

ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

К.Б. Герасимов

*Самарский государственный аэрокосмический университет,
г. Самара, Россия*

Для повышения качества и эффективности управленческой деятельности необходимо проектировать различные системные совокупности (элементы) в организации. Если эти элементы в организации отсутствовали до сих пор, и они вводятся впервые, выполняется полный процесс проектирования (инжиниринга) и внедрения этих элементов. Если эти элементы в том или ином виде присутствовали в системе управления организацией, то происходит перепроектирование (реинжиниринг) их в соответствии с новой концепцией и на новой модельной основе.

Учитывая сложность задач управления современными организациями, возникает необходимость использования научно обоснованных методов при структурировании организаций, перестроении функций организации и ее менеджмента в соответствии с требованиями рыночной среды, а также при подготовке и принятии управленческих решений, в т.ч. на стратегическом уровне.

В статье рассмотрим заключительный этап реинжиниринга системы управления производством (СУП) – внедрение СУП в деятельность предприятия. Реинжиниринг СУП осуществляется на уровне функциональных задач управления (ФЗУ).

Для того чтобы получить результаты реинжиниринга СУП предприятия, необходимо внедрить предложенные ранее задачи, которые, по мнению автора, радикально повлияют на СУП промышленного предприятия.

По нашему мнению, внедрение СУП на промышленном предприятии должно сопровождаться глубоким анализом имеющегося персонала для выполнения выявленных задач, которые выполняются не качественно или не выполнялись совсем. В связи с этим, возможен вариант, что вновь принятые сотрудники будут решать круг задач, выполняемых некачественно, а работающим сотрудникам будут поручены задачи, не решаемые до сих пор на промышленном предприятии.

Такое развитие событий позволит получить больший эффект для

развития СУП на промышленном предприятии, так как вновь принятые сотрудники, по нашему мнению, обладают менее «замыленным» взглядом на решаемые задачи, а опыт и квалификацию работающих сотрудников имеет смысл направить на решение новых задач.

Под *эффективностью* применения каких-либо технологий понимается степень достижения поставленных целей, соотношение полученных результатов с планировавшимися, а также масштаб позитивных изменений каких-либо параметров на предприятии относительно их исходного состояния [1].

При определении эффективности применения технологий управления необходимо иметь в виду, что эта характеристика может иметь разное значение для различных категорий участников управленческого процесса (менеджеров, специалистов, консультантов, преподавателей), поскольку у этих трех групп помимо некоторых совпадающих, общих целей, могут быть и цели специфические. Эти цели обычно определяются преимущественной ориентацией на решение конкретных профессиональных целей, задач, заданий и проблем.

С помощью технологий управления решаются задачи различных классов. Так, типовые задачи деятельности можно отнести к классу организационных (финансовых, производственных, инновационных и т.д.), на решение которых и ориентированы, в основном, управленцы. Групповые задачи относятся к поведенческому или персональному менеджменту и являются, в основном, социальными или социально-психологическими. А профессиональные задачи специалистов – к классу личностных или предметных (возможно также социальных и психологических) [2].

Процедуры, внедрения системы управления производством предприятия, а также процедуры, с помощью которых могут быть определены показатели ожидаемой результативности решения ФЗУ в рамках СУП предприятия, представлены на рис. 1.

Критерии оценки реализации ФЗУ могут быть локальные: точность, своевременность, достоверность информации, повышение квалификации специалистов, способность замещать других специалистов, повышение производительности труда и т.д., а могут быть глобальные: влияние на доход, прибыль и рентабельность предприятия.

Рассмотрим этапы технологии внедрения системы управления

производством предприятия.

В принятии решения о внедрении СУП на промышленном предприятии принимают участие топ-менеджеры промышленного предприятия. На основании предложений консалтингового агентства, а также на основании личного опыта принимается единственно правильное решение о будущем промышленного предприятия. В дискуссии о будущем состоянии промышленного предприятия могут также принимать участие руководители цехов (служб). Принятие решение завершается изданием приказа по предприятию, в котором будут отражены все структурные изменения на промышленном предприятии.

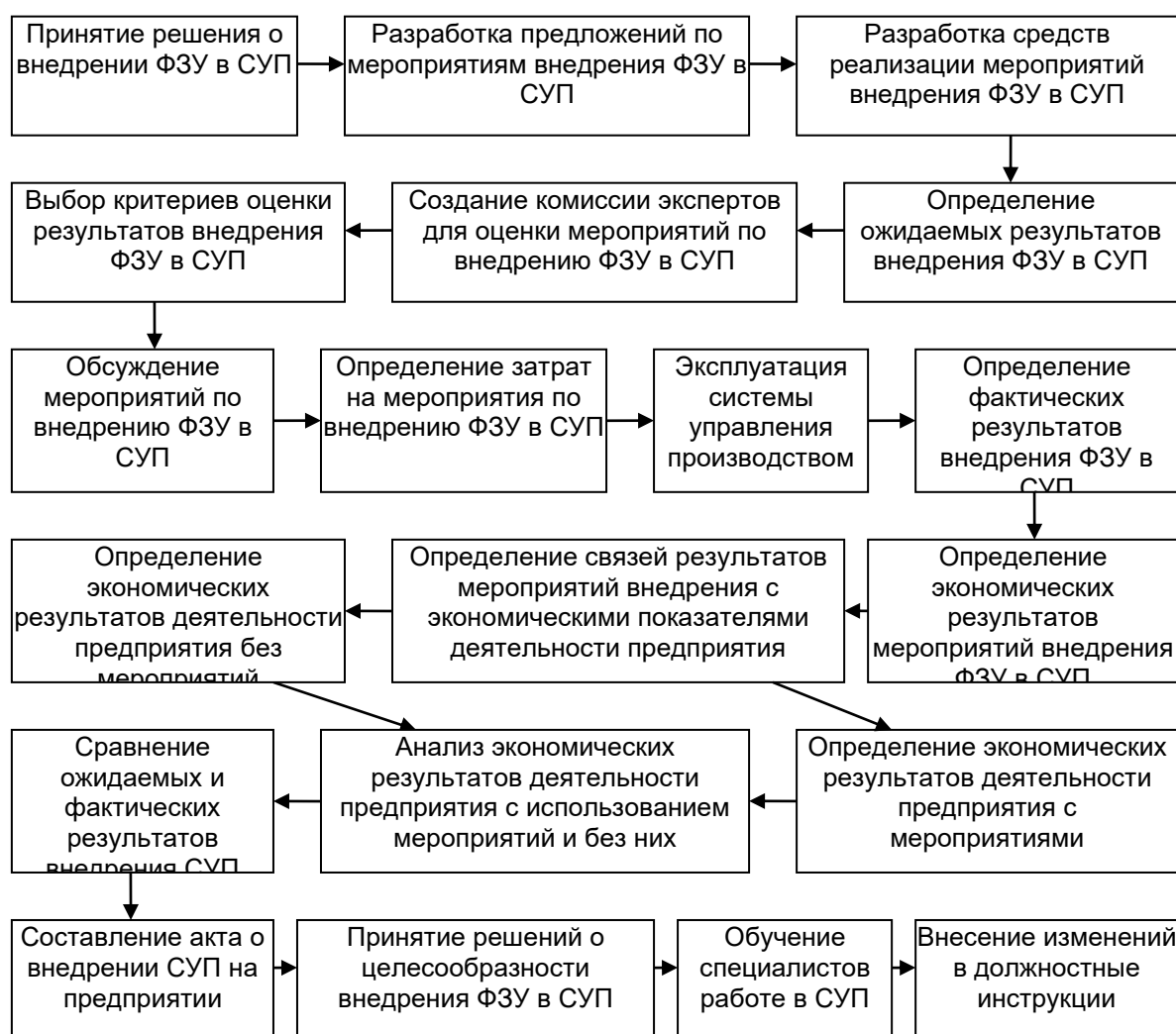


Рис. 1. Технология внедрения системы управления производством предприятия

Для повышения эффективности решения ФЗУ необходима разработка мероприятий, связанных с переходом на новый уровень состояния

предприятия. Мероприятия обычно связаны с внедрением новой методики, обучением специалистов, освоением новых программ, технологий, техники, созданием филиала, представительства и т.д.

Мероприятия по развитию предприятия (персонала) в целом или какой-либо стороне её деятельности предлагаются в следующем ключе: наименование мероприятия; средства реализации; ожидаемые результаты. Фрагмент содержания мероприятий.

Средств реализации одного мероприятия может несколько. Необходимо рассмотреть все возможные предложения с тем, чтобы можно было выбрать то, что лучше всего подходит в настоящее время для данного предприятия.

Основные результаты развития предприятий, процессов внутри них или отдельных частей – это изменение количественных и качественных показателей деятельности предприятия и его подразделений. Эти результаты могут быть нескольких видов: экономические, материальные, информационные, трудовые, социальные, психологические и др. Каждый вид может быть охарактеризован с помощью некоторой группы показателей, которые могут иметь и положительные, и отрицательные значения.

Следует отметить, что любые изменения в управленческой сфере должны сразу или постепенно оказывать влияние на показатели основной деятельности: доход, прибыль, объем продаж/производства, качество продукции и т.д. Поэтому эксперты должны уметь прогнозировать ожидаемые результаты, причем иногда на несколько лет вперед с учетом конъюнктуры рынка и других факторов внешней среды. На производительность работы персонала влияют социальные и психологические факторы, которые непосредственно связаны с уровнем поведенческого менеджмента предприятия. На этом этапе происходит выбор конкретных показателей, за которыми будут вестись наблюдение и регистрация.

Также должно быть представлено и несколько видов ожидаемых результатов, так как любая новая совокупность средств реализации может вывести на другие показатели или на их новый количественный или качественный уровень.

Ожидаемые результаты выражаются в виде показателей или признаков, на которые эти мероприятия непосредственно могут повлиять. Далее следует определить количественные величины важнейших экономических

показателей подразделений. И, наконец, определяется влияние на экономические показатели предприятия в целом.

Система управления производством промышленного предприятия считается внедренной, если:

- зарегистрированы техническое задание и проект СУП;
- внедрены все пункты механизма СУП, предусмотренные в модели реинжиниринга СУП предприятия;
- достигнуты цели и решены задачи, поставленные разработчиками СУП;
- акт внедрения зарегистрирован в вышестоящей организации.

Акт внедрение СУП предприятия составляет комиссия в составе: председатель (представитель вышестоящей организации), члены комиссии (руководитель и представители предприятия, внедрившей СУП), представитель консалтинговой организации.

На основании прогнозов и акта о внедрении, определяется целесообразность внедрения проекта в полном виде, в какой-то его части. Следует учитывать возможные сценарии развития ситуации на предприятии. Какой-то проект может перейти в режим ожидания смежного проекта или даже нескольких проектов, а возможно следует ожидать доработки данного проекта или прекращения дальнейших работ в этом направлении.

Обучение специалистов работе в СУП представляет собой комплекс теоретических и практических занятий для наиболее полного понимания всех аспектов работы СУП предприятия. Обучение должно завершаться в виде зачета или экзамена для определения уровня специалистов.

Внесение изменений в должностные инструкции необходимо для окончательного завершения работ по моделированию СУП предприятия, так как должностная инструкция регламентирует производственные полномочия и обязанности работника.

Список литературы:

1. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Методология построения систем управления процессами: монография. – СПб: СПбГИЭУ, 2012. - 228 с.
2. Герасимов Б.Н. Технологии управления. Самара: Изд-во НОАНО ВПО СИБиУ, 2010. 472 с.