

Матрица ожиданий как инструмент распределения ответственности в бизнесе

За последние три-четыре месяца только ленивый не писал о наступившем кризисе, антикризисных мероприятиях и последствиях этих мероприятий для компаний. Солидарна со многими авторами, которые в кризисе видят, в первую очередь, положительные стороны, а именно стимул для наведения порядка в системе управления компанией, т.е. чистки “авгиевых конюшен”.

В нормальных условиях жизнедеятельности тем более на растущих рынках не хватает времени на выстраивание системной, т.е. эффективной работы. И в этом смысле кризис способствует решению давно назревших и так же давно откладывавшихся проблем. Одной из таких типовых проблем является распределение функций, полномочий и ответственности между разными департаментами компании или между сотрудниками одного департамента. Широко известными и часто применяемыми инструментами для решения вышеназванной проблемы являются положение о подразделении, должностные инструкции, матрица распределения ответственности. Инструменты, несомненно, полезные, но при одном условии, если в их разработке участвует не только менеджер по персоналу. Более того, эффективными, т.е. реально приносящими пользу, эти документы станут только тогда, когда в процессе их разработки активно участвуют основные пользователи этих документов – наиболее заинтересованные в них лица.

Предлагаю рассмотреть возможность использования еще одного инструмента, который можно назвать матрицей ожиданий. Использование этой матрицы позволяет максимально вовлечь заинтересованных в появлении этих документов должностных лиц и существенно облегчить для них участие в проекте их разработки.

Матричная техника широко применяется для принятия самых разнообразных управленческих решений. Методика ее использования в целом включает, во-первых, определение двух ключевых критериев влияющих на принятие данного управленческого решения, а, во-вторых, заполнение полей, образующихся на пересечении значений этих критериев.

В данном случае, исходя из наших целей, основными критериями будут ожидания подразделений друг от друга, т.е. по строкам и столбцам матрицы будут находиться одни и те же подразделения или должности только в разных статусах: по столбцам - в роли ожидающих от других участников выполнения их функций и предоставления определенной информации; по строкам - в качестве оправдывающих чьи-то ожидания, т.е. выполняющих функции и предоставляющих информацию.

Думаю, будет лишним говорить о том, что именно об этих реальных ожиданиях чаще всего не знает менеджер по персоналу, в силу своих должностных обязанностей призванный разрабатывать пакет организационных документов для всей компании. В результате такого незнания и появляются типовые должностные инструкции, написанные часто очень грамотно, но не решающие реальную проблему налаживания взаимодействия между подразделениями и выявления и распределения проваливающихся функций и ответственности за них. Именно поэтому в заполнении такой матрицы должны принимать участие все ключевые фигуры, отвечающие за данные направления деятельности. Менеджер по персоналу должен и может взять на себя роли инициатора, методолога, координатора данного процесса.

Использовать такую технику можно для разработки должностных инструкций любого уровня управления в организации или для распределения функций внутри отдельного структурного подразделения. Соответственно в строках и в столбцах матрицы будут перечислены либо все направления деятельности компании, либо все должности определенного подразделения согласно штатному расписанию.

Заполненная матрица ожиданий компании приведена в таблице 1. Обращаю внимание читателя - данная матрица заполнена для условной компании, т.е. не может служить идеальным образцом для всех. Ожидания каждого конкретного бизнеса от той или иной функции/подразделения/должности будут индивидуальны для каждой конкретно взятой компании, поэтому придется потрудиться и сформулировать ожидания именно вашей компании.

По диагонали матрицы располагаются те цели, ради которых создаются отдельные департаменты или должности. Именно с заполнения диагонали и нужно начинать работу с данной матрицей. Формулирование целей является важнейшим этапом и как показывает практика самым сложным. В формулировке цели должен содержаться ответ на вопрос «зачем данная должность/направление/подразделение появилась в организационной структуре и штатном расписании компании?». Зачастую руководителям не так просто сформулировать ожидания в виде результатов на выходе, а не процесса выполнения функций. Цели даже у самых процессно ориентированных подразделений должны быть сформулированы так, чтобы к ним легко можно было подобрать показатели (индикаторы) для определения результативности и эффективности работы данного подразделения или должности.

Так, например, цель работы менеджера по персоналу может звучать «обеспечение необходимого количества и качества персонала вовремя». Показателями для измерения эффективности и результативности работы менеджера по персоналу в таком случае могут быть: процент выполнения заявок на персонал относительно заданных сроков (при использовании только такого показателя менеджер по персоналу выполняет в компании исключительно сервисную функцию поиска и отбора); процент новых сотрудников прошедших испытательный срок (данный показатель стимулирует менеджера по персоналу работать в тесном партнерстве с линейными руководителями, и именно такое партнерство может привести к высоким результатам по названному показателю). В некоторых компаниях для оценки эффективности работы менеджера по персоналу используется коэффициент удовлетворенности персонала компании в динамике (т.е. как изменяется этот коэффициент по сравнению с предыдущими периодами). Это означает, что менеджер по персоналу должен принимать полноценное участие в принятии всех управленческих решений касающихся человеческих ресурсов предприятия, начиная с определения критериев поиска персонала, структуры компенсационного пакета, процедуры оценки исполнения, корпоративной культуры и др.

По сути, при добросовестном заполнении матрицы ожиданий, основываясь на ее содержании можно понять роль каждого подразделения в данной компании. И видно это, в первую очередь, из формулирования целей подразделения и, во-вторых, из сосредоточения основных элементов планирования в том или ином департаменте. Так, представленная в таблице 1 матрица в большей степени соответствует маркетингово ориентированной компании, т.к. разработка планов продаж, производства и закупок осуществляется на основе рыночных прогнозов и именно в указанной последовательности. В другой компании планирование может осуществляться исходя из доступных производственных мощностей или возможностей поставки того или иного сырья, т.е. исходя из существующих ограничений. Следовательно, такую компанию скорее можно было бы назвать производственно ориентированной.

После прояснения целей всех должностей/подразделений можно приступить к заполнению остальных ячеек матрицы. Целесообразно чтобы каждый участник вначале самостоятельно заполнил матрицу, т.е. представил свое видение. Менеджер по персоналу сводит все варианты в единую таблицу и на следующем этапе все участники обсуждают получившуюся картину и принимают совместное решение по отклонениям и конфликтным вопросам. Только при таком подходе на выходе можно получить действительно реальную картину распределения ответственности на последующую работу.

В результате заполнения матрицы получаем понимание ключевых целей, функций и информационных потоков, пользователями которых являются смежные подразделения. Вот теперь можно приступить к составлению должностных инструкций. И начинаться они будут не с общих требований к должности типа возраста, опыта работы и образования, и даже не с функций, прав и обязанностей исполнителя.

Логика разработки должностных инструкций должна идти от целей данной должности – того, для чего данная должность была создана в организационной структуре предприятия. Далее в должностной инструкции целесообразно перечислить показатели, которые будут использоваться для измерения эффективности и результативности работы в данной должности. Именно эти показатели должны быть положены в основу разработки системы стимулирования – переменной части заработной платы сотрудника на данной должности. После этого можно переходить к перечислению функций, прав и ответственности, необходимых для выполнения

целей данной должности. В заключение целесообразно определить необходимые знания, навыки, опыт и личностные характеристики. Прообраз такой должностной инструкции представлен в таблице 2. Такой единый подход к разработке целей, определению зон ответственности, выбору контрольных точек для отслеживания результатов и процессов и адекватному вознаграждению и может называться системным подходом к управлению бизнесом.

Таблица 1. Матрица ожиданий*

		Ожидающие подразделения						
Ожидания бизнеса (цели/результаты работы подразделения)		Маркетинг	Сбыт	Производство	Логистика (закупки, склад, транспорт)	Финансы	IT	Управление персоналом
Подразделения, призванные оправдать ожидания	Маркетинг	- удержание доли рынка - узнаваемость бренда - ...	- прогноз продаж для формирования плана продаж - политика продаж, цен и скидок, стандарты работы с клиентами - быстрое и качественное выполнение запросов на аналитику - актуальная информация об изменениях тенденций на данном потребительском рынке	- стандарты качества - обратная связь от потребителей - актуальная информация с данного продуктового рынка об изменениях в технологиях, продуктах, сырье и т.п.	- актуальная информация с данного сырьевого рынка - быстрое и качественное выполнение запросов на аналитику	- выполнение бюджета	- соблюдение правил работы с компьютерной техникой (КТ) и программным обеспечением (ПО) - адекватно сформулированные заявки пользователей	- качественно оформленные заявки на закрытие вакансий - адекватный линейный менеджмент
	Сбыт	- работа с клиентами в рамках утвержденных политик и стандартов работы с клиентами - актуальная информация о клиентах и от клиентов	- отсутствие потерянных клиентов - количество новых клиентов - соблюдение политики продаж - ...	- информация о планируемых объемах продаж для формирования плана производства - обратная связь от потребителей	- информация об оплаченных счетах для формирования графиков доставки клиентам	- отсутствие просроченных клиентами платежей - выполнение бюджета	- соблюдение правил работы с КТ и ПО - адекватно сформулированные заявки пользователей	- качественно оформленные заявки на закрытие вакансий - адекватный линейный менеджмент
	Производство	- произведенная вовремя продукция согласно стандартам качества	- произведенная вовремя продукция согласно стандартам качества	- выполнение плана производства - отсутствие брака - ...	- информация о планируемых объемах производства для формирования плана закупок	- выполнение бюджета	- соблюдение правил работы с КТ и ПО - адекватно сформулированные заявки пользователей	- качественно оформленные заявки на закрытие вакансий - адекватный линейный менеджмент
	Логистика (закупки, склад, транспорт)	- актуальная информация о поставщиках и от поставщиков	- доставка клиентам необходимого груза вовремя и в полном объеме	- сырье необходимого качества и количества вовремя	- обеспечение необходимого уровня оборачиваемости - снижение складских и транспортных издержек - ...	- минимизация закупочных цен - выполнение бюджета - минимальное количество складских запасов	- соблюдение правил работы с КТ и ПО - адекватно сформулированные заявки пользователей	- качественно оформленные заявки на закрытие вакансий - адекватный линейный менеджмент
	Финансы	- обеспечение необходимыми средствами вовремя в рамках бюджета	- политика цен и скидок - обеспечение необходимыми средствами вовремя в рамках бюджета	- обеспечение необходимыми средствами вовремя в рамках бюджета	- обеспечение необходимыми средствами вовремя в рамках бюджета	- обеспечение положительного денежного потока - наращивание стоимости бизнеса - ...	- обеспечение необходимыми средствами вовремя в рамках бюджета - соблюдение правил работы с КТ и ПО - адекватно	- качественно оформленные заявки на закрытие вакансий - адекватный линейный менеджмент - обеспечение необходимыми

							сформулированные заявки пользователей	средствами вовремя в рамках бюджета
IT	- моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов	- моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов	- моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов	- моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов	- моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов	- моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов - выполнение бюджета - интегрированные информационные потоки для ведения управленческого учета	- отсутствие сбоев в работе информационной системы компании - сохранность информации и ее конфиденциальности	- качественно оформленные заявки на закрытие вакансий - адекватный линейный менеджмент - моментальное реагирование на запросы внутренних клиентов
Управление персоналом	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала - выполнение бюджета	- закрытие вакансий в срок - удовлетворенность персонала - соблюдение правил работы с КТ и ПО - адекватно сформулированные заявки пользователей	- обеспечение необходимого количества и качества персонала вовремя - коэффициент удовлетворенности персонала - ...

* данная матрица заполнена для условной компании

Таблица 2. Прообраз должностной инструкции

Название должности:	
Утверждено (дата и кем):	
Местонахождение и условия работы (офис, склад, магазин, др.):	
Подчинение:	линейное (прямое и непосредственное) –
	функциональное (в рамках определенной функции) -
Руководство (кем, группа, отдел, прочее):	
Кто замещает во время отсутствия:	
Цели должности:	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Показатели для измерения результативности и эффективности выполнения обязанностей	Основные обязанности:
•	- - -
•	- - -
•	- - -
Ответственность (в том числе размер должности):	
Права (полномочия):	
Компетенции:	Образование и опыт работы:
	Знания:
	Навыки:
	Личностные характеристики:
	Управленческие компетенции: