

Должностная инструкция начальника

Что делать или Кто виноват?

Сергей Филин
Тренер-консультант
filins00@hotmail.com

Проводя достаточное количество тренингов в различных предприятиях, в том числе и по развитию руководителей среднего звена, я часто сталкиваюсь с ситуациями, когда эти руководители просто не понимают, что значит руководить. Мало того, в предприятиях им никто не может четко объяснить, что это за вид деятельности - **управление** и какие действия за ним стоят.

Один из наиболее простых способов сообщить руководителям среднего звена о содержании их личной работы является **Должностная Инструкция**. Однако на мои вопросы о наличии такой инструкции я часто слышу, что их просто нет, а если и есть, то составленные формально. В этой лекции я хотел бы предложить пункты для **Должностных Инструкций** руководителей, которые бы описывали необходимый объем работ именно руководителя. Оговорюсь, что эти пункты неспецифические и могут быть включены в **Инструкцию** практически любого руководителя наряду со специфическими функциями и задачами, связанными с конкретной должностью на конкретном предприятии.

Но прежде чем я предложу Вашему вниманию эти пункты, хотелось бы поговорить о том, что же такое руководить. Прежде всего, надо отметить, что даже если мы руководим предприятием, подразделением или процессом, то все равно мы это делаем через людей и с помощью людей. Поэтому **управление** относится к людям, которыми мы руководим.

Правило Готлиба: Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, он теряет из виду конечную цель

Далее мы должны придти к важному моменту - отделению менеджера от "производственника". "Производственник" как можно больше работы стремится сделать сам, не доверяя своим подчиненным. Руководитель ничего не делает сам. Это хорошо описано в принципе В. Зигерта и Л. Ланга: **кто производит - не управляет, кто управляет - не производит**. Этому же полностью отвечает простое американское определение процесса управления: **"Делать что-либо руками других"**.

Аксиома Вейля: В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии.

Но если руководитель хочет развития своего производства или подразделения и при этом должен сделать это чужими руками, то появляется следствие: **управлять - значит приводить к успехам других**.

Теперь осталось представить Вашему вниманию функции управления, которые можно найти практически в любом учебнике менеджмента, и функции администрирования, которые, к сожалению, не так часто представляются в литературу как функции руководителя, а затем предложить Вам видение того, как эти функции могут быть представлены в **Должностной Инструкции** руководителя.

Итак, функции управления это:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

А функции администрирования:

- Отбор персонала
- Координация действий сотрудников и взаимодействия подразделения с другими службами предприятия.
- Бюджетирование.

Ниже представлены предлагаемые пункты **Должностной Инструкции** руководителя с комментариями. В скобках вы увидите ссылки на вышеприведенные функции руководителя.

И так, **Должностные Инструкции** всех руководителей обязательно включают следующие пункты:

1. **Несет полную личную ответственность за работу подразделения, выполнение соответствующих планов и задач.** В этом пункте ключевое слово "личную" и пункт предупреждает начальника о том, что, принимая должность, он принимает и ответственность, при этом возможные ссылки в будущем на некомпетентность сотрудников неуместны.

2. **Обязан проводить в жизнь планы и политики организации (организация).** Этот пункт напоминает руководителю о том, что организация - единая система и проведение собственной политики или собственных планов, даже очень умных разрушает организацию.

3. **Обязан формулировать цели для подразделения, осуществлять планирование деятельности подразделения на год (или другой период), согласовывать и утверждать планы, координировать действия с другими подразделениями (планирование, координация).** К сожалению, я крайне редко встречаю случаи, когда в подразделениях сформулированы и записаны цели. Отсутствие целей и планов приводит к невозможности скоординированной деятельности, а также делает невозможным контроль достигнутых результатов.

4. **Обязан составлять бюджеты своих подразделений, защищать эти бюджеты перед непосредственным начальником, строго следить за исполнением бюджетов, обосновывать перед непосредственным начальником и вносить необходимые коррективы в бюджеты. (бюджетирование).** Что касается этого пункта, то чаще всего линейные руководители в нашей стране просто не получают бюджетов, а значит лишены важного инструмента управления. Однако бюджет - это планы работы подразделения, выраженные в финансовых показателях. И если руководитель и его сотрудники должны достигать результатов, то руководитель должен контролировать свой бюджет.

5. **Обязан определять порядок работы (положение о подразделении) и должностные обязанности подчиненным (организация).** Ситуация с этой задачей руководителя в нашей стране еще более парадоксальна. Кто только не пишет должностные инструкции и положения о подразделениях в организациях. Обычно это поручается отделу кадров. Но я встречал случаи, когда этим

занимается финансовый директор. Мое мнение таково: никто не может инструктировать сотрудников о том, что они должны исполнять кроме их непосредственного начальника. Да и как может отдел кадров знать что, как и кто должен делать. Там нет необходимых для этого специалистов. Другой вопрос, что отдел кадров может помочь с шаблонами инструкций. Что касается контроля, то существует правило, которое говорит, что исполняется только то, что контролируется.

6. Обязан ставить цели непосредственно подчиненным подразделениям и сотрудникам, и утверждать их планы работ (планирование). Цели надо ставить не только подразделению, но и каждому сотруднику лично. Если этого не делать, то сотрудники поставят цели себе сами. При этом не будет известно, соответствуют ли эти цели целям организации.

7. Обязан проверять исполнение работ и указаний подчиненными (контроль). Что касается контроля, то существует правило, которое говорит, что исполняется только то, что контролируется.

8. Обязан лично и с помощью соответствующих служб осуществлять обучение подчиненных (мотивация и координация). Руководители часто забывают, что развитие предприятия или подразделения определяется не только развитием, скажем, технологии, но и развитием сотрудников. Причем сотрудников именно этого подразделения. И только конкретный руководитель отвечает за развитие своих подчиненных. Отдел кадров помогает руководителю в этом.

Не всякое продолжение есть развитие. Б. Грасиан

9. Обязан создавать в коллективе атмосферу открытости, взаимопомощи и взаимодействия, осуществлять координацию действий подчиненных (мотивация). Люди лучше, эффективней и производительней работают в дружелюбной среде, чем в агрессивной. А взаимопомощь бережет руководителя от траты времени на массу мелких, несущественных проблем.

**Все искусство управления состоит в искусстве быть честным.
Т. Джефферсон**

10. Обязан знать деловые качества подчиненных (если это руководитель среднего или высшего уровня руководства организацией – то знать качества подчиненных руководителей до определенного уровня под собой в структуре организации), их потребности как на службе, так и в быту (мотивация). Если руководитель не знает своих подчиненных, не изучает их возможностей, то он не может их эффективно использовать. Знание бытовых потребностей сотрудников важно для того, чтобы более эффективно их мотивировать.

11. Обязан участвовать в отборе кандидатов на заполнение вакансий в подчиненном подразделении (найм), расстановке и аттестации персонала (планирование, координация, коррекция). Я достаточно часто сталкиваюсь с ситуациями, когда линейного руководителя исключают из процесса отбора персонала на вакансии в его подразделении. При этом забываются два момента. Первое, только руководитель отвечает за работу своего подразделения, и только он может определить, кто и с какими качествами может эффективно работать и при этом работать в конкретном коллективе. Второе, если руководитель исключен из процесса отбора, он смело может снимать с себя

ответственность за результаты работы таких подчиненных и подразделения в целом.

**Теорема о подборе кадров Лофтуса: Приглашенные издалека специалисты всегда кажутся лучше доморощенных.
(Нет пророка в своем отечестве.)**

12. **Обязан знать действительное состояние вверенного подразделения (контроль и организация).** Если руководитель не знает этого, то не может ни эффективно управлять, ни эффективно контролировать исполнение.

13. **Обязан постоянно совершенствовать навыки и знания, как в сфере управления, так и в специфической профессиональной сфере (развитие).** И опять парадоксальная, но частая ситуация для нашей страны. Руководители не хотят учиться. Причины этому разные. Но рынок развивается и требует новых знаний. Если руководитель не учится, то он тормозит не только собственное развитие, но и развитие подразделения, которым руководит.

Первый закон руководства Джея: Суметь изменить положение дел - главное свойство руководителя. А менять его раньше других - верный признак творческой личности.

14. **Обязан поддерживать дисциплину и порядок в подразделении, в т.ч. личным примером (контроль и организация).** В этом пункте важнее вторая часть. Многие руководители грешат двойным стандартом, один стандарт поведения для сотрудников, другой для себя. Такое поведение демотивирует подчиненных, а значит, ведет к снижению их эффективности.

**Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.
Публий**

15. **Обязан поощрять подчиненных добившихся результатов в своей работе (мотивация).** Поощрять именно **обязанность** руководителя. Именно поощрение является тем индикатором, который говорит сотрудникам в какую сторону они должны двигаться. В ином случае сотрудники находятся в неведении и неопределенности, а значит, не знают, как им надо работать, чтобы улучшить результаты.

Закон обратного действия Стюарта: Легче получить прощение, чем разрешение.

16. **Обязан не реже одного раза в полгода проводить личные собеседования с подчиненными с целью выявления их нужд, получения предложений по совершенствованию работы, не реже 1 раза в неделю (месяц) принимать подчиненных по личным вопросам (мотивация).** Кто-то скажет, а зачем это, я их и так вижу каждый день. Однако обычные производственные взаимоотношения и специально подготовленное интервью это разные вещи. Как минимум результаты собеседований можно анализировать и на их основании делать выводы.

17. **При отъезде в отпуск или длительную командировку проводить формальную сдачу дел заместителю или лицу временно назначенному для замещения (преемственность).** Очень частая проблема многих предприятий в том, что начальник уехал, а подчиненные не знают к кому обращаться за решениями. Дело начинает тормозиться. Эффективность бизнеса

снижается. Для избегания таких осложнений очень важен принцип: Начальник всегда на месте.

18. Имеет право налагать взыскания на подчиненных в пределах своих полномочий (организация и контроль). В отличие от поощрений, взыскания не обязанность, а право руководителя. И применять или не применять это право решает сам руководитель. Дело в том, что взыскания, в отличие от поощрений направлены в прошлое, т.е. не влияют сами по себе на будущую эффективность.

19. Обязан организовывать соревнования и конкурсы между подчиненными (организация и мотивация). Соревнования и конкурсы хороший, но, к сожалению, часто забытый инструмент улучшения эффективности людей. Людям, по своей природе, свойственно конкурировать и соревноваться за блага и результаты. И не использовать этот инструмент управления грешно.

20. Обязан следить за условиями труда подчиненных и соблюдение техники безопасности. Определять и утверждать инструкции по технике безопасности и противопожарной безопасности (организация). Можно сколько угодно говорить о том, что есть служба ТБ и пусть она этим занимается. Но согласитесь, что ни один начальник не сможет эффективно исполнять инструкции или следить за их выполнением, если сам не участвовал в их разработке и сам с ними не согласился. Мало того, у него появляется возможность считать эти инструкции не эффективными и вовсе игнорировать их.

21. Обязан устанавливать внутренний трудовой распорядок и график сменности (организация). Конечно, есть Правила внутреннего трудового распорядка предприятия, которые каждый должен исполнять. Но согласовывать и вносить в них коррективы в соответствии с реальными процессами в подразделении - задача руководителя.

22. Обязан проводить плановые и внезапные проверки состояния дел подчиненных (контроль). Я уже говорил, что исполняется только то, что контролируется. В этом отношении внезапные проверки держат сотрудников в большем тонусе, чем плановые.

23. Отчитываться перед вышестоящим непосредственным начальником.

Видимо эти пункты можно дополнить и другими, но, на мой взгляд, они довольно полно охватывают общий круг задач руководителя среднего уровня.

Кто-то, прочитав вышеприведенные пункты, может возмутиться: "Если делать все, что приведено в этих пунктах, то когда же **работать**". Я слышал на тренингах подобные реплики. Но именно эти пункты и описывают **работу** руководителя. Остальное делают подчиненные.

**Человек, властвуя над другими, утрачивает собственную свободу.
Ф. Бэкон**

А если руководитель берется за другие задачи или функции, то не исключено, что по этим задачам и функциям он превращается из руководителя в простого исполнителя. Читатели журнала, имеющие подчиненных, задайте себе вопрос: "Кто Вы?", действительно руководители или все еще во многом исполнители. И берясь за любую работу, задавайтесь вопросом, а действительно Вы тот человек, который должен это делать?

Закон Хардина: Никогда не удастся делать что-то одно.