

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**Функции руководящих работников предприятия.** Управленческий процесс традиционно принято расчленять на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением можно определить и основные функции руководящей деятельности:

**1. Стратегическая функция.** Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей организации принято считать главной функцией руководителя. Допустим, руководитель опытен, компетентен, обладает широким кругозором, навыками стратегического мышления и т.д. Но даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функции, как правило, упирается в три проблемы, имеющие явный психологический подтекст:

1. проблему принятия решений (*единолично — коллективно*);
2. проблему ограниченности времени (*нет времени подумать на перспективу, «текучка заедает»*);
3. проблему инновационной активности (*помните: лучшее — враг хорошего*).

**Проблема принятия решений.** Какое решение лучше — коллективное или единоличное? Здравый смысл подсказывает: «Одна голова хорошо, а две — лучше». Но всегда ли? Еще 2,5 тысячи лет назад философ Гераклит заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он — лучший». Поскольку эта проблема, как и все на свете, внутренне противоречива, приходится применять ситуативный подход, помня об общих принципах:

- коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;
- в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного «генератора идей»; впрочем, такие люди редко бывают начальниками);
- групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.

Но при этом:

- коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные;
- решения, принятые в группах, оказываются более рискованными (феномен «сдвига к риску», возникающий скорее всего из-за распределения ответственности на всех);
- коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;

– привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений (всеобщий «одобрямс», например).

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении двух голов одной срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя, например в условиях дефицита времени или низкой квалификации сотрудников, наличия конфликтной ситуации и т.д. Однако в целом в современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение *коллегиальности* по крайней мере на стадии подготовки принимаемых решений.

**Проблема высвобождения времени для решения стратегических задач.** Преодолеть дефицит времени руководителю позволяют многие средства. Одни из них носят чисто технический характер: четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности (работа с документами, телефонные переговоры, совещания и пр.), резервирование времени на непредвиденные дела и т.д.

Но есть и весьма распространенное с 70-х годов организационное средство, получившее название делегирования полномочий. Суть его проста: руководителю не надо делать ту работу, с которой успешно справятся его подчиненные. Выгода несомненна: освобождается время для собственно руководящих дел у начальника и возрастают самостоятельность и уверенность в себе у подчиненных. Однако широкое применение этого управленческого приема наталкивается на ряд трудностей, большинство из которых исходят, как ни странно, от самих руководителей.

Во-первых, любой начальник обязательно хочет, чтобы «в нем нуждались». Принимая решения за подчиненных, он психологически подпитывает представление о собственной нужности, незаменимости (ведь даже в отпуск частенько по нескольку лет не уходят). Во-вторых, любой начальник небезосновательно полагает, что делать что-либо самому — непременно надежнее, с «меньшими нервами», подчиненный же обязательно наделает ошибок, да его еще и контролировать надо неусыпно. В-третьих, многие руководители не в состоянии смириться с мыслью, что в их организациях или подразделениях происходит что-то, о чем они не знают. «Не владеет обстановкой» — это же смертельный приговор для руководителя.

Все эти мотивы нам хорошо знакомы и понятны, несмотря на весь их анахронизм. Конечно, если ваши дела делают другие, то чисто арифметически должна уменьшаться и ваша важность. Оно так и происходит, но только при том непременном условии, что руководитель либо не может, либо просто боится или не привык заниматься вопросами организационной стратегии. Современная управленческая мысль полагает, что вышеперечисленные опасения руководителей по большей части неосновательны. Никто ведь не призывает раздавать подчиненным все руководящие полномочия. Само собой разумеется, что установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы, задачи особой важности и высокой степени риска и т.д. — делегировать никак нельзя. А вот рутинную работу, подготовительные операции,

частные вопросы, задачи, способствующие профессиональному росту сотрудников, — можно и нужно, если руководитель хочет высвободить время и силы для всего вышеперечисленного.

Как именно осуществлять делегирование полномочий?

Учитывайте способности и возможности своих сотрудников, желательно привлекать тех, кто хочет взять на себя трудные задачи и приобрести опыт.

Продумайте мотивацию сотрудников и их стимулирование.

Если полномочия сложны, не жалейте времени на подготовку, объясните смысл и цель задачи, покажите, как выполнять, обеспечьте личное наблюдение и в случае необходимости корректируйте исполнение.

Предупреждайте сотрудников, что это – отдельный случай или постоянное поручение.

Избегайте вмешательства без веских причин в рабочий процесс.

Обязательно контролируйте исполнение.

Позволяйте сотрудникам представлять в высших инстанциях делегированные полномочия и т.д.

Рекомендации, как видно, несложные, но пренебрежение такими с виду «мелочами» может свести на нет весь эффект делегирования. Кроме того, следует принимать во внимание и то, что делегированию имеют обыкновение сопротивляться не только руководители, но и подчиненные. Причины такого сопротивления могут быть различными: привычка полагаться на мнение и ответственность руководителя; боязнь ошибок; перегруженность работой и т.д. Но если причина диагностирована, то в принципе сопротивление подчиненного нейтрализовать несложно.

Отличить руководителя, слабо владеющего делегированием, можно по следующим характерным признакам:

- работает после официального окончания рабочего дня;
- остается на работе дольше своих сотрудников;
- сам пишет большую часть инструкций, писем, отчетов и т.п.;
- не находит себе замены на период отпуска;
- возвратись из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией и т.д.

**Проблема инновационной активности.** Развитие, инновации, прогресс – замечательные в сущности явления. Открытых их противников просто нет. Но как только перемены доходят до каждого конкретно, тут же находятся причины, по которым новации вообще-то, конечно, желательны, но вот в данном конкретном случае, при таких-то конкретных обстоятельствах – скорее неуместны.

Существует великое множество причин нашего молчаливого сопротивления инновациям. К. Девис даже разделил их на три вида: экономические, личностные и социальные.

1. *Экономические* – боязнь безработицы; боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; боязнь снижения социального статуса; боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

2. *Личностные* – восприятие критики современных методов работы как личной обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; нежелание расходовать силы на обучение; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведения.

3. *Социальные* – нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли по внедрению нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

Как руководителю нейтрализовать сопротивление инновациям?

Привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и возможно принять цели и средства реформ.

Обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия.

Не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия – только правдой можно добиться доверия подчиненных.

Всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность.

Предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями.

Доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону.

Ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования.

Проявляйте терпимость к неудачам.

Наконец, почаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и опасаются обычно, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

**2. Администраторская функция.** В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Этот вид воздействия с давних времен известен под названием универсального метода «кнута и пряника». Причем вся психология второй половины XX в. твердо стоит на том, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много

эффективнее в деле управления людьми. Общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что «положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т.д.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия, как поощрение и вознаграждение, также требует соблюдения определенных правил:

- Вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всей компанией благополучных показателей.

- Вознаграждение должно быть безотлагательным.

- Вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде».

- Вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.

- Малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной:

- Наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков».

- Постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось.

- Наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения.

**3. Коммуникативно-регулирующая функция.** Эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них – установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. От руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Однако нередко, даже прилагая немалые усилия, руководитель не может найти нужного контакта с подчиненными. Они «не понимают» друг друга. Природа этого взаимонепонимания часто лежит в области психологии, точнее в нарушениях межличностного общения. И чем «дальше» руководитель от подчиненного, тем больше вероятность совершения ошибок, прежде всего, в оценке как качеств людей, так и их действий.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех леностью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86 % всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14 % относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величин подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Очень неприятны также и ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения, когда в некоторых ролях легче проявить позитивные качества, а интерпретация события привязывается именно к ним. Например, руководитель распекает подчиненного за то, что он не смог организовать своих коллег на выполнение задания. Коллеги эти тут же вызываются, озадачиваются – и проблема решена. Вот, дескать, как надо работать. Но при этом почему-то теряется из виду, что руководитель-то может приказывать, а подчиненный – только уговаривать. Могут возникать ошибки и из-за легкости построения ложных корреляций, суть которых сводится к стремлению использовать для объяснения событий причины наиболее простые, легкие, те, что всегда под рукой.

Общие принципы взаимоотношений с подчиненными:

- Старайтесь управлять людьми по их «положительным отклонениям». Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично.
- Создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности.
- Оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность.
- Больше просите, чем приказывайте.
- Будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных.
- Не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.п.
- Не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными. Старайтесь чаще обращаться к своим подчиненным: даже незначительный знак внимания руководителя, как правило, наполняет сердце подчиненного благодарностью.

Любому руководителю наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Когда-то даже всемогущий вождь советского народа так

отреагировал на жалобу секретаря Союза писателей на своих подопечных: «У меня других писателей нет. Работайте с этими». Лучше не посоветуешь. «Работайте с этими», ищите в них положительные качества, которые можно использовать на благо, стремитесь к всемерной открытости отношений, не навешивайте ярлыки на людей, не применяйте принцип «око за око» и т.д. И самое важное: работая с «трудными служащими», следите за тем, чтобы самим не превратиться в «трудного босса».

**4. Мотивационная функция.** Вряд ли необходимо убеждать кого-либо в том, что одной из главных задач любого руководителя является мотивирование подчиненных, т.е. создание заинтересованности в результатах и качестве труда. Теоретические основы просчета этой функции руководства достаточно просты. В основе человеческого поведения лежат, как известно, многочисленные потребности. Их иерархия представлена в классической схеме Абрахама Маслоу (без которой не обходится, кажется, ни один труд по психологии управления):

- Физиологические потребности.
- Потребности безопасности и защищенности.
- Социальные потребности.
- Потребности в уважении.
- Потребности самореализации.

К физиологическим относятся потребности, обеспечивающие простое выживание человека: в еде, питье, жилище, отдыхе. Потребность в безопасности и защищенности – это необходимость чувствовать уверенность в себе, в том, что физиологические потребности будут непременно удовлетворены, физические и психологические опасности нас минуют и т.п. Социальные потребности включают чувства сопричастности чему-либо, принятия человека другими, привязанности и поддержки. Следующая ступень иерархии – потребности в уважении личных достижений, компетенции, в признании других, а также самоуважении. И наконец, на вершине пирамиды – потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности.

Потребности порождают мотивы поведения, то есть некие побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей. Для иерархической структуры мотивов по А. Маслоу существует правило: «следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени реализованы». В первую очередь руководителю необходимо стремиться к удовлетворению тех потребностей, которые находятся в нижней части «пирамиды Маслоу». Это – приемлемый уровень оплаты труда, стабильность занятости, безопасность труда и т.д. И лишь после того, как эти потребности можно будет считать достаточно удовлетворенными, руководитель может подключать более «высокие» стимулы.

Приведем методы удовлетворения потребностей высших уровней.

*Социальные потребности:*

- Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
- Проводите с подчиненными периодические совещания.

– Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

– Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

*Потребности в уважении:*

– Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

– Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

– Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

– Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

– Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

– Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

– Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

*Потребности в самореализации:*

– Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

– Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

– Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Выводы же другого исследователя – Фредерика Герцберга, автора так называемой «двухфакторной модели» трудовой мотивации несколько неожиданны. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, Ф. Герцберг разбил на две группы. К *первой* из них были отнесены те факторы, которые являются «*внешними*» по отношению к собственно труду: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение непосредственного начальника, личные склонности работника, зарплата и т.д. Если эти факторы негативны (низкая зарплата, плохие условия труда), то неудовлетворенность работника растет, а мотивация, естественно, падает. Но если те же факторы позитивны, то роста удовлетворенности собственно трудом и соответственно трудовой мотивации все равно не наблюдается, состояние работника носит устойчивый, но нейтральный характер. То есть, по мнению Герцберга, сами по себе указанные факторы работника не мотивируют, а лишь создают благоприятный (или неблагоприятный) *фон*, на котором и разворачивается действие собственно мотивационных факторов (*вторая группа*), непосредственно связанных с процессом труда. К ним были отнесены: трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы вызывают усиление трудовой мотивации, и именно на них поэтому следует делать акцент в мотивационной практике руководителя.

На основе двухфакторной модели Ф. Герцберга были развернуты многочисленные программы «обогащения труда», которые во многих случаях приводили к позитивным переменам. Опыт их применения позволяет сформулировать некоторые практические рекомендации руководителю:

– Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.

– Сотрудникам необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста).

– Следует предоставить возможность персоналу самостоятельно составлять расписание своей работы.

– Сотрудники должны нести определенную материальную ответственность.

– Сотрудники должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления.

– Сотрудники должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

Описанные выше мотивационные концепции были сформулированы несколько десятилетий назад. Однако и по сей день они остаются вполне надежным рабочим инструментом в психологии управления. Более же поздние психологические теории мотивации сместили акцент с анализа структуры потребностей и мотиваций на сам механизм их действия, за что получили название процессуальных. Одна из таких теорий, к примеру, выделяет три фактора, влияющих на мотивацию и, следовательно, на результаты труда:

– ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;

– ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;

– ожидаемая ценность награждения.

Считается, что если значение этих трех факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать *три параметра*: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждений, а также удовлетворенности вознаграждениями. Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми.

**5. Контролирующая функция.** Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично обойти, если соблюдать следующие требования:

1. Контроль должен быть: постоянным, объективным, оперативным, открытым.

2. Контроль не должен быть: тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

**Задачи и функции производственных подразделений:**

– Обеспечение ритмичной работы предприятия и равномерного выпуска продукции.

– Организация рациональной производственных мощностей.

– Организация мероприятий по созданию условий для эффективной работы персонала.

– Принятие мер по предупреждению и устранению нарушений хода производственного процесса.

– Обеспечение выполнения работ в соответствии с производимыми программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями.

- Привлечение вспомогательных служб предприятия к ликвидации нарушений хода производственного процесса.
- Обеспечение своевременного получения необходимой плановой документации для осуществления оперативного контроля за ходом производства.
- Осуществление методического руководства диспетчерскими службами производственных подразделений предприятия.
- Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, диспетчирования и оперативного учета и контроля за ходом производства.
- Внедрение технических средств оперативного управления производством.
- Подведение итогов работы и оценка деятельности подразделений предприятия по выполнению производственных программ выпуска продукции.
- Своевременный учет выпуска продукции и выполненных работ. Ведение диспетчерских журналов и другой технической документации.
- Максимальное использование производственных мощностей предприятия.
- Работа по совершенствованию специализации и кооперирования производства, повышению его эффективности.
- Анализ поступающих данных и прогнозирование производственных процессов.
- Выявление потребности предприятия в технических службах.
- Организация консультаций по решению отдельных технических вопросов на предмет взаимодействия структурных подразделений предприятия.
- Организация взаимодействия с научно-исследовательскими институтами, организациями.
- Изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области оперативного управления производством.

**Обязанности руководителя подразделения:**

- Делегирование задач и контроль их выполнения.
- Наем, обучение и мотивация сотрудников.
- Урегулирование конфликтов или отработка жалоб клиентов и сотрудников.
- Мониторинг эффективности подразделения и обеспечение его надлежащими ресурсами.
- Сбор аналитики, анализ и разработка более эффективных процессов и стратегий.
- Постановка целей, достижение целей по прибыли.
- Формирование отчетов и предоставление информации вышестоящим руководителям.
- Обеспечение соблюдения сотрудниками политики, требований и инструкций предприятия.

**Производственная структура предприятия** – это пространственная форма организации производственного процесса, которая включает состав и размеры производственных подразделений предприятия, формы их взаимосвязей между собой, соотношение подразделений по мощности (пропускной

способности оборудования), численности работников, а также размещение подразделений на территории предприятия.

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда между отдельными подразделениями, а также их кооперированные связи в едином производственном процессе по созданию продукции. Она оказывает существенное влияние на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Состав, размеры производственных подразделений, степень их пропорциональности, рациональность размещения на территории предприятия, устойчивость производственных связей влияют на ритмичность производства и равномерность выпуска продукции, определяют издержки производства и, следовательно, уровень чистого дохода предприятия. Поэтому эффективная производственная структура предприятия должна отвечать следующим требованиям:

- простота производственной структуры (достаточный и ограниченный состав производственных подразделений);
- отсутствие дублирующих производственных звеньев;
- обеспечение прямоочности производственного процесса на основе рационального размещения подразделений на заводской территории;
- пропорциональность мощности цехов, участков, пропускной способности оборудования;
- стабильные формы специализации и кооперирования цехов и участков;
- адаптивность, гибкость производственной структуры, то есть ее способность к оперативной перестройке всей организации производственных процессов в соответствии с изменяющейся конъюнктурой рынка.

**Различают два типа производственных структур:**

1. Комплексная производственная структура (многостадийная). При ней на предприятии существуют все стадии производственного процесса: заготовительная, обрабатывающая и выпускающая.

2. Специализированная (1–2-стадийная) производственная структура, при которой отсутствуют одна или две стадии. Производственный процесс по недостающим стадиям обеспечивается в форме кооперированных поставок с других предприятий.

**Элементы производственной структуры**

Первичным элементом производственной структуры является рабочее место – это часть производственной площади цеха, оснащенная основным оборудованием и вспомогательными устройствами, предметами труда, обслуживаемая одним или несколькими рабочими. На рабочем месте выполняется часть производственного процесса.

**Виды рабочих мест:**

- простое рабочее место (одна единица оборудования, один рабочий);
- многостаночное рабочее место – один рабочий обслуживает несколько видов оборудования (как правило, работающих в автоматическом режиме);
- комплексное рабочее место (характерно для непрерывных производственных процессов) – один агрегат или установка обслуживается бригадой рабочих.

В зависимости от закрепления за рабочим местом производственной площади выделяют стационарные и подвижные рабочие места. Подвижные рабочие места относятся к таким категориям рабочих, как наладчики, ремонтники, транспортные рабочие. Производственные площади им не выделяются.

По уровню специализации рабочие места подразделяются на специализированные и универсальные.

Совокупность рабочих мест, на которых выполняются технологически однородные операции или различные операции по изготовлению одного-двух видов продукции, составляет производственный участок.

Участки создаются по двум принципам:

1. Технологический. Участок состоит из однотипного оборудования (группа токарных станков, группа фрезерных, сверлильных станков); рабочие на участке выполняют определенный вид операции. Закрепление за рабочими местами изготовления определенных видов продукции отсутствует. Такой тип участков характерен для мелкосерийного и единичного типов организации производства.

2. Предметно-замкнутый. На таком участке используется разнотипное оборудование, которое располагается по ходу технологического процесса. Рабочие места специализируются на изготовлении определенного вида продукции (деталей). На участке заняты рабочие разных специальностей. Разновидностью такого типа участков являются поточные линии. Этот тип участков характерен для крупносерийного и массового производств, его работа отличается большей эффективностью по сравнению с участком, созданным по технологическому принципу.

Несколько производственных участков объединяются в цеха. Цех – административно-обособленная часть предприятия, специализирующаяся либо на изготовлении продукции или части ее, либо на выполнении определенной стадии производственного процесса. Возглавляется начальником цеха.

По назначению цехи подразделяются на:

1) основные – производство основной профильной продукции или законченной части производственного процесса. По стадиям производственного процесса основные цехи подразделяются на заготовительные, обрабатывающие и выпускающие;

2) обеспечивающие – производство вспомогательной по назначению продукции для основных цехов (инструментальный, ремонтный цехи, энергетическое хозяйство, строительный цех);

3) обслуживающие – оказание производственных услуг как основным, так и обеспечивающим цехам (транспортное хозяйство, энергетическое хозяйство, строительный цех);

4) опытно-экспериментальные – изготовление и испытание макетов и опытных образцов проектируемых новых видов продукции;

5) подсобные и побочные. К подсобным относятся цехи, осуществляющие добычу и обработку вспомогательных материалов, например, карьер по добыче формовочной земли, торфоразработки, огнеупорный цех, снабжающий

основные цехи огнеупорными изделиями (на металлургическом заводе). К подсобным относятся также цехи по производству тары для упаковки продукции. Побочные цехи – это те, в которых изготавливается продукция из отходов производства, например, цех товаров народного потребления. В последние годы удельный вес этих цехов в производственной структуре значительно вырос;

б) вспомогательные – уборка заводской территории, выращивание сельхозпродукции.

В зависимости от вида специализации выделяют следующие типы производственной структуры основных цехов:

- технологическая;
- предметная (или поддетально-узловая, если предприятие специализируется на выпуске деталей или узлов к изделиям);
- смешанная (предметно-технологическая).

В цехах с технологической специализацией выполняется определенная часть производственного процесса. Продукция, выпускаемая цехом, часто меняется и не закреплена за рабочими местами. Этот вид промышленной структуры наименее эффективен по сравнению с предметным и поддетально-узловым.

К основным недостаткам технологической структуры следует отнести:

- высокую трудоемкость продукции и низкую эффективность используемых ресурсов, а следовательно, высокие издержки производства;
- большие потери времени на частую переналадку оборудования, транспортные работы по перемещению предметов труда от одного участка к другому, большие потери времени на межсменное и межоперационное пролеживание деталей и полуфабрикатов. Это влечет за собой высокую длительность производственного цикла изделия, низкую оборачиваемость оборотных средств и, следовательно, относительно низкую рентабельность производства.

Предметная или поддетально-узловая структура основных цехов характерна для массового выпуска продукции устойчивой номенклатуры, при таком типе производственной структуры каждый цех специализируется на выпуске одного или нескольких конструктивно подобных изделий. В цехах участки создаются по предметно-замкнутому принципу.

Преимущества предметной структуры по сравнению с технологической:

- она способствует внедрению прогрессивного высокопроизводительного специализированного оборудования (автоматизированных поточных линий, гибких производственных систем);
- упрощается планирование, а также межцеховая и внутрицеховая кооперация;
- сокращаются производственные циклы изготовления деталей и узлов;
- повышается ответственность работников цехов и участков за качество продукции и выполнение плана по номенклатуре;
- повышается производительность труда, улучшаются другие экономические показатели цехов и предприятия в целом.

Наиболее распространенной является смешанная структура (предметно-технологическая). При ней заготовительные цехи имеют технологическую структуру, обрабатывающие – подетально-узловую, а выпускающие – предметную.

В условиях меняющейся конъюнктуры рынка предметная структура становится более уязвимой. Выходом из этого положения может стать процесс диверсификации производства (расширение производства разнообразных видов продукции и осуществление новых видов деятельности). Этому служит широкое использование стандартизации и унификации конструкции выпускаемой продукции и на этой основе повышение гибкости производственной структуры.

**Факторы, влияющие на характер и особенности структуры предприятий.** Производственные структуры предприятий отличаются большим разнообразием. Однако можно выделить следующий комплекс факторов, влияющих на характер и особенности той или иной структуры.

**1. Отраслевая принадлежность предприятия.** Определяется как характером производственного процесса, так и конструктивными особенностями, назначением выпускаемой продукции. Этот фактор в первую очередь оказывает влияние на состав основных цехов предприятия, которые будут существенно отличаться в разных отраслях. Так, одностадийная производственная структура характерна для добывающих отраслей, многостадийная – для обрабатывающих отраслей промышленности.

**2. Характер производственного процесса (аналитический, синтетический, прямой)** оказывает влияние на уровень развития и многообразие представленных на предприятии основных стадий производственного процесса: заготовительной, обрабатывающей, выпускающей.

При аналитическом производственном процессе, когда из одного вида сырья производится несколько видов готовой продукции, на предприятиях может иметься один-два заготовительных цеха и несколько выпускающих цехов. В этом случае актуальной становится проблема организации сбыта разнообразной по своему характеру продукции. Такая структура характерна для предприятий химической, металлургической, легкой, пищевой отраслей промышленности.

Использование на предприятии синтетического производственного процесса наоборот предполагает создание нескольких заготовительных цехов и ограниченного состава выпускающих цехов. Такой тип производственной структуры характерен для машиностроительных предприятий, мебельных комбинатов. Например, на автомобильном заводе имеются литейные, кузнечно-прессовые цехи и поточные конвейерные линии по сборке автомобилей нескольких моделей. Для производственной структуры этих предприятий весьма актуальной становится проблема организации материально-технического обеспечения и завоза большой номенклатуры материальных ресурсов, покупных полуфабрикатов.

Прямой производственный процесс используется на предприятиях добывающих отраслей: шахтах, рудниках, карьерах. В их производственной

структуре могут быть один-два заготовительных цеха (добыча сырья, его обогащение) и один выпускающий – небольшая переработка сырья и отправка потребителям.

### **3. Конструкторско-технологические особенности продукции**

Требования к качеству продукции оказывают существенное влияние на характер производственной структуры предприятия. Так, например, при производстве наукоемкой высокоточной техники (радиоэлектроника, электротехника, станкостроение, авиапромышленность) в производственной структуре значительный удельный вес по численности занятых в них работников занимают подразделения, обслуживающие предпроизводственную стадию: научно-технические центры, лаборатории, опытно-экспериментальные цехи, испытательные станции, подразделения по шефмонтажу, наладке и сервисному обслуживанию своей продукции у потребителей. Связи на этих предприятиях достаточно сложны. К их производственной структуре предъявляются высокие требования гибкости, адаптивности. Это связано в первую очередь с высокими темпами обновляемости продукции и постоянным освоением новых ее видов.

### **4. Масштаб производства**

Размер предприятия оказывает существенное влияние на состав и размеры производственных подразделений. Чем крупнее предприятие, тем сложнее и дороже его производственная структура, многообразнее состав ее элементов: участков, цехов, производственных единиц.

Производственная структура малого предприятия может быть бесцеховой, состоящей только из участков и рабочих мест.

### **5. Характер специализации**

Этот фактор влияет на такие разновидности производственной структуры основных цехов, как предметная, поддетально-узловая, технологическая. Выбор той или иной формы производственной структуры определяется масштабами производства однотипной, конструктивно-подобной продукции устойчивой номенклатуры.

Предметная форма специализации производственной структуры связана с выпуском одним или несколькими цехами законченной готовой продукции. Такой вид структуры используется в массовом типе организации производства. Продукция цехов с поддетально-узловой формой специализации – детали или узлы к готовой продукции. Этот тип производственной структуры используется также в крупносерийном и массовом типах производства, как правило, в обрабатывающих цехах. В условиях технологической формы специализации за цехами закрепляется лишь выполнение технологических процессов. Продукция разнообразная, на рабочих местах отсутствует закрепление номенклатуры продукции. Такая форма специализации производственной структуры характерна, как правило, для заготовительных цехов. По сравнению с предметной и поддетально-узловой формами специализации эта форма производственной структуры наименее эффективна.

С формами специализации производственной структуры непосредственно связаны и формы кооперирования. Чем выше уровень специализации, тем

более широкие производственные связи устанавливаются между цехами внутри предприятия и с внешними поставщиками материальных и производственных ресурсов.

Специализация производственной структуры определяет ее тип (специализированная или комплексная). При специализированной производственной структуре могут отсутствовать одна–две стадии производственного процесса, и завод в этом случае работает как механосборочный или сборочный цех, получая все необходимые компоненты для изготовления продукции со стороны. В комплексной производственной структуре имеется полный состав цехов как основных, так и обслуживающих.

### **6. Научно-технический прогресс**

НТП оказывает двойственное влияние на производственную структуру предприятия.

С одной стороны, в связи с усложнением производимой продукции, высокими требованиями к ее качеству производственная структура предприятия усложняется. В ее состав входят подразделения, связанные с научно-технической подготовкой производства: лаборатории, опытно-экспериментальные цеха, специализирующиеся на освоении новых видов продукции.

Кроме этого, НТП обуславливает моральный износ выпускаемой продукции и используемого оборудования, что предъявляет дополнительные требования к производственной структуре в части ее гибкости, адаптивности и, следовательно, значительно расширяет фронт работ по ее перестройке.

С другой стороны, внедрение достижений НТП ведет к упрощению производственной структуры. Так, например, внедрение точных методов литья значительно сокращает трудозатраты на последующую механообработку деталей и упрощает производственную структуру механических цехов. Интеграция производственных процессов на основе использования станков с числовым программным управлением, агрегатных многопозиционных станков, поточных линий исключает в составе цехов участки с традиционными видами оборудования и упрощает их структуру.

Таким образом, характер производственной структуры определяется особенностями самого предприятия, его отраслевой принадлежностью, размерами, степенью специализации и кооперирования. При разработке производственной структуры необходимо учитывать все перечисленные особенности.

Свою деятельность предприятия основывают на уставе, который утверждается собственником или уполномоченным им органом. Устав предприятия содержит указания на собственника предприятия, наименование, его местоположение, цели деятельности, перечень органов управления и их компетенции, размер уставного фонда, порядок образования имущества предприятия и условий распоряжения этим имуществом, а также в устав включаются иные вопросы, которые не противоречат законодательству и связаны с особенностью деятельности предприятия. Имущество предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит предприятию на праве хозяйственного владения. Имущество предприятий составляют его основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в

самостоятельном балансе предприятия. Источниками формирования имущества предприятия являются доходы, полученные от реализации работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности, доходы от ценных бумаг, кредиты банков и других кредиторов, безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и физических лиц, а также иные источники, не запрещенные законодательными актами Республики Беларусь. Предприятия не вправе продавать принадлежащие ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, залог или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия учредителя, а в установленных законодательством случаях - без согласия Президента или Правительства Республики Беларусь. Учредитель в установленном законодательством порядке осуществляет контроль эффективного использования и сохранности имущества.

Положение о предприятии разрабатывается в соответствии с Законом Республики Беларусь «О предприятиях» от 30 июля 2004 г. № 307-3 и уставом предприятия, который согласовывается с председателем Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь и утверждается руководителем предприятия. В положении кратко указываются все пункты, содержащиеся в уставе предприятия.

Важным звеном в организации труда на предприятиях является организация работ в отдельных производственных подразделениях.

При формировании производственного подразделения и установлении объема работ учитывается управляемость коллективом, которая во многом зависит от содержания работ, квалификации специалистов, природных условий обслуживаемой территории, наличия средств передвижения и т. д.

Также при формировании трудового коллектива производственного подразделения, а особенно производственной группы, где выполнение работ основано на коллективном труде, необходимо учитывать не только официальные отношения специалистов, которые определяются их должностными обязанностями, но и психологическую совместимость его членов.

В землеустройстве при любом виде работ объектом является землепользование, административный район или область, и как правило, объект является основой для формирования производственных подразделений. Первичные подразделения на первых этапах создаются исходя из основного содержания работ.

Основными производственными подразделениями являются отделы и секторы. В отделах - отряды, группы, партии.

Отделы подразделяются на планово-производственный, технологический и производственный.

**1. Планово-производственный отдел** является структурным подразделением предприятия и находится в подчинении директора. Данный отдел определяет и доводит всем подразделениям хозрасчетные показатели с учетом особенностей заказа на год.

*Основными задачами отдела являются:*

- разработка плана проектно-изыскательских работ и предоставление на рассмотрение и утверждение;
- проверка предоставляемых подразделениями института проектов, смет и графиков на проектно-изыскательские работы;
- подготовка договоров по объектам, направление их заказчикам и осуществление контроля за выполнением;
- составление штатного расписания административно-управленческого производственного и обслуживающего персонала и предоставление их на рассмотрение и утверждение;
- проверка акта готовности проектно-изыскательских работ по законченным объектам или этапам;
- организация и ведение оперативного учета выполнения проектноизыскательских работ, расходования фонда заработной платы;
- анализ деятельности подразделений предприятия и разработка мероприятий, направленных на улучшение работы структурных подразделений;
- осуществление совместно с бухгалтерией контроля за своевременным внесением платежей в бюджет;
- организация и осуществление контроля за разработкой и применением норм труда, норм расхода материалов, ценообразование подразделений.

Возглавляет отдел начальник, который несет ответственность за выполнение возложенных на отдел задач и функций. Начальник отдела устанавливает нормированное месячное задание главным специалистам, ведущим специалистам, начальникам групп с учетом наличия и квалификации специалистов, их сложности и характера выполняемых работ.

**2. Технологический отдел** является структурным подразделением предприятия и находится в подчинении у главного инженера.

Основные задачи технологического отдела изложены ниже:

- подготовка распоряжений и разъяснений по технологии выполнения проектно-изыскательских работ;
- обобщение и внедрение передового опыта в практику;
- рассмотрение и подготовка рецензий по материалам, представляемым предприятию другими организациями;
- разработка технологических указаний, инструкций, нормативных справочников и внедрение их в производство.

Начальник отдела имеет право требовать от работников предприятия всех необходимых данных, касающихся вопросов технологического выполнения работ. Он дает разъяснения по техническим вопросам в соответствии с действующими нормативными актами, а также указаниями руководства предприятия.

На должность главного специалиста отдела назначаются лица, имеющие специальное высшее образование и стаж работы не менее 5 лет.

**3. Производственные отделы** являются структурными подразделениями предприятия. Свою деятельность отделы организуют как внутрипроизводственное подразделение.

Задачи производственных отделов, следующие:

- производство землеустроительных работ;
- выпуск соответствующей технической документации в установленные графиком сроки в соответствии с техническими требованиями;
- определение объемов, этапов и стадий проектных и изыскательских работ;
- контроль за своевременной оплатой окончанных работ по законченным объектам;
- передача заказчику изготовленной проектной и другой технической документации;
- организация надлежащего контроля за качеством выполняемых работ и учет внешних и внутренних рекомендаций по работе отдела;
- проведение авторского надзора и участие в приеме объектов;
- организация условий для безопасного ведения работ.

Управление отделом осуществляется начальником отдела, который назначается на должность и освобождается от нее директором.

Первичными подразделениями проектных предприятий являются группы, которые создаются для выполнения различных видов работ. Проектные группы формируются и комплектуются в соответствии с приказом от предприятия.

Проектная группа – это коллектив специалистов, выполняющих плановое задание, выдаваемое начальником отдела, где коллективный труд работников при четком установлении заданий каждому специалисту должен быть скоординирован и направлен на разработку проектов высокого качества и в установленные сроки. Проектные группы могут быть *специализированными* или *комплексными*.

**Специализированная проектная** группа объединяет, как правило, инженерно-технических работников одной профессии, занятых на выполнении однородных (или однотипных) проектно-изыскательских работ.

**Комплексная проектная группа** включает инженерно-технических работников одной или нескольких профессий, выполняющих комплекс технологически однородных видов работ, но при этом они взаимосвязаны. При формировании производственных подразделений устанавливаются плановые задания по фонду заработной платы, использования материальных и других ресурсов, определяются формы и размеры поощрений за их экономию. Специалисты отдельных производственных подразделений обязаны соблюдать трудовое законодательство, правила внутреннего трудового распорядка, положения и требования по организации труда.

Проектную группу возглавляет руководитель, основными обязанностями которого являются:

- своевременно доводить производственные задания до инженерно-технических работников группы, производить их расстановку в соответствии с технологическим процессом, квалификацией и организацией труда;
- осуществлять контроль за соблюдением членами проектной группы правил внутреннего распорядка, требований, инструкций и указаний по выполнению проектно-изыскательских работ;

- требовать от инженерно-технических работников выполнения поручений или работ в установленные сроки и с надлежащим качеством;
- принимать необходимые меры по предупреждению и ликвидации простоев, обеспечивать членов группы необходимыми инструментами и материалами, исправлять обнаруженные ошибки при недостатках работы;
- производить приемку и оценку качества работ, выполненную членами проектной группы;
- помогать осваивать членам проектной группы новые виды работ.

Руководитель группы является одним из авторов проектов, разрабатываемых группой, и наравне с другими специалистами обязан выполнять обследовательские и проектные работы.

Учет является основным видом информации, отражающей деятельность отдельных специалистов производства подразделения и предприятий в целом. На предприятиях учет включает несколько видов:

- оперативно-производственный;
- бухгалтерский;
- статистический.

***Задачи всех видов учета:***

***Задачей оперативно-производственного учета является*** постоянная регистрация и подведение итоговых данных оперативно-производственного характера как отдельного исполнителя, так и предприятия в целом. Этот вид учета включает данные о выполнении производственных заданий, затратах времени, количестве затраченных средств, данные по срокам и качеству выполнения работ.

***Задачей бухгалтерского учета является*** непрерывное отображение в денежной форме состояния и использования хозяйственных средств, финансовых результатов деятельности отдельных специалистов и предприятий в целом.

***Задачей статистического учета является*** отображение массовых данных земельной деятельности. Суть данного учета заключается в сводке, группировке и анализе данных оперативно-производственного и бухгалтерского учета в целях выявления взаимосвязей и закономерностей развития всех сторон земельного производства.

Совокупность учетных данных, представленных в виде показателей, сведенных в единую систему и отражающих производственно-хозяйственную деятельность предприятия за определенный период, называют отчетностью. Достоверные данные, положенные в основу учета и отчетности, позволяют систематически производить контроль деятельности предприятия и организации в целях установления резервов совершенствования земельного процесса и управления производством.