

СОВМЕЩЕНИЕ ФУНКЦИЙ РЕЗИДЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Иванов Юрий, д.э.н., профессор

Директору любого предприятия и его владельцу нередко приходится выполнять помимо своих прямых обязанностей и другие работы, совмещать выполнение различных функций. Разделение и кооперация труда всегда были и остаются основными направлениями организации труда, в том числе и руководящих работников. Степень и характер совмещения профессий и функций зависят от размера предприятия и стадии его жизненного цикла и не должно быть хаотичным.

В советское время на предприятии персонал было принято делить на несколько функциональных групп: рабочие (основные и вспомогательные) и служащие (руководители, специалисты, служащие). Эти группы выделяются в зависимости от роли в производственном процессе и особенностей своего труда. Эта структура соответствовала условиям государственной директивной экономики. Формально это разделение используется и сегодня. В соответствии с ним разработа-

ны тарифно-квалификационные справочники рабочих и служащих [3].

Кроме разделения функций и профессий для улучшения использования рабочего времени и замены отсутствующих работников применялось и применяется сегодня также их совмещение. Распространены были два варианта такого совмещения:

1. Совмещение профессий и функций руководителей и специалистов. В «Квалификационном справочнике должностей ру-

ководителей, специалистов и других служащих» предусмотрены должности главного конструктора, заведующего архивом, менеджера по персоналу, начальника отдела кадров и т. д.

- 2. Совмещение профессий и функций специалистов.** В Трудовом кодексе РФ (ст.60.2 и 151) для улучшения использования рабочего времени и замены временно отсутствующего работника разрешалось совмещение функций и профессий в рамках установленной продолжительности рабочего дня (смены). В этом случае работнику производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы

В современной России условия функционирования предприятий меняются. Рыночной экономике соответствуют четыре группы участников деятельности предприятия (резидентов):

- **собственники** (владельцы капитального ресурса, капитала);
- **менеджеры** (владельцы управленческого ресурса, полномочий);
- **специалисты** (владельцы когнитивного ресурса, знаний);
- **работники предприятия** (владельцы трудового ресурса, навыков).

На крупных предприятиях присутствуют

все эти четыре группы резидентов [2], и функции между ними достаточно четко разделены. Однако на малых и средних предприятиях нередко применяется совмещение функций. Наиболее очевидный пример — индивидуальное предприятие, на котором владелец одновременно является также директором, то есть менеджером. При этом нередко он является и единственным работником, а иногда и специалистом.

По мере развития малого и среднего бизнеса совмещение профессий и функций увеличивается и занимает более значимое место, чем в советской директивной экономике.

Для разных видов и стадий развития бизнеса возможны различные варианты совмещения функций и их применимости. Для удобства введем обозначения участников деятельности предприятия (резидентов):

- **владелец — В;**
- **менеджер — М;**
- **специалист — С;**
- **работник — Р.**

На предприятиях возможны следующие варианты разделения и совмещения функций (комбинаторика функций) резидентов:

1. **В, М, С, Р** — функции разделены, совмещение отсутствует.
2. **В—М, В—С, В—Р, М—С, М—Р, С—Р** — совмещение по двум функциям.

3. В—М—С, В—М—Р, В—С—Р, М—С—Р — совмещение по трем функциям.
4. В—М—С—Р — совмещение по всем четырём функциям.

Зависимость от вида бизнеса

Для различных видов бизнеса [4] варианты разделения и совмещения функций будут различными.

Рассмотрим частоту применяемости этих вариантов для различных видов бизнеса по его величине (таблица 1):

Для малого бизнеса характерно совмещение функций. Общий объем (трудоемкость) функций невелика и уступает среднему и тем более крупному бизнесу. Об этом свидетельствует численность работников предприятий (не более ста,

а в микропредприятиях — не более пятнадцати). Владельцев здесь немного, чаще один, менеджеров и специалистов — не более десяти, работников от единиц до десятков. В этих условиях совмещение функций обеспечивает более полную загрузку и лучшее использование времени персонала, оперативное решение задач управления, и, в целом, высокую свободу и оперативность действий предприятия.

Особенно большое значение это имеет в проектных структурах и оболочечных фирмах (сетевых организациях). Организационная структура подобных фирм преобразуется под решаемые задачи — консалтинговые, аудиторские фирмы, выпуск новой модной продукции небольшими партиями или единственными экземплярами и т.д. Такая организация бизнеса невозможна без развитого совмещения функций. Для подобных фирм характерно также привлечение временных работников.

Таблица 1. Частота использования вариантов разделения и совмещения функций (по видам бизнеса)

Совмещение функций	Вид бизнеса		
	Малый	Средний	Крупный
В, М, С, Р	+	++	+++
В-М, В-С, В-Р, М-С, М-Р, С-Р	++	++	++
В-М-С, В-М-Р, В-С-Р, М-С-Р	+++	++	+
В-М-С-Р	+++	++	+

Обозначения:

+++ — встречается часто, ++ — встречается средне, + — встречается редко.

В среднем бизнесе общий объем (трудоемкость) функций производства и управления возрастает. Фактически это выражается в увеличении численности персонала — предприятие среднего бизнеса насчитывает от ста до двухсот пятидесяти работников. Организационная структура становится более развитой, появляется возможность и необходимость для разделения работ и функций. Выигрышем при этом является специализация резидентов предприятия. В первую очередь разделение функций происходит между основными группами резидентов — собственники обеспечивают капитальный ресурс, менеджеры — управленческий ресурс, специалисты — ресурс знаний, работники — трудовой ресурс.

В крупном бизнесе общий объем (трудоемкость) функций производства и управления максимальный — предприятие крупного бизнеса насчитывает более двухсот пятидесяти, а нередко и несколько тысяч работников. Численность работников системы управления достигает нескольких сотен человек. Организационная и производственная структура наиболее развиты. Для производственных предприятий выделяются цеха и участки, торговых — торговые и логистические центры, финансовых — функциональные подразделения и филиалы, предприятий по оказанию других услуг — филиалы. В этих условиях разделение труда достигает максимально возмож-

ной величины. Внутри функциональных групп выделяются более дробные группы: у собственников — владельцы (акционеры) с разной долей участия, у менеджеров и специалистов — профессии и категории, у работников — профессии и разряды. Выигрыш заключается в узкой специализации персонала, что обеспечивает высокую производительность труда для данных условий работы.

Рекомендации для разных видов бизнеса по его величине

- 1. Малый бизнес** — широкое применение совмещения функций и профессий. Это позволяет привлекать и, соответственно, оплачивать минимально необходимое количество персонала. Исследования загрузки персонала, как правило, не проводятся — при небольшом количестве персонала она очевидна.
- 2. Средний бизнес** — частичное совмещение функций и профессий. Это позволяет, с одной стороны, оптимизировать численность персонала, с другой — использовать специализацию работников на выполнении отдельных работ и операций. Для исследования загрузки персонала можно использовать самофотографии рабочего времени, с помощью которых определяется загрузка персонала по работам и функциям.

3. **Крупный бизнес** — выборочное совмещение функций и профессий. Поскольку в крупном бизнесе широко развито разделение функций и профессий, что позволяет максимально использовать узкую специализацию работников, то выборочное применение совмещения функций и профессий позволяет улучшить загрузку не полностью занятых и заместить временно отсутствующих работников. Для исследования загрузки персонала можно использовать все виды фотографий рабочего времени. Они позволяют определить загрузку не полностью занятых работников.

Зависимость от стадий жизненного цикла предприятия

Жизненный цикл предприятия представляет собой последовательность различных эволюционных стадий — создание, развитие, стабильность, спад, ликвидация [1]. Рассмотрим частоту применимости различных вариантов разделения и совмещения функций для различных эволюционных стадий предприятия (таблица 2).

В создании предприятия участвует ограниченное количество резидентов. В малом бизнесе это нередко один человек. В этом случае ему (им) приходится брать

Таблица 2. Частота использования вариантов разделения и совмещения функций (по эволюционным стадиям жизненного цикла предприятия)

Совмещение функций	Эволюционная стадия				
	Создание	Развитие	Стабильность	Спад	Ликвидация
В, М, С, Р	+	+	++	+	+
В-М, В-С, В-Р, М-С, М-Р, С-Р	++	++	++	++	+++
В-М-С, В-М-Р, В-С-Р, М-С-Р	+++	++	+	++	++
В-М-С-Р	+++	++	+	++	+

Обозначения:

+++ — встречается часто, ++ — встречается средне, + — встречается редко.

на себя максимальное количество функций (В—М—С, В—М—Р, В—С—Р, М—С—Р, В—М—С—Р). Разделение функций в этих условиях практически отсутствует

На стадии развития растут объемы выпускаемой продукции (оказываемых услуг), растет количество персонала. Появляется и развивается организационная структура, возникает необходимость разделения функций. Вначале выделяются основные функциональные группы резидентов — владельцы, менеджеры специалисты и работники, каждая из которых выполняет свои функции, а затем происходит разделение по профессиям и категориям (разрядам).

На стадии стабильности организационная структура стабильна или подвержена незначительным изменениям. Четко выделяются функциональные структуры управления и производства — отделы, цеха, филиалы, отдельные центры. Разделение труда имеет глубокий характер, выделяются профессии, категории, разряды. Должностные обязанности и выполняемая работа прописана в должностных и рабочих инструкциях. Совмещение профессий и функций встречается как исключение, в особых случаях — отсутствие работника, необходимость большей загрузки работников и лучшего использования их рабочего времени.

На стадии спада вновь появляется необходимость совмещения профессий и

функций. Обычно эта мера является вынужденной — уходят работники и остающиеся берут на себя их функции. Организационная структура сокращается и упрощается. Нередко, особенно в малом бизнесе, владельцы принимают на себя управление предприятием или более активно участвуют в нем. На предприятии, проходящем процедуру несостоятельности (банкротства), появляется в качестве менеджера конкурсный управляющий.

Ликвидируется предприятие, как и создается, ограниченным количеством резидентов. Как правило, это владельцы и, для среднего и крупного бизнеса — некоторые менеджеры. Продукция (услуги) больше не выпускается, отпадает необходимость в работниках и специалистах. Организационная структура сворачивается, персонал увольняется, имущество реализуется. Для этой стадии характерно совмещение функций — владелец-менеджер, владелец-менеджер-специалист.

Рекомендации для стадий жизненного цикла предприятия

1. **Создание и развитие предприятия** — широкое совмещение профессий и функций, что позволяет минимизировать численность и фонд оплаты труда персонала.
2. **Стабильность предприятия** — выборочное применение совмещения

профессий и функций, что позволяет оптимизировать численность персонала, а также использовать специализацию работников на выполнении отдельных работ и операций.

3. **Спад и ликвидация предприятия** — частичное применение совмещения профессий и функций. Это позволяет выполнять работы и функции уволившихся работников.

Грамотное и рациональное применение на предприятии разделения и совмещения функций резидентов позволяет более эффективно использовать рабочее время и повышать производительность труда. Изменение степени совмещения функций позволяет вовремя отследить возникновение проблем в бизнесе и принять соответствующие меры по их предупреждению и ликвидации.

Литература

1. Иванов Ю.В. Жизненный цикл организации. РИСК № 3, 2009.
2. Клейнер Г.Б. Системная теория ролевого управления предприятием. Стратегическое планирование и развитие предприятий / Сборник пленарных докладов Тринадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 10—11 апреля 2012 г. — М.: ЦЭМИ РАН, 2013.
3. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. — 5 изд., стер. — М.: КНОРУС, 2009.
4. ФЗ № 209-ФЗ от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

