

Функция есть общефирменная цель, переведенная на уровень подразделения или сотрудника. Или функция есть вклад подразделения и сотрудника в достижение целей фирмы.

- Полномочия - это права и ресурсы, которые даются руководителю подразделения или иному сотруднику для исполнения их функций.
- Обязанности возникают в отношениях руководства-подчинения как набор задач, подлежащих исполнению.
- Задачи - те частные подцели, задания, которые входят в обязанности работника.
- Ответственность - санкции, которые возникают в случае неисполнения задач, обязанностей, функций.

ДВА ПОДХОДА К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ФУНКЦИЙ

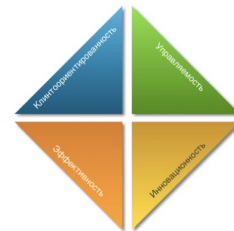
Наиболее распространенный способ формирования должностных функций - описательный, т. е. сводится к перечню действий работников. Такой способ дает возможность подробно описать заданный круг прав и обязанностей, но у него есть и два серьезных недостатка:

- 1) такой перечень редко может быть полным, а значит, порождает реакцию работника в отношении того, что "не входит в мои обязанности";
- 2) выполнение перечисленных действий совсем не означает их результативность, т. е. все предписанное **может делаться, а задачи при этом не решаются.**

Недостатки подобного подхода могут быть преодолены посредством перехода от описательного к продуктивному методу, когда функция работника, подразделения определяется через требуемый продукт деятельности. Иначе говоря, они должны быть ориентированы на конкретный вклад в решение задач организации как целого.

Каждый потребитель чьей-то деятельности, т. е. внутренний клиент, не может произвольно оценивать и выбирать предлагаемый ему "товар", потому что и сам он тоже является поставщиком своего "товара" другим подразделениям или руководителям, которые для него выступают в роли внутренних клиентов - и так до первого руководителя, имеющего уже только внешних клиентов (покупателей, избирателей, вышестоящие инстанции).

Начинаться процесс определения функций должен сверху вниз, когда первый руководитель, управленческая команда предлагают подразделениям, работникам свое понимание ожидаемых от них продуктов, результатов их работы, согласовывают с ними "товарную форму", т. е. конкретные признаки таких продуктов, условия, на которых исполнители могут их произвести. Этот процесс возможно начинать и в обратном направлении, снизу вверх, когда работники и подразделения сами формулируют свои функции в продуктивном выражении и затем предлагают их потенциальным внутренним клиентам и, если таковых находят, согласовывают с ними содержание и "товарную форму" своего продукта-функции. Однако обратное движение часто приводит к повторному пересмотру функций, поскольку первый руководитель не всегда принимает доходящие до него по цепочке формулировки функций.



Главное, что дает такой метод определения должностных функций, — последовательность в постановке и передаче общеорганизационных целей на все уровни организационной иерархии, а также по горизонтали, т. е. между взаимосвязанными подразделениями и работниками. Одновременно, таким образом, достигается максимальное сближение, состыковка целей и действий работников и подразделений с целями организации и ее руководителей.

Кроме того, такие функции становятся контролируруемыми, а их исполнение — проверяемым.

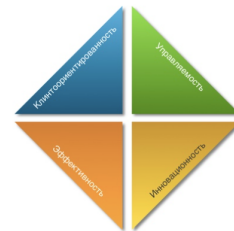
Какую задачу решает предлагаемый подход для клиентной организации?

Ответ ясен: преодоление рассеивания целей в организации как опасного и повсеместного вида организационной патологии.

ПРОЦЕДУРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ ФУНКЦИЙ

Как же организуется сама процедура поиска необходимых формулировок служебных функций, будь то положение об отделах или должностные инструкции? Здесь есть несколько последовательных шагов.

1. Объясните руководителям, управленческой команде - обязательно в присутствии главы компании - разницу между двумя подходами определения служебных функций: описательным (через перечень действий) и продуктивным. Можно предложить сопоставить приведенные выше примеры со службой рекламы, торговой базой и др.
2. Сделайте особый упор на рассеивании целей в организации как опасной оргпатологии и представьте предлагаемую здесь методику определения служебных функций как мощный управленческий ресурс по согласованию целей подразделений и сотрудников с общефирменными целями.
3. Если Вам удалось убедить первого руководителя, начните практическую работу с какого-то подразделения, которое они считают наиболее проблемным. Предложите сначала главе компании, руководителю этого подразделения, еще кому-нибудь из руководителей вопросник, который приведен в табл. 1. Вопросник они могут заполнить сами. Однако учтите, что их ответы могут быть невразумительны, декларативны, невняты. Поэтому лучше всего консультанту брать на себя заполнение этого вопросника со слов соответствующих респондентов.



Вопросник для определения служебных функций (таб.1)

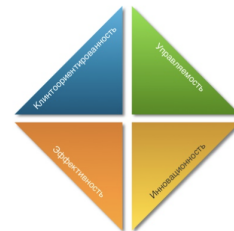
№	Вопросы	Ответы
1	Как вы определите вклад данного подразделения в успех организации в целом?	
2	Что данное подразделение делает в организации такое, чего не делает здесь никто? В чем это выражается?	
3	Каков главный результат работы данного подразделения?	
4	Когда выполнение его функций будет считаться самым эффективным?	
5	Какой продукт работы данного подразделения руководство вашей организации согласно купить? (Краткое название, в каком виде он должен быть представлен)	
6	Кто персонально должен быть основным покупателем продукта , производимого данным подразделением	
7	Что потеряла бы ваша организация, если бы данного подразделения у нее не было	
8	По каким параметрам руководство фирмы оценивает главные результаты работы данного подразделения? Перечислите эти параметры в порядке приоритетности	

4. Обработайте ответы на эти вопросы, выбрав из них лучшие, по вашему мнению, варианты.

5. Пригласите главу компании, руководителя, а также некоторых сотрудников соответствующего подразделения и руководителей смежных подразделений, желательно утром пораньше¹, на групповую работу по определению служебных функций данного подразделения.

6. Распространите среди участников работы листки с лучшими, по вашему мнению, формулировками функций. Затем предложите каждому написать свою редакцию функций руководителей данного подразделения в течение 10-15 минут. Затем по очереди каждый назовет вам свои версии - нанесите их на флип-чарт. Предлагайте собственные интерпретации. Пусть они отметят на флип-чарте палочками слева наиболее предпочтительные варианты формулировок. Последнее слово оставьте за главой компании, поскольку его личные риски здесь наибольшие.

7. Разложите эту функцию по внутренним клиентам: что именно данное подразделение должно выполнять для других служб. Естественно, глава компании будет первым из них - но не ограничивайтесь только им, постарайтесь перебрать всех возможных внутренних клиентов.



8. После этого предложите руководителю подразделения, функции которого сейчас определяются, сформулировать свои требования к другим подразделениям и руководителям, опять же начиная с генерального директора.

Пример.

ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ

Региональный отдел предоставляет компании надежную систему (технология, коллективы) продвижения товара, обеспечивающую "XL" растущую доходность (текущую, долгосрочную, стратегическую) каждого региона СНГ с обратной связью на управление компанией.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

- Успешное функционирование системы, не требующее вмешательства ген. директора.
- Разработка и развитие региональной политики компании.
- Обеспечение следующей репутации:

у конкурентов:

- "XL" - лидер с большим отрывом,
- "XL" - сильный и честный игрок,
- "XL" готов к сотрудничеству с ними;

у клиентов:

- "XL" не только продает, но и учит, помогает, предлагает лучше, чем ожидалось,
- "XL" обязателен, надежен,
- с "XL" выгодно, приятно иметь дело, ссориться с ним - себе же хуже,
- клиент "XL" проникается философией "XL": выгодно быть таким же надежным, обязательным;

у поставщиков:

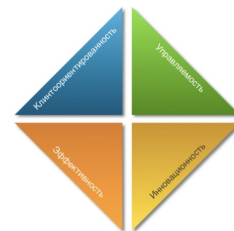
- "XL" хорошо информирован о рынке,
- "XL" сильный и честный клиент,
- необходимо давать "XL" лучшие условия, бороться за него,
- "XL" - выгодный и лояльный покупатель.

Создание и развитие конкурентных преимуществ в регионах:

- в дистрибуции,
- в уменьшении накладных расходов у клиентов,
- в методах работы с клиентурой,
- в создании новых продуктов,
- в облике фирмы и сотрудников.

Расширение и развитие региональной сети.

Внедрение системы управления тотальным качеством.



Безопасность:

- прозрачность фискальных отношений,
- система контроля за персоналом,
- техническая безопасность,
- управление конфликтами.

Развитие персонала и обмен опытом с другими подразделениями.

Совершенствование логистики.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ДИРЕКТОР КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

- То же, что и по отношению к ген. директору.
- Экономическая безопасность.
- Оптимизация экономических показателей.
- Качественная отчетность.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ФИЛИАЛЫ

- Четкость реагирования на запросы.
- Ясность региональной политики.
- Информационная поддержка.
- Обучение.
- Информационные технологии.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - МАРКЕТИНГ

- Информация о местных рынках.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

- Создание сервисных служб на местах.

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

К генеральному директору:

- Ясность приоритетов.
- Прямые связи центральной бухгалтерии с филиалами.
- Полный кадровый учет в центральном офисе.
- Обучение работников филиалов.

К руководству коммерческой службы:

- Плановость поставок.
- Четкие требования к отчетам.

К сервисной службе:

- Методики, руководящие материалы.
- Обучение региональных представителей.

К маркетинговой службе:

- Анализ рынка.
- Рекламная поддержка (рекламная политика, материалы, консультации).

К бухгалтерии:

- Контрольно-ревизионная работа.

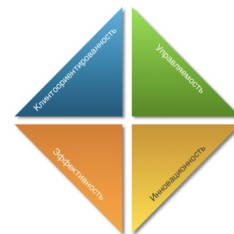
Актуальные управленческие решения

Консалтинговые услуги - маркетинг и управление

www.kalashnikovandrey.ru

www.actually.pro

+7 962 908 88 85



К складу:

- Качество укладки, сроки отгрузки.
- Информированность о сбоях.

Таким образом, одновременно отрабатываются горизонтальные и диагональные связи в организации. Как Вы догадываетесь, через определение внутренних клиентов и подфункций для них, а также через требования к другим подразделениям и руководителям.