

ТЕМА 4. ЧЕЛОВЕК – ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ

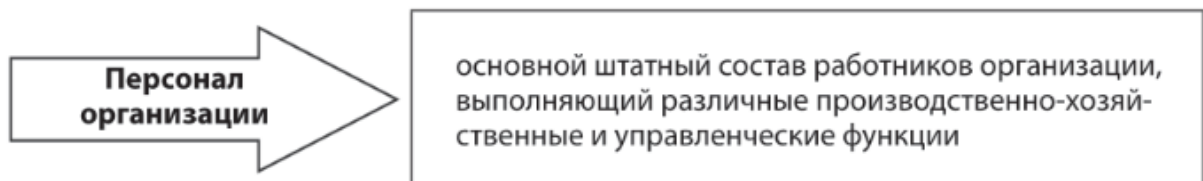
Л – 2 ПР - 2

1. Персонал организации.
2. Функции, выполняемые человеком в организации.
3. Установление взаимоотношений работников в организации

1. Персонал организации

Как уже отмечалось, главное отличие организации от других систем заключается в наличии в ней людей. Люди - это ресурсы организации и ядро управляющей подсистемы.

Одним из главных результатов современного этапа глобализации экономики, конкуренции, научно-технической революции на базе информационных технологий стало превращение человека в главную движущую силу развития организации. Персонал организации в настоящее время рассматривается как ее важнейший ресурс, как человеческий капитал.

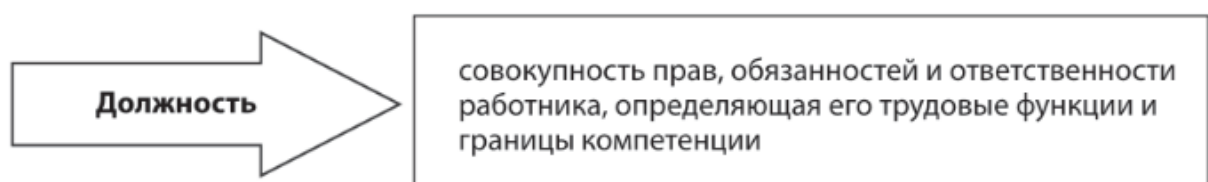


Состав персонала любой организации различается по естественным и приобретенным признакам (по полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности и т.п.).

Классификация работников по каким-либо признакам образует структуру персонала организации. Например, можно выделить персонал:

- основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях, аппарате управления);
- неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

Структура персонала отражает его распределение по определенным признакам или группам должностей.



Должность закрепляется за работником юридически и делает его должностным лицом. Любая должность имеет свое наименование («менеджер по продажам автомобилей», «инженер-механик», «старший экономист» и т.п.).

В зависимости от характера трудовых функций должности внутри организации подразделяются на четыре группы



Лица, занимающие рабочие должности, непосредственно создают материальные ценности (например, производят продукцию или оказывают услуги производственного характера). Рабочие различаются квалификацией, которая отражается в тарифном разряде.

По своему характеру к рабочим близки должности младшего обслуживающего персонала, занятого в основном оказанием непроизводственных услуг. К ним относятся дворники, уборщики непроизводственных помещений, шоферы персональных автомобилей руководителей.

Должности инженерно-технических работников занимают лица, осуществляющие организацию деятельности людей. Это руководители, менеджеры и специалисты организации и ее подразделений. Служащие выполняют административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические и некоторые другие функции, не присущие ИТР. Они могут быть руководителями, специалистами, техническими исполнителями.

Каждая должность должна быть снабжена должностной инструкцией. В ней излагаются правила, регулирующие действия занимающего ее лица.

Должностная инструкция состоит, как правило, из четырех разделов:

В разделе «Общие положения» отражаются:

- наименование должности, порядок назначения и освобождения;

- требования к образованию и стажу;
- основные служебные взаимосвязи по горизонтали и вертикали; режим труда и отдыха;
- формы оплаты и дополнительного поощрения.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются функции, задачи и порядок их выполнения.

В разделе «Права» определяются:

- самостоятельно решаемые и согласуемые с руководством вопросы;
- круг подчиненных и степень их участия в подготовке документов;
- полномочия во внутренних и внешних контактах.

В разделе «Ответственность» приводятся сведения о формах отчетности и критерии оценки результатов работы, о возможных наказаниях (за неисполнение или ненадлежащее исполнение работник может быть наказан в пределах, определенных трудовым законодательством).

2. Функции, выполняемые человеком в организации.

Применительно к объекту управления функция (в пер. с лат. деятельность) - это его основная и вспомогательная деятельность, а применительно к субъекту управления - это деятельность по управлению.

Функции объекта управления, реализуемые современными рыночно ориентированными организациями, в последние годы стали называть бизнес-функциями. Поэтому функционирование таких организаций понимается как процесс реализации бизнес-функций и функций управления.

Функции управления — особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции управления характеризуют то или иное взаимодействие субъекта и объекта управления. Для эффективного управления они должны образовывать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

Бизнес-функции, как упоминалось, относятся к объекту управления, а функции управления - к субъекту управления. Однако следует иметь в виду, что каждая бизнес-функция и все они вместе взятые, требуют управления. Любая функция реализуется в комплексе управленческих задач.

Различие задач и функций проявляется в том, что функции - это повторяющийся вид деятельности компании, а задачи - это деятельность, преследующая достижение требуемых результатов в заданное время.

Человек выполняет в организации ту или иную задачу во взаимодействии с людьми. Он, как правило, является членом группы, в рамках которой он действует. Группа обычно выделяется как структурное подразделение организации. Она имеет формально назначенного руководителя и закрепленные за ней функции и задачи.

Каждое подразделение организации функционирует на основе Положения, разработанного и утвержденного в соответствии с действующими

нормативными документами и состоящего, как правило, из следующих разделов:

- общие положения;
 - имущество подразделения; основные задачи и функции;
 - права;
- взаимоотношения (служебные связи);
ответственность.

В разделе «Общие положения» отражаются:

- порядок создания и ликвидации подразделения;
- нормативные документы, регламентирующие деятельность подразделения;
- подчиненность подразделения вышестоящим звеньям управления и т.п.

В разделе «Имущество подразделения» перечисляется имущество, закрепленное за подразделением, а также порядок управления им. В разделе «Основные задачи и функции» перечисляются основные задачи и функции подразделения, а также порядок их изменения. В разделе «Права» определяются:

- самостоятельно решаемые подразделением вопросы;
 - вопросы, требующие согласования с вышестоящим руководством;
 - вопросы, которые согласовываются с данным подразделением;
- требования, которые имеет право предъявлять подразделение к другим службам организации и т.п.

В разделе «Взаимоотношения» указывается с какими службами организации взаимодействует подразделение и по каким вопросам. При этом отражается, что получает подразделение от этих служб и что им поставляет.

В разделе «Ответственность» перечисляются функции и задачи, за невыполнение которых устанавливается ответственность подразделения и его руководителя: за невыполнение плановых заданий; за необеспечение сохранности товарно-материальных ценностей; за некачественное исполнение поручений руководителей предприятия и т.п.

Наиболее часто встречающиеся подразделения в организациях:

- отдел НИОКР;
- производственный отдел;
- отдел материально-технического снабжения;
- отдел маркетинга и сбыта готовой продукции;
- отдел кадров;
- финансовый отдел;
- отдел учета и анализа хозяйственной деятельности и т.д.

Функции, выполняемые подразделениями организации:

Отдел НИОКР:

- организация научных исследований, прикладных разработок; создание опытных образцов;
- внедрение новинок в производство.

Производственный отдел:

- определение объема текущего выпуска продукции или оказания услуг;
- расстановка людей;
- организация подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, информации к местам их использования;
- выполнение основных технологических процессов по производству продукции (услуг);
- своевременный ремонт оборудования и техники;
- оперативное устранение сбоев и неполадок в техническом процессе;
- контроль качества.

Отдел материально-технического снабжения:

- заключение хозяйственных договоров;
- организация закупки, доставки и хранения сырья, комплектующих изделий.

Отдел маркетинга и сбыта готовой продукции:

- изучение рынков;
- формирование каналов сбыта;
- выработка ценовой политики;
- реклама готовой продукции;
- организация отправки готовой продукции покупателям.

Отдел кадров:

- подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации кадров;
- мотивация труда персонала;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- улучшение условий труда и быта работников;
- поддержание контактов с профсоюзной организацией.

Финансовый отдел:

- составление бюджета и финансового плана организации;
- формирование и распределение ее финансовых ресурсов, портфеля инвестиций;
- оценка текущего и перспективного состояния финансовых ресурсов и принятие необходимых мер по их укреплению.

Отдел учета и анализа хозяйственной деятельности:

- сбор, обработка и анализ данных о работе организации;
- сравнение собранных данных с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем и вскрытия резервов.

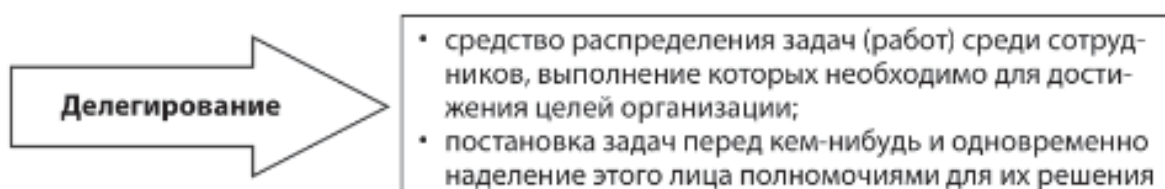
Состав функций подразделений и их объем зависят от следующих условий:

- масштабы, структура и уровень развития производства;

- размер компании, ее самостоятельность, место в сложившейся системе общественного разделения труда;
- связи компании с другими предприятиями и организациями;
- уровень развития компьютерных технологий, технической оснащенности организации и т.п.

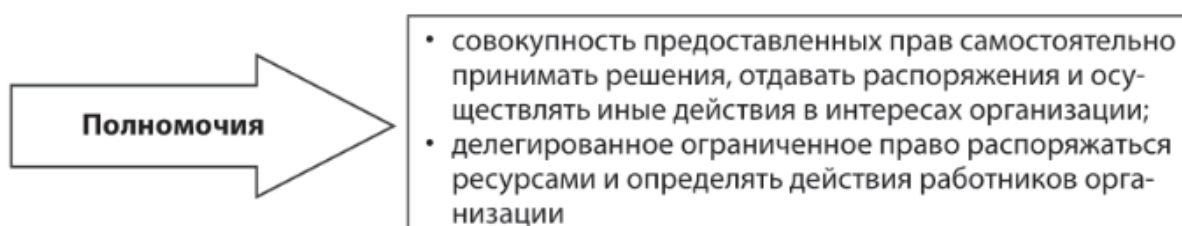
3. Установление взаимоотношений работников в организации

Основным средством установления формальных взаимоотношений работников в организации и распределения между ними работы и ответственности является процесс делегирования задач и полномочий.

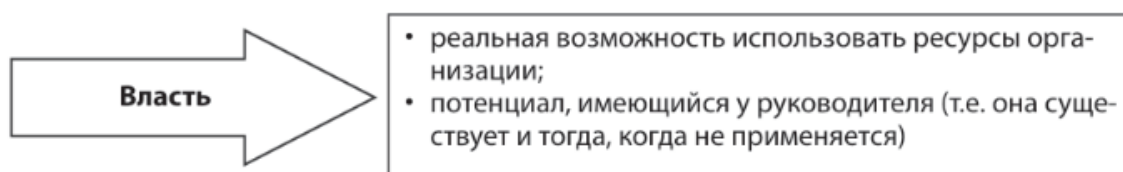


Из второго определения термина «делегирование» видно, что если какому-либо работнику делегируется выполнение определенных задач, организация должна предоставить ему и необходимые для этого ресурсы. Поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать подчиненному и соответствующий объем полномочий.

Проблема делегирования связана с размерами организации. В малых организациях предприниматель может сам выполнять все основные управленческие функции, однако по мере роста организации часть своих задач руководитель вынужден передавать подчиненным. Поскольку для выполнения этих задач необходимы ресурсы, то вместе с задачами руководитель делегирует и часть своих полномочий. Так, при увеличении объемов работ в мастерской по ремонту автомобилей в связи с освоением ремонта других узлов автомобилей руководитель вынужден будет принять в штат организации приемщика, мастеров по ремонту, других специалистов и передать им часть своих задач и полномочий.



С организационными полномочиями тесно связано понятие «власть». Однако по смыслу оно существенно от них отличается.



Полномочиями наделяются, как правило, управленческие кадры организации.

Процесс делегирования задач и полномочий всегда двусторонний. Поэтому необходимо учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и желание подчиненного.

Различают два основных вида организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия - это:

- право непосредственного единоличного командования;
- право принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе, в пределах, установленных организацией, законом или обычаем.

Руководитель, наделенный линейными полномочиями, называется линейным руководителем.

Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры, их делегирование создает иерархию уровней руководства в организации. Линейные полномочия позволяют реализовать на практике принцип единоначалия, который гласит, что у исполнителя должен быть только один начальник.

Возникновение аппаратных полномочий вызвано усложнением управленческого труда, специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат (иногда называемый штабом).

Главное назначение аппарата управления: анализ информации;

- консультации линейных руководителей; разработка различных вариантов решений; экспертиза;
- контроль выполнения принятых решений и т.п. Функции, выполняемые аппаратными службами: планирование;
- маркетинговые исследования;
- управление персоналом;
- документирование;
- решение юридических вопросов и т.п.

Виды аппаратных полномочий:

- функциональные;
- рекомендательные;

- полномочия обязательного согласования;
- контрольно-отчетные;
- координационные и т.п.

Функциональные полномочия означают право руководителя, наделенного этими полномочиями, самостоятельно принимать решения в пределах определенной функции управления. Менеджеров, наделенных такими правами, обычно называют функциональными руководителями.

Руководители или специалисты, наделенные функциональными полномочиями, имеют право давать обязательные для исполнения указания работникам, непосредственно подчиняющимся другим должностным лицам (например, линейным руководителям).

Эти указания (решения) обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления (единоначалия) содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Рекомендательные полномочия - полномочия узкоспециализированных работников аппарата управления, которые готовят по своим вопросам рекомендации или советы линейным руководителям.

Например, рекомендательными полномочиями наделяются обычно такие специалисты, как психолог, юрист, консультанты по информационным технологиям и т.п.

Полномочия обязательного согласования означают для линейного руководителя необходимость согласовывать с соответствующим специалистом административного аппарата проекты готовящихся решений.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации. Контрольно-отчетными полномочиями могут наделяться главный бухгалтер, главный экономист-финансист, инженер по охране труда и т.п.

Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые для рассмотрения спорных проблем и принятия совместных решений.

Пределы полномочий внутри организации определяются:

- уставом, правилами;
- положениями о структурных подразделениях;
- должностными инструкциями и т.п.

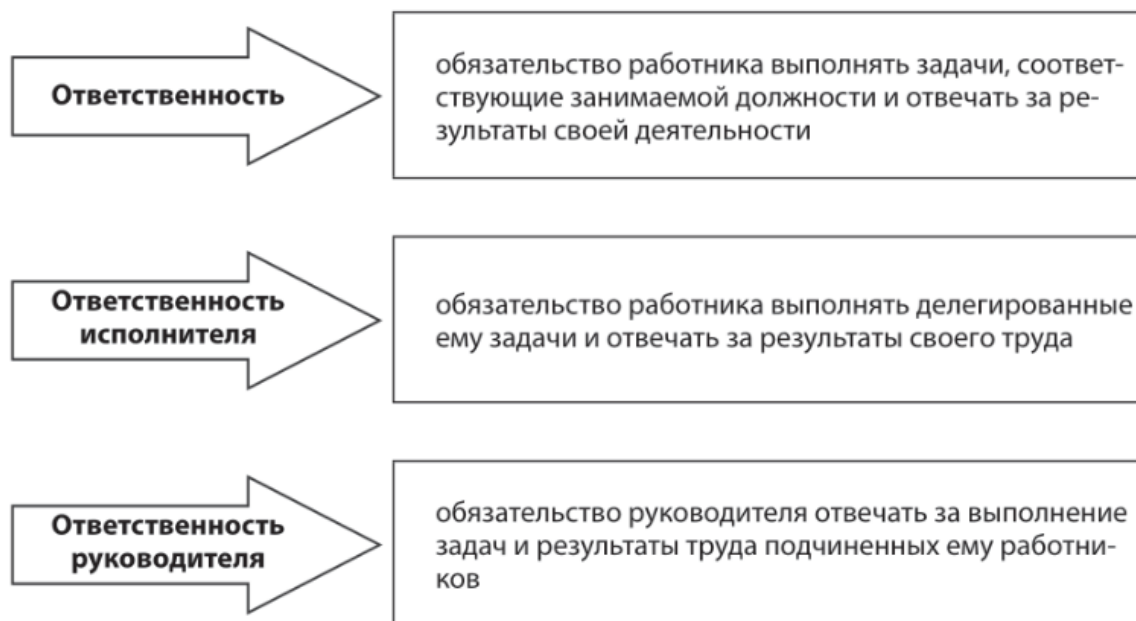
Внешние ограничения содержатся в законодательных актах, других нормативных документах или формируются традициями и обычаями.

Наделение подразделения или работника обязанностями и правами должно четко фиксироваться на основе:

- издания приказа;
- утверждения соответствующего положения о подразделении;
- внесения изменений в должностную инструкцию и т.п.

Делегирование задач и полномочий порождает в организации и проблему распределения ответственности.

Следует различать ответственность руководителя (общая ответственность) и ответственность исполнителя (функциональная ответственность).



Руководитель, делегируя часть своих полномочий, не может вместе с ними передавать подчиненным и часть своей ответственности, т.е. ответственность в отличие от полномочий не делегируется. В крупных организациях (например, на заводах по производству автомобилей, супермаркетах и т.п.) менеджеры высшего уровня управления очень часто не знают подчиненных им работников низших уровней, но, тем не менее, отвечают за их работу.