

Олег Кулагин: Служебные функции как основа KPI

На любой должности в организации работник должен иметь некоторую служебную функцию или набор служебных функций. Что же такое служебная функция? Воспользуясь определением из книги проф. Пригожина А.И. «Методы развития организаций». Это *общефирменная цель*, переведенная на уровень конкретного подразделения или работника. Другими словами, это *вклад* подразделения или работника в достижение общих целей организации. Иначе говоря, это *сделка* между работником и организацией. Суть сделки в том, что работник обязуется обеспечить для организации некоторый результат работы, а организация обязуется компенсировать его затраты энергии и времени и создать условия, необходимые для достижения требуемого результата.

Что такое «служебная функция»?



Служебная функция – это:

1. **Общефирменная цель**, переведенная на уровень подразделения или работника.
2. **Вклад** подразделения или работника в достижение целей фирмы.
3. **Сделка** между работником и организацией.

Для определения служебных функций используются две идеи – внутриорганизационный рынок и «портновский» подход. Идея *внутриорганизационного рынка* гласит, что в организации действует правило «мы все друг другу клиенты». Это означает, что сотрудники организации независимо от занимаемой должности рассматриваются не как начальники и подчиненные или коллеги по работе, а как внутренние клиенты и внутренние поставщики. Почему? Потому что все работники что-то друг для друга делают, чтобы каждый из них мог выполнить свои функции, и в итоге организация могла достичь поставленных целей. Так устроены организации. Это целостные объекты – системы, способные функционировать только посредством эффективного внутреннего взаимодействия всех подразделений и сотрудников. Идея *«портновского» подхода* – «не человек подбирается под функцию, а функция выстраивается под человека». Разве такое возможно? Не всегда, но возможно. И во многих случаях даже необходимо. Если портной шьет костюм для человека, то он «сидит» на нем гораздо лучше, чем костюм, купленный в магазине. Если функция «выкраивается» под работника с учетом его особенностей и потенциала, то возможности человека используются гораздо полнее, и отдача от такого работника гораздо выше. Расширение функций под личность конкретного работника раскрывает его потенциал, дает возможность профессионального роста, повышает мотивацию и лояльность к организации, а главное – такой работник приносит существенно больше пользы для организации. Многим людям тесно в узких рамках их функций и обязанностей, жестко закрепленных в должностных инструкциях. Они хотят больше свободы, творчества, самовыражения. И это им необходимо предоставить в полной мере, но направить их энергию на достижение целей организации. Подобная синергия и гармония между интересами организации и человека в организации как раз и достигаются с помощью механизма определения служебных функций.

Определение служебных функций



Для определения служебных функций используются два метода – традиционный *описательный* метод и пока еще нетрадиционный *продуктивный* метод. В соответствии с описательным методом функции работника определяется как перечень действий или работ, выполняемых им в организации. Так обычно описывают должностные обязанности работников. Например,

- «поиск новых клиентов»,
- «организация разработки и реализации планов внедрения новой техники»,
- «выработка предложений по оптимизации логистических процессов в компании»,
- «выбор наиболее эффективных методов проведения рекламы»,
- «организация эффективной коммерческой деятельности»,
- «уборка помещений офиса»,
- «проведение технического обслуживания и ремонта оборудования»,
- «подготовка и проведение программ обучения сотрудников»,
- «ведение базы данных о товарных остатках продукции на складе» и т.д.

Подобные формулировки «функций» мы частенько встречаем в должностных инструкциях руководителей и сотрудников. Правда, называются они там не функции, а обязанности. Но должностные обязанности и служебные функции – это не одно и то же. Мы будем различать эти понятия. Почему описательный метод не работает и не приводит к желаемым результатам? Основные причины здесь следующие:

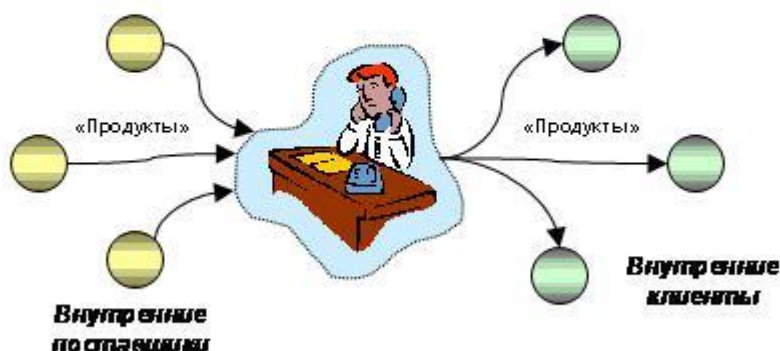
- Во-первых, перечень действий редко бывает полным, а значит, порождает реакцию работника в отношении того, что «не входит в мои обязанности». Чтобы бороться с этим недостатком, в состав должностных обязанностей работника обычно включают фразу «выполнение поручений непосредственного руководителя». Но согласитесь, это уже произвол. Мало ли что руководителю захочется поручить своему подчиненному?
- Выполнение перечисленных действий совсем не означает их результативность, т.е. все предписанное может делаться, а результата не будет. Сотрудник может «в поте лица» старательно и добросовестно выполнять все свои обязанности и придаться к нему в этом смысле будет не за что. Но если его бурная активность не приведет к желаемому результату деятельности, можно ли сказать, что он выполнил свою функцию? Нет.

Для устранения недостатков описательного метода используется *продуктивный метод*, трактующий функции работников не как действия, совершаемые ими на рабочем месте, а как ожидаемые результаты работы. Каждый работник должен «продать» своим внутренним

клиентам своеобразные «продукты», т.е. результаты своего труда. С другой стороны, каждый работник «покупает» у внутренних поставщиков результаты их труда, без которых он не сможет выполнить свои служебные функции. Таким образом, деятельность любой компании состоит из взаимосвязанных процессов *внутриорганизационного обмена*, происходящего как по «вертикали» (между руководителями и сотрудниками), так и по «горизонтали» и даже «диагонали» (между работниками смежных подразделений).

Продуктивный метод

Что «покупают» и «продают» сотрудники компании?



В роли внутренних клиентов/поставщиков любого работника могут выступать его непосредственный руководитель, непосредственные подчиненные, а также другие работники, связанные с ним логикой основных или вспомогательных бизнес-процессов. И служебные функции работника должны определяться в процессе переговоров с его внутренними клиентами.

Переговоры с внутренними клиентами



Внутренние клиенты — это руководители и сотрудники, «потребляющие» результаты деятельности данного подразделения или работника.



Формулирование служебных функций сотрудника в продуктивном виде требует особых навыков и переориентации мышления с описания действий на желаемые результаты работы. Часто для

этого достаточно просто переформулировать традиционные функции, зафиксированные в должностной инструкции работника. Например,

- не «поиск новых клиентов» и «работа по удержанию клиентов», а «расширение и сохранение клиентской базы» - для менеджера по продажам;
- не «организация разработки и реализации планов внедрения новой техники», а «своевременное завершение плановых этапов модернизации оборудования» - для главного инженера фабрики;
- не «выработка предложений по оптимизации логистических процессов в компании», а «уменьшение издержек на транспортировку и хранение продукции» - для менеджера по логистике;
- не «выбор наиболее эффективных методов проведения рекламы», а «поступление новых клиентов в результате проведения рекламных кампаний» или «формирование имиджа организации как фирмы, обеспечивающей наименьшее время выполнения заказов клиентов» - для менеджера по рекламе;
- не «организация эффективной коммерческой деятельности», а «увеличение маржинальной рентабельности предприятия» - для коммерческого директора;
- не «уборка офиса», а «постоянное поддержание чистоты и порядка в помещениях» - для уборщицы;
- не «проведение технического обслуживания и ремонта оборудования», а «снижение количества отказов оборудования в цехе» - для слесаря-механика;
- не «подготовка и проведение программ обучения сотрудников», а «выполнение заказов цехов на подготовку рабочих и мастеров для производства новых изделий» - для менеджера по персоналу;
- не «ведение базы данных о товарных остатках продукции на складе», а «обеспечение соответствия информации о товарных остатках в базе данных 1С реальному количеству товаров на складе» - для начальника склада и т.д.

Подобные примеры можно подобрать для любой должности в организации. Вместе с тем, определение служебных функций в продуктном виде зачастую требует новых формулировок, которые не были выражены явно или вообще не осознавались работниками и их руководителями. Например,

- «соблюдение нормативов оборачиваемости кредиторской задолженности» и «повышение оборачиваемости запасов» - для начальника отдела закупок;
- «минимизация логистического брака» и «соблюдение стандартов обслуживания покупателей» - для старшего кладовщика или водителя-экспедитора;
- «повышение удовлетворенности и лояльности сотрудников» - для руководителей подразделений;
- «создание приятной атмосферы в офисе» - для офис-менеджера и т.д.

Две особенности продуктного метода



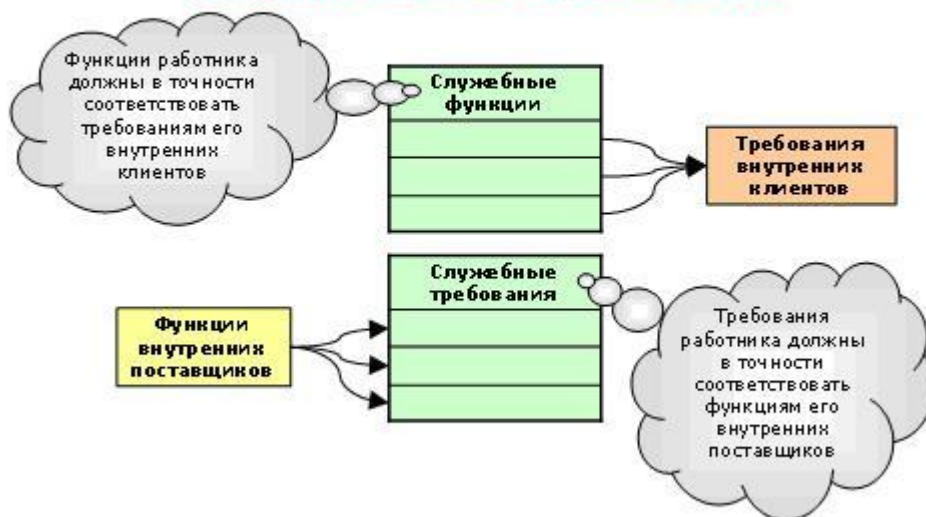
Таким образом, первая особенность продуктного метода – формулирование функций работников с точки зрения *ожидаемого результата* или полезного эффекта работы. Для этого вместо слов, обозначающих какие-либо действия или процессы (планирование, контроль, разработка, уборка, организация, поиск и т.д.) должны использоваться слова, обозначающие результаты этих действий. Таких слов достаточно много:

- Повышение, увеличение, максимизация, наращивание, рост.
- Снижение, уменьшение, минимизация, сокращение, падение.
- Выполнение, соблюдение.
- Развитие, совершенствование, достижение.
- Выявление, обнаружение.
- Пресечение, предотвращение, профилактика, исключение.
- Экономия, сбережение.
- Поддержание, сохранение, удержание.
- Внедрение, создание и др.

Вторая особенность продуктного метода – адресность служебных функций. Это означает, что каждая функция формулируется не вообще для всех, а по отношению к конкретным внутренним клиентам. Если функция отражает вклад работника в достижение целей фирмы, она адресуется его непосредственному руководителю. Если та или иная функция необходима для работы других сотрудников по «горизонтали», то она адресуется именно этим сотрудникам. Таким образом, все функции работника «распределяются» между его внутренними клиентами. Эти функции являются требованиями внутренних клиентов к данному работнику. В свою очередь, каждый работник формулирует требования к своим внутренним поставщикам. Эти требования являются их функциями по отношению к нему. Поэтому важно помнить о том, чтобы соответствующие формулировки функций и требований для внутренних поставщиков и внутренних клиентов в точности совпадали.

Взаимосвязи функций и требований

Все должно быть согласовано. А как же иначе?



Практически при разработке положений о подразделениях и должностных инструкций служебные функции и требования могут быть оформлены в виде двух таблиц.

Структура служебных функций

Всего-навсего две простые таблицы

Функции по подразделениям (работника)

Служебные функции	Внутренние клиенты

Требования к другим подразделениям (работникам)

Служебные требования	Внутренние поставщики

В первой таблице перечисляются все служебные функции работника и внутренние клиенты этих функций. У каждой функции может быть несколько внутренних клиентов. Но не должно быть функций без клиентов! Это означало бы, что данная функция никому не нужна, и ее нет смысла выполнять. Во второй таблице перечисляются служебные требования и внутренние поставщики, которым эти требования адресуются. Здесь действует то же правило: у каждого требования может быть несколько внутренних поставщиков, но не должно быть требований без поставщиков. В таком виде служебные функции и служебные требования, как специальный раздел, могут встраиваться в тексты положений о подразделениях и должностные инструкции работников. В дальнейшем на основе служебных функций, определенных с помощью продуктного метода, разрабатывается KPI руководителей и сотрудников. Но о том, как это делается, как-нибудь в другой раз...