

любому участнику рынка, независимо от статуса – производитель, торгующая компания либо инвестор, осуществлять выбор тактических и стратегических предпочтений, маркетинговых шагов, регулировать и изменять свою рыночную позицию и как следствие результативность деятельности на рынке шоколадных изделий.

А.И. Ярцев, канд. экон. наук, доцент

Л.С. Климченя, канд. экон. наук, доцент

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Минск (Беларусь)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗУМНОЙ БЮРОКРАТИИ

Совместный труд в рамках любой организации требует распределения прав, обязанностей, полномочий и ответственности и закрепления их за отдельными работниками и структурными подразделениями. На практике это сводится к формированию организационной структуры управления, устанавливающей распределение ролей в организации и ее иерархию. Это распределение закрепляется посредством разработки и утверждения положений о подразделениях организации и должностных инструкций.

Должностная инструкция – это широко применяемый на практике документ, регламентирующий все основные моменты, связанные с выполнением работ сотрудником организации, занимающим конкретную должность. Она определяет квалификационные требования к работнику, его функции, права, обязанности и зону ответственности. Отношение к должностной инструкции на практике самое различное. Исследования, проведенные авторами в одной из розничных торговых сетей, показали наиболее типичные недостатки должностных инструкций, разрабатываемых на предприятиях и в организациях.

Прежде всего, следует отметить, что достаточно часто к должностной инструкции относятся как к простой формальности, поэтому весь процесс их разработки сводится к тому, чтобы взять какую-то уже разработанную в других организациях для аналогичной должности, и проставить реквизиты своей организации. В результате должностные инструкции имеют излишне общий характер, поэтому их организующая и регулирующая роль невелика. В связи с тем, что такой подход может создать значительные проблемы нанимателю при возникновении трудовых споров с работником, встречается и совершенно противоположный подход, когда в должностной инструкции отражаются даже мельчайшие обязанности работника.

В должностных инструкциях существующее разделение труда фиксируется очень часто поверхностно и расплывчато. Наряду с дублированием, т.е. закреплением одних и тех же функций в должностных инструкциях за разными работниками, встречаются ситуации, когда отдельные функции не закреплены ни за одним работником.

Достаточно часто, особенно в небольших организациях, должностные инструкции составляются не обезличенно, а в расчете на конкретного работника, чего нельзя допускать.

При разработке должностных инструкций допускается дисбаланс прав, обязанностей и ответственности. Возлагая на работника множество обязанностей и большую

ответственность, работодатель до минимума сводит его права. В результате сотрудник проявляет интерес к более сбалансированной работе и, опасаясь ответственности, не проявляет инициативы.

Совместная работа предполагает наличие многочисленных вертикальных и горизонтальных связей. Если вертикальные связи (начальник-подчиненный) заложены в разделах должностной инструкции, отражающих права, обязанности и ответственность работника, то горизонтальные связи между работниками одного уровня, взаимосвязанными совместным выполнением определенных функций, слабо регулируются должностными инструкциями. Правда, в разделе «Права» работникам часто предоставлено право запрашивать информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей, от других отделов, структурных подразделений, специалистов организации. Однако право одного работника запрашивать информацию не накладывает на другого работника обязанности представлять эту информацию, а если и накладывает, то в неопределенные сроки. Конечно, предусмотреть в должностной инструкции абсолютно все взаимоотношения по должности нет возможности, да и целесообразности. В ней следует регламентировать лишь основные взаимоотношения и связи в процессе совместной работы, в том числе информационные потоки внутри организации.

Не всегда принимается во внимание при разработке должностных инструкций Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 011-2009 «Специальности и квалификации».

Все сказанное объясняет во многом то обстоятельство, что в последнее время достаточно часто появляются точки зрения, указывающие скорее на вред, чем пользу должностных инструкций. В частности, С.Я. Беляев в своем вольном переводе статьи в интернете Лу Адлера (Lou Adler) «Why You Must Eliminate Job Descriptions» говорит о том, что как показывает практика, использование описаний должности, основанных на подробных должностных инструкциях – одна из частых причин неспособности компании привлечь классных специалистов[1]. Приведем лишь некоторые из доводов автора о вреде должностных инструкций в рекрутинге персонала.

1. Должностные инструкции избыточны сами по себе, поскольку на ранних стадиях поиска нужных кандидатов акцент должен быть на привлечении внимания к компании, а не на требованиях к кандидату и перечне прав и обязанностей для абсолютно любого потенциального сотрудника, претендующего на занятие определенной должности.

2. Для поиска классных специалистов должностные инструкции бесполезны. Классный специалист не нуждается в подробной должностной инструкции для рассмотрения предложения о сотрудничестве с компанией.

3. Использование должностной инструкции усредняет всех кандидатов, поскольку она содержит список средних навыков и средний показатель опыта.

4. Должностные инструкции отбивают потенциальным кандидатам охоту работать на фирму, поскольку классный специалист хочет знать о работе, которую предстоит выполнять и о целях, которые необходимо достичь, а не о усредненных навыках, предъявляемых к должности.

5. Должностные инструкции вводят в заблуждение или недостаточно информируют кандидата о специфике работы.

6. Наличие должностных инструкций можно рассматривать как повод перестать думать.

Приводя ряд других доводов, автор отмечает, что должностные инструкции – главная причина ошибок найма, они не объективны и бесполезны с любой точки зрения. Традиционные должностные инструкции и описания должности по его мнению – это вчерашний день отжившей свое бюрократии, это проблема, а не решение. Надо описывать не процесс, а результаты, которые необходимо достичь человеку на этой должности. Использование критериев, которые основаны на результатах – «профиля достижений» для создания нового типа должностной инструкции, освободит, по мнению автора, кадровиков для эффективного креативного поиска кандидатов и заставит менеджеров использовать интеллект по максимуму.

Звучит заманчиво, во многом по-революционному, и даже определенная доля истины здесь присутствует. Однако автору следует возразить.

Во-первых, нельзя считать бюрократию отжившей свое, ибо наряду с негативным смыслом, который достаточно часто вкладывается в это понятие, специалисты в области управления говорят и о рациональной бюрократии, концепцию которой разработал в начале XX в. немецкий социолог, экономист и историк Макс Вебер. В числе основных принципов бюрократии он выдвигал:

- четкое разделение труда;
- иерархичность уровней управления;
- выполнение возложенных обязанностей в соответствии с постоянной системой общих правил и процедур;
- формальную обезличенность, с которой руководители выполняют возложенные на них функции.
- соответствие занимаемой должности квалификации работника.

Вполне очевидно, что эти принципы лежат в основе построения абсолютного большинства организационных структур управления предприятиями и организациями, поэтому они являлись и являются в настоящее время по своей сути бюрократическими, собственно так и называются.

Во-вторых, продекларировать использование критериев, которые основаны на результатах, это одно, а сформировать эти критерии на практике – это совсем другое. Не всякий труд, особенно управленческий поддается нормированию, поэтому определить объективные критерии само по себе представляет очень сложную проблему. Сложно оценить и результаты труда, если они не могут быть однозначно количественно измерены. На практике существует достаточно много подходов к оценке результатов труда руководителей и специалистов, однако они имеют общий недостаток, сводящийся к большой доле субъективизма.

В-третьих, между описанием «профиля будущих достижений» и моментом оценки этих достижений должен быть определенный промежуток времени, иногда достаточно длительный. Возникает вопрос, каким образом оценивать степень выполнения должностных обязанностей сотрудником в этом промежутке, если от должностной инструкции организация откажется.

В-четвертых, на результаты труда влияют не только факторы внутренней среды организации, которые можно предусмотреть и сгладить их негативное воздействие, но и многочисленные факторы внешней среды, на которые сложно повлиять. В случае, когда работник не достиг запланированных результатов, возникает вопрос, какую долю ответственности возложить на него, а какую на непреодолимые обстоятельства, помешавшие достичь намеченных результатов.

И последнее, в организации многочисленные сотрудники сообща стремятся к достижению общей цели организации, поэтому результаты достижений чаще всего

являются результатом коллективного труда. Оценить вклад конкретного сотрудника в конечный результат далеко не всегда представляется возможным.

Таким образом, по нашему твердому мнению, должностная инструкция все-таки нужна, о чем мы уже писали [2]. Не случайно статья 19. Трудового кодекса Республики Беларусь гласит, что трудовой договор должен содержать в качестве обязательных сведения о трудовой функции (работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием нанимателя, функциональными обязанностями, должностной инструкцией).

С помощью должностной инструкции решаются следующие задачи.

1. Должностная инструкция является руководством к действию для работника, занимающего конкретную должность, т.к. даже при недостатках, которые могут иметь место в конкретной должностной инструкции, она все же определяет основной круг обязанностей и прав.

2. На стадии набора персонала должностная инструкция дает возможность вести программируемый подбор работника, профессиональный уровень и квалификация которого удовлетворяла бы ее требованиям.

3. Должностная инструкция содержит критерии оценки результатов труда работника, хотя часто они количественно четко не выражены, что объясняется сложностью нормирования и оценки результатов труда специалистов.

4. Анализ должностных инструкций дает информацию о степени загруженности отдельных работников, а, следовательно, и подразделений, и тем самым дает импульс для поиска резервов роста производительности труда и совершенствования организационной структуры управления.

5. Должностная инструкция необходима при разрешении трудовых споров между работником и администрацией, особенно когда наниматель предъявляет работнику претензии по поводу неисполнения или ненадлежащего исполнения возложенных на него обязанностей.

Однако по сути дела должностная инструкция не может дать ответ на вопрос, способен ли данный кандидат выполнять работу, а тем более, является ли он наилучшим даже при наличии опыта работы в другой организации. И здесь мы в определенной мере согласны с С. Беляевым. Эта проблема может быть в значительной степени решена за счет введения в практику работы кадровых служб наряду с необходимыми должностными инструкциями профилей должности, которые по имеющимся мнениям должны быть разработаны в компаниях с численностью более 100 человек со сложной административно-управленческой структурой [3].

Профиль должности – это документ, который наряду с основными элементами должностной инструкции включает в себя требования не только к личностным данным претендента на должность, но и к его знаниям и опыту работы. Профиль должности дает общее представление о том, какими личностными качествами должен обладать сотрудник компании, однако оценить, насколько соответствуют личностные данные конкретного кандидата предъявляемым требованиям достаточно сложно. Для этого необходимо профиль должности сопоставить с профилем личности. В США и в Европе для этих целей широко используется типология Майерс-Бриггс – типология личности, на основе которой создана система психологического тестирования – Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) [4]. Вполне естественно, что эта система требует участия в подборе кадров профессиональных психологов. Крупные организации могут позволить себе иметь в штате HR-службы такого специалиста. Что касается небольших ком-

паний, то они при наборе персонала на ключевые должности могут привлекать таких специалистов различными способами на разовой основе.

Таким образом, должностная инструкция является неизменным элементом рациональной бюрократии, если воспринимать ее в лучшем смысле этого слова.

Список использованных источников

1. Беляев, С.Я. О вреде должностных инструкций в рекрутинге [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/4544/> – Дата доступа: 11.03.2018

2. Ярцев, А.И. Должностная инструкция и профиль должности: за и против// Гермес. – Минск,2015, №7

3. Маринина, О. Составляем и описываем требования к должности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ipnalog.ru/art/1277-6036-/> Дата доступа: 03.04.2018.

4. MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mental-skills.ru/dict/mbti-myers-briggs...indicator/> – Дата доступа: 01.04.2018.