

ходимо формализовать (описать) действия, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

Важное значение в СМК имеет понятие процедуры. *Процедура* – установленный способ осуществления деятельности или процесса. Она может быть задокументирована и называться «документированной процедурой». Документированная процедура содержит требования к выполнению какого-либо процесса в рамках организации и помогает сотрудникам правильно организовать свою работу. Другими словами, документированная процедура – это документ, устанавливающий что, где, когда, кем, с помощью чего и как должно делаться.

Еще одним типом регламентирующих документов в СМК являются рабочие инструкции. Как правило, они рассматриваются как процедуры более низкого уровня. Они могут рассматривать отдельно взятое действие или вид деятельности с тем, чтобы более подробно разъяснить их. Рабочие инструкции устанавливают, каким образом выполняются процессы, описывают простейшие операции, представлены в виде алгоритмов, текстовых описаний. Рабочие инструкции написаны также и в расчете на нового сотрудника, находятся на рабочих местах у непосредственных исполнителей. Рабочие инструкции могут быть выполнены в любой форме, например, в виде схем, письменных инструкций, чертежей, фотографий или иных иллюстраций, образцов, таблиц, графиков и т. п.<sup>1</sup> Следует помнить, что рабочие инструкции обычно адресованы служащим нижнего уровня системы управления организации. Поэтому они должны быть подготовлены в более доступном и простом виде, чем процедуры.

Таким образом, регламентирующие документы системы менеджмента качества играют важную роль в обучении и адаптации новых сотрудников. Разработка комплексной системы документации СМК дает возможность передать последовательность действий в рамках СМК, четко распределить ответственность, функции и обязанности работника. При этом форма изложения информации должна быть такой, чтобы документы не являлись параллельным и ненужным атрибутом производственных процессов, а стали эффективным инструментом их выполнения.

Крекотина Е. В., НТГСПА

## **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КАК ВИД ДОКУМЕНТА**

Работа в любой организации должна быть организована таким образом, чтобы ее сотрудники выполняли свою работу в соответствии с планом действий эффективно, знали свои функции и разделяли цели организации. Средством дос-

---

<sup>1</sup> Гасилина Л. Н. Опыт внедрения СМК в работу отдела комплектования. URL: <http://www.pandia.ru/text/77/155/11357.php>.

тижения указанной задачи служит должностная инструкция сотрудника, т. е. документ, лаконично и доступно описывающий все необходимые и достаточные условия исполнения сторонами трудового договора в части использования умения, навыков и опыта работника с наибольшей пользой для каждой из сторон<sup>1</sup>.

Должностные инструкции выполняют организационные, регламентирующие и регулирующие функции. Они призваны содействовать правильному подбору, расстановке и закреплению кадров, повышению их профессиональной квалификации, совершенствованию функционального и технологического разделения труда<sup>2</sup>.

Правила разработки, согласования и утверждения должностной инструкции напрямую трудовым законодательством не регламентированы, и поэтому работодатели могут вводить должностные инструкции для регламентирования трудовых отношений, а также самостоятельно устанавливать порядок их разработки, согласования и утверждения.

Должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом:

– должностная инструкция – это руководство к действию для самого работника: она дает знание того, каких действий от него ожидают и по каким критериям будут оценивать результаты труда, представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности. Участие в обсуждении должностной инструкции дает возможность работнику влиять на условия, организацию, критерии оценки его труда;

– должностная инструкция – основа для проведения оценки результатов трудовой деятельности работника, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке (повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т. п.);

– должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности;

– должностные инструкции используются при ранжировании работ / должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

Должностная инструкция работника службы ДОУ состоит из следующих разделов: общие положения, функции, обязанности, права работников, взаимоотношения (связи по должности), ответственность работника, оценка работы<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Старобинский Э. Е. Менеджер и его время // Управление персоналом. 1997. № 4. С. 81.

<sup>2</sup> Кузнецова Т. В. Развернутая должностная инструкция секретаря // Секретарское дело. 2006. № 2. С. 5.

<sup>3</sup> Государственная система документального обеспечения управления: сборник плакатов и учебные формы основных организационно-распорядительных документов. М., 1991. С. 19.

В разделе «Общие положения» устанавливаются следующие основные задачи работника. Например: основная задача делопроизводителя – прием, регистрация входящих и отправка исходящих документов; в этом же разделе указывается порядок замещения должности, т. е. кем назначается и освобождается от должности данный работник; профессиональные требования к работнику (уровень образования, стаж работы и др.); основные документы и материалы, которыми обязан руководствоваться работник в своей деятельности.

В разделе «Функции работника» определяется предмет ведения или участок работы, закрепленный за работником, перечень видов работ, из которых складывается выполнение возложенных функций. Например: регистрация документов может слагаться из таких работ как: заполнение карточек, ведение картотеки, выдача справок по телефону и т. д.

В разделе «Обязанности работника» указываются особенности, связанные с подготовкой документов, получением, обработкой и выдачей информации; предполагающие обязательное использование определенных форм и методов работы (например, периодический контроль за формированием дел в структурных подразделениях, проведение инструктажей и т. д.); требующие соблюдения сроков выполнения конкретных действий; порядок исполнения поручений; этические нормы, которые необходимо соблюдать в коллективе.

В разделе «Права работника» определяются права работника для реализации порученных ему функций и выполнения обязанностей.

В разделе «Взаимоотношения» указываются подразделения и работники, от которых исполнитель получает и которым передает информацию, ее структуру и сроки передачи, кто привлекается к исполнению тех или иных документов, с кем они согласовываются и т. д.

В разделе «Оценка работы» перечисляются критерии, позволяющие оценить степень выполнения работником своих функций и обязанностей использования прав и т. д.

Проделанный анализ работы сотрудников, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность позволяет облегчить процесс подбора кандидатов на ту или иную должность.

Таким образом, можем сделать заключение, что должностная инструкция является обязательным документом, разрешающая одну из проблем эффективного управления организацией.