

**Анна Власова,**

директор Школы HRM при Киево-Могилянської Бизнес-Школі, доцент, канд. экон. наук

**Ольга Щербина,**

доцент кафедри менеджмента Київського національного економічного університету, канд. экон. наук

## Опыт разработки должностных инструкций

**М**огут ли сотрудники компании работать без должностных инструкций? Ответ на этот вопрос вытекает из целой цепочки ответов на другие вопросы: Может ли компания быть эффективной, если не известны критерии измерения этой эффективности? Нужна ли компании миссия? Может ли компания функционировать без организационной структуры? От чего зависит степень достижения поставленных целей? Какая связь между стратегией и целями конкретного исполнителя и подразделения? Этот список можно было бы продолжить и попытаться расставить эти вопросы в определенном порядке в зависимости от разных критериев — по степени важности/актуальности ответов на них для конкретной компании, в соответствии с логикой бизнеса либо какой-нибудь из теоретических концепций.

В этой статье мы не будем пытаться объять необъятное. Предлагаем поговорить о должностных инструкциях в конкретном, приземленном аспекте и рассмотреть процесс их разработки в компании. Но, все же, начиная разговор о должностных инструкциях, нельзя не указать их место в общей системе управления компанией (рис. 1). Как видно из рисунка, стратегия компании конкретизируется в формализованных документах и реализуется с помощью организационной структуры управления, предусматривающей линейное, функциональное, временное или другие подчинения, а также необходимое согласование при принятии отдельных управленческих решений. Должностные инструкции в этой системе являются элементом организационной структуры управления, с помощью ко-

торого прописываются полномочия, функции, ответственность под каждую должность.

Как и любой проект, разработка должностных инструкций начинается с **постановки целей**, которые могут быть разными в разных компаниях. Если писать должностные инструкции для внешних проверяющих организаций или ради «галочки», то вполне можно сэкономить время и усилия, воспользовавшись так называемыми «справочниками типовых инструкций». Если же есть необходимость и/или потребность наладить механизмы взаимодействия и координации в компании, то, соответственно, процесс разработки должностных инструкций должен быть организован и осуществлен совсем иначе, с помощью других методов и инструментов.

Например, если подойти к разработке должностных инструкций с точки зрения собственников бизнеса, то их цели можно проиллюстрировать с помощью «дерева целей» (рис. 2). Основное правило использования «дерева целей» состоит в том, что строится оно слева направо (в данном случае — от потребностей собственников), а читается справа налево (реализуется контроль за достижением главной цели).

Ключевой целью/показателем для собственников бизнеса является рентабельность активов, которую обеспечивают их оборачиваемость и рентабельность продаж — это две основные «ветки» дерева, каждая из которых, в свою очередь, тоже разветвляется. Так, рентабельность продаж зависит от объемов продаж и размера прибыли, а уровень оборачиваемости активов зависит от размера самих активов и опять же от объемов продаж. Мы продолжаем разворачи-

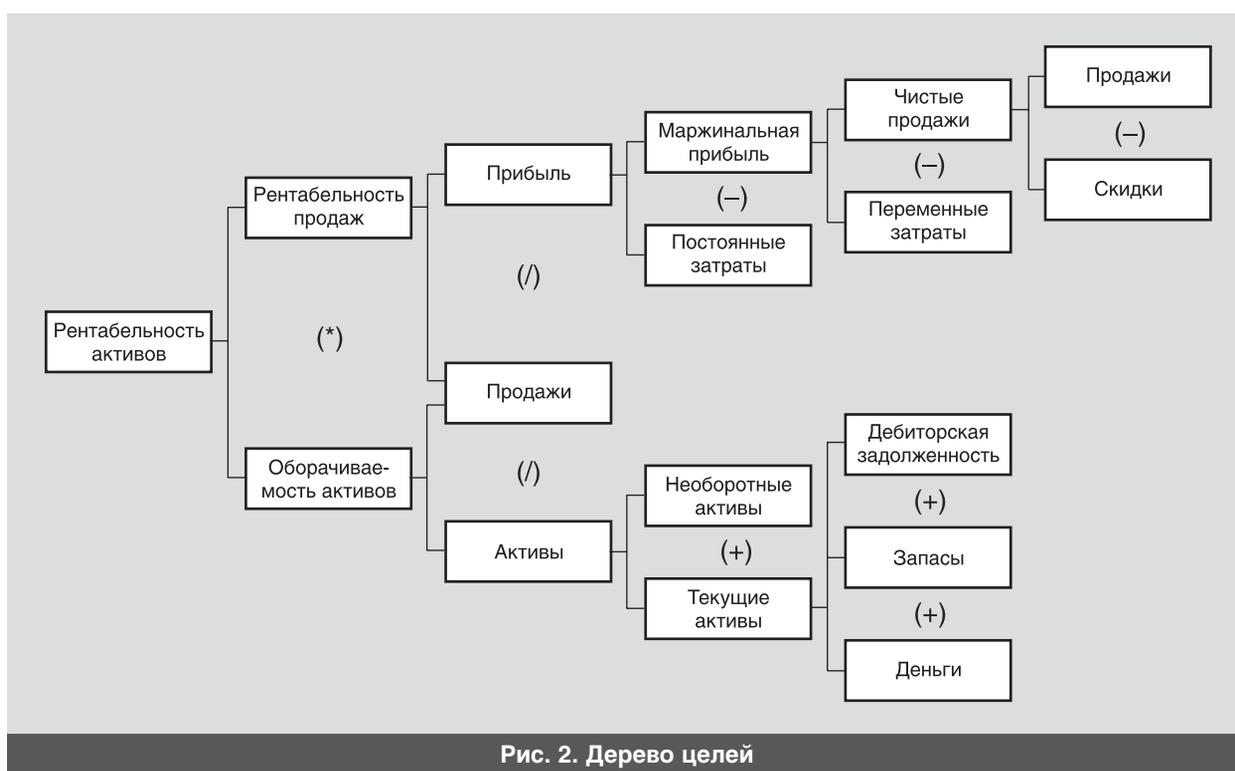
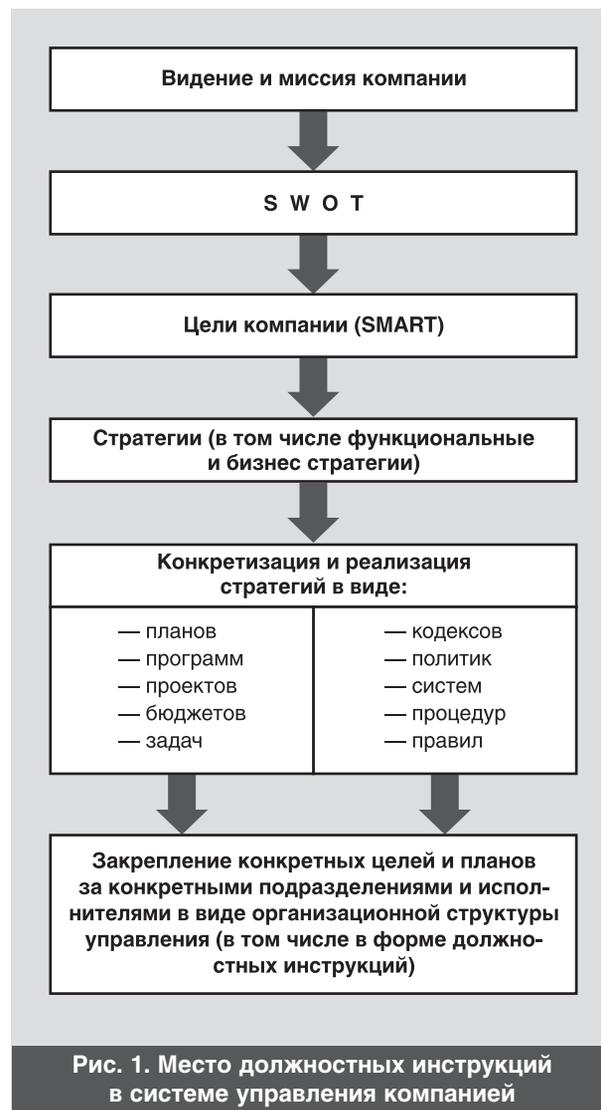
вать каждую ветку дерева до тех пор, пока не добираться до его верхушки. В результате видим, что рентабельность активов обеспечивается такими показателями, как объем продаж, постоянные и переменные затраты, размеры скидок, стоимость активов, размеры дебиторской задолженности и запасов на складах, а также количество денежных средств на счетах компании в каждый отдельный период времени.

Эти показатели фактически являются **точками ответственности**. За каждый из них должен отвечать конкретный исполнитель или подразделение в лице его руководителя. В тоже время, на состояние каждого из этих показателей могут влиять несколько подразделений одновременно. Например, на размер переменных затрат влияют отдел закупок и производственные подразделения, а на объем продаж — маркетинг и сбыт.

Даже грамотно и адекватно стратегии построенная схема организационной структуры управления не дает возможности четко разделить ответственность за ключевые показатели деятельности компании и построить систему постоянного мониторинга за их достижением. **Функцию четкого разделения и закрепления ответственности за ключевые показатели деятельности компании выполняют должностные инструкции.**

Как и любой другой документ, должностная инструкция разрабатывается по определенным принципам. Приступая к ее составлению, следует:

- отталкиваться от показателей «дерева целей» компании;
- придерживаться порядка «сверху-вниз», начиная с должностей топ-менеджеров. Должностная инструкция руководителя отдела, по сути,



является прообразом «Положения об отделе». С одной стороны, вся ответственность за работу подразделения в целом лежит на руководителе. С другой — полномочия и ресурсы, необходимые для их реализации, перераспределяются внутри отдела между его сотрудниками. В западной практике «Положение об отделе» как формализованный документ чаще всего не используется, а его заменителем служит должностная инструкция руководителя подразделения;

- помнить, что должностная инструкция составляется для должности, а не для конкретного человека, ее занимающего;

- исходить из ответственности, а не функций, прав и обязанностей исполнителя, т. е. первичными в должностной инструкции являются стандарты исполнения/результаты, а вторичными — функции/процессы, из которых вытекают права и обязанности.

Последний принцип противоречит логике разработки классических должностных инструкций «советского образца», которые отталкиваются как раз от функций, да и под ответственностью в них понимается скорее административная, материальная и даже уголовная ответственность, а не стандарты исполнения и размеры должности (размер бюджета должности, количество подчиненных, регион обслуживания). Такие инструкции обычно имеют типовую структуру, которая в наиболее полном варианте включает: общие положения (образование, опыт работы, подчиненность, замещаемость и др.), знания, функции, права и ответственность. Они вполне применимы в государственных компаниях, а также могут быть использованы на определенном этапе развития бизнеса.

В рыночно ориентированных компаниях должностные инструкции, кроме выше обозначенных принципов, должны отвечать следующим требованиям:

- действенность — содействие реализации стратегии;

- согласованность — отсутствие противоречий, наличие механизмов координации, соответствие всех должностных инструкций друг другу;

- гибкость — адаптируемость к изменениям организационной структуры управления;

- соответствие единой форме и структуре, которые продиктованы требованиями принятых в компании системы делопроизводства и информационной системы. Так, в некоторых компаниях должностные инструкции существуют только в электронном виде.

Однако, вернемся к нашей главной цели — к процессу разработки должностных инструкций. Предлагаем следующую, обусловленную логикой последовательность действий (рис. 3).

**Шаг 1:** определение целей каждой должности в соответствии со схемой организационной структуры управления (поле I). Цель должности — это то, ради чего она создавалась в организации. Цель может быть описана качественными характеристиками в виде миссии должности (например, развитие собственной розничной сети) или выражаться количественно (например, доля рынка, увеличение стоимости бренда компании, плановый объем производства или продаж

и др.). Иногда главная цель должности или ее миссия может детализироваться в виде подцелей и задач (поле II).

**Шаг 2:** разработка стандартов исполнения (поле III). Они, по сути, являются ожидаемыми результатами или выходами работы исполнителя на данной должности (outcomes) и могут быть сформулированы в виде показателей деятельности (например, оборачиваемость запасов, выполнение сроков поставок, выполнение бюджета, рентабельность продаж и др.).

Два первых шага должны осуществляться руководителем компании или собственником бизнеса, так как именно они знают, каковы их ожидания от функционирования данной должности.

**Шаг 3:** определение ключевых функций (основных процессов) обязательно в привязке к каждому из стандартов исполнения (результатов), установленных на предыдущем этапе (поле IV). Для этого необходимо привлечь всех заинтересованных лиц. Речь идет о том, что для качественного исполнения той или иной функции (осуществления процесса) сотрудник, занимающий определенную должность, будет взаимодействовать с рядом других подразделений/сотрудников: получать информацию, разрабатывать планы, согласовывать и корректировать действия и т. п.

Для сбора и обработки первичной информации по компании при прохождении первых трех этапов можно воспользоваться техникой матрицы. Эта техника применима для разработки должностных инструкций любого уровня управления в организации. В упрощенном виде такая матрица представлена на рис. 4. В ее заполнении должны принимать участие все ключевые фигуры, отвечающие за данное направление деятельности. В результате может получиться таблица, содержащая в себе основу должностных инструкций. Для примера к статье прилагаются (см. Приложение) прообразы должностных инструкций бизнес-контроллера и логистика, используемые в некоторых украинских компаниях.

После прохождения основного этапа пути можно перейти к заключительным действиям по разработке должностной инструкции, а именно:

**Шаг 4:** определение компетенций, необходимых для работы на данной должности (рис. 3, поле V). Речь идет о знаниях, навыках/умениях и способностях/личностных характеристиках, необходимых для осуществления процессов или выполнения функций, обозначенных в поле IV.

**Шаг 5:** прописывание общих требований к должности, таких как образование, опыт работы, подчиненность, замещаемость, права и размер должности.

«Фигурой высшего пилотажа» может стать приложение к должностной инструкции совместно разработанных форм предоставления информации смежным структурным подразделениям (формализованные информационные потоки).

Сделанные шаги должны быть подкреплены процедурой официального введения должностных инструкций в действие путем подписания соответствующего приказа по организации.

Описанный выше проект средняя компания может осуществить собственными силами. Безусловно, через определенный период времени (чаще всего через год — в зависимости от из-

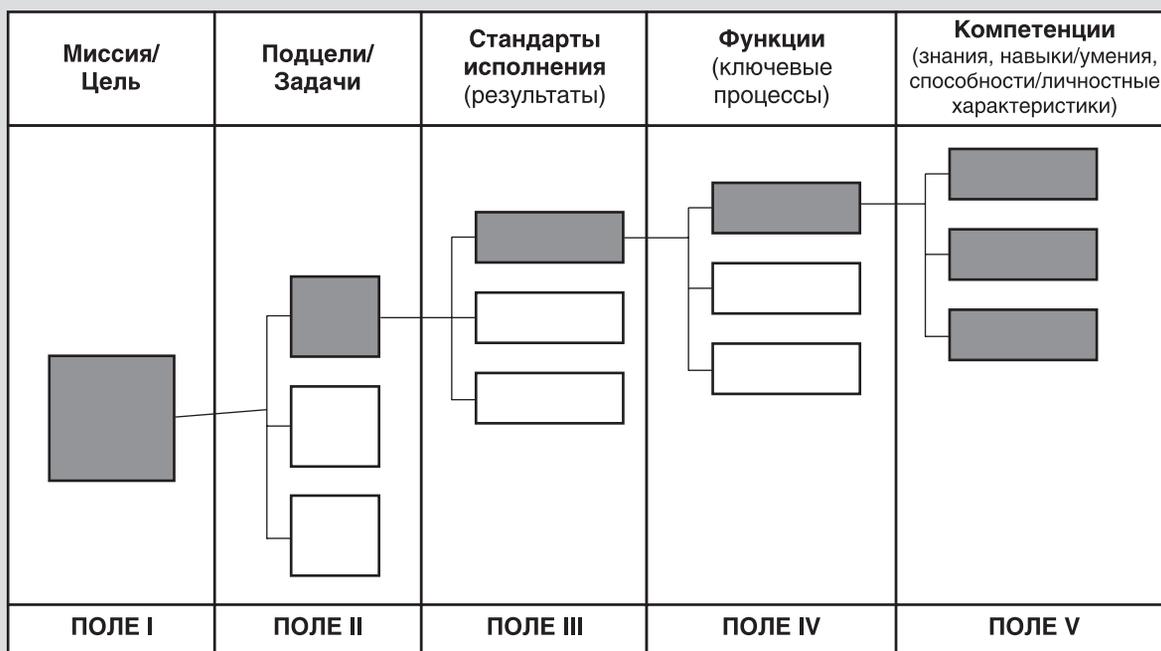


Рис. 3. Логика разработки должностной инструкции

		Подразделения, предоставляющие информацию			
		Маркетинг	Продажи	Логистика	Финансы
Подразделения, ожидающие информацию	Цели должности Маркетинг	<b>Доля рынка</b>	– обратная связь от клиентов при продаже – ...	– обратная связь от клиентов при отгрузке товара – ...	– информация о рентабельности по продуктам, клиентам и др. – ...
	Продажи	– политика цен и скидок – ...	<b>Объем продаж</b>	– бесперебойная отгрузка продукции – ...	– нижний порог цен и скидок – ...
	Логистика	– анализ потенциального поставщика – ...	– информация о предварительных заказах – ...	<b>Оборачиваемость запасов</b>	– своевременная оплата счетов поставщика – ...
	Финансы	– разработка и выполнение бюджета ...	– разработка и выполнение бюджета – ...	– разработка и выполнение бюджета – ...	<b>Прибыльность</b>

Рис. 4. Матрица предоставления первичной информации

менения стратегии и других факторов) необходимо будет вернуться к должностным инструкциям, пересмотреть их, обновить. Но начало процессу уже положено...

Так могут ли сотрудники компании работать без должностных инструкций? Конечно, могут.

И что-то даже будут делать, и что-то будет даже эффективно. Но наверняка, если они будут точно знать, за что отвечают, что от них ожидается, каковы должны быть их результаты, то при положительном значении сопутствующих факторов эффективность их работы может существенно возрасти.

## Основа для разработки должностной инструкции

### «Бизнес-контроллер»

№ п/п	Стандарты исполнения (результаты работы, показатели деятельности)	Функции (ключевые процессы)	
1	Правильность и своевременность предоставления финансовой отчетности	1.1	Составление финансовой отчетности в системе IAS (конвертация украинских счетов в IAS)
		1.2	Составление управленческой отчетности
		1.3	Консолидация финансовой отчетности дочерних предприятий
		1.4	Мониторинг и анализ ключевых показателей деятельности компании
		1.5	Предоставление финансовой информации руководству, всем подразделениям компании и ее дочерним предприятиям
2	Выполнение бюджета	2.1	Разработка и контроль за исполнением бюджета, анализ отчетов о его исполнении
		2.2	Контроль и утверждение счетов
		2.3	Ведение регулярного коэффициентного анализа.
		2.4	Анализ прибыли и убытков компании, анализ финансовых потоков, составление прогноза прибылей и убытков компании

### «Логистик»

№ п/п	Стандарты исполнения (результаты работы, показатели деятельности)	Функции (ключевые процессы)	
1	Доставка заказов в течение 48 часов при соблюдении норм затрат согласно бюджету	1.1	Определение ключевых показателей (расходы на доставку и ремонт автотранспорта, доля заказов, доставленных с нарушением срока, количество и сумма заказа на один экипаж и т. д.) и контроль за их выполнением
		1.2	Оформление лицензий и других разрешительных документов для беспрепятственной транспортной деятельности
		1.3	Разработка оптимальных маршрутов доставки
2	Обеспечение уровня сервиса не ниже 90 % при соблюдении норм затрат согласно бюджету	2.1	Определение ключевых показателей работы складского персонала и контроль за их выполнением
		2.2	Определение ключевых показателей работы специалистов по закупке и контроль за их выполнением
		2.3	Определение ключевых показателей работы отдела обслуживания клиентов и экспедиторов и контроль за их выполнением
3	Поддержание оптимального уровня и структуры складских запасов	3.1	Определение ключевых показателей (уровень дистрибуции на складах, оборачиваемость запасов, расходы на содержание запасов и т.д.) и контроль за их выполнением
		3.2	Участие в формировании ассортиментной политики компании, логистическая оценка новых контрактов
		3.3	Разработка мероприятий, направленных на снижение затрат на хранение товарных запасов
4	Качественное осуществление складских операций	4.1	Определение ключевых показателей (складские расходы, время на исполнение одной заявки, эффективность использования складских площадей и т.д.) и контроль за их выполнением
		4.2	Разработка и утверждение рабочих процедур, инструкции и планов для складского персонала