**УТВЕРЖДАЮ**

**Мороз Геннадий**

**Владелец**

**ООО «Компания ВБА»**

**«16» августа 2021 г  
Пересмотрено 25 апреля 2023**

**В папку штатного сотрудника.**

**РЕГЛАМЕНТ**

**ПО СОСТАВЛЕНИЮ ДОЛЖНОСТНЫХ ПАПОК**

**ООО «Компания ВБА»**

**ОГЛАВЛЕНИЕ:**

[1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ](#_uu1kvaewb7dv)

[1.1. ЦЕЛЬ](#_3dy6vkm)

[1.2 СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ](#_1t3h5sf)

[2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ПАПКИ](#_4d34og8)

[3. СТРУКТУРА ДОЛЖНОСТНОЙ ПАПКИ](#_2s8eyo1)

[3.1 СОДЕРЖАНИЕ ДОЛЖНОСТНОЙ ПАПКИ](#_17dp8vu)

[3.2 ЦЕЛЬ ПОСТА](#_3rdcrjn)

[3.3 ЦЕННЫЙ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ПОСТА (ЦКП)](#_26in1rg)

[3.4 ИДЕАЛЬНАЯ КАРТИНА РАБОТЫ](#_lnxbz9)

[3.5 ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ](#_35nkun2)

[3.6 ПОЛОЖЕНИЕ ПОСТА НА ОРГ.СХЕМЕ.](#_1ksv4uv)

[3.7 ЭКЗЕМПЛЯР ОРГ.СХЕМЫ.](#_44sinio)

[3.8 ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ.](#_2jxsxqh)

[3.9 ИНСТРУКЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДЕЙСТВИЙ](#_muc13sooxygv)

[3.10 УСПЕШНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ.](#_da99zcx69pmf)

[3.11 КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ](#_oop46hm0xc1f)

[3.12 ПОДБОРКА ПИСЬМЕННЫХ МАТЕРИАЛОВ](#_1y810tw)

[3.13 СХЕМА ПОТОКОВ ЧАСТИЦ](#_4i7ojhp)

[4. ПРИНЦИП ПОСТЕПЕННОСТИ ПРИ СОЗДАНИИ ДОЛЖНОСТНЫХ ПАПОК](#_3as4poj)

[5. РЕЗЮМЕ](#_3fwokq0)

# 

# 

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

# 1.1. ЦЕЛЬ

Цель данного регламента – создать единые правила разработки и использования в деятельности компании эффективных должностных папок, которые помогают правильно организовать работу сотрудников, определив четко их функции, рабочие нагрузки и продукт, который от них ожидается. Должностные папки в виде учебных материалов впоследствии значительно сокращают срок вступления в должность новых специалистов, а также в несколько раз сокращают процент ошибок, которые допускают новые сотрудники. Так же эти материалы помогут легко принимать кадровые решения и не зависеть от «незаменимых» сотрудников

# 1.2 СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Каким образом это достигается:

1. Для каждой конкретной должности разрабатывается должностная папка, которая полностью учитывает специфику и ноу-хау нашей компании. Разработанная должностная папка гарантированно повышает эффективность работы сотрудников нашей компании;
2. В должностную папку обязательно включаются материалы по описанию процесса производства ценного конечного продукта и всех подпродуктов, которые производит сотрудник, занимающий данный пост.
3. Также в должностной папке описывается специфика работы в компьютерных программах, которые используется в компании, если сотрудник работает с этими программами.
4. Обучение материалам по должностной папке происходит во Внутренней Академии компании либо удаленно при использовании внутренней академии, что позволяет усваивать и в дальнейшем применять 90% полученной информации. Данный способ обучения предполагает индивидуальное обучение сотрудников, что дает возможность эффективно усваивать материал с оптимальной для обучающегося скоростью.
5. Сотрудники, ответственные за инспекции, проводят регулярные проверки сотрудников на знание материалов в должностной папке и проверяют применение материалов, описанных в должностной папке в работе сотрудника.

# 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ПАПКИ

Ключевым условием эффективности работы компании является знание сотрудников своих функций, технологии работы на занимаемом ими посту, понимание цели своего поста и продуктов, которые на нем производятся. Если это условие будет выполнено, управление деятельностью компании станет невероятно простой задачей, а уровень хаоса и замешательства будет стремиться к нулю.

**Когда каждый сотрудник будет знать, что он должен делать, и понимать, как именно он это должен делать, а также понимать, какой именно продукт он должен получать в результате своей работы, необходимость в «ручном управлении» по принципу «Эй ты, иди сюда и делай это!» сводится к минимуму**.

В компании есть два основных инструмента, которые позволят достичь описанного выше положения дел, - это организующая схема и должностные папки. Организующая схема описана в “Регламенте по использованию оргсхемы от 06.12.2015г“. В регламенте по составлению должностных папок более детально рассматриваются должностные папки, а также проясняется последовательность составления должностных папок для различных постов, поскольку разработка должностных папок, использование должностных папок, обучение сотрудников их должностным папкам и распределение работы согласно должностных папок является одной из важнейших функций руководителя.

**2.1 ОТЛИЧИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ ОТ ДОЛЖНОСТНЫХ ПАПОК**

На сегодняшний день во многих компаниях по требованию юристов и законодательства имеются должностные инструкции, с которыми знакомят под подпись при приеме на работу сотрудника. Должностные папки в чем-то схожи с должностными инструкциями. Но должностная папка поста – это не просто формальный перечень областей и материальных ответственностей, которые подлежат контролю со стороны сотрудника, занимающего данную должность. Должностная папка – это один из основных инструментов управления.

Поскольку обычно должностные инструкции в компании - это некая разновидность юридического документа, регламентирующего взаимоотношения сотрудника и компании, и для того чтобы избежать путаницы в понятиях, мы ушли от термина «Должностные инструкции». В настоящее время используем термин «Должностная папка».

**«Должностная папка»** – термин, используемый для обозначения описаний поста, а также контрольных листов и подборок материалов, в которых указаны цель поста и относящиеся к нему ноу-хау и обязанности.

**«Пост»** обозначает определенное положение и обязанности в организации. «Пост» – это определенная специальность. Человек, который занимает определенный пост в компании, обрабатывает определенные частицы, выполняя с ними различные действия, контролирует эти частицы, получает, изменяет и направляет их. У каждого поста есть продукт. Продукт должен быть выражен статистикой.

**Любая должность и любой пост в компании должен иметь собственную должностную папку.**

# 3. СТРУКТУРА ДОЛЖНОСТНОЙ ПАПКИ

Должностная папка любого поста должна содержать следующее:

1. Содержание должностной папки
2. Цель поста.
3. Ценный конечный продукт поста (сокращенно ЦКП).
4. Идеальная картина работы на данном посту.
5. Приоритеты в организации работы на данном посту.
6. Положение поста на орг.схеме.
7. Экземпляр орг.схемы отделения, к которому относится пост.
8. Описание должности:
   1. основные обязанности на посту
   2. обязанности отделения
   3. Регулярные действия
   4. примеры документов и бланков, которые относятся к получению продукта поста
   5. Инструменты, необходимые для производства ЦКП.
   6. Статистики поста
9. Инструкции по выполнению действий на посту
10. Успешные действия и типичные ошибки
11. Контрольный лист для изучения всех инструктивных писем, советов, руководств, книг, и для проведения упражнений, относящихся к данному посту.
12. Подборка письменных материалов, указанных в контрольном листе, плюс любые книги или руководства по использованию оборудования.
13. Схема потоков частиц, отражающая, какие частицы приходят на пост, какие изменения необходимо производить с этими частицами, и куда их потом направлять.

# 3.1 СОДЕРЖАНИЕ ДОЛЖНОСТНОЙ ПАПКИ

Иногда должностная папка содержит очень много данных, к которым необходимо обратиться. Поэтому для того чтобы можно было быстро обратиться к этим данным необходимо иметь содержание должностной папки, которое расположено перед всеми разделами. Содержание должностной папки - это перечень всех разделов которые содержит должностная папка и которые описаны выше в П.3 "Структура должностной папки".

Этот перечень должен быть составлен так, чтобы в названии раздела содержалась ссылка на нужный раздел. Это нужно для того, чтобы при изучении должностной папки в электронном виде можно было просто нажать на нужный раздел и сразу открыть нужный раздел, а не пролистывать всю должностную папку, пытаясь найти нужную информацию. Понятное дело что при изучении должностной папки в печатном виде мы будем лишены этого удобства. Но не нужно себя лишать такой возможности при работе со должностной папкой в электронном виде.

# 3.2 ЦЕЛЬ ПОСТА

Цель поста – это доступное описание назначения поста, его основного замысла. Когда руководитель формулирует цель того либо иного поста, он должен задать себе вопрос: «А для чего этот пост вообще нам нужен? Что мы от него ожидаем? Какую роль он будет играть в работе данного подразделения? Зачем вообще этот пост?».

Представьте, если бы Вы создавали цех по изготовлению булочек, и вам нужно было определить цель поста пекаря. Возможно вы бы сформулировали это так: «Цель поста пекаря – выпечка высококачественных хлебобулочных изделий». Возможно, это нужно было бы сформулировать более точно: «Выпечка высококачественных хлебобулочных изделий в соответствии с утвержденным графиком производства, с использованием новейших технологий, составляющих ноу-хау нашей компании». Но, как правило, такие уточнения ведут к усложнению. На самом деле цель должна всего лишь отражать общее назначение данного поста и быть понятна.

Цель поста как правило не связана конкретным сотрудником. Скорее наоборот. Сотрудник который занимает данный пост, занимает его как раз для того чтобы обеспечить осуществление цели поста. Именно по этому какой бы сотрудник не занимал данный пост - цель поста должна выполнятся.

# 3.3 ЦЕННЫЙ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ПОСТА (ЦКП)

Это точная формулировка Ценного Конечного Продукта данного поста. Или Ценных Конечных Продуктов, если данный пост создает не один продукт.

Понятие ЦКП означает:

* ЦЕННЫЙ - обладающий обменной ценностью, нужный кому-то еще, кроме того сотрудника, который его производит.
* КОНЕЧНЫЙ - полученный в результате завершения всех производственных циклов на данном посту и не требующий никакой доработки
* ПРОДУКТ - результат труда или деятельности на данном посту.

При формулировке ЦКП поста следует быть очень точным, поскольку то, что будет указано в данном пункте, вы и будете получать от сотрудника. **Помните, что ЦКП – это никогда не действие!** Это результат всех действий на посту, который не требует дальнейшего внимания или доработки. При формулировке ЦКП поста требуется очень точная конкретика.

Для того чтобы проверить, действительно ли то, что вы написали, является ЦКП, необходимо посмотреть, можно ли это измерить. ЦКП всегда измеряем. Если же то, что написано, измерить нельзя, значит это не ЦКП, и вам нужно еще поработать над формулировкой.

Кроме того, ЦКП должен быть согласован с целью поста. Вы не можете определить цель поста пекаря: «выпечка высококачественных хлебобулочных изделий», а продукт - «довольный покупатель». Пекарь лично не удовлетворяет покупателя, - он печет хлеб.

При формулировке ЦКП необходимо задать вопрос: «А что получается в результате всех этих действий на посту?». Ну, если пекарь печет хлеб, то результатом этого может быть: «Изготовленные качественные хлебобулочные изделия, готовые для отгрузки в торговую сеть». Можно ли это измерить? Да, это можно посчитать в количестве единиц хлебобулочных изделий, а также в количестве нареканий или возвратов единиц некачественной продукции.

Следует также отметить, что в ходе своей работы пекарь производит еще кое-что. Например, он подготавливает формы, он чистит и обслуживает печь, он составляет заказ для склада. Иногда руководитель допускает серьезную ошибку, указывая в продукте поста все эти вещи. Но это не продукт поста! Возможно, это – подпродукты. Да, если печь не поддерживать в чистоте, вкусный хлеб не получишь. Но чистая печь – это подпродукт, который создается для того, чтобы был получен продукт поста – ХЛЕБ. Если и допустить такую ошибку, и указать в качестве продукта подпродукты, вы получите ситуацию, при которой сотрудник будет создавать много подпродуктов, так и не получая (или получая в малом количестве) то, что от него ожидают – ЦКП.

Необходимо также прояснить, что является продуктом поста руководителя. Продукт руководителя – это **НЕ** продукт того подразделения, которым он руководит. Продукт любого руководителя – это всегда эффективно функционирующее подразделение, находящееся под его руководством и создающее свой ЦКП.

# 3.4 ИДЕАЛЬНАЯ КАРТИНА РАБОТЫ

Это видение руководителя о том, что должно быть в идеале, когда работа на посту выполняется качественно. Идеальная картина - это то, как должна выглядеть деятельность всей компании, отдела или отделения в идеале. Это ни в коем случае не описание того, что должен делать сотрудник. Так как описание того что он должен делать перечисленное в основных обязанностях. Это описание идеального положения дел в компании и во всех, связанных с нею областях в том случае, когда сотрудник будет выполнять свои обязанности на отлично. Поэтому идеальная картина не зависит от того, кто отвечает за этот пост и просто отражает желаемое идеальное положение дел в этой области. Тут нужно помечтать и пофантазировать по максимуму. Как будет выглядеть компания или область, что получат клиенты, как будут относиться к компании сотрудники, какое отношение будет у общества к компании когда работа на данном посту будет выполняться просто замечательно. Что изменится внутри компании, какие процессы поменяются. Все это описывается в идеальной картине.

Можно сказать что идеальная картина это желаемое положение дел. Это просто представление о том, как должны идти дела в будущем.

Идеальную картину сформулировать не сложно. Просто ответьте себе: как должно функционировать ваше предприятие, отделение или отдел, чтобы его можно было назвать "работающим так, что лучше невозможно". Это и будет идеальная картина или желаемое положение дел.

Когда у вас ломается машина, вы смотрите ей под капот. И все, что будет происходить дальше зависит от того, знаете ли вы идеальную картину. Вы либо видите отклонение от Идеальной картины (например — отошел провод от аккумулятора), либо нет. Когда вы не видите отклонения от идеальной картины — перед вами просто что-то таинственное, что не работает. Но если вы знаете хотя бы часть «желаемого положения дел» — вы представляете, как должна работать машина, когда она исправна. Как она заводится, едет и как тормозит. И тогда вы с лёгкостью можете устранить отклонение.

Так же и с сотрудниками когда сотрудник видит желаемое положение дел, когда он представляет идеальную картину, когда он её осознает и понимает - он может увидеть отклонение от желаемого положения дел и устранить это отклонение. Если же идеальная картина написана неточно, размыто или обобщенно, либо её нет вообще - установить отклонение от идеальной картины не представляется возможным.

Вот пример нашего пекаря — он собрался торговать на в собственной пекарне, в котором есть 5-7 столиков для посетителей. И получать как минимум 30 000 в неделю прибыли. Он знает, что его продуктом являются «проданный хлеб», и ему интересно этим заниматься.

И вот он снимает точку на базаре, печет дома ароматные булочки, приносит их на базар и начинает торговать. Через пару недель он понимает динамику спроса, видит соотношение доходов и расходов. Записывает все продажи в тетрадочку — ведет бухгалтерию. Он понимает, сколько булок и батонов он продает в неделю и какую получает прибыль. И после этого он может сравнить существующее положение дел (торговля на базаре, полученная прибыль и динамика продаж) с «желаемым положением дел» или «идеальной картиной». И ему это кажется недостаточным. Желаемое положение дел — получать 30 000 в неделю и торговать не на базаре, а в собственной пекарне. И тогда он продолжает усиленно трудится чтобы приблизить желаемое положение дел, либо чтобы приблизиться к идеальной картине.

Поэтому, когда у нас есть идеальная картина, мы всегда можем оценить, на сколько мы дней приблизились и приближаемся ли вообще. А те действия, которые мы совершаем, ведут ли к идеальной картине или, наоборот, отделяют нас от неё.

# 3.5 ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ

Иногда бывают ситуации, когда у сотрудника завал на рабочем месте, в процессе производства продукта или в количестве задач, которые выполняет сотрудник. И не каждый сотрудник может определить чем ему заниматься в первую очередь, а чем во вторую. Что выбрать при огромном количестве задач. С чем справляться в первую очередь. Для этого необходимо описать приоритеты в работе. Для того, чтобы сотрудник на посту понимал, за что ему браться в первую очередь. Например у пекаря завал. У него заказы на батоны и бублики. А при этом компания зарабатывает на бубликах в 2,7 раза больше чем на батонах. В таком случае приоритет очевиден. Необходимо производить бублики. Но может быть и такая ситуация: если клиент не получает полностью весь заказ по батонам, то бублики ему тоже не нужны. Более того, если пекарь не выполнит заказ по батонам, клиенты перейдут к его конкуренту. И тогда приоритет кардинально меняется. Нужно для начала выполнить все заказы по батонам, и лишь потом по бубликам. Поэтому для того, чтобы у пекаря не возникало вопросов чем заниматься у него должны быть прописаны приоритеты, которыми он будет руководствоваться при производстве своего продукта.

# 3.6 ПОЛОЖЕНИЕ ПОСТА НА ОРГ.СХЕМЕ.

Относительное положение поста на орг.схеме – это просто описание того, где на организующей схеме находится данный пост, в каком отделении, отделе, секции. Это также включает в себя указание: кто находится над ним (руководитель), кто находится под ним (подчиненные).

В примере с пекарем в данном разделе должностной папки вы могли бы указать: «Пост пекаря находится в 12 отделе «Производство» Технического отделения. Руководителем пекаря является руководитель производственного отдела (начальник отдела 12). В подчинении у пекаря находятся два помощника пекаря».

# 3.7 ЭКЗЕМПЛЯР ОРГ.СХЕМЫ.

Иногда бывают ситуации, что необходимо выяснить какие ценные конечные продукты есть у всего отделения либо отдела, в котором находится данный пост. Для того чтобы сотрудник, занимающий данный пост мог оперативно ответить на интересующие его вопросы у сотрудника под рукой должен быть экземпляр орг.схемы его отделения. Для того что он мог видеть какие ценные конечные продукты производятся в его отделении или отделе и какой ценный продукт создает его отделение. В случае с пекарем это была бы орг.схема его цеха (не всего хлебокомбината).

Также в должностной папке должна быть ссылка на орг.схему в электронном виде

# 3.8 ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ДОЛЖНОСТИ.

Если пост ранее уже был в компании, то основные обязанности должности обычно составляется тем, кто занимал данный пост до того, как был на нем сменен. Если же этот пост ранее никто не занимал, то менеджер Отделения 1 (Отделения персонала и коммуникаций) совместно с руководителем этого сотрудника занимаются описанием основных обязанностей поста.

Описание поста включает в себя:

**Основные обязанности** – это описание всех функций и обязанностей, которые необходимо выполнять для получения продукта поста. основные обязанности должны быть разделены на:

* Обязанности штатного сотрудника - это те обязанности, которые обязан выполнять любой штатный сотрудник компании. Например: время прихода на работу, участие в общем собрании персонала, время окончания рабочего дня, соблюдение порядка на территории и в офисе, вежливое обращение с сотрудниками.
* Обязанности поста. Тут должны быть перечислены **Обязанности отделения** - Бывает такое, что не все действия и обязанности описаны в должностных папках. Иногда бывает такое, что не получается определить, правильно ли действует сотрудник или нет и стоит ли начинать данное действие. Для того чтобы у сотрудника не возникало вопросов о том как правильно действовать в неопределенной ситуации, он должен понимать обязанности отделения. Для чего работает отделение, что оно должно производить, какие ожидания от отделения. Только понимая общие цели и обязанности отделения сотрудник сможет понять правильно ли он действует в сложившийся ситуации. так как он сможет сравнить соответствует ли то что я делаю обязанностям отделения или нет.

При разработке описания должности важно посмотреть на каждую основную функцию с точки зрения четырех видов продуктов.

Продукт 1: “установка того, что производит”[[1]](#footnote-0). Для производства этого продукта требуются действия, которые позволяют подготовить инструменты производства. Например, для продавца в небольшом магазине это будут действия, необходимые чтобы кассовый аппарат был в порядке, товары были правильно разложены на полках. Для офисных сотрудников это действия необходимые, чтобы получить исправный компьютер, необходимый запас канцтоваров и т.д.

Продукт 2: “эксплуатация того, что производит”. Это непосредственно производство основного продукта этой должности. Например, продавцу в небольшом магазине для этого необходимо продавать товар покупателям и получать оплату. Лесорубу для производства этого продукта потребуется рубить лес, учителю — проводить уроки.

Продукт 3: “исправление или ремонт того, что производит”. Поскольку ничто не вечно и любая вещь, предмет, инструмент требует ремонта, то важно при составлении обязанностей учесть этот момент. К этому пункту относится ремонт инструментов производства, которые на каждой должности разные. Например, для лесоруба это действия по заточке и ремонту топора, а для учителя курсы повышения квалификации.

Продукт 4: “коррекция и исправление того, что произведено”. Практически в любой деятельности возникают ситуации, когда производится продукт низкого качества. В таком случае нужна коррекция произведенного продукта. Например, для стоматолога сюда относится исправление коронки, которая создает неудобство пациенту. Учителю приходится время от времени делать работу над ошибками с учениками после того, как они провалили контрольную работу.

Пример четырех видов продукта для должности садовника:





Для этого предварительно составленное описание должности анализируют и дополняют недостающими для получения каждого из 4-х продуктов. Например, в списке функций была “косить траву с использованием газонокосилки”. После анализа в перечень функций добавляют пункты, связанные с тем как подготовить газонокосилку к работе, как управляться с ней, как ремонтировать ее и как исправлять ошибки при покосе травы. Благодаря такому анализу вы обнаружите упущенные ранее функции.

**Регулярные действия.** Это те действия, которые повторяются с постоянной периодичностью.

Регулярные действия могут быть:

1. Ежедневные - те, которые повторяются каждый день в одно и тоже время. Например это может быть “Каждое утро в 7:00 от календаря, который висит при входе в пекарню оторвать предыдущий день”. Или “Каждое утро в 8:00 включить полив газона возле пекарни”. Или “Каждый вечер в 17:00 сделать заказ муки на завтра”
2. Еженедельные - те, которые повторяются каждую неделю в один и тот же день. К примеру “Каждый вторник в 17.30 приходит Елена Петровна. Подготовить ей 4 бублика и 2 батона в бумажном пакете”. Или “Провести в четверг в 16:30 еженедельное собрание с персоналом”
3. Ежемесячные - те, которые повторяются каждый месяц в один и тот же день недели либо в одно и тоже число. Это может быть “Каждое первое воскресенье месяца провести генеральную уборку пекарни” или “Каждое 20 число отправить бухгалтеру отчет о сумме полученных в кассу денег за месяц”
4. Ежегодные - те, которые повторяются один раз в год в один и тот же день. Такими действиями могут быть “20 декабря закупить подарки для поздравления всех клиентов с новым годом”. Или “15 января купить отрывной календарь на следующий год и повесить его при входе в пекарню.”

Например для пекаря регулярное действие может быть “Каждое утро в 7:30 разогреть печь до температуры 200 градусов” или “В среду в 16:30 принять дрова для уличной печи”

**Примеры документов и бланков, которые относятся к получению продукта поста** - это все, что может пригодиться при выполнении работ на этом посту.

Однако, если данный пост только сформирован, тогда руководитель, который создает эту должностную папку, может перечислить в данном разделе краткий перечень всех функций и обязанностей, которые, по его мнению, должны выполняться на данном посту.

**Инструменты, необходимые для производства ЦКП.** Это полный перечень всех необходимых инструментов, которые будет использовать сотрудник на данном посту. Для того, чтобы сотрудник точно знал, что именно ему нужно будет использовать для производства продукта. Для пекаря это может быть:

* Набор форм для выпечки
* Электропечь
* Варочная поверхность
* Духовой шкаф

Обратите внимание, что в перечне инструментов не указан ноутбук или ключ от пекарни. Соответственно пекарь не будет писать никаких отчётов на ноутбуке и не будет никогда открывать пекарню. Но, если мы хотим, чтобы пекарь открывал пекарню и писал отчёты, то в перечень инструментов необходимо добавить соответствующие этим целям инструменты.

Поэтому при составлении перечня инструментов очень важно понимать, участником каких процессов является данный пост. И прописать все необходимые инструменты, а не только самые основные.

**Статистики поста** – это весь перечень статистик и подстатистик, с помощью которых измеряется продукт (продукты) поста. Если продукт поста точно определен, и в качестве продукта поста не указываются все подпродукты, необходимые для его создания, то со статистиками проблем не возникнет.

Например, статистика продукта пекаря – количество изготовленных единиц хлебобулочной продукции. И все. Это не статистика времени простоев печи, это не статистика израсходованных ингредиентов, это не статистика отработанных часов или смен. Если продукт поста - «Изготовленные качественные хлебобулочные изделия, готовые для отгрузки в торговую сеть», то статистикой поста будет «Количество изготовленных хлебобулочных изделий, поступивших в розничную сеть, по которым после их реализации не возникло нареканий со стороны покупателей». Можно также ввести две статистики для измерения продукта пекаря: «Количество изготовленных хлебобулочных изделий, переданных в розничную сеть», и «Количество нареканий и возвратов».

Распространенная ошибка, которую допускают многие руководители: вместо статистики пекаря «Количество изготовленных хлебобулочных изделий, переданных в розничную сеть», или даже продукта пекаря «Изготовленные качественные хлебобулочные изделия, готовые для отгрузки в торговую сеть» указывать «Реализованный план выпечки». Это не правильно. План имеет отношение к постановке квот, но не к определению продукта. Если в качестве продукта указать «Выполненный план», вы получите выполнение плана, а не качественный хлеб. Более подробно о статистиках можно прочитать в “Регламенте по статистикам” от 23.04.2015г.

Следует отметить, что иногда для измерения одного продукта требуются две и более статистики. Например, продукт охранника «Сохраненные товарно-материальные ценности» можно измерить статистиками «Количество часов дежурства, во время которого не было инцидентов», а также «Сумма сохраненных товарно-материальных ценностей».

# 3.9 ИНСТРУКЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДЕЙСТВИЙ

Это подробное описание того как выполнять то или иное действие, ту или иную обязанность. Сюда могут входить фото экрана монитора, видеокурсы, просто подробное описание действий. Это результат всех действий на посту, который не требует дальнейшего внимания или доработки.Сюда относятся инструкции к выполнению действий как для штатных обязанностей, так и для обязанностей поста. Естественно, если никто не занимал ранее этот пост, то таких инструкций может быть мало либо не быть вовсе. Но по мере работы данного поста такие инструкции будут копится, так как у каждого штатного сотрудника компании есть обязанность работать над своей должностной папкой.

# 3.10 **У**СПЕШНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ.

Тут перечислены все успешные действия и ошибки, которые можно совершить на посту. Это своего рода ноу-хау поста. По сути, означает «добрые советы» человека, который занимал данный пост ранее, из серии «Как вам на этом посту не завалить всю работу», или «Хочешь выжить на этом посту? Спроси меня как». Если этот пост уже кто-то занимал, этот сотрудник, уходя с поста, и желая облегчить жизнь своему преемнику, описывает основные нюансы своей работы.

Например, сотрудник, который работал на посту пекаря раньше, в данном разделе мог бы оставить такие записи: «Заступив на смену, обрати внимание на печь № 3. Регулятор температуры на ее панели имеет огромный люфт, а градусник уже много лет не работает. Поэтому, включая печь на предварительный обогрев, двигай рычажок плавно, а после загрузки теста осуществляй визуальный контроль каждые 5 минут». Или: «При выпечке батонов необходимо заказать на складе масла на 10% больше чем положено по норме отпуска, поскольку формы, используемые для выпечки батонов, нестандартные, и берут масла больше». Или: «Если заявки на ингредиенты отправлять на склад в конце смены, тогда склад все подготовит своевременно, и не задержит начало следующей смены».

# 3.11 КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ

Это маршрут, которым должен пройти сотрудник, чтобы стать полноценным работником на данном посту. Контрольный лист предназначен для изучения всех инструктивных писем, советов, руководств, книг, и для проведения упражнений, относящихся к данному посту (подобно контрольному листу курса). Это последовательность ссылок на различные материалы и задания, которые сотрудник изучает шаг за шагом, становясь все более компетентным в своей работе.

# 3.12 ПОДБОРКА ПИСЬМЕННЫХ МАТЕРИАЛОВ

Полная подборка письменных материалов, указанных в контрольном листе, плюс любые книги или руководства по использованию оборудования. Это также включает в себя подборку организационной политики, относящуюся к данному посту, и подборку технологических инструкций, на основании которых на данном посту создается продукт данного поста.

Для нашего пекаря в подборку материалов мы могли бы включить такие материалы:

1. «Технологическую инструкцию по выпечке хлеба»,
2. «Инструкцию по работе с печью»,
3. «Инструкцию по технике безопасности при работе с электронагревательным оборудованием»,
4. «Положение о пекарном цехе»,
5. «Нормы выпечки для цехов»,
6. «Правила взаимодействия склада и производственных цехов»,
7. Подшивку журнала «Хлебопек».

# 3.13 СХЕМА ПОТОКОВ ЧАСТИЦ

Схема потоков отражает, какие частицы приходят на пост, какие изменения необходимо производить с этими частицами, и куда их потом направлять.

Частица – это что-то, что приходит на данный пост, с чем имеет дело сотрудник на данном посту. Это могут быть: накладная, счет, заготовка, деталь, сотрудник компании, посетитель.

Очевидно, наш пекарь будет работать со следующими частицами:

1. Наряд-заказ на смену (точный перечень хлебобулочной продукции, которую нужно изготовить за смену),
2. Форма заказа ингредиентов для склада полуфабрикатов,
3. Накладные со склада на полученные продукты,
4. Накладные на готовую продукцию,
5. Заявка на расходные материалы, спецодежду и проч.,
6. Заявка на проведение профилактических и ремонтных работ оборудования,
7. Статистики и отчеты,
8. Расходная тара.

Для того, чтобы пекарь не попадал в замешательство, и знал, что ему делать с той или иной частицей, в данном разделе необходимо указать:

- перечень частиц, с которыми он работает,

- формы частиц (например, бланки, образцы заявок),

- маршруты движения частиц (откуда частица появляется, как попадает к пекарю, что он с ней делает, куда она потом направляется).

Следует отметить, что к частицам также относятся все отчеты, которые должен формировать сотрудник на данном посту. По каждому отчету необходимо указать:

- краткое описание сути отчета,

- периодичности их сдачи,

- формы и бланки, необходимые для составления указанных отчетов,

- маршруты, по которым данные отчеты направляются.

# 4. ПРИНЦИП ПОСТЕПЕННОСТИ ПРИ СОЗДАНИИ ДОЛЖНОСТНЫХ ПАПОК

Изначально должностная папка создается менеджером Отделения 1 (Отделения персонала и коммуникаций) совместно с руководителем этого сотрудника. При описании должностной папки не должно появиться замешательства в отношении создания должностных папок. Конечно, полная должностная папка включает в себя довольно много пунктов. При этом полная должностная папка часто состоит из 120-180 страниц и более, на которых изложены различные правила, техники, технологии, описание продукции, услуг и т.п. Но никто не ожидает что можно создать сразу идеальную должностную папку. Ничего в этом мире не создается сразу идеально. Должностные папки, орг.схемы, линии коммуникации, и прочие элементы Технологии управления создаются и внедряются по градиенту.

Изначально создается мини должностная папка поста. Менеджер Отделения 1 (Отделения персонала и коммуникаций) совместно с руководителем сотрудника занимаются описанием поста. Они описывают все пункты должностной папки начиная с 1 по 8. Описание должностной папки пунктами с 1 по 8 и является мини должностной папкой. Это видение руководителя как работать на данном посту. Затем сотрудник, занимающий этот пост, ежедневно вносит изменения в свою должностную папку под пристальным контролем руководителя. Сотрудник дополняет регулярные действия, пишет инструкции по выполнению действий на посту. Он начинает выполнять действия на посту и у него появляются и победы и неудачи, которые сотрудник записывать успешные действия и типичные ошибки. И так понемногу наполняется должностная папка.

Задача руководителя на данном этапе - это ежедневно контролировать, что именно сотрудник внес в свою должностную папку и не допускать такого, чтобы изменений не было. Так как на этом начальном этапе работы с папкой всегда есть что вносить и задача руководителя выработать привычку у сотрудника ежедневно работать с должностной папкой. Далее сотрудник добавляет в должностные папки полное описания постов, технологии и недостающие орг.политики, необходимые для производства ЦКП на этих постах. Сотрудники 5 Отделения разрабатывает Контрольные листы, по которым может в дальнейшем проходить обучение. Теперь это уже полная должностная папка, которую можно отправлять в Отделение 1, сотрудники которого будут проводить проверки по ней, а также обучать ей сотрудника в классе для обучения нашей Внутренней Академии компании.

После этого подчиненные начинают лучше ориентироваться в структуре организации, понимать, в чем же состоит их должностная папка, и количество хаоса резко уменьшится. Руководителю, остается добиться, чтобы сотрудники сами вносили в свои должностной папки успешные действия, обнаруженные в ходе работы, и описывали свои должностной папки при переходе на другой пост, и будет полная преемственность постов и отсутствие зависимости подразделения и компании от персоналий.

Если у сотрудника уже есть полная должностная папка данного поста с подборками материалов и Контрольным листом, менеджер Отделения 1 просто направляет нового сотрудника в класс по обучению изучать эту должностную папку по Контрольному листу.

# 5. РЕЗЮМЕ

Используя эти простые правила у нас будут понятные и доступные для понимания и изучения должностной папки, которые разработаны по единым правилам. Должностные папки, которые удобны в использовании и которые помогают правильно организовать работу любого сотрудника компании.

1. [↑](#footnote-ref-0)