



1. Должностные инструкции для сотрудников компании - большая и больная тема. С одной стороны - всеми подчеркивается их нужность и полезность. С другой - очень часто должностные инструкции остаются странной прихотью главного начальника, и, в нелегких трудах составленные, они оседают в недрах каких-то канцелярий и бухгалтерий, неспешно покрываясь пылью времен. Зачем же нужны должностные инструкции и как они «работают»?

Вопрос столь же простой, сколько и сложный. Ответ первый - должностные инструкции вовсе не нужны. Действительно, должностные инструкции являются обязательным документом для государственных организаций, а в коммерческих компаниях введение должностных инструкций - свободная воля руководителя. Можно и не заводить, никто не заставляет.

Ответ второй - без правильных и грамотно составленных должностных инструкций просто невозможно эффективное управление персоналом, причем, вне зависимости от размеров организации. Разберем этот пункт подробнее.

Бизнес «на коленке» вполне обходится устными указаниями «ты, это, делай тут вот это! Приду - проверю. » Но и в более продвинутых компаниях описание должностных обязанностей работника все же часто исчерпывается названием его должности. Дизайнер - значит, рисует, чего скажут. Программист - программирует. Дворник - метет. Однако, далеко не всегда такой подход является достаточным. И появляется большое количество конфликтов, связанных с тем, что работодатель расходится с работником в определении обязанностей последнего. В самом деле, должен ли дизайнер-верстальщик печатного издания, за те же деньги разрабатывать дизайн интернет-сайта своей газеты? Или, скажем, должен ли менеджер по продажам проводить маркетинговое исследование емкости рынка закрепленного за ним региона? Как говорится, возможны варианты. Ограничить количество подобных «вариантов» и призваны должностные инструкции.

Однако, это далеко не все. Основной смысл должностных инструкций - в придании большей прозрачности трудовому процессу. То есть, должностные инструкции должны описывать прямые обязанности специалиста, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к специалисту. И если все это в них отражено, и, более того, соответствует действительности, то компания получает в руки

отличный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких центральных проблем как, например, адаптация и мотивация персонала.

Благодаря должностным инструкциям свободно проследить, за что отвечают работники. Практически каждая ошибка, как правило, является следствием неверных действий. Если работник совершил дисциплинарный проступок, следует, в первую очередь, прибегнуть к тексту должностной инструкции для того, чтобы выяснить, какие правила нарушил работник, входило ли их исполнение в перечень его обязанностей. Материальная и дисциплинарная ответственность исключаются в случае отсутствия у работника обязанности осуществлять те или иные действия.

Должностные инструкции – это необходимое средство управления персоналом. Они помогают:

- исключать дублирование при выполнении конкретных видов работ;
- гарантировать взаимосвязь работников, которые занимают различные должности, при решении производственных и управленческих задач;
- давать объективную оценку деятельности сотрудника при решении вопроса о соответствии занимаемой должности;
- обосновать необходимость наложения дисциплинарных взысканий при невыполнении или некачественном выполнении сотрудником возложенных на него трудовых обязанностей

Во-первых, должностная инструкция – это руководство к действию для самого сотрудника, которая содержит информацию о том, каких действий от него ожидают, и согласно каким критериям будут оценивать результаты его труда.

Во-вторых, должностная инструкция является основанием для отказа в трудоустройстве лицам, непригодных к работе по своим деловым качествам или ранее были уволены по “отрицательным” мотивам. Таким бывшим сотрудникам согласно Трудовому кодексу РФ запрещается отказывать в приеме на работу при наличии у них соответствующих должности профессиональных качеств. Однако, и в данных ситуациях инструкция может прийти на помощь работодателю, в случае если ней заложены такие критерии для занятия должности, которым соискатель не соответствует.

В-третьих, должностная инструкция – это необходимая часть, продолжение штатного расписания организации, так как именно данный локальный документ устанавливает трудовую функцию сотрудника, то есть работу по должности, профессии, квалификации, его взаимосвязи в процессе труда и в первую очередь

его подчиненность в системе иерархии, а кроме того возможности замещения смежных должностей, специальностей. Помимо этого инструкция неразрывно связана с трудовым договором, который посредством установления обязательных и дополнительных условий (ст. 57 ТК РФ) определяет объем полномочий работника.

На практике зачастую обязанностям руководящих работников, которые предусмотрены должностной инструкцией, сопутствуют повышенные требования. Таким образом, стандарт одной из компаний предусматривает следующие требования к руководителю.

Руководитель компании:

- а) обязан владеть необходимыми способностями, инициативой, образованием, высокой работоспособностью и самостоятельностью, надежностью и исполнительностью;
- б) полностью и безоговорочно отвечать за состояние дел на руководимом участке и обязан обеспечивать конечный результат в требуемые сроки;
- в) должен требовать от подчиненных абсолютного исполнения ими своих обязанностей в полном объеме, и несет ответственность за их работу; нет ни одной работы подчиненных, за которую не нес бы ответственность управляющий;
- г) обязан сочетать высокую требовательность к подчиненным по вопросам производства с заботой и участием в решении проблем работников, которые обратились к нему за помощью по личным вопросам.

Нередко организации подходят к вопросу создания должностных инструкций формально. Этому есть множество причин. **Первая причина** - инструкции, написанные для трудовой инспекции. Работодатель или уполномоченное им лицо никак не утруждал себя умственными изысканиями и попросту позаимствовал хороший, по его мнению, подходящий образец из Интернета. **Вторая причина** - составление работоспособного документа, с помощью которого руководитель контролирует ход выполнения работ и контролирует результат.

Эту проблему можно увидеть в самом определении, однако, на первый взгляд определение краткое и понятное.

Должностная инструкция - это нормативный документ, определяющий функции, права, обязанности и ответственность работника организации.

Любая должностная инструкция состоит из четырех элементов: функции сотрудника; права сотрудника; обязанности сотрудника; ответственность сотрудника.

Проблема инструкции заложена в самом первом элементе, в неоднозначности формулировки «функции работника» и ее понимании разными руководителями.

Первый элемент не имеет единого понимания и, зачастую, отсутствует в самой инструкции.

Функции работника – это поле деятельности сотрудника, которое передано ему в ответственность для регулярного достижения ожидаемых результатов.

Все просто. Имеется поле деятельности работника, оно же зона ответственности данного работника. Работник ведет собственную деятельность в этом поле и добивается запланированных результатов.

2. Под аутстаффингом понимается привлечение организацией – «лизингополучателем» сотрудников, являющихся штатными работниками рекрутингового агентства – «лизингодателя», для выполнения конкретных работ в течении определенного периода времени, от нескольких недель до года. Данные сотрудники в течении всего срока продолжают числиться в штатном расписании «лизингодателя», где получают заработную плату и все установленные законом соц. гарантии.

Спрос на аутстаффинг на рынке труда определяется рядом преимуществ, обеспечиваемых работодателю, прежде всего упрощение организации кадровой работы. Рекрутинговому агентству передаются следующие функции службы персонала:

- оформление трудовых договоров, ведение индивидуальных досье, трудовых книжек, внешней финансовой и статистической отчетности

- расчет и начисление заработной платы, премиальных выплат, социальных льгот, больничных листов, алиментов и иных удержаний из зарплаты, компенсацией, налоговых платежей.

Другим преимуществом аутстаффинга является отсутствие юридической ответственности организации «лизингополучателя» за соблюдение условий найма и увольнение сотрудников, в том числе в режиме их сокращения.

Использую механизм аутстаффинга, организация-работодатель имеет возможность решать многие оперативные проблемы по кадровому направлению деятельности. К их числу можно отнести проблему массовых отпусков в летний период, замещение заболевшего или отправленного в длительную командировку сотрудника.

Широкое использование аутстаффинга имеет серьезные недостатки. Главным из них является угроза информационной безопасности в форме разглашения конфиденциальной информации сотрудниками, привлеченными на временную работу. Кроме того, в ситуации, когда такие сотрудники составляют значительную часть трудового коллектива, трудно рассчитывать на решение задачи по формированию и поддержанию корпоративного духа, равно как и высокой корпоративной культуры, по кадровому направлению деятельности.

В массовом порядке аутстаффинг целесообразно использовать следующим типам организацией работодателей:

- с сезонным характером производства;
- с постоянно меняющимся объемом портфеля заказов;
- с отраслевым профилем деятельности, предполагающим использование преимущественно неквалифицированной рабочей силы.