

Как правильно применять должностные инструкции

памятка

ДИ — должностная инструкция

В большинстве компаний ДИ носят формальный характер и вообще **никак** не применяются, просто подшиты в папку. Тогда как на самом деле это хороший управленческий инструмент, который можно применять в таких случаях: .

В этой памятке вы найдёте примеры использования и пошаговые объяснения

1. Описание вакансии или рассказ о вакансии
2. Вопросы для собеседования
3. При вводе в должность
4. **Оценка и контроль работы сотрудника (самое важное)**
5. Наведение порядка и введение новых требований
6. Аттестация и планирование развития сотрудника
7. В трудовых конфликтах
8. Для накопления опыта вашей компании
9. Для анализа и оптимизации работы

Не всякая инструкция подойдёт для этого: она должна быть достаточно детальной, и описывать именно вашу компанию.

Образцы ДИ и отличия хороших ДИ от плохих можно посмотреть здесь: <https://spb-progressor.ru/di.htm>

1

Описание вакансии или рассказ о вакансии

Чтобы формировать у работника реальные ожидания, можно выбрать ключевые пункты, которые отражают специфику **именно вашей вакансии**, и предупредить о них кандидата в описании вакансии или на собеседовании.

Для описания вакансии подойдут разделы «миссия», «ключевые зоны ответственности», перечень блоков обязанностей и пункты, содержащие ключевые детали.

Обязанности сгруппированы в блоки. Внутри блока находятся конкретные пункты обязанностей. Например:

(Инженер ПТО) Выполнять анализ тендеров.

1. По указанию генерального директора проводить поиск подходящих тендеров на указанных генеральным директором площадках.
2. Анализировать условия по существующим тендерам, оценивать стоимость выполнения работ.... (и т.д.)

Блок обязанностей

Для обсуждения нужно изучить сами обязанности.

Возьмём пример инструкции инженера ПТО в небольшой компании, занимающейся капитальным ремонтом инженерных сетей. Здесь инженер ПТО должен будет также выполнять ряд **несвойственных** этой должности функций, о чём кандидату лучше знать заранее. Вот так можно выбрать эти пункты:

32. По мере выполнения работ на объекте принимать и систематизировать данные фотофиксации. Сохранять и каталогизировать фотографии. Разработать рациональный порядок их хранения с учетом удобства поиска.
33. По мере завершения работ на объекте получать от прораба подписанные акты и расписки от собственников жилья и вносить в сводную таблицу по проекту информацию о завершении работ в каждой квартире, а также о списании материалов, установленных в эти квартиры. Хранить оригиналы актов и расписок.
34. По мере передачи актов на списание материалов на переделку и брак - вносить сведения в сводную таблицу по проекту.
35. По запросу прораба сообщать ему, сколько и какого материала должно у него находиться в помещении для хранения материалов.
36. Контролировать по сводной таблице по проекту, нет ли отставания. Если происходит отставание от графика, уведомить генерального директора. Если происходит простой.... (и т.д.)

Систематизировать и хранить фотографии и документы

Вести таблицу по проекту

Контролировать остатки материалов

Контролировать сроки выполнения работ

2

Подготовка вопросов для собеседования

На основе каждого пункта инструкции можно задать вопросы.

Причём на основании одного пункта можно придумать несколько вопросов, ситуаций, заданий для оценки навыков.

Допустим, имеется такой пункт в инструкции:

Управление менеджерами по продажам:

33. Ежедневно выборочно контролировать общение менеджеров по телефону (прослушивать не менее 3х звонков каждого менеджера в день). Каждый день давать индивидуальную обратную связь и коррекцию менеджерам по технике ведения телефонных переговоров.

Руководитель отдела продаж (РОП).
Прослушивание звонков и обратная связь

Вот какие вопросы можно использовать:

- Как часто вы прослушивали звонки менеджеров на прежней работе?
- Какие ошибки можно заметить при прослушивании звонков?
- Как вы будете действовать, если менеджер общается неправильно? А если повторяет одинаковые ошибки?
- Приведите пример, как вы дадите обратную связь менеджеру? При такой ошибке, при такой (взять из его предыдущего ответа)?
- Как правильно прослушивать звонки менеджеров? Какие звонки выбрать, сколько, как часто?

3

Ввод в должность

Хорошая ДИ решает распространённую проблему «не объяснять по 100 раз каждому» и экономит время на ввод в должность.

Для этого недостаточно просто выдать сотруднику инструкцию для ознакомления (даже под роспись).

Важно обязательно после этого **расспросить** новичка, как он понял и запомнил, что нужно делать, и проверить, обратил ли он внимание на всё важное. Тогда и не придется объяснять одно и то же несколько раз.

Вопросы на понимание инструкции задавать тоже очень удобно: каждый пункт может быть превращён в вопрос или несколько.

Мастер
ногтевого сервиса.
Проведение
процедуры

17. Обязательно обратить внимание клиента, что многоразовый инструмент находится в крафт-пакете. Показать наличие коричневого индикатора, проговорить, что все инструменты проходят необходимую обработку и вскрываются только в присутствии клиента. Обязательно вскрывать пакет только на виду у клиента, при этом клиент взглядом должен увидеть, что крафт-пакет вскрывается в его присутствии. Одноразовые наборы вскрывать таким же образом.

18. Во время процедуры поддерживать общение с клиентом, тактично, ненавязчиво, начиная общение с вопросов, которые касаются услуги. Если это новый клиент, то необходимо задать такие вопросы:

- где делали до нас?
- что привлекло у нас?
- где узнали о нас?

- Как вынимать многоразовый инструмент? (вопрос на знание)
- Зачем именно такие правила? (вопрос на понимание)
- Какие вопросы можно задать клиенту, чтобы начать общение?
- Зачем нужно поддерживать общение с клиентом?
- В каком случае не нужно общаться с клиентом?

Иногда не все подробности описаны в инструкции (иначе она получилась бы слишком большой). Поэтому в некоторых случаях нужно что-то обсудить, объяснить, показать, а потом проверить понимание.

Руководитель отдела продаж.
Заполнение информации в CRM

24..Обучать нового менеджера правильно (содержательно, не упуская важных деталей) вносить информацию в CRM. Например, прослушивая звонок или обсуждая с менеджером проведенные переговоры, выявлять в беседе не внесённую важную информацию и показывать, каким образом её нужно внести в CRM.

Например, для этой ситуации (нет письменных правил заполнения):
—Приведите пример правильного и неправильного занесения информации в CRM.
Если РОП сам этого не знает — не сможет и обеспечить правильное внесение информации.

Добавление ответов в ДИ

Если новички, наоборот, задают вопросы при введении в должность, то ответы на основные возникающие у них вопросы можно добавить в ДИ.

В целом это можно запомнить с помощью поговорки:
«Дуракам закон не писан, (написать хорошую инструкцию)
если писан — то не читан, (дать прочитать и предупредить об опросе)
если читан — то не понят, (задать вопросы, провести проверку знаний)
если понят — то не так.» (проверить понимание важных тем)

4

Оценка и контроль работы сотрудника

Самое главное назначение должностной инструкции — чтобы работник работал так, как там указано. Для этого мало просто познакомить работника с тем, как надо.

Если не контролировать, соблюдает ли он требования в полном объёме — то он и не будет их соблюдать.

Если есть инструкция, надо действительно требовать ее исполнения. Неважное можно из инструкции удалить или вписать общими словами.

Способы контроля

Первый способ — выборочные проверки

1. Простейший способ такого контроля — непосредственный руководитель проводит **выборочные проверки**, как именно работник выполнял инструкцию.

У инженера ПТО (из примера выше) проверить:

- насколько быстро после появления новых данных он вносит их в таблицу учёта
- как хранятся акты выполненных работ, легко ли найти нужный акт.

А в рассмотренном выше примере с РОПом (должен прослушивать разговоры) можно пару раз в месяц выборочно проверить это так:

- у РОПа спросить, какие (чьи) звонки он вчера прослушал
- у менеджеров спросить, какую обратную связь по ним дал.

Правила выборочных проверок:

1. Каждый раз должны проверяться разные пункты.
2. Проверка должна проходить внезапно, в разные дни и в разное время.

Таким образом сотрудник всегда знает, что соблюдение инструкции контролируется. При этом затраты времени на контроль минимальны.

Ответственность управленцев за работу подчинённых

Если у вас структура с однотипными объектами - магазинами, салонами красоты и т.п., то необходимо, чтобы директор/управляющий **отвечал за исполнение всеми сотрудниками их инструкций**. Для этого нужны выборочные внешние проверки (по видеокамерам, при внеплановых посещениях и т.п.), т.е. проверки **не** директором.

Директор имеет право применять дисциплинарные меры к подчинёнными, но если при внешней проверке выявляется нарушение — то директор также несёт ответственность.

Второй способ —
плановая оценка

2. Второй способ — планово оценивать работу, например, каждый месяц.

В инструкции указаны ключевые показатели.

В дополнение к ним из ДИ можно выбрать пункты, подлежащие ежемесячному контролю (те, которые в настоящее время могут нарушаться).

И затем ежемесячно оценивать выполнение этих пунктов, и проговаривать это с сотрудником.

Третий способ —
информативный
отчёт

3. Третий способ — отчёт с предоставлением **исходных данных**. Этот способ подходит для ключевых обязанностей, или когда новые обязанности только внедряются.

Важно, чтобы отчёт был информативным. Для этого в нём должны содержаться исходные данные, на основании которых его можно проверить.

Допустим, мы внедряем прослушивание звонков РОПом и обратную связь менеджерам.

Неправильный отчёт

Проведено прослушиваний – 34, обратная связь – 2 часа.
Эффективность менеджеров:
Сидоров 25%, Иванов 28%, Петров 32%.

По такому отчёту непонятно, хорошо ли работает сам РОП, и непонятно, что значат цифры, хорошо это или плохо, да и вообще его можно сочинить из головы за 2 минуты и вовсе ничего не прослушивать.

Правильный отчёт

Дата	Звонок (ссылка)	Менеджер	Обратная связь
15.02.21	Ссылка	Иванов	Возражение "такое-то" надо отработать "так-то". В начале разговора спросить "...". и т.д.

В отчёте могут быть дополнительные поля: Результат звонка (сделка, отказ, другое – что), Результат прослушивания (Оценка разговора менеджера – словами или в баллах) и др.

Здесь мы видим:

- сколько РОП прослушал звонков и каких
- что посоветовал по результату

Мы можем сами прослушать звонки и проверить его оценку, поговорить с менеджером и узнать, как давалась обратная связь в беседе.

В отдельных случаях при разработке ДИ мы подбираем, какие нужны отчёты, и перечисляем их в ДИ. Например, это становится особенно актуально при переводе сотрудника на удалённую работу.

5

Наведение порядка и введение новых требований

Во многих компаниях разработка ДИ используется как **способ повысить дисциплину**, навести порядок, как своеобразная «перезагрузка» правил работы.

Также этот приём помогает **«вести в рамки»** старых сотрудников, которые, например, работают в компании с её основания.

Незаменимые и
особые сотрудники

В этих случаях важно:

1. Распределить спорные обязанности (по которым есть конфликт, кому их поручить)
2. Все новые требования отразить в инструкции
3. Провести официальную процедуру ознакомления с ДИ
4. После неё провести проверку знаний
5. **Контролировать** соблюдение новых требований

Часто в этих случаях составляют **перечень нарушений**, за которые сотрудник может быть наказан. Вычеты за нарушения будут восприниматься как *справедливые*, если сотрудник был предупреждён о требованиях, а сами требования сформулированы конкретно.

На основе инструкции легко составить перечень нарушений.

Пример для рабочего (деревообработка, кромщик):

Вид нарушения	Наказание
Сокрытие брака	
Несвоевременное информирование о необходимости закупки клея	
Неухоженное состояние станка	
Изготовление брака из-за загрязнения станка	
Поломка станка из-за его неухоженного состояния	
Невыключение станка и электрооборудования при длительном перерыве в работе	

Важность
правильных
формулировок в ДИ

В обычных ДИ из интернета, как правило, формулировка так размыта, что невозможно оценить, выполняет ли данный пункт работник или нет, а если да — то в достаточной ли степени.

Если написано «коммуникация с клиентом», так матом покрыть — тоже коммуникация.

6

Аттестация и планирование развития сотрудника

На основе ДИ можно лучше привязать обучение к потребностям компании и специфике конкретной должности. Можно выделить компетенции, а также отдельные навыки и знания, которые измерять у сотрудников.

Как использовать ДИ для этих целей?

1. Из всех пунктов выделить те, где важен **навык** или **знание**.
2. Отсортировать их по важности.
3. Оценить уровень развития этого навыка или владение знанием у сотрудника.
4. Подобрать способ развития навыка (наставничество, тренинг, самостоятельная практика и т.п.) или материалы для освоения.
5. Запланировать обучающие мероприятия.
6. Оценить уровень развития навыков после обучения.

Этот же путь подходит и при обучении кадрового резерва, просто берем ДИ руководителей (ДИ того, на кого обучаем, а не кого обучаем).

Давайте посмотрим, как выделить навыки и знания для РОПа.

1. Сформировать полный пакет материалов по системе продаж (сегментация клиентов, скрипты (книга продаж) для всех точек контакта с клиентами, возражения и ответы на них, наглядные материалы (КП, буклеты, презентации и т.п.), сведения о действующих акциях).	Проверить знание действующих скриптов и т.п. и понимание, где и какие точки контакта
...	
21. Знать действующий порядок материальной и нематериальной мотивации подчиненных. Подавать предложения по совершенствованию системы мотивации для подчиненного персонала.	Изучение теоретических материалов на темы мотивации, сегментации клиентов,
...	психотипов с предоставлением конспекта.
25. Разрабатывать подходы к работе с различными сегментами и типами клиентов. Разрабатывать и совершенствовать памятки по работе с этими категориями клиентов.	
...	
43. Давать менеджерам индивидуальную обратную связь и советы по результатам контроля их работы не реже чем один раз в неделю.	Тренинги и обучение по теме обратной связи, объясняющей речи, коучингу, элементам преподавания

7

В трудовых конфликтах

Здесь всё просто: при трудовых конфликтах можно указать конкретные пункты, которые работник нарушает. В целом согласно Трудовому кодексу не требуется обязательно иметь должностные инструкции, но они будут полезны.

ДИ скорее **защищают интересы работодателя**, а не работника:

1. Если в ДИ есть квалификационные требования, это даёт работодателю возможность законно отказать кандидату в трудоустройстве.
2. При необходимости расставания с проблемным сотрудником наличие в должностной инструкции подробных (не «для галочки») должностных обязанностей снижает вероятность того, что работник начнёт шантажировать работодателя.
3. Чтобы обосновать несоответствие работника («родственника», «старого, заслуженного» и т.п.) текущим требованиям к должности нужен документ, содержащий в себе эти требования.
4. **Невыполнение конкретных пунктов ДИ обосновывает вину работника** (например, повлёкшую за собой утрату доверия).

8

Накопление опыта вашей компании

ДИ можно использовать для накопления опыта вашей компании, если вносить туда дополнения после выявленных ошибок или наоборот, после правильных действий, которые принесли успех.

Метод "лучшие практики":

1. Сравнить работу разных сотрудников (хороших и плохих),
2. Выделить значимые нюансы
3. Внести в ДИ и обучить всех сотрудников

Так, сравнивая работу лучших директоров магазинов с работой обычных (у одного из наших клиентов), мы выяснили много деталей, например:

Директор магазина
(непродовольственные
товары)

37. Если сотрудники или магазин в целом отстают по объёму продаж определённых позиций, то разбить каждому сотруднику задачи на день, вплоть до того, чтобы сложить в корзину аксессуары, которые нужно продать в эту смену, и в конце смены проверить выполнение этих задач.

9

Анализ и оптимизация работы

Если вы берёте готовую ДИ на основе лучших практик, то её можно ещё использовать для анализа работы сотрудника: так или не так он у

вас работает сейчас, и есть ли смысл вменить ему новые требования либо наоборот, изменить инструкцию.

Таким способом вы быстро доработаете её под вашу компанию.

Например, если в вашей компании есть РОП, то, опираясь на уже рассмотренные примеры, можно выяснить:

- прослушивает ли он звонки менеджеров и как часто?
- как он даёт им обратную связь?
- контролирует ли заполнение CRM и как именно?

Полезные материалы:

- Как проверить, хорошие ли должностные инструкции в вашей компании? [Чеклист для проверки ДИ здесь](#)
- [Готовые качественные ДИ можно купить здесь](#)
- Или мы поможем их разработать индивидуально под вашу компанию [Услуга разработки ДИ здесь](#)

Должностные инструкции — это только часть системы. Мы разрабатываем все элементы, помогаем их внедрить.



spb-progressor@yandex.ru
<https://spb-progressor.ru>
+7 (921) 925-48-58
Заводсков Сергей Вадимович

*Звоните, пишите,
заходите на сайт!*