

3. Специалист и руководитель в системе производства



3.2. Функции и методы управления производством

Содержание основных функций управления. Методы управления производством.

Содержание основных функций управления. Любой коллективный труд нуждается в управлении. Даже двое, взявшись за переноску одного груза, уже должны согласовать свои действия во времени и пространстве: как братья за ношу, поднимать, нести, опускать и т. д. Без установления согласованности между индивидуальными работами нет организованной системы, а без последней люди не достигнут общей цели, ради которой они собрались в одно предприятие или фирму.

Однородные виды работ, выделившиеся в результате специализации управленческого труда, называются **функциями управления**. Это планирование, организация, регулирование, координация, контроль и учет. Они выполняются в любом виде производственной деятельности (подготовка производства, создание продукции, ее сбыт и др.). Например, организация предполагает продуманные целесообразные действия, координация —

приведение в соответствие действий системы или отдельного человека с запланированными целями. **Всякие действия, не способствующие прямо или косвенно достижению главной цели, должны быть исключены.**

Рассмотрим содержание основных функций управления. **Планированием** определяются наиболее выгодные в конкретных условиях результаты будущей деятельности производственной системы. Эти результаты рассчитываются на разные периоды времени: долгосрочные (5 и более лет), краткосрочные (год, квартал, месяц, неделя, сутки). Для всех производственных организаций соблюдается единый принцип планирования — обеспечение прироста продукции, главным образом за счет повышения производительности труда. Производственный план должен быть доведен до непосредственных исполнителей. Планы разрабатывают на основе прогнозирования научно-технического прогресса и социальноэконо-

Наш упор на развитие человеческих отношений был продиктован не альтруизмом, а просто убеждением, что если мы будем уважать наших людей и помогать им уважать себя, это даст компании наибольшие прибыли!

Уотсон-старший, президент американской фирмы IBM

мических процессов. Задачей прогнозирования является обоснование развития производственных систем на планируемый период. Прогноз базируется на закономерностях, выявленных за предшествующие годы. Для этого используется большое число наблюдений, которые обрабатываются методами математической статистики. Можно, например, прогнозировать изменение численности работающих в отрасли на основе статистических данных демографического анализа.

Организация как функция управления направлена на формирование управляющей и управляемой систем, а также связей и отношений между ними. Важнейшими результатами выполнения этой функции управления являются: создание организационной структуры управления; образование подразделений основного и вспомогательного производств; установление и регламентация связей между различными элементами производственной системы (между административно-

3.2. Функции и методы управления производством (продолжение)

правленческими службами, основным и вспомогательным производствами и т. д.); разработка должностных инструкций, определяющих права и обязанности работников; совершенствование структуры систем при решении новых задач, изменение номенклатуры и качества продукции.

Цель **регулирования** — сохранение устойчивости системы под влиянием внешних воздействий, которые называют возмущающими. Любое производство отличается, как уже отмечалось, не только сложностью и динамичностью, но и вероятностным характером. Случайные факторы, приводящие к отклонениям в работе, например, строительного предприятия, от заданных параметров, могут быть различного характера: технического (изменение проектных решений в процессе строительства, выход из строя монтажных механизмов); технологического (изменение последовательности работ или появление непредвиденных); организационного (нарушение сроков выдачи проектной документации, задержка поставки материалов и конструкций) и др.

Под воздействием перечисленных факторов нарушается запланированный ход возведения зданий и сооружений. В

этом случае применяется регулирование, которое наряду с контролем является основной функцией оперативного управления производством. В процессе регулирования анализируются возникшие в системе отклонения и разрабатываются меры по их устранению.

Координация — это установление согласованности, целесообразного соотношения в действиях различных частей системы. Скоординировать действия всех участников производства — одна из важнейших задач, которая решается внутри каждого предприятия, когда надо добиться согласованности в работе специализированных бригад или смежных отделов в системе управления. Таким образом, разделение и специализация труда в производстве и управлении требуют координации усилий руководителей, технических специалистов и исполнителей. С повышением сложности и углублением специализации труда значение координации как функции управления возрастает.

Контроль — неотъемлемая функция управления производством. В процессе контроля анализируется состояние системы и отдельных ее частей. Для этого собирается информация об управляемом

объекте и выявляются отклонения от программы или стандарта. Устранение возникших в системе отклонений производится путем регулирования и координации. Труд каждого работника должен быть проконтролирован. Это является важнейшей обязанностью непосредственного руководителя.

Без контроля нет управления. Ни планирование, ни организацию как функции невозможно рассматривать в отрыве от контроля. Все виды контроля (поверхностный или тщательный, текущий или заключительный) имеют по сути одну и ту же цель — способствовать тому, чтобы фактические результаты работы максимально совпадали с планируемыми.

Для организации контроля необходимы четкие процедуры и стандарты. Их состав будет зависеть от вида ресурсов, по отношению к которым применяется контроль: трудовых, материальных или финансовых. После фиксации состояния производства на момент контроля производится сопоставление хода или результатов работы со стандартами (рис.) В случае недопустимых отклонений от стандартов состояние управляемой системы корректируется.

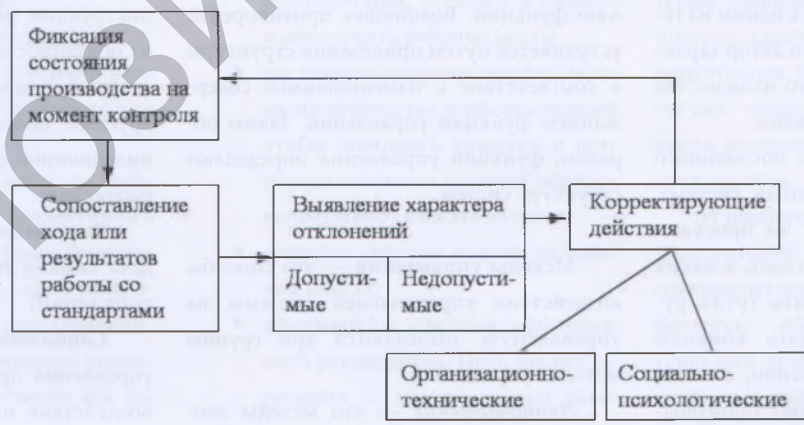


Рис. — Этапы контроля в процессе производства

Жизненный опыт показывает, что в любом деле самый эффективный способ действия — предвидение проблем раньше, чем они обнаружатся и станут слишком «дорогими» в разрешении. Если такое по-

ведение рационально в личном труде специалиста, тем более оно необходимо в труде руководителя, организующего работу больших коллективов. Именно контроль позволяет не только зафиксировать отклонение

от заданной программы, но и предвидеть и не допустить подобные нарушения.

При ослаблении функции контроля эффективность руководства значительно снижается.

3.2. Функции и методы управления производством (продолжение)

Учетом в отличие от непрерывно ведущегося контроля фиксируется состояние управляемого объекта в смену, неделю, месяц и др. Наиболее полно учет производится обычно по окончании производства промышленной продукции или строительства объекта и охватывает все виды затрат: финансовые, материальные и трудовые. На основе данных учета и отчетности анализируется производственно-хозяйственная деятельность организации.

Получаемая в результате контроля и учета производства информация поступает в управляющую систему и используется для разработки программы действия системы на последующий период.

Невозможно представить настоящего хозяина, который не вел бы постоянного учета сделанного и связанных с результатами труда расходов. Обязательный атрибут любого малого предприятия, наряду с расчетом потребных элементов труда (орудий труда, материалов и др.) — это так называемая амбарная книга. Если бы у человека желание и возможности всегда совпадали, если бы у него под руками было всего вдоволь, что ему необходимо для жизни, никто не стал бы вести учет по статьям расхода и прихода, а затем подводить баланс. По беззаботности и беспечности он мог бы потягаться с одним из героев А.С. Пушкина, которого автор характеризовал как не терпевшего излишества в двух вещах: деньгах и времени.

Без полного, точного и постоянного учета любая производственная система, любой малый бизнес долго не просуществуют. Не зная, кто что делает, в каких условиях и каковы результаты труда, руководитель начнет выдавать команды одну хуже другой. Естественно, степень группировки сведений о ходе производства будет зависеть от уровня управления. Зачем, например, директору крупной фирмы знать, чем занимается сейчас рабочий Иванов, это прямая обязанность мастера, кому этот работник непосредственно подчиняется.

Специалисты в области управления еще на заре развития этой науки называли учет всего, что используется в труде, од-

ним из важнейших принципов высокой производительности. Для ускорения учета и достижения при этом объективности люди рассчитали тысячи норм материальных, трудовых и финансовых затрат, необходимых для выполнения единицы работы. Открыв такие справочники, мы тут же узнаем, сколько, например, щебня, песка и цемента потребуется для изготовления 1 м³ бетонной смеси или сколько рабочих и какой квалификации будут обслуживать башенный кран при монтаже строительных конструкций и т. п. Выработка рациональных трудовых норм для людей требует больших знаний не только в технике и технологии производства, но и в области гигиены, физиологии, психологии. Первое требование к таким нормам — сохранение здоровья человека на долгие трудовые годы, поскольку регулярное перенапряжение в труде быстро истощит жизненные силы работника.

Структура управляющей системы и функции управления находятся в постоянном изменении. Этот процесс, как правило, начинается с изменения (углубления) функций, которые более подвижны. В ходе развития производства наступает период, когда структура управляющей системы перестает отвечать содержанию функций. Возникшее противоречие устраняется путем приведения структуры в соответствие с изменившимся содержанием функций управления. Таким образом, функции управления определяют структуру систем.

Методы управления — это способы воздействия управляющей системы на управляемую. Выделяются три группы методов управления.

Экономические — это методы экономического воздействия на участников производства путем регулирования цены, прибыли, зарплаты и других показателей. На эффективность экономических методов управления влияют: форма собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципы хозрасчета, система материального вознаграждения, рынок рабочей силы, система ценообразования,

налоговая система, структура кредитования и, наконец, участие работников в прибылях путем приобретения акций предприятия.

Для сбережения жизни человеку необходимы в первую очередь пища, одежда и кров над головой. Если это не абориген, которому для бытия достаточно даров природы, а наш современник, сидящий за рулем автомашины, то его потребности почти безграничны. Удовлетворить хотя бы долю своих притязаний человек может лишь за деньги, а чтобы их получить, он вынужден продавать свой труд. Однако люди, побуждаемые даже большим желанием приложить свои умы и руки за определенную плату, еще не образуют сплоченный коллектив. Для достижения такого объединения, кроме экономических, нужны иные меры воздействия, которые помогают из разрозненных работников создавать организованные рабочие коллективы.

Организационно-распорядительные методы. Организационное проектирование предполагает создание управленческих и производственных структур. Например, для отдельного подразделения необходимо разработать следующие документы: положение об отделе, должностные инструкции работников с определением их обязанностей, прав и ответственности; схему функциональных связей отдела с другими подразделениями; схему организационной структуры отдела; штатное расписание.

Распорядительное воздействие — выдача команд управления (приказов, распоряжений).

Социально-психологические методы управления предполагают созидательное воздействие на душевный, эмоциональный мир человека, что достигается путем соблюдения в первую очередь принципов деловой этики, главный из которых — **принцип справедливости**. Каждой рабочей группе, как и всей производственной организации в целом, свойственен свой психологический климат, который формируется совокупностью различных устремлений и мотивов поведения ра-



ботников. По заключению социологов, от настроения, желания работать и от того, какая морально—психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или, наоборот, в несколько раз уменьшиться.

Рынок ставит перед владельцами производственных фирм две взаимосвязанные задачи:

- 1) организация предпринимательской деятельности, хозяйствования в «чистом виде», т. е. маркетинга;
- 2) организация управления, т. е. менеджмента, — области всестороннего влияния профессионалов управления или администрации предприятия.

Первая функция остается за собственником (трудовым коллективом), вторая же на средних и тем более крупных предприятиях передается административному органу во главе с управляющим. Таким образом, на цивилизованно управляемом предприятии происходит как бы разделение законодательной и исполнительной власти.

Зарубежный опыт показывает, что собственнику, не имеющему, как правило, понятия о менеджменте, выгоднее отдать оперативное управление производством профессионалам в этой области. В итоге функции управления будут выполняться и быстрее, и качественнее, а себестоимость

изготовления продукции уменьшится.

Известный американский экономист Эдвард Деминг, которому японская промышленность обязана рождением и всемирным успехом, изложил в книге «Выход из кризиса» программу управления корпорацией в условиях конкуренции. Вот некоторые принципы этой программы:

- сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель — стать конкурентноспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места;
- постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом непрерывно снижать затраты;
- создайте систему кадров на рабочих местах;
- сформируйте систему эффективного руководства. Цель инспекторования — помочь людям работать лучше. Контроль над деятельностью служащих нуждается в пересмотре не меньше, чем контроль над деятельностью рабочих;
- внедрите обширную программу повышения квалификации и совершенствования;
- сделайте так, чтобы каждый сотрудник компании участвовал в

программе преобразований. Преобразования — дело каждого.

Можно найти множество подобных рекомендаций у различных авторов, однако все эти предложения по сути сводятся к созданию таких условий работы, при которых человек захотел бы трудиться с наибольшей отдачей. Вместе с тем, как выявил проведенный в Западной Европе обширный анализ работы нескольких тысяч фирм, их экономические достижения определяются в первую очередь характером главных целей. Так, наибольшего прогресса добились те компании, где приоритетными были задачи: улучшить качество продукции, повысить эффективность менеджмента, усилить мотивацию сотрудников.

И наоборот, там, где стремились вначале снизить затраты на производство, совершенствовать контроль и обеспечить большую оборачиваемость капитала, успех был незначительным или даже происходил провал.

Таким образом, управленческая деятельность имеет свою технологию и организацию. От того, насколько грамотны и опытные менеджеры, насколько гармонично они применяют различные методы управления, будут зависеть результаты работы управляемой системы, т. е. основного и вспомогательного производства.