

**Серия “Организация”**

**Инструктивное письмо**

**КАК ПИСАТЬ ОРГПОЛИТИКУ КОМПАНИИ**

От 27.05.15

Пересмотрено 25.12.15

Пересмотрено 05.08.16

В папку штатного сотрудника компании.

**1. СИТУАЦИЯ:**

В компании часто возникают повторяющиеся однотипные или однообразные вопросы. Очень часто существует необходимость закрепить успешные действия сотрудника и донести их до всех сотрудников компании. Иногда сотрудник может допустить ошибку в работе и необходимо написать правила, как поступать в подобной ситуации так, чтоб ошибка не повторялась ни этим сотрудником, ни теми, кто будет работать в дальнейшем на этой должности. Более того, одну и ту же ошибку может делать разные сотрудники в любой должности, если не знают, как именно нужно поступать в данной ситуации. Существуют и другие отклонения в деятельности компании, которые можно исправить только введением точных правил, которые описывают правильные действия. Устные правила имеют краткосрочный эффект. Их часто забывают и не передают новым сотрудникам. Поэтому принято решение создавать документы, описывающие порядки и правила работы в компании, инструкции к действию. Такие документы будут называться организационная политика или сокращенно оргполитика.

**2. ЧТО ТАКОЕ ОРГПОЛИТИКА:**

Оргполитика - (сокр. от организационная политика) совокупность правил и принципов деятельности компании, с помощью которых в команде достигается согласие относительно действий, и на основании которых сотрудники компании ведут свои дела.

Оргполитика отличается от других видов документов тем, что она действует постоянно (без указания срока действия) до момента ее отмены. К документам орг.политики могут относится инструкции, инструктивные письма (сокращение ИП), положения, регламенты, справочники, описания должности и т.п.

Оргполитика более приоритетна, чем любые приказы и распоряжения, принимаемые руководителями той или иной области, поэтому она позволяет избежать появления перекрестных приказов и неразберихи. После публикации оргполитики ни одно из издаваемых распоряжений руководителями не должно вступать с ней в противоречие.

**3. ЦЕЛИ НАПИСАНИЯ ОРГПОЛИТИКИ:**

● Закрепить успешные действия, чтобы исключить повторное возникновение ошибок.

● Создать согласие с правилами работы для всех сотрудников компании, относительно порядка работы в разных областях организации.

● Обучать новых сотрудников компании накопившемуся успешному опыту, чтобы они быстро стали полноценными членами команды и играли по общим правилам.

**4. ФОРМА ОРГПОЛИТИКИ**

Любая оргполитика должна обязательно содержать следующие обязательные данные:

● Серия документа.

● Тип документа:

● Название документа

● Дата публикации, дата пересмотра

● Код распределения

● Ситуация

● Формулировка правила

● Вдохновляющее завершение, призыв к действию

● Подпись

**Серия документа.**

Серия документа - это области, в которых могут издаваться документы. Все публикации по оргполитике, уже изданные и те, которые будут издаваться в будущем, будут размещены по следующим сериям:

● Технология

● Маркетинг

● Организация

● Руководитель

● Финансы

● Связи с общественностью

*Технология* - это описание того, как производить продукт компании. К технологии относятся документы, описывающие производство ЦКП компании, все что связано с инструментами для производства продукта компании, как производить ЦКП компании. Включает в себя методы и правила производства ЦКП компании и его стандарты качества. (Ассортиментная политика, как выбирать поставщиков, как производить, как проверять качество и прочее).

*Маркетинг* - это инструкции, относящиеся к продвижению продукта компании. (Ценовая политика, скидки, описание фирменного стиля, каналы продвижения и прочее). К маркетингу не относятся действия по связям с общественностью.

*Организация* - это инструкции в области построения компании. Сюда относятся взаимодействия сотрудников друг с другом, взаимодействия разных подразделений, все что связано с персоналом компании. Включает принципы набора персонала, управления персоналом, мотивации персонала, общие правила работы в компании для персонала (система начисления заработной платы, правила по отпускам). Включает описание приемов и инструментов, применяемых в управлении компанией (финансовый учет, правила в отношении коммуникации, обучение персонала, система охраны и прочее). Включает данные об использовании компьютеров и программ, информационной безопасности компании, а также охватывает вопросы информационной, юридической, коммерческой и технологической безопасности.

*Руководитель* - это регламенты и положения, относящиеся к работе руководителя всех уровней (стратегическое планирование, годовое планирование, как добиться производства продукта от подчиненных и прочее)

*Финансы* - описание принципов управления финансами и активами.

*Связи с общественностью* - включает описание действий по созданию благоприятного имиджа компании, описание действий по налаживанию контактов с общественностью, получению поддержки деятельности компании со стороны должностных лиц и законодателей мнений.

Этот перечень со временем может расширяться.

**Тип документа:**

Используются следующие типы документов по оргполитике:

● Регламент

● Инструктивное письмо

● Директива

● Директива руководителя

● Инструкция

*Регламент:* обозначается как “Регламент по … (название инструмента управления) Регламенты описывают общие правила и способы применения инструмента управления. Например, Регламент по письменной коммуникации, Регламент по финансовому планированию, Регламент по статистикам, Регламент по оргсхеме. Издается и корректируется всеми желающими. Утверждается владельцем. Действует только после подписания владельцем.

*Инструктивное письмо* - письмо, направляемое владельцем по поводу допустимости тех или иных действий (операций) или запрещающее выполнение определенных действий (операций) с указанием как нужно или не нужно выполнять эти действия и что необходимо для их выполнения. Это оргполитика Владельца. Обозначается как “ИП”. Действует постоянно до момента отмены. Обязательно для исполнения всеми сотрудниками для которых оно предназначено. Издается и корректируется всеми желающими. Утверждается владельцем. Действует только после подписания владельцем. Имеет самый высокий приоритет.

*Директива* - это распоряжение, указание вышестоящего органа или должностного лица обязательное к руководству или выполнению. Но в отличии от ИП ее издает Исполнительный Директор. Это правила, которые относятся к определенной компании, отделению или отделу. Эта оргполитика с ограниченным сроком использования, который указывают в директиве. Если срок не указан, значит директива действует в течение года с момента издания. Обозначается как “Директива компании (название компании)”. Обязательна для исполнения всеми сотрудниками указанной компании, отделения или отдела. Не может отменять требования Регламентов и ИП или противоречить им. Издается и корректируется всеми желающими. Утверждается Исполнительным Директором. Действует только после подписания Исполнительным Директором в течении срока, указанного в директиве. При необходимости действий на постоянной основе должна быть издана, как ИП.

*Директива руководителя* - это правила, которые описывают правила работы в том отделении, для которого они изданы и руководителем которого является автор директивы. Эта оргполитика с ограниченным сроком использования, который указывают в директиве. Если срок не указан, значит, директива действует в течение года с момента издания. Обозначается как “Директива (название поста руководителя, название компании)”. Обязательна для исполнения всеми сотрудниками, находящимися в подчинении руководителя, издавшего директиву. Не может отменять требований оргполитики, изданной вышестоящими руководителями или противоречить ей. Ее может издавать руководитель любого уровня или сотрудник любого отделения или отдела любой компании. Утверждается Руководителем отделения. Действует только после подписания Руководителем отделения в течении срока, указанного в директиве. При необходимости действий на постоянной основе должна быть издана, кака ИП.

*Инструкция* - это описание конкретного, пошагового выполнения каких-то действий. Например: “инструкция по внесению документов в базу”, “инструкция по внесению клиента в ЦРМ”, “инструкция по печати сертификата”, “инструкция по снятию офиса с охраны”. Обозначается как “Инструкция по (название документа)”. Инструкции пишет сам сотрудник или руководитель для конкретной должности или для нескольких должностей. Все инструкции, которые должны исполняться без изменений или исключений всеми сотрудниками компании, должны быть изданы как Инструктивное письмо. Например, если инструкция по работе с кофемашиной одинакова для всех сотрудников, то она издается, как Инструктивное письмо.

Если необходимо, чтобы типовая инструкция была адаптирована к конкретной компании, она публикуется в как “Рекомендуемая форма инструкции по...”, затем она должна быть доработана руководством компании и опубликована как Директива компании или ИП. В разных компаниях могут быть разные инструкции на одну и ту же тему. Например, инструкция по постановке помещения на охрану для компании известняки и для компании биг-беги будет разной.

| Тип документа | Кто создает дополняет и корректирует | Кто утверждает и подписывает документ | Срок действия | На кого распространяется |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Регламент | Любой штатный сотрудник компании | Владелец | На постоянной основе | На всех штатных сотрудников компании |
| Инструктивное письмо | Владелец | На постоянной основе | На всех штатных сотрудников компании или на  компанию, отделение или отдел, в отношении которого написан документ |
| Директива | Исполнительный директор | В течении указанного срока. Если срок не указан, то год | На компанию, отделение или отдел, в отношении которого написан документ |
| Директива руководителя | Руководитель отделения | В течении указанного срока. Если срок не указан, то год | На отделение или отдел, в отношении которого написан документ |
| Инструкция | Исполнительный директор | В течении указанного срока. Если срок не указан, то год | На компанию, отделение или отдел, в отношении которого написан документ |
| Руководитель отделения | В течении указанного срока. Если срок не указан, то год | На отделение или отдел, в отношении которого написан документ |

Регламенты, приказы, положения, инструкции, исполнительные письма и прочие виды оргполитики, применяемые в настоящее время, должны быть переизданы в виде соответствующих Регламентов, ИП или Директив. В будущем следует использовать только указанные выше типы документов по орг.политике. Положения, которые применяются непосредственно в компании всеми сотрудниками, должны быть изданы как ИП. Регламенты и положения, применяемые в отдельных конкретных компаниях, должны быть изданы как Директива компании … (название компании). Приказы, которые издавались и имели временное действие теперь должны будут издаваться как Директива. Приказы, которые имели ограниченный срок действия и срок действия которых подходит к концу не переиздаются а действуют до момента их окончания.

**Название документа**

В названии необходимо выразить кратко основную идею оргполитики и затем описать эту идею. Не нужно пытаться описать все что только возможно. Оргполитика должна соответствовать названию. К примеру, если это ИП по предоставлению отсрочки клиенту, то не нужно в него вставлять правила заключения договоров или правила получения первичной документации. Эти правила должны быть изданы отдельными ИП.

**Дата публикации, дата пересмотра**

В каждом документе должна быть указана дата первоначальной публикации. Если документ по организационной политике пересматривается, он издается снова под тем же названием, с тем же номером, а после даты первоначальной публикации в следующей строке указывается «пересмотрено» и дата публикации измененного документа. После публикации пересмотренного документа предыдущая версия утрачивает силу.

Дата первоначальной публикации - это дата, когда был опубликован документ оргполитики. Эта дата является частью названия документа, поэтому дата издания остается без изменения.

Например, ИП от 12 декабря 2015 “Поручение заданий сотрудникам компании”. Возможно со временем в это ИП будут внесены изменения. Когда это произойдет, ниже должна появиться надпись: «Пересмотрено 30 октября 2016». И владелец снова издает это письмо под тем же самым названием, с той же самой датой публикации. Это необходимо для того, чтобы в компании не появилось потом 58 инструкций об поручении заданий сотрудникам компании.

Часто также бывает, что в новой инструкции мы ссылаемся на уже написанную политику, например, «см. ИП Поручение заданий сотрудникам компании от 12 декабря 2015». И если бы мы его пересмотрели и издали другой датой, значит, надо было бы изменять все ссылки на это письмо. Чтобы избежать путаницы, письмо остается за датой первой публикации, а меняются только даты пересмотра. И тогда ссылки на ИП всегда актуальны, информация не дублируется, и хранение документов легко организовать по дате публикации.

**Код распределения**

В каждом документе по орг политике указывается код распределения в виде перечня постов или областей распространения. Код распределения указывает, для кого предназначена оргполитика, и в какой папке она должна храниться. Другими словами код распределения - это адресат, кому должно быть направлено данное инструктивное письмо на изучение, к кому в организации оно имеет отношение, кто его должен знать и применять.

Существуют разные варианты кода распределения: самый общий, относящийся ко всем сотрудникам, так и формулируется “всем сотрудникам” или “в папку штатного сотрудника”. Если стоит такой код распределения, значит, что у каждого сотрудника в папке штатного сотрудника должна быть копия этого документа.

Если указаны конкретные посты или область, например «сотрудникам Отделения 2», тогда документ помещают в папки соответствующих постов. Другой вариант кода распределения “в папку сотрудников отдела коммуникации” или “в папку сотрудников отдела бухгалтерии”, что означает что инструкция должна попасть в “папку должности” всех сотрудников конкретного отдела или отделения. Также код распределения может быть адресован конкретной одной должности, например “секретарю” или “директору компании”, и тогда новый документ помещают только в одну “папку должности”, указанной в коде распределения. Код распределения “всем руководителям” означает, что документ должен попасть в “папку должности” каждого руководителя.

Код распределения «размножить» означает, что копии этой оргполитики можно давать клиентам компании. Если в документе такой код не указан, то давать копию этого документа нельзя никому, кроме сотрудников компании.

Код «не для широкого распространения» означает, что документ предназначен только для сотрудников, которые указаны в коде распределения, его нельзя показывать другим сотрудникам компании и тем более клиентам компании.

**Ситуация**

В области управления под ситуацией мы понимаем значительный отход от идеальной картины. Это причина, почему была написана данная оргполитика, что послужило поводом для этого, какую проблему решает оргполитика. Ситуацию необходимо описать в первом абзаце, и она должна в красках и цифрах доносить важность и нужность правил, описанных в этом документе. Первый абзац отвечает на вопрос сотрудника: “Почему я должен следовать этим правилам?”

**Формулировка правила**

Теперь подробно опишите, что необходимо делать, каково правильное положение дел, и какому порядку нужно следовать.

**Вдохновляющее завершение, призыв к действию**

Важно в конце дать понять, что произойдет, если все сотрудники будут следовать этим правилам, в чем выиграет вся команда, какие позитивные последствия это окажет на компанию в целом.

**Подпись**

Оргполитика в зависимости от типа документа должна издаваться от имени того лица, в чьей компетентности находится этот тип документа. К примеру любое Инструктивное письмо издается только от имени Владельца и подписывается только владельцем, а Директива издается только от имени Исполнительного Директора и подписывается только Исполнительным Директором. Даже, если кто-то из сотрудников или консультантов составил документ любого типа, он должен быть передана на одобрение и подпись того, кто отвечает за издание этого документа. В результате одобрения политика должна быть выпущена от имени лица, ответственного за документ, с его подписью. При этом следует учесть, что Вся политика, если она действует на постоянной основе, должна издаваться как Инструктивное Письмо и идти от имени владельца компании. Кто бы ее не составил, она должна быть одобрена и подписана владельцем компании. Даже если любой сотрудник компании написал замечательное Инструктивное письмо от начала до конца и владелец его одобрил без изменений, все равно только владелец ставит свою подпись при публикации этого Инструктивного письма. Почему? Потому что было замечено, что когда политика издается и там написано, что она составлена сотрудником, эту политику начинают оценивать с точки зрения “А почему я должен выполнять правила, написанные этим сотрудником? А достаточно ли у него знаний в этой области?” А если вдруг этот сотрудник покинул организацию, от политики, написанной им, вообще могут отказаться, хотя она по прежнему остается актуальной и жизненно важной.

Все остальные признаки авторства уничтожаются безжалостно. Не подписанная оргполитика ответственным лицом запрещена к исполнению.

**5. ОФОРМЛЕНИЕ ОРГПОЛИТИКИ**

Все документы по оргполитике сохраняются на диске со следующим названием: в начале указывается дата первоначальной публикации, затем тип документа, затем само название. Дата указывается в формате “гггг-мм-дд”. Например: “2015-05-27 ИП как писать оргполитику компании”.

Оргполитика всегда пишется на фирменном бланке компании и никогда на обычном листе. Оргполитика всегда пишется шрифтом Cambria с межстрочным интервалом 1,15. Далее приведены требования к оформлению текста в документе:

● Логотип компании - выравнивание по центру, после логотипа пробел шириной в одну строку.

● Серия - шрифт Cambria 14, жирный, выравнивание по середине.

● Тип публикации - шрифт Cambria 18, жирный, выравнивание по середине.

● Название оргполитики - шрифт Cambria 18, жирный, выравнивание посередине прописными буквами, например “КАК ПИСАТЬ ОРГПОЛИТИКУ КОМПАНИИ”.

● Дата - шрифт Cambria 12, выравнивание по правому краю.

● Дата пересмотра - шрифт Cambria 12, выравнивание по по правому краю.

● Код распределения - шрифт Cambria 11, выравнивание по левому краю.

● Текст документа - шрифт Cambria 11, выравнивание по ширине.

● Абзацы текста без отступов (красных строк).

● Тематические разделы разделяются пробелом шириной в одну строку.

● Подзаголовки - шрифт Cambria 11pt, жирный, выравнивание по левому краю, прописными буквами.

● Выделения внутри абзаца - шрифт Cambria 11pt, жирный выравнивание по левому краю.

● Подпись в конце оргполитики - шрифт Cambria 11pt, выравнивание по правому краю.

Пример правильного оформления заголовка документа смотрите в начале этого документа.

Поля сверху, снизу, слева и справа по 2 см. Если документ больше одной страницы, то в нижнем колонтитуле посередине указывают нумерация страниц. Шрифт нижнего колонтитула - Cambria 11 pt.

**6. СОХРАНЕНИЕ ОРГПОЛИТИКИ**

Все документы по оргполитике сохраняются только на диске в облачном хранилище и никогда на компьютере пользователя. Для названия документа любого типа используются следующие правила: в начале указывается дата первоначальной публикации, затем тип документа, затем само название. Дата указывается в формате “гггг-мм-дд”. Например: “2015-05-27 ИП как писать оргполитику компании”.

Расширение файла используется такое, чтоб можно было редактировать документ непосредственно на диске во встроенном редакторе, не скачивая его на для редактирования компьютер. Это касается любых документов, доступных для редактирования, будь то текстовые файлы, либо таблицы

Пример: текстовые документы с расширением .doc, .docx можно редактировать прямо на диске, а документы с расширением .odt приходится скачивать на компьютер, изменять и заливать заново. Зачастую это приводит к задвоению документа или возможной потере данных, так как не возможно вернутся к первоначальному документу и посмотреть внесенные изменения при повторной заливке документа на диск.

**7. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГПОЛИТИКИ**

Любой сотрудник компании имеет право вносить предложение по изменению, дополнению и корректировке оргполитики. Делается это добавлением комментария к тексту, который нужно изменить или дополнить. В дальнейшем, если изменение оргполитики было принято, то сотрудник, который ответствечает за утверждение оргполитики, самостоятельно вносит корректировки в документ. Если изменение оргполитики не было принято, то в комментариях сотрудник, который ответствечает за утверждение оргполитики, сообщает причину отклонения предложения.

Любые другие способы исправления, дополнения или изменения текста другими сотрудниками неприемлемы и будут расцениваться как умышленное нанесение вреда компании.

**8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

Любая оргполитика, даже та, которая не соответствует описанным выше требованиям, лучше чем ее отсутствие. Поэтому если сотрудник компании видит необходимость в быстром введении правил в компанию, которые позволят улучшить работу компании, он в первую очередь должен думать о введении самих правил работы и только затем о их правильном оформлении. Допускается подписание ответственным лицом документов оргполитики, которые не соответствуют правилам оформления оргполитики для того, чтоб эти правила начали выполняться как можно быстрее с дальнейшим оформлением в соответствии с описанными выше правилами оформления оргполитики.

Издание политики это важнейшая функция в компании, которая позволяет наладить стабильную работу, снизить количество повторяющихся ошибок, и упростить передачу успешного опыта новым сотрудникам. Введение на регулярной основе этой функции позволит компании становится все более независимой от незаменимых людей.

В обязанности сотрудников и руководителей всех уровней компании входит разработка предложений по оргполитике. Если вы видите, что с помощью оргполитики можно улучшить нашу работу, подавайте такие предложения на рассмотрение. Если сотрудник издает оргполитику, которая должна распространяться на всю компанию, она должна быть подана на рассмотрение Рекомендательного Совета, после этого она будет одобрена как Директива или Инструктивное письмо.

Владелец ООО «Компания ВБА»

Мороз Геннадий