациях тексты должностных инструкций согласовываются с юристконсультами. Должностные инструкции доводятся до сведения работников под расписку. Для внесения в должностные инструкции изменений и дополнений издается соответствующий приказ руководителя организации, который доводится до сведения работников под расписку. Приказ о внесении изменений издается при необходимости перераспределения функций и должностных обязанностей, при реорганизации, сокращении штатов и т. д. Кроме того, должностные инструкции должны быть заменены и заново утверждены в следующих случаях:

- при изменении наименования организации или структурного подразделения;
- при изменении наименования должности;
- при изменении фамилии работника, замещающего данную должность (т. е. при увольнении прежнего работника и замене его другим), если инструкция, в виде исключения, была именной и содержала в заголовке к тексту фамилию и инициалы бывшего работника.

Это позволяет создать должностную инструкцию максимально приближенной к потребностям отдела и сложившимся в нём распределениям функций.

Иногда высказываются возражения против регламентации процессов управления на том основании, что порождается формализм в работе аппарата управления и сковывается инициатива работников. Чтобы этого избежать, регламентирующие материалы должны отвечать следующим требованиям:

- регламент должен закреплять самый рациональный вариант организационного решения;
- любые предложения по совершенствованию со стороны сотрудников должны быть внимательно рассмотрены;
- регламент не должен быть статичным, неизменным в течение продолжительного времени, он должен приводиться в соответствие с меняющимися условиями, как внутренними, так и внешними.