

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ.  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
по аграрному техническому образованию  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений высшего образования  
группы специальностей 74 06 Агроинженерия  
и специальности 1-36 12 01 Проектирование  
и производство сельскохозяйственной техники*

Минск  
БГАТУ  
2019

УДК 631.15(07)  
ББК 65.321я7  
У67

Составитель

кандидат физико-математических наук, доцент *Л. А. Казакевич*

Рецензенты:

кафедра бизнес-администрирования ГУО «Институт бизнеса  
Белорусского государственного университета»  
(кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой *Ю. Ю. Королев*);  
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга УО «Белорусский государственный  
экономический университет» *С. В. Основин*

**Управление предприятием. Учебно-методический комплекс :**  
У67 учебно-методическое пособие / сост. Л. А. Казакевич. – Минск :  
БГАТУ, 2019. – 192 с.  
ISBN 978-985-519-974-9.

УМК включает теоретические и практические аспекты управления предприятием; содержит теоретический материал, практические занятия и задания для управляемой самостоятельной работы.

Предназначен для студентов учреждений высшего образования группы специальностей 74 06 Агроинженерия и специальностей 1-36 12 01 Проектирование и производство сельскохозяйственной техники; 1-53 01 01 Автоматизация технологических процессов и производств (по направлениям), направление специальности 1-53 01 01-09 Автоматизация технологических процессов и производств (сельское хозяйство); 1-54 01 01 Метрология, стандартизация и сертификация (по направлениям), направление специальности 1-54 01 01-06 Метрология, стандартизация и сертификация (аграрно-промышленный комплекс).

УДК 631.15(07)  
ББК 65.321я7

ISBN 978-985-519-974-9

© БГАТУ, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
МОДУЛЬ 1.	
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	8
1. Научно-теоретическое содержание модуля .....	8
1.1. Словарь основных понятий .....	8
1.2. Основной текст .....	11
Лекция № 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ И ГЕНЕЗИС НАУКИ О НЕМ.....	11
Вопросы для самоконтроля .....	24
Лекция № 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....	24
Вопросы для самоконтроля .....	31
Лекция № 3. УПРАВЛЕНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ .....	31
Вопросы для самоконтроля .....	41
Лекция № 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА .....	42
Вопросы для самоконтроля .....	57
Лекция № 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	58
Вопросы для самоконтроля .....	65
2. Материалы к практическим занятиям .....	65
Практическое занятие № 1. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА .....	65
Практическое занятие № 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ, РАБОТ, ОПЕРАЦИЙ....	72
Практическое занятие № 3. АНАЛИЗ ОРГСТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ .....	89
3. Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов .....	101
Тема «Структурно-функциональный анализ системы управления» .....	101
4. Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля .....	106

## МОДУЛЬ 2.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	109
1. Научно-теоретическое содержание модуля .....	109
1.1. Словарь основных понятий .....	109
1.2. Основной текст .....	110
Лекция № 1. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	110
Вопросы для самоконтроля .....	118
Лекция № 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	118
Вопросы для самоконтроля .....	121
Лекция № 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД.....	122
Вопросы для самоконтроля .....	134
Лекция № 4. СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	135
Вопросы для самоконтроля .....	140
Лекция 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	141
Вопросы для самоконтроля .....	150
2. Материалы к практическим занятиям .....	151
Практическое занятие № 1. СЛУЖЕБНЫЙ ЭТИКЕТ .....	151
Практическое занятие № 2. ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА.....	159
Практическое занятие № 3. ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.....	169
Практическое занятие № 4. МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК .....	177
3. Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов.....	181
Тема № 1. «Коммуникации руководителя» .....	181
Тема № 2. «Анализ структуры персонала» .....	184
4. Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля .....	188
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	191

## ВВЕДЕНИЕ

Знание научных подходов к управлению предприятием необходимо руководителю для успешной реализации производственных и социальных задач в современных условиях динамичной внешней среды. Менеджмент является неотъемлемой и важнейшей частью системы управления предприятием, поскольку обеспечивает его конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества принимаемых управленческих решений, касающихся как сферы производства, так и работы с персоналом организации. Чтобы реально использовать на практике менеджмент как надежный инструмент достижения успеха, необходимо овладеть его методологией и умением применять ее в конкретной ситуации.

*Цель* дисциплины – приобретение студентами теоретических знаний по управлению предприятиями и практических навыков в реализации теоретических положений.

*Задачи* дисциплины:

- формирование у студентов необходимой теоретической базы;
- изучение опыта практической реализации основных принципов управления;
- обучение методам выработки оптимальных управленческих решений.

Подготовка специалистов в рамках изучения дисциплины «Управление предприятием» обеспечивает формирование у студентов следующих групп компетенций:

*академических:*

- уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью);

- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- обладать навыками устной и письменной коммуникации;
- уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни;

*социально-личностных:*

- быть способным к социальному взаимодействию;
- обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- владеть навыками здоровьесбережения;
- быть способным к критике и самокритике;
- уметь работать в команде.

*профессиональных:*

- участвовать во внедрении разработанных технических решений;
- работать с научной, технической и патентной литературой;
- разрабатывать и принимать участие в реализации мероприятий по повышению эффективности производства;
- взаимодействовать со специалистами смежных профилей.

Указанные компетенции развиваются посредством:

– деятельности типа содержания обучения, обеспечивающего не только формирование знаний, но и способов мышления и деятельности;

– использования современных педагогических методик и технологий, способствующих самостоятельному поиску студентами знаний и освоению опыта решения разнообразных задач в рамках модульной системы обучения;

– применения средств диагностики формируемых компетенций (тесты, разноуровневые задания и др.);

– реализации управляемой самостоятельной работы студентов;

– использования современных информационных технологий в учебном процессе.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

*знать:*

- цели и сущность управления предприятием;
- функции управления;
- производственную структуру предприятия;

*уметь:*

– использовать полученные знания для практической деятельности;

– практически реализовывать основные принципы управления АПК;

– оценивать мероприятия по разработке и реализации управленческих решений;

– разрабатывать оргструктур управления;

*владеть:*

– современными принципами и методами управления;

– навыками работы с управленческой информацией.

Предлагаемый учебно-методический комплекс разработан в соответствии с учебной программой «Управление предприятием» для группы специальностей 1-74 06 Агроинженерия. По каждому модулю поставлена комплексная цель обучения, сформирован учебно-информационный блок, подобран научно-теоретический материал, обеспечено проведение контроля результатов обучения.

## МОДУЛЬ 1

### ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Цель* изучения модуля состоит в формировании у студентов базы знаний о сущности управления современной сельскохозяйственной организацией и получении практических навыков в реализации теоретических положений.

В результате изучения модуля студент должен:

- *знать* научную базу, предмет и объект управления, исследовательские методы и законы управления, цели функционирования и структуру АПК, функции управления, производственную структуру предприятия, типы оргструктур управления и этапы их разработки;
- *уметь* практически реализовывать основные принципы управления АПК, проводить структурно-функциональный анализ оргструктур управления, оптимизировать систему управления предприятием.

#### 1. Научно-теоретическое содержание модуля

##### 1.1. Словарь основных понятий

**Аграрная политика** – это совокупность принципов и методов государственного воздействия на экономику агропромышленного комплекса, экономические отношения, развитие сельской инфраструктуры в интересах населения страны, обеспечения политической стабильности и продовольственной независимости.

**Агропромышленный комплекс** – это единый объект организации и управления, связанный с сельским хозяйством; отраслями промышленности, поставляющими для него средства производства; отраслями, перерабатывающими сельскохозяйственное сырье; специальными сферами, обслуживающими сельское хозяйство.

**Вспомогательные подразделения** – это подразделения, способствующие бесперебойному выпуску основной продукции, осуществляющие деятельность, необходимую для нормальной работы основных подразделений.

**Государственное регулирование АПК** – это косвенное, опосредованное, осуществляемое преимущественно экономическими методами, управленческое воздействие на социально-экономические процессы в государственном и негосударственном секторах агропромышленного производства.



**Государственное управление АПК** – это прямое непосредственное целенаправленное управленческое воздействие на организации агропромышленного комплекса, которое ограничено рамками государственной собственности и его объектами.

**Департаментализация** – это группировка родственных функций и главных видов работ, приводящих к образованию структурных подразделений.

**Законы менеджмента** – понятия, отражающие общие, устойчивые, существенные и необходимые связи между определенной совокупностью явлений.

**Звено** – это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько функций.

**Контроль** – это систематическое наблюдение за деятельностью коллективов людей для выявления отклонений от установленных планов, норм, правил и требований.

**Координация** – это обеспечение согласованности действий коллективов людей для достижения цели предприятия.

**Линейные связи** – это связи, устанавливающие подчинение нижестоящих элементов вышестоящим по всем вопросам.

**Менеджмент** – это управление совместной человеческой деятельностью.

**Метод исследования** – это система используемых способов и приемов получения знаний.

**Мисменеджмент** – это плохое управление (от английского «mismanagement»).

**Мотив** – это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

**Норма управляемости** – это то количество подчиненных, которыми руководитель может эффективно управлять.

**Обслуживающие подразделения** – это подразделения, занимающиеся транспортировкой и хранением сырья и материалов, готовой продукции.

**Объект управления** – это отдельные лица и коллективы работников.

**Организационная структура управления** – это совокупность работников управления с установленным порядком их соподчи-

ненности и взаимосвязи, это состав и соподчиненность звеньев управления и отдельных работников.

**Организация** как функция менеджмента – это создание новой или усовершенствование существующей структуры управления для реализации целей и задач предприятия.

**Основные подразделения** – это подразделения, непосредственно осуществляющие процесс производства продукции, на которой специализируется организация.

**Планирование** – это выработка и постановка целей и задач по управлению производством, а также определение путей и средств для достижения поставленных целей.

**Подразделения побочного производства** – это подразделения, занимающиеся переработкой отходов основного производства.

**Подразделения подсобного производства** – это подразделения, осуществляющие переработку производимого сельскохозяйственного сырья.

**Предмет менеджмента** – это законы, принципы и методы построения и функционирования организации; законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией; отношения, которые складываются между людьми в процессе управления.

**Предприятие (организация)** – это самостоятельный хозяйственный субъект, обладающий правами юридического лица, основная первичная хозяйственная единица в экономической системе, которая, производя продукцию, изготавливая и реализуя изделия, выполняя работы или оказывая услуги, обеспечивает достижение своих целей.

**Производственная структура** – это состав производственных подразделений, основанных для выполнения конкретных задач, их взаимосвязь, порядок и формы кооперирования.

**Производственный процесс** – комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на получение продукции (изготовление товара) заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки.

**Стимулирование** – это побуждение коллектива людей к повышению эффективности их деятельности.

**Степень** – это совокупность однородных звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии управления.

**Управленческая операция** – это составная часть управленческой работы, которая раскрывают ее содержание и технологию выполнения.

**Управленческая работа** – это часть функции управления, отдельный трудовой процесс ее выполнения, имеющий начало и конец во времени и завершающийся определенным результатом.

**Функции менеджмента** – это действия по решению конкретных производственных и социальных задач организации, специфический вид работ, обеспечивающий рациональную форму разделения труда работников аппарата управления.

**Функциональные связи** – это связи, устанавливающие подчинение нижестоящих элементов вышестоящим в рамках одной функции управления, одного вида работ.

**Цель функционирования АПК** – это удовлетворение общественных потребностей в продовольствии и сельскохозяйственном сырье.

**Централизация** (децентрализация) – это степень сосредоточения у руководителей различных иерархических уровней полномочий по принятию и реализации управленческих решений.

## 1.2. Основной текст

### Лекция № 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ И ГЕНЕЗИС НАУКИ О НЕМ

#### План лекции

1. Современные тенденции развития науки управления.
2. Научная база управления.
3. Предмет и объект управления.
4. Исследовательские методы и законы управления.
5. Развитие теории и практики менеджмента.

#### **Современные тенденции развития науки управления**

Под *управлением* в широком смысле понимается воздействие на какой-либо объект или систему с целью перевода его в новое состояние или поддержания в установившемся режиме.

Следует отметить, что пришедший из английского языка термин «менеджмент» и слово «управление» являются синонимами, если говорят об управлении предприятием (организацией).

Сегодня менеджментом у нас интересуются все: хозяйственные руководители, предприниматели, научные работники, общественные деятели, сотрудники органов управления всех уровней, все, кто считает себя или надеется стать менеджером, и просто любознательные. Нам действительно не хватает менеджмента, причем со всех сторон, на всех уровнях, везде и во всем. И сейчас трудно представить себе что-либо более полезное в сфере образования и распространения знаний, чем постижение науки и практики менеджмента.

*Менеджмент* – это важная составная часть культуры современного человека и в качестве таковой имеет историю, традиции, теорию и практику. *Менеджмент* – это управление совместной человеческой деятельностью, а не работой машин или механизмов, не индивидуальным трудом как таковым, взятым изолированно от его социально-экономического окружения.

Одно из главных, если не центральное отличие менеджмента от других способов организации коллективных действий, в том, что менеджмент в принципе не дает идеальных, единственно правильных, «самых лучших» рецептов, пригодных на все случаи жизни. Организация и методы управления выбираются в соответствии с целями, стратегиями и задачами предприятия. Не давая готовых рецептов, менеджмент учит задавать верные вопросы, правильно ставить задачи. Кроме того, он дает руководителям простые правила, которые хотя и не универсальны, но дают большой эффект, если применимы к конкретной ситуации.

### **Научная база управления**

С информационной точки зрения менеджмент – это систематизированная совокупность теоретических и практических знаний, в которой обобщен опыт лучших предприятий мира и заимствованы достижения других наук.

В литературе можно встретить различные определения менеджмента.

*Менеджмент* – это самостоятельный вид управленческой деятельности по руководству коллективами людей для достижения поставленных целей.

*Менеджмент* – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

*Менеджмент* – вид деятельности по руководству людьми и область знания, помогающая осуществлять руководство.

*Управление* – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь поставленных целей.

Менеджмент означает также и функцию, и группу людей, которые ее осуществляют. Менеджмент, как группа менеджеров предприятия, есть орган, обеспечивающий лидерство, дающий направление, вырабатывающий и принимающий решения. При выполнении этих функций менеджмент повсюду сталкивается с одними и теми же проблемами. Он несет ответственность за влияние предприятия на социальную и природную среду, но прежде всего – за производство результатов, ради которых предприятие и существует.

Для современного менеджмента характерно все большее внимание к человеку, который воспринимается как наиболее ценное из всего, чем располагает предприятие. В трудные времена компании и фирмы идут на продажу ценных бумаг, на сокращение или ликвидацию ресурсных запасов и товаров, влезают в долги, лишь бы сохранить персонал. Менеджмент играет активную роль в мире, преобразуя не только свое дело, но и свое окружение. Конечно, многое могут изменить в мире гигантские корпорации, но и небольшое предприятие, пусть в малых географических или социальных масштабах, способно оказать немалое позитивное воздействие на свое окружение: качеством продукции, предоставлением рабочих мест, вниманием к охране окружающей среды и нуждам своего региона, разумной благотворительностью и заботой об образовании и культуре.

### **Предмет и объект управления**

Менеджмент, как и любая отрасль знаний, имеет свою систему категорий и понятий.

*Предмет менеджмента* – это законы, принципы и методы построения и функционирования организации; законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией; отношения, которые складываются между людьми в процессе управления.

*Объект управления* – это отдельные лица и коллективы работников.

В силу специфики предмета и объекта изучения менеджмент находится на стыке общественных наук и прикладных областей знания. При этом имеет место связь менеджмента с другими науками:

- экономикой (работают экономические законы);
- философией (используется диалектический подход к изучаемым явлениям);
- логикой (она важна при выборе управленческих решений);
- психологией (ее знание необходимо при решении вопросов мотивации и стимулирования труда);
- кибернетикой (изучает системы управления);
- математикой (используются математические методы).

### **Исследовательские методы и законы управления**

Под методом исследования понимается система используемых способов и приемов получения знаний. Перечислим некоторые специальные исследовательские методы менеджмента:

- системный – основан на целостности системы;
- комплексный – рассматривает явления в их связи и взаимозависимости;
- структурный – основан на разложении сложного явления на составные части;
- ситуационный – предусматривает учет конкретных внешних и внутренних условий;
- интеграционный – совокупность различных методов;
- математические и экономико-математические – используют математический аппарат и вычислительную технику как инструмент нахождения оптимального варианта решения;
- социологические – включают анкетирование, тестирование, опрос и т. д.;
- моделирование – строится модель рассматриваемой ситуации или явления;
- наблюдение – ведется наблюдение и фиксируются данные, затем проводится анализ;
- эксперимент – изучается влияние ряда факторов, которые можно менять, на характеристики изучаемого процесса или явления. Вообще говоря, проводить масштабные эксперименты в управлении может стоить очень дорого, так как их последствия зачастую сложно предвидеть.

Необходимо отметить, что эти исследовательские методы используются и другими науками.

*Законы менеджмента* отражают общие, устойчивые, существенные и необходимые связи между определенной совокупностью явлений.

К специфическим законам менеджмента в сельскохозяйственном производстве можно отнести:

– сочетание централизации и децентрализации управления. Полная централизация невозможна, так как подразделения сельскохозяйственных предприятий различаются условиями работы, решаемыми задачами и т. д. Учесть специфику работы всех подразделений можно в том случае, если предоставить им право самостоятельно решать те или иные проблемы. Но в каждом конкретном случае необходимо выбирать оптимальное соотношение централизации и децентрализации;

– соответствие управляющей подсистемы управляемой. Органы управления должны соответствовать уровню и объему производственной сферы. От этого зависят расходы на содержание управленческого аппарата и эффективность его работы. Автоматизация производства и компьютеризация управления повышает производительность труда и одновременно высвобождает людей, занятых в сфере управления;

– постоянное совершенствование структуры управления. Необходимо постоянно приводить аппарат управления в соответствие меняющимся объемам работ, целям и задачам производства;

– развитие инициативы и предприимчивости предприятий и их подразделений. В рыночных условиях это особенно важно;

– единство методов и технологии управления на всех уровнях и в отдельных подразделениях.

### **Развитие теории и практики менеджмента**

Современное состояние менеджмента – это результат длительного и сложного процесса, который продолжается и сейчас. Выделяют несколько исторических периодов развития теории и практики менеджмента.

I период – древний. Он самый длительный. Начало его датируется IX–VII тысячелетием до н. э. Продолжался он примерно до XVIII века. Здесь происходит переход от присваивающего

хозяйствования (сбор плодов, охота и т. д.) к производству предметов и продуктов. В этот период формировались государства со своим аппаратом управления.

II период – индустриальный. Он занимает период зарождения капитализма (середина XVIII–конец XIX века). В работах А. Смита, Р. Оуэна был дан анализ различных форм разделения труда, характеристика обязанностей государства, высказана идея гуманизации управления производством и ряд других.

III период – период систематизации. Он длился с середины XIX века по 60-е годы XX века. В это время в менеджменте формируются различные направления, школы, течения. В развитие менеджмента внесли вклад Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Э. Мэйо, Д. Макгрегор и др.

IV период – информационный. Он начался в середине XX века и продолжается сейчас. В это время разрабатываются концепции управления, опирающиеся на использование математического аппарата и компьютеризацию управления.

Современное состояние менеджмента достигнуто благодаря вкладу представителей различных школ управления.

**Школа научного управления.** Основателем этой школы был Ф. У. Тейлор (1856–1915). Основные положения его теории изложены в работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного управления» (1911):

- замена традиционных рутинных методов работы научными, основанными на глубоком изучении каждого элемента работы и отборе наиболее производительных;
- отбор наиболее физически сильных рабочих, лучше приспособленных к выполнению соответствующей работы;
- обучение и тренировка лучших работников научным методом и установление по их производительности норм (или как он называл «уроков»), по которым должны работать все рабочие;
- сотрудничество между администрацией и рабочими в практической реализации организации труда;
- отделение функций и ответственности по руководству и подготовке работ от их непосредственного выполнения (рабочий не должен заниматься умственной работой).

Эти принципы легли в основу реорганизации производства и нашли широкое применение в практике управления предприятиями.



Еще один представитель этой школы Гаррингтон Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912) сформулировал актуальные и в настоящее время основополагающие правила эффективной управленческой деятельности. Он впервые отметил необходимость комплексного подхода к решению сложных задач организации и управления производством с учетом их эффективности, под которой он понимал максимально выгодное соотношение между затратами и результатами.

Генри Форд-старший (1863–1947) – основатель американского автомобилестроения, теории «фордизма» и основоположник производственной концепции маркетинга. В книгах «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра» он изложил основные положения своей теории:

- применение массового поточного (конвейерного) производства. Это дало возможность дробления любой работы на мелкие операции, использования малоквалифицированных рабочих, снижения нормы времени на операции, позволило добиваться высокой скорости конвейера и в итоге снижать затраты на производство;

- высокая оплата труда каждого рабочего, 48-часовая рабочая неделя;

- обеспечение оптимального состояния всех машин;

- уважение окружающих и самих себя.

Разновидностью школы научного управления является *классическая, или административная школа*, которая занималась изучением роли и функций менеджера в производстве. Считалось, что, как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы управления. Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841–1925). Он впервые разделил весь процесс управления на пять основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (координация), контроль.

Со временем положительные элементы научного управления сформировали систему строго определенной принудительной работы. Труд рабочего стал более интенсивным и тяжелым, что привело к усилению антагонизма между рабочими и руководителями. Выявился и еще один недостаток: не учитывалось влияние внешней среды организации.

***Школа человеческих отношений.*** Родоначальником ее считается Э. Мэйо, который на основе экспериментов с группами рабочих

на заводах фирмы «Уэстерн электрик К°» в г. Хотторне (США) в 1927–1939 гг. пришел к выводу, что производительность труда рабочих существенно зависит от социально-психологического климата в их среде, в неформальных малых группах, где имеются свои системы контроля. Воздействуя лишь на человека, даже не меняя технологии, можно значительно (до 30 %) повысить производительность труда. Концепция этой школы сводится к четырем основным положениям:

- человек – это социальное существо, живущее в организации и имеющее свои собственные интересы, отличные от интересов организации;

- решающее значение имеют не индивидуальные, а групповые интересы, выражающиеся через неформальную структуру группы;

- формирование «человеческих отношений» зависит от руководителя, его умения находить подход к людям;

- социальные проблемы могут быть решены в рамках отдельного предприятия.

Таким образом, ставилось под сомнение разделение труда. В результате эта школа стала противвесом школы научного управления, акцент делался на человеке, а не на производстве.

**Школа социальных систем.** В 50–60-х гг. XX в. возникла разновидность школы человеческих отношений – школа социальных систем. Ее представителями Г. Саймоном, Д. Марчем, психологом А. Маслоу были вскрыты причины высокой роли отношений в неформальных группах. Мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег. И чем выше уровень развития общества, тем меньше роль денег и физиологических потребностей в мотивации труда. Как только индивид удовлетворил свои потребности одного уровня, он переходит к следующему. При этом неизбежен конфликт между человеком и организацией. Задача заключается в снижении силы и последствий конфликтов.

**Школа поведенческих наук.** Исследования психологических аспектов человеческих отношений потребовали развития социологии и методов исследования поведения работников в организации. В 50-х гг. XX в. появилась школа поведенческих наук. Согласно ее теории, поведение представляет собой реакцию на стимул.

Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т. е. вырабатывает устойчивое поведение. Исследователи К. Арджирис, Р. Лайкерг, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Г. Саймон изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационных структур управления, коммуникаций в организации, лидерства, изменения содержания работы и трудовой жизни. Добиться эффективной работы организации можно за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями *количественной (управленческой) школы* (с 60-х годов XX века по настоящее время) как следствие применения экономико-математических методов и ЭВМ в управлении: имитационное моделирование, теория игр, линейное, нелинейное, динамическое, стохастическое программирование, теория вероятностей, управление запасами, теория очередей, методы анализа в условиях неопределенности и др.

Заметный вклад в развитие теории и практики управления внесли и *отечественные ученые*. Так, первые шаги в области научного менеджмента были сделаны задолго до Ф. Тейлора. В 1860–1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу стали активно внедрять английские промышленники.

В России в 1908 г. начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента: «Административно-техническая библиотека». Инициаторами их выпуска были популяризаторы «тейлоризма», горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин.

В ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Основные законы научной организации производства и НОТ были сформулированы в 20-х гг. XX в., но многие из них сохранили значение до сегодняшнего дня:

– акон наименьших при цепной связи, который гласит, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей

обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные;

– закон взаимного замыкания, суть которого состоит в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем «подсобные», работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей – на сторону;

– закон ритма, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы как производства, так и отдельных работников;

– закон реальных условий, говорящий о необходимости при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

Две основные концепции управления четко обозначились во втором десятилетии XX в.: организационно-техническая (А. А. Богданов, А. К. Гастев) и социальная (П. М. Керженцев, Н. А. Витке).

Богданов А. А. (1873–1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Разносторонность увлечений помогла ему заметить, что все виды управления в природе, технике и обществе имеют сходные черты. Это позволило говорить о возможности существования особой науки – организационной. Предметом последней в технической сфере является организация вещей, в экономической сфере – организация людей, в политической – организация идей. Техническая организация, по мнению А. Богданова, была определяющей по отношению ко всем остальным. Таким образом, он пренебрегал самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей. Хотя из-за абстрактности его взгляды и не получили широкого распространения, но содержали ценные для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования идеи.

Крупный организатор науки А. К. Гастев считал, что всю работу в области научной организации труда и управления надо начинать с отдельного человека, кем бы он ни был – руководителем или рядовым исполнителем. Методологической основой такого подхода стала разработанная им концепция трудовых установок, содержащая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными компонентами этой концепции были: теория трудовых движений в трудовом процессе, организация рабочего места, методика рационального производственного обучения, активизация работника и развитие в нем потребности к самосовершенствованию.

Еще одним направлением исследований А. К. Гастева была разработка концепции узкой базы, суть которой можно выразить словами: рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка. Закономерности управления последним можно распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Эти закономерности действуют в следующем порядке: расчет–установка–обработка–контроль–учет–систематика–расчет. Гастев А. К. распространял эту формулу на управление как вещами, так и людьми, поскольку считал, что и операции, производимые с помощью оборудования, и труд любого работника могут быть разложены на элементы, легко поддающиеся регулированию. Его идеи составили основу предложенной им науки о труде и управлении – социальной инженерии, в которой широко применялся математический аппарат, формулы и чертежи.

Представитель социального направления П. М. Керженцев (1881–1940) сформулировал *теорию организационной деятельности*. Выделив три объекта – труд, производство и управление, он считал управление наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.

Керженцев П. М. считал, что в работе по руководству организациями разных сфер есть общие черты, поэтому возможен обмен опытом и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. Он был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны быть не только точными исполнителями директив, полученных сверху, но должны проявлять и широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. В то же время П. М. Керженцев не умалял роли профессиональных руководителей, считая ее в значительной мере определяющей, поскольку в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, следовательно, на общие результаты деятельности организации.

В своей социально-трудовой концепции управления производством Н. А. Витке разграничил управление вещами и людьми. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации. По его мнению, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи

элементы соединяются с помощью административной функции, учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техническими, тем более важную роль играет административная функция. Сущность административной работы состоит в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах. Витке Н. А. сформулировал также совокупность требований к руководителям – носителям административной функции. Среди них: умение правильно подбирать персонал, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль.

В начале 30-х гг. XX в. профессор Ленинградского политехнического института О. И. Непорент впервые сформулировал основные положения организации производственного процесса во времени: выделил три вида движения партий деталей по рабочим местам, дал определение длительности производственного цикла изделия, ввел понятия «производственная мощность», «производственный ритм», «типы производства».

Начиная с середины 30-х гг. XX в., появилось много работ по оперативно-календарному планированию и методике расчета календарно-плановых нормативов: П. В. Крепиш «Структура и расчет производственного цикла» (1935), А. А. Киселев «Вопросы оперативного планирования производства» (1940), Г. В. Теплов «Оперативно-производственное планирование на машиностроительных заводах» (1940). Тогда же вышли учебники и монографии, сыгравшие значительную роль в развитии теории и практики организации и планирования машиностроительного производства. Впервые в учебнике «Организация производства в машиностроении», изданном под редакцией Б. Я. Каценбогена в Центральном НИИ организации производства и управления промышленностью Наркомата тяжелой промышленности в систематизированном виде изложены: основы социалистической организации производства, типы производства и организация поточного производства, заготовительных, обрабатывающих, сборочных цехов, обслуживающих хозяйств (транспортного, складского, инструментального, ремонтного, энергетического), организация труда.

Значительное влияние на развитие теории и практики оперативно-производственного планирования оказали работы профессора К. Г. Татевосова: «Производственные мощности цехов» (1948),

«Нормативные расчеты производства в серийном машиностроении» (1961), учебник «Основы оперативно-производственного планирования на машиностроительном предприятии» (1965).

В 1977 г. вышло учебное пособие профессора Белорусского политехнического института Н. С. Сачко «Организация и оперативное планирование машиностроительного производства», в котором впервые в комплексе рассматривались вопросы организации и оперативно-календарного планирования производственных процессов (основных, вспомогательных, обслуживающих) машиностроительных предприятий всех типов.

Следует отметить, что в управленческих исследованиях долгое время преобладал отраслевой, или народно-хозяйственный, подход, а на уровне отдельных организаций они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. началось повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятиями и развертывание экономических реформ. Предприятиям была предоставлена определенная самостоятельность в рамках централизованного плана, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления. В результате научных исследований сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единства организационной, экономической и социальной систем управления. Были обоснованы принципы научного управления социалистической системой хозяйствования:

- демократический централизм (централизованное управление народным хозяйством и хозяйственная самостоятельность организаций);
- единоначалие и коллегиальность (железная дисциплина и широкое участие в управлении трудящихся);

- единство политического и хозяйственного руководства (политические задачи определяются с учетом состояния экономики);

- отраслевой и территориальный подход (экономика – управление осуществлялось в отраслях, социальная сфера – территориальное управление);

- плановое ведение хозяйства;

- материальное и моральное стимулирование;

- научность управления;

- подбор и расстановка кадров;

- экономичность и эффективность;

- пропорциональность производства и управления;

- преемственность хозяйственных решений.

## Вопросы для самоконтроля

1. Сущность управления.
2. Отличие менеджмента от других способов организации коллективных действий.
3. Менеджмент с информационной точки зрения
4. Роль менеджмента в деятельности современных организаций.
5. Предмет менеджмента.
6. Объект управления.
7. Связь менеджмента с другими науками.
8. Исследовательские методы менеджмента.
9. Законы менеджмента.
10. Значение исследовательских методов и законов менеджмента.
11. Исторические периоды развития теории и практики менеджмента.
12. Школы менеджмента.
13. Школа научного управления.
14. Административная школа.
15. Школа человеческих отношений.
16. Школа социальных систем.
17. Школа поведенческих наук.
18. Количественная школа управления.
19. Существенные отличия различных школ управления.
20. Вклад отечественных ученых в развитие теории управления.

## Лекция № 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### План лекции

1. Характеристики предприятия.
2. Элементы предприятия.
3. Классификация предприятий.
4. Жизненный цикл предприятия.
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.

### Характеристики предприятия

Под предприятием (организацией) понимается специфическая социальная система, которая объединяет людей для реализации неких целей.



*Предприятие* (организация) – относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей); это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

*Предприятие* (организация) – самостоятельный хозяйственный субъект, обладающий правами юридического лица, основная первичная хозяйственная единица в экономической системе, которая, производя продукцию, изготавливая и реализуя изделия, выполняя работы или оказывая услуги, обеспечивает достижение своих целей.

*Основные цели предприятия* – удовлетворение рыночных потребностей в его продукции, работах, услугах, обеспечение прибыльности и решение на основе получения прибыли социальных и экономических проблем, удовлетворение интересов собственников его имущества.

Для предприятия характерны:

– производственно-техническое единство, т. е. тесная взаимосвязь всех составляющих его частей, которая определяется общностью назначения изготавливаемой ими продукции и технологического процесса;

– организационно-экономическое единство, т. е. наличие единых органов управления, единого производственного коллектива, административная обособленность, взаимосвязь плана производства с обеспечивающими его выполнение материальными, техническими и финансовыми ресурсами, организация деятельности на основе коммерческого расчета;

– хозяйственная самостоятельность, т. е. самообеспечиваемость предприятия необходимыми основными и оборотными средствами, самостоятельный сбыт продукции, наличие самостоятельной законченной системы отчетности и бухгалтерского баланса.

Обязательные требования к предприятию (организации):

– наличие хотя бы двух человек;

– наличие хотя бы одной цели, которую принимают все члены данной группы;

– наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Признаками предприятия (организации) являются:

*организационная культура* – ценности и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками, а также система запретов;

*организационная структура* – принципы взаимодействия внутри организации, совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами;

*взаимодействие с внешней средой* – получение ресурсов из внешней среды и, после их переработки, выпуск готовой продукции или услуги; учет запросов покупателей, клиентов (элементы внешней среды), требований законов, политической ситуации, экономических, технологических изменений и т. д. Если взаимодействие с внешней средой осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет – ее существование на рынке прекращается;

*использование ресурсов* (материальных, финансовых, кадровых, информационных);

*наличие границ существования*: во времени (жизненный цикл организации), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом организации).

Основные черты предприятия (организации):

*комплексность* – степень дифференциации в рамках организации, которая включает уровень специализации или разделение труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда;

*формализация* – заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников;

*соотношение централизации и децентрализации*, определяемое уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений очень централизован, т. е. действия по разрешению проблем принимаются высшими руководителями, в других случаях – децентрализован.

### **Элементы предприятия**

Ядром предприятия является производство, построенное на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств и предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса.

*Производственный процесс* – комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на получение продукции (изготовление товара) заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки. Он включает три элемента:

1) процесс труда или целесообразную деятельность рабочих по получению продукции высокого качества при минимальных затратах;

2) предметы труда или материальные ресурсы, на которые направлена деятельность рабочих;

3) средства труда или оборудование и машины, которые обеспечивают превращение материальных ресурсов в готовую продукцию.

Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создается продукция. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Под *основными производственными процессами* понимаются такие, в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей (например обработка почвы).

К *вспомогательным* относятся процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов (например, ремонт и техническое обслуживание техники и оборудования, производство различных видов энергии для своих нужд).

К *обслуживающим* относятся такие процессы, как транспортирование, складирование продукции и т. п.

### **Классификация предприятий**

Классификаций предприятий предполагает их деление:

- на правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и небюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные.

Кроме того, различают предприятия:

- по отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные и т. д.);
- самостоятельности принятия решений (головные/материнские, дочерние и зависимые).

Статус *правительственной* организации дается официальными органами власти, и на них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. *Неправительственные* – это все другие организации (предприятия), не имеющие такого статуса.

*Коммерческие* предприятия строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для *некоммерческих* предприятий основная цель – удовлетворение общественных потребностей.

*Бюджетные* организации (предприятия) строят свою деятельность, исходя из выделенных государством средств, *небюджетные* предприятия сами изыскивают источники финансирования.

*Формальные* организации (предприятия) – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества, которые выступают как юридические лица. *Неформальные* организации – незарегистрированные в государственном органе организации: объединения людей, связанных личными интересами, общностью взглядов и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

*Общественные* организации строят свою деятельность в интересах человека и общества. *Хозяйственные* организации (предприятия) создаются для удовлетворения потребностей человека и общества во внешней для организации среде. Продукция хозяйственных предприятий – товары, услуги, информация, знания. Хозяйственные предприятия принято разделять на четыре группы: микро-, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Хозяйственные предприятия классифицируются:

- по времени действия: бессрочные и временные;
- сезону активного действия: летние, зимние и т. д.;
- масштабу производства: осуществляющие единичное, серийное, массовое производство;
- специализации производства: специализированные и универсальные;
- номенклатуре выпуска продукции: монономенклатурные и многономенклатурные.

## **Жизненный цикл предприятия**

Деление жизненного цикла предприятия на соответствующие этапы предусматривает:

1. Этап предпринимательства. Предприятие находится в стадии становления. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно. Продвижение к следующему этапу требует обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа. Формируется миссия. Коммуникации и структура в рамках предприятия остаются в сущности неформальными.

3. Этап формализации и управления. Структура стабилизируется, вводятся правила, определяющие процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководства, процесс принятия решений становится более взвешенным. Роли персонала уточнены, выбытие сотрудников не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Предприятие увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка предприятие сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию и услуги. Увеличивается потребность в работниках, кто обладает наиболее ценными специальностями.

## **Внутренняя и внешняя среда предприятия**

Среда предприятия (организации) включает три составляющие:

- макроокружение;
- непосредственное окружение;
- внутреннюю среду.

Внутренняя среда предприятия является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятию функционировать, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внешняя среда (макроокружение и непосредственное окружение) является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на должном уровне.

Макроокружение предприятия включает следующие компоненты:

- экономический;
- правовой;
- политический;
- социальный;
- технологический.

Макроокружение создает общие условия нахождения предприятия во внешней среде. Применительно к отдельно взятому предприятию макроокружение обычно не имеет специфического характера. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные предприятия неодинакова. Это связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом предприятий.

Непосредственное окружение включает следующие основные компоненты:

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

С ними предприятие находится в непосредственном взаимодействии и может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, и тем самым активно участвуя в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Внутренняя среда включает:

- кадры;
- организацию управления;
- производство;
- финансы;
- маркетинг;
- организационную культуру.

Изучение внутренней среды направлено на выяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие предприятия (организации) как объекта управления.
2. Основные цели предприятия.
3. Требования к предприятию.
4. Признаки и основные черты организации.
5. Элементы предприятия.
6. Производственный процесс и его элементы.
7. Основные, вспомогательные и обслуживающие производственные процессы.
8. Классификация предприятий.
9. Коммерческие и некоммерческие предприятия.
10. Бюджетные и небюджетные предприятия.
11. Общественные и хозяйственные предприятия.
12. Жизненный цикл предприятия.
13. Внешняя среда предприятия.
14. Макроокружение предприятия.
15. Непосредственное окружение предприятия.
16. Внутренняя среда предприятия.
17. Компоненты макроокружения предприятия.
18. Компоненты непосредственного окружения предприятия.
19. Компоненты внутренней среды предприятия.

## **Лекция № 3. УПРАВЛЕНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ**

### **План лекции**

1. Цель и субъекты хозяйствования АПК.
2. Государственное регулирование и управление АПК.
3. Функции государства по управлению АПК.
4. Аграрная политика и ее элементы.
5. Органы управления АПК.

### **Цель и субъекты хозяйствования АПК**

Сельское хозяйство тесно связано с отраслями промышленности, поставляющими для него средства производства; отраслями, перера-

батывающими сельскохозяйственное сырье; специальными сферами, обслуживающими сельское хозяйство. Эти отрасли объединены в единый объект организации и управления – агропромышленный комплекс (АПК).

*Цель функционирования АПК* заключается в удовлетворение общественных потребностей в продовольствии и сельскохозяйственном сырье.

Субъектами хозяйствования АПК, независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности, считаются организации, у которых основными видами деятельности являются:

- производство средств производства для создания сельскохозяйственной продукции, ее первичной обработки и обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- производство сельскохозяйственной продукции;
- заготовка, переработка и реализация этой продукции;
- производство продуктов питания;
- подготовка кадров для отраслей агропромышленного комплекса;
- научное, техническое, строительное, агрохимическое, ветеринарное, транспортное, материальное и иное обслуживание.

В сельскохозяйственном производстве участвуют крупные товарно-аграрные производственные субъекты хозяйствования различных форм собственности (сельскохозяйственные производственные кооперативы, акционерные общества, унитарные предприятия), а также фермерские хозяйства.

Участниками АПК являются:

– обслуживающие организации «Агропромсервис». Они оказывает услуги сельскохозяйственным организациям по капитальному ремонту тракторов, зерновых и силосоуборочных комбайнов и других сложных сельскохозяйственных машин; занимаются монтажом, техническим обслуживанием и ремонтом животноводческой техники; обеспечивают хозяйства необходимыми материалами и оборудованием; оказывают транспортные услуги; поставляют минеральные удобрения и ядохимикаты, осуществляют химическую обработку посевов;

– специализированные сельскохозяйственные организации (птицефабрики, предприятия по выращиванию племенных животных, пчеловодческие, звероводческие, коневодческие хозяйства, рыбхозы, хозяйства по выращиванию семян, плодовоовощеводческие хозяйства и др.);



– организации по переработке сельскохозяйственной продукции (мясокомбинаты, молочные и сыродельные заводы, консервные заводы, хлебозаводы и комбинаты хлебопродуктов, комбикормовые заводы, кондитерские фабрики, заводы пищевых продуктов, сахарные заводы, крахмальные заводы, льнозаводы и др.).

В системе АПК находятся также научные учреждения, учреждения высшего образования, аграрные колледжи и лицеи.

На 2016–2020 годы принята Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь. Ее цель – повышение эффективности сельскохозяйственного производства и сбыта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, а также повышение их конкурентоспособности, обеспечение внутреннего рынка страны отечественной сельскохозяйственной продукцией и продовольствием в необходимых объемах и надлежащего качества на основе формирования рыночных механизмов хозяйствования и развития аграрного бизнеса.

Для достижения намеченных целей предполагается решение следующих задач:

- повышение производительности труда в сельском хозяйстве;
- увеличение объемов экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания;
- достижение объемов и структуры производства продукции растениеводства и животноводства, позволяющих сбалансировать спрос и предложение по важнейшим видам продукции;
- увеличение в племенных хозяйствах численности поголовья коров молочных и специализированных мясных пород селекционных стад, чистопородных свиноматок, овцематок;
- обеспечение производства прудовой и озерно-речной рыбы, а также ценных видов рыб;
- совершенствование структуры машинно-тракторного парка сельскохозяйственных организаций;
- повышение продуктивности мелиорированных сельскохозяйственных земель, создание и поддержание оптимального для сельскохозяйственных растений водного режима почв за счет реализации мелиоративных мероприятий;
- улучшение финансового состояния организаций, осуществляющих производство продукции сельского хозяйства;
- обеспечение увеличения объемов производства сельскохозяйственной продукции в крестьянских (фермерских) хозяйствах;

- развитие и повышение эффективности производства продуктов питания, напитков и табачных изделий;
- создание условий для устойчивого и динамичного развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

### **Государственное регулирование и управление АПК**

В республике осуществляется государственное регулирование и управление в сфере агропромышленного производства, необходимость чего обусловлена следующим:

- сельскохозяйственные организации получают более низкий доход и не могут конкурировать на рынке с производителями других отраслей;
- имеет место зависимость урожая, следовательно, и доходов сельскохозяйственных организаций от климатических условий, что ведет к нестабильности их положения;
- в случае непринятия упреждающих мер по поддержке сельскохозяйственных организаций не исключено их разорение, которое в свою очередь может повлечь снижение уровня продовольственной безопасности страны.

Под государственным управлением АПК понимают прямое (непосредственное) целенаправленное управленческое воздействие на организации агропромышленного комплекса. Оно ограничено рамками государственной собственности и его объектами, которыми являются:

- органы отраслевого управления;
- государственные унитарные предприятия республиканского и регионального уровня;
- акционерные общества, у которых доля акций, принадлежащих государству, обеспечивает контроль над ними;
- контрольно-инспекционные службы;
- государственные целевые программы.

По отношению к этим объектам государство (в лице органов государственной власти) вправе осуществлять функции хозяйственного управления:

- назначать и снимать с работы руководителей организаций государственной формы собственности;
- устанавливать плановые задания;
- определять уровень оплаты труда;
- контролировать хозяйственную и финансовую деятельность и т. д.

Под государственным регулированием АПК понимают косвенное (опосредованное, т. е. осуществляемое преимущественно экономическими методами) управленческое воздействие на социально-экономические процессы (распределение, обмен и потребление) как в государственном, так и в негосударственном секторах агропромышленного производства. Объектами государственного регулирования, независимо от их правового статуса, выступают все организации АПК.

### **Функции государства по управлению АПК**

Система организации государственного управления АПК включает:

– законодательство, регулирующее общественные отношения между участниками АПК;

– органы государственного регулирования и управления, реализующие ряд функций и осуществляющие управленческое воздействие на агропромышленный комплекс.

На республиканском уровне государство реализует следующие функции по регулированию и управлению АПК:

– *нормотворческие*. Они направлены на формирование аграрного и других отраслей права, нормами которых регулируются общественные отношения в АПК;

– *разрешительные*. Это предоставление организациям АПК свободы хозяйственного управления, связанного с выбором организационно-правовой формы, передачей акций в доверительное управление, самостоятельным распоряжением произведенной продукцией, созданием бюджетных и внебюджетных фондов, субсидированием, финансовым и ресурсным обеспечением целевых программ, лицензированием, квотированием и т. д.;

– *контрольно-запретительные*. Это контроль за реализацией общей стратегии аграрной политики, надзор в области ветеринарии, химизации и защиты растений, использования земель, экологии, охраны труда, налогообложения, статистики и т. д.;

– *аналитические*. Они предполагают отслеживание тенденций, анализ состояния экономики отрасли, подготовку аналитических докладов и т. д.;

– *информационные*. Они основаны на мониторинге статистической, правовой, рыночной и иной информации, связаны со стимулированием создания информационно-коммуникационной инфраструктуры

в АПК, т. е. сети различных информационно-аналитических, консультационных, маркетинговых, юридических и других организаций, деятельность которых направлена на АПК;

– организационные. Они реализуются через формирование и совершенствование организационной структуры и системы государственного управления;

– *регулирующие*. Они основаны на контроле и регулировании межотраслевых, межрегиональных и межгосударственных отношений (ценовые, налоговые, кредитные, таможенные механизмы);

– *кадровые*. Они направлены на создание сети центров обучения, подбор руководителей государственных предприятий и организаций, аттестацию работников органов управления АПК;

– *научного обеспечения АПК*. Они реализуются путем организации и финансирования фундаментальных и наиболее важных прикладных исследований, стимулирования приоритетных направлений научно-технического прогресса, формирования системы экспертизы разработок и государственно-хозрасчетных служб внедрения;

– *прямое управление объектами собственности*. Оно осуществляется путем назначения руководителей, доведения производственных заданий, финансирования программ, контроля за хозяйственной и финансовой деятельностью;

– *участие в управлении акционерными обществами с контрольным или иным пакетом акций государства*. Это обеспечивается через институт представительства в органах управления акционерных обществ: участие в собраниях акционеров, советах директоров; формирование государственных холдингов и др.

### **Аграрная политика и ее элементы**

Государственная аграрная политика является одним из направлений внутренней политики Республики Беларусь, обеспечивающим стимулирование повышения эффективности агропромышленного комплекса на базе совершенствования специализации сельскохозяйственного производства и его организационно-экономической структуры, рационального использования земель и государственной поддержки агропромышленного комплекса.

Аграрная политика – это совокупность принципов и методов государственного воздействия на экономику агропромышленного комплекса, экономические отношения, развитие сельской инфра-

структуры в интересах населения страны, обеспечения политической стабильности и продовольственной независимости.

Основными целями государственной аграрной политики являются:

- повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для обеспечения сбалансированности внутреннего продовольственного рынка и наращивания экспортного потенциала;

- формирование эффективного рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия с развитой инфраструктурой;

- повышение эффективности производственно-экономической деятельности субъектов, осуществляющих деятельность в области агропромышленного производства;

- создание благоприятного инвестиционного климата и увеличение объема инвестиций в агропромышленный комплекс;

- содействие структурным изменениям в агропромышленном комплексе, включая изменения внутрипроизводственных и имущественных отношений, обеспечивающее свободное развитие всех форм собственности;

- поддержание паритета индекса цен на промышленную продукцию, работы (услуги), используемые сельскохозяйственными товаропроизводителями, и индекса цен на сельскохозяйственную продукцию;

- обеспечение устойчивого развития сельских территорий, занятости сельского населения, повышения уровня его жизни, в том числе оплаты труда работников, занятых в сельском хозяйстве;

- сохранение и воспроизводство природных ресурсов, используемых для производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

В аграрной политике можно выделить следующие элементы.

1. *Земельная политика*, основными направлениями которой являются:

- правовое разрешение вопросов о полном или частичном землевладении, аренде земли;

- регулирование вопросов землепользования и его структуры;

- планирование и управление процессами землеустройства, развития сельских регионов и др.

2. *Финансовая политика*. Ее основные направления:

- развитие системы кредитования аграрной сферы;

– совершенствование системы текущего финансового обслуживания;

– бюджетное финансирование.

3. *Социальная политика.* Она включает:

– формирование доходов;

– обновление и развитие села;

– развитие рыночной инфраструктуры села;

– социальные гарантии (пенсионное обеспечение, страхование);

– вопросы экологии.

4. *Политика в области формирования рынка,* которая имеет следующие основные направления:

– стабилизация внутреннего рынка сельскохозяйственной продукции;

– регулирование поведения на внешних рынках сельскохозяйственной продукции (условия экспорта);

– совершенствование нормативно-правового обеспечения, ограничивающее свободу входа и выхода на аграрные рынки (инвестиционная привлекательность, антимонопольное законодательство).

### **Органы управления АПК**

Государственные органы управления, реализующие функции государства по отношению к АПК на республиканском уровне, разделяют на функциональные и отраслевые.

К *функциональным органам* относятся министерства и их комитеты, которые осуществляют управленческое воздействие в рамках реализации одной или нескольких функций государства. Особое, главенствующее место среди функциональных органов государственного управления занимает Министерство экономики. Оно является республиканским органом государственного управления, который подчиняется Правительству Республики Беларусь, проводит государственную политику, осуществляет регулирование и управление в сферах анализа и прогнозирования социально-экономического развития, разработки и реализации государственной экономической политики и государственной политики в сфере осуществления инвестиций, развития предпринимательской деятельности, экономической несостоятельности (банкротства).

Министерство экономики координирует деятельность республиканских органов государственного управления, иных государственных

организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, в этих сферах. По отношению к АПК оно:

- участвует в разработке аграрной политики как составного элемента экономической политики государства;

- принимает участие в разработке предложений по развитию агропромышленного комплекса и выработке мер по их реализации, подготавливает предложения по финансированию мероприятий, связанных с развитием производственной и социальной сфер сельских населенных пунктов.

Основным республиканским *отраслевым органом* государственного управления для АПК является Министерство сельского хозяйства и продовольствия. Оно подчиняется Совету Министров Республики Беларусь, осуществляет государственное управление и регулирование в области сельского хозяйства, рыболовства, рыбоводства, производства пищевых продуктов, а также в области семеноводства, сортоиспытания, карантина и защиты растений, сохранения и повышения плодородия почв, племенного дела, ветеринарии, обеспечения качества продовольственного сырья и пищевых продуктов, мелиорации, механизации и электрификации сельскохозяйственного производства.

Среди задач Министерства сельского хозяйства и продовольствия можно выделить следующие:

- осуществление мероприятий по повышению эффективности производства в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов;

- создание условий для увеличения ресурсов продукции сельского хозяйства, улучшения снабжения населения республики продовольствием, обеспечение продовольственной безопасности;

- привлечение инвестиций, в том числе иностранных, в сельское хозяйство, рыбохозяйственную деятельность и производство пищевых продуктов;

- увеличение объемов и конкурентоспособности экспортируемой продукции, развитие товаропроводящих сетей по реализации за рубежом продукции сельского хозяйства и пищевых продуктов.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия возглавляет Министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом Республики Беларусь. В Минсельхозпрод образуется коллегия в составе 21 человека, куда входят Министр

сельского хозяйства и продовольствия (председатель коллегии), его заместители и руководители республиканских унитарных предприятий «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по земледелию», «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по животноводству», «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по картофелеводству и плодоовощеводству» и «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по механизации сельского хозяйства». По решению Совета Министров Республики Беларусь, в ее состав могут входить другие руководящие работники центрального аппарата Минсельхозпрода, подчиненных организаций, а также иных юридических лиц.

В структуру центрального аппарата Минсельхозпрода входят Департамент ветеринарного и продовольственного надзора с правами юридического лица, главные управления, управления, отделы, секторы, а также иные структурные подразделения для обеспечения деятельности и технического обслуживания в соответствии с законодательством.

В систему Минсельхозпрода также входят:

- комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов;
- государственные организации, подчиненные Минсельхозпроду, согласно перечню, утверждаемому Советом Министров Республики Беларусь;
- хозяйственные общества, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь и переданы в управление Минсельхозпроду, согласно перечню, утверждаемому Советом Министров Республики Беларусь.

Вторым по значению органом государственного управления в АПК выступает Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром». Он является основным производителем пищевой продукции в стране и проводит единую экономическую, техническую и технологическую политику в пищевой промышленности республики, которая включает более 20 подразделений, производящих сотни наименований продовольственных товаров. Основными задачами концерна являются:

- проведение единой экономической, технической и технологической политики в организациях пищевой промышленности Республики Беларусь;



- создание условий для увеличения ресурсов продовольствия и сельскохозяйственного сырья, улучшение снабжения населения страны продуктами питания;
- обеспечение в организациях пищевой промышленности роста производства продукции для удовлетворения потребностей внутреннего рынка и увеличения поставок на экспорт;
- повышение эффективности и конкурентоспособности экспорта продукции, развитие товаропроводящей сети за рубежом, способствующей реализации продукции;
- организация привлечения внешнего финансирования для проведения технического перевооружения и модернизации производств.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Субъекты хозяйствования АПК.
2. Цель функционирования АПК.
3. Участники АПК.
4. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь.
5. Государственное регулирование в сфере агропромышленного производства.
6. Необходимость государственного управления и регулирования организациями АПК.
7. Государственное управление АПК.
8. Государственное регулирование АПК.
9. Система организации государственного управления АПК.
10. Функции государства по управлению АПК.
11. Аграрная политика и ее цели.
12. Земельная политика.
13. Финансовая политика.
14. Социальная политика.
15. Политика в области формирования рынка.
16. Органы государственного управления в АПК.
17. Функциональные и отраслевые органы управления в АПК.
18. Министерство сельского хозяйства и продовольствия и его задачи.
19. Структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия.
20. Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром» и его задачи.

## Лекция № 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### План лекции

1. Процесс управления.
2. Общие (основные) функции управления.
3. Конкретные (специальные) функции управления.

### Процесс управления

*Управление* – это процесс, направленный на достижение целей предприятия, представляющий собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач предприятия. Эти действия получили название *управленческих функций*, или функций менеджмента (*лат.* – выполнение, деятельность, обязанность).

Функции управления можно рассматривать как специфический вид работ, обеспечивающий рациональную форму разделения труда работников аппарата управления. Функции менеджмента определяют сущность и содержание организационно-управленческой деятельности на всех уровнях управления. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс, вызванный сложностью производства и управления им, результат разделения и специализации труда в сфере управления.

В своей последовательности функции менеджмента представляют собой технологию управления. Последовательное выполнение функций менеджмента и составляет процесс управления.

Все функции управления разделяют на общие (основные) и конкретные (специальные). Основные функции менеджмента являются общими для процесса управления любым предприятием. Специальные функции менеджмента определяются спецификой и особенностями производства.

Функции управления определяют:

- целенаправленность воздействия;
- сущность и содержание управления;
- стратегию и тактику управления;
- методы и процессы управления;
- структуру кадров управления;
- потоки и объемы информации;

- возможность механизации и автоматизации управления;
- содержание управленческих решений;
- сложность и трудоемкость управленческой деятельности.

Функции управления учитываются:

- при разработке положений, уставов организационных формирований всех форм собственности;
- разработке должностных инструкций;
- оценке, подборе, расстановке кадров управления;
- формировании рациональных структур аппарата управления;
- определении структуры рабочего времени руководителей и специалистов.

### **Общие (основные) функции управления**

Выделяют пять общих функций управления:

- планирование (прогнозирование);
- организация;
- координация (регулирование);
- стимулирование (активизация, мотивация);
- контроль (анализ, учет).

**Планирование** – вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. Оно является органической частью процесса управления, задающей направление и параметры будущего развития организации.

Результатом выполнения функции планирования являются планы, содержащие цели и задачи (т. е. перечень того, что должно быть сделано), определяющие последовательность, ресурсы и сроки выполнения работ, необходимых для достижения поставленных целей.

Планирование как процесс управления включает:

- постановку целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения поставленных целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение;
- определение временных рамок (сроков) выполнения поставленных показателей, задач, целей;
- определение основных показателей (индикаторов), позволяющих контролировать и оценивать выполнение задач;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Планирование представляет собой непрерывный процесс использования новых путей и способов совершенствования деятельности организации за счет выявления новых возможностей, анализа сильных сторон, возникновения новых условий и факторов. Планированием деятельности занимаются в организациях всех форм собственности (государственной и частной) и всех размеров (на малых, средних и крупных предприятиях).

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах. Оно органически вписывается в рыночный механизм хозяйствования. Важно определить, что и как должно планировать государство, а что – сами предприятия (субъекты планирования).

С точки зрения обязательности плановых заданий различают планирование директивное и индикативное.

*Директивное планирование* – процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Директивные планы имеют адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

*Индикативное планирование* представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер. В процессе деятельности при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, в текущем планировании – директивное. Два этих планирования должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать:

- долгосрочное планирование (перспективное);
- среднесрочное планирование;
- краткосрочное планирование (текущее).

*Перспективное планирование* охватывает период более пяти лет: 10, 15 и 20. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие. Перспективное планирование следует отличать от прогнозирования. По форме они представляют собой

один и тот же процесс, но различаются по содержанию. Прогнозирование – процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития предприятия в будущем, его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития планируемого процесса или объекта и обосновать выбор наиболее приемлемого варианта. В этом смысле прогнозирование является одним из этапов перспективного планирования.

*Среднесрочное планирование* осуществляется на период от одного года до пяти лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется *скользящий пятилетний план*, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой краткосрочный план.

*Текущее планирование* охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

По содержанию плановых решений выделяют планирование:

- стратегическое;
- тактическое;
- оперативно-календарное;
- бизнес-планирование.

*Стратегическое планирование* ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует принять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т. д. Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

Если стратегическое планирование рассматривать как поиск новых возможностей предприятия, то *тактическое планирование* следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, оперативно-календарное планирование – процессом их реализации. В результате тактического планирования

составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период. Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Что касается объектов и предметов этого планирования, то они могут быть самыми разными. При этом следует помнить одно правило: единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки–выпуск–прибыль–цена», иначе становится нецелесообразным тактическое планирование.

*Оперативно-календарное планирование* является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Его основная задача состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации планомерной повседневной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений. В процессе оперативно-календарного планирования выполняются следующие плановые функции:

- определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов цехами-поставщиками их потребителям;

- осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставка на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснастки, необходимой для выполнения плана производства продукции;

- ведется систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производственного процесса, предупреждающие или ликвидирующие его отклонения от планового графика.

Оперативно-календарное планирование увязывает все эти элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т. д.

*Бизнес-планирование* предназначено для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

- текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности;
- возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, возврата заемных средств;
- предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
- целесообразности оказания мер государственной поддержки.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (основополагающими правилами) руководствуются при сопоставлении планов.

*Основные принципы планирования:*

- полнота планирования. При планировании должны использоваться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;
- точность планирования. При составлении планов должны использоваться современные методы, средства, методики, которые будут обеспечивать большую точность;
- ясность планирования. Цель, задачи планирования должны иметь простые формулировки, доступные для их осознания каждым членом организации. Поняв, осмыслив их, любой сотрудник предприятия будет прикладывать усилия для скорейшего достижения цели организации;
- непрерывность планирования. Планирование – непрерывно повторяющийся и постоянно длящийся во времени процесс;
- экономичность планирования. Расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Таким образом, план представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Планирование позволяет принимать решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники, чтобы достичь этих целей.

**Организация** – создание новой или усовершенствование существующей структуры управления для реализации целей и задач предприятия.

Следует отметить, что термин «организация» (*лат.* – сообщаю стройный вид, упорядочиваю, устраиваю) в менеджменте употребляется в двух значениях:

1) организация как обозначение процесса упорядочения субъекта и объекта управления таким образом, что каждый из этих элементов содействует успеху деятельности всего предприятия. В этом смысле организация – процесс создания, сохранения и развития структуры предприятия и ее отдельных частей, например: организация системы управления, организация производства, организация исполнения управленческого решения;

2) организация как созданная, упорядоченная и действующая система, например: предприятие, фирма, научно-исследовательская организация, структура предприятия.

Первое смысловое значение характеризует организацию как функцию менеджмента – деятельность по созданию, развитию и сохранению структуры предприятия, второе – как результат выполнения этой функции: упорядоченную структуру предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленной цели.

Организация создает кооперацию людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна осуществляться с наивысшим эффектом при минимуме затрат.

Цель функции организации – формирование структуры субъекта и объекта управления, а также взаимосвязей между ними.

Содержание функции организации в менеджменте раскрывается через понятия «департаментализация», «норма управляемости», «централизация и децентрализация управления», «регламентация».

*Департаментализация* (*англ.* – отдел) – группировка родственных функций и главных видов работ, приводящих к образованию структурных подразделений. Структурное подразделение – часть организации (группа, бюро, отдел, управление, департамент, участок, цех, производство и т. п.), которая выполняет родственные виды работ.

*Норма управляемости* – то количество подчиненных, которыми руководитель может эффективно управлять. Практика показывает, что существует количественный предел числа сотрудников, работу которых может успешно планировать, мотивировать, организовывать



и контролировать один руководитель. Этот предел непостоянен и зависит от конкретных условий. Например: от 5 до 10 человек – подчиненные выполняют разные функции; от 10 до 20 человек – подчиненные выполняют сходные функции; от 20 до 40 человек – подчиненные выполняют одинаковые функции.

Степень централизации и децентрализации в управлении – сложнейшая проблема организационной деятельности. *Централизация (децентрализация)* – степень сосредоточения у руководителей различных иерархических уровней полномочий по принятию и реализации управленческих решений. Решая вопрос об оптимальном сочетании централизации и децентрализации, надо исходить из их преимуществ и недостатков.

Преимущества централизации:

- возможность концентрации значительных материальных и финансовых ресурсов на главных стратегических направлениях, обеспечивающих победу в конкурентной борьбе;
- полная и очевидная реализация принципа единоначалия в системе управления.

Недостатки централизации:

- отсутствие гибкости и динамизма в системе управления. Жестко централизованная система, в которой руководители высшего уровня принимают решения, руководители среднего и первичного звена передают и согласовывают их, а работники выполняют, медленно приспосабливается к быстро меняющимся условиям внешней среды, не оперативно реагирует на потребности клиентов, не склонна к внутренним инновациям;
- низкая предприимчивость, отсутствие инициативы и творчества в работе среднего и нижнего уровней управления. Работникам этих уровней отводится роль «винтика» в сложном механизме организации, что не способствует их развитию.

*Регламентация* – заключительный этап организационной деятельности. Она осуществляется для разработки организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, правил и процедур, которые являются основными документально оформленными результатами выполнения функций организации.

Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической, правовой и иных сторон деятельности любого предприятия. Она

непосредственно направлена на упорядочение деятельности всех сотрудников, позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие для этого потребуются средства. Таким образом, если функция планирования отвечает на вопросы «что делать? что предпринять? что предвидеть?», то функция организации ставит вопросы «кто и как будет реализовывать планы предприятия?». Через организационную деятельность, т. е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Данная функция является средством достижения целей организации.

Принципы организационной деятельности:

- целенаправленность. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели предприятия;
- эластичность организации. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- устойчивость. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее структура не разрушалась под влиянием внешней и внутренней среды;
- непрерывное совершенствование. Предполагается необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации управленческих решений;
- прямая соподчиненность. Любой работник предприятия должен иметь, как правило, одного начальника;
- объем контроля. Руководитель в состоянии квалифицировано обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- ответственность. Руководитель несет ответственность за результаты функционирования организации, за принятие управленческих решений и за действия своих подчиненных;
- соизмеримость ответственности и возложенных обязанностей, полномочий и функций;
- приоритет функций. Управленческая функция порождает орган управления, а не наоборот.

На практике данные принципы применяются комплексно. В целом результатом выполнения функции организации является динамичная система разделения и кооперации труда на предприятии.

**Координация** – обеспечение согласованности действий коллективов людей для достижения целей предприятия.

Координация в управлении предприятием осуществляется путем налаживания взаимодействия различных подразделений. Она включает в себя также регулирование и маневрирование человеческими, материальными и финансовыми ресурсами. Но говоря о регулировании, не следует считать его синонимом координации. Регулирование – часть текущего координирования.

Функцию координации обычно выполняет руководитель организации. Для этого он должен иметь всю информацию как о стратегических задачах, так и по текущим вопросам.

**Стимулирование** – побуждение коллектива людей к повышению эффективности их деятельности.

Поведение людей всегда мотивировано. Они могут трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а могут уклоняться от работы. Поведение человека может иметь и другие проявления. Во всех случаях следует искать мотивы поведения. *Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

*Мотивы* – совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение

людей, образует его *мотивационную структуру*. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и т. п. Мотивационная структура отдельного человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

*Мотивирование* – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы, являющиеся внешними побудителями к действию. В качестве стимулов выступает то, что человек желал бы получить в результате определенных действий. Стимулы реализуются в четырех основных формах:

- 1) принуждение. Например, административные методы принуждения: выговор, перевод на другую должность;
- 2) материальное поощрение: заработная плата, тарифные ставки, премии, компенсации, путевки на отдых и лечение, кредиты, ссуды на строительство жилья;
- 3) моральное поощрение: благодарности, почетные грамоты, дипломы.
- 4) самоутверждение как внутренняя движущая сила человека, побуждающая его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения, например: написание диссертации, книги, получение второго высшего образования.

Каждый руководитель должен знать и уметь использовать, в зависимости от конкретных ситуаций, существующие формы и методы регулирования трудового поведения и стимулирования персонала. Все стимулы подразделяются на материальные и нематериальные.

*Материальные стимулы* могут быть денежными (заработная плата, премии и доплаты) и неденежными (льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями и т. п.).

Группа *нематериальных стимулов* включает:

– социальные стимулы. Они связаны с потребностью в уважении со стороны коллектива и руководства, в признании работника как хорошего специалиста;

– творческие стимулы. Они основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении. Возможности самореализации зависят от уровня образования, творческого потенциала и профессиональной подготовки работников;

– социально-психологические стимулы. Они вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Это одна из главных его потребностей. Участвуя в процессе производства и выполняя трудовые функции, человек имеет возможность общения с другими людьми.

*Стимулирование* – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования тем, что стимулирование является одним из методов мотивации. Концепция стимулирования основывается на применении стимулов как внешних воздействий на человека для координации его деятельности (например, применение наказания, поощрения, повышение в должности и т. п.). Кроме стимулирования, к мотивации относят такие усилия руководителя, которые направлены на формирование определенной мотивационной структуры работника.

Таким образом, применение воспитания и обучения как одного из методов мотивирования людей приводит к тому, что сами члены коллектива проявляют заинтересованность в делах организации, не получая соответствующего стимулирующего воздействия. И чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Схема мотивационного процесса следующая:

- возникновение потребности;
- поиск путей устранения потребностей;
- определение направления действия;
- осуществление действия; осуществление действия за получение вознаграждения;
- устранение потребностей.

Вознаграждения в процессе мотивации имеют более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценностей у людей разные, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающее в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией, например: зарплата, продвижение по службе, служебный статус и престиж, похвала, признание, а также различные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и пр.).

**Контроль** – систематическое наблюдение за деятельностью коллективов людей для выявления отклонений от установленных планов, норм, правил и требований.

Контроль как функция управления призван обеспечить достижение целей организации путем систематического представления информации о действительном состоянии дела по выполнению плановых решений, анализа этой информации и проведения соответствующих корректировок. Функцию контроля можно определить как процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дел по выполнению планов, о ходе решения задач. Контроль представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном (запланированном) пути достижения целей путем периодической оценки и сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами).

Задачи контроля:

- обнаружение и устранение информационной неопределенности;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
- поддержание успеха организации;
- обеспечение широты контроля.

Контроль включает учет, анализ и регулирование. По итогам учета руководитель должен получить объективную информацию о реальном состоянии объекта управления. С помощью анализа оценивается состояние данного объекта, выявляются отклонения от плановых параметров и их причины, делаются практические выводы о результатах фактической деятельности объекта и потенциальных возможностях. Затем осуществляется регулирование, включающее разработку мероприятий, которые обеспечивают достижение плановых целей.

Процесс контроля включает четыре основных этапа и охватывает все уровни управления.

*На первом этапе* руководители, основываясь на стратегических целях организации, устанавливают стандарты и нормы, по которым будут оцениваться общие результаты деятельности.

*На втором этапе* на всех уровнях управления производится измерение реального состояния дел.

*На третьем этапе* фактические результаты деятельности сопоставляются с ранее разработанными стандартами.

*На четвертом этапе* предпринимаются соответствующие корректирующие действия.

*Основные варианты корректирующих действий:*

– проведение корректировок, если результаты деятельности не соответствуют стандартам. Корректирующие действия могут заключаться в улучшении производственной, коммерческой, финансовой и иных видов деятельности;

– пересмотр стандартов. В результате анализа может быть установлено, что стандарты недостижимы. В этом случае могут быть определены новые цели, стандарты и планы.

Если результаты деятельности соответствуют стандартам или не превышают границ допустимых отклонений, то не требуются никакие меры, кроме поощрения работников.

*Виды контроля:*

– предварительный контроль, который осуществляется до фактического начала работ;

– текущий контроль, осуществляемый руководителем в ходе выполнения работ;

– заключительный контроль, который дает руководителю информацию для планирования работы в будущем.

*Принципы эффективного контроля:*

– стратегическая направленность;

– ориентация на результаты;

– своевременность;

– гибкость;

– простота;

– экономичность.

Процесс управления можно рассматривать как совокупность следующих один за другим управленческих циклов, каждый из которых имеет свои особенности, цели и задачи, пространственно-временные границы, способы и пути достижения целей и т. д.

В этом циклическом процессе контроль является последней, завершающей стадией, результаты которой являются исходным этапом для осуществления очередного управленческого цикла.

### **Конкретные (специальные) функции управления**

Конкретные функции менеджмента определяются спецификой деятельности предприятий. В сельскохозяйственном производстве можно выделить ряд специальных функций.

*Общее руководство* – организация и координация деятельности сельскохозяйственной организации работниками аппарата управления, главными специалистами и руководителями подразделений.

*Технико-экономическое планирование* – постановка целей ближайшего и перспективного развития, обоснование расходования средств и капитальных вложений, разработка производственных программ, определение эффективности организационно-хозяйственных, агротехнических, зоотехнических, инженерно-экономических и других мероприятий. Это планирование выполняют линейные и функциональные руководители и специалисты.

*Технологическая подготовка, технологическое и ветеринарное обслуживание производства* осуществляется исполнителями, в первую очередь, работниками агрономической, зоотехнической и ветеринарной служб.

*Техническая подготовка и техническое обслуживание производства.* Эту работу выполняют работники инженерной службы. Они занимаются составлением планов технического оснащения производства, обоснованием структуры и объемов машинно-тракторного и автомобильного парка, ремонтом и восстановительными работами.

*Организация труда и заработной платы* – функция руководителей подразделений, экономистов и нормировщиков. Они осуществляют проектирование производственного процесса, определяют рациональные формы разделения труда, круг прав и обязанностей должностных лиц.

Руководители подразделений выполняют также функцию *охраны труда*, соблюдения норм и правил техники безопасности, пожарной безопасности и производственной санитарии.

*Учет и контроль.* Эти функции выполняют работники бухгалтерской службы. Они ведут документацию по учету труда и материальных ценностей, выходу продукции, производственным затратам,



составляют отчеты о деятельности предприятия. В эту работу включаются также главные специалисты и руководители подразделений.

Другие *конкретные функции*: сбыт продукции; материально-техническое снабжение; подбор, расстановка, повышение квалификации персонала; делопроизводство и т. д.

Для выполнения конкретных функций работники обычно объединяются в группы, секторы, отделы, отделения, управления и т. д. Аппарат управления представляет собой систему служб и отдельных работников, которые обеспечивают выполнение всей совокупности функций управления, необходимой для правильного функционирования предприятия. Осуществление функций управления следует увязывать во времени, по месту выполнения, между уровнями и звеньями управления. Каждому уровню управляющей системы должны соответствовать функции, отвечающие степени удаленности этого уровня от процессов производства.

Взаимосвязь между основными и конкретными функциями состоит в том, что в каждой конкретной функции присутствует в той или иной степени одна из основных функций, составляющих содержание процесса управления. Следует заметить, что при создании предприятия в системе «функция–структура» приоритет должна иметь функция. Сначала формируется полный набор необходимых функций, а затем по этому набору создается организационная структура.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Сущность процесса управления.
2. Понятие функции управления.
3. Общие (основные) функции менеджмента.
4. Конкретные (специальные) функции менеджмента.
5. Различие общих и специальных функций менеджмента.
6. Необходимость учета функций менеджмента.
7. Характеристика основных функций управления.
8. Сущность функции планирования.
9. Содержание планирования.
10. Директивное и индикативное планирование.
11. Долго-, средне- и краткосрочное планирование.
12. Стратегическое, тактическое и оперативно-календарное планирование.

13. Основные принципы планирования.
14. Сущность функции организации.
15. Цель функции организации.
16. Содержание функции организации.
17. Понятие департаментализации.
18. Норма управляемости.
19. Централизация и децентрализация в управлении.
20. Регламентация как этап организационной деятельности.
21. Принципы организационной деятельности.
22. Сущность функции координации.
23. Сущность функции мотивации.
24. Мотивы и стимулы.
25. Материальные стимулы.
26. Социальные стимулы.
27. Творческие стимулы.
28. Социально-психологические стимулы.
29. Схема мотивационного процесса.
30. Внутреннее вознаграждение.
31. Внешнее вознаграждение.
32. Сущность функции контроля.
33. Задачи контроля.
34. Этапы контроля.
35. Виды контроля.
36. Принципы эффективного контроля.
37. Характеристика конкретных функций управления.
38. Взаимосвязь основных и конкретных функций управления.

## **Лекция № 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **План лекции**

1. Производственная структура предприятия.
2. Сущность и общая характеристика организационной структуры управления.
3. Классификация оргструктур управления.
4. Этапы разработки и требования к оргструктурам управления.

## **Производственная структура предприятия**

Производственная структура, являясь частью общей структуры предприятия, представляет собой состав производственных подразделений (цехов, хозяйств, производств), основанных для выполнения конкретных целей, их взаимосвязь, порядок и формы кооперирования, соотношение по численности занятых работников, стоимости оборудования, занимаемой площади, их территориальному размещению.

Производственные подразделения являются хозяйственными единицами, характеризующимися единством производственной и экономической деятельности. В них организуется работа на основе централизованного управления или коллективного, арендного подряда. Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования производственных подразделений.

В составе производственной структуры выделяют 5 групп подразделений (цехов):

1) *основные подразделения* непосредственно осуществляют процесс производства продукции, на которой специализируется организация (животноводство, растениеводство);

2) *вспомогательные подразделения* способствуют бесперебойному выпуску основной продукции, осуществляют деятельность, необходимую для нормальной работы основных подразделений (например, ремонтные работы, обеспечение электрической и тепловой энергией);

3) *обслуживающие подразделения* занимаются транспортировкой и хранением сырья и материалов, готовой продукции (транспортное, складское хозяйство). К ним относятся также санитарно-технические и общехозяйственные службы, телефонные станции, проходные;

4) *подразделения подсобного производства* осуществляют переработку производимого сельскохозяйственного сырья;

5) *подразделения побочного производства* занимаются переработкой отходов основного производства.

Производство как объект управления является динамично развивающейся системой, элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

В рамках организации производственные подразделения связаны единым производственным процессом, и поэтому производственные

связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления.

Работа производственных подразделений организуется на основе соответствующей подготовки, которая выражается в обеспечении их технологией, в привлечении специалистов. Извне подразделения растениеводства и животноводства обеспечиваются необходимыми материалами, семенами, минеральными удобрениями, кормами, которые накапливаются и хранятся на соответствующих складах.

Подразделения основного производства строго специализированы, имеют наиболее высокий уровень механизации и автоматизации производственных процессов, определяют производственную мощность организаций.

### **Сущность и общая характеристика организационной структуры управления**

Структура предприятия определяет место отдельных работников и целых коллективов при сложившейся кооперации труда. Самая лучшая структура не гарантирует хороших результатов, но плохая структура – гарантия невыполнения задач.

*Организационная структура управления* – совокупность работников управления с установленным порядком их соподчиненности и взаимосвязи, это состав и соподчиненность звеньев управления и отдельных работников.

Организационную структуру управления предприятием следует рассматривать как упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

В оргструктуре управления выделяют звенья и ступени. *Звено* – самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько функций. *Ступень* – совокупность однородных звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии управления.

Между элементами оргструктуры управления устанавливаются связи: вертикальные и горизонтальные, прямые и обратные, линейные и функциональные. Линейные связи устанавливают подчинение нижестоящих элементов вышестоящим по всем вопросам; функциональные связи устанавливают подчинение нижестоящих элементов вышестоящим в рамках одной функции управления, одного вида работ.

Управленческие подразделения (производственно-диспетчерский отдел) и отдельные исполнители (заместитель руководителя предприятия по производству, начальники производственных отделений,

цехов, участков), управляющие непосредственно производственным процессом, являются линейными. Управленческие подразделения (отделы и службы материально-технического снабжения, сбыта, маркетинга, конструкторские, технологические, бухгалтерия и др.) и их руководители, а также отдельные исполнители (заместители руководителя предприятия по функциям управления), обеспечивающие выполнение конкретных функций управления и косвенно участвующие в производственном процессе, являются функциональными.

Основные факторы, определяющие сложность и иерархичность организационной структуры управления и влияющие на количество и численность отделов и служб, – это объемы производства и продаж, номенклатура выпускаемой продукции, специализация и кооперирование производства, концентрация производственных подразделений и развитие инфраструктуры.

### **Классификация оргструктур управления**

Организационные структуры управления имеют большое число видов и форм. Первое их разделение: формальные организационные структуры и неформальные.

*Формальные организационные структуры* – это структуры, выбранные и установленные высшим руководством путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т. д.

*Неформальные структуры* являются отражением межличностных отношений в рамках формальных структур. Они неподвластны приказам и распоряжениям, возникают на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр.

Формальные организационные структуры управления разделяют на механистические (бюрократические) и органические (адаптивные).

*Механистические организационные структуры управления* характеризуются сложностью, большим числом подразделений, высокой степенью формализации, ограниченной информационной сетью, низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений.

К механистическим относятся следующие виды организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные (продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная).

*Органические организационные структуры управления* более простые, имеют широкую информационную сеть, менее формализованы. Для них характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, нет детального разделения труда по видам работ. Имеет место размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

К разновидностям органических оргструктур управления можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые структуры.

### **Этапы разработки и требования к оргструктурам управления**

Организационная структура управления – это форма, функция – содержание управления. Функция первична по отношению к организационной структуре управления. Любое предприятие, и маленькое, и большое, нуждается в хорошей структуре – залого эффективного управления. Организационная структура управления не развивается сама по себе в результате естественной эволюции. Выделяют три этапа проектирования оргструктур управления.

1. *Аналитический*. Здесь изучается существующая организационная структура и структуры управления аналогичных производств. При этом уточняются цели и стратегии предприятия.

2. *Проектный*. На этом этапе выбирается тип оргструктуры управления, разрабатываются звенья и ступени, устанавливаются связи. Другими словами, проектирование организационной структуры управления предполагает выделение и организацию «структурных блоков» предприятия, то есть определение основных видов деятельности. Структурные блоки – это детали будущей конструкции, их можно поставить на разные места и соединить разными способами. Они характеризуются тем, какой вклад они вносят в достижение целей предприятия.

3. *Организационный*. На этом этапе осуществляется подготовка регламентирующих документов (схемы оргструктуры управления, штатного расписания, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций).

Любая организационная структура управления должна отвечать некоторым формальным *требованиям*:

– *ясность*. Каждое подразделение и каждый сотрудник должны четко знать, где они находятся, куда надо обращаться за информацией и помощью, где и какие решения принимаются. Ясность не следует путать с простотой. Простым структурам может не хватать ясности и, наоборот, очень сложные структуры могут быть достаточно ясными;

– *экономичность*. Ее следует понимать в менеджерском смысле: выполнение управленческих функций должно требовать минимума усилий. Организационная структура управления должна направлять внимание всех сотрудников не на усилия, а на результаты работы предприятия в целом;

– *открытость*. Свободный обмен информацией должен поощряться самой организационной структурой управления. Предприятие должно помогать каждому работнику понимать его собственную задачу. Для этого задача должна быть четко определена. Вместе с тем, каждый должен понимать общую задачу предприятия, чтобы соотносить свои усилия с благом всего предприятия;

– *организационная структура управления должна оцениваться и по тому, облегчает она или затрудняет процесс принятия решения*. Структура, подталкивающая принятие решений на максимально высокий уровень, вместо принятия их на возможно низком уровне, – плохая структура;

– *стабильность*. Предприятие должно делать свою работу, какие бы бури не бушевали вокруг. Оно должно функционировать при любых изменениях во внешней среде;

– *приспособляемость*. Предприятию нужна высокая приспособляемость к изменениям во внешней среде. Жесткая структура нестабильна, она слишком хрупкая;

– *минимум уровней (ступеней) управления*.

Проектируя оргструктуру управления, необходимо четко знать, каких результатов необходимо добиться. Традиционный подход здесь следующий:

– проанализировать все виды деятельности, необходимые для работы предприятия;

– решить, какие виды деятельности надо объединить, а какие обособить;

– найти ответ на вопрос, какие управленческие решения и на каком уровне должны приниматься для получения нужных результатов;

– проанализировать отношения (связи) и установить, с кем будет работать руководитель, ответственный за конкретный вид

деятельности, какой вклад он должен внести в работу других руководителей и какой вклад они сделают в его работу.

Отсюда вытекают следующие *виды проектного анализа*.

1. *Анализ ключевых видов деятельности*. Он нужен на любом предприятии, особенно там, где дела идут хорошо. На таком предприятии анализ неминуемо покажет, что деятельность некоторых структурных блоков, когда-то обоснованных, следует прекратить.

2. *Анализ вклада различных видов работ в конечные результаты работы предприятия*. Вклад того или иного вида работ должен определять место и ранг соответствующего подразделения. Ключевые работы никогда не должны подчиняться второстепенным.

3. *Анализ решений*. Общее правило принятия управленческого решения состоит в том, что оно должно приниматься на возможно более низком уровне, как можно ближе к месту осуществления. Вместе с тем, оно всегда должно приниматься на уровне, достаточно высоком, чтобы все затронутые им виды деятельности и задачи можно было полностью учесть.

4. *Анализ отношений (связей)*. Базовое правило, касающееся размещения любого вида деятельности в организационной структуре управления предприятием, гласит: структурные подразделения должны быть связаны возможно меньшими отношениями. Связи необходимо свести к минимуму, но каждая из них должна иметь непосредственное отношение к делу.

В процессе проектного анализа организационных структур управления рекомендуется также обратить внимание на наличие явных симптомов мисменеджмента.

1. Самый серьезный симптом – увеличение количества иерархических уровней. Каждый дополнительный уровень управления искажает информацию и затрудняет взаимопонимание.

2. Второй распространенный симптом – постоянное возникновение «организационных» проблем. Как только одна проблема решается, возникает новая.

3. Достаточно общий и опасный симптомом – это направление внимания ключевых людей (руководителей ключевых подразделений) на второстепенные проблемы.

4. Еще один важный симптом мисменеджмента – обилие совещаний. Совещание – один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности.



## **Вопросы для самоконтроля**

1. Производственная структура предприятия.
2. Состав производственной структуры.
3. Основные подразделения.
4. Вспомогательные подразделения.
5. Обслуживающие подразделения.
6. Подразделения подсобного и побочного производства.
7. Организационная структура управления.
8. Элементы оргструктуры управления.
9. Звенья и ступени в оргструктуре управления.
10. Виды связей между элементами оргструктуры управления.
11. Классификация оргструктур управления.
12. Формальные и неформальные оргструктуры управления.
13. Механистические (бюрократические) оргструктуры управления.
14. Органические (адаптивные) оргструктуры управления.
15. Линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные оргструктуры управления.
16. Проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе, сетевые структуры.
17. Этапы разработки оргструктур управления.
18. Требования к оргструктурам управления.
19. Виды проектного анализа оргструктур управления.
20. Основные симптомы мисменеджмента.

## **2. Материалы к практическим занятиям**

### **Практическое занятие № 1 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА**

#### **Цели занятия:**

- изучить особенности поведения человека в организации;
- получить навыки анализа внешних условий на функционирование организации.

Поведение человека в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые, она предъявляет к личности. Человек,

пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Сущность организационного поведения состоит в систематическом научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды. Организационное поведение предполагает изучение и формирование поведения индивидов и групп для достижения целей организации и повышения эффективности ее деятельности. Современный подход к организационному поведению основан на признании приоритетной роли личности, ее знаний и навыков для развития организации.

Существует достаточно много видов организаций, каждый из которых по-разному влияет на формирование отношений внутри организации и поведение индивидов в ней. При рассмотрении этой проблемы следует исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации – дать ей возможность эффективно и результативно существовать на рынке в течение продолжительного периода времени. В контексте организационного поведения эффективность понимается как оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности и развития организации и определяется с помощью ряда критериев: краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных. Взаимосвязь критериев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Естественно, что организация формируется для осуществления какой-либо цели, и ее задача – просуществовать как можно дольше. Цели могут корректироваться в зависимости от изменения внешней и внутренней среды, так же как и сама организация.

В организации происходят объективные и субъективные процессы. К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности организации; процессы, связанные с действиями законов организации, например, синергии, композиции, пропорциональности. К субъективным относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений.

В организациях имеются формальные и неформальные лидеры. Формальный лидер назначается вышестоящим руководством и наделяется для этого правами и обязанностями. Неформальный лидер – это член организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера. Основу организации составляет малая группа людей, которые выполняют однотипные или связанные между собой функции и расположены в территориальной близости.

### Практическое задание

1. Составьте перечень из пяти организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Опишите характеристики одной из организаций, заполнив табл. П1.1, и проведите анализ функций менеджмента.

Таблица П1.1

Характеристики организации

Основные характеристики	Функции менеджмента

Для характеристики организации можно воспользоваться основными параметрами:

- цели и виды деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуальная, партисипативная);
- этапы жизненного цикла организации.

3. Выявите последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. П1.2.

Таблица П1.2

## Последствия существования организации

Позитивные последствия		Негативные последствия	
для внешней среды	работников	для внешней среды	работников

4. Определите, какой стадии жизненного цикла организации соответствуют задачи (табл. П1.3).

Таблица П1.3

Задачи, стоящие перед организацией на стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

5. Проанализируйте приведенную ситуацию, выясните влияние внешних условий и разработайте рекомендации по решению проблем пансионата.

**Ситуация для анализа**

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: территория пансионата стала намного грязнее, чем год назад, комнаты перестали нормально убирать, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, о связанных с этим трудностях.

Пансионат построен более 30 лет назад на Браславских озерах и долгое время функционировал как турбаза. Система озер, расположенных на северо-западе Беларуси, образована плесами, соединительными протоками, с островками (их более 100) и необычным рельефом ледникового периода.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 29 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Браславского Поозерья.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х годов, потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «Маяк», работникам вручили акции, и к 2000 году положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 рублей в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплой водой расположенный рядом поселок с населением 300 человек, дает работу жителям. В настоящее время в пансионате работают около 300 человек: половина из них – на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности:

– в поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, являясь конкурентами пансионата;

– пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят;

– пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, что в последнее время стало стоить дорого. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежние количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на территории базы стало значительно грязнее, что снижает привлекательность пансионата для отдыхающих;

– минские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %.

Получается, что на пансионате все хотят заработать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

6. Проверьте уровень усвоения учебного материала, дав ответы на вопросы тестов.

*Тест 1.* Сущность организационного поведения состоит:

а) в систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды;

б) совокупности действий и поступков, в которых проявляются особенности характера;

в) деятельности, имеющей природные предпосылки;

г) реализации целей деятельности организации;

д) изучении взаимоотношений работников и поведения групп работников.

*Тест 2.* Выберите наиболее полное определение понятия «организация»:

а) объединение работающих вместе людей;

б) сознательное объединение работающих совместно людей, постоянно взаимодействующих с внешней средой и использующих различные ресурсы;

в) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели;

г) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования;

д) наличие организационной структуры управления.

*Тест 3.* В организационном поведении выделяют аспекты:

- а) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;
- б) поведения системы в целом и поведения людей в организации;
- в) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;
- г) взаимоотношения между работниками и клиентами;
- д) поведение акционеров.

*Тест 4.* Методы, используемые в организационном поведении:

- а) экономико-математические;
- б) социально-экономические;
- в) социально-психологические;
- г) социально-психологические и экономико-математические;
- д) экономико-математические и социально-экономические.

*Тест 5.* Под неформальной организацией понимают:

- а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;
- б) отсутствие четкой организационной структуры в организации;
- в) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции;
- г) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления;
- д) взаимоотношения дружески настроенных индивидов.

*Тест 6.* Фактор, принципиально необходимый для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией:

- а) наличие общих интересов;
- б) наличие общих потребностей;
- в) наличие общей цели;
- г) взаимодействие большого количества лиц;
- д) наличие границ существования.

*Тест 7.* Тип производства, при котором функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива:

- а) индивидуальный, специализированный;
- б) мелкосерийный, комплексный;
- в) крупносерийный;
- г) комплексное производство массового продукта, корпоративный;
- д) отдельные производители.

*Тест 8.* Признаками организации являются:

- а) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой;
- б) наличие цели ее существования, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов;
- в) наличие целей ее существования, внутриорганизационное взаимодействие, наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой;
- г) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой;
- д) наличие множества лиц, использование ресурсов, взаимодействие с внешней средой.

*Тест 9.* В зависимости от типа отношений внутри организации различают следующие их виды:

- а) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;
- б) комплексные и специализированные;
- в) инновационные и производители массового продукта;
- г) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные.

*Тест 10.* Точка перелома в жизненном цикле организации находится:

- а) между ростом и зрелостью;
- б) между созданием и ростом;
- в) между зрелостью и спадом;
- г) на стадии спада;
- д) между спадом и созданием.

## **Практическое занятие № 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ, РАБОТ, ОПЕРАЦИЙ**

**Цели занятия:**

- изучить методологические основы процесса управления;
- приобрести навыки распределения управленческих функций и работ между исполнителями;
- научиться определять полномочия исполнителей по функциям менеджмента.

Функции управления расчленяются на более мелкие составные части – управленческие работы.



*Управленческая работа* представляет собой часть функции, отдельный трудовой процесс ее выполнения, имеющий начало и конец во времени и завершающийся определенным результатом.

Любая управленческая работа имеет функциональный признак, т. е. по содержанию ее можно отнести только к одной из функций. Пример управленческих работ – составление плана, проведение наряда, анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия и подразделений.

Сложные, трудоемкие работы также расчленяются на составные части, которые называются *операциями*. Например, в работе «Составление годовых хозрасчетных заданий бригадам животноводства» по функции «Технико-экономическое планирование и анализ» можно выделить следующие операции:

- получение и дача инструктажа по составлению хозрасчетного задания;
- расчет таблицы «Численность работников»;
- расчет таблицы «Текущий ремонт основных средств производства»;
- расчет таблицы «Оборот стада животных»;
- расчет таблицы «Случка и получение приплода»;
- расчет таблицы «План по откорму и нагулу»;
- расчет таблицы «Производство продукции»;
- расчет таблицы «Потребность и затраты на корма»;
- расчет таблицы «Фонд заработной платы и затраты труда»;
- расчет таблицы «Прочие прямые затраты»;
- расчет таблицы «Лимит затрат на производство продукции»;
- контроль за ходом составления заданий, дача консультаций по расчету таблиц;
- согласование показателей хозрасчетного задания;
- проверка правильности расчетов, внесение исправлений;
- утверждение годовых хозрасчетных заданий бригадам животноводства.

Как видно из приведенного примера, *операции* – это составные части работ, которые раскрывают ее содержание и технологию выполнения, показывают, что нужно сделать для выполнения работы.

Так же как и работа, операция имеет функциональную направленность, начало и конец. Однако отдельные операции, не объединенные в целевые работы, не могут быть использованы в процессе управления.

Выполнение управленческих работ и отдельных операций осуществляются посредством конкретных видов деятельности: ведения

расчетов, изучения документов, выдачи заданий, наблюдения, согласования и т. п. Указанные виды деятельности называют *элементами*, которые показывают, какими способами и приемами выполняются операции, работы и функции в целом. Элементы не имеют функциональной направленности и могут относиться к любой операции (или работе) и к любой функции. Элементы состоят из еще более мелких действий – движений (поднять руку, взять карандаш, записать цифру, нажать на клавишу и т. п.). Эти действия называют *микроэлементами*.

Таким образом, всю деятельность по управлению производством можно разделить на конкретные функции управления; те, в свою очередь, – на управленческие работы; управленческие работы – на операции, которые выполняются посредством различных видов конкретной деятельности – элементов, состоящих из микроэлементов.

Каждая функция менеджмента, управленческая работа и операция характеризуются трудоемкостью, сложностью, совместимостью и стоимостью.

*Трудоемкость* определяется временем, затрачиваемым на выполнение конкретных функций, работ, операций.

*Сложность* определяется характером выполняемых операций и имеет три уровня: низкий, средний и высокий. Низкий уровень сложности характеризуется преобладанием информационно-технической работы (операторный труд). Средний – преобладанием координационных, распорядительных и контрольных операций (административный труд). Высокий – преобладанием операций по исследованию, анализу и разработке (эвристический труд).

*Совместимость* функций характеризует уровень их профессиональной схожести (повторяемости), использования одних и тех же методов и технологий при реализации функций. По совместимости функции подразделяются на одинаковые, однотипные и разнотипные. *Одинаковые* функции – те, которые выполняются разными людьми по одинаковым правилам, по одному алгоритму или по одной инструкции и направлены на одинаковые объекты управления (труд инженеров по охране труда и технике безопасности). *Однотипные функции* выполняются работниками по разным правилам или технологиям, но в одной сфере деятельности (в управлении, экономике, технике и т. д.): труд нормировщиков, экономистов, плановиков, механиков, инженеров. *Разнотипные функции* выпол-

няются по разным правилам и в разных сферах деятельности (управление персоналом, социальной сферой, производством).

Если максимальный уровень сложности функции оценивается коэффициентом 3 и максимальная совместимость функции также равна 3, то можно определить количество функций (работ, операций), которое может эффективно выполнить работник или группа со средними способностями. Рекомендуемое количество выполняемых функций с учетом их сложности и совместимости приведено в табл. П2.1.

Таблица П2.1

Количество выполняемых функций с учетом их сложности и совместимости

Коэффициент сложности функций	1			2			3		
	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Коэффициент совместимости функций	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Количество выполняемых функций, работ, операций	24	17	12	17	12	9	12	9	6

Данные, приведенные в табл. П2.1, показывают, что один работник может выполнить 24 одинаковые и простые функции, работы, операции; 6 разнотипных функций 3-й сложности (эвристический труд). Например, руководитель предприятия обычно работает при максимальном коэффициенте сложности и плохой совместимости функций, поэтому у него должно быть не более 6 функций, работ или операций. Чтобы снизить сложность и повысить совместимость функций, а также увеличить их количество, руководители назначают себе заместителей. При этом количество функций, находящихся в ведении руководителя, может быть увеличено до 12–17.

Управленческие функции в сельскохозяйственных организациях выполняются в основном руководителями, специалистами и техническими исполнителями. Некоторые функции (оперативное управление, учет и отчетность) в силу специфики сельскохозяйственного производства и с целью сокращения их стоимости могут быть выполнены в порядке совместительства и рабочими. Например, звеньевой или старший рабочий наряду с основной работой может осуществлять ряд необходимых функций оперативного управления и учета. В обсуждении результатов трудовой деятельности и при-

нятии решений по основным перспективным вопросам развития производства участвует весь коллектив предприятия или его участка.

В сельском хозяйстве имеется ряд специфических особенностей выполнения управленческих функций:

1. Из-за небольшого объема работ по выполнению какой-нибудь одной функции управления часть работников аппарата управления в порядке логического и узаконенного совместительства выполняет несколько разнородных функций. Если, например, на заводе качество конечной продукции проверяют работники отдела технического контроля, то на сельскохозяйственном предприятии эту работу выполняет сам руководитель производственного коллектива (звеньевой, бригадир, заведующий фермой) или отраслевой специалист (агроном, зоотехник, ветврач).

2. Из-за большой разбросанности производственных участков (5–10 км) и в целях сокращения затрат времени и средств на передвижение выполнение максимально возможного количества однородных и близких друг к другу управленческих работ поручается одному специалисту.

3. Кроме сквозных, межотраслевых функций (например, технико-экономическое планирование и анализ, бухгалтерский учет, финансовая деятельность и т. п.), есть и свои специфические функции. К ним относятся проектирование и внедрение современных технологий трудовых процессов и обеспечение научно-технического прогресса в растениеводстве и животноводстве; регулирование и контроль за рациональным использованием земельного, лесного и водного фондов хозяйства; ветеринарное профилактическое обслуживание ферм и лечение животных и пр. Выполнение этих функций требует специальной подготовки работников.

В условиях рыночных отношений большое значение имеет правильное определение перечня управленческих работ и их рациональное распределение между соответствующими работниками аппарата управления. При этом необходимо осуществить передачу администрацией предприятия части своих обязанностей и прав нижестоящим звеньям при решении конкретных вопросов. У администрации предприятия должны остаться только те работы, которые не могут быть успешно решены советами (собраниями) трудовых коллективов низовых звеньев производства. Рекомендуется воспользоваться следующим правилом для руководителя: «Вам не следует делать то, что

могут сделать Ваши подчиненные. Если Вы делаете это – Вы лишний. Вместо Вас можно взять работника с меньшим окладом».

Следует также учитывать, что при выполнении большинства управленческих работ задействован ряд должностей, имеющих различное отношение к этой работе. Один является исполнителем, другой – собирает и готовит информацию, третий – координирует, четвертый – утверждает и т. п. Эти функциональные полномочия должны быть четко разграничены между управленческими работниками.

### Практическое задание

1. Ознакомьтесь с методологическими основами процесса управления, основными и специальными функциями управления, управленческими работами и операциями. Обратите внимание на их характеристики и особенности.

2. Опираясь на изученный материал и пользуясь «Классификатором управленческих работ по функциям управления», заполните матрицу распределения управленческих работ по исполнителям (табл. П2.2).

Таблица П2.2

Распределение управленческих работ по исполнителям

Управленческая функция	Управленческая работа	Должность							
		Председатель СПК	Зам. председателя по снабжению и сбыту	Диспетчер	Главный инженер	Главный агроном	Главный зоотехник	Главный бухгалтер	Бригадир
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Общее руководство	1.1 Изучение решений и рекомендаций вышестоящих органов								
	1.2 Решение перспективных вопросов, касающихся развития хозяйства								
	1.3 и т. д.								

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оперативное управление	2.1								
	2.2								
	2.3								
	...								
3.	3.1								
	3.2								
	3.3								
	...								
4.	4.1								
	4.2								
	4.3								
	...								
...	...								

Целесообразно предварительно в матрице указать конкретные управленческие функции, а затем определить набор управленческих работ по каждой функции. После этого по каждой должности необходимо указать главные, второстепенные и несвойственные данной должности управленческие работы и функции. Здесь могут быть использованы следующие обозначения:

$\alpha$  – главные управленческие работы и функции. Должность создана для выполнения этой функции;

$\beta$  – второстепенные (дополнительные) управленческие работы и функции, сопутствующие данной должности;

$\gamma$  – управленческие работы и функции, несвойственные данной должности. Они выполняются при необходимости (например, сбор оперативной информации работником бухгалтерии при отсутствии в хозяйстве диспетчерской службы).

3. Опираясь на материал задания 2, заполните матрицу распределения функциональных полномочий по управлению внутрихозяйственным соревнованием (табл. П2.3). Здесь по каждой должности могут быть использованы следующие обозначения управленческих работ и операций:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

- П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;  
 С – согласование, рассмотрение;  
 И – исполнение, доведение, выполнение;  
 У – участие, оказание помощи, информирование;  
 «–» – неучастие в выполнении управленческой работы и операции.

Таблица П2.3

Распределение функциональных полномочий  
 по управлению внутрихозяйственным соревнованием

Содержание управленческих работ и операций	Должность							
	Председатель СПК	Зам. председателя по снабжению и сбыту	Диспетчер	Главный инженер	Главный агроном	Главный зоотехник	Главный бухгалтер	Бригадир
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Определение целей и задач соревнования на предстоящий период								
Выбор наиболее эффективной формы его организации								
Разработка научно обоснованных условий соревнования, обязательств								
Создание соревнующимся необходимых условий								
Обеспечение своевременного доведения до подразделений и отдельных работников условий соревнования								
Подведение окончательных итогов соревнования (анализ выполнения обязательств, выявление факторов успеха и неудач, выявление резервов производства, предложение кандидатур для морального и материального поощрения)								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разработка мероприятий по изучению и распространению передового опыта. Обеспечение гласности итогов соревнования и доведение их до каждого работника								

По каждому виду деятельности управленческие работы и операции, обозначенные как Ц, Р, П, И, указываются только один раз для одной из должностей. Управленческие работы и операции С и У могут указываться в строке несколько раз для различных должностей.

Следует учитывать трудоемкость, сложность и совместимость управленческих функций, работ и операций (см. табл. П2.1). Поэтому в одной графе может быть указано ограниченное количество управленческих работ.

4. Составьте и заполните матрицы распределения функциональных полномочий по управлению следующими видами деятельности:

- составление годовых хозрасчетных заданий бригадам животноводства;
- составление годовых хозрасчетных заданий бригадам растениеводства;
- составление годового хозрасчетного задания коллективу машинно-тракторного парка.

Матрица распределения функциональных полномочий приведена в табл. П2.4.

Таблица П2.4

Распределение функциональных полномочий по управлению...

Содержание управленческих работ и операций	Должность							
1								
2								
...								

Заполнение матрицы распределения функциональных полномочий следует начать с перечня управленческих работ и операций по различным видам управленческой деятельности.



Должности определяются в зависимости от вида управленческой деятельности (см. «Перечень должностей в сельскохозяйственных организациях»).

Обозначения управленческих работ по каждой должности такие же, как и в задании 3.

### **Классификатор управленческих работ по функциям управления**

#### **1. Общее (линейное) руководство.**

- 1.1. Изучение решений и рекомендаций руководящих органов.
- 1.2. Решение перспективных вопросов по развитию хозяйства, подразделений.
- 1.3. Руководство разработкой производственных планов и организационно-хозяйственных мероприятий, контроль их выполнения.
- 1.4. Административно-организационное руководство и координация деятельности подчиненных лиц.
- 1.5. Проведение совещаний и собраний работников хозяйства.
- 1.6. Осуществление контроля за ходом производственного процесса и выполнением обязанностей должностными лицами.
- 1.7. Участие в производственных совещаниях и заседаниях вышестоящих органов.
- 1.8. Рассмотрение документов и направление их на исполнение.
- 1.9. Руководство и контроль за внедрением достижений науки и передового опыта в производство.
- 1.10. Совершенствование управления (подчиненности и соподчиненности, уточнение функциональных обязанностей работников и т. п.).

#### **2. Оперативное управление производством.**

- 2.1. Анализ хода текущих работ, планирование, координирование текущих работ на день, неделю, декаду.
- 2.2. Проведение нарядов и диспетчерских совещаний, отдача оперативных распоряжений и расстановка работников.
- 2.3. Прием от руководителей распоряжений, указаний, заданий и доведение их до исполнителей.
- 2.4. Проведение производственного инструктажа исполнителей.
- 2.5. Прием и передача заявок из подразделений на транспорт, материалы и т. п.
- 2.6. Распределение технических средств и материалов по подразделениям.
- 2.7. Организация доставки к рабочим местам семян, кормов, удобрений, горючего.
- 2.8. Сбор данных, составление и передача оперативных отчетов выполнения заданий и графиков за прошедший отчетный период (день, декада, месяц).

2.9. Посещение рабочих мест, подразделений, наблюдение за ходом работ, соблюдением трудовой дисциплины, дача указаний и распоряжений.

2.10. Согласование своих действий с работниками аппарата управления.

2.11. Беседы и обсуждение с работниками хозяйства производственных вопросов непосредственно на рабочих местах.

2.12. Прием устных сообщений с мест о ходе и результатах текущих работ.

2.13. Поиск рабочих для срочных, непредвиденных работ и замены выбывших исполнителей внутри хозяйства.

2.14. Сопровождение по объекту вышестоящих по должности лиц, дача пояснений.

### **3. Технологическое руководство и обслуживание производства.**

#### ***Агрономическое руководство и обслуживание***

3.1. Разработка новой технологии производства продукции, составление технологических карт.

3.2. Совершенствование существующих технологических процессов (разработка и утверждение рекомендаций).

3.3. Составление планов размещения посевов, севооборотов.

3.4. Разработка и внедрение мероприятий по повышению качества продукции.

3.5. Проверка состояния посевов, подготовки почв, осмотр полей и т. п.

3.6. Контроль за выполнением технологии, качеством работ, дача распоряжений и указаний по этим вопросам.

3.7. Проведение специальных обследований (апробация посевов, анализ почв).

3.8. Получение консультаций по вопросам технологии производства.

3.9. Согласование агрономических вопросов с другими должностными лицами.

3.10. Личный показ технологических приемов и способов производства.

#### ***Зоотехническое руководство и обслуживание***

3.11. Разработка новых технологий производства животноводческой продукции.

3.12. Совершенствование существующих технологических процессов (разработка и утверждение рекомендаций по ресурсосбережению и экологизации производства).

3.13. Составление кормовых рационов.

3.14. Формирование групп животных и птиц.

3.15. Проверка состояния животных (для выбраковки, сдачи государству, проведения зоотехнических мероприятий).

3.16. Бонитировка животных.

3.17. Выбраковка животных, составление и утверждение актов на выбраковку.

3.18. Контроль за выполнением технологии, качеством работ, дача распоряжений и указаний по этим вопросам.

3.19. Проведение специальных обследований (контрольные взвешивания, контрольные дойки, определение жирности молока от каждой коровы и др.).

3.20. Получение консультаций по вопросам технологии производства.

3.21. Согласование зоотехнических вопросов с другими должностными лицами.

3.22. Обучение персонала новым животноводческим технологиям.

3.23. Инновационный анализ хозяйственной деятельности в животноводстве.

### ***Ветеринарное руководство, обслуживание и организация защиты растений***

3.24. Разработка противоэпизоотических мероприятий.

3.25. Разработка и проведение общих профилактических мероприятий (кастрация животных, борьба с вредителями сельскохозяйственных культур и т. д.).

3.26. Разработка и выполнение мероприятий по устранению инфекционных заболеваний при их внезапной вспышке.

3.27. Диагностика заболеваний и лечение животных и птиц.

3.28. Установление и устранение причин заболевания и падежа животных и птиц, повреждений и гибели посевов.

3.29. Проверка санитарного состояния ферм, зараженности посевов.

3.30. Разработка и проведение мероприятий по наведению санитарно-гигиенического порядка на фермах.

3.31. Разработка и проведение мероприятий по организации защиты растений.

3.32. Приготовление лекарств для лечения животных и птиц, препаратов и растворов для опрыскивания растений.

3.33. Организация заботы и осмотр забитых животных.

3.34. Осмотр животных и выдача ветеринарных документов. Профилактика заболеваний и лечение скота, находящегося в индивидуальном пользовании граждан.

### ***Инженерно-техническое руководство и обслуживание***

3.35. Инженерные расчеты, составление технологических проектов, рационализаторская работа.

3.36. Технический осмотр и проверка отремонтированной техники.

3.37. Испытание новой техники и оборудования, организация устранения обнаруженных дефектов.

3.38. Составление смет строительства, строительной документации.

3.39. Надзор за строительством и капитальным ремонтом помещений.

3.40. Личное участие в сборке, регулировке и наладке машин и механизмов, проведение технических уходов за техникой.

3.41. Проверка и осмотр оборудования при строительстве и ремонте производственных помещений.

3.42. Контроль за техническим состоянием и эксплуатацией технологического оборудования, машин и механизмов.

#### **4. Техничко-экономическое планирование и анализ.**

- 4.1. Разработка, обсуждение и утверждение долгосрочных и годовых планов и мероприятий в целом по хозяйству.
- 4.2. Разработка, обсуждение и утверждение долгосрочных и годовых планов и мероприятий по подразделениям.
- 4.3. Составление и утверждение планов и графиков по периодам сельскохозяйственных работ.
- 4.4. Составление и утверждение планов выхода и сдачи продукции.
- 4.5. Составление и утверждение планов, смет, заявок (и т. д.) по отраслям производства.
- 4.6. Сдача, рассмотрение и представительство при утверждении планов и мероприятий в вышестоящих органах.
- 4.7. Выявление потребности и покрытие дефицита в средствах производства.
- 4.8. Внесение необходимых корректировок в плановые показатели и мероприятия.
- 4.9. Прием, проверка, уточнение планов и материалов для планирования от подразделений и служб.
- 4.10. Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений.
- 4.11. Анализ выполнения работ и отдельных производственных показателей.
- 4.12. Анализ расходования фондов и средств производства.
- 4.13. Контроль за выполнением планово-экономических показателей производства.

#### **5. Организация труда и заработной платы.**

- 5.1. Проведение наблюдений за использованием рабочего времени исполнителей (хронометраж, фотография рабочего дня и др.).
- 5.2. Разработка и уточнение норм выработки.
- 5.3. Разработка и уточнение положений по оплате труда.
- 5.4. Планирование и анализ расходования фонда заработной платы и производительности труда.
- 5.5. Рассмотрение и решение спорных вопросов по организации и оплате труда.
- 5.6. Составление и проверка расчетов по начислению заработной платы.
- 5.7. Обучение исполнителей передовым приемам и способам выполнения работ.
- 5.8. Изучение и обобщение передового опыта по организации производства, труда и управления, изучение литературы по научной организации труда, организация необходимых экскурсий.
- 5.9. Разработка и внедрение мероприятий по научной организации труда.
- 5.10. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления.

5.11. Контроль за соблюдением нормативов по труду и заработной плате и устранение недостатков.

5.12. Подготовка проектов приказов, представлений, рекомендаций по труду и заработной плате.

#### **6. Учет, отчетность и финансовая деятельность.**

6.1. Замеры проделанной работы, прием и учет произведенной продукции.

6.2. Оформление табелей выхода на работу, нарядов, путевых листов.

6.3. Проверка и подписание учетных документов.

6.4. Обработка первичных документов.

6.5. Проведение контрольных замеров и доек.

6.6. Оформление, подписание и сдача нарядов и других документов по оплате труда.

6.7. Ведение книг и других документов на принятую и сданную продукцию.

6.8. Ведение специальных учетных документов (книги истории полей, маточного поголовья, журнала выращивания молодняка и т. д.).

6.9. Решение вопросов кредитования и финансирования в вышестоящих и других организациях.

6.10. Оформление банковских документов.

6.11. Разноска данных по бухгалтерским счетам.

6.12. Разноска зарплаты по лицевым счетам.

6.13. Сверка начисленной заработной платы и премий.

6.14. Оформление и выписка распорядительных и учетных документов, накладных, счетов, квитанций.

6.15. Сверка счетов в других организациях.

6.16. Составление ведомостей на зарплату, начисление зарплаты и премий, выплат за отпуска, по больничным листам.

6.17. Прием и выдача денег.

6.18. Оформление расчета работникам.

6.19. Инвентаризация материальных ценностей.

6.20. Составление всех видов предусмотренных статистических отчетов для вышестоящих организаций.

6.21. Сдача и прием отчетной документации.

6.22. Составление месячных, квартальных, годовых и других отчетов.

6.23. Представление хозяйства в вышестоящих организациях (с отчетностью, сопровождение вышестоящих работников в хозяйстве).

6.24. Сбор материалов и составление различных сводок и справок для вышестоящих руководителей и организаций (не предусмотренные органами статистики).

#### **7. Материально-техническое снабжение и маркетинговая деятельность.**

7.1. Составление заявок на снабжение, рассмотрение и утверждение их.

7.2. Прием заявок из подразделений на материалы, подписание документов.

- 7.3. Поиск на базах снабжения техники, запасных частей, материалов.
- 7.4. Доставка (оформление документов и сопровождение) техники, запчастей, материалов в хозяйство (подразделение) и сдача на склады.
- 7.5. Организация транспортировки получаемых средств, их погрузки и выгрузки.
- 7.6. Решение в других организациях спорных вопросов, связанных со снабжением.
- 7.7. Прием материальных ценностей от работников снабжения и подразделений, выдача их по требованию.
- 7.8. Выдача со склада инвентаря, кормов, материалов, инструментов, запчастей.
- 7.9. Контроль за обеспечением необходимыми средствами и материалами.
- 7.10. Выявление и наличия излишних неиспользуемых машин, оборудования и организация их продажи или обмена.
- 7.11. Выявление существующего и потенциального спроса потребителей.
- 7.12. Изучение сложившихся цен на рынке, разработка системы цен.
- 7.13. Формирование спроса (рекламная, выставочная и ярмарочная деятельность, публикация научных и научно-популярных статей и т. п.) и стимулирование сбыта (показ новых товаров представителям потенциальных покупателей, выбор видов торговли и т. п.).
- 7.14. Поиск для хозяйства покупателей (в том числе за рубежом).
- 7.15. Заключение договоров с покупателями.
- 7.16. Составление графиков сбыта продукции.
- 7.17. Организация и совершенствование форм и методов сбыта готовой продукции (в том числе на экспорт), сервисного обслуживания покупателей.
- 7.18. Контроль и регулирование сбыта продукции.
- 7.19. Организация перевозок отправляемой продукции.
- 7.20. Решение спорных вопросов, связанных со сбытом продукции.
- 8. Комплектование и подготовка персонала.**
- 8.1. Решение административных вопросов, связанных с приемом и увольнением работников, расстановкой персонала.
- 8.2. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- 8.3. Изучение и анализ состояния и движения кадров в хозяйстве.
- 8.4. Учет и оформление найма, увольнения и перемещения работников.
- 8.5. Прием посетителей по личным вопросам.
- 8.6. Разбор жалоб и заявлений работников хозяйства.
- 8.7. Решение вопросов, связанных с перемещением, премированием, награждением и наказанием работников хозяйства.
- 8.8. Воспитательная работа среди работников хозяйства.
- 9. Охрана труда, техника безопасности и экология.**
- 9.1. Разработка и организация внедрения мероприятий по охране труда.
- 9.2. Проведение инструктажа работников по технике безопасности, охране труда и противопожарной защите, принятие зачетов.

9.3. Рассмотрение спорных вопросов в суде по технике безопасности и оформление соответствующей документации.

9.4. Контроль за соблюдением правил техники безопасности и организация необходимых экспертных мероприятий по технике безопасности.

9.5. Контроль за соблюдением правил противопожарной безопасности.

9.6. Разработка и внедрение мероприятий по охране окружающей среды от загрязнения удобрениями, химикатами, сточными водами и другими отходами производства.

#### **10. Социальное, бытовое и хозяйственное обслуживание.**

10.1. Решение вопросов, связанных с работой хозяйственных служб (автохозяйства, жилищно-коммунального хозяйства, стройцеха, сторожевой охраны и т. п.).

10.2. Решение вопросов, связанных с работой больниц, школ, детских садов и т. д.

10.3. Решение жилищных вопросов.

10.4. Организация и управление деятельностью гостиницы и общежития хозяйства.

10.5. Организация наладки и регулировки осветительной и отопительной систем.

10.6. Проверка приемосдаточных работ по строительству и ремонту производственных помещений, жилых домов, газо-, водо-, электроснабжения.

10.7. Организация питания работников хозяйства и командированных в хозяйство.

10.8. Решение личных культурно-бытовых вопросов работников.

10.9. Организация и контроль благоустройства территории хозяйства.

10.10. Организация и контроль ремонта жилых помещений.

10.11. Дача указаний и выполнение распоряжений вышестоящих руководителей по другим хозяйственным вопросам.

#### **11. Юридическое обслуживание.**

11.1. Договорная и претензионно-исковая работа (подготовка инструкций о порядке ведения, обобщение практики заключения и исполнения договоров, анализ потерь от уплаты санкций за невыполнение договорных обязательств).

11.2. Юридическая проверка документов, издаваемых в хозяйстве.

11.3. Проверка вопросов трудового законодательства, правовая пропаганда и правовое воспитание коллектива.

11.4. Методическое обеспечение правовыми документами работников хозяйства.

11.5. Юридические консультации, решение спорных общехозяйственных вопросов в арбитраже, суде.

#### **12. Общее делопроизводство.**

12.1. Документирование управленческой деятельности (составление проектов документов, согласование, проверка правильности составления, подписание или утверждение документов руководителем).

12.2. Регистрация созданных и полученных документов, отправка адресату, подшивка второго экземпляра в дело.

12.3. Контроль за исполнением, исполнение документов.

12.4. Информационно-справочная работа с документами (формирование, систематизация, индексация дел).

12.5. Подготовка и передача дел на архивное хранение (экспертиза ценности документов, оформление дел, составление описей дел, сдача дел в архив).

12.6. Организационно-методическая помощь по ведению делопроизводства.

### **Перечень должностей в сельскохозяйственных организациях**

#### **Административное и оперативное руководство:**

- руководитель предприятия (директор);
- заместитель руководителя предприятия;
- инспектор по кадрам;
- секретарь-машинистка;
- юрисконсульт;
- главный диспетчер;
- сменный диспетчер (диспетчер);
- инженер по охране труда и технике безопасности.

#### **Планово-экономическая и бухгалтерская служба:**

- главный экономист;
- экономист по труду;
- экономист;
- главный бухгалтер;
- заместитель главного бухгалтера;
- бухгалтер;
- бухгалтер подсобных предприятий;
- кассир;
- заведующий центральным складом;
- заведующий нефтескладом.

#### **Агрономическая служба:**

- главный агроном;
- агроном по семеноводству;
- агроном по кормопроизводству;
- агрохимик;
- агроном по защите растений;
- агроном-овощевод;
- техник-гидротехник.

#### **Зооветеринарная служба:**

- главный зоотехник;
- зоотехник-селекционер;



- главный ветеринарный врач;
- ветеринарный врач;
- ветеринарный врач-гинеколог;
- ветеринарный фельдшер;
- техник по искусственному осеменению животных;
- техник по племенному учету;
- лаборант по определению качества молока и кормов.

#### **Инженерно-техническая служба:**

- главный инженер;
- главный энергетик;
- инженер теплотехник;
- инженер-электрик;
- инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве;
- заведующий гаражом;
- заведующий ремонтной мастерской;
- заведующий машинным двором.

#### **Служба капитального строительства и ремонта:**

- инженер-строитель;
- мастер-строитель.

#### **Руководители и специалисты производственных подразделений:**

- начальник производственного участка;
- бригадир тракторно-полеводческой бригады;
- агроном подразделения;
- инженер подразделения;
- бухгалтер растениеводческого подразделения;
- заведующий животноводческой фермой.

## **Практическое занятие № 3 АНАЛИЗ ОРГСТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

### **Цели занятия:**

- изучить типы и характеристики организационных структур управления;
- получить навыки построения и анализа достоинств и недостатков оргструктур управления.

### **Механистические (бюрократические) организационные структуры управления**

*Линейная организационная структура управления* образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе

каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. В линейной оргструктуре управления разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и т. д. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций; подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет право отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Линейная оргструктура управления используется мелкими и средними организациями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей. Данная оргструктура управления имеет две разновидности (рис. П3.1 и П3.2): плоская и многоуровневая (многоступенчатая).

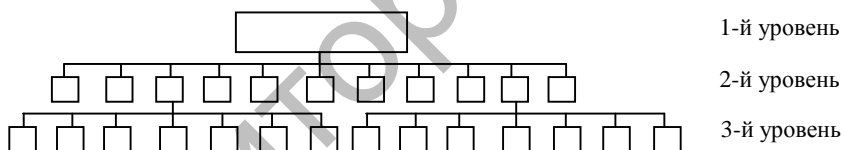


Рис. П3.1. Плоская линейная оргструктура управления

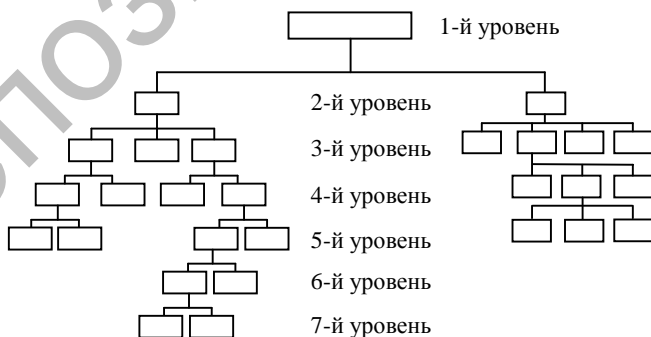


Рис. П3.2. Многоуровневая линейная оргструктура управления

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры управления приведены в табл. ПЗ.1.

Таблица ПЗ.1

Достоинства и недостатки линейной оргструктуры управления

Достоинства	Недостатки
<p>1. Единство и четкость распоряительства, так как работник всегда имеет только одного (линейного) руководителя.</p> <p>2. Согласованность действий исполнителей, так как она опирается на прямой контроль, осуществляемый одним человеком.</p> <p>3. Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным, так как эти связи только вертикальные.</p> <p>4. Быстрота реакции в ответ на прямые указания.</p> <p>5. Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами</p>	<p>1. Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению.</p> <p>2. Перегрузка руководителей высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными.</p> <p>3. Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.</p> <p>4. Отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений</p>

*Линейно-штабная организационная структура управления* включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Линейная оргструктура, плоская и многоуровневая, действует эффективно до тех пор, пока организация не стала очень большой. С ростом организации у ее руководства возникает необходимость в специальных экспертах. Таким образом, линейное руководство организации добавляется штабным (рис. ПЗ.3). Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации

и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда руководителей. Часто штабные подразделения наделяются правами функционального руководства, например: планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

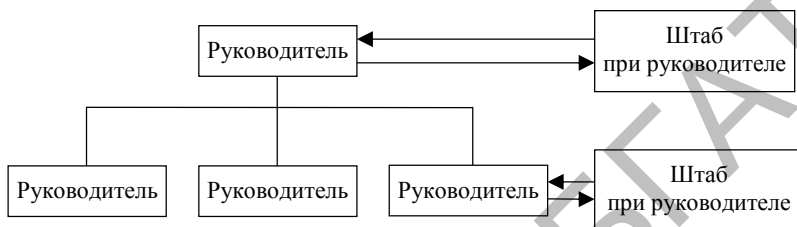


Рис. ПЗ.3. Линейно-штабная оргструктура управления

Достоинства и недостатки линейно-штабной организационной структуры управления приведены в табл. ПЗ.2.

Таблица ПЗ.2

Достоинства и недостатки линейно-штабной оргструктуры управления

Достоинства	Недостатки
<p>1. Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений, так как есть штаб специалистов.</p> <p>2. Освобождение линейных руководителей от чрезмерной загрузки и передача ее части штабу.</p> <p>3. Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях</p>	<p>1. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение штабной работник не участвует в его реализации.</p> <p>2. Тенденция к чрезмерной централизации власти.</p> <p>3. Сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения, так как не все функции передаются штабам</p>

Функциональная организационная структура управления предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления (рис. ПЗ.4).

Это является результатом департаментализации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, то есть выполняет определенную функцию. Функциональная структура предназначена для выполнения постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Она используется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа.



Рис. ПЗ.4. Функциональная оргструктура управления

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры управления приведены в табл. ПЗ.3.

Таблица ПЗ.3

Достоинства и недостатки функциональной оргструктуры управления

Достоинства	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. 2. Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством. 3. Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается	1. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями – функциональная близорукость. 2. Длительная процедура принятия решений. 3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными подразделениями. 4. Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.

Достоинства	Недостатки
<p>потребность в специалистах широкого профиля.</p> <p>4. Структура стимулирует деловую и профессиональную специализации. Так, специалист по маркетингу лучше выполнит работу в этой области, чем высшее руководство</p>	<p>5. Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.</p> <p>6. Сложность подготовки руководителей высшего звена из-за узкой специализации руководителей среднего звена</p>

*Линейно-функциональная организационная структура управления* является комбинацией линейной и функциональной оргструктур. Она широко используется на практике и характерна для подавляющего большинства отечественных предприятий. Необходимость комбинации линейной и функциональной структур в рамках линейно-функциональной обусловлена двумя обстоятельствами:

- необходимостью учета производственной структуры предприятия, то есть технологических особенностей производства (наличие линейных подразделений);
- необходимостью повышения производительности управленческого труда за счет его специализации и информационной мощности системы управления (наличие функциональных подразделений).

Линейно-функциональная оргструктура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально, через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и т. п.). Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения. Роль функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом. Функциональные подразделения осуществляют всю

техническую подготовку производства, разрабатывают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления приведены в табл. ПЗ.4.

Таблица ПЗ.4

Достоинства и недостатки линейно-функциональной оргструктуры управления

Достоинства	Недостатки
<p>1. Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.</p> <p>2. Функциональная специализация управленческих работников более развита, чем в линейно-штабной структуре.</p> <p>3. Учитывает как особенности индустриального производственного процесса, так и необходимость повышения производительности управленческого труда через специализацию.</p> <p>4. Построение связей руководитель – подчиненный по иерархической лестнице, каждый работник подчинен только одному руководителю, то есть формально соблюдается принцип единоначалия</p>	<p>1. Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации – функциональная близорукость.</p> <p>2. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб, вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.</p> <p>3. Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению, наряду со стратегическими, множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей руководитель–подчиненный)</p>

*Дивизиональные организационные структуры управления* возникли в связи с резким увеличением размеров организаций, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении такими организациями становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Виды дивизиональных структур (продуктовой, ориентированной на покупателя, региональной) представлены на рис. ПЗ.5. Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор особенно важен для организации в целях обеспечения ее стратегических планов.

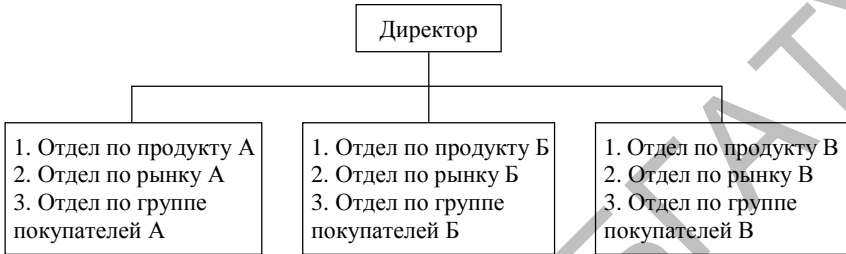


Рис. ПЗ.5. Дивизиональные организационные структуры управления

Достоинства и недостатки дивизиональных оргструктур управления приведены в табл. ПЗ.5.

Таблица ПЗ.5

Достоинства и недостатки дивизиональных оргструктур управления

Достоинства	Недостатки
1. Большая степень самостоятельности управленческого персонала повышает степень их ответственности за производство. 2. Более широкий круг знаний управленческого персонала. Хорошие условия для подготовки руководителей высшего звена. 3. Более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде. 4. Улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу. 5. Возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм	1. Может иметь место дублирование деятельности. Это случается из-за слабых информационных связей между подразделениями. 2. Недостаточное общение между специалистами различных подразделений. 3. Слабые связи с головным предприятием, в результате чего оно часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими



## Адаптивные (органические) организационные структуры управления

*Проектные структуры* – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Такие структуры временные, создаются для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются самые квалифицированные сотрудники разных специальностей. Предполагается обеспечение централизованного управления всем ходом работ по проекту. Достоинства и недостатки проектной структуры представлены в табл. ПЗ.6.

Таблица ПЗ.6

Достоинства и недостатки проектной структуры

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту.</li><li>2. Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы.</li><li>3. Концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта.</li><li>4. Большая гибкость проектных структур.</li><li>5. Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп.</li><li>6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого.</li><li>2. От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании.</li><li>3. Формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании.</li><li>4. Наблюдается частичное дублирование функций</li></ol>

*Матричная структура* признается одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. Она представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой, – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством (рис. ПЗ.6). Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Он отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы.

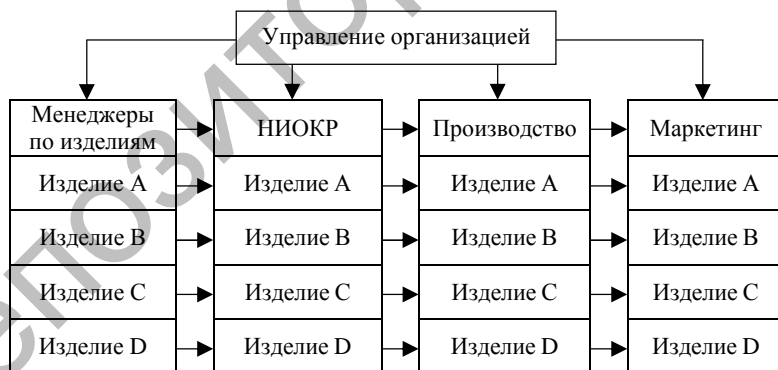


Рис. ПЗ.6. Матричная структура, ориентированная на продукт

Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров.

Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Она применяется в основном в наукоемких отраслях. Достоинства и недостатки матричной структуры приведены в табл. ПЗ.7.

Таблица ПЗ.7

Достоинства и недостатки матричной структуры

Достоинства	Недостатки
<p>1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос.</p> <p>2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов.</p> <p>3. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.</p> <p>4. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме.</p> <p>5. Усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы.</p> <p>6. Относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков.</p> <p>7. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается</p>	<p>1. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы.</p> <p>2. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения.</p> <p>3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.</p> <p>4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах.</p> <p>5. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов</p>

В *сетевых структурах* происходит отказ от вертикальной иерархии и создание вместо функциональных подразделений независимых рабочих групп и переход к горизонтальным связям и замена в значительной степени административных отношений контрактными (договорными). Обычно выделяют два вида сетевых структур:

- сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера;
- сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга.

Фактически сетевая структура представляет собой некий компромисс между растущими затратами на построение организации и стремлением к их минимизации за счет отказа от организационных структур как таковых. Достоинства и недостатки сетевых структур приведены в табл. ПЗ.8.

Таблица ПЗ.8

Достоинства и недостатки сетевых структур управления

Достоинства	Недостатки
<p>1. Позволяют повышать общую эффективность функционирования фирм (растет конкурентоспособность товаров, появляются возможности использования инноваций, происходит снижение управленческих расходов и т. д.).</p> <p>2. Исключается дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей</p>	<p>1. Отсутствие регулирующей функции структуры организации.</p> <p>2. Сложность обеспечения в условиях существования асимметрии информации равной информацией всех участников сети.</p> <p>3. Чрезмерная зависимость от кадрового состава.</p> <p>4. Чрезмерное усложнение отношений, вытекающее из разнородности членов сети.</p> <p>5. Высокая зависимость как от рынка, так и от ресурсов</p>

Экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой начала XXI в. При этом нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

## Практическое задание

1. Изучите особенности механистических организационных структур управления.

2. Проведите обсуждение следующих вопросов:

– механистические (бюрократические) организационные структуры управления;

– линейная оргструктура управления, ее достоинства и недостатки;

– линейно-штабная оргструктура управления, ее достоинства и недостатки;

– функциональная оргструктура управления, ее достоинства и недостатки;

– линейно-функциональная оргструктура управления, ее достоинства и недостатки;

– дивизиональные оргструктуры управления, их достоинства и недостатки.

3. Изучите особенности адаптивных организационных структур управления.

4. Проведите обсуждение следующих вопросов:

– адаптивные (органические) организационные структуры управления;

– проектные структуры, их достоинства и недостатки;

– матричные структуры, их достоинства и недостатки;

– сетевые структуры, их достоинства и недостатки.

5. Постройте организационную структуру управления базовой организации АПК. Проанализируйте ее достоинства и недостатки.

### 3. Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов

#### Тема. «Структурно-функциональный анализ системы управления»

В системе управления организацией можно выделить четыре основных функциональных подсистемы:

- управленческая,
- производственная,
- интеллектуальная,
- обеспечивающая.

*Управленческая подсистема* должна организовывать и управлять трудом производственного и инженерно-технического персонала в процессе получения конечного результата деятельности предприятия.

*Производственная подсистема* занимается преобразованием сырья и энергии в какой-либо материальный результат (промежуточный или конечный продукт). Здесь заняты трудом непосредственные производители продукции.

*Интеллектуальная подсистема* занята получением новых или упорядочением имеющихся знаний, необходимых как для вещественно-энергетических, так и для других видов преобразований. Это – труд инженерно-технических работников, направленный на интеллектуальное обслуживание производственных процессов.

*Обеспечивающая подсистема* должна создавать условия для работы управленческого персонала и функционирования производства. Она осуществляет информационное, техническое и технологическое обеспечение, а также снабжение сырьем и материалами.

Для достижения стратегических целей предприятия управленческая, производственная, интеллектуальная и обеспечивающая подсистемы выполняют определенный набор функций и решают ряд конкретных задач. Функции всех подсистем достаточно стандартны: планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, принятие решений и пр. При этом управленческая подсистема выполняет следующие функции и задачи:

- разработка перспективных планов;
- бизнес-планирование;
- планирование производственно-хозяйственной деятельности;
- текущее планирование проведения сельскохозяйственных работ;
- создание производственной структуры;
- создание коммуникационной сети;
- обеспечение управляемости;
- обеспечение дееспособности организации;
- организация деятельности подразделений и служб;
- координация всех видов деятельности;
- разработка мероприятий по комплексной механизации, электрификации и автоматизации сельскохозяйственных работ;
- разработка мероприятий по экономии материальных и финансовых ресурсов;
- аттестация работников и рабочих мест;

– внедрение прогрессивных форм организации, нормирования и стимулирования труда;

– планирование модернизации техники;

– формирование перечня оперативно-производственной информации, установление сроков ее предоставления;

– материальное и моральное стимулирование;

– подбор персонала;

– защита интересов организации;

– заключение договоров;

– формирование имиджа организации.

Функции и задачи производственной подсистемы следующие:

– участие в разработке перспективных и текущих планов;

– корректировка планов по объемам и видам выполняемых работ;

– оперативное планирование использования техники;

– текущее планирование проведения сельскохозяйственных работ;

– обеспечение инструкциями и положениями по эксплуатации технических средств;

– подготовка технических средств к техническому осмотру;

– организация сдачи технических средств и оборудования на техническое обслуживание и ремонт;

– получение техники после технического обслуживания и ремонта;

– выполнение производственных заданий и планов;

– комплектование и распределение агрегатов по рабочим местам;

– расстановка исполнителей по своим местам;

– согласование и утверждение объемов механизированных работ;

– устранение аварийных ситуаций;

– техника безопасности на полевых стационарных и специализированных работах;

– выпуск продукции высокого качества;

– материальное и моральное стимулирование работников;

– транспортные и хозяйственные услуги;

– охрана окружающей среды;

– внедрение достижений науки и передового опыта.

К функциям и задачам интеллектуальной подсистемы относятся:

– разработка новых технологий;

– разработка инвестиционных проектов;

– исследование потенциальных рынков;

– структурно-функциональный анализ;

– экономический анализ;

- SWOT-анализ;
- тематический и патентный поиск;
- изучение и пропаганда достижений науки, техники, технологии, передового опыта;
- совершенствование организации структуры;
- модернизация ремонтной мастерской и ремонтно-обслуживающей базы в целом.

Обеспечивающая подсистема включает в себя функции и задачи следующего характера:

- участие в разработке перспективных и текущих планов;
- определение технического состояния автомобилей, тракторов, сельхозмашин и оборудования;
- разработка графиков текущих ремонтов и технического обслуживания;
- организация ремонта техники, обеспеченности запасными частями;
- приобретение машин и оборудования;
- оперативное планирование использования техники;
- оформление заявок на приобретение оборудования, технических средств, материалов, горюче-смазочных материалов;
- составление актов-рекламаций и актов на списание;
- согласование заявок на приобретение тракторов и сельхозтехники;
- снабжение сырьем и материалами;
- снабжение технологиями;
- проведение мероприятий по комплексной механизации и автоматизации производственных процессов;
- обеспечение сохранности имущества;
- создание информационного пространства;
- подготовка резерва персонала;
- проведение расчетов по материальному стимулированию трудовых коллективов;
- оказание работникам хозяйственно-бытовых услуг;
- транспортные и ремонтные услуги сторонним лицам и организациям;
- юридическая консультация;
- правовой аудит;
- финансирование программ;
- учет расходования денежных средств, материальных ресурсов;
- создание противозатратного механизма.



## Практическое задание

1. Проанализировать деятельность сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики. Обратить внимание на ее специализацию, обеспеченность техникой и кадрами, финансово-экономическое состояние.

2. Выделить функциональные подсистемы базовой организации, проанализировать задачи, решаемые ими в рамках основных функций.

Необходимо все решаемые задачи сгруппировать по основным выполняемым функциям управления: планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, маркетинг, инновации.

Задачи, выполняемые управленческой, производственной, обеспечивающей и интеллектуальной подсистемами в рамках основных управленческих функций, представить в виде табл. С1.

Таблица С1

Задачи, решаемые функциональными подсистемами

Функции	Подсистемы			
	Управленческая	Производственная	Обеспечивающая	Интеллектуальная
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Планирование	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
2. Организация	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
3. Координация	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
4. Стимулирование	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
5. Контроль	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...

1	2	3	4	5
6. Маркетинг	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
7. Инновации	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...

3. Оптимизировать функции и задачи, решаемые функциональными подсистемами, а также производственную структуру и организационную структуру управления. При этом обратить внимание:

- на дублирование функций и работ, выполняемых различными подразделениями;
- совмещение различных видов работ отдельными подразделениями;
- рациональное распределение функций между структурными подразделениями;
- возможность передачи некоторых функций другим подразделениям;
- расширение функций и выполняемых задач с учетом особенностей производства;
- наличие резервов для расширения производства;
- необходимость создания новых или ликвидации имеющихся служб и производственных подразделений;
- возможность сокращения управленческого персонала.

Намеченные изменения обосновывать, скорректировать задачи функциональных подсистем, а затем внести изменения в производственную структуру и оргструктуру управления.

#### **4. Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля**

***На репродуктивном уровне студент должен уметь:***  
называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в управлении предприятием. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов,

включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение.

### **Примеры тестовых заданий**

1. Тест на узнавание; вид тестового задания – альтернативный.

Выберите один правильный ответ.

*Роль обратной связи выполняет функция...*

- а) планирования;
- б) контроля;
- в) координации.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания – на различение.

Выберите все правильные ответы.

*Основными функциями управления являются...*

- а) планирование;
- б) мотивация;
- в) делопроизводство;
- г) контроль;
- д) техническое обеспечение производства;
- е) маркетинг.

### ***На продуктивном уровне студент должен уметь:***

объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в анализе среды организации. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый.

3. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания – на свободно конструируемый ответ.

*Выявите существенные различия между общими и специальными функциями менеджмента.*

### ***На творческом уровне студент должен уметь:***

классифицировать и систематизировать основные понятия в анализе среды организации, проводить оценки и применять знания и умения

в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания и научно-исследовательские задачи.

### **Примеры заданий**

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – проблемная задача.

*К каким последствиям может привести невыполнение функции контроля?*

2. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания – научно-исследовательская задача.

*Проведите анализ функций управления, используемых в деятельности конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).*

## МОДУЛЬ 2

### ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Цель изучения модуля* состоит в формировании у студентов базы знаний о технологии управления на современном сельскохозяйственном предприятии и получении практических навыков в реализации теоретических положений.

В результате изучения модуля студент должен:

– *знать* современные принципы и методы управления, особенности и содержание труда руководителя, состав и структуру персонала организации, типы управленческих решений и требования к ним;

– *уметь* применять методы управления, анализировать состав и структуру персонала предприятия, осуществлять коммуникации, разрабатывать и реализовывать управленческие решения.

#### 1. Научно-теоретическое содержание модуля

##### 1.1. Словарь основных понятий

**Административные методы управления** – это набор приемов и способов прямого управленческого воздействия на отношения людей в процессе производства.

**Делегирование** – передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

**Методы управления** – совокупность способов, приемов и средств целенаправленного воздействия на управляемый объект, определяющих условия его деятельности.

**Ответственность** – обязательство выполнять стоящие перед должностным лицом задачи и отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

**Полномочия** – возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат.

**Принципы менеджмента** – основные законы, руководящие правила, положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы и работники управления в процессе своей деятельности в силу сложившихся в обществе социально-экономических условий.

**Служебный этикет** – совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

**Социально-психологические методы управления** – система способов и приемов воздействия на духовные интересы коллектива и отдельных работников для достижения поставленной цели.

**Управленческое решение** – один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию.

**Экономические методы управления** – методы, предполагающие организованную систему отношений коллектива и отдельных работников на основе использования объективных экономических законов.

## 1.2. Основной текст

### Лекция № 1. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### План лекции

1. Сущность и классификация принципов управления.
2. Принципы управления Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля.
3. Современные принципы управления.
4. Принципы управления АПК.

#### **Сущность и классификация принципов управления**

Принципы менеджмента являются важнейшей категорией науки управления и представляют собой основные правила осуществления управленческой деятельности. В основе принципов менеджмента лежат объективные законы и закономерности рационального осуществления совместной работы, экономической, хозяйственной деятельности. Они вытекают из практического опыта людей по управлению объектами разного рода. Принципы менеджмента объективны, носят закономерный характер, отражают закономерности развития отношений управления, связаны по цепочке: законы–закономерности–опыт управления–принципы. При этом надо иметь в виду, что одна закономерность (закон) может порождать множество принципов и, наоборот, ряд закономерностей может концентрироваться в одном принципе менеджмента.

Под принципами менеджмента понимаются основные законы, руководящие правила, положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы и работники управления в процессе своей деятельности в силу сложившихся в обществе социально-экономических условий.

***Классификация принципов:***

1. По степени обоснованности:

а) научные – сформулированы на основе познания законов и закономерностей организации;

б) обыденные – правила и действия, сформулированные человеком на основе собственного восприятия действительности, традиций и интуиции. Они почти все субъективны.

2. По степени универсальности:

а) универсальные (общие) – отражают правила формирования самых разнообразных систем в природе и обществе;

б) специфические – действующие в отдельных сферах природной и человеческой деятельности;

в) ситуационные – те, которые действуют в конкретных ситуациях.

3. По способу реализации:

а) реализуемые природой, без какого-либо участия человека;

б) реализуемые при взаимодействии природы и человека;

в) реализуемые только с участием человека (осуществляются посредством индивидуальной, коллективной и совокупной общественной деятельности).

4. По масштабу действия:

а) действующие только в отдельных элементах системы (принцип индивидуальной работы);

б) действующие между элементами системы внутри предприятия (принцип коррелятивной связи субъекта и объекта управления, принцип обратной связи);

в) действующие между системами (между предприятиями, отраслями народного хозяйства).

**Принципы управления Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля**

Фредерик Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) впервые сформулировал принципы управления:

1. *Принцип научной организации труда*, который утверждает, что любая деятельность должна быть организована не стихийно,

а научно, на основе проведенных исследований наилучших способов выполнения работы и наиболее производительного инструмента.

2. *Принцип отбора и обучения персонала.* Согласно этому принципу для конкретной работы может подойти не любой человек, а только тот, чьи качества ей соответствуют. Поэтому на первоначальном этапе следует отбирать для работы изначально predisposed к ней людей. Затем человека необходимо обучать приемам научной организации выполнения работы. Обучение, согласно Тейлору, возложено на администрацию предприятия, а не самого рабочего.

3. *Принцип разделения ответственности* за выполняемую работу между рабочим и администрацией. Согласно этому принципу за результаты выполнения работы конкретным рабочим несет ответственность не только сам рабочий, но и администрация предприятия, в обязанности которой входит определение научно обоснованных способов выполнения работы, отбор работников, их обучение этим способам, создание системы мотивации работников и контроль за их деятельностью.

4. *Принцип мотивации.* Согласно этому принципу для успешного выполнения работником своих обязанностей необходимо создать систему мотивации, в основе которой лежит принцип урочной работы (установления нормы дневной выработки) и премирования за полное выполнение норм.

5. *Принцип комплексности.* Согласно этому принципу система управления предприятием будет успешной только тогда, когда все вышеперечисленные принципы управления применяются одновременно.

Гаррингтон Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912 г.) сформулировал их следующим образом:

1. *Отчетливо поставленные идеалы или цели.* Ни одна работа на предприятии не может осуществляться продуктивно, если не ясны ее цели. Важно также наличие согласованности целей на всех уровнях управления предприятием.

2. *Здравый смысл.* Высокая производительность достигается только в случае, если деятельность соответствует здравому смыслу.

3. *Компетентная консультация.* Высокая производительность достигается только в случае, если она осуществляется с использованием всех знаний многих людей.



4. *Дисциплина*. Высокая производительность достигается только в случае, если деятельность персонала предприятия осуществляется дисциплинировано; при этом важно, чтобы эта дисциплина была не вынужденной (достигнутой страхом и наказанием), а была следствием искренней убежденности каждого работника в ее необходимости.

5. *Справедливое отношение к персоналу*. Высокая производительность достигается только в случае, если: а) для работы отбирается только наиболее приспособленный к ней персонал; б) рабочему обеспечиваются все необходимые для производительного труда условия; в) выполненная работа справедливо вознаграждается; г) рабочий с высокой производительностью труда имеет постоянное повышение заработной платы и карьерный рост; д) рабочие, не справляющиеся с работой, увольняются.

6. *Быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет*. Высокая производительность достигается только в случае, если налажен учет всех расходов, которые несет предприятие. При этом особое внимание нужно уделять не ценам ресурсов, а объему их потребления.

7. *Диспетчеризация*. Диспетчеризация (англ. – быстро выполнять), централизация (концентрация) оперативного контроля и управления на предприятиях, основанная на применении современных средств передачи и обработки информации, обеспечивает согласованную работу отдельных звеньев управляемого объекта в целях повышения технико-экономических показателей, ритмичности работы, лучшего использования производственных мощностей. В основе диспетчеризации лежит расписание (алгоритмы) деятельности и контроль за их строгим соблюдением в процессе выполнения работы.

8. *Нормы и расписания*. Высокая производительность достигается только в случае, если выполняемая работа нормирована, а норма установлена на основе научных принципов.

9. *Нормализация условий*. Для работы должны быть созданы условия, в которых она может осуществляться наиболее производительно.

10. *Нормирование операций*. Высокая производительность достигается только в случае, если для выполнения работы предварительно определены все необходимые для этого операции.

11. *Писанные стандартные инструкции.* Высокая производительность достигается только в случае, если все нормы, нормативы, условия деятельности на предприятии описаны в стандартных инструкциях, которые доведены до каждого работника и являются обязательными для выполнения.

12. *Вознаграждение за производительность.* Высокая производительность достигается только в случае, если:

- а) существует гарантированная почасовая оплата;
- б) установлен минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место;
- в) установлена прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получать премии непростительно;
- г) норма полной производительности устанавливается на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений;
- д) на каждую операцию установлена определенная норма продолжительности;
- е) по каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя. Расписания должны индивидуализироваться;
- ж) определяется средняя производительность каждого отдельного рабочего по всем выполненным им операциям за долгий период;
- з) осуществляется постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям;
- и) рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны.

Анри Файоль создал доктрину административного управления, основные черты которой изложил в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Принципы управления (администрирования) в этой доктрине представлены следующим образом:

1. *Разделение труда* (как основа специализации функций и разделения властей).

2. *Авторитет* (начальник должен восполнять авторитет должности личным авторитетом, который является результатом интеллигентности, знания, опыта, морального достоинства, способностью распоряжаться проделанной работой).

3. *Дисциплина* (обязательна для руководящих лиц и рядовых функционеров).

4. *Единство распорядительства* (подчиненный не должен получать распоряжений более как от одного начальника).

5. *Единство руководства* (должен быть один руководитель и единый план как условие объединения усилий и согласованности действий).

6. *Подчинение частного интереса общему* (вместе с тем при столкновении интересов принято их примирять).

7. *Вознаграждение труда* (должно быть справедливым, удовлетворять персонал и предприятие, служащего и нанимателя).

8. *Централизация* (необходимо находить степень соотношения централизации и децентрализации наиболее благоприятную для предприятия, организации).

9. *Иерархия* (можно совместить уважение к «иерархической колее» обязательством быстро доходить до цели, употребляя «мостки»).

10. *Порядок* (устанавливается правилом: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте, определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте).

11. *Справедливость* (сочетание благожелательности с правосудием).

12. *Устойчивость персонала* (длительность пребывания работников в одной и той же должности. На практике – это вопрос меры).

13. *Инициатива* (возможность нечто задумать и осуществить, предоставляя полную самостоятельность функционерам, даже ценой некоторых жертв со стороны собственного самолюбия).

14. *Единение персонала* (обеспечивается многими средствами и единством распорядительства).

### **Современные принципы управления**

В качестве современных принципов менеджмента рассматривают систему принципов, предложенную Т. Питтерсом и Р. Уотерманом. К этим принципам относятся:

1. *Ориентация на достижение успеха*. Под этим подразумевается:
  - постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации;
  - умение выбирать направления деятельности, предвещающие успех, и концентрация деятельности на этих направлениях;
  - умение вырабатывать новые методы разрешения новых проблем, с которыми сталкивается организация.

2. *Быть всегда лицом к потребителю.* Это означает:
- иметь ясное и четкое видение интересов индивидуального потребителя;
  - с уважением относиться к запросам потребителей;
  - повышать готовность каждого сотрудника предприятия к инновациям и динамичному обновлению продукции.
3. *Самостоятельность и предприимчивость*, которая базируется на культивировании в организации:
- индивидуальной инициативы всех сотрудников;
  - решительных, но взвешенных действий сотрудников, совершаемых на основе прогнозов близких и дальних последствий;
  - несение каждым сотрудником ответственности за свои действия.
4. *Производительность*, которая основывается:
- на естественных интересах и стремлениях персонала жить лучше и реализовывать себя;
  - постоянном обучении персонала;
  - активной ориентации его мышления на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка;
  - отождествлении сотрудников с организацией, когда каждый работник – это «свой человек» для организации.
5. *Связь с жизнью*, которая опирается:
- на объективные экономические законы и реальное осознание экономической ситуации;
  - стремление исправлять ошибки, одновременно учась на них;
  - выработку реалистичных, простых и понятных критериев оценки деятельности каждого сотрудника и организации в целом;
  - постоянный анализ получаемых результатов и корректировку стратегических и тактических целей и деятельности;
  - расширение и углубление связей организации с внешним окружением;
  - ориентацию деятельности организации на общественные интересы.
6. *Верность своему делу*, которая формируется на основе:
- общечеловеческих ценностей;
  - философии организации, признаваемой большинством сотрудников;
  - взаимной выгоды и социальном партнерстве;

– создания атмосферы общности интересов организации и персонала.

7. *Простота структуры и скромный штат управления.* Это достигается за счет:

– децентрализации управления организацией и создания предпосылок для широкого горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников;

– широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений.

8. *Свобода и жесткость* одновременно, что подразумевает:

– баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников;

– заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних.

### **Принципы управления АПК**

К основным принципам управления АПК относят следующие:

1. *Научность.* Правило, утверждающее, что управленческая деятельность, формирование, функционирование и развитие систем управления должны базироваться на основе данных науки, т. е. объективных законах и закономерностях. Кроме этого, принцип научности предполагает использование имеющегося арсенала современных научных методов познания объектов управления, исследования реальных ситуаций, условий, в которых протекает жизнедеятельность этих объектов.

2. *Системность.* Этот принцип базируется на системном подходе. При этом имеется в виду, что качество функционирования систем управления зависит от того, насколько элементы систем управления соответствуют друг другу и целям управления, а результативность управления во многом предопределяется тем, насколько оно соответствует критериям системы.

3. *Комплексность.* Это правило выступает как составная часть принципа системности и предполагает необходимость всестороннего учета всех факторов, воздействующих на объект управления.

4. *Экономичность.* Это требование к управленческой деятельности и системам управления предполагает, что управление должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, но не в ущерб его рациональности и результативности.

5. *Эффективность.* Этот принцип управленческой деятельности требует обеспечивать высокую результативность (прибыльность) функционирования объекта управления. Его количественная определенность может выражаться через показатели результативности деятельности объекта управления и дополняться соответствующими синтетическими показателями оценки самой управленческой работы.

6. *Мотивация.* Этот принцип утверждает, что управление может быть высокорезультативным только при справедливом стимулировании деятельности персонала объекта и субъекта управления. Стимулирование осуществляется в двух основных формах – материальной и морально-психологической, причем они должны гармонично сочетаться между собой при ведущей, определяющей роли материальных факторов мотивации успешной деятельности. Мотивация должна ориентироваться на конечные результаты деятельности и направляться на удовлетворение реальных (истинных) интересов участников совместной деятельности. Принцип мотивации и ее конкретные формы (методы) не должны вступать в противоречие с другими принципами управления.

7. *Преемственность.* Этот принцип предполагает анализ прошлого опыта и сохранение всего положительного в управлении.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимают под принципами менеджмента?
2. В чем различие принципов менеджмента, сформулированных Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном, А. Файолем?
3. Каковы общие принципы управления АПК?
4. Какова роль принципов управления АПК?

## **Лекция № 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **План лекции**

1. Сущность и классификация методов управления.
2. Экономические методы управления.
3. Административные методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.

## **Сущность и классификация методов управления**

*Методы управления* – совокупность способов, приемов и средств целенаправленного воздействия на управляемый объект, определяющих условия его деятельности.

В зависимости от преобладания тех или иных способов и средств воздействия, все методы управления подразделяют на три группы:

- экономические;
- административные;
- социально-психологические.

*Экономические методы* основаны на сознательном использовании объективных экономических законов и действуют в сфере регулирования экономических отношений.

*К административным относятся методы*, основанные на ответственности подчиненных и власти руководителя, на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Сфера их действия – организационные и правовые отношения.

*Социально-психологические методы* основаны на учете и использовании нематериальных интересов людей и направлены на удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива. Они действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений.

### **Экономические методы управления**

*Экономические методы* управления предполагают организованную систему отношений коллектива и отдельных работников на основе использования объективных экономических законов и закономерностей.

При реализации экономических методов управления АПК в рыночных условиях используются различные средства:

– *финансирование*. Вопрос финансирования в аграрном секторе экономики является одним из самых сложных, так как сельское хозяйство, в отличие от промышленности, имеет длительный цикл воспроизводства;

– *кредит*. Он является одним из источников формирования основных и оборотных средств хозяйств;

– *ценообразование*. Должны действовать рыночные механизмы установления цены на основе спроса и предложения;

– *планирование*. В условиях рыночных отношений существенно меняются подходы к планированию. Государственный заказ

распространяется лишь на некоторые виды сельскохозяйственной продукции;

– *анализ хозяйственной деятельности.* Он проводится при подведении итогов работы по периодам года;

– *материальное стимулирование.* В его основе лежит принцип материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в результатах своего труда.

### **Административные методы управления**

*Административные методы управления* – это набор приемов и способов прямого управленческого воздействия на отношения людей в процессе производства.

В зависимости от содержания, административные методы управления разделяются на две группы:

- организационные;
- оперативно-распорядительные.

*Организационные методы управления* используются при решении перспективных задач и создании организационных основ предприятия. Различают следующие виды организационного воздействия:

– *регламентирование.* Это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;

– *нормирование.* Это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;

– *инструктирование.* Это воздействие на исполнителей с помощью инструкций, рекомендаций, указаний о порядке и способах выполнения работы.

*Оперативно-распорядительное* воздействие осуществляется для оперативного управления с помощью приказов, распоряжений, решений.

### **Социально-психологические методы управления**

*Социально-психологические методы управления* – система способов и приемов воздействия на духовные интересы коллектива и отдельных работников для достижения поставленной цели.

В зависимости от содержания, социально-психологические методы управления разделяются на две группы:

- социальные;
- психологические.

*Социальные методы управления* позволяют упорядочить социальные отношения между коллективами, между коллективом и его



отдельными членами, межличностные отношения внутри коллектива. К социальным методам относятся следующие:

– *метод социальных норм*. Он основан на использовании выработанных обществом норм: гуманность, соучастие, критическое отношение к своим недостаткам, честность;

– *воспитательные методы*. Они включают пропаганду и агитацию, убеждение и воспитание;

– *методы социального регулирования*: договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов работников;

– *методы социального почина и новаторства, обмен опытом*;

– *методы социальной преемственности*: посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшего по профессии;

– *методы морального стимулирования*. Это поощрение лучших коллективов и работников.

*Психологические методы* направлены на регулирование отношений между людьми и создание оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся следующие:

– *методы комплектования малых групп и коллективов*. При использовании этих методов выявляются симпатии и антипатии внутри группы, степень психологической совместимости людей;

– *методы гуманизации труда*. Их задача – исключить монотонность труда, расширить творческие процессы;

– *методы психологического побуждения работников к труду*. Они основаны на создании условий, повышающих привлекательность труда;

– *методы профессионального отбора и обучения*. Цель этих методов – добиться соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимают под методами управления?
2. На какие группы разделяют методы управления?
3. На чем основаны экономические методы управления?
4. На чем основаны административные методы управления?

5. На чем основаны социально-психологические методы управления?
6. Какие средства используют при реализации экономических методов управления?
7. В чем сущность различных видов организационного воздействия?
8. Какие методы относятся к социальным?
9. Какие методы относятся к психологическим?
10. Каково должно быть соотношение различных методов управления в условиях рыночных отношений?

## **Лекция № 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД**

### **План лекции**

1. Сущность управленческого труда.
2. Особенности управленческого труда.
3. Содержание управленческого труда.
4. Роли, исполняемые руководителем.
5. Делегирование, ответственность и полномочия.
6. Власть руководителя.

### **Сущность управленческого труда**

Труд руководителя выделяется из общего процесса производства в результате его разделения, специализации и кооперации. Управленческий труд направлен на организацию всех производственных процессов и обеспечение эффективного функционирования предприятия в целом. Под управленческим трудом понимается вся совокупность объективно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

Деятельность руководителя можно классифицировать по ряду признаков.

1. **Функции управления:**
  - планирование деятельности персонала, в том числе разработка заданий, планирование ресурсов;
  - организация и координация деятельности персонала, включая весь спектр работ по обеспечению выполнения плановых заданий;
  - контроль выполнения поставленных задач и эффективности работы персонала;
  - мотивация труда персонала.

## 2. Этапы процесса управления:

- определение целей управления;
- анализ управленческих ситуаций;
- аналитическая работа и выбор вариантов действий;
- принятие решений и организационная работа по обеспечению

их выполнения.

## 3. Объекты управления:

- управление предприятием;
- управление подразделением;
- управление исполнителем;
- управление самим собой.

## 4. Форма осуществления:

- самостоятельная работа;
- работа с людьми.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат следующие принципы:

– *комплексность*. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности, развиваться по всем направлениям, касаться всего управленческого персонала;

– *системность*. Этот принцип предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий в организации управленческого труда, в результате чего создается система организации труда;

– *регламентация*. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов. При этом выделяются вопросы, подлежащие жесткой регламентации, и те, для которых нужны лишь рекомендации;

– *специализация*. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на их руководителей полной ответственности за конечные результаты их деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют определенные границы специализации, которые не следует переступать, чтобы не сдерживать творческий рост и инициативу работников;

– *стабильность*. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, выполняемых функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии коллектива.

Но изменения должны быть обусловлены объективно необходимыми потребностями и проводиться на строго научной основе;

– *целенаправленное творчество*. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из этих принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга и дают общие подходы к организации управленческого труда.

### **Особенности управленческого труда**

Управленческий труд в сравнении с трудом работников, занятых непосредственно в производстве, имеет свои *особенности*. К ним относятся:

– большая степень самостоятельности персонала аппарата управления по сравнению с производственными работниками в вопросах установления последовательности работ в течение рабочего дня;

– наличие элементов творческого труда, которые почти невозможно измерить;

– преимущественно умственный процесс труда, где сложно определить границу перехода от свободного времени к рабочему и от рабочего к свободному;

– определенные трудности в планировании и в равномерности загрузки работников аппарата управления по календарным срокам, особенно в случае сезонности производства, как это имеет место в сельском хозяйстве;

– большое разнообразие по характеру и содержанию выполняемых одним руководителем или специалистом управленческих работ и многообразие решаемых производственных задач при незначительной повторяемости большинства операций. Даже в пределах одного рабочего дня руководителю приходится выполнять совершенно разные работы, часто заранее не запланированные и непредвиденные;

– необходимость использования большого объема непрерывно поступающей информации, без которой невозможно заранее предвидеть и установить весь комплекс управленческих операций, их содержание и порядок выполнения;

- трудности определения степени интенсивности труда руководителя, отсутствие явно выраженных признаков расхода энергии;
- большая сложность управленческого труда, требующая в отдельных случаях коллективных решений;
- способность работников аппарата управления воздействовать на производственный процесс не прямо, а через отдельных исполнителей;
- невозможность прямой оценки труда управленческих работников, например, количеством производимой продукции. Их труд проявляется в показателях работы руководимых ими подразделений;
- специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя. Предметом труда в сфере управления выступает информация. Орудиями труда является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации, а также средства связи. Продуктом труда также является информация в форме документов, управленческих решений;
- высокая значимость труда руководителя. Это проявляется, прежде всего, в цене ошибки.

### **Содержание управленческого труда**

Основная часть работ, характеризующая деятельность работников аппарата управления, связана с умственным процессом. Однако некоторые работы по управлению требуют затрат физической энергии человека. Речь идет о физических усилиях на переходы и переезды в связи с поиском информации или исполнителей, различные записи при регистрации и обработке информации, составление необходимых документов, проведение вычислительных работ и т. д. Соотношение между объемами умственного и физического труда для каждой категории работников аппарата управления различно. С развитием производства содержание управленческого труда становится все более сложным. Это обуславливает разделение труда между самими работниками управления.

Сущность управления всегда остается постоянной, но его конкретное содержание определяется спецификой производства. Можно выделить лишь некоторые общие моменты, определяющие содержание труда руководителя. Они включают в себя решение ряда конкретных задач, связанных с управлением людьми, в частности:

– забота о мотивации персонала. Эту задачу следует считать ключевой с точки зрения достижения высоких результатов. Руководитель должен наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями предприятия;

– управление деятельностью персонала: постановка задач, оказание поддержки и контроль. Это осуществляется путем регулярных встреч и бесед с работниками предприятия;

– сотрудничество и информация. Руководитель должен заботиться о том, чтобы подчиненные знали о перспективах своего подразделения и о положении дел у соседей;

– определение потребности предприятия и подразделений в рабочей силе, подбор персонала;

– обучение персонала, совершенствование производства и управления;

– решение вопросов трудовых отношений и заработной платы;

– охрана труда;

– совершенствование планирования, освоение новой техники и технологии, улучшение психологического климата в коллективе и решение других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы предприятия.

Приведенный перечень задач показывает, что содержание труда руководителя является весьма многогранным. На практике значимость решения каждой из задач оказывается различной, в зависимости от целей предприятия, уровня развития производства, положения самого руководителя.

Чтобы труд руководителя был эффективным, он должен быть научно обоснован. К основным направлениям научной организации управленческого труда относятся:

– *разделение и кооперация труда управленческого персонала.* Они основываются на делегировании полномочий с вышестоящего уровня управления на нижестоящий, документальном закреплении обязанностей в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях;

– *повышение квалификации управленческого персонала.* В условиях научно-технического прогресса темпы изменений производства настолько стремительны, что работники аппарата управления должны систематически повышать свою квалификацию, самостоятельно знакомиться с новейшей технической и экономической литературой;

– *рационализация труда*. Она связана с совершенствованием документооборота, планированием процесса управления, качественной подготовкой и проведением заседаний, совещаний, собраний;

– *внедрение прогрессивных форм и методов стимулирования труда*;

– *улучшение условий труда*. Правильная организация рабочих мест, обеспечение в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами состояния помещений способствует повышению производительности труда;

– *развитие творческих основ труда*. Создание условий для самовыражения личности, раскрытия потенциала, заложенного в человеке.

### **Роли, исполняемые руководителем**

В деятельности современного руководителя выделяют четыре основных направления:

1) *ролевое*. Это те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте;

2) *личностное*. Это личностные характеристики, присущие наиболее эффективным руководителям;

3) *поведенческое*. Здесь рассматривается манера поведения руководителя в отношении подчиненных, т. е. его стиль управления (стиль руководства);

4) *ситуационное*. Речь идет о взаимозависимости эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля руководства и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а также о степени адаптивности руководителя к разным ситуациям.

В деятельности руководителя имеют место два основных аспекта:

– *целесообразность*. Это умение делать нужную работу;

– *эффективность*. Это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность, безусловно, важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Выделяют *три группы ролей*, которые исполняет эффективно работающий руководитель:

– межличностные;

– информационные;

– управляющие.

*Межличностные роли* определяют отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и его положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена руководитель поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

*Информационные роли* связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром. К нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить. Он должен передавать информацию как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешней средой.

*Управляющие роли* руководителя связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор руководитель принимает решения относительно инноваций, необходимых организации. При этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Выполняя роль устранителя проблем, руководитель принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов он принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и др. Одновременно с этим руководитель распределяет работу между подчиненными. Также он вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за результаты работы организации.

Среди трех групп ролей наиболее важными являются информационные, посредством которых, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межличностных и управляющих ролей.

Содержание, репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя. Роль, имеющая большое значение для одного, может не представлять ценности для его коллеги. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.



### **Делегирование, ответственность и полномочия**

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

*Делегирование* – передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя обязательство решать данную задачу.

Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы другими людьми. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Делегирование следует использовать в следующих случаях:

– когда подчиненный может сделать данную работу лучше. Главное для руководителя – уметь с максимальной эффективностью использовать знания и умения своих подчиненных;

– когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;

– когда делегирование даст возможность руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение.

Основные ошибки при делегировании:

– неумение объяснить;

– отказ от использования обратной связи. Необходимо проконтролировать, как понято задание, как оно выполняется;

– боязнь уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает, то об этом следует сказать прямо. Зато следующий раз, когда он скажет, что ему известно единственно приемлемое решение задачи, ему поверят куда легче.

Делегирование тесно связано с *ответственностью*, которая представляет собой обязательство, во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи, а во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия. Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий.

Лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно. Оно просто несет ответственность за полученный результат.

Вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде *полномочий*, которые делегируются должности, а не человеку, ее занимающему.

Все полномочия разделяют на линейные и штабные (аппаратные).

*Линейные полномочия* непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее – к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, а их делегирование создает иерархию уровней управления.

*Штабные полномочия* могут быть:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

*Рекомендательные* (или консультативные) *полномочия* возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. Линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными руководителями и специалистами.

Во избежание таких конфликтов специалисты могут наделяться *полномочиями обязательного согласования*. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами, которые в некоторых случаях наделяется правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

*Функциональные* полномочия появляются, когда специалисты и функциональные руководители не только выступают в роли консультантов, но и выдвигают собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия являются наиболее распространенными в системе управления организациями АПК.

### **Власть руководителя**

С понятием полномочий очень тесно связано понятие *власти*. И если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо

должность, имеет право делать, то власть определяет, что он действительно может делать.

Руководитель предприятия – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли порученную работу. Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию какой-то идеи, а к действию, т. е. к фактическому труду, необходимому для достижения целей предприятия. Чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

В обиходе понятие власти вызывает отрицательные эмоции. Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно, но сила – это не обязательный компонент власти. *Власть* – возможность влиять на поведение других.

Власть руководителя зависит от ряда факторов:

- от вышестоящего начальства. Без его содействия руководитель не сможет эффективно осуществлять свои функции;

- от подчиненных и коллег. Все они могут создать руководителю некоторые трудности по части предоставления информации. Подчиненные могут просто отказаться выполнять некоторые указания руководителя;

- от внешней среды. Достижение целей предприятия невозможно без сотрудничества с поставщиками, смежниками, заказчиками, потребителями, конкурентами.

*Основные формы власти* – принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

1. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но физическая боль не является единственным механизмом страха и принуждения. Принуждение обычно сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» – своя собственная жизнь.

Однако и в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди разрешают на себя влиять. Например, страх потерять работу (страх на рабочем месте) свойственен практически всем. Многие наши потребности

удовлетворяются именно благодаря наличию рабочего места. В определенных обстоятельствах руководитель может очень легко и эффективно использовать страх на рабочем месте. Даже намек на увольнение, лишение каких-либо привилегий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Если подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Но обращение к страху является эффективным методом влияния, если предполагаются конкретные меры.

При большом спросе на компетентных и опытных работников грубые угрозы увольнения не имеют должного эффекта. Принуждение через страх хотя и может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает и нежелательные побочные эффекты – скованность, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, обуславливает более низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть руководителя, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Подчиненный не сопротивляется этому влиянию, потому что в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ожидает получения вознаграждения в той или иной форме. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, подчиненному должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно его согласию на влияние.

Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна только при следующем условии: руководитель правильно определяет то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предлагает ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя существует масса проблем с возможностью выдавать вознаграждение. На каждом предприятии имеются определенные ограничения в ресурсах, и полномочия руководителя в предоставлении материальных стимулов строго регламентированы. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и сложностью определения того, что же подчи-

ненные сочтут вознаграждением. Деньги и более высокая должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение, поэтому хороший руководитель должен научиться использовать различные способы влияния.

### 3. Законная власть. Влияние через традиции.

Руководитель имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного – выполнять их. Он исполняет приказы руководителя, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть иногда называют традиционной властью. Законная власть действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указаниям руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке в организационной иерархии управления. Все руководители пользуются законной властью в силу того, что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Традиции особенно важны для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы очень неудобно, заняло бы много времени и потребовало бы больших затрат, если бы руководителю необходимо было всякий раз предлагать вознаграждения, чтобы заставить подчиненных выполнить приказ. Поэтому нормальное функционирование предприятия прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к определенной социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности создает чувство защищенности и удовлетворяет социальную потребность. В течение тысячелетий культурные традиции укрепляли власть начальства. Традиция – очень привлекательный инструмент для руководителя, так как обладает одним важным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Характерной особенностью законной власти является также быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

### 4. Власть примера, или эталонная власть. Влияние с помощью харизмы.

Харизма – это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера (руководителя). Она не поддается логике. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Харизматическое влияние целиком личное. На уровне подсознания

исполнитель считает, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение. Некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею людей;

- внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

- независимость характера. Эти люди не полагаются на других;

- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

- восприятие восхищения своей личностью. Они обычно чувствуют себя комфортно, когда другие выражают ими восхищение, несколько не впадая в надменность и себялюбие;

- достойная и уверенная манера держаться. Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Руководители, обладающие чертами харизматической личности, могут это использовать как власть примера. Такие руководители часто служат примером поведения для подчиненных, которые подражают их стилю и манерам.

#### 5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что руководитель обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы. Он принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Обычно руководители добиваются этого типа власти при наличии своих видимых достижений. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель. Необходимо отметить, что, если подчиненные считают своего руководителя экспертом, то это может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем состоит сущность управленческого труда?
2. Как проявляются особенности управленческого труда?

3. По каким признакам и как классифицируют деятельность руководителя?
4. Что составляет содержание труда руководителя?
5. Какие задачи решает руководитель?
6. В чем суть рациональной организации управленческого труда?
7. Каковы принципы научной организации управленческого труда?
8. В чем сущность межличностных ролей руководителя?
9. В чем сущность информационных ролей руководителя?
10. В чем сущность управляющих ролей руководителя?
11. В чем сущность делегирования?
12. Какие существуют виды полномочий?

## **Лекция № 4. СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **План лекции**

1. Классификация персонала предприятия.
2. Производственный персонал.
3. Непроизводственный персонал.
4. Классификация рабочих.
5. Управленческий персонал и его классификация.

### **Классификация персонала предприятия**

Персонал предприятия – совокупность постоянных работников, имеющих необходимую профессиональную подготовку, опыт практической деятельности для выполнения задач предприятия (целей его деятельности).

Персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняемые работником. На этой основе все работающие на предприятии подразделяются на две группы:

- производственный персонал;
- непроизводственный персонал.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работника, т.е. круг его обязанностей, прав и ответственности. Название должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия.

## **Производственный персонал**

Это наиболее многочисленная группа персонала. Входящие в нее работники принимают прямое и/или косвенное участие в производственном процессе и выполняют всю совокупность производственных функций.

К производственному персоналу относятся:

- рабочие;
- управленческий персонал;
- младший обслуживающий персонал;
- работники пожарно-сторожевой охраны;
- ученики.

Наибольшая по численности категория работников в составе производственного персонала – рабочие. Их удельный вес в составе производственного персонала достигает 80–90 %.

Вторая по численности и удельному весу категория в составе производственного персонала – управленческий персонал. К нему относятся работники, профессионально участвующие в процессе управления, выполняющие разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии. В хозяйствах численность управленческого персонала составляет 9–12 % от общего количества работающих.

К категории младшего обслуживающего персонала относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, дворники, уборщики помещений).

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за исправным состоянием противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Ученики – немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

## **Непроизводственный персонал**

Непроизводственный персонал предприятия представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их назначение – обеспечение и обслуживание работников предприятия. Это персонал состоящих на балансе основного предприятия медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений и подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.



## Классификация рабочих

Рабочие классифицируются по ряду признаков (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Классификация рабочих

Классификационный признак	Классификационные группы рабочих
Профессия	Токарь, слесарь, водитель, механизатор и т. д.
Степень участия в производственном процессе	Основные рабочие, вспомогательные рабочие
Форма оплаты труда	Рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
Уровень квалификации	Рабочие с 1-го по 8-й разряд

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т. е. от особенностей технологического процесса, от характера выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями. Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т. е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию. Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Исходя из применяемых в Республике Беларусь двух форм оплаты труда – сдельной и повременной, имеющих множество разновидностей, труд части рабочих оплачивается по сдельной (как правило, это основные рабочие), а части – по повременной форме оплаты (в основном это вспомогательные рабочие).

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь всем рабочим в зависимости от уровня их квалификации присваивается соответствующий разряд.

### **Управленческий персонал и его классификация**

Управленческий персонал, разделяемый на руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих), имеет достаточно разветвленную классификацию (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Классификация управленческого персонала

Классификационный признак	Классификационная группа
<i>Руководители:</i>	
Вид выполняемой функции	– линейные – функциональные
Уровень иерархии в системе управления	– высшего звена – среднего звена – первичного звена
Уровень образования	– с высшим образованием – со средним специальным образованием – практики
<i>Специалисты:</i>	
Специальность	– инженеры – агрономы – зоотехники – экономисты – бухгалтеры и др.
Профиль деятельности	– специалисты технического профиля – экономического профиля – административно-хозяйственного профиля
Уровень образования	– с высшим образованием – со средним специальным образованием – практики

Классификационный признак	Классификационная группа
Уровень квалификации (категория)	– 3 категории (технического профиля) – 2 категории – 1 категории – ведущий специалист – главный специалист
<i>Технические исполнители</i>	
Вид деятельности	– персонал, выполняющий технические работы

*Руководители* возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности. Руководители могут быть линейными и функциональными, что связано с разделением управленческого труда.

*Линейные руководители* действуют на основе единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В сельскохозяйственном производстве к линейным руководителям относятся директора предприятий, председатели сельскохозяйственных производственных кооперативов, начальники участков, управляющие отделениями, мастера, бригадиры.

*Функциональные руководители* возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления. Под каждую специальную функцию управления (техническое и технологическое обеспечение производства, организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. К функциональным руководителям относятся главные специалисты хозяйств, специалисты отраслевых подразделений, руководители лабораторий и т. п.

Разделение на руководителей высшего, среднего и первичного звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления, и широта функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

*Специалисты* решают конкретные производственные и управленческие задачи. Они разрабатывают проекты решений, нормы и нормативы, а также предоставляют руководителям информацию. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, экономисты, бухгалтеры и т. д.

Дифференциация руководителей и специалистов по уровню образования предусматривает (наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием) и такую группу работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

*Технические исполнители* передают, фиксируют и обрабатывают информацию, выполняют учетные, вычислительные, множительные работы, отвечают за обслуживание системы управления. Это секретари, лаборанты, техники, экспедиторы и т. д.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Кто относится к персоналу предприятия?
2. Каков критерий классификации персонала?
3. Кто относится к производственному персоналу?
4. Как классифицируют рабочих?
5. Как классифицируют управленческий персонал?
6. Классификация рабочих по профессии.
7. Классификация рабочих по степени участия в производственном процессе.
8. Классификация рабочих по форме оплаты труда.
9. Классификация рабочих по уровню квалификации.
10. Линейные руководители.
11. Функциональные руководители.
12. Уровни иерархии в системе управления.
13. Классификация руководителей по уровню образования.
14. Кто относится к специалистам?
15. Классификация специалистов по специальности.
16. Классификация специалистов по профилю деятельности.
17. Классификация специалистов по уровню квалификации.
18. Кто относится к техническим исполнителям?
19. Кто относится к младшему обслуживающему персоналу?
20. Кто относится к работникам пожарно-сторожевой охраны?
21. Кто относится к ученикам?
22. Кто относится к непроизводственному персоналу?

## Лекция № 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### План лекции

1. Сущность и принципы обоснования управленческих решений.
2. Информационное обеспечение управленческих решений.
3. Типы и характеристики управленческих решений.
4. Этапы разработки и реализации управленческих решений.

### Сущность и принципы обоснования управленческих решений

Принятие управленческого решения является элементом процесса управления. Выработка решения – это творческий процесс в деятельности руководителя, специалиста, менеджера.

Принятие решения направлено на определение наилучшего способа (варианта) действий для достижения поставленной цели. Цель – желаемое состояние объекта управления или желаемый результат деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место проблема (или проблемная ситуация). Выработка плана действий по разрешению проблемы составляет сущность задачи принятия решения. Управленческое решение служит средством разрешения проблемы. Оно является рациональным выбором из нескольких (как минимум из двух) возможных вариантов. Это совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий. В общем виде управленческое решение представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих перевести систему в требуемое состояние или поддерживать ее в установившемся режиме.

*Управленческое решение* – один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию.

Принципы обоснования управленческих решений – основополагающие правила, которыми должны руководствоваться работники аппарата управления в процессе принятия и реализации решений. Выделяют следующие принципы:

– *объективность*. Она требует рассматривать явления такими, какие они есть, принимать решения в интересах предприятия, без субъективизма и личной заинтересованности. Необходимо правильное

использование фактов, отбирая лишь те, которые имеют отношение к рассматриваемой проблеме;

– *всесторонность рассмотрения*. Она позволяет глубоко изучить проблему. Здесь предусматривается наличие полной и достоверной информации о возникновении и развитии проблемной ситуации, актуальности и срочности решения проблемы, о связи рассматриваемой проблемы с другими. Но получение информации связано с определенными затратами. При оценке информации необходимо сопоставлять затраты на ее получение с тем эффектом, который она может дать;

– *комплексный подход*. Он означает, что желаемый результат выполнения решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации. Иначе принимаемое решение может быть односторонним, и его реализация может привести к возникновению или углублению других противоречий. Например, решая проблему увеличения производственной мощности предприятия и в то же время забыв о необходимости совершенствования заработной платы, руководители предприятий могут породить проблему текущей кадры, которая, в конечном счете, приведет к снижению темпов роста объемов производства;

– *конкретно-исторический подход*. Суть его состоит в рассмотрении управленческих проблем в связи с конкретными историческими условиями, в нахождении причин их возникновения в прошлом и оценке возможных последствий принимаемых решений в будущем;

– *системный подход*. Он предполагает четкое выделение цели принимаемого решения, установление связи этой цели с целями функционирования всей системы.

На практике применение принципа системного подхода выдвигает ряд требований:

– среда, в которой действует данная система (предприятие, организация), должна объективно содействовать достижению цели ее функционирования, а сами цели должны соответствовать объективным условиям среды. Например, формирование рыночных механизмов управления на предприятиях возможно только в том случае, если система управления экономикой будет базироваться также на принципах рыночной экономики;

– тот, кто должен принимать решение, обязан это сделать. Можно привести немало случаев, когда предлагаемое решение признается

в принципе правильным, но не принимается. Это является следствием нечеткого разделения прав и обязанностей между соответствующими уровнями управления;

– выработка и реализация решений должны происходить с участием исполнителей. Например, если коллектив бригады не принимал участия в разработке решения, он может быть не заинтересован в его выполнении, проявить инертность.

Управленческое решение и процесс его принятия содержат в себе элементы науки, творчества и искусства. Научный подход к принятию решения предполагает:

- наличие соответствующей теории;
- совокупность практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения;
- комплексное использование всех средств для принятия решения (логического мышления и интуиции человека, математических методов и вычислительной техники);
- обучение теории и практике принятия решений.

Применение научного подхода позволяет руководителю более объективно оценивать проблемную ситуацию, учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения, формулировать и анализировать варианты решений, выбирать из них оптимальное решение и предвидеть его возможные последствия.

В научном подходе важнейшую роль играет теория принятия решений. Она содержит систему основных идей, описывает закономерности процесса принятия решений, определяет методы и технологию принятия решений, формулирует важнейшие практические рекомендации. В теории принятия решений ведущая роль отводится субъекту управления (руководителю). При всей своей важности технические средства и ЭВМ рассматриваются как вспомогательные инструменты.

Принятие решений – это также и искусство. Оно проявляется в способности человеческого мозга синтезировать и обобщать информацию и вырабатывать оригинальные решения. Искусство в определении путей решения проблем в сложных ситуациях неповторимо и этим отличается от науки.

### **Информационное обеспечение управленческих решений**

*Информация* – сведения, значения, сообщения, на основе которых решаются определенные задачи. Информация является основой

для принятия управленческих решений. Руководитель любого уровня на предприятии является как потребителем информации, так и ее источником. Если говорить об объекте управления (об отдельных лицах и коллективах), то они также с одной стороны выступают как источники, а с другой – потребители информации.

Управленческая информация классифицируется по следующим признакам:

- стабильность (постоянная, переменная);
- порядок возникновения (первичная, вторичная или производная);
- назначение (плановая, отчетная, справочно-информационная и пр.)
- направление движения (входящая, исходящая);
- форма представления (текстовая, цифровая, графическая и т. д.);
- виды и источники образования (директивная, административная, правовая, экономическая, научно-техническая и т. д.).

Качество принимаемого управленческого решения зависит как от самой информации, так и от организации информационного обеспечения.

Процесс информационного обеспечения управленческого решения состоит из этапов.

1. *Сбор и подготовка информации.* Выполняется вручную или машинным способом с использованием различных носителей информации.

2. *Регистрация информации.* Это составление документов, в которых информация определенным образом формализуется.

3. *Передача информации.* Обычно осуществляется с территориально разнесенных точек объекта управления.

4. *Обработка информации.* Выполняется с помощью специальных технических средств и вычислительной техники.

5. *Хранение информации.* Здесь предполагается также систематизация информации, в результате чего создается база данных.

6. *Воспроизведение информации.* Осуществляется в виде распечатки документа или на экране компьютера.

Информация, используемая для принятия управленческих решений, должна удовлетворять ряду требований:

- *оптимальный объем.* Недостаток информации снижает качество управленческого решения. Избыточная информация уменьшает скорость принятия решения;



– *своевременность*. Периодичность поступления информации зависит от конкретных условий работы предприятия и процесса управления;

– *достоверность*. Это требование важно с точки зрения доверия информации при принятии управленческого решения.

### **Типы и характеристики управленческих решений**

При классификации управленческих решений используются различные признаки.

***Определенность информации.*** Степень определенности информации характеризуется полнотой и достоверностью данных, используемых при принятии решения. По этому признаку решения подразделяются на три группы.

1. Решения, принимаемые в условиях определенности. Принятие таких решений производится при наличии полной и достоверной информации о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решений. Задачи данного класса обычно формально описываются в виде функциональных зависимостей или неравенств. Можно построить математическую модель и найти алгоритм решения. Критерием выбора оптимального решения является экстремальное значение (максимум или минимум) целевой функции.

2. Решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (в условиях риска). Принятие этих решений риска базируется на законах теории вероятностей и статистических закономерностях. Здесь неполнота и недостоверность информации дополняются путем рассмотрения случайных событий. Закономерности поведения случайных событий описываются с помощью вероятностных характеристик. Сами же вероятностные характеристики являются уже неслучайными, поэтому с ними можно производить операции по нахождению оптимального решения так же, как с детерминированными характеристиками.

3. Решения, принимаемые в условиях неопределенности (ненадежные). Для таких задач характерна неполнота и недостоверность информации, что не позволяет построить адекватную математическую модель для нахождения оптимального решения. Поэтому основную роль в поиске решения в задачах с информационной неопределенностью играет человек.

**Количество лиц, принимающих решение.** Исходя из данного признака, различают следующие решения:

- единоначальные (единоличные). Принимаются одним лицом;
- коллегиальные. Принимаются коллегиальным (совещательным) органом, например, советом директоров;
- коллективные. Принимаются всем коллективом, например, собранием акционеров.

**Степень охвата объекта управления.** В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

- общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;
- локальные, принимаемые в отношении какого-то отдельного элемента организационно-экономической системы, например, цеха, бригады;
- частные, касающиеся отдельных сторон деятельности или одного лица.

**Длительность действия решения:**

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

**Характер целей.** По этому признаку решения могут быть подразделены:

- на стратегические. Они касаются коренных проблем, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач;
- тактические. Они обеспечивают реализацию стратегических задач;
- оперативные. Они связаны с выполнением текущих задач.

**Количество целей.** Здесь выделяют решения:

- одноцелевые;
- многоцелевые.

**Частота (повторяемость) принятия решений.** По данному признаку выделяют решения:

- одноразовые (случайные);
- повторяющиеся (рутинные).

**Жесткость регламентации.** Здесь различают решения:

- контурные. Они лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;

– структурированные. Они предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов;

– алгоритмические решения. Они предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

**Содержание решения.** По содержанию решаемой задачи различают экономические, организационные, технические, технологические, политические и другие решения. Здесь конкретная сфера деятельности обуславливает специфическое содержание принимаемого управленческого решения.

К управленческим решениям предъявляются определенные требования, которые обеспечивают выполнение поставленных задач:

– *научная обоснованность.* Данное требование означает, что решение должно отражать объективные закономерности развития объекта управления и системы управления. Оно должно приниматься на основе достоверной, хорошо изученной информации об управляемом объекте и об окружающей его среде;

– *полномочность.* Решение должно приниматься органом или лицом, имеющим право принимать именно это решение, а не другое;

– *директивность.* Данное требование означает обязательность его исполнения;

– *непротиворечивость.* Означает его согласованность с ранее принятыми решениями;

– *своевременность (оперативность).* Означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным;

– *точность, ясность, лаконичность* формулировки решения. Управленческое решение должно быть точным и ясным, чтобы исключить разночтения;

– *экономичность, эффективность и оптимальность.* Требование эффективности состоит в том, чтобы обеспечить достижение намеченных целей. Важно, чтобы цели были достигнуты при минимальных затратах ресурсов (трудовых, материальных и финансовых). В этом суть экономичности решения. Если соблюдено соотношение между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным;

– *комплексность*. При принятии решения необходим учет всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к решаемой проблеме;

– *реальность*. Управленческое решение должно быть реально осуществимым. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющим.

### **Этапы разработки и реализации управленческих решений**

Процесс принятия управленческих решений представляет собой последовательность связанных между собой этапов. Принято выделять 5 этапов разработки управленческих решений.

1. *Определение проблемы*. Проблема возникает, когда не совпадают желаемое и фактическое состояние объекта управления. При анализе ситуации необходимо установить следующее:

– действительно ли существует проблема или она является надуманной;

– является ли проблема новой. В ряде случаев может быть использован прошлый опыт;

– каковы причины возникновения проблемы. Знание причин позволяет выбрать правильный путь для разрешения проблемы;

– взаимосвязь рассматриваемой проблемы с другими проблемами. Это позволит выработать комплексное решение;

– степень полноты и достоверности информации о проблеме;

– степень разрешаемости проблемы. Нет смысла разрабатывать управленческое решение, если проблема в принципе не разрешима.

2. *Определение цели*. Речь идет о цели, которая может быть достигнута после реализации принимаемого управленческого решения. После определения проблемы необходимо определить (или уточнить) цель. При определении цели необходимо учитывать специфику деятельности предприятия. Желательно, чтобы цель имела количественную оценку.

3. *Установление критерия выбора*. Использование какого-либо критерия при принятии управленческого решения зависит от того, в каких условиях по степени информированности принимается решение. В условиях определенности принимаемое управленческое решение можно точно просчитать, используя математические методы. Здесь может быть использован критерий оптимальности. Имеется в виду показатель, экстремальное (т. е. минимальное или

максимальное) значение которого характеризует предельно достижимую эффективность. В условиях риска и неопределенности также существуют способы задания ценности решения.

4. *Разработка альтернатив.* Процедура поиска альтернативных вариантов управленческого решения предусматривает выполнение следующих операций:

- определение возможной области и характера управленческого решения;

- определение типа управленческого решения. Это может быть стандартное и оригинальное решение;

- поиск крайних вариантов управленческого решения;

- формулирование альтернативных вариантов управленческого решения, расположенных между крайними вариантами.

При принятии управленческих решений часто возникает вопрос: сколько должно быть альтернативных вариантов? Ответ можно дать из следующих соображений:

- всегда существуют две альтернативы – не принимать решение или принимать;

- альтернативных вариантов должно быть столько, сколько принципиально возможно в данных конкретных условиях;

- обычно рассматривают 2–3 альтернативных варианта, так как в этом случае меньше трудоемкость;

- при рассмотрении большего числа альтернативных вариантов уменьшается вероятность ошибки;

- максимальное число альтернативных вариантов в принципе не ограничено.

5. *Последний этап* – по заданному критерию оцениваются альтернативные варианты управленческого решения и выбирается лучший из них. При этом идет поиск ответов на следующие вопросы:

- какова вероятность реализации альтернативных вариантов?

- каковы преимущества (качественные и количественные) и недостатки всех вариантов?

Действия руководителя по реализации принятых решений состоят из следующих этапов.

1. *Документальное оформление* принятого решения. В документированном виде управленческое решение должно содержать:

- формулировку цели;

- способы достижения цели, т. е. конкретные мероприятия;

- ожидаемые результаты;
- сроки выполнения;
- перечень исполнителей;
- указание лица, ответственного за реализацию решения.

Управленческое решение оформляется приказом, распоряжением или решением, т. е. распорядительным документом.

2. *Доведение решения до исполнителей* начинается с его разделения на групповые и индивидуальные задания, далее следует подбор исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Важно, чтобы задания были отданы заблаговременно.

3. *Контроль реализации управленческого решения*. Он представляет собой форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию о ходе выполнения управленческого решения.

По результатам контроля возможна корректировка принятого управленческого решения. Она может проводиться двумя способами:

- внесение изменений в ранее принятое решение;
- принятие нового решения, согласованного с предыдущим и новой обстановкой.

4. *Подведение итогов* – завершающий этап реализации управленческого решения. Это делается на совещании или собрании. При подведении итогов обязательны:

- анализ всех этапов подготовки, принятия, и реализации управленческого решения;
- оценка успехов и выявленных недостатков;
- определение возникших проблем.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как классифицируют информацию, используемую для принятия управленческих решений?
2. В чем сущность этапов информационного обеспечения управленческих решений?
3. Какие требования предъявляют к информации, используемой для принятия управленческих решений?
4. Как и по каким признакам классифицируют управленческие решения?

5. В чем состоят основные требования, предъявляемые к управленческим решениям?

6. Какие этапы включает процесс разработки управленческих решений?

7. Что включает в себя разработка альтернативных вариантов управленческих решений?

8. Какие этапы включает процесс реализации управленческих решений?

9. Как проводят корректировку управленческих решений?

## 2. Материалы к практическим занятиям

### Практическое занятие № 1 СЛУЖЕБНЫЙ ЭТИКЕТ

#### *Цели занятия:*

- усвоить правила служебного этикета;
- получить практические навыки применения правил служебного этикета.

*Служебный этикет* – совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

Служебный этикет базируется на нормах общего этикета, который регламентирует, что допустимо и приемлемо в данном обществе или в конкретной ситуации, а что нет. Служебный этикет включает:

- вежливость и приветливость;
- тактичность;
- скромность;
- ответственность;
- компетентность;
- продуманную линию поведения во внеслужебное время.

*Вежливость и приветливость* основана на доброжелательности к подчиненным и коллегам. Формальная вежливость, «вежливость сквозь зубы», за которой скрывается недоброжелательное отношение к человеку без каких-либо серьезных оснований, пренебрежение к работнику не соответствуют требованиям служебного этикета.

*Тактичность* – чувство меры в личных и деловых отношениях, а также умение чувствовать границу, за пределами которой может

возникнуть нежелательная напряженность во взаимоотношениях. Тактичность требует учета своеобразия личности, умения не замечать незначительные оплошности подчиненного, предвидения реакции работников, обладания чувством меры в отношениях с людьми и т. д.

*Скромность* управленческого работника выражается в его уважительном отношении к человеку труда. Это естественное поведение культурного человека, не допускающего во взаимодействии с подчиненными насмешек, издевок, грубости, хамства, разного рода фамильярностей и т. д.

*Ответственность* в деловых отношениях имеет особое значение, поскольку безответственность может сорвать выполнение задания, нарушить рабочий ритм, вызвать массу других негативных последствий.

*Компетентность* – прежде всего, высокий профессионализм руководителя.

*Продуманная линия поведения* во внеслужебное время особенно важна для руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как в сельской местности всегда все на виду.

*Этикет* – инструмент, которым необходимо владеть, если руководитель хочет добиться успеха. Само по себе знание и следование правилам этикета не гарантирует успеха, если нет достаточной профессиональной подготовки или необходимых для данной должности качеств. Однако тот, у кого умение ладить с людьми и безупречно выполнять свою работу сочетается с хорошими деловыми манерами, будет продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем тот, кто, пренебрегая этикетом, использует недопустимую лексику, невежлив с людьми, нарушает общепринятые нормы поведения, неправильно держит себя с вышестоящими лицами, сослуживцами, подчиненными.

Основные правила служебного этикета во взаимоотношениях с подчиненными.

1. При определении виновного в неудовлетворительно выполненной работе следует ответить на три вопроса:

- кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?
- кто его инструктировал? Как это было сделано?
- был ли соответствующий контроль выполнения задачи?



Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить претензии к себе, тогда следует наказать виновного, причем сделать это надо тактично, соизмеряя вину с наказанием.

2. Замечание подчиненному целесообразно делать наедине. Это позволит выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных сотрудников, не задеть самолюбие подчиненного.

3. Подчиненному, работа которого вас не удовлетворяет, лично скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него, и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Свою ошибку, неверный шаг следует признавать быстро и решительно, опережая возможную критику.

5. При оценке работы подчиненного не говорите о других работниках.

6. Не повторяйте ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

7. Запретить подчиненному использовать какое-либо нужное решение можно только в том случае, если предложите лучшее решение.

8. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой – копит их для публичного разноса.

9. Признать критику – это означает, что вы приняли на себя ответственность за исправление недостатков.

### ***Некоторые правила этикета при знакомствах, приветствиях***

1. При представлении друг другу людей, различающихся по возрасту и полу, придерживаются следующих правил:

- младшего по возрасту всегда представляют старшему;
- мужчину всегда представляют даме, даже в тех случаях, когда ей нет и восемнадцати лет;
- исключение, когда женщину представляют мужчине, – он президент, глава другого государства, высший церковный сан;
- мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, когда их представляют друг другу. Женщины делают это по желанию.

2. Представление друг другу или знакомство двух человек сопровождают словами:

- Иван Иванович, это Петр Петрович;
- господин Иванов, это господин Петров;

– Иван Иванович, разрешите (я хотел бы) представить вас моей жене. Галя, это Иван Иванович;

– не следует использовать обороты «познакомьтесь» и «я хочу, чтобы вы познакомились».

3. Руководитель здоровается со своими подчиненными, соблюдая следующие правила:

– первым руководителя приветствует подчиненный, но руку первым подает руководитель;

– при встрече с женщиной руководитель приветствует ее первым;

– молоденькая девушка может первой поздороваться со своим руководителем;

– руководитель первым приветствует ветеранов труда, старших по возрасту.

4. При представлении одного человека группе придерживаются следующих правил:

– на многолюдных официальных мероприятиях только что прибывшего представляют одному-двум присутствующим;

– фамилии присутствующих называют перед фамилией прибывшего;

– гостя, который только что прибыл, никогда не представляют тому, кто собирается уходить.

5. При знакомствах, приветствиях соблюдаются следующие правила:

– во время неофициальных встреч хозяева, приветствуя гостей, лишь приподнимаются со своих мест;

– когда женщину представляют кому-нибудь, ей не нужно ни вставать, ни подавать руки (исключение, когда человек намного старше ее);

– в общественных местах мужчины не вскакивают со своих мест при появлении незнакомой женщины, которая проходит мимо или приближается. Если она останавливается, чтобы заговорить, то мужчина встает и отвечает на ее вопросы;

– если женщина заходит в кабинет к мужчине по делу, он должен встать и, поприветствовав ее, предложить стул и не садиться на свое место до тех пор, пока не устроится она. Когда женщина встает, чтобы уйти, он сразу же поднимается и провожает ее до двери, которую обязан открыть перед нею.

6. Правила служебного этикета при появлении в комнате руководителя следующие:

– входя в комнату, где сидят подчиненные, руководитель здоровается первым, а сотрудники отвечают;

– если к вам зашел руководитель, то вставать не обязательно.

7. При необходимости зайти в кабинет руководителя придерживаются следующих правил:

– в дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, не стучат;

– если руководитель высказал пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать;

– посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь (это нервирует и отвлекает людей);

– когда в кабинет руководителя входит начальник, подчиненный или коллега-женщина, то вставать не нужно.

### Практическое задание

1. Изучить требования и правила служебного этикета.

2. Проанализировать следующую ситуацию и установить, какие нарушения служебного этикета допустил новый руководитель.

#### **Ситуация для анализа. «Новый руководитель»**

*Вступление в должность.* Краткая информация о состоянии дел в хозяйстве следующая. Площадь сельскохозяйственных угодий СПК – 8 тыс. га, в том числе пашни – 5,2 тыс. га, леса – 1,1 тыс. га. Численность работающих – 315 человек. За последние годы объем валовой продукции снизился на 8–10 %. Себестоимость всех видов продукции не превышала средние районные показатели. В СПК стремились к улучшению качества производимой продукции, снижению затрат на ее производство, но новые методы работы внедрялись медленно, трудовая и производственная дисциплина поддерживалась, в основном, с помощью административных методов. Убыточность хозяйства стала хронической.

Руководитель хозяйства регулярно проводил собрания, на которых обсуждались вопросы развития СПК. Однако позиции коллектива и ведущих специалистов по вопросам ведения производства и финансово-хозяйственной деятельности нередко оказывались противоположными. В результате возникали конфликты, возросла текучесть кадров, появились жалобы в различные инстанции. В СПК проводились различные проверки и ревизии. По их результатам неоднократно предлагалось освободить председателя от занимаемой должности, что и было сделано.

На общем собрании открытым голосованием из трех кандидатов руководителем был избран Петров И. И., ранее работавший главным агрономом хозяйства соседнего района. Три месяца назад он прошел подготовку в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК. До избрания председателем СПК он с экономическим положением хозяйства был знаком поверхностно.

*Первый день.* Вновь избранный председатель СПК в первый день работы собрал специалистов и руководителей подразделений для более близкого знакомства, поручил каждому подготовить к следующему дню подробную информацию о состоянии дел на возглавляемом участке. В беседе он подчеркнул: «Необходимо добросовестно отнестись к этому поручению. Я об этом так говорю потому, что большинство из вас недовольно моим избранием. Многие сожалеют об освобождении бывшего председателя». В конце беседы потребовал не ослаблять работу на всех участках, пока он будет оценивать ситуацию.

Некоторые специалисты пытались что-то сказать, но председатель СПК, извинившись и сославшись на дефицит времени, совещание закрыл.

*Второй день.* Во второй день руководитель собрал участников вчерашнего совещания и без вступительной части приступил к заслушиванию информации специалистов.

Первым выступил главный экономист, который подчеркнул, что общее экономическое состояние СПК плохое. Объем производимой продукции практически не увеличивается, себестоимость ее заметно растет, затраты на производство мяса, молока, зерна ежегодно увеличиваются. Затраты на производство продукции в последние годы не компенсируются выручкой от ее реализации. Оборотные средства в дефиците. Строительство велось исключительно за счет государственных кредитов, по которым огромная задолженность. Далее главный экономист подробно остановился на недостатках организации труда.

В таком же русле выступили и другие специалисты. При этом председатель репликами сдерживал докладчиков, перебивал их. После выступления главного экономиста, доклад которого длился 12 минут, руководитель установил для остальных регламент не более 5 минут. Специалисты легким шумом выразили недовольство.

Главному агроному председатель задавал много уточняющих вопросов по технологии выращивания сельскохозяйственных культур. Внешне это напоминало экзамен, хотя председатель не проявлял признаков нервозности. Однако главный агроном взорвался, высказал упреки и за стиль проведения вчерашнего совещания, и за сегодняшний экзамен. Председатель не стал останавливать главного агронома и, не комментируя его выступление, перешел к заслушиванию следующего докладчика.

Подводя итоги совещания, новый руководитель подробно остановился на серьезных просчетах в работе бывшего председателя СПК. Закончил

совещание тем, что с некоторыми работниками придется разобраться подробнее, а порядок, установленный здесь его предшественником, он не потерпит. Желающих выступить не оказалось.

*Третий день.* Рабочий день председатель начал в 6:00 с просмотра и чтения корреспонденции, накопившейся за последние три дня. В период работы с корреспонденцией председателя посетили семь рабочих СПК по личным вопросам, которые он разрешил лишь частично, направив посетителей к главному бухгалтеру и заместителю по хозяйственной части.

В 7:30 председатель собрал специалистов и руководителей общехозяйственных служб на планерку и, заканчивая ее, категорически потребовал от главных бухгалтера, экономиста и заместителя по хозяйственной части приходить на работу к 6:00, а от остальных специалистов – к 6:30, не указав при этом время окончания работы. На этом совещание-планерку тут же закрыл.

*Четвертый день.* После утренней планерки председатель СПК, пригласив с собой главного зоотехника, выехал знакомиться с состоянием дел в животноводстве.

Осмотрев молочный комплекс, председатель собрал коллектив, выслушал краткое сообщение заведующего. На жалобы отдельных работников в связи с отсутствием необходимых бытовых условий, недостатком качественных кормов, низким уровнем оплаты труда не отреагировал. Сделал замечания заведующему комплексом и главному зоотехнику за плохой общий порядок, отметил неудовлетворительный уход за животными, особенно за молодняком. В итоге, в присутствии всего коллектива, высказал сомнение в целесообразности пребывания заведующего на этой должности и предложил в ближайшее время заслушать его отчет на заседании правления СПК.

*Пятый день.* Рабочий день председателя, так же как и предыдущий, начался в 6 часов с просмотра корреспонденции. Он принял четырех рабочих по личным вопросам.

На планерке без предварительного предупреждения были заслушаны сообщения главного инженера и инспектора по кадрам об обеспеченности хозяйства квалифицированными механизаторами. Председатель осудил методы работы главного инженера с кадрами. Потребовал от него и инспектора по кадрам в течение суток разработать подробный план подготовки механизаторов и повышения их квалификации на текущий год. Сделал упрек главному экономисту за бездеятельность в разработке и внедрении новых прогрессивных форм организации производства и труда, а также его оплаты. Экономист попытался оправдаться, но председатель не дал этой возможности и подчеркнул, что эти вопросы также будут рассмотрены на ближайшем заседании правления.

*Шестой день.* После традиционной планерки председатель СПК ознакомился с обслуживающими и вспомогательными подразделениями, расположенными на центральной усадьбе.

В 15 часов началось заседание правления СПК. Оглашая повестку дня, председатель подчеркнул, что она сформирована, во-первых, в результате оперативного изучения состояния дел в хозяйстве, во-вторых, ввиду отсутствия плана работы. С кратким отчетом выступил заведующий молочным комплексом. Отчет носил оправдательный характер, докладчик чувствовал себя скованно, его лицо выражало боязнь. В заключение высказал, хотя и не четко, желание подать заявление об уходе с должности. Обсуждение проходило вяло.

Председатель СПК подверг жесткой критике заведующего комплексом и главного зоотехника за беспорядок в подразделении, потребовал, чтобы председатель ревизионной комиссии провел проверку состояния дел на комплексе, установил факт и объем порчи кормов и внес предложение о материальной ответственности виновных лиц. Также предложил оставить заведующего комплексом на работе, но предупредить его о персональной ответственности за состояние дел на объекте. В соответствии с этим и было принято решение правления СПК.

Далее с сообщением выступил главный экономист, затем главный агроном, главный инженер, главный зоотехник. Выступления носили противоречивый характер.

В конце заседания председатель СПК обвинил во всех бедах главного экономиста и предложил объявить ему выговор. При голосовании это предложение большинством голосов было отклонено.

3. Дать ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношениях руководителя с подчиненными:

- Как определить виновного в неудовлетворительной работе?
- Как следует делать замечание подчиненному?
- Как сообщить подчиненному о неудовлетворенности его работой?
- Как следует признавать свою ошибку?
- Следует ли при оценке работы подчиненного говорить и о других сотрудниках?
- Следует ли критиковать подчиненного, исправившего дело?
- Можно ли запретить подчиненному какое-либо нужное решение?
- Следует ли накапливать недостатки в работе подчиненных?
- Что значит признать критику?

4. Дать ответы на вопросы о правилах этикета при знакомствах, приветствиях:

- Как следует представлять друг другу людей, различающихся по возрасту и полу?
- Какие слова следует говорить, когда представляют друг другу или знакомят двух человек?

- Как здороваются с руководителем?
- Как представить одного человека группе?
- В каком случае необходимо вставать со своего места при знакомствах, приветствиях?
- Как ведут себя подчиненные, если в кабинет входит руководитель?
- Как входить в кабинет руководителя?

Ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношениях руководителя с подчиненными, о правилах этикета при знакомствах и приветствиях должны быть аргументированы.

## **Практическое занятие № 2** **ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА**

### ***Цели занятия:***

- изучить понятие и содержание стилей руководства;
- научиться оценивать основные стили руководства персоналом по их характерным признакам.

### **Понятие и классификация стилей руководства**

Поведение руководителя по отношению к подчиненным является одним из важнейших факторов улучшения деятельности коллектива. Это поведение в социальной психологии определяется таким понятием, как стиль работы руководителя, или стиль руководства.

*Стиль руководства* – набор методов и приемов, посредством которых руководитель воздействует на подчиненных с целью получения желаемых результатов. В этот набор входят методы поощрения и наказания подчиненных, приемы административного воздействия в виде приказов и распоряжений, советов, просьб, консультаций и т. п.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства:

- авторитарный (автократический);
- демократический;
- либеральный (доверяющий).

***Авторитарный стиль руководства.*** Он характеризуется централизацией власти, жесткостью единоличного распоряительства руководителя. При применении этого стиля руководитель пользуется преимущественно мерами наказания. Основным административным приемом является строгий категорический приказ. С подчиненными

вопросы управления не обсуждаются, мнение членов группы в расчет не берется.

Руководитель строго контролирует работу подчиненных, требователен до придирчивости. От подчиненных держится на расстоянии, не терпит возражений и критики. Интересуясь в первую очередь выполнением поставленных перед коллективом задач, он не обращает внимания на взаимоотношения между людьми.

Авторитарный стиль применим в любом коллективе, если в процессе деятельности складывается ситуация, требующая быстрых и остро целенаправленных действий членов группы, например, при авариях, пожарах, стихийных бедствиях и т. п. В этих случаях волевые действия руководителя, его четкие и беспрекословные приказы мобилизуют членов группы, предупреждают панику и способствуют быстрой ликвидации экстремальной ситуации. Недостаточная дисциплина также является предпосылкой применения авторитарного стиля.

Отрицательными последствиями применения данного стиля руководства могут быть подавление инициативы подчиненных и воспитание бездумных исполнителей, нередко проявляющих угодничество и подхалимаж. Эти последствия проявляются наиболее рельефно при длительном воздействии на формальную группу руководителя с авторитарным стилем работы. Поэтому применение авторитарного стиля, даже если оно приводит к значительным производственным результатам, должно быть временным и направленным на создание благоприятной обстановки для перехода к демократическому стилю руководства коллективом.

**Демократический стиль руководства.** При применении этого стиля руководитель все важнейшие вопросы обсуждает с членами группы, и их мнение учитывается при выработке решений. Он ведет себя не как человек, стоящий над коллективом, а как член этого коллектива. Для оказания воздействия на работников руководитель использует преимущественно меры поощрения. Систематически контролируя работу, он всегда замечает хорошие результаты, похвалит подчиненных. В общении грубости не допускает, внимателен к критике, всегда отстаивает интересы подчиненных.

При демократических взаимоотношениях в коллективе наблюдается более высокая инициативность, преобладает атмосфера доброжелательства, культивируются сотрудничество и взаимопомощь,



люди стремятся работать не за страх, а за совесть, высоко ценят своих руководителей.

Демократический стиль более эффективен и приемлем в формальных группах со сложившимися устойчивыми связями между членами группы, выработанными хорошими традициями, не препятствующими основной производственной задаче. Необходимым условием успешного применения демократического стиля является совмещение целей, поставленных перед группой руководителем, с индивидуальными интересами членов группы и возникновения на этой основе духа сотрудничества группы с руководителем в решении производственных задач. Обсуждение вопросов с членами группы при отсутствии такого сотрудничества может привести к их запутыванию и принятию неправильных решений. В такой ситуации отдельные члены группы могут использовать демократический стиль руководителя для достижения своих эгоистических целей.

Негативным последствием демократического стиля руководства является возможность ухода руководителя от личной ответственности за последствия принимаемых и реализуемых решений. Иные руководители коллективность при принятии решения переносят на коллективность ответственности. В результате успехи всегда находятся кому приписывать, а неудачи распространяются на весь коллектив.

**Либеральный стиль руководства.** Он характеризуется тем, что руководитель ставит перед группой общие задачи, указывает ограничивающие условия их решения и далее, по возможности, не вмешивается в конкретный поиск решения и его реализацию. Этот стиль называют еще «доверяющим», подчеркивая, что руководитель доверяет подчиненным выбрать решение и обязуется его выполнить, если оно не выходит за рамки установленных правил.

Либеральный стиль наиболее эффективен при руководстве формальными группами творческих работников – писателей, художников, ученых, конструкторов и т. п. Работа каждого члена такой группы в большой степени носит индивидуальный характер, а исполнители обладают стремлением к самоутверждению через творческий труд. Поэтому методы поощрения и наказания, применяемые при авторитарном и демократическом стилях руководства, здесь оказываются мало эффективными.

Негативная сторона либерального стиля руководства – возможность для подчиненного скрыть под личиной творческого работника

стремление к безделью, «легкой жизни», а иногда и стяжательству путем присвоения результатов чужого труда. Поэтому, применяя либеральный стиль, руководитель должен уметь выделить подобных работников и там, где это необходимо «власть употребить».

Каждый руководитель должен помнить, что стиль руководства не может быть постоянным. При применении того или иного стиля руководства необходимо проявлять гибкость в зависимости от конкретных условий. В табл. П2.1 приведены отличительные признаки трех стилей руководства.

Таблица П2.1

Отличительные особенности стилей руководства

Стили руководства		
Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Разделение полномочий</i>		
Все полномочия руководитель сосредоточивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль	Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий	Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий. Предпочтение отдается указаниям «сверху»
<i>Ответственность</i>		
Вся ответственность возложена на руководителя	Ответственность частично может быть разделена с подчиненными	Руководитель стремится уменьшить свою ответственность
<i>Принятие решения</i>		
Руководитель принимает и отменяет решения единолично	Руководитель советуется с подчиненными	Руководитель старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других
<i>Отношение к самостоятельности подчиненных</i>		
Руководитель навязывает подчиненным свое мнение	Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных	Руководитель предоставляет подчиненным возможность полнейшей самостоятельности

Стили руководства		
Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Методы руководства</i>		
Приказания и волевое давление со стороны руководства	Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости	Просьбы, уговоры, иногда запугивание подчиненных
<i>Контроль</i>		
Руководитель вмешивается в дела подчиненных, критикует	Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует	Руководитель контролирует от случая к случаю
<i>Отношение к критике</i>		
Относится отрицательно, отторгает ее	Прислушивается, делает надлежащие выводы	Выслушивает, но выводов не делает
<i>Отношение к нововведениям</i>		
Положительно реагирует на свои нововведения	Правильно их оценивает, поддерживает. Новатор	Избегает всего нового
<i>Контакты с подчиненными</i>		
Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с ними, дает и получает информацию	Испытывает трудности в общении
<i>Оценка себя</i>		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу	Не проявляет превосходства	Занимает позицию независимого, часто идет на поводу
<i>Продуктивность работы в отсутствие руководителя</i>		
Снижается	Не хуже	Даже лучше

### Тестовая оценка стиля руководства

Подход к оценке стиля руководства с позиции методов управления является необходимым, но не всегда достаточным, так как ряд стилеобразующих факторов оказывается вне этой системы и не учитывается динамика хозяйственных ситуаций. Для развития демократического

стиля взаимозависимость между оценками важнее самих оценок. Количественные методы оценки отдельных факторов при всей их точности не могут дать полную картину стиля руководства, который обусловлен синтезом действий этих факторов. В этой связи уместно использовать тестовую оценку (табл. П2.2 и П2.3), применяемую как при определении сотрудниками стиля своего руководителя (фактический стиль), так и в качестве самооценки желаемого стиля руководства. Высказывания сформулированы так, что в двух тестах одной позиции нельзя дать одинаковый ответ. Степень согласия оценивается с помощью четырех вариантов ответа (А – 0 баллов, Б – 2, В – 3, Г – 5 баллов). Суммарная оценка по всем позициям раскрывает отношение к одному из стилей управления. Ключ к тестам приведен в табл. П2.4.

Таблица П2.2

Тестовая оценка стиля своего руководителя  
(фактический стиль руководства)

Варианты ответа:

- А – полное согласие с высказыванием слева;
- Б – скорее согласен с высказываниями слева, чем справа;
- В – скорее согласен с высказыванием справа;
- Г – полное согласие с высказыванием справа.

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
Степень конкретизаций заданий очень высока					Задания не конкретизируются, задается только цель, которую необходимо достичь, и сроки выполнения работ
Степень централизации принятия решений очень высока					Решения принимаются децентрализованно (групповые решения)
Порядок обеспечивается на основе обязательного выполнения всех предписаний					В основе порядка – обсуждения, профессиональный авторитет, полная информация, совместные решения вместо дисциплинарных угроз
Деятельность руководителя ориентирована на выполнение производственных задач, плана					Деятельность руководителя ориентирована на заботу о человеке не только как функционере

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
					организации, но и как личности, а также на заботу о трудовом коллективе
Интерес к нововведениям только вынужденный, так как это приводит к напряжению при выполнении плановых заданий					Большая готовность к нововведениям. Успешно управлять – значит систематически смотреть вперед
При мотивации руководитель ограничивается только материальным стимулированием					Высокая коллективная мотивация, сочетание материального и нематериального стимулирования
Важны результаты работы, развитие способностей к управлению не обязательно					Личный пример руководителя обязателен
В экстремальных ситуациях отдается предпочтение административным методам работы, которые экономят время					Во всех без исключения хозяйственных ситуациях ориентация на заботу о людях, а не о производстве
Строгая иерархия в отношениях подчинения					Формальная организационная структура
Предприятие не заведение для личного блага и пользы. Выполнение производственных заданий вступает в противоречие с личными потребностями работников. В каждом случае преимущества имеют цели производства					Предприятие – трудовой коллектив, который имеет производственные и социальные цели. Принцип неограниченной ориентации только на производственный результат выдерживается не во всех случаях. Это было бы пренебрежением или невниманием к трудовому коллективу

## Тестовая самооценка желаемого стиля руководства

Варианты ответа:

А – полное согласие с высказыванием слева;

Б – скорее согласен с высказываниями слева, чем справа;

В – скорее согласен с высказыванием справа;

Г – полное согласие с высказыванием справа.

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
Руководители убеждены в коллегиальном управлении. Это люди, которым нелегко в силу своих способностей и других качеств (например «мягкая натура») добиться успеха					Легче давать указания, чем коллегиально (кооперативно) управлять. Коллегиальное управление требует существенно больших управленческих способностей, чем авторитарное
Коллегиальное (кооперативное) управление требует заинтересованных и понимающих работников. Если бы имелись такие люди, можно было бы кооперативное управление осуществлять без подготовки, без проблем					Кто не дает своим сотрудникам возможности для принятия решений, не должен удивляться, если они становятся ленивыми и боятся ответственности
В конце концов, все мы работаем, чтобы получать зарплату. Чем больше денег зарабатывают люди, тем лучше управление					Конечно, зарплата важна. Но деньги – не единственное и не лучшее средство для мотивации. Интересная работа, возможность роста и самоутверждения не менее важны
Время не ждет. Если каждое поручение необходимо обосновать и выслушать мнение сотрудников, потеряешь время. Не следует зани-					Готовностью к риску не следует увлекаться. Кто принимает решение, тот предварительно должен его обдумать и спланировать

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
матся дискуссиями, надо переходить прямо к делу					
Кто сказал, что кооперативное управление дает лучший результат? Авторитарно управляемый коллектив тоже может многое. Есть, конечно, проблемы, но это не означает непригодность такого управления					Условия меняются, и предприятие, как никогда, нуждается в коллективном мышлении и способности к перестройке сотрудников. Поэтому авторитарное управление неэффективно, оно фальшиво
Руководитель несет ответственность. Если произошла ошибка, следует всегда обращаться к нему. Кто несет ответственность, тот должен иметь возможность сам определить, как надо работать					Если следовать принципу делегирования полномочий, то каждый сотрудник должен нести полную ответственность за свою работу. За руководителем остается координация работ и контроль их выполнения
Для руководителя является решающим то, что он, как правило, компетентнее и лучше знает, как и с кем оптимально решать управленческие задачи. Кто хочет управлять, должен сначала научиться подчиняться					Руководитель не должен быть компетентен во всех специальных вопросах. Каждый сотрудник получает возможность проявлять свою самостоятельность и готовность к совместной работе
Лучше управлять так, как это устраивает тебя, вместо того, чтобы напряженно придерживаться какого-нибудь правила, которое может измениться					Каждый должен сознательно выполнять общие правила поведения, даже если они ему лично и не нравятся, и не может делать то, что ему хочется, если ориентируется

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
					на общий успех. Самоуправление – не только самостоятельность, но и ответственность за исправление собственных ошибок
Акцентировать внимание на индивидуальных преимуществах или недостатках сотрудников невыгодно					Коллектив извлекает пользу, если учитываются достоинства каждого сотрудника и обращается внимание на его недостатки
Бесцельно обучать сотрудников демократическому (кооперативному) стилю управления. Это приведет к ухудшению выполнения ими основных обязанностей					Сотрудники, которые учатся демократическому управлению, только тогда станут хуже выполнять свои основные задачи, когда поймут, что их руководитель сам не придерживается демократического стиля управления

Таблица П2.4

Классификация стилей руководства  
(ключ к тестам таблиц 3 и 4)

Код стиля	Баллы	Тип стиля	Характер взаимодействия руководителя с сотрудниками
А <sub>1</sub>	0–19	Жестко авторитарный	Решение принимается единолично на основании собственной информации
А <sub>2</sub>	20–23	Доброжелательно авторитарный (директивный)	Решение принимается единолично, но информация – от сотрудников
Д <sub>1</sub>	24–37	Индивидуально-демократический	Индивидуальное обсуждение с отдельными подчиненными, но решение принимается без группового обсуждения



Код стиля	Баллы	Тип стиля	Характер взаимодействия руководителя с сотрудниками
Д <sub>2</sub>	28–31	Коллегиально-демократический	Групповое обсуждение, обобщение мнений. Решение остается единоличным, может не учитываться мнение сотрудников
Д <sub>3</sub>	32–50	Интегрально-демократический (солидарный)	Руководитель создает все условия для выработки коллективом собственного мнения, которое приоритетно над мнением руководителя

### Практическое задание

1. Ознакомьтесь с основными стилями руководства. Обратите внимание на их характеристики и особенности, методы оценки, связь со стадиями развития предпринимательства, преобладание на предприятиях в различных странах.

2. Оцените стиль руководства на предприятии (подразделении), которое является базой производственной практики. При этом используйте тестовую оценку стиля руководства (см. табл. П2.2).

3. Используя тестовую оценку, определите свой желаемый стиль руководства (см. табл. П2.3).

### Практическое занятие № 3 ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

#### Цели занятия:

- изучить методы определения уровня трудовой дисциплины;
- получить навыки экспертной оценки уровня трудовой дисциплины.

Для управления дисциплинарными отношениями необходимо, прежде всего, научиться измерять уровень трудовой дисциплины, чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы,

условия воздействуют на дисциплину, на что следует обратить внимание, какое звено в этой работе выделить. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить ее в различных структурных подразделениях.

Уровень трудовой дисциплины рассчитывают различными способами, используя следующие формулы.

$$y_{\text{ТД}} = \frac{H}{M},$$

где  $H$  – количество нарушителей (или нарушений) дисциплины, т. е. лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины;

$M$  – общее число работающих, т. е. участников дисциплинарных отношений в организации.

$$y_{\text{ТД}} = 1 - \frac{П}{РВ},$$

где  $П$  – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений;

$РВ$  – сумма отработанного рабочего времени.

$$y_{\text{ТД}} = \frac{T_{\text{ФР}} - T_{\text{П}}}{T_{\text{ФР}}} \cdot 100 \%,$$

где  $T_{\text{ФР}}$  – абсолютный фонд рабочего времени работников;

$T_{\text{П}}$  – непроизводительные потери.

Следует отметить, что здесь при расчетах учитываются только отрицательные отклонения от норм, чего явно недостаточно.

Формула для расчета уровня трудовой дисциплины, которая учитывает отклоняющееся и активное поведение, имеет вид

$$y_{\text{ТД}} = 1 - \frac{H}{НП - H + П},$$

где  $H$  – число всех нарушений;  $НП$  – величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

$П$  – число всех поощрений.

По этой формуле единица – это эталон, когда все работники соблюдают трудовую дисциплину. Отклонения от единицы характеризуют существующий уровень дисциплины. Однако и эта формула имеет недостатки. Она не дает возможности сравнить

дисциплину в различных трудовых коллективах, особенно если в одном из коллективов значительно больше работников. Учет только поощрений и взысканий, объявленных администрацией, не дает представления об уровне трудовой дисциплины, так как многие нарушения и активность не фиксируются. Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более что в любом коллективе они на виду, как впрочем, и все случаи проявления активности.

*Экспертная оценка* может дать достаточно объективную картину уровня трудовой дисциплины. Рассмотрим процедуру ее проведения на конкретном примере.

**Пример.** На участке животноводства в акционерном обществе работают 60 человек. Уровень трудовой дисциплины в этом коллективе будем оценивать по пяти шкалам (табл. ПЗ.1), каждая из которых характеризует определенную сторону или качество дисциплины:

1-я шкала характеризует в целом поведение каждого члена коллектива;

2-я шкала учитывает трудовую активность каждого работника (выполнение плановых заданий);

3-я шкала – активность в осуществлении своих прав (злоупотребление своими правами во вред коллективу или защита интересов коллектива);

4-я шкала – качество труда (ошибки или соблюдение стандартов качества);

5-я шкала – использование рабочего времени (потери или экономия).

По каждой из этих шкал, поведение работников в целом, их трудовая активность, активность в осуществлении своих прав, качество труда и использование рабочего времени может быть активным, правомерным или отклоняющимся. Построенные по принципу симметрии шкалы позволяют разделить всех работников на пять групп:

I и II группы – с отклоняющимся поведением;

III группа – правомерным;

IV и V группы – активным.

Следует отметить, что в IV и V группы включаются лица, проявившие активность. Они могут быть поощрены за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, экономию сырья, материалов, энергии и т.д. В V группу включаются лица, проявившие трудовой героизм, они представляются к наградам. В эту группу включаются как представленные к наградам, так и награжденные орденами, медалями и проявляющие высокий уровень трудовой и общественной активности.

Таблица ПЗ.1

## Характеристики шкал для экспертной оценки уровня трудовой дисциплины

Номер шкалы					№ группы	Вид поведения
1	2	3	4	5		
Имеет два и более нарушений за отчетный период	Постоянно не выполняет план, не справляется со своими обязанностями	Злоупотребляет своими правами, составляет жалобы на коллектив, одобряет и поддерживает нарушителей	Постоянно допускает брак и систематические ошибки по личной вине	Имеет потери рабочего времени в форме прогулов, отсутствует на работе более трех часов по различным причинам	I	Отклоняющееся
Имеет одно нарушение	Имеются отдельные случаи невыполнения плана по личной вине	Разводит интриги в коллективе, мешает нормальной работе	Периодически допускает брак и ошибки по личной вине	Имеет нарушения, повлекшие потери рабочего времени менее трех часов	II	Отклоняющееся
Нет нарушений, но и не проявляет активность	План выполняет на 100 %	Пассивен к недостаткам в коллективе	Выпускает продукцию, соответствующую низшим требованиям к качеству, справляется с работой	Не имеет потерь рабочего времени, но и нет его экономии	III	Правильное

Номер шкалы					№ группы	Вид поведения
1	2	3	4	5		
Активен в пределах трудового коллектива	План выполняет на 100–110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения, но только в пределах трудового коллектива	Выпускает продукцию, соответствующую требованиям к качеству	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 10 %	IV	Активное
Проявляет трудовой героизм	План выполняет более чем на 110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения и за пределами коллектива	Имеет высочайшее качество работы	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 20 и более процентов	V	Активное

Используя 5-балльную систему, работникам I группы выставим оценку 1 (у них самая низкая дисциплина), II группы – 2, III группы – 3, IV группы – 4 и V группы – 5 (у них самая высокая дисциплина). Средний уровень дисциплины в коллективе в таком случае равен 3,0.

Определим вначале уровень дисциплины по первой шкале. Оценки экспертов, в роли которых могут выступать руководители и специалисты хозяйства, а также сами работники оцениваемого подразделения и, конечно же, сотрудники службы управления персоналом, показали, что к I группе относятся 4 человека, ко II – 9, III – 30, IV – 14 и к V – 3. Рассчитаем уровень трудовой дисциплины

$$y_{ТД}^1 = \frac{4}{60} \cdot 1 + \frac{9}{60} \cdot 2 + \frac{30}{60} \cdot 3 + \frac{14}{60} \cdot 4 + \frac{3}{60} \cdot 5 = 3,05.$$

По второй шкале к I группе относятся 5 человек, ко II – 7, III – 27, IV – 15 и к V – 6. Уровень трудовой дисциплины

$$y_{ТД}^2 = \frac{5}{60} \cdot 1 + \frac{7}{60} \cdot 2 + \frac{27}{60} \cdot 3 + \frac{15}{60} \cdot 4 + \frac{6}{60} \cdot 5 = 3,17.$$

По третьей шкале к I группе относится 0 человек, ко II – 2, III – 39, IV – 15 и к V – 4. Уровень трудовой дисциплины

$$y_{ТД}^3 = \frac{0}{60} \cdot 1 + \frac{2}{60} \cdot 2 + \frac{39}{60} \cdot 3 + \frac{15}{60} \cdot 4 + \frac{4}{60} \cdot 5 = 3,35.$$

По четвертой шкале к I группе относятся 7 человек, ко II – 14, III – 26, IV – 11 и к V – 2. Уровень трудовой дисциплины

$$y_{ТД}^4 = \frac{7}{60} \cdot 1 + \frac{14}{60} \cdot 2 + \frac{26}{60} \cdot 3 + \frac{11}{60} \cdot 4 + \frac{2}{60} \cdot 5 = 2,78.$$

По пятой шкале к I группе относятся 6 человек, ко II – 16, III – 25, IV – 12 и к V – 1. Уровень трудовой дисциплины

$$y_{ТД}^5 = \frac{6}{60} \cdot 1 + \frac{16}{60} \cdot 2 + \frac{25}{60} \cdot 3 + \frac{12}{60} \cdot 4 + \frac{1}{60} \cdot 5 = 2,77.$$

Усредним рассчитанные значения уровня трудовой дисциплины по всем пяти шкалам. Это даст экспертную оценку среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе:

$$y_{ТД} = (3,05 + 3,17 + 3,35 + 2,78 + 2,77) : 5 = 3,02.$$

Полученное значение  $y_{ТД}$  свидетельствует о том, что в коллективе уровень трудовой дисциплины несколько выше среднего. При этом поведение каждого отдельного работника отражается на общем уровне дисциплины.

Описанная методика экспертной оценки уровня трудовой дисциплины позволяет учесть разнокачественные явления, из которых складывается состояние трудовой дисциплины в коллективе. При необходимости ее можно дополнить шкалами других показателей, характеризующих различные дополнительные и значимые для данного коллектива признаки и свойства.

### Практическое задание

1. Изучить способы оценки уровня трудовой дисциплины.
2. Разобрать пример экспертной оценки уровня трудовой дисциплины, обратив внимание на построение шкал для экспертной оценки и методику расчета среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе.

3. Провести экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики. При необходимости, скорректировать шкалы для оценки уровня трудовой дисциплины или ввести дополнительные.

Проанализировать полученный результат. Какие мероприятия могут быть предложены для повышения уровня трудовой дисциплины?

4. Провести оценку уровня дисциплины в вашей учебной группе. Рекомендуется следующий порядок выполнения задания.

4.1. Разработать шкалы для оценки успеваемости, посещаемости занятий, общественной работы, участия в различных мероприятиях и других показателей (табл. ПЗ.2).

Таблица ПЗ.2

Шкалы оценки уровня дисциплины

№ группы	Вид поведения	№ шкалы и оцениваемый показатель				
		1 Успеваемость	2 Посещаемость занятий	3 Общественная работа	4 Участие в мероприятиях	5 ...
I	Отклоняющееся					
II	Отклоняющееся					
III	Правильное					
IV	Активное					
V	Активное					

Чем большее количество различных шкал будет использовано, тем полнее и точнее будет оценен уровень дисциплины. По каждой шкале предусмотреть 5 групп учащихся: с отклоняющимся поведением (I и II группы), правомерным (III группа) и активным (IV и V группы).

4.2. Определить (дать экспертную оценку) количество учащихся, попадающих в I, II, III, IV и V группы по каждой шкале. Результаты оценки занести в табл. ПЗ.3.

Таблица ПЗ.3

Количество учащихся в группах по различным шкалам

№ группы, $i$	№ шкалы, $j$				
	1	2	3	4	5
I					
II					
III					
IV					
V					

4.3. Рассчитать уровень дисциплины, используя формулу:

$$\begin{aligned}
 Y_{\text{ТД}} &= \frac{1}{N} \left[ \sum_{j=1}^N \frac{1}{K} \left( \sum_{i=1}^M p_{ij} \cdot i \right) \right] = \\
 &= \frac{1}{N} \left[ \sum_{j=1}^N \frac{1}{K} (p_{1j} \cdot 1 + p_{2j} \cdot 2 + p_{3j} \cdot 3 + p_{4j} \cdot 4 + p_{5j} \cdot 5) \right],
 \end{aligned}$$

где  $i$  – индекс, соответствующий номеру группы;

$j$  – индекс, соответствующий номеру шкалы;

$p_{ij}$  – количество учащихся, отнесенных к  $i$ -й группе по  $j$ -й шкале;

$M$  – количество групп (в нашем случае  $M = 5$ );

$K$  – общее количество учащихся;

$N$  – количество шкал.

При расчетах рекомендуется использовать 5-балльную систему, тогда оценка будет совпадать с номером группы.

5. Проанализировать полученные результаты. Что может повысить уровень дисциплины в группе?



## Практическое занятие № 4 МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

### *Цели занятия:*

- изучить особенности применения метода экспертных оценок;
- получить навыки принятия решений с применением метода экспертных оценок.

При принятии функциональных управленческих решений широкое применение находит метод экспертных оценок.

В процессе управления производством перед руководителем зачастую возникают проблемы в выборе решения. Ситуация разрешается сравнительно легко, когда имеется формальная модель, адекватно описывающая объект управления. Сложнее принимать управленческие решения, если необходимо учитывать множество различных факторов. Однако можно утверждать, что специалисты в конкретной области (эксперты) имеют вполне сложившиеся представления о влиянии тех или иных факторов. В этом случае используют результаты коллективного обсуждения проблемы и в качестве инструмента применяют метод экспертных оценок.

Предположим, что рассматривается некоторый процесс, который характеризуется множеством параметров (факторов)  $X_j$ , где  $j = 1, 2, \dots, m$ . Это множество представляет собой избыточную совокупность, то есть количество параметров больше, чем необходимо для управления процессом. Необходимо из  $m$  параметров отобрать  $k$  наиболее информативных, причем  $k < m$ . Другими словами, для дальнейшего рассмотрения оставляют только часть наиболее важных параметров. К выделенной совокупности контролируемых параметров  $X_j$ , где  $j = 1, 2, \dots, k$ , предъявляют следующие общие требования:

- она должна обладать достаточной информативностью, т. е. добавление какого-либо параметра не должно приводить к значительному изменению критериев;
- совокупность выбранных параметров должна содержать возможно меньшее их количество с целью минимизации экономических затрат и технической трудоемкости;
- выделенная совокупность может состоять как из количественных, так и качественных параметров, причем значимость качественных

параметров должна поддаваться количественной обработке (ранжировке), которая осуществляется с помощью экспертных оценок.

Количество экспертов  $n$  должно зависеть от вероятности  $P$  выбора правильного решения и допустимого разброса  $\Delta$  мнений экспертов. Теория вероятностей и математическая статистика дают численные значения этих нормативных данных, часть которых приведена в табл. П4.1.

Таблица П4.1

Наименьшая допустимая численность экспертов

$\Delta, \%$	$P, \%$		
	90	80	70
10	68	41	27
15	29	18	12
20	17	10	7
25	10	7	5

Эксперты каждому из полного перечня факторов присваивают ранг  $R_{ij}$ , где  $i$  – порядковый номер эксперта;  $j$  – порядковый номер фактора.

На первое место ( $R_{ij=1}$ ) ставится фактор с наибольшей значимостью, наибольший ранг ( $R_{ij=m}$ ) присваивается наименее значимому фактору. Сумма рангов, назначенных всеми экспертами  $j$ -му фактору, определяется по формуле

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} .$$

Результаты ранжирования факторов экспертами сводятся в табл. П4.2.

Таблица П4.2

Ранжирование факторов экспертами

Эксперт	Фактор			
	1	2	...	$m$
1	$R_{11}$	$R_{12}$	...	$R_{1m}$
2	$R_{21}$	$R_{22}$	...	$R_{2m}$
...	...	...	...	...
$n$	$R_{n1}$	$R_{n2}$	...	$R_{nm}$
$S_j$	$S_1$	$S_2$	...	$S_m$

Табл. П4.2 содержит совокупность рангов  $R_{ij}$  и представляет собой матрицу  $|R_{ij}|$ , которая дополнена совокупностью суммарных рангов  $S_j$ , представляющих собой вектор-строку  $|S_j|$ .

Фактор с наименьшим суммарным рангом является наиболее значимым. На практике значимыми считаются те факторы, для которых выполняется условие

$$S_j < S_{cp},$$

где  $S_{cp}$  – средний суммарный ранг, рассчитываемый по формуле:

$$S_{cp} = \frac{1}{2} n(m+1).$$

Степень согласованности мнений экспертов можно оценить по величине коэффициента конкордации. Он представляет собой отношение дисперсии суммарных рангов исполнителей к максимальной дисперсии суммарных рангов:

$$K = \frac{D}{D_{\max}}.$$

Дисперсия какой-либо величины есть характеристика ее рассеивания или разбросанности около среднего значения. Дисперсия  $D$  суммарных рангов рассчитывается следующим образом:

$$D = \frac{1}{m-1} \sum_{j=1}^m (S_j - S_{cp})^2.$$

Максимальная дисперсия  $D_{\max}$  суммарных рангов соответствует случаю, когда мнения всех экспертов совпадают. Ее можно рассчитать по формуле

$$D_{\max} = \frac{1}{12} n^2 (m^2 + m).$$

В итоге получаем выражение для расчета коэффициента конкордации:

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^m (S_j - S_{cp})^2}{n^2 (m^3 - m)} = \frac{12 \sum_{j=1}^m \left[ \sum_{i=1}^n R_{ij} - \frac{1}{2} n(m+1) \right]^2}{n^2 (m^3 - m)}.$$

Из определения коэффициента конкордации следует, что он может принимать значения из интервала от 0 до 1. Чем ближе коэффициент конкордации к единице, тем более согласованными являются мнения экспертов. При полной согласованности мнений экспертов  $K = 1$ , т. е. ранги, присвоенные факторам, у всех экспертов совпадают. Если коэффициент конкордации приближается к нулю, то это соответствует увеличению разброса мнений экспертов. Если мнения экспертов совершенно не коррелированы, то  $K = 0$ . На практике мнения экспертов считаются достаточно согласованными, если коэффициент конкордации удовлетворяет условию

$$K \geq 0,4.$$

Если окажется, что  $K < 0,4$ , то эксперты предложили взаимно компенсирующие варианты. Это возможно в том случае, когда оцениваемые факторы близки друг к другу и не имеет смысла давать им количественные характеристики, либо эксперты оказались некомпетентными и не смогли прийти к единому мнению в ранжировании факторов.

### Практическое задание

1. Изучить особенности применения метода экспертных оценок и методику обработки результатов.

2. Сформулировать задачу, решаемую с применением метода экспертных оценок (например, задача может быть посвящена определению главных причин, приводящих к выходу из строя техники во время полевых работ).

3. Составить перечень факторов (факторами могут являться различные причины выхода из строя техники во время полевых работ).

4. Сформировать группу экспертов (в качестве экспертов выступают студенты учебной группы).

5. Провести оценку факторов и заполнить матрицу рангов (см. табл. П4.2).

6. Подсчитать суммарные ранги для всех факторов. Выделить наиболее значимые факторы и проанализировать полученный результат.

7. Рассчитать коэффициент конкордации и сделать вывод о степени согласованности мнений экспертов.

8. Подвести итоги, отметить достоинства и недостатки метода экспертных оценок, наметить круг решаемых с его помощью задач.

### 3. Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов

#### Тема 1. «Коммуникации руководителя»

Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит, мотивирует и контролирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Выделяют следующие критерии оценки передаваемой информации:

- ясность;
- полнота;
- краткость;
- конкретность;
- корректность.

Различают 4 коммуникативных типа руководителей по их ориентации на общении с подчиненными:

– тип А. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными. Он побуждает их к высказыванию своего мнения, внимателен к предложениям и личным просьбам;

– тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится использовать двустороннюю связь;

– тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, однако он побуждает их к высказыванию своих мнений и прислушивается к ним до тех пор, пока это помогает работе. Он сознательно ограничивает свое общение односторонней связью;

– тип Г. Руководитель не ориентирован на общение с подчиненными. Он не учитывает личное мнение подчиненных. Двусторонняя связь осуществляется лишь за счет инициативы подчиненных.

*Коммуникационный процесс* – обмен информацией между двумя или более людьми. Основная его цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективность общения участвующих в нем людей. Процесс обмена информацией достаточно сложен, и условия его эффективности определяются рядом факторов.

Обмен информацией следует считать эффективным в том случае, когда получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя те действия, которые ждал от него отправитель. Отслеживание понимания идеи осуществляется посредством обратной связи, т. е. при двусторонней коммуникации. При этом отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

При односторонней коммуникации передавать информацию может только коммуникатор, а принимающие не могут. Коммуникация в этом случае осуществляется в одном направлении: коммуникатор → принимающий сообщение.

При двусторонней коммуникации передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие. Коммуникация осуществляется в двух направлениях: коммуникатор ↔ принимающий сообщение.

Коммуникационные связи разделяют также по направлению, выделяя вертикальные, горизонтальные и диагональные.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным по нисходящей или от подчиненного к начальнику по восходящей. Горизонтальные связи осуществляются между равным по уровням управленческим персоналом: между руководителями подразделений, между заместителями, между подчиненными. Диагональными связями называют связи с другими руководителями и с другими подчиненными.

Сеть этих связей соответствует реальной организационной структуре управления предприятием. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

### **Практическое задание**

Проанализировать приведенные ниже ситуации и определить количество осуществляемых вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникационных связей.

#### **Ситуация 1**

Главный экономист акционерного общества осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным энер-

гетиком, главным зоотехником, главным агрономом, экономистом по труду, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный экономист?

### **Ситуация 2**

Главный ветеринарный врач акционерного общества осуществляет связи с председателем СПК, главным агрономом, главным зоотехником, агрономом по кормопроизводству, агрономом по защите растений, зоотехником-селекционером, ветеринарным врачом-гинекологом, ветеринарным фельдшером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный ветеринарный врач?

### **Ситуация 3**

Экономист по труду акционерного общества осуществляет связи с главным экономистом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, главным агрономом, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет экономист по труду?

### **Ситуация 4**

Заведующим ремонтной мастерской акционерного общества осуществляет связи с главным инженером, главным бухгалтером, главным экономистом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных связей осуществляет заведующим ремонтной мастерской?

### **Ситуация 5**

Главный зоотехник акционерного общества осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, зоотехником-селекционером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник?

### **Ситуация 6**

Главный инженер акционерного общества осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным экономистом, главным энергетиком, экономистом по труду, бухгалтером, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующим ремонтной мастерской, заведующим гаражом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный инженер?

### **Ситуация 7**

Главный энергетик акционерного общества осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером-электриком, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный энергетик?

### **Ситуация 8**

Инженер-электрик акционерного общества осуществляет связи с главным энергетиком, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет инженер-электрик?

### **Ситуация 9**

Агроном по кормопроизводству акционерного общества осуществляет связи с главным агрономом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет агроном по кормопроизводству?

### **Ситуация 10**

Главный агроном акционерного общества осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, бухгалтером, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный агроном?

### **Ситуация 11**

Зоотехник-селекционер акционерного общества осуществляет связи с главным зоотехником, главным бухгалтером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, экономистом.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник-селекционер?

## **Тема 2. «Анализ структуры персонала»**

При анализе структуры персонала, численности работников и их состава по полу, возрасту, специальности, должности и уровню квалификации используют данные из годовых отчетов организации:



1. «Отчет по труду и движению рабочей силы». Первый раздел «Численность работников, заработная плата и отработанное время» содержит данные о среднесписочной численности работников. Второй раздел «Движение рабочей силы» посвящен информации о движении трудовых ресурсов. Третий раздел «Численность, фонд заработной платы и отработанное время отдельных категорий работников» позволяет определить структуру производственного персонала.

2. «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров». Данные первого раздела «Численность, состав и образовательный уровень работников» позволяют провести анализ персонала по уровню образования и половозрастному признаку. Второй раздел «Распределение численности работников, окончивших в отчетном году учреждения, обеспечивающие получение высшего и среднего специального образования, по специальностям» содержит информацию о численности работников, окончивших в отчетном году учреждения образования. Третий раздел «Профессиональное обучение работников за год» содержит информацию о повышении квалификации работниками организации.

Анализ состава и структуры персонала организации обычно проводится за 3 года.

Данные об обеспеченности трудовыми ресурсами представляются в виде табл. С2.1.

Таблица С2.1

Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.		Отклонение 2017 г. от 2016 г.	
				абсолютное, (+/-)	относительное, %	абсолютное, (+/-)	относительное, %
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
Всего							
в том числе:							
1. Рабочие							
из них:							
1.1. Основные							
1.2. Вспомогательные							
1.3. Повременщики							
1.4. Сдельщики							

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Управленческий персонал (служащие)							
из них:							
2.1. Линейные руководители							
2.2. Функциональные руководители							
2.3. Специалисты							
2.4. Технические исполнители							

Данные табл. С2.1 показывают численность различных категорий персонала, ее изменение в абсолютном и относительном выражении.

Далее анализируется структура персонала. При этом определяется удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала предприятия по формуле

$$K_{pi} = \frac{P_i}{P},$$

где  $K_{pi}$  – удельный вес  $i$ -й категории работников в общей численности персонала;

$P_i$  – численность работников  $i$ -й категории, чел.;

$P$  – общая численность персонала, чел.

Расчет  $K_{pi}$  производится с использованием данных табл. С2.1 и результаты заносятся в табл. С2.2.

Таблица С2.2

## Структура персонала

Категории персонала	Удельный вес, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Всего	100	100	100
в том числе:			
1. Рабочие			
из них:			
1.1. Основные			
1.2. Вспомогательные			

Категории персонала	Удельный вес, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.3. Повременщики			
1.4. Сдельщики			
2. Управленческий персонал (служащие)			
из них:			
2.1. Линейные руководители			
2.2. Функциональные руководители			
2.3. Специалисты			
2.4. Технические исполнители			

Данные табл. С2.2 позволяют сравнить удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала. Они также показывают изменения в структуре персонала.

Кроме количественных, важны и качественные характеристики персонала. Данные по образовательному уровню работников обобщаются и заносятся в табл. С2.3.

Таблица С2.3

## Уровень образования персонала

Уровень образования	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Всего работников						
В том числе имеют образование:						
– высшее						
– среднее специальное						
– среднее						

Данные табл. С2.3 позволяют сделать вывод о том, какова общая квалификация персонала и как она изменяется.

Аналогичным образом проводится анализ персонала организации по полу, стажу работы и другим признакам.

Проведенный таким образом анализ позволяет сделать заключение о соответствии образовательного, половозрастного и квалификационного уровней персонала потребностям организации.

## Практическое задание

1. Изучите структуру персонала организации.
2. Проведите анализ персонала организации по следующим признакам:

- категории персонала,
- уровень образования,
- возраст.

Заполнить таблицы, характеризующие:

- обеспеченность трудовыми ресурсами;
- структуру персонала;
- уровень образования персонала;
- возрастную структуру персонала.

При анализе структуры персонала необходимо использовать данные конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

По каждой таблице дается комментарий, делаются общие выводы о кадровом потенциале организации.

### 4. Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля

*На репродуктивном уровне студент должен уметь:*

называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в управлении предприятием. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

#### Примеры тестовых заданий

1. Тест на узнавание; вид тестового задания – альтернативный. Выберите один правильный ответ.

*Подразделения, осуществляющие конкретные функции управления, возглавляют:*

- а) специалисты;
- б) линейные руководители;
- в) функциональные руководители.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания – на различение. Выберите все правильные ответы.

*Этапами реализации управленческих решений являются:*

- а) планирование;
- б) подведение итогов;
- в) мотивация;
- г) документальное оформление;
- д) контроль;
- д) техническое обеспечение;
- е) доведение до исполнителей.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания – на установление соответствия.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

*Понятия*

- а) экономические методы управления;
- б) административные методы управления

*Основные признаки понятия*

- 1. Основаны на власти руководителя.
- 2. Основаны на нематериальных интересах людей.
- 3. Основаны на использовании объективных экономических законов

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания – на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Пользуясь рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение:

*... – это один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию.*

- а) Анализ рынков сбыта.
- б) Управленческое решение.
- в) Функция управления.

***На продуктивном уровне студент должен уметь:***

объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в анализе среды организации. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании

и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

### **Примеры тестовых заданий**

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания – на свободно конструируемый ответ.

Выявите существенные различия между линейными и функциональными руководителями.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания – типовая задача.

*Главный агроном акционерного общества проанализировал состав полеводческих бригад и сделал вывод, что пять человек имеют предпенсионный возраст.*

Какой анализ состава и структуры персонала провел главный агроном?

### **На творческом уровне студент должен уметь:**

классифицировать и систематизировать основные понятия в анализе среды организации, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

### **Примеры заданий**

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – проблемная задача.

К каким последствиям может привести ошибка в применении критерия выбора оптимального варианта управленческого решения?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – нетиповая задача.

Предложите перечень показателей для оценки эффективности различных методов управления.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания – научно-исследовательская задача.

Проведите анализ управленческих решений в конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. Иванцов, П. И. Управление агропромышленным комплексом: теория и практика : учебное пособие / П. И. Иванцов. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2012. – 196 с.
2. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2007. – 336 с.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник / Р. Г. Мумладзе [и др.] ; под ред. Р. Г. Мумладзе. – М. : КНОРУС, 2009. – 384 с.

### Дополнительная

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2017. – 288 с.
5. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений : учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. – М. : КНОРУС, 2011. – 168 с.
6. Казакевич, Л. А. Интерактивные профессиональные коммуникации руководителя : пособие / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2013. – 224 с.
7. Казакевич, Л. А. Теоретические основы менеджмента : пособие / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2012. – 292 с.
8. Казакевич, Л. А. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. А. Казакевич. – Минск : БГАТУ, 2009. – 340 с.
9. Менеджмент в АПК : учебник / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. О. Н. Кагановской. – М. : КолосС, 2007. – 424 с.
10. Менеджмент : практикум / Л. В. Трейер, Л. А. Казакевич. – Минск : БГАТУ, 2008. – 108 с.
11. Пасюк, М. Ю. Организация производства и управление предприятием : учебно-методическое пособие / М. Ю. Пасюк, Т. Н. Долинина. – Минск : ФУАинформ, 2007. – 88 с.
12. Поршнев, А. Г. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршнев [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 736 с.
13. Романов, Б. А. Анализ экономики и управления предприятиями : учебно-практическое пособие / Б. А. Романов. – М. : Дашков и К°, 2016. – 248 с.
14. Теоретические основы менеджмента : практикум / Л. В. Трейер, Л. А. Казакевич. – Минск : БГАТУ, 2010. – 72 с.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ.  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Учебно-методическое пособие

Составитель

**Казакевич** Леонид Александрович

Ответственный за выпуск *Е. М. Бородинская*

Редактор *Т. В. Каркоцкая*

Компьютерная верстка *Д. А. Значёнок, Т. В. Каркоцкой*

Подписано в печать 04.04.2019. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 11,16. Уч.-изд. л. 8,72. Тираж 100 экз. Заказ 166.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

«Белорусский государственный аграрный технический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/359 от 09.06.2014.

№ 2/151 от 11.06.2014.

Пр-т Независимости, 99–2, 220023, Минск.