

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

М Е Н Е Д Ж М Е Н Т

Практикум для студентов специальностей:

1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,

1-26 02 02 «Менеджмент»

**Минск
2008**

УДК 005
ББК 65
М 50

Рекомендовано научно-методическим советом факультета предпринимательства и управления БГАТУ

Протокол № 3 от 24 января 2008 года

Составители: канд. экон. наук, доц. *Л.В. Трейер*,
канд. физ.-мат. наук, доц. *Л.А. Казакевич*

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. каф. управления и НТП Института повышения квалификации и переподготовки кадров АПК БГАТУ *Е.Е. Ефимчик*,
канд. техн. наук, доц. каф. экономики и организации предприятий АПК БГАТУ *В.В. Шириова*

УДК 005
ББК 65

© БГАТУ, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Цель занятия.....	5
1.2 Порядок разработки должностных инструкций и требования, предъявляемые к их оформлению и содержанию.....	5
1.3 Методика разработки схемы должностной инструкции.....	12
1.4 Практическое задание.....	14
1.5 Контрольные вопросы.....	14
1.6 Перечень должностных обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов организации.....	15
2 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ.....	40
2.1 Цель занятия.....	40
2.2 Процесс управления.....	40
2.3 Общие (основные) функции управления.....	41
2.4 Конкретные (специальные) функции управления.....	43
2.5 Управленческие работы и операции.....	45
2.6 Характеристики управленческих функций, работ и операций.....	46
2.7 Практическое задание.....	49
2.8 Контрольные вопросы.....	52
2.9 Классификатор управленческих работ по функциям управления.....	52
2.10 Перечень должностей в сельскохозяйственных организациях.....	58
3 ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА.....	60
3.1 Цель занятия.....	60
3.2 Понятие и классификация стилей руководства.....	60
3.3 Управленческая решетка.....	65
3.4 Оценка стиля руководства по методам управления.....	67
3.5 Тестовая оценка стиля руководства.....	69
3.6 Практическое задание.....	75
3.7 Контрольные вопросы.....	75
4 ОЦЕНКА ТЕМПЕРАМЕНТА.....	76
4.1 Цель занятия.....	76
4.2 Темперамент и его влияние на стиль работы руководителя.....	76
4.3 Влияние темперамента на взаимоотношения людей, равных по служебному положению.....	81
4.4 Методика оценки темперамента.....	84
4.5 Практическое задание.....	90
4.6 Контрольные вопросы.....	90
5 КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ.....	91
5.1 Цель занятия.....	91
5.2 Сущность конфликта.....	91
5.3 Классификация конфликтов.....	93
5.4 Источники конфликтов.....	94
5.5 Развитие конфликтов.....	96
5.6 Преодоление конфликтов.....	98
5.7 Практическое задание.....	101
5.8 Контрольные вопросы.....	101
5.9 Ситуации для анализа.....	101
5.10 Тест.....	105
ЛИТЕРАТУРА.....	107

ВВЕДЕНИЕ

Современным предприятием невозможно эффективно управлять без глубоких знаний теории и практики менеджмента. Поэтому изучение курса «Менеджмент» предусматривает не только лекции, но и практические занятия.

Цель дисциплины «Менеджмент» — дать студентам теоретические знания по управлению предприятием и практические навыки в реализации теоретических положений.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- знать сущность, цели и задачи, основные направления и особенности управленческой деятельности, функции и методы управления;
- уметь применять на практике теоретические положения и разрабатывать эффективные управленческие решения.

Выполнение практических заданий предусматривает:

- закрепление и углубление знаний по рассматриваемым в лекционном курсе темам и формирование менеджерского мышления;
- развитие у студентов способностей самостоятельно работать с источниками управленческой информации;
- овладение умением связывать теорию с практикой менеджмента;
- формирование навыков критически оценивать управленческую ситуацию и умения предложить адекватную стратегию менеджмента.

1 РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Цель занятия

Для эффективного управления производством необходимо четкое распределение между работниками аппарата управления обязанностей, прав и ответственности. Известно, что управление в широком понимании представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления для перевода его в заданное состояние или поддержания его в определенном режиме. Любое же воздействие на управляемую систему может быть реализовано через функции управления, которые представляют собой специфический вид работ, обеспечивающий рациональную форму разделения труда работников аппарата управления. Ритмичная и согласованная работа любого предприятия обеспечивается только в том случае, если при выполнении работниками конкретных функций четко разделены между ними обязанности, права и ответственность.

Должностными инструкциями должен руководствоваться в своей деятельности весь административно-управленческий персонал, все руководители и специалисты предприятия. Каждый работник должен четко знать свои обязанности и права, знать, за что он отвечает и в какой мере. Только в этом случае может быть четко организован управленческий труд и будет эффективной работа административно-управленческого персонала. Поэтому для руководителей и специалистов в каждой организации необходимо разрабатывать должностные инструкции.

Чтобы правильно составить должностную инструкцию, необходимо знать порядок ее разработки, основные требования, которые предъявляются к ее оформлению и содержанию.

Цель занятия: изучить методику и приобрести навыки в разработке должностных инструкций для руководителей и специалистов организации.

1.2 Порядок разработки должностных инструкций и требования, предъявляемые к их оформлению и содержанию

1.2.1 Должностная инструкция и ее значение в деятельности организации

Должностная инструкция — это перечень обязанностей, прав и ответственности, в пределах которого работники управленческого аппарата осуществляют свою деятельность.

Должностная инструкция представляет собой локальный нормативный акт (организационный документ), регламентирующий основные трудовые функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им деятельности в рамках определенной должности с учетом специфики организационной структуры предприятия.

Должностные инструкции *предназначены* для:

- четкого определения служебного положения, обязанностей и прав, персональной ответственности, объективной оценки работы руководителей, специалистов и других служащих;
- подбора, рациональной расстановки и использования кадров в соответствии со специальностью и квалификацией;
- материального и морального стимулирования персонала в зависимости от количества и качества вложенного труда;
- повышения роли, авторитета и влияния руководителей и специалистов на развитие производства;
- установления научно обоснованных норм труда управленческого персонала;
- поддержания и укрепления трудовой дисциплины, правильного применения мер дисциплинарного, материального и морального воздействия к лицам, не выполняющим возложенные на них должностные обязанности.

Статус, основные трудовые функции, задачи, права и ответственность руководителя организации регламентируются Уставом организации (Положением об организации).

1.2.2 Порядок разработки должностных инструкций и внесения в них изменений и дополнений

Должностные инструкции разрабатываются руководителями структурных подразделений, в чьем подчинении находятся сотрудники, занимающие конкретные должности, под методическим руководством и при согласовании с отделом организации труда и заработной платы (ООТиЗ), а также при помощи и согласовании с отделом кадров (ОК) и юридическим отделом (ЮрО). При отсутствии ООТиЗ в структуре организации эта обязанность возлагается на ОК либо ЮрО.

Должностные инструкции разрабатываются для каждой имеющейся в штатном расписании должности и носят обезличенный характер, что вытекает из определения понятия «должностная инструкция». Поэтому для всех работников, претендующих на замещение конкретной должности в определенных организационных условиях, будет действовать одна и та же должностная инструкция.

Должностные инструкции, как правило, утверждаются руководителем организации (заместителями руководителя), если иное не оговорено в должностной инструкции. Например, главный инженер может утверждать должностные инструкции подчиненных ему работников.

Согласованные и утвержденные должностные инструкции нумеруют, шнуруют, заверяют печатью организации и хранят в ООТиЗе или ОК в соответствии с установленным в организации порядком делопроизводства. Для текущей работы с подлинника должностной инструкции снимают заверенную копию, которую выдают работнику и руководителю соответствующего структурного подразделения.

Должностная инструкция вступает в силу с момента ее утверждения руководителем организации и действует до ее замены новой.

При приеме на работу работник в обязательном порядке должен быть ознакомлен с должностной инструкцией под роспись. То есть при получении должностной инструкции работник расписывается в том, что с ее содержанием он ознакомлен и с ее требованиями согласен.

Требования должностной инструкции являются обязательными для работника, претендующего на занятие этой должности, с момента его ознакомления с инструкцией под роспись и до перевода на другую должность или увольнения. О факте ознакомления работника с должностной инструкцией делается отметка либо в конце должностной инструкции в реквизите «С инструкцией ознакомлен», содержащем личную подпись работника, расшифровку подписи и дату ознакомления с документом, либо в листе ознакомления. Форма листа ознакомления приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Форма листа ознакомления с должностной инструкцией

Должность	Инициалы, фамилия	Подпись	Дата	Примечание
1	2	3	4	5

Желательно, чтобы все должностные инструкции были подготовлены до начала приема сотрудников на работу. Это позволит нанимателю сразу же включить их в трудовой договор (контракт) с каждым работником. В том случае, если в должностной инструкции упомянуты те или иные документы, которыми работнику необходимо пользоваться в процессе выполнения возложенных на него обязанностей, наниматель обязан обеспечить предоставление работнику этих документов. Если же должностные инструкции составле-

ны после того, как штат сформирован, их содержание следует также довести до сведения работников под роспись.

Если имеет место изменение нормативных правовых актов, утверждаемых государственными органами Республики Беларусь и регламентирующих труд работников, изменение организационной структуры, перераспределение функций между подразделениями, структурными звеньями подразделений и должностными лицами, то в должностные инструкции вносят изменения и дополнения приказом руководителя организации либо разрабатывают, согласовывают и утверждают новые инструкции. Приказ готовит ООТиЗ (ОК) либо руководитель структурного подразделения.

Должностная инструкция остается прежней и в нее вносятся лишь изменения и дополнения приказом руководителя организации в случаях:

- уточнения должностных обязанностей (основной трудовой функции) работника по сравнению с прописанными в рамках соответствующей должности квалификационной характеристики в пределах одной специальности и квалификации и с учетом специфики структурного подразделения;
- поручения работнику работ (обязанностей) в пределах другой трудовой функции, родственных по содержанию и равных по сложности в рамках той же специальности и квалификации, не требующих изменения наименования должности, в пределах установленной законодательством продолжительности рабочего времени.

Порядок внесения и согласования изменений и дополнений в должностные инструкции аналогичен порядку разработки и согласования инструкций при их разработке.

Приказ об изменениях и дополнениях хранят вместе с основным текстом должностной инструкции. В структурные подразделения выдаются заверенные копии приказов, и в них делается отметка об ознакомлении. Отметка о внесенных изменениях и дополнениях делается на листе регистрации изменений, который помещают перед листом ознакомления. Форма листа регистрации изменений приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Форма листа регистрации изменений должностной инструкции

Изменения	Страница	Номер приказа	Подписи	Инициалы, фамилия
1	2	3	4	5

При значительных изменениях основных задач и функций подразделений организации или ее организационной структуры, а также по другим обос-

нованным причинам, повлекшим за собой существенное изменение обязанностей работников либо изменение наименования занимаемых ими должностей, необходимо использовать механизм изменения существенных условий труда. Изменение существенных условий труда осуществляется нанимателем в приказном порядке и должно быть связано с обоснованными производственными, организационными или экономическими причинами, о чем работник письменно предупреждается не менее чем за один месяц. Существенными условиями труда признаются системы и размеры оплаты труда, гарантии, режим работы, разряд, наименование профессии, должности, установление или отмена неполного рабочего времени, совмещение профессий и другие условия, устанавливаемые в соответствии с трудовым договором. Если работник не согласится продолжить работу на таких условиях, то он может быть уволен.

В каждой должностной инструкции подробно прописывается конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления. При необходимости работнику могут быть вменены обязанности по нескольким трудовым функциям, равным по сложности и близким по содержанию выполняемых работ, что должно быть четко отражено в должностной инструкции. Тогда, в случаях необходимости перемещения работника с одного рабочего места на другое, наниматель может избежать сложной и длительной с юридической точки зрения процедуры оформления перевода.

1.2.3 Требования, предъявляемые к оформлению и содержанию должностных инструкций

Должностная инструкция составляется и оформляется в соответствии с требованиями Государственного стандарта Республики Беларусь СТБ 6.38-2004 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». Этот стандарт утвержден постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь от 21 декабря 2004 г. № 69 и введен в действие с 1 июля 2005 г. Он принят взамен действовавшего СТБ 6.38-95.

Согласно СТБ 6.38-2004 к должностной инструкции предъявляются определенные требования по составлению, оформлению, содержанию и расположению ее основных реквизитов. Должностная инструкция оформляется на общем бланке формата А4 (210x297 мм) и содержит конкретный состав реквизитов (1)–(11), расположенных в определенном порядке. Форма должностной инструкции следующая.

УТВЕРЖДАЮ (2)

Наименование организации (1)
(руководитель организации)

(подпись) расшифровка подписи

(инициалы, фамилия)

00.00.0000

(дата утверждения)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

00.00.0000 № 00

(дата)

Место издания

(наименование должности) (3)

1 Общие положения (4)

1.1

1.2

и т.д.

2 Функции (5)

2.1

2.2 и т.д.

3 Должностные обязанности (6)

3.1

3.2

и т.д.

4 Права (7)

4.1

4.2

и т.д.

5 Ответственность (8)

5.1

5.2

и т.д.

Руководитель структурного
подразделения (9)

(подпись) (инициалы, фамилия)

Визы (внутреннее согласование)

либо Согласовано (внешнее согласование) (10)

Начальник юридического отдела

(подпись) (инициалы, фамилия)

00.00.0000

(дата)

Начальник отдела организации труда и заработной платы

(подпись) (инициалы, фамилия)

00.00.0000

(дата)

С инструкцией ознакомлен (11)

(подпись) (инициалы, фамилия)

00.00.0000

(дата)

Текст должностной инструкции состоит, как правило, из пяти основных *разделов*:

- общие положения;
- функции;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность.

В разделе *«Общие положения»* указываются:

- категория должности;
- порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время отсутствия работника;
- квалификационные требования;
- должностные лица, которым работник подчиняется;
- должностные лица, которыми работник руководит;
- нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

В разделе *«Функции»* указывается основная цель и основные направления деятельности работника, занимающего данную должность (обычно перечисляется 4–7 функций).

В разделе *«Обязанности»* определяются конкретные функции каждого должностного лица на основе соответствующего распределения комплекса работ аппарата управления. При этом особое внимание следует обратить на отсутствие параллелизма и дублирования в работе взаимосвязанных должностных лиц и на достижение оптимальной загрузки руководящих работников и структурных подразделений при минимальных затратах на управление.

В разделе *«Права»* необходимо четко определить права каждого работника таким образом, чтобы они являлись средством выполнения возложенных на них обязанностей. Права должны вытекать из обязанностей и обеспечивать самостоятельное решение всех вопросов, входящих в круг обязанностей.

В разделе «*Ответственность*» указывается, за что будет нести работник ответственность при выполнении каждого пункта возложенных на него обязанностей.

СТБ 6.38–2004 предусмотрено также выделение и шестого, дополнительного, раздела «*Взаимоотношения (связи по должности)*». Указанный раздел устанавливает круг служебных связей, порядок представления отчетов, планов и других документов, периодичность представления отчетной информации и пр. Как правило, подробный порядок взаимоотношений (служебных связей) работников структурных подразделений определен в соответствующем разделе положения о структурном подразделении, в чьем подчинении находится должность.

При разработке должностных инструкций необходимо придерживаться следующих правил:

- не нарушать принципа единоначалия, т.е. каждый работник должен подчиняться только лицу, от которого получает задания и перед которым отчитывается;
- каждому руководителю и специалисту определить такие функции, чтобы он мог, по возможности, самостоятельно осуществлять свою деятельность;
- при определении обязанностей руководителей и специалистов не допускать выполнения несвойственных им функций, дублирования в работе;
- не допускать подмены подчиненных руководителем. Свою деятельность он должен ограничивать решением тех вопросов, которые не могут быть решены другими работниками;
- следует учитывать норму управляемости, т.е. определить оптимальное число должностных лиц и структурных подразделений, непосредственно подчиненных одному руководителю, с таким расчетом, чтобы исключалась перегрузка, отрицательно влияющая на качество управления.

1.3 Методика разработки схемы должностной инструкции

Для предотвращения конфликтов в трудовых коллективах необходимо обеспечить сбалансированность рабочих мест. При этом предполагается, что основные должностные обязанности работников должны быть подкреплены определенными правами, а персональная ответственность — властью. Предлагаемая методика составления должностных инструкций и учитывает данный подход.

Для разработки схемы должностной инструкции необходимо:

- систематизировать перечень должностных обязанностей работников управленческого аппарата, сгруппировав их по основным функциям управления;
- каждый пункт основных обязанностей работника нужно подкрепить его правами и персональной ответственностью за невыполнение этих обязанностей.

В таблице 1.3 приведен пример составления схемы должностной инструкции по предлагаемой методике.

Таблица 1.3 – Схема составления должностной инструкции
(на примере должностной инструкции главного инженера СПК)

1 Общие положения		
Категория должности, основная цель и основные направления деятельности работника, занимающего данную должность. Порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время отсутствия работника, квалификационные требования. Должностные лица, которым работник подчиняется и которыми работник руководит. Нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.		
3 Обязанности	4 Права	5 Ответственность
1	2	3
По функции планирования		
3.1 Участвовать в разработке перспективных и текущих планов.	4.1 Вносить изменения в проекты перспективных и текущих планов по вопросам механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких работ и транспортных операций.	5.1 За правильность и своевременность составления перспективных и текущих планов.
3.2 ...	4.2 ...	5.2 ...
и т.д.	и т.д.	и т.д.
По функции организации		
3.1 Организовывать рациональную эксплуатацию, техническое обслуживание, своевременный планово-предупредительный, текущий и капитальные ремонты машинно-тракторного и автомобильного парков, машин и оборудования животноводческих ферм, комплексов и др. технических средств для поддержания их в состоянии технической готовности.	4.1 Запрещать эксплуатацию машин, механизмов, двигателей, состояние которых требует теххода, ремонта или угрожает безопасности работающих на них.	5.1 За техническую готовность машинно-тракторного и автомобильного парков, оборудования животноводческих ферм, комплексов и др. технических средств.
3.2 ...	4.2 ...	5.2 ...
и т.д.	И т.д.	и т.д.
По функции координации (регулирования)		
3.1 Выполнять наряды-задания руководства хозяйства в соответствии с планами и графиками проведения работ в растениеводстве, животноводстве и других отраслях хозяйства.	4.1 Расставлять людей и распределять технику по различным видам работ для более успешного выполнения производственных заданий.	5.1 За своевременность и техническую готовность предоставленной для выполнения производственных заданий техники.
3.2 ...	4.2 ...	4.2 ...
и т.д.	и т.д.	и т.д.

Окончание таблицы 1.3

По функции мотивации		
1	2	3
3.1 Предоставлять ежемесячно руководителю хозяйства информацию о премировании работников инженерно-технической службы за текущие результаты хозяйственной деятельности.	4.1 Распределять премию между работниками с учетом личного трудового вклада каждого в конечные результаты работы. Частично или полностью лишать размера премии отдельных работников при недобросовестном выполнении ими своих служебных обязанностей.	5.1 За предоставление объективной, справедливой и своевременной информации.
3.2 ...	4.2 ...	5.2 ...
и т.д.	и т.д.	и т.д.
По функции контроля		
3.1 Контролировать исполнение работ по хранению тракторов, сельхозтехники, машин, оборудования животноводческих ферм и запчастей в соответствии с утвержденными правилами.	4.1 Требовать выполнения установленных правил хранения техники и предоставлять руководителю хозяйства материалы о наложении взысканий на лиц, не выполняющих его указания.	5.1 За соблюдение правил хранения техники.
2.2 ...	4.2 ...	5.2 ...
и т.д.	и т.д.	и т.д.

1.4 Практическое задание

1. Ознакомьтесь с порядком разработки должностных инструкций для руководителей и специалистов. Обратите внимание на основные требования, предъявляемые к оформлению и содержанию должностных инструкций.
2. Изучите методику разработки схемы должностной инструкции.
3. Составьте схему должностной инструкции для одного из руководителей или специалистов организации (по заданию преподавателя). Пример приведен в таблице 1.3. Примерный перечень должностных обязанностей, прав и ответственности работников приведен в разделе 6.
4. Дайте ответы на контрольные вопросы.
5. Оформите отчет о выполнении задания.

1.5 Контрольные вопросы

1. Какова роль и значение должностных инструкций в деятельности организации?
2. Какие требования предъявляются стандартом к оформлению должностной инструкции?

3. Какие требования предъявляются стандартом к содержанию должностной инструкции?

4. Перечислите правила, которых необходимо придерживаться при разработке должностных инструкций.

5. В чем особенность составления схемы должностной инструкции по предлагаемой методике?

1.6 Перечень должностных обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов организации

Экономист

1 Общие положения

1.1 Экономист относится к категории специалистов.

1.2 На должность экономиста назначается лицо, имеющее высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование, без предъявления требований к стажу работы, либо среднее специальное (экономическое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет или в других должностях, замещаемых специалистами со средним специальным образованием, не менее 5 лет.

На должность экономиста II категории назначается лицо, имеющее высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование и стаж работы в должности экономиста либо в других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

На должность экономиста I категории назначается лицо, имеющее высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование и стаж работы в должности экономиста II категории не менее 3 лет.

1.3 Экономист назначается на должность, перемещается и освобождается от нее руководителем организации по представлению руководителя структурного подразделения (иного должностного лица), в подчинение к которому поступает сотрудник.

1.4 В своей деятельности экономист руководствуется:

- нормативными правовыми актами, другими руководящими методическими документами и материалами по вопросам выполняемой работы;
- приказами и распоряжениями руководителя организации, руководителя структурного подразделения, иного должностного лица, в подчинение к которому он поступает;
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Экономист должен знать:

- нормативные правовые акты, другие руководящие и методические документы и материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации;
- принципы организации плановой работы;
- порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации;
- порядок разработки бизнес-планов;
- планово-учетную документацию;
- порядок разработки нормативов материальных, трудовых и финансовых затрат;
- методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее структурных подразделений;
- методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организации труда, рационализаторских предложений и изобретений;
- методы и средства проведения вычислительных работ;

- правила оформления материалов для заключения договоров;
- принципы организации оперативного и статистического учета;
- порядок и сроки составления установленной отчетности;
- отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы технологии производства;
- рыночные методы хозяйствования;
- правила эксплуатации вычислительной техники, возможности ее применения для осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации;
- основы трудового законодательства, правила внутреннего трудового распорядка, правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Экономист подчиняется непосредственно руководителю соответствующего структурного подразделения.

1.7 В случае временного отсутствия экономиста (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Должностные обязанности. Экономист:

2.1 Выполняет работы по осуществлению экономической деятельности организации.

2.2 Разрабатывает предложения, направленные на повышение эффективности и рентабельности производства, конкурентоспособности продукции, повышение производительности труда и т.д. на основе осуществления экономического анализа хозяйственной деятельности организации.

2.3 Участвует в проведении маркетинговых исследований.

2.4 Формирует, ведет и хранение базы данных экономической информации.

2.5 Подготавливает периодическую отчетность в установленные сроки.

2.6 Выполняет работу по осуществлению экономической деятельности организации, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции и освоение новых видов, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

2.7 Подготавливает исходные данные для составления проектов хозяйственно-финансовой, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации в целях обеспечения роста объемов сбыта продукции и увеличения прибыли.

2.8 Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, прогрессивной техники и технологии.

2.9 Проводит экономический анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, разрабатывает меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов, а также выявлению возможностей дополнительного выпуска продукции.

2.10 Определяет экономическую эффективность организации труда и производства, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.

2.11 Участвует в рассмотрении разработанных производственно-хозяйственных планов, в проведении работ по ресурсосбережению, во внедрении и совершенствовании внутрихозяйственного расчета, в совершенствовании прогрессивных форм организации труда и управления, плановой и учетной документации.

2.12 Оформляет материалы для заключения договоров, следит за сроками выполнения договорных обязательств.

2.13 Контролирует ход выполнения плановых заданий по организации и ее подразделениям, использование внутривозрастных резервов.

2.14 Участвует в проведении маркетинговых исследований и прогнозировании развития производства.

2.15 Выполняет работу, связанную с нерегламентными расчетами и контролем за правильностью осуществления расчетных операций.

2.16 Ведет учет экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров.

2.17 Подготавливает периодическую отчетность в установленные сроки.

2.18 Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных экономической информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, которая используется при обработке данных.

2.19 Участвует в формировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки экономической информации.

2.20 Изучает специальную литературу, касающуюся выполняемой работы, а также по тематике проводимых исследований и разработок, составляет различные экономические обоснования, справки, периодическую отчетность, аннотации, экономические обоснования и обзоры.

2.21 Выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя.

3 Права. Экономист имеет право:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, связанных с его деятельностью.

3.2 Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

3.3 Сообщать непосредственному руководителю о всех недостатках, выявленных в процессе осуществления своей деятельности, и вносить предложения по их устранению в пределах своей компетенции.

3.4 Привлекать специалистов соответствующих структурных подразделений к выполнению возложенных на него функций в случаях, предусмотренных положениями о структурных подразделениях, в противном случае — с разрешения руководителя организации.

3.5 Запрашивать и получать у руководителей и специалистов структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

3.6 Требовать от руководства организации оказания содействия в осуществлении своих должностных обязанностей и прав.

4 Ответственность. Экономист несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Менеджер отдела планирования производства и маркетинга

1 Общие положения.

1.1 Менеджер отдела планирования производства и маркетинга относится к категории руководителей.

1.2 Менеджер отдела планирования производства и маркетинга назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению своего непосредственного руководителя.

1.3 На должность менеджера отдела планирования производства и маркетинга назначается лицо, имеющее высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование по специальности «Менеджмент» и стаж экономической работы в области технико-экономического планирования не менее 3 лет либо высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование, специальную подготовку по установленной программе и стаж экономической работы в области технико-экономического планирования не менее 5 лет.

1.4 В своей деятельности менеджер отдела планирования производства и маркетинга руководствуется:

- нормативными правовыми актами, регламентирующими предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- руководящими, инструктивными и методическими документами и материалами по вопросам выполняемой работы;
- приказами и распоряжениями руководителя организации (непосредственного руководителя, иного должностного лица);
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Менеджер отдела планирования производства и маркетинга должен знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования республики;
- методические, нормативные и другие руководящие материалы по экономическому планированию и маркетингу;
- методы учета и анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, перспективы ее развития, организацию плановой работы в организации;
- порядок разработки долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка, экспортной деятельности на различных рынках, планов и программ НИОКР и производства;
- организацию статистического учета, планово-учетную документацию, сроки и порядок составления отчетности;
- методы экономического анализа количественных и качественных показателей деятельности организации и ее подразделений;
- порядок определения себестоимости товарной продукции, разработки нормативов материальных и трудовых затрат, оптовых и розничных цен;
- организацию хозяйственной работы;
- методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, научной организации труда, рационализаторских предложений и изобретений;
- передовой отечественный и зарубежный опыт по организации и совершенствованию экономической и маркетинговой работы в организации;
- маркетинг, экономику и организацию производства, основы технологии производства;
- возможности использования организационной и вычислительной техники для учета, проведения технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации;
- основы трудового законодательства, правила охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Менеджер отдела планирования производства и маркетинга подчиняется непосредственно руководителю организации (иному должностному лицу).

1.7 В случае временного отсутствия менеджера отдела планирования производства и маркетинга (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Должностные обязанности. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга:

2.1 Руководит выполняемыми работами по экономическому и маркетинговому планированию в организации.

2.2 Разрабатывает прогнозы маркетингового развития организации в ближайшее время и на перспективу на основе технико-экономического анализа деятельности организации, маркетинговых исследований с соответствующим обоснованием и расчетами.

2.3 Организует разработки детального плана по маркетингу.

2.4 Организует ведение соответствующей документации.

2.5 Руководит работой по экономическому и маркетинговому планированию в организации, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической и маркетинговой эффективности.

2.6 Руководит разработкой долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка, его емкости, планов и программ НИОКР и производства, подготовкой планов экспортной деятельности на различных рынках, корректировкой планов с учетом реализации продукции и имеющихся заказов.

2.7 Анализирует общие экономические показатели за последние 5 лет и определяет прогноз в отношении этих показателей на последующие 5-10 лет.

2.8 Анализирует и прогнозирует развитие рынка каждого вида продукции, изменение характеристик рынков, представляющих интерес для организации, потенциального и ожидаемого объема продаж каждого вида производимой продукции, включая оценку развития слабых и сильных сторон организации.

2.9 Анализирует уровень конкуренции на рынках, учитывая долю рынка, занимаемую организацией, признание производимой продукции, потенциальные изменения в ценах и каналах сбыта, оценивает сильные и слабые стороны конкурентов, анализирует долгосрочные тенденции в развитии организации, делает выводы о развитии внешних и внутренних условий деятельности организации, оценивает новые возможности, обеспечивает прогноз возникающих проблем.

2.10 Определяет задачи и цели организации в отношении объема прибыли, доли рынка, каналов сбыта продукции, политики ценообразования, стратегию организации в области разработки новой продукции, средств продвижения продукции, ее рентабельности.

2.11 Организует разработку детального плана по маркетингу на год, подведение итогов финансовой деятельности организации.

2.12 Организует участие отдела в разработке рациональной плановой и учетной документации, а также во внедрении средств механизации и автоматизации в сфере планирования, учета и экономического анализа.

2.13 Руководит подчиненным персоналом, применяя современные методы управления персоналом.

3 Права. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга имеет право:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, связанных с его деятельностью.

3.2 Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.3 Сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению в пределах своей компетенции.

3.4 Привлекать специалистов соответствующих подразделений к выполнению возложенных на него функций в случаях, если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, в противном случае — с разрешения руководителя организации.

3.5 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.6 Вносить на рассмотрение руководства организации представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей непосредственно подчи-

ненных работников, предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

3.7 Требовать от администрации организации оказания содействия в осуществлении своих должностных обязанностей и прав.

4 Ответственность. Менеджер отдела планирования производства и маркетинга несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Менеджер отдела сбыта

1 Общие положения.

1.1 Менеджер отдела сбыта относится к категории руководителей.

1.2 Менеджер назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению своего непосредственного руководителя.

1.3 На должность менеджера отдела сбыта назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Менеджмент» и стаж экономической работы по сбыту не менее 3 лет либо высшее профессиональное образование, специальную подготовку по установленной программе и стаж экономической работы по сбыту не менее 5 лет.

1.4 В своей деятельности менеджер отдела сбыта руководствуется:

- нормативными правовыми актами, регламентирующими предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- руководящими, инструктивными и методическими документами и материалами по соответствующим вопросам;
- приказами и распоряжениями руководителя организации (иного должностного лица);
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Менеджер отдела сбыта должен знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования республики;
- методические, нормативные и другие руководящие материалы по маркетингу, организации сбыта и поставки готовой продукции;
- методы и порядок разработки долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка, его емкости, производства, реализации экспортной деятельности на различных рынках;
- прейскуранты оптовых цен на продукцию, выпускаемую организацией;
- виды каналов товародвижения, системы сбыта продукции через независимых и зависимых посредников;
- системы оптовой и розничной торговли;
- основные типы сбытовой сети (по регионам, по видам продукции, по типу потребителя);
- методы и порядок разработки нормативов запасов готовой продукции;
- порядок определения общего объема поставок, потребности в погрузочных и транспортных средствах;
- методы и порядок заключения хозяйственных договоров по поставкам;
- правила оформления материалов для заключения договоров по поставкам, сбытовой документации;
- порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии;

- стандарты и технические условия на выпускаемую организацией продукцию;
- организацию складского хозяйства и сбыта продукции;
- экономику, основы технологии, организации производства, труда и управления;
- организацию учета сбытовых операций и составление отчетности по поставкам продукции;
- правила эксплуатации вычислительной техники;
- основы трудового законодательства, правила охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Менеджер отдела сбыта подчиняется непосредственно руководителю организации иному должностному лицу.

1.7 В случае временного отсутствия менеджера отдела сбыта (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Должностные обязанности. Менеджер отдела сбыта:

2.1 Организует сбыт продукции.

2.2 Участвует в заключении договоров с потребителями на поставку продукции.

2.3 Организует складское хозяйство и своевременную отгрузку готовой продукции.

2.4 Контролирует своевременное поступление средств за реализованную продукцию, выполнение заказов, договоров.

2.5 Организует составление отчетности по сбыту и другой документации.

2.6 Организует сбыт продукции организации, ее поставку потребителям.

2.7 Принимает участие в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства. На основе планов производства продукции разрабатывает планы (перспективные и текущие) сбыта продукции, обеспечивает увязку производственных и сбытовых планов.

2.8 Разрабатывает и обеспечивает выполнение мероприятий по организации и созданию сети сбыта продукции (разработка и построение каналов движения продукции к потребителям, формирование коммерческих связей с потребителями). Выявляет потенциальных потребителей продукции (оптовые и розничные торговые организации, иные посредники) и устанавливает деловые контакты.

2.9 Организует подготовку договоров и иной документации на поставку продукции потребителям. Определяет формы и способы оплаты продукции в зависимости от типа потребителей. Принимает участие в разработке схем скидок в зависимости от различных факторов.

2.10 Ведет переговоры с потребителями, согласовывает условия поставки, заключает договоры поставки.

2.11 Организует подготовку партий продукции к отправке потребителям в установленные сроки и в полном объеме.

2.12 Контролирует состояние запасов продукции на складах.

2.13 Принимает меры по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию.

2.14 Проводит анализ покупательского спроса, степени удовлетворения требований и запросов потребителей по предлагаемой продукции и оказываемым услугам.

2.15 Принимает участие в: проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию организации, перспектив развития рынков сбыта, организации выставок, ярмарок, выставок-продаж и других мероприятий по рекламе продукции, рассмотрению поступающих в организацию претензий потребителей и подготовке ответов на предъявленные иски, а также претензий потребителям при нарушении ими условий договоров (просрочка приемки, оплаты и пр.).

2.16 Обеспечивает учет выполнения заказов и договоров, объемов отгрузки, остатков нереализованной продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), а также отчетов о выполнении планов реализации.

2.17 Организует составление заявок, сводных ведомостей заказов и номенклатурных планов поставок.

2.18 Организует учет нарядов, заказов и спецификаций, представляемых потребителями, проверяет соответствие объемов и номенклатуры заказываемой продукции планам производства, а также договорам, действующим стандартам, техническим условиям и другим нормативным документам.

3 Права. Менеджер отдела сбыта имеет право:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, связанных с его деятельностью.

3.2 Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными в настоящей инструкции обязанностями.

3.3 Сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе осуществления своей деятельности недостатках в работе организации и вносить предложения по их устранению в пределах своей компетенции.

3.4 Привлекать руководителей и специалистов подразделений к выполнению возложенных на него функций в случаях, если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, в противном случае — с разрешения руководителя организации.

3.5 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.6 Вносить на рассмотрение руководства организации представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей непосредственно подчиненных ему работников, предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

4 Ответственность. Менеджер отдела сбыта несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Менеджер по внешнеэкономическим связям

1 Общие положения.

1.1 Менеджер по внешнеэкономическим связям относится к категории руководителей.

1.2 Менеджер по внешнеэкономическим связям назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению своего непосредственного руководителя.

1.3 На должность менеджера по внешнеэкономическим связям назначается лицо, имеющее высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование по специальности «Менеджмент» и стаж экономической работы в области внешнеэкономической деятельности не менее 3 лет либо высшее экономическое (инженерно-экономическое) образование, специальную подготовку по установленной программе, стаж экономической работы в области внешнеэкономической деятельности не менее 5 лет.

1.4 В своей деятельности менеджер по внешнеэкономической деятельности руководствуется:

- нормативными правовыми актами, регламентирующими предпринимательскую, коммерческую и внешнеэкономическую деятельность субъектов хозяйствования;
- руководящими и методическими материалами по соответствующим вопросам;
- приказами и распоряжениями руководителя организации (иного должностного лица);
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Менеджер по внешнеэкономической деятельности должен знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие внешнеэкономическую и хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования республики;
- методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам организации внешнеэкономической деятельности;
- направления и перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и организации;
- порядок и условия заключения и исполнения договоров;
- методы анализа и системы сбора, обработки и передачи информации;
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой организацией продукции;
- стандарты и технические условия, предъявляемые к выпускаемой продукции, ее основные свойства, качественные и потребительские характеристики;
- основы организации рекламной деятельности и виды рекламы;
- основы технологии производства, опыт передовых отечественных и зарубежных организаций в области организации и совершенствования внешнеэкономической деятельности;
- приемы и методы ведения переговоров и общения с людьми;
- маркетинг, экономику, основы организации производства, труда и управления;
- основы этики и психологии;
- основы трудового законодательства, правила охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Менеджер по внешнеэкономическим связям подчиняется непосредственно руководителю организации, иному должностному лицу.

1.7 В случае временного отсутствия менеджера по внешнеэкономическим связям (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Должностные обязанности. Менеджер по внешнеэкономическим связям:

2.1 Руководит разработкой предложений и мероприятий по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей организации по основным направлениям ее деятельности.

2.2 Подготавливает прием представителей сторонних организаций и участвует в ведении переговоров с ними по соответствующим вопросам.

2.2 Обеспечивает информацией руководство организации по вопросам внешнеэкономической деятельности организации и организаций-партнеров.

2.3 Контролирует выполнение договоров с внешнеторговыми организациями.

2.4 Разрабатывает рекомендации по развитию новых форм внешнеэкономического сотрудничества.

2.5 Руководит разработкой предложений и мероприятий по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей, научно-технического и экономического сотрудничества с зарубежными странами.

2.6 Организует установление прямых производственных и научно-технических связей, решение вопросов производственно-технической кооперации с организациями других стран.

2.7 Разрабатывает технико-экономическое обоснование по установлению прямых производственных связей, созданию совместных предприятий.

2.8 Производит подготовку и участвует в переговорах с инофирмами.

2.9 Организует прием представителей зарубежных и отечественных организаций, прибывших для решения вопросов по внешнеэкономической деятельности.

2.10 Разрабатывает рекомендации по развитию новых форм внешнеэкономического сотрудничества.

2.11 Организует сбор, систематизацию, изучение и обобщение информационных материалов по маркетингу, об экономической, сбытовой и прочей деятельности организаций, с которыми заключены договоры о сотрудничестве

2.12 Составляет рефераты и аннотации, тематические обзоры о конкурентоспособности выпускаемой организацией продукции и требованиях, предъявляемых к аналогичной продукции на мировом рынке.

2.13 Организует работу по увеличению объема экспортных поставок, вовлечению в экспорт других видов товаров и ресурсов.

2.14 Контролирует выполнение договоров с внешнеторговыми организациями о поставках продукции на экспорт и поставках инофирмами продукции по импорту.

2.15 Согласовывает работу организации в области внешнеэкономической деятельности с соответствующими республиканскими ведомствами.

2.16 Подготавливает для руководства организации информацию по всем вопросам внешнеэкономических связей.

3 Права. Менеджер по внешнеэкономическим связям имеет право:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, связанных с его деятельностью.

3.2 Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.

3.3 Вносить на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по улучшению деятельности организации (отдела).

3.4 Осуществлять взаимодействие с руководителями соответствующих структурных подразделений организации по вопросам представления необходимой информации.

3.5 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.6 Требовать от руководства организации оказания содействия в осуществлении своих должностных обязанностей и прав.

4 Ответственность. Менеджер по внешнеэкономическим связям несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Менеджер по информационным технологиям

Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) является руководителем работ по внедрению информационных систем в организациях различных отраслей экономики, их адаптации к условиям деятельности и оперативным адекватным изменениям в интересах развития бизнеса и роста его эффективности.

Основная задача IT-менеджера — выбор и внедрение необходимых для конкретного направления вида деятельности организации средств автоматизации с минимальными затратами времени и ресурсов на их установку, освоение, настройку и поддержку. Внедренная в организации информационная система должна не только максимально удовлетворять запросам пользователей, но и быть достаточно гибкой и понятной в пользовании. Это значит, что IT-менеджер должен не только организовать внедрение необходимой информационной системы, соответствующей всем требованиям по автоматизации определенных видов деятельности, но и постоянно разъяснять ее функции и структуру, обучать правилам пользования ею, правильно распределять обязанности и зоны ответственности среди персонала, осуществляющего работу по поддержанию функционирования этой системы.

IT-менеджер должен иметь высшее профессиональное (техническое, инженерно-математическое) образование по специальностям «Информационные технологии и управление в технических системах», «Автоматизированные системы обработки информации»,

«Программное обеспечение информационных технологий», «Вычислительные машины, системы и сети», «Информационные системы и технологии» и другим специальностям таких направлений профильного образования, как «Автоматизация», «Интеллектуальные системы», «Телекоммуникации», «Интеллектуальные компьютерные системы», «Математика и программные средства», «Аппаратные средства» и т.д.

1 Общие положения.

1.1 Менеджер по информационным технологиям относится категории руководителей.

1.2 На должность менеджера по информационным технологиям назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое, инженерно-математическое) образование и стаж работы по специальности в сфере информационных технологий не менее 3 лет либо высшее профессиональное образование и специальную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности в сфере информационных технологий не менее 5 лет.

1.3 Менеджер по информационным технологиям назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации.

1.4 Менеджер по информационным технологиям непосредственно подчиняется руководителю организации.

1.5 В своей деятельности менеджер по информационным технологиям руководствуется:

- законодательными и нормативными правовыми актами, регулирующими осуществление деятельности в сфере информационных технологий;
- методическими материалами по соответствующим вопросам;
- уставом организации, правилами внутреннего трудового распорядка, настоящей должностной инструкцией.

1.6 Менеджер по информационным технологиям должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические и нормативные материалы по вопросам организации автоматизированных систем управления;
- сетевое аппаратное и программное обеспечение;
- средства сетевого и системного управления;
- структуру организации, производственные и функциональные связи между подразделениями;
- основы планирования и оперативного управления производством;
- порядок постановки задач, их алгоритмизации;
- основы проектирования автоматизированной обработки информации и программирования;
- информационные технологии, информационные процессы;
- английский язык в пределах выполняемой работы;
- основы менеджмента, экономики, организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства, правила охраны труда и пожарной безопасности.

1.7 В случае временного отсутствия менеджера по информационным технологиям (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Должностные обязанности. Менеджер по информационным технологиям:

2.1 Организует работы по разработке, внедрению и функционированию информационной системы.

2.2 Организует договорные работы с представителями организаций по поставке информационных систем.

2.3 Осуществляет методическое обеспечение соответствующих вопросов.

2.4 Управляет инфраструктурой информационной системы и обеспечивает ее бесперебойное функционирование и надежность.

2.5 Оказывает консультационные услуги работникам организации по вопросам пользования информационными системами.

2.6 Представляет установленную отчетность.

2.7 Руководит работами по проектированию, внедрению, настройке и сопровождению информационной системы.

2.8 Определяет задачи внедрения информационной системы, направления разработки и применения информационной системы.

2.9 Осуществляет выбор оптимального сочетания потребностей пользователей и возможностей информационной системы.

2.10 Разрабатывает методологическую основу информационной системы.

2.11 Организует подготовку проектной документации, сметы расходов на информационную систему и ее функционирование, ведение договорной работы с поставщиками (подрядчиками) информационной системы.

2.12 Контролирует и организует установку программного обеспечения.

2.13 Управляет заявками пользователей на обслуживание, изменениями (запросами на изменения, подтверждением и планированием изменений, приоритетами запросов).

2.14 Управляет инфраструктурой информационных систем и обеспечивает надежность.

2.15 Организует бесперебойное функционирование системы и принимает оперативные меры по устранению возникающих в процессе работы нарушений.

2.16 Прогнозирует изменения в автоматизации организации и принимает оперативные меры упреждающего управления.

2.17 Вносит предложения по модернизации информационной системы, разработке инструкций, нормативно-методических материалов по эксплуатации информационной системы.

2.18 Организует подготовку соответствующей отчетности.

3 Права. Менеджер по информационным технологиям имеет право:

3.1 Действовать от имени организации, представлять ее интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации и другими организациями по вопросам, входящим в его компетенцию.

3.2 Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

3.3 Запрашивать и получать у руководителей и специалистов структурных подразделений необходимую информацию.

3.4 Вносить на рассмотрение руководителя организации предложения о поощрении отличившихся работников, о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности нарушителей производственной и трудовой дисциплины, о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей подчиненных работников.

3.5 Привлекать специалистов соответствующих структурных подразделений организации к выполнению возложенных на него функций в случаях, если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, в противном случае — с разрешения руководителя организации.

3.6 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.7 Требовать у руководителя организации (иных руководителей) оказания содействия в осуществлении должностных обязанностей и прав, предусмотренных должностной инструкцией.

4 Ответственность. Менеджер по информационным технологиям несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Менеджер по персоналу

1 Общие положения.

1.1 Менеджер по персоналу относится к категории руководителей.

1.2 Менеджер по персоналу назначается на должность, перемещается и увольняется приказом руководителя организации по представлению своего непосредственного руководителя.

1.3 На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Менеджмент», стаж работы с кадрами не менее 3 лет или высшее профессиональное образование, специальную подготовку в области менеджмента, стаж работы с кадрами не менее 5 лет.

1.4 В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

- нормативными правовыми актами, регламентирующими деятельность по управлению персоналом организации;
- приказами и распоряжениями руководителя организации (непосредственного руководителя);
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Менеджер по персоналу должен знать:

- нормативные правовые акты органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельность по управлению персоналом организации;
- трудовое законодательство;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок: ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга персонала, современные концепции управления персоналом, основы трудовой мотивации и системы оценки персонала, формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- методы и организацию менеджмента;
- основы технологии производства и перспективы развития организации, структуру управления и кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, основы производственной педагогики, этику делового общения;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, средств коммуникации и связи, вычислительной техники;
- правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Менеджер по персоналу подчиняется руководителю организации, руководителю соответствующего структурного подразделения, иному должностному лицу.

1.7 В случае временного отсутствия менеджера по персоналу (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который несет полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Должностные обязанности. Менеджер по персоналу:

2.1 Организует работы по формированию, использованию и развитию персонала.

2.2 Участвует в формировании кадровой политики организации, планировании социального развития.

2.3 Организует обучение персонала, повышение квалификации сотрудников.

2.4 Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом.

2.5 Оказывает методическую помощь и консультационные услуги руководителям подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

2.6 Ведет кадровую документацию.

2.7 Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

2.8 Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

2.9 Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

2.10 Организует подбор кадров, проводит собеседование с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.

2.11 Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

2.12 Обеспечивает доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

2.13 Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

2.14 Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

2.15 Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного уровня.

2.16 Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

2.17 Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

2.18 Организует составление и оформление трудовых договоров (контрактов), ведение личных дел работников и другой кадровой документации.

2.20 Руководит подчиненными сотрудниками.

3 Права. Менеджер по персоналу имеет право:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, связанных с его деятельностью.

3.2 Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по улучшению деятельности организации по вопросам, связанным с управлением персоналом.

3.3 Сообщать непосредственному руководителю о недостатках, выявленных в процессе своей работы, и вносить предложения по их устранению в пределах своей компетенции.

3.4 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.5 Осуществлять взаимодействие с руководителями и специалистами других подразделений, запрашивать и получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.6 Требовать от руководства организации оказания содействия в осуществлении своих должностных обязанностей и прав.

4 Ответственность. Менеджер по персоналу несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Менеджер по рекламе

1 Общие положения.

1.1 Менеджер по рекламе относится к категории руководителей.

1.2 На должность менеджера по рекламе назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Менеджмент», стаж работы по специальности не менее 3 лет или высшее профессиональное образование, специальную подготовку в области менеджмента и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

1.3 Менеджер по рекламе назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению заместителя директора по коммерческим вопросам, начальника отдела маркетинга, иного должностного лица.

1.4 В своей деятельности менеджер по рекламе руководствуется:

- нормативными правовыми актами, регламентирующими предпринимательскую, коммерческую и рекламную деятельность;
- приказами и распоряжениями руководителя организации, непосредственного руководителя.
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Менеджер по рекламе должен знать:

- нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую, коммерческую и рекламную деятельность;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка, порядок ценообразования и налогообложения;
- основные принципы организации рекламного дела, способы, средства и носители рекламы, общие и специальные требования к рекламе, особенности проведения рекламных кампаний;
- основы делового администрирования, маркетинга;
- порядок разработки договоров и контрактов на организацию рекламных кампаний;
- этику делового общения, основы эстетики, общей и специальной психологии, социологии;
- основы технологии производства, структуру управления организацией;
- перспективы инновационной и инвестиционной деятельности;
- основы организации делопроизводства;
- современные средства сбора и обработки информации;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- формы и методы работы с персоналом, мотивации труда;
- основы трудового законодательства, правила охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Менеджер по рекламе подчиняется непосредственно заместителю директора по коммерческим вопросам, начальнику отдела маркетинга, иному должностному лицу.

1.7 В случае временного отсутствия менеджера по рекламе (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который несет полную ответственность за их надлежащее исполнение.

2 Должностные обязанности. Менеджер по рекламе:

2.1 Организует работы по рекламированию производимой продукции или оказываемых услуг.

2.2 Оказывает методическую помощь и консультационные услуги руководителям и специалистам подразделений по вопросам, входящим в его компетенцию.

2.3 Осуществляет связь с общественностью (деловыми партнерами, популярными лицами, консультантами, экспертами, средствами массовой информации и пр.) с целью совершенствования рекламной деятельности.

2.4 Руководит подчиненными сотрудниками.

2.5 Организует работу по рекламированию производимой продукции или оказываемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг.

2.6 Руководит, планирует и координирует работы по проведению рекламных кампаний.

2.7 Разрабатывает планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определяет затраты на их проведение.

2.8 Участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего развития инновационной и инвестиционной деятельности.

2.9 Выбирает формы и методы рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления.

2.10 Определяет конкретные носители рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание.

2.11 Изучает рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на различные по профессии, возрасту, покупательской способности, полу группы.

2.12 Организует разработку рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контролирует их качество, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушений правил конкурентной борьбы.

2.13 Контролирует разработку правил конкурентной борьбы.

2.14 Контролирует разработку и реализацию договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг.

2.15 Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности.

2.16 Анализирует мотивацию спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги, организует изучение потребностей покупателей и определяет направленность проведения рекламных кампаний.

2.17 Поддерживает необходимые связи с другими структурными подразделениями организации в процессе разработки и проведения рекламных кампаний, привлекает к решению поставленных задач консультантов и экспертов, приглашает к участию в рекламе широко известных и популярных лиц, заключая с ними договоры на коммерческой основе.

2.18 Руководит подчиненными сотрудниками.

3 Права. Менеджер по рекламе вправе:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающихся осуществления рекламной деятельности организации.

3.2 Участвовать в обсуждении вопросов, относящихся к его компетенции.

3.3 Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по улучшению деятельности организации, в том числе по вопросам организации рекламной деятельности.

3.4 Осуществлять взаимодействие с руководителями и специалистами структурных подразделений организации по вопросам организации и проведения рекламных кампаний.

3.5 Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.6 Вносить на рассмотрение руководства организации представления о назначении, перемещении и освобождении от должности подчиненных ему работников, а также вносить предложения о поощрении отличившихся подчиненных ему работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

3.7 Требовать от руководства организации оказания содействия в осуществлении своих должностных обязанностей и прав.

4 Ответственность. Менеджер по рекламе несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Специалист по маркетингу

1 Общие положения.

1.1 Специалист по маркетингу относится к категории специалистов.

1.2 На должность специалиста по маркетингу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование, без предъявления требований к стажу работы.

На должность специалиста по маркетингу II категории назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы в должности специалиста по маркетингу не менее 3 лет.

1.3 Специалист по маркетингу назначается на должность, перемещается и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению начальника отдела маркетинга, руководителя другого структурного подразделения, в состав которого он входит, иного должностного лица.

1.4 В своей деятельности специалист по маркетингу руководствуется:

- нормативными правовыми актами, другими руководящими и методическими документами по вопросам маркетинга;
- приказами и распоряжениями руководителя организации, непосредственного руководителя;
- уставом организации, правилами трудового распорядка, должностной инструкцией.

1.5 Специалист по маркетингу должен знать:

- нормативные правовые акты и другие руководящие и методические документы и материалы по маркетингу;
- рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики;
- конъюнктуру внутреннего и внешнего рынков;
- методы проведения маркетинговых исследований;
- основы менеджмента;
- направления предпринимательской деятельности, организационно-правовой статус организации, перспективы ее развития;
- опыт аналогичных отечественных и зарубежных фирм;
- этику делового общения;
- технологию производства выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг);
- методы расчета прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства;
- ценообразование и ценовую политику;
- организацию торгово-сбытовой деятельности, производства, труда и управления;
- методы изучения внутреннего и внешнего рынков, их потенциала и тенденций развития;
- формы учетных документов и порядок составления отчетности;
- технические средства сбора и обработки информации, связи и коммуникаций;
- компьютерные технологии и операционные системы;
- организацию рекламного дела;
- гражданское право, основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6 Специалист по маркетингу подчиняется непосредственно начальнику отдела маркетинга, руководителю иного структурного подразделения, в состав которого он входит, иному должностному лицу.

1.7 В случае временного отсутствия специалиста по маркетингу (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет назначенный в установленном порядке заместитель, который приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него функций.

2 Должностные обязанности. Специалист по маркетингу:

2.1 Содействует сбалансированному развитию производства и сферы услуг.

2.2 Участвует в разработке маркетинговой и ценовой политики.

2.3 Обеспечивает конкурентоспособность товаров и услуг.

2.4 Участвует в подготовке, переподготовке и повышении квалификации управленческих кадров с учетом требований рыночной экономики.

2.5 Разрабатывает меры по производству продукции (товара) и оказанию услуг, которые находят наибольший спрос и рынок сбыта.

2.6 Содействует сбалансированному развитию производства и сферы услуг, готовит предложения по выбору и изменению направлений развития товарного ассортимента, производственно-хозяйственной и предпринимательской деятельности.

2.7 Участвует в разработке маркетинговой политики, определении цен, создает условия для планомерной реализации товара и расширения оказываемых услуг, удовлетворения спроса покупателей (клиентов) на товары и услуги.

2.8 Изучает рынок аналогичных товаров и услуг (анализ спроса и потребления, их мотиваций и колебаний, деятельности конкурентов) и тенденции его развития.

2.9 Прогнозирует объем продажи и формирует потребительский спрос на товары и услуги, выявляет наиболее эффективные рынки сбыта, а также требования к качественным характеристикам товара (способ его производства, срок службы, правила пользования, упаковка) или оказываемым услугам

2.10 Исследует факторы, влияющие на сбыт товара и имеющие значение для успешной реализации оказываемых услуг, типы спроса (устойчивый, ажиотажный, кратковременный и др.), причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности населения.

2.11 Совершенствует информационное обеспечение проводимых исследований рынка.

2.12 Разрабатывает программы по формированию спроса и стимулированию сбыта, рекомендации по выбору рынка в соответствии с имеющимися ресурсами

2.13 Определяет меры, подготавливает предложения и разрабатывает рекомендации по повышению качества и улучшению потребительских свойств товаров и услуг, перспективы освоения новой продукции и рынков сбыта с учетом социально-демографических особенностей различных групп населения, состояния и динамики их доходов, традиций и вкусов, а также необходимые для этого затраты всех видов ресурсов, включая сырье, материалы, энергию, кадры.

2.14 Анализирует конкурентную среду с учетом изменений в налоговой, ценовой и таможенной политике государства, объем оборота, прибыль от продажи, конкурентоспособность, скорость реализации, факторы, влияющие на сбыт.

2.15 Ведет контроль за сбытом, проводит сопоставление запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени сбыта (оказания услуг) и территории их распространения, выявляет отклонения и изменения конъюнктуры рынка.

2.16 Обеспечивает рост эффективности предпринимательской деятельности, прибыли и доходов, повышение конкурентоспособности товаров и услуг.

3 Права. Специалист по маркетингу имеет право:

3.1 Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающихся его деятельности.

3.2 Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией.

3.3 Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию.

3.4 Привлекать специалистов всех структурных подразделений организации для решения возложенных на него обязанностей, если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя организации.

3.5 Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав

4 Ответственность. Специалист по маркетингу несет ответственность:

4.1 За ненадлежащее исполнение (неисполнение) своих должностных обязанностей, за неправильность и неполноту использования предоставленных прав, предусмотренных

ренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

4.2 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

4.3 За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

Главный инженер

1 Общие положения.

1.1 Главный инженер осуществляет руководство комплексной механизацией технологических процессов сельскохозяйственного производства, разработкой и внедрением передовых методов и приемов эксплуатации, ремонта и технического обслуживания техники.

1.2 Главный инженер назначается и освобождается от занимаемой должности правлением СПК с последующим утверждением общим собранием (собранием уполномоченных) членов кооператива.

1.3 Главный инженер подотчетен правлению кооператива, в оперативном отношении подчиняется председателю СПК.

1.4 В подчинении главного инженера находятся инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка, заведующий ремонтной мастерской, заведующий автогаражом, а по вопросам механизации — инженер (техник) по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

1.5 Главный инженер является председателем аттестационной комиссии СПК по механизации.

1.6 Указания главного инженера по вопросам механизации являются обязательными для исполнения всеми руководителями в специалистами подразделений и работниками инженерно-технической службы кооператива.

2 Должностные обязанности. Главный инженер:

2.1 Осуществляет руководство инженерно-технической службой кооператива, обеспечивает исправное состояние тракторов, автомобилей, сельхозмашин и другой техники.

2.2 Участвует в разработке перспективных и производственно-финансовых планов кооператива и заданий подразделениям по механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких работ и транспортных операций;

2.3 Разрабатывает совместно с главным агрономом и главным зоотехником мероприятия по комплексной механизации и автоматизации сельскохозяйственных работ в полеводстве и животноводстве, участвует в составлении рабочих планов, графиков и технологических карт.

2.4 Участвует в рассмотрении и выборе проектов строительства производственных зданий и сооружений, увязывая строительство с задачами механизации и автоматизации производства.

2.5 Составляет титульные списки капитального ремонта гидромелиоративных сооружений, механического оборудования.

2.6 Производит обоснованные расчеты и составлять заявки на приобретение тракторов, автомашин, сельхозтехники, механического оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, нефтепродуктов, приборов, инструментов и других средств.

2.7 Организовывает приемку и обкатку новой техники и передачу ее в эксплуатацию.

2.8 Составляет и осуществлять планы модернизации техники и механического оборудования.

2.9 Организовывает составление и утверждение планов и графиков проведения ремонтов и технических уходов тракторов, автомобилей, комбайнов и других сельхозмашин, механического оборудования, осуществляет контроль за их соблюдением.

2.10 Разрабатывает и обеспечивает внедрение мероприятий по увеличению срока службы машин и снижению себестоимости сельхозмашин.

2.11. Организует составление и утверждение инструкций по эксплуатации, осмотрам, уходам, ремонтам машин и оборудования, обеспечивает подразделения нормативно-инструктивной документацией.

2.12 Разрабатывает и внедряет мероприятия по экономии моторесурсов, горючего, смазочных материалов, резины, запасных частей, ремонтных материалов, затрат времени и средств при эксплуатации, уходах и ремонтах техники к оборудования.

2.13 Внедряет прогрессивные формы организации и управления производством в использовании машин и оборудования, обеспечивает применение технически обоснованных норм выработки.

2.14 Организует монтаж, испытание и сдачу в эксплуатацию производственным подразделениям нового оборудования, устанавливаемого силами кооператива, а также осуществляет контроль за монтажом и наладкой оборудования силами подрядных организаций. Участвует в приеме от подрядчиков выполняемых ими работ.

2.15 Организует подготовку и представление оборудования и средств, контрольно-измерительных приборов для освидетельствования в государственные контрольные органы, а автомобилей — на технические осмотры в Государственную автомобильную инспекцию.

2.16 Обеспечивает и контролирует исполнение работ по хранению тракторов, автомобилей, сельхозтехники, машин и оборудования животноводческих ферм и запасных частей в соответствии с утвержденными правилами.

2.17 Разрабатывает и осуществляет мероприятия по подготовке техники, оборудования, производственных зданий и сооружений к работе в зимних условиях.

2.18 Вносит предложения по реализации излишней техники, оборудования, запасных частей и материалов, не используемых в кооперативе; определяет необходимость списания устаревших и пришедших в негодность машин, механизмов и оборудования; своевременно оформляет документы на списание.

2.19 Разрабатывает и внедряет мероприятия по охране воздуха, почвы и водоемов от загрязнения хозяйственными выбросами, сточными водами и отходами производства, а также по борьбе с шумами.

2.20 Обеспечивает пропаганду и внедрение достижений науки и передового опыта в использовании машинно-тракторного парка, машин и оборудования животноводческих, птицеводческих ферм и комплексов, а также других объектов хозяйства.

2.21 Способствует внедрению рационализаторских предложений и изобретений.

2.22 Участвует в совершенствовании оплаты труда ремонтников и механизаторов.

2.23 Разрабатывает и внедряет мероприятия по повышению культуры производства, технической эстетики.

2.24 Систематически подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению.

2.25 Контролирует соблюдение инженерно-техническими работниками трудовой и производственной дисциплины.

2.26 Организует и принимает участие в повышении квалификации работников инженерно-технической службы.

2.27 Оказывает помощь молодым специалистам и студентам, находящимся на практике.

2.28 Проводит инструктаж, контролирует соблюдение работниками инженерно-технической службы правил по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите.

2.29 Проводит постоянную воспитательную работу среди работников, своевременно рассматривает их жалобы и предложения, принимает соответствующие решения самостоятельно или через руководителя хозяйства, способствует повышению их сознательного отношения к труду и общественным материальным ценностям, соблюдению норм морали.

3 Права. Главный инженер имеет право:

3.1 Давать указания инженерно-техническим работникам и руководителям производственных подразделений по вопросам механизации и автоматизации производства.

3.2 Приостанавливать выполнение работ, которые проводятся с нарушением технических условий, правил по охране труда и техники безопасности.

3.3 Приостанавливать и браковать работы по ремонту и техническому обслуживанию, выполненные недоброкачественно, и требовать их переделки.

3.4 Представлять правлению кооператива материалы об изменении норм выработки в механизации и автоматизации производственных процессов в сельскохозяйственном производстве кооператива.

3.5 Контролировать качество монтажных работ, выполняемых подрядными организациями для службы механизации.

3.6 Требовать от инженерно-технических работников хозяйства оперативную информацию и установленную отчетность.

3.7 Представлять правлению СПК материалы о поощрении лучших производственников и о наложении взысканий на лиц, нарушающих трудовую и производственную дисциплину.

3.8 Вносить предложения по подбору, расстановке и увольнению работников.

3.9 По поручению председателя кооператива представлять хозяйство по специальным вопросам в вышестоящих и других организациях.

3.10 В оперативной работе главный инженер кооператива пользуется правами заместителя председателя кооператива.

4 Ответственность. Главный инженер несет ответственность:

4.1 За техническую готовность машинно-тракторного парка хозяйства и его эксплуатационную надежность при выполнении плана по производству и реализации государству продукции установленного качества.

4.2 За выполнение плана по механизации и автоматизации сельхозпроизводства, организацию эксплуатации машин и механизмов, качество ремонтных работ.

4.3 За рациональное использование в хозяйстве запасных частей, нефтепродуктов.

4.4 За своевременную подготовку планов по механизации хозяйства.

4.5 За внедрение в производство достижений науки и передового опыта, прогрессивной технологии и организации работ, соблюдение правил внутреннего распорядка, трудовой и производственной дисциплины.

4.6 За своевременное представление заявок на материально-технические средства.

4.7 За организацию хранения техники, оборудования, производственных помещений, а также соблюдение комплектности машин.

4.8 За материальный ущерб, причиненный хозяйству при неправильном исполнении служебных обязанностей (в установленном порядке).

Главный инженер-энергетик

1 Общие положения.

1.1 Главный инженер-энергетик организует и обеспечивает эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт электросетей, электрооборудования, внутренних электропроводок, трасс газификации и теплотрасс, теплоэнергетического оборудования, а также теплофикацию, газификацию и электрификацию хозяйства.

1.2 Главный инженер-энергетик назначается и освобождается от занимаемой должности правлением кооператива.

1.3 Главный инженер-энергетик подчиняется правлению кооператива, а в оперативном отношении — его председателю.

1.4 В подчинении главного инженера-энергетика находятся инженер-электрик, инженер-теплотехник, старший инженер по холодильному оборудованию, работники по газификации, персонал по ремонту и обслуживанию энергетического оборудования.

1.5 Указания главного инженера-энергетика по эксплуатации и техническому обслуживанию энергетических средств обязательны для выполнения всеми руководителями и специалистами производственных подразделений.

2 Должностные обязанности. Главный инженер-энергетик:

2.1 Обеспечивает постоянное повышение энергетического уровня, организовывать эффективную эксплуатацию и своевременный ремонт электросилового, теплотехнического, газового оборудования и телефонной связи, экономичное и рациональное использование электроэнергии, топлива, тепла, пара и газа в хозяйстве и его подразделениях.

2.2 Разрабатывает совместно с другими специалистами хозяйства планы мероприятий по эксплуатации и использованию электросилового, теплосилового оборудования и магистралей теплофикации и газификации; разрабатывает и внедряет в производство мероприятия по экономичному и рациональному потреблению электроэнергии, твердого и жидкого топлива и газа, а также пара и горячей воды.

2.3 Участвует в рассмотрении и выборе проектов строительства производственных помещений и сооружений в части электрификации, теплоснабжения, газификации и сантехники, в составлении заданий на проектирование.

2.4 Обеспечивает своевременное представление заявок на приобретение необходимого количества электросилового, теплового и газового оборудования, запасных частей, инструмента, а также твердого и жидкого топлива.

2.5 Организует разработку и внедрение прогрессивных форм организации и оплаты труда, технически обоснованных норм выработки, мероприятий по снижению удельных норм расхода электроэнергии, топлива и материалов.

2.6 Разрабатывает графики проведения текущих ремонтов и технического обслуживания электросиловых, теплоэнергетических и газовых устройств и оборудования, а также обеспечивает их своевременное выполнение.

2.7 Контролирует сохранность и хранение топлива, а также оборудования электросилового, теплового и газового хозяйства с соблюдением действующих норм и правил.

2.8 Следит за обеспечением работников спецодеждой и средствами защиты.

2.9 Принимает участие в приемке в эксплуатацию энергетического оборудования.

2.10 Внедряет средства автоматизации в управление энергетическим оборудованием.

2.11 Оформляет документы на списание устаревшего и пришедшего в негодность оборудования и представляет их на утверждение.

2.12 Организует монтаж, испытание и сдачу в эксплуатацию нового оборудования, устанавливаемого силами кооператива, а также осуществляет контроль за монтажом, наладкой и сдачей в эксплуатацию оборудования, устанавливаемого подрядными организациями, участвует в приемке приобретенного оборудования, готовит и предъявляет рекламации поставщикам на некомплектность и некачественное оборудование.

2.13 Организует подготовку сосудов, работающих под давлением, для технического освидетельствования и испытания инспекцией Гостехнадзора, контрольно-измерительных приборов для испытания и освидетельствования государственной контрольной лабораторией; проводит собственными силами испытание и освидетельствование оборудования, не подлежащего проверке государственной инспекцией.

2.14 Осуществляет контроль за состоянием и консервацией неустановленного оборудования.

2.15 Участвует в проведении инвентаризации электросилового оборудования, запчастей, инструмента и материалов.

2.16 Подводит итоги работы, организует учебу по повышению квалификации персонала энергетической службы.

2.17 Ведет учет работы энергетического оборудования и сетей, контрольно-измерительных приборов и средств автоматики, их паспортизации, расхода электроэнергии, пара, газа и воды по производственным подразделениям и кооператива в целом.

2.18 Организует выполнение планов и графиков технических уходов, ремонтов и модернизации оборудования.

2.19 Своевременно представляет отчетность по электроэнергетике, теплотехнике, газовому и топливному хозяйству в установленном порядке, а также следит за сохранностью и правильным оформлением технической документации. Проводит инструктаж и обеспечивает соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2.20 Принимает участие в расследовании и устранять причины несчастных случаев на производстве.

2.21 Проводит воспитательную работу в коллективе, способствует повышению у работников сознательного отношения к труду и общественным материальным ценностям, соблюдению норм морали.

3 Права. Главный инженер-энергетик имеет право:

3.1 Давать указания специалистам производственных подразделений по эксплуатации энергетических установок, оборудования и магистралей, по экономному и рациональному использованию энергетических и тепловых ресурсов.

3.2 В случае необходимости приостанавливать выполнение неправильных распоряжений по энергетическим вопросам, поставив в известность об этом отдавшего распоряжение, браковать работы, выполненные недоброкачественно и требовать их переделки.

3.3 По согласованию с руководителем хозяйства вносить изменения в мероприятия по эксплуатации энергетических устройств и оборудования, сетей и магистралей.

3.4 Запрещать эксплуатацию энергетического оборудования сетей и магистралей, состояние которых требует проведения ремонта или угрожает безопасности работающих.

3.5 Отстранять от работы лиц, нарушающих правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

3.6 Не допускать к работе лиц, не имеющих квалификационных удостоверений и не прошедших инструктаж по технике безопасности и противопожарной защиты.

3.7 Не принимать из ремонта электросилового, теплоэнергетического и газового оборудования, не соответствующее действующим правилам и нормам.

3.8 Представлять правлению кооператива материалы о поощрении лучших производственников и о наложении взысканий на лиц, нарушающих трудовую и производственную дисциплину.

3.9 Вносить предложения по подбору, расстановке и увольнению работников энергетической службы.

3.10 По поручению председателя СПК представлять хозяйство по энергетическим вопросам в вышестоящих и других организациях.

4 Ответственность. Главный инженер-энергетик несет ответственность:

4.1 За своевременное выполнение планов и мероприятий по электрификации, теплофикации, газификации производства, высокоэффективное использование энергетических устройств и мощностей, качество выполненных работ, сохранность топлива.

4.2 За своевременное составление и обоснование заявок на энергетическое оборудование, запасные части, материалы и топливо.

4.3 За своевременный и качественный ремонт и техническое обслуживание электросилового, теплоэнергетического и газового оборудования, сетей и магистралей.

4.4 За правильное использование инструментов, приспособлений, защитных средств, приборов, запчастей, материалов и др.

4.5 За правильное расходование фонда оплаты труда, учет, составление и своевременное представление отчетности в установленном порядке.

Заведующий ремонтной мастерской

1 Общие положения.

1.1 Заведующий ремонтной мастерской осуществляет техническое и организационно-экономическое руководство по выполнению плана ремонта сельхозтехники и транспортных средств.

1.2 Заведующий ремонтной мастерской назначается и освобождается от занимаемой должности правлением кооператива по представлению главного инженера.

1.3 Заведующий ремонтной мастерской подчиняется непосредственно главному инженеру, а по вопросам энергетики — главному энергетику.

1.4 Заведующему ремонтной мастерской подчиняются механик, нормировщик, бригадиры (звеньевые).

1.5 Указания заведующего ремонтной мастерской по вопросам ремонта техники являются обязательными для всех подчиненных ему работников.

1.6 Указания и распоряжения, касающиеся ремонтной мастерской, доводятся исполнителям только с ведома заведующего.

2 Должностные обязанности. Заведующий ремонтной мастерской:

2.1 Участвует в разработке перспективных и годовых производственных планов работы ремонтной мастерской, ее развития, реконструкции и переоборудования.

2.2 Обеспечивает техническое обслуживание, своевременный и качественный ремонт машин и механизмов.

2.3 Составляет планы оргтехмероприятий по улучшению качества ремонтов, внедрению новой техники и технологии, снижению себестоимости работ, повышению культуры производства.

2.4 Эффективно использует производственные мощности и оборудование, благоустраивает производственную территорию ремонтной мастерской и помещения по ремонту и хранению техники, внедряет производственную эстетику.

2.5 Представляет заявки на основные и вспомогательные материалы, запасные части, оборудование, инструменты, инвентарь, топливо, воду, электроэнергию.

2.6 Руководит производственно-хозяйственной деятельностью коллектива мастерской, координирует работу участков и бригад; организывает выполнение производственных планов и заказов, повышение качества ремонтов и соблюдение технологической дисциплины, осуществляет контроль за ходом производства.

2.7 Организует своевременную комплектовку и сдачу в капитальный ремонт тракторов и других машин.

2.8 Организует труд на участках и рабочих местах, изучает причины потерь рабочего времени и принимает меры к их устранению.

2.9 Разрабатывает и внедряет рациональные режимы труда, отдыха и распорядка дня, осуществляет меры по облегчению и оздоровлению труда механизаторов, внедряет малую механизацию при ремонтных работах.

2.10 Обеспечивает правильную расстановку работников мастерской, их целесообразное использование, распределяет обязанности между ними, создает нормальные производственные условия для работы, выдает наряды на работы и своевременно оформляет и сдает в бухгалтерию для оплаты труда.

2.11 Организует учет ремонтных работ, расходования запасных частей, инструмента и денежных средств, предусмотренных нормами и хозяйственными лимитами на ремонты и техходы, своевременно составляет дефектные ведомости на ремонт тракторов и сельхозмашин, акты на списание ремонтных материалов, ведет техническую документацию и своевременно представляет отчетность.

2.12 Участвует в разработке и внедрении мероприятий по увеличению срока службы машин и снижению себестоимости сельскохозяйственных работ.

2.13 Контролирует расход фонда оплаты труда по мастерской в целом и отдельным ее участкам.

2.14 Участвует в пересмотре в установленном порядке норм выработки и расценок при внедрении организационно-технических мероприятий, повышающих производительность труда, внедряет технически обоснованные нормы выработки, организует их освоение механизаторами.

2.15 Разрабатывает и внедряет меры по повышению качества ремонтных работ, осуществляет контроль за качеством работ в процессе ремонта и при приемке изделий и машин.

2.16 Обеспечивает хранение ремонтного фонда, отремонтированной техники, запасных частей, ремонтных материалов и неиспользованного оборудования.

2.17 Повышает культуру производства, организует благоустройство и озеленение территории и помещения мастерской, организует подготовку зданий, сооружений и оборудования мастерской к работе в зимних условиях.

2.18 Систематически подводит итоги работы коллектива ремонтной мастерской, выявляет недостатки и своевременно принимать меры по их устранению, составляет местные инструкции по технике безопасности, инструктирует механизаторов и обучает их безопасным методам труда, контролирует соблюдение требований законодательства о производстве особо тяжелых и вредных, а также сверхурочных работ, лично расследует несчастные случаи, принимает меры к устранению причин заболеваемости и травматизма, к улучшению санитарных условий, ведет журнал инструктажа по технике безопасности.

2.19 Обеспечивает исправное состояние механизмов и оборудования мастерской, наличие предохранительных устройств и ограждений.

2.20 Ведет изобретательскую и рационализаторскую работу, внедряет принятые предложения.

2.21 Организует обучение механизаторов и повышение их квалификации, участвует в проведении тарификации механизаторов, проводит воспитательную работу в коллективе, способствует повышению у работников сознательного отношения к труду и общественным ценностям, соблюдению норм морали.

3 Права. Заведующий ремонтной мастерской имеет право:

3.1 Давать указания работникам мастерской по организации и технологии ремонтных работ, по согласованию с главным инженером вносить изменения в принятую технологию и организацию ремонта.

3.2 Отстранять от работы лиц, нарушающих правила эксплуатации ремонтного оборудования, техники безопасности и противопожарной безопасности.

3.3 Запрещать эксплуатацию станков, ремонтного оборудования и других средств механизации, состояние которых требует проведения технического ухода, ремонта или угрожает безопасности работающих.

3.4 Представлять правлению СПК материалы о поощрении лучших производственников и о наложении взысканий на лиц, нарушающих трудовую и производственную дисциплину.

4 Ответственность. Заведующий мастерской несет ответственность:

4.1 За выполнение плана ремонта тракторов, сельхозтехники и оборудования и его качество, рациональное использование оборудования, трудовых и материальных ресурсов.

4.2 За рациональную организацию труда в мастерской, внедрение достижений передового опыта в технологию ремонта, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой и производственной дисциплины.

4.3 За своевременное составление обоснованных заявок на оборудование, запчасти, инструмент и ремонтные материалы.

4.4 За рациональное использование и сохранность закрепленной за ремонтной мастерской техники, инвентаря, оборудования, построек к другим материальным ценностям.

4.5 За правильное оформление нарядов, своевременное представление отчетности.

4.6 За соблюдение подчиненными работниками правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной защите и производственной санитарии.

4.7 За материальный ущерб, причиненный хозяйству при неправильном исполнении служебных обязанностей (в установленном порядке).

2 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

2.1 Цель занятия

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. Это результат разделения и специализации труда в сфере управления.

Экономические преобразования в республике вносят свои коррективы в развитие функций менеджмента. Идет не только дифференциация целенаправленных воздействий, но и интеграция, а также и новая специализация труда в сфере управления.

Цель занятия: изучить методологические основы функций управления, приобрести навыки распределения функций среди управленческих работников, научиться определять полномочия отдельных исполнителей по каждой из функций менеджмента.

2.2 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 (от латинского — выполнение, деятельность, обязанность).

Функции управления — это специфический вид работ, обеспечивающий рациональную форму разделения труда работников аппарата управления.

В своей последовательности функции менеджмента представляют собой технологию управления. Последовательное выполнение функций менеджмента и составляет *процесс управления*. Сущность управления всегда остается постоянной, а содержание меняется и зависит от специфики объекта 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;
- при разработке должностных инструкций;
- при оценке, подборе, расстановке кадров управления;
- при формировании рациональных структур аппарата управления;
- при определении структуры рабочего времени руководителей и специалистов.

2.3 Общие (основные) функции управления

Обычно выделяют пять общих функций управления:

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

Рассмотрим общие функции управления подробно.

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

Различают три типа планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Применительно к сельскохозяйственной организации вопросами стратегического планирования занимается председатель СПК. Оперативное планирование осуществляют руководители на местах (бригадиры, начальники цехов, руководители служб).

При составлении планов руководствуются следующими принципами:

- полнота (должны учитываться все факторы);
- точность (необходимо использовать современные средства прогнозирования);
- ясность (поставленные цели должны быть простыми и понятными);
- непрерывность (планирование идет постоянно);
- экономичность (расходы на планирование должны быть соизмеримы с получаемым выигрышем).

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

Вне зависимости от вида и масштабов своей деятельности каждое предприятие должно быть определенным образом организовано. Существуют обязательные действия, которые необходимо выполнить при реализации функции организации:

- определение и детализация целей, выявленных в ходе планирования;
- определение видов деятельности для достижения этих целей;
- поручение различных задач исполнителям (т.е. разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие подразделения;
- координация различных видов деятельности посредством установления взаимоотношений, заданий и сроков;
- обеспечение единства цели;
- установление размаха менеджмента (или нормы управляемости), т.е. оптимального числа подчиненных у одного руководителя.

Функция организации рассматривается как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

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

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

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

4. *Стимулирование* — это 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.

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

Функцию контроля следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать предприятие на верном пути, сравнивая показатели его деятельности с установленными стандартами и

планами. В практике менеджмента существует определенная технология контроля, которая включает следующие элементы:

- концепция контроля, (т.е. систематический контроль или частные проверки, предмет контроля, контролирующий орган);
- цели контроля (целесообразность, правильность, эффективность действий);
- нормы контроля (этические, правовые, производственные);
- методы контроля (предварительный, текущий, заключительный контроль);
- объем контроля (полный, эпизодический, выборочный контроль);
- область контроля (финансовый, контроль качества, производительности).

В основу создания системы контроля должны быть положены следующие принципы:

- эффективность (насколько контроль полезен);
- эффект влияния на людей (не вызывает ли контроль негативные реакции);
- выполнение задач (контроль должен способствовать выявлению отклонений, устранению недостатков);
- определение границ (контроль не может проводиться без ограничений. Необходимо соблюдать нормы, определяемые действующим законодательством).

Сама процедура контроля имеет четко различимые этапы:

- установление стандартов. Стандарты — это конкретные цели. Они выявляются в процессе планирования. При этом необходимо выработать показатели результативности деятельности предприятия;
- сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Необходимо выяснить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожидаемым, а если отличаются, то не опасно ли это;
- принятие необходимых корректирующих действий. Можно скорректировать деятельность предприятия, изменить планы или пересмотреть стандарты, если контроль оказался слишком жестким.

Следует подчеркнуть, что функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления предприятием. Каждая функция менеджмента движима другой, в результате чего возникает своего рода круговое движение, точнее движение по спирали.

2.4 Конкретные (специальные) функции управления

Конкретные функции менеджмента определяются спецификой деятельности предприятий. В сельскохозяйственном производстве можно выделить следующие специальные функции.

Общее руководство. Оно состоит в организации и координации деятельности сельскохозяйственной организации работниками аппарата управления, главными специалистами и руководителями подразделений.

Технико-экономическое планирование. Оно включает постановку целей ближайшего и перспективного развития, обоснование расходования средств и капитальных вложений, разработку 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. Оно 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. Это 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. Это позволяет учесть текущие потребности предприятия, а не прошлые, что получилось бы при копировании аналогичной структуры с полным набором функций. Для действующих же предприятий приоритет должна иметь структура. Каждое предприятие имеет свою уникальную организационную структуру, благотворно влияющую на его деятельность. Для сохранения этого благополучия нецелесообразно вносить серьезные изменения в структуру, вызванные необходимостью ввести новые или сократить старые функции через ликвидацию, расширение или создание отдельных звеньев.

2.5 Управленческие работы и операции

Конкретные 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, то есть 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, в свою очередь, 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 осуществляют 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 клавишу и т.п.) Эти действия называют микроэлементами.

Таким образом, всю деятельность по управлению производством можно разделить на конкретные функции управления; конкретные функции управления — на управленческие работы; управленческие работы — на операции; операции выполняются посредством различных видов конкретной деятельности — элементов; элементы состоят из микроэлементов.

2.6 Характеристики управленческих функций, работ и операций

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 — это те функции, 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 — это функции, выполняемые работниками по разным правилам или технологиям, но в одной сфере деятельности (в управлении, экономике, технике и т.д.), это труд нормировщиков, экономистов, планировщиков, механиков, инженеров. Разнотипные — это функции, выполняемые по разным правилам и в разных сферах деятельности (управление персоналом, управление социальной сферой, управление 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. Рекомендованное количество выполняемых функций с учетом их сложности и совместимости приведено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Количество выполняемых функций с учетом их сложности и совместимости

Коэффициент сложности функций	1			2			3		
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 таблице 2.1, 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 принятии 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 различных 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 (иногда 5–10 км и более) 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 фонда хозяйства; ветеринарное профилактическое обслуживание ферм и лечение животных и др. 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.

2.7 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 приведенным в разделе 2.9 классификатором, заполните матрицу распределения управленческих работ по исполнителям (таблица 2.2).

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: α — главные управленческие работы и функции. Должность создана для выполнения этой функции;

β — второстепенные (дополнительные) управленческие работы и функции, сопутствующие данной должности;

γ — 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 (таблица 2.3). 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;

Таблица 2.2 – 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 Общее руководство	1.1 Изучение решений и рекомендаций вышестоящих органов								
	1.2 Решение перспективных вопросов, касающихся развития хозяйства								
	1.3 и т.д.								
2 Оперативное управление	2.1								
	2.2								
	2.3								
	...								
3	3.1								
	3.2								
	3.3								
	...								
4	4.1								
	4.2								
	4.3								
	...								
...	...								

С — согласование, рассмотрение;

И — исполнение, доведение, выполнение;

У — участие, оказание помощи, информирование;

«←→» — неучастие в выполнении управленческой работы и операции.

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 (раздел 2.6 и таблицу 2.1). Поэтому в одной графе может быть указано ограниченное количество управленческих работ.

Таблица 2.3 – Распределения функциональных полномочий по управлению внутрихозяйственным соревнованием

№ п/п	Содержание управленческих работ и операций	Должность							
		Председатель СПК	Зам. председателя по снабжению и сбыту	Диспетчер	Главный инженер	Главный агроном	Главный зоотехник	Главный бухгалтер	Бригадир
1	Определение целей и задач соревнования на предстоящий период								
2	Выбор наиболее эффективной формы его организации								
3	Разработка научно-обоснованных условий соревнования, обязательств								
4	Создание соревнующимся необходимых условий								
5	Обеспечение своевременного доведения до подразделений и отдельных работников условий соревнования								
6	Подведение окончательных итогов соревнования (анализ выполнения обязательств, выявление факторов успеха и неудач, выявление резервов производства, предложение кандидатур для морального и материального поощрения)								
7	Разработка мероприятий по изучению и распространению передового опыта. Обеспечение гласности итогов соревнования и доведения их до каждого работника								

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.

Форма матрицы распределения функциональных полномочий приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Распределения функциональных полномочий
по управлению ...

№ п/п	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 (раздел 2.9).

Перечень должностей определяется в зависимости от вида управленческой деятельности. Список должностей, имеющихся в хозяйствах, приведен в разделе 2.10.

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

5. Дайте ответы на контрольные вопросы.

6. Оформите отчет о выполнении задания.

2.8 Контрольные вопросы

1. Понятие функций управления.
2. Как классифицируются функции управления?
3. Общие (основные) функции управления и их характеристика.
4. Специальные (конкретные) функции управления и их содержание.
5. Управленческие работы и операции, их особенности.
6. Как осуществляется распределение управленческих работ по исполнителям?
7. Как распределяются функциональные полномочия между исполнителями?

2.9 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, уточнения 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 противозпизоотических мероприятий.
- 3.25 Разработка и проведение общих профилактических мероприятий (кастрация животных, борьба с вредителями сельхозкультур 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 забоя 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 Технико-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 заработной платы 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, обобщения 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.

2.10 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,
- зоотехник подразделения,
- ветеринарный врач подразделения.

Репозиторий БГАТУ

3 ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

3.1 Цель занятия

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.

Цель занятия: научиться оценивать основные стили руководства персоналом по их характерным признакам.

3.2 Понятие и классификация стилей руководства

Стиль руководства — это 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 распорядительства 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 способствует улучшению деятельности тех формальных групп, у которых между ее членами не установлены тесные непосредственные психологические контакты, а задачи, стоящие перед ней, требуют четкого взаимодействия ее членов. В таких группах четкое и волевое рас-

порядительство руководителя, направленное на выполнение производственных задач, помогает возникновению взаимодействия между членами группы.

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.

Авторитарный стиль работы требует от руководителя проявления сильной воли и большого напряжения физических и духовных сил. Руководитель-автократ, если он не хочет быть введенным в заблуждение угодничающими подчиненными, должен постоянно держать под личным наблюдением всю деятельность группы. При большой численности и сложной структуре группы для этого требуется удлинение рабочего дня руководителя, постоянная готовность к действию, отказ от нормального образа жизни в семье, регулярного отдыха и другим ограничениям, неблагоприятно воздействующим на здоровье человека. Авторитарный стиль требует от руководителя в качестве платы за успехи группы определенного самопожертвования.

При невыполнении этих условий авторитарный стиль порождает грубых, часто несправедливых руководителей валюнтаристского типа, не пользующихся авторитетом у подчиненных.

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, культивируется 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.

В некоторых случаях, используя атрибуты демократического стиля, руководитель маскирует авторитарный стиль управления. Это происходит, если обсуждение вопросов носит чисто формальный характер, истинное мнение членов группы не выясняется, негативные стороны принимаемого решения всячески затушевываются. Признаком такого положения может служить снижение активности группы, выражающееся в игнорировании соответствующих мероприятий (собраний, совещаний и т.п.) или молчаливом согласии со всем, что предлагается и делается руководителем.

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 са-

моутверждению 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».

Применяя либеральный стиль, руководитель должен уделять внимание созданию хорошего психологического климата в коллективе. Это достигается путями умелого морального поощрения успехов работников, справедливого распределения льгот и материальных благ. Эффективность управления при применении либерального стиля достигается не путем прямого воздействия на работников, а созданием благоприятных условий для творческого труда. Во всех других случаях применение либерального стиля является неоправданным, так как приводит к снижению дисциплины в коллективе и ухудшению его производственных показателей. Руководитель при этом контролирует работу от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным. Он постоянно ожидает указаний сверху и даже требует их. Руководитель недостаточно общителен, в обращении с подчиненными проявляет равнодушие. Выслушивая критику, он обещает принять меры, однако ничего не делает. Такой стиль еще называют попустительским, поскольку руководитель относится к делу формально.

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 таблице 3.1 приведены отличительные признаки трех стилей руководства.

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности руководителя. Преимущественное применение того или иного стиля руководства зависит как от личности руководителя, так и от личности подчиненных. Личностные факторы руководителя и подчиненных включают такие качества, как темперамент, профессиональную подготовку и опыт (руководитель), стремление к независимости (подчиненный), степень доверия к подчиненным, стремление к наибольшей надежности в работе организации, готовность принять ответственность за решение, понимание задач организации и т.п.

Таблица 3.1 – Отличительные особенности стилей руководства

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Разделение полномочий		
Все полномочия руководитель сосредотачивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль	Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий	Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий. Максимальная передача полномочий. Предпочтение отдается указаниям «сверху»
Ответственность		
Вся ответственность возложена на руководителя	Ответственность частично может быть разделена с подчиненными	Руководитель стремится уменьшить свою ответственность
Принятие решения		
Руководитель принимает и отменяет решения единолично.	Руководитель советуется с подчиненными	Руководитель старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других.
Отношение к самостоятельности подчиненных		
Руководитель навязывает подчиненным свое мнение.	Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных.	Руководитель предоставляет подчиненным возможность полнейшей самостоятельности.
Методы руководства		
Приказания и волевое давление со стороны руководства.	Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости.	Просьбы, уговаривание, иногда запугивание подчиненных.
Контроль		
Руководитель вмешивается в дела подчиненных, критикует	Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует.	Руководитель контролирует от случая к случаю.
Отношение к критике		
Относится отрицательно, отторгает ее.	Прислушивается, делает надлежащие выводы.	Выслушивает, но выводов не делает.
Отношение к нововведениям		
Положительно реагирует на свои нововведения	Правильно их оценивает, поддерживает. Он новатор.	Избегает всего нового
Контакты с подчиненными		
Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с ними, дает и получает информацию.	Испытывает трудности в общении.
Оценка себя		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу.	Не проявляет превосходства.	Занимает позицию независимого, часто идет на поводу.
Продуктивность работы в отсутствие руководителя		
Снижается	Не хуже	Даже лучше

3.3 Управленческая решетка

На выбор стиль руководства влияют такие факторы как условия (фаза развития организации), характер труда (инновации, производство, торговля), уровне образованности персонала. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении и основана концепция «Управленческой решетки», созданная американскими психологами Р. Блейком и Дж. Моутоном в начале 80-х годов прошлого столетия (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Управленческая решетка Блейка–Моутона

В управленческой решетке наглядно представлены различные способы реализации полномочий менеджера-руководителя. Она включает в себя две составляющие работы менеджера. Первая — внимание к решению производственных задач и вторая — внимание к людям. Термин «производство» означает не только изготовление материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживание покупателей и т.д.

Составляющие работы менеджера расположены на соответствующих осях и в зависимости от степени проявления «внимания к...» (незначитель-

ная-значительная) построена решетка, отражающая различные комбинации. Эта решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения.

Незначительное внимание к решению производственных задач и к людям приводит к так называемому «обедненному управлению» / «пессимист» (стиль 1.1) — приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации.

«Управление в духе загородного клуба» / «демократ» (стиль 1.9) — скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы, однако отводит на второй план эффективность труда.

«Власть-подчинение» / «диктатор» (стиль 9.1) — эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления диктатора.

Руководители совершают «колебания» между стилем 1.9 и 9.1 Для увеличения отдачи руководители «затягивают гайки» и, когда отношения между людьми начинают страдать, их «маятник» возвращается в положение 1.9.

«Организационное управление» / «манипулятор» (стиль 5.5) — можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей. Менеджеров такого типа удовлетворяют средние достижения. Главная тактическая линия — компромисс. Зачастую такой подход не ведет организацию к развитию, а лишь позволяет своевременно «латать дыры».

«Правовое управление» / «организатор» (стиль 9.9.) — производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Взаимозависимость через общую ставку в организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении. Это самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшая характеристика данного типа менеджера — устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют такого типа менеджеры, обычно процветают.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона оказала значительное влияние на диагностику организаций и деятельности менеджеров, позволяя выявлять ограничения и на этой основе разрабатывать и осуществлять программы организационного развития.

3.4 Оценка стиля руководства по методам управления

Стиль руководства обусловлен, прежде всего, применяемыми методами, из которых менеджер выбирает те, которые соответствуют его месту в процессе управления. Однако ограничения выбора методов не приводит к ограничению стилей руководства, так как для их оценки важным является то, как используются методы управленческой деятельности. Для проведения такой оценки необходимо определить наиболее характерные способы использования основных методов управления.

Примером оценки стиля руководства по методам управления может служить анкета, приведенная в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка стиля работы руководителя по используемым методам управления

Подразделение, Ф.И.О.

Должность руководителя

Ответы: положительный (+), отрицательный (–)

Эксперты: рабочие, специалисты (ненужное зачеркнуть)

Методы управления и способы их использования	Оценка		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	2	3	4
1 Экономические методы			
1.1 В коллективе существуют условия для использования экономических методов.			
1.2 Распределение материальных поощрений отражает реальный вклад работника.			
1.3 Экономические достижения и проблемы коллектива мне известны.			
1.4 Существующая оплата труда меня удовлетворяет.			
1.5 Поощрение обычно среднего работника конкретно и безотлагательно.			
1.6 Я уверен, что повышение прибыли принесет повышение моей зарплаты.			
1.7 Руководитель поощряет мою хозяйственную активность и предприимчивость.			
1.8 Руководитель придерживается принципа заинтересованности, а не принуждения.			
1.9 Руководитель стремится к получению экономических знаний и использованию их на практике.			
1.10 Руководитель отдает предпочтение экономическим, а не командным методам.			
Итого положительных ответов:			

Окончание таблицы 3.2

2 Социально-психологические методы			
1	2	3	4
2.1 Индивидуальные беседы со мной обычны. 2.2 Осознаю себя сохозяином производства. 2.3 Меня устраивает манера общения руководителя со мной. 2.4 Руководитель оказывает доверие подчиненному. 2.5 Руководитель использует одни и те же приемы в одинаковых ситуациях. 2.6 Руководитель оказывает влияние на неформальные отношения в коллективе. 2.7 Руководитель умеет найти «общий язык» с коллективом. 2.8 Руководитель обладает силой личного обаяния. 2.9 Руководитель обладает влиянием на поведение сотрудников в желаемом направлении (власть авторитета). 2.10 Руководитель поощряет самостоятельное мышление сотрудников, независимость их суждений. Итого положительных ответов:			
3 Административные (организационно-распорядительные) методы			
3.1 Основной способ воздействия на коллектив — прямое административное указание. 3.2 Развитие самоуправления коллектива затруднено из-за чрезмерной регламентации и опеки. 3.3 Решением мелких задач занимается сам руководитель. 3.4 Волевые способы управления является преобладающими. 3.5 Руководитель принимает решение единолично и только создает видимость, что считается с мнением и опытом коллектива. 3.6 Руководитель приводит указания вышестоящих организаций для подтверждения своих выводов и решений. 3.7 Руководитель поощряет беспрекословное повиновение. 3.8 Руководитель при обращении к сотруднику не просит, а только приказывает. 3.9 Руководителю безразличны квалификация, принципиальность и собственное мнение подчиненных. 3.10 В основе власти руководителя — авторитет его должности, а не личности. Итого положительных ответов:			

Объективна оценка каждой группы методов позволяет говорить о существовании активного, пассивного, промежуточного и неустойчивого стилей руководства. Их определение обусловлено степенью использования социально-психологических приемов управленческого труда.

Простейшей является экспертная оценка стиля руководства по методам управления с использованием двухбалльной шкалы (да, нет), позволяющая

дать характеристику стилей управления нескольких руководителей одного уровня, провести их сравнительный анализ. В качестве примера в таблице 3.3 приведены результаты оценки трудовым коллективом предприятия стиля руководства по использованию организационно-распорядительных методов управления двух руководителей: начальника цеха и мастера участка. Приведены данные положительных оценок, полученных каждым из руководителей.

Таблица 3.3 – Оценка стиля руководства по использованию организационно-распорядительных методов управления (процент положительных оценок)

Оценка способов использования методов управления	Оценка стиля руководства, % (+)	
	Мастер участка	Начальник цеха
Основной метод воздействия на коллектив — принуждение.	28,5	42,2
Решением мелких задач занимается сам руководитель.	63,8	51,4
Преобладание волевых методов управления, жесткого администрирования.	45,2	45,7
Развитие самоуправления в коллективе затруднено из-за жесткого администрирования.	23,1	37,1

Полученные результаты оценки качеств руководителей подтвердили, что технология использования методов управления неотделима от умений мастера и начальника цеха. Так, решением мелких задач занимаются сами руководители (63,8 % и 51,4 %), а их выбор (преобладание волевых методов управления, жесткого администрирования — 45,2 % и 45,7 %) непосредственно влияет на процесс формирования социальных характеристик трудовых коллективов (развитие самоуправления в коллективе составляет всего 23,1 % и 37,1 %).

3.5 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 (таблицы 4 и 5), 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). Суммарная оценка по всем позициям раскрывает отношение к одному из стилей управления. Ключ к тестам приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.4 – Тестовая оценка стиля своего руководителя
(фактический стиль руководства)

Код эксперта

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
1	2	3	4	5	6
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 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.

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
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 — это 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.

Таблица 3.5 – Тестовая самооценка желаемого стиля руководства

Код эксперта

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
1	2	3	4	5	6
Руководители убеждены в коллегиальном управлении. Это люди, которым нелегко в силу своих способностей и других качеств (например, «мягкая натур») добиться успеха.					Легче давать указания, чем коллегиально (кооперативно) управлять. Коллегиальное управление требует существенно больше 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 свои 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
Врем не ждет. Если каждое поручение необходимо обосновать и выслушивать мнение сотрудников, потеряешь время. Не следует заниматься дискуссиями, надо переходить прямо к делу.					Готовностью к риску не следует увлекаться. Кто принимает решение, тот предварительно должен его обдумать и спланировать

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
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 за их выполнением
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 на общий успех. Самоуправление – это 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 3.6 – Классификация стилей руководства
(ключ к тестам таблиц 3.4 и 3.5)

Код стиля	Баллы	Тип стиля	Характер взаимодействия руководителя с сотрудниками
A ₁	0–19	Жестко авторитарный	Решение принимается единолично на основании собственной информации.
A ₂	20–23	Доброжелательно авторитарный (директивный)	Решение принимается единолично, но информация — от сотрудников.
Д ₁	24–37	Индивидуально-демократический	Индивидуальное обсуждение с отдельными подчиненными, но решение принимается без группового обсуждения.
Д ₂	28–31	Коллегиально-демократический	Групповое обсуждение, обобщение мнений. Решение остается единоличным, может не учитываться мнение сотрудников.
Д ₃	32–50	Интегрально-демократический (солидарный)	Руководитель создает все условия для выработки коллективом собственного мнения, которое приоритетно над мнением руководителя.

Оценка стиля руководства по тестам, представленным в таблицах 4–5 позволяет дифференцировать его на пять типов (таблица 3.6):

- жестко-авторитарный (A₁);
- доброжелательно-авторитарный (директивный) (A₂);
- индивидуально-демократический (Д₁);
- коллегиально-демократический (Д₂);
- интегрально-демократический (солидарный) (Д₃).

Каждому из пяти типов развития отношений людей соответствует своя стадия развития предпринимательства: пионерская, накопление капитала (бурного роста), патриархальная, консолидации, интеграции и роста.

Для предпринимательства в нашей стране характерны две первые стадии, но есть отдельные структуры на стадиях Д₁, Д₂ и Д₃.

Использование стиля руководства как критерия развития менеджмента позволяет выделить, по крайней мере, три стадии развития предпринимательского менеджмента: пионерскую (авторитарный стиль), патриархальную (демократический стиль), интегральную (солидарный стиль). Характеристика стадий развития предпринимательского менеджмента представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Стадии и показатели развития предпринимательского менеджмента

Показатели	Стадии		
	Пионерская	Патриархальная	Интегральная
Проблемы	Материалы, сырье	Энергия	Овладение информацией
Менеджер	Надсмотрщик-погонщик	Распорядитель-координатор	Авторитетная личность. Консультант.
Манера работы	Изолировано	Рядом	Вместе
Техника работы	Индивидуальная, кустарный промысел	Промышленная организация	Упорядоченно развивающийся организм
Ответственность	Изолированная	Дифференцированная	Скорректированная, этические обстоятельства
Мотивация	Приказы и предписания	Инструкции, положения, распоряжения	Активная деятельность на своем месте, совместное мышление
Преобладающий стиль	Автократический (А ₁ , А ₂)	Демократический (Д ₁ , Д ₂)	Интегрально-демократический (Д ₃)

Приоритетность стилей руководства по результатам исследований Келлера в различных странах представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Приоритетность стилей руководства

Страны	Основные черты стилей
1	2
США	Управление на основе совместного принятия решений.
Голландия, Швеция	Инстанции управления и принятия решений развиваются на основе доверия и через формальные нормы.
Великобритания	Незначительные потребности соблюдения дистанции при подчинении.
Бельгия, Франция	Руководство в подавляющем большинстве случаев интересуется мнением сотрудников и ориентируется на него.
Дания, Норвегия, Австралия, Япония	Средний уровень делегирования полномочий.

Окончание таблицы 3.8

1	2
Италия, Германия, Испания	Подчиненным не приходится ждать высокой степени автономии принятия решений.
Греция, Турция, Южноамериканские страны	Очень низкая степень делегирования полномочий, централизованные решения.
Малайзия, Индонезия, Таиланд и т.д.	Статус и привилегии управленческих кадров очевидны и легитимны.
Арабские страны	Авторитет должности не подлежит сомнению и принимается безоговорочно.
Индия, Пакистан	Почти нет информации между уровнями управления.

3.6 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 различных стран.

2. Оцените стиль руководства на предприятии (подразделении), которое является базой производственной практики. При этом используйте:
 - анкету для оценки стиля руководства по методам управления (таблица 3.2);
 - тестовую оценку стиля руководства (таблица 3.4).

3. Используя тестовую оценку, определите свой желаемый стиль руководства (таблица 3.5).

4. Ответьте на контрольные вопросы.

5. Оформите отчет о выполнении задания.

3.7 Контрольные вопросы

1. Понятие стиля руководства.
2. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
3. Насколько совместимы авторитарный стиль и современный менеджмент?
4. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
5. Сравните различные стили в рамках «Управленческой решетки».
6. Стиль руководства на различных стадиях развития предпринимательства.
7. Какова приоритетность стилей руководства в различных странах?

4 ОЦЕНКА ТЕМПЕРАМЕНТА

4.1 Цель занятия

Каждый специалист, приступая к работе на производстве, прежде всего, встречается с необходимостью устанавливать обязательные взаимоотношения с людьми, участвующими вместе с ним в выполнении производственных операций. Эти отношения отличаются от взаимоотношений в обычной жизни: дружбы, товарищества, родственных связей и т.д., которые в большинстве случаев носят равноправный характер и устанавливаются на добровольных началах. На производстве отношения носят характер подчинения другому лицу или руководства другими людьми. Специалист не всегда может прервать эти отношения по своему усмотрению. Он обязан подчинить свои желания требованиям производства.

Установлению хороших взаимоотношений с людьми способствует знание психологических особенностей личности человека. У личности различают две структуры: психологическую, определяющую ее индивидуальность, и социальную, определяемую ее социальными ролями и опытом деятельности в определенной социальной сфере. Основой психологической структуры личности является ее биологическая подструктура, важнейшая характеристика которой — темперамент. Из всех биологических свойств личности он оказывает наибольшее влияние на взаимоотношения людей. Поэтому знание своего темперамента и умение определить хотя бы приблизительно темперамент других людей может служить хорошей предпосылкой для установления взаимоприемлемых отношений между членами коллектива в процессе производства.

Цель занятия: научиться оценивать темперамент человека и его влияние на взаимоотношения в коллективе.

4.2 Темперамент и его влияние на стиль работы руководителя

Темперамент — это совокупность душевных психических свойств человека, характеризующих степень его возбудимости и проявляющихся в его отношении к окружающей действительности, в поведении.

Психологи различают четыре *типа темпераментов*:

- холерический,
- сангвинический,
- флегматический,
- меланхолический.

Сочетание в личности этих типов темпераментов определяет стиль поведения человека.

Человек с *холерическим темпераментом* или холерик относится к эмоционально неустойчивому типу, быстро меняет эмоциональные реакции, легко возбуждается. Реакции возбуждения у него преобладают над реакциями торможения. Холерик контактен с людьми, многословен, в контактах ищет одобрения своей деятельности. Он всегда стремится быть первым, возглавить группу. В этом стремлении откровенно пытается подчинить себе волю всех членов группы. Так как большинство людей противится такому грубому нажиму, то холерика, как правило, не признают в качестве руководителя добровольно. Результатом этого непризнания часто является эксцентричное поведение, выражающееся в стремлении выделиться внешностью, одеждой, знаками отличия и т.п. Признаком холерического темперамента является также работа рывками, стремление сделать все сразу, часто за счет снижения качества работы.

Холериков можно условно разделить на:

- «оптимистичных, открытых». Они отличаются выраженным оптимизмом, высокой активностью, широкими межличностными контактами, большая часть которых носит формальный характер;
- «эмоциональных, импульсивных». Они склонны к резким перепадам настроения, эмоциональным вспышкам, не всегда адекватным ситуации и раздражителю. В ходе работы у них может неоднократно меняться полярность настроения в зависимости от степени их заинтересованности в конечных результатах;
- «агрессивных, возбудимых». Их отличительной чертой являются резкие переходы в состояние раздражения и даже ярости под влиянием даже сравнительно слабых раздражителей. Это затрудняет общение с ними. В ряде случаев агрессивность особенно ярко проявляется под влиянием факторов, снижающих эффективность самоконтроля (усталость, стресс и т.д.);
- «беспокойных». Это лица, испытывающие постоянное психическое напряжение, которое выражается в беспокойстве, неадекватной реакции на внешнее воздействие. По мере возрастания степени нейротизма (напряжения), данная категория лиц может быть отнесена к пограничному с нормой состоянию.

Сангвинический темперамент характеризуется умеренными эмоциональными реакциями. У сангвиника реакции возбуждения сбалансированы с реакциями торможения. Это общительный, веселый, компанейский человек, обладающий всегда хорошим спокойным настроением. В обществе он быстро попадает в центр внимания, хотя сам к этому не стремится.

Сангвиники энергичны и деловиты, легко находят общий язык с любым собеседником, быстро вживаются в новый коллектив. Люди с сангвиническим темпераментом работают с энтузиазмом, производительно, без утом-

ления, особенно, если работа для них новая и носит творческий характер. Они не способны выполнять однообразную простую работу.

Наряду с этим, сангвиники часто не доводят начатое дело до конца, скользят по поверхности, не понимают трудностей других людей. Они не всегда надежные друзья, ими все делается легко, поэтому даже серьезные трудности и несчастья других они не воспринимают всерьез.

Сангвиники подразделяются на:

- «уверенных в себе, лидеров». Они способны увлечь за собой других, любят и умеют руководить. Для них характерна сдержанность в контактах;
- «живых, беззаботных». Они отличаются высокой активностью, веселостью, жизнерадостностью. Любые препятствия воспринимаются ими с юмором, а если и вызывают беспокойство, то на непродолжительное время. Они не отличаются высокой степенью критичности по отношению к собственному поведению;
- «разговорчивых, контактных». Это коммуникабельные лица, легко вступающие в контакт с другими людьми, обладающие знаниями (часто весьма поверхностными) по широкому кругу вопросов. Это делает их приятными собеседниками. Они не всегда разговорчивы в связях. Контакты с людьми не отличаются у них большой глубиной;
- «общительных, открытых». Эти лица обладают большим числом дружеских связей среди сослуживцев, стремятся к установлению эмоционального контакта с окружением даже малознакомым, активны в установлении новых знакомств. В общении они отличаются большой разговорчивостью, но главным образом на темы, имеющие для них личную значимость.

Флегматический темперамент характеризуется чрезмерно устойчивыми эмоциональными реакциями. У флегматиков реакции торможения преобладают над реакциями возбуждения. Они уравновешены, медлительны, выносливы, малообщительны. Люди с флегматическим темпераментом любят установленный распорядок в жизни, обстоятельность в делах, размеренную с четко определенными операциями работу. Флегматики с трудом приспосабливаются к новой обстановке и перестраивают привычный образ действий.

При выполнении работы они много времени затрачивают на подготовительные операции, наладку инструмента, подготовку рабочего места и т.п. Работу выполняют в медленном темпе с высоким качеством. В работе проявляются такие их качества, как педантичность, деловитость, пунктуальность.

Флегматиков можно условно подразделить на:

- «пассивных, тщательных». Это лица, отличающиеся некоторой медлительностью при выполнении отдельных поручений, стремящиеся точно соблюдать все требования и правила в силу того, что отклонение от них порождает у этих лиц неуверенность в правильности собственных действий;

- «задумчивых, миролюбивых». Это лица, избегающие всяких ситуаций, которые могут привести к любого рода конфликтам с окружающими. Для них характерно полное отсутствие агрессивности и психологическая устойчивость. Их трудно вывести из равновесия, но даже если и удастся это сделать, то характерной реакцией является уход в себя и сокращение контактов;
- «устойчивых, надежных». Это лица, вселяющие в контактирующих и работающих с ними людей уверенность, строго выполняющие свои обязанности, способные отстаивать свою точку зрения;
- «косных, спокойных». Они характеризуются высокой степенью приверженности к внешне определяемым нормам и правилам, которые становятся их внутренним убеждением и которые они строго выполняют. Такие лица способны работать единолично или в составе малочисленного коллектива. Переход с одного вида деятельности на другой вызывает у них некоторые затруднения.

Люди с *меланхолическим темпераментом* отличаются высокой эмоциональной возбудимостью, но сдерживают эмоции в себе. Они очень впечатлительны, любят мечтать, воображать, очень нерешительны и осторожны в своих поступках. Меланхолики застенчивы, любят одиночество, трудно вживаются в коллектив, часто бывают мнительны, чрезмерно обидчивы и склонны к подозрительности. Меланхолики способны сопереживать несчастью другого человека, отзываться на чужую беду. Они хорошо умеют вживаться в роль другого человека, ставить себя на его место.

Меланхолик — деятельный, настойчивый в достижении цели человек, но всегда сомневающийся в правильности своих действий. При выполнении работы у него всегда наблюдается рывок с выкладкой всех сил, затем — резкий спад с целью проверить реакцию руководителя и окружающих, а далее — ровная работа в темпе, определяемом степенью воздействия со стороны начальника. Меланхолики хорошо отзываются на поощрение, умножают свои усилия для выполнения работы. Наказание выбивает их из привычной колеи и делает неспособными успешно выполнять задание.

Меланхолики условно подразделяются на:

- «тревожных». Это лица, склонные к спонтанному расстройству настроения в направлении беспокойства о возможных негативных последствиях собственных действий или поступков. Возникшее беспокойство отличается устойчивостью;
- «ригидных, трезвых». Это лица, которым свойственна некоторая косность в манере поведения, малая эмоциональность, стремление к сохранению сложившегося положения дел. Они стремятся к объективной оценке своих сил и возможностей, что часто приводит к отказу от какой-либо работы из-за неуверенности в успешном ее выполнении;
- «пессимистичных, сдержанных». Это лица с выраженной тенденцией к неуверенности в своих силах, сниженным тонусом, склонностью к разочарованию,

стремлением избежать лишних контактов, так как они могут явиться причиной новых неудач. Даже самые маленькие препятствия в достижении цели могут привести к отказу от ее достижения и длительному расстройству настроения; - «необщительных, спокойных». Они избегают контактов из-за отсутствия потребности в них, в общении не проявляют видимых признаков, свидетельствующих о внутренних переживаниях, предпочитают атмосферу спокойствия и возможно меньших перемен. При определенных обстоятельствах число имеющихся у них контактов с окружением может колебаться в значительных пределах, оставаясь в разумных для интровертов границах.

Рассмотрим сильные и слабые стороны руководителей в зависимости от типа темперамента.

Холерик-руководитель. Он бывает энергичным, напористым, шумным. Под его руководством коллектив, как правило, добивается хороших количественных результатов. Однако авторитетом в коллективе пользуется не всегда и, если дает волю своим инстинктам, то бывает груб, нетерпим. Руководителю с холерическим темпераментом наиболее свойственен авторитарный стиль управления, при котором преобладают единоличные решения, категоричный приказ, а в качестве меры воздействия используется наказание чаще, чем поощрение. Таким руководителям следует вырабатывать сдержанность в отношениях с людьми, придерживаться системы в работе. Если возникает необходимость сделать резкое замечание подчиненному, то рекомендуют прежде, чем произнести первое слово, посчитать в уме до десяти. За это время реакция у холерика притупляется, и замечание будет более тактичным.

Сангвиник-руководитель. Сангвинический темперамент способствует хорошему выполнению работы руководителя. Руководители с этим темпераментом достигают высоких результатов в производстве, пользуются авторитетом в коллективе, устанавливают хорошие отношения с вышестоящими руководителями, быстро продвигаются по служебной лестнице. Им присущ демократический стиль управления, при котором вопросы управления обсуждаются с коллективом, решения принимаются коллегиально, для воздействия на подчиненных преимущественно используются меры поощрения. Вместе с тем они чаще других руководителей склонны использовать разные стили управления: от директивного до либерального. Руководителю-сангвинику следует вырабатывать у себя настойчивость в достижении поставленной цели, обстоятельность в делах, умение выполнять черновую работу, стараться доводить любое начатое дело до конца. Он должен опасаться разбросанности, брать на себя слишком много дел.

Флегматик-руководитель. Руководитель с флегматическим темпераментом вносит стабильность в организацию производства. Руководимые ими предприятия могут не достигать рекордных показателей, но обязательно будут

отличаться высокой рентабельностью и устойчивостью к внешним воздействиям. Руководитель-флегматик избегает риска, надежно обеспечивает производство резервами. Ему импонирует авторитарно-консультативный стиль управления, при котором руководитель сам принимает решения, но при этом обязательно консультируется с подчиненными, тщательно взвешивая все возможные последствия принимаемого решения. Для оказания воздействия на подчиненных он в равной степени использует и наказание, и поощрение.

Меланхолик-руководитель. Он обычно хороший исполнитель заданий вышестоящего начальника. Мало проявляет инициативы, но обладает высокой требовательностью к себе и подчиненным. Строго следует установленным правилам и законам. Руководителям-меланхоликам следует воспитывать в себе волю к самостоятельным решениям, смелость в поступках, чаще устраивать объективную проверку своих сил.

4.3 Влияние темперамента на взаимоотношения людей, равных по служебному положению

Если два человека живут или работают вместе, находясь на равноправном положении по отношению друг к другу, то, зная темпераменты каждого из них, можно предсказать с достаточной достоверностью, как сложатся их взаимоотношения и отношения с окружающими. Для различных сочетаний темпераментов психологи дают следующую характеристику.

Пара холерик-флегматик. При возникновении конфликта между ними холерик считает, что виноват флегматик. Так же считает и флегматик. Поэтому он стремится изменить свое поведение. Холерик действует в том же направлении. И хотя флегматик не очень чувствителен к его действиям, он меняет свое поведение в силу внутреннего убеждения, и конфликт угасает. Холерик считает это своей заслугой и испытывает удовлетворение.

При возникновении конфликта с окружающими флегматик предпочитает спрятаться за спину холерика, позволяет ему самостоятельно решать возникшие проблемы и заранее соглашается с любыми его действиями. В глазах окружающих холерик выглядит явным лидером пары.

Пара сангвиник-меланхолик. Зачинщиком конфликтов и главным виновником их является меланхолик. Так считает и сангвиник, и сам меланхолик. Оба стремятся изменить поведение сангвиника: меланхолик из-за того, что считает свои переживания достаточной «платой» за возникший конфликт, а сангвиник — в силу своей экстравертности (чувствительности к внешним обстоятельствам). В результате поведение сангвиника меняется (он уступает), и конфликт угасает.

Проблемы взаимоотношений с окружающими более остро воспринимает сангвиник, но из-за своей пассивности он уступает меланхолику инициативу изменить окружение в его пользу. В этом между ними нет соперничества, они психологически действительно сотрудничают между собой.

Пара *холерик-сангвиник*. Возникающие между ними конфликты каждый воспринимает достаточно остро, но при этом сангвиник стремится изменить свое поведение, а холерик в силу своей активности тоже действует в этом же направлении. В результате конфликт быстро исчерпывается и мир восстанавливается.

Проблемы связей с окружением они видят по-разному. Поэтому согласованных действий для изменения окружения в свою пользу они предпринять не могут. Конфликтное состояние с внешним миром они невольно переносят на межличностные отношения. Для сохранения стабильности отношений друг с другом они стремятся поменьше высказывать свои взгляды на окружение и свое отношение с другими, так как это может привести к ссоре.

Пара *сангвиник-флегматик*. В конфликтах между собой оба считают виновным флегматика, но изменить поведение каждый пытается свое. Сангвиник считает, что он постоянно приносит себя в жертву ради общего согласия. Флегматик этой жертвы не замечает и не показывает, что он ее ценит, что задевает самолюбие сангвиника.

По отношению к окружающим каждый действует самостоятельно, не заботясь о том, как это повлияет на положение другого партнера. Из-за этого они не могут изменить окружение в свою пользу.

Пара *флегматик-меланхолик*. Оба партнера интроверты. Поэтому они равнодушны к действиям друг друга и не откликаются на них. При этом меланхолик, как более активный член пары, пытается использовать флегматика в своих целях. Однако тот не откликается на эти попытки, которые вскоре проваливаются. В результате стремление меланхолика угасает, оба партнера все более удаляются друг от друга, что в некоторой степени способствует стабильности их отношений.

Проблемы, возникающие с окружением, пара разрешить не может совместно, так как занята решением внутренних проблем. Со стороны — это спокойная мирная пара, равнодушная друг к другу. Это равнодушие обеспечивает устойчивость их отношений.

Пара *меланхолик-холерик*. При возникновении конфликта каждый считает, что виноват меланхолик, но изменить поведение пытаются каждый друг друга. На эти изменения мог бы пойти холерик, но, будучи весьма активным членом пары, он не отзывается на претензии меланхолика, в результате чего конфликт усложняется, причем холерик играет в нем более активную роль.

По отношению к окружающим каждый стремится играть активную роль, часто возникают ссоры о том, кто в этом должен главенствовать. В результате создается впечатление, что это неуживчивая с окружающими, а также властолюбивая по отношению друг к другу пара.

Пара *холерик-холерик*. При возникновении конфликта каждый считает виноватым в нем другого и пытается изменить его поведение. Но ни один из них не способен откликнуться на эти изменения. Поэтому каждый считает, что партнер его не понимает и, пытаясь доказать свою правоту, подливает горячий материал в ссору, отчего она долго не угасает.

Конфликт с окружением переносится на межличностные отношения и вызывает соперничество во всем. Поэтому пара выглядит склочной, враждебной друг другу. Пара весьма неустойчива.

Пара *сангвиник-сангвиник*. Причину конфликта каждый видит в другом, но оба стараются уйти от столкновения. Это стабилизирует их отношения, но не возбуждает приязни друг к другу.

Проблемы отношений с окружающими они видят одинаково, но решают их каждый самостоятельно, не пытаясь привлечь другого. Со стороны — это мирная, малоактивная, но равнодушная друг к другу и к окружающим пара, хотя и малообщительная.

Пара *флегматик-флегматик*. В силу своей пассивности и интровертности каждый нечувствителен к усилиям другого. Поэтому они мирно живут рядом друг с другом, и каждый доволен, что его оставляют в покое. Возникающие конфликты между ними быстро угасают, так как ни один из участников их не разжигает.

Пара не конфликтует с окружением, так как ее контакты с другими людьми минимальны. При изменении внешних условий каждый член пары приспосабливается к ним самостоятельно. Выглядит пара мирной и в определенной степени неинтересной для окружающих.

Пара *меланхолик-меланхолик*. При разрешении возникающих конфликтов каждый преследует только свои интересы, стремясь изменить поведение другого в свою пользу. Но оба, будучи интровертами, нечувствительны к таким усилиям и не откликаются на них. Поэтому они много и без видимого успеха конфликтуют.

Оба члена пары, занятые своими переживаниями, плохо понимают окружающий мир и не осознают, какое влияние они могли бы на него оказать. При возникновении конфликтов с окружением каждый выступает самостоятельно, пытаясь обратить дело только в свою пользу, не заботясь о последствиях для другого. Со стороны пара выглядит как склочная, плохо понимающая окружающий мир и то, что в нем происходит.

Приведенный анализ поведения пар в совместной деятельности может быть полезным руководителю при подборе исполнителей для выполнения той или иной работы или постоянного сотрудничества, требующего четкого взаимодействия друг с другом.

4.4 Методика оценки темперамента

Методика определения темперамента основана на использовании анкеты, в которой представлены признаки, определяемые по поведению человека в различных ситуациях. Оценку следует делать по следующей шкале:

- признак отсутствует без сомнения — 0 баллов;
- сомневаюсь, есть ли такой признак — 1 балл;
- признак присутствует, но выражен неярко — 2 балла;
- признак присутствует без сомнения — 3 балла.

Таблица 4.1 – Анкета для оценки темперамента

Признак	Пояснение к признаку	Оценка
1	2	3
Холерический темперамент		
Неусидчивость, суетливость	Отсутствие сосредоточенности при выполнении поставленных задач	
Невыдержанность, вспыльчивость	Повышенная отрицательная реакция на неблагоприятно складывающиеся обстоятельства	
Нетерпеливость	Проявление чрезмерной поспешности при различных обстоятельствах	
Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми	Стремление к поставленной цели без колебаний и сомнений, но при этом возможно проявление грубости и бестактности	
Решительность и инициативность	Решительность — принятие решений без сомнений и колебаний. Инициативность — проявление активности при отсутствии ее у других	
Упрямство	Упорное игнорирование мнений других людей	
Находчивость в споре	Быстрое нахождение веских аргументов для обоснования своей точки зрения	
Работа рывками	Отсутствие последовательности при стремлении к достижению поставленной цели	
Склонность к риску	Пренебрежение опасностью	
Незлопамятность и Необидчивость	Способность находить смягчающие обстоятельства при возникновении конфликтной ситуации	
Обладание быстрой, страстной, сбивчивыми интонациями речью	Склонность к скороговорке, затрудняющей восприятие речи	

Продолжение таблицы 4.1

1	2	3
Неуравновешенность и склонность к горячности	Горячность — отсутствие самообладания в конфликтной ситуации	
Агрессивность, забиячество	Чрезмерно резкая реакция на возникающие противодействия других людей	
Нетерпимость к недостаткам	Преувеличение значения негативных сторон действительности и игнорирование позитивных	
Обладание выразительной мимикой	Те или иные явления действительности отражаются на выражении лица	
Способность быстро действовать и решать	Способность в сложных условиях быстро и без колебаний принимать решения	
Неустанное стремление к новому	Всегда охотно отвлекается на все новое, не останавливаясь перед необходимостью преодоления возникающих при этом затруднений	
Обладание резкими порывистыми движениями	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям	
Настойчивость в достижении поставленной цели	Неустанное стремление к достижению желаемых результатов	
Склонность к резким сменам настроения	Неустойчивость внутреннего душевного состояния	
Сумма баллов:		
Сангвинический темперамент		
Веселье и жизнерадостность	Проявление в различных ситуациях оптимизма, доброжелательности; обладание чувством юмора	
Энергичность и деловитость	Немедленная реакция на сложившуюся ситуацию и способность принимать наиболее правильные решения	
Часто не доводит начатое дело до конца	Отсутствие настойчивости при выполнении поставленной задачи	
Склонность переоценивать себя	Недостаточно обоснованная самоуверенность	
Способность быстро схватывать новое	Сообразительность, способность быстро ориентироваться в ранее неизвестной информации	
Неустойчивость в интересах и склонностях	Поверхностное и легкомысленное восприятие действительности	
Легкость переживаний неудач	Способность сохранять душевное равновесие при разочарованиях	
Легкая приспособляемость к разным обстоятельствам	Умение находить удовлетворительные решения при любых обстоятельствах	
Увлечение любым новым делом	Способность быстро откликаться на различные новшества	
Быстрое остывание, если дело перестает интересовать	Прекращает работу, если она по его мнению бесперспективна	
Быстрое включение в новую работу и быстрое переключение с одной работы на другую	Способность легко воспринимать новую информацию и умело ее использовать	

Продолжение таблицы 4.1

1	2	3
Тягость от однообразия и будничной, кропотливой работы	Монотонность труда вызывает состояние неудовлетворенности и подавленности	
Общительность и отзывчивость, отсутствие чувства скованности с новыми людьми	Потребность обмена мнениями, свободное общение с окружающими	
Выносливость и работоспособность	Способность к продуктивной деятельности, несмотря на возникающие трудности	
Обладание громкой, быстрой отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой	Обладание в совершенстве ораторским искусством	
Способность сохранять самообладание в неожиданной сложной обстановке	Невозмутимое спокойствие в различных ситуациях	
Пребывание всегда в бодром настроении	Постоянное душевное равновесие и активность	
Быстрое засыпание и пробуждение	Устойчивость к непредвиденным внешним раздражителям	
Частая несобранность, проявление поспешности в решениях	Отсутствие собранности и сосредоточенности, всесторонней оценки принимаемых решений, упрощенное представление об их значении	
Склонность иногда скользить по поверхности, отвлекаться	Рассеянность внимания, отсутствие сосредоточенности в работе	
Сумма баллов:		
Флегматический темперамент		
Спокойствие и хладнокровие	Душевное состояние, при котором сохраняется ясность мысли и выдержка в критической ситуации	
Последовательность и обстоятельность в делах	Целеустремленность и самоорганизованность	
Осторожность и рассудительность	Предвидение неблагоприятных исходов и умение их избегать в рискованных ситуациях	
Умение ждать	Способность сдерживать свои порывы до наступления благоприятного момента	
Молчаливость, нежелание попусту болтать	Неразговорчивость, малообщительность	
Обладание спокойной равномерной речью, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики	Необходимое условие для успешного изложения сложных вопросов	
Сдержанность и терпеливость	Умение владеть собой, принимая во внимание противоположное мнение	
Умение доводить начатое дело до конца	Стремление к завершенности начатого дела	

Продолжение таблицы 4.1

1	2	3
Нерастрачивание попусту сил при выполнении работы	Глубокая сосредоточенность при выполнении заданий	
Строгое соблюдение выработанного распорядка жизни, системы в работе	Неуклонное стремление к четкому, заранее выработанному ритму жизни и работы	
Сдерживание без усилий	Способность к объективной оценке обстоятельств, препятствующих выполнению решений	
Малая восприимчивость к одобрению и порицанию	Слабая реакция на оценку проявляемой деятельности	
Незлобливость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес	Добродушие, ироническое отношение к насмешкам и шуткам	
Постоянство в отношениях и интересах	Стабильность в установившихся взглядах	
Медленное включение в работу и переключение с одного дела на другое	Недостаточно быстрое восприятие нового	
Ровные отношения со всеми	Сдержанность в проявлении своих чувств	
Любовь к аккуратности и порядку во всем	Нетерпимость к отступлениям от правильного распорядка	
Трудная приспособляемость к новой обстановке	Замкнутость в общении	
Инертность, малоподвижность, вялость	Неспособность к активной деятельности	
Обладание выдержкой	Способность сохранять самообладание и стойко противостоять отрицательным воздействиям	
Сумма баллов:		
Меланхолический темперамент		
Стеснительность и застенчивость	Неуверенность в себе	
Растерянность в новой обстановке	Неспособность к быстрой ориентации	
Затруднения при установлении контактов с новыми людьми	Ощущение неловкости при обращении к незнакомым людям	
Неверие в свои силы	Сомнение в своих силах, способностях	
Стремление к одиночеству	Ощущение тягости от необходимости общения	
Чувство подавленности и растерянности при неудачах	Остро отрицательная реакция на возникающие неблагоприятные явления	
Склонность уходить в себя	Глубокая сосредоточенность на личных ощущениях и представлениях	
Быстрая утомляемость	Физиологическая особенность организма	

Окончание таблицы 4.1

Слабая, тихая речь, иногда снижающаяся до шепота	Индивидуальные свойства речи, снижающие возможность оптимального восприятия сообщаемой информации	
Невольное приспособление к характеру собеседника	Непроизвольное подчинение чужому мнению	
Впечатлительность до слезливости	Неспособность владеть собой при острых впечатлениях	
Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию	Остро воспринимается привлечение к себе всякого рода внимания	
Предъявление высоких требований к себе и окружающим	Строгость и принципиальность при оценке себя и окружающих	
Склонность к подозрительности и мнительности	Постоянная боязнь неприятностей	
Болезненная чувствительность и легкая ранимость	Обостренное восприятие обыденных явлений	
Чрезмерная обидчивость	Преувеличение значимости незаслуживающих серьезного внимания обстоятельств	
Скрытность и необщительность, нежелание делиться ни с кем своими мыслями	Отсутствие потребности в общении	
Малая активность и робость	Предрасположение к невозмутимому спокойствию и боязнь вызвать недовольство своими действиями и мнениями	
Безропотная покорность	Отсутствие самостоятельности и охотное подчинение чужому мнению	
Стремление вызвать сочувствие и помощь у окружающих	Острая потребность привлечения внимания к своим огорчениям с целью получения необходимой поддержки	
Сумма баллов:		

После заполнения анкеты подсчитываются суммы баллов по каждому типу темперамента:

X — сумма баллов признаков холерического темперамента;

C — сумма баллов признаков сангвинического темперамента;

Φ — сумма баллов признаков флегматического темперамента;

M — сумма баллов признаков меланхолического темперамента.

Затем составляется формула темперамента:

$$\frac{X}{S} \cdot 100; \frac{C}{S} \cdot 100; \frac{\Phi}{S} \cdot 100; \frac{M}{S} \cdot 100, \quad (1)$$

где $S = X + C + \Phi + M$ — сумма баллов по всем типам темпераментов.

Если в формуле (1) относительная сумма баллов темперамента составляет 40 % и более, то считается, что он является доминирующим в характере человека. Если от 30 до 39 % — темперамент ярко выражен, 20–29 % — выражен средне, менее 20 % — выражен слабо.

Характер человека можно изобразить в виде вектора на плоскости в координатах экстравертность-интровертность (горизонтальная ось) и стабильность-нестабильность (вертикальная ось). Пользуясь результатами расчетов формулы темперамента, строят вектор характера, как это показано на рисунке 4.1.

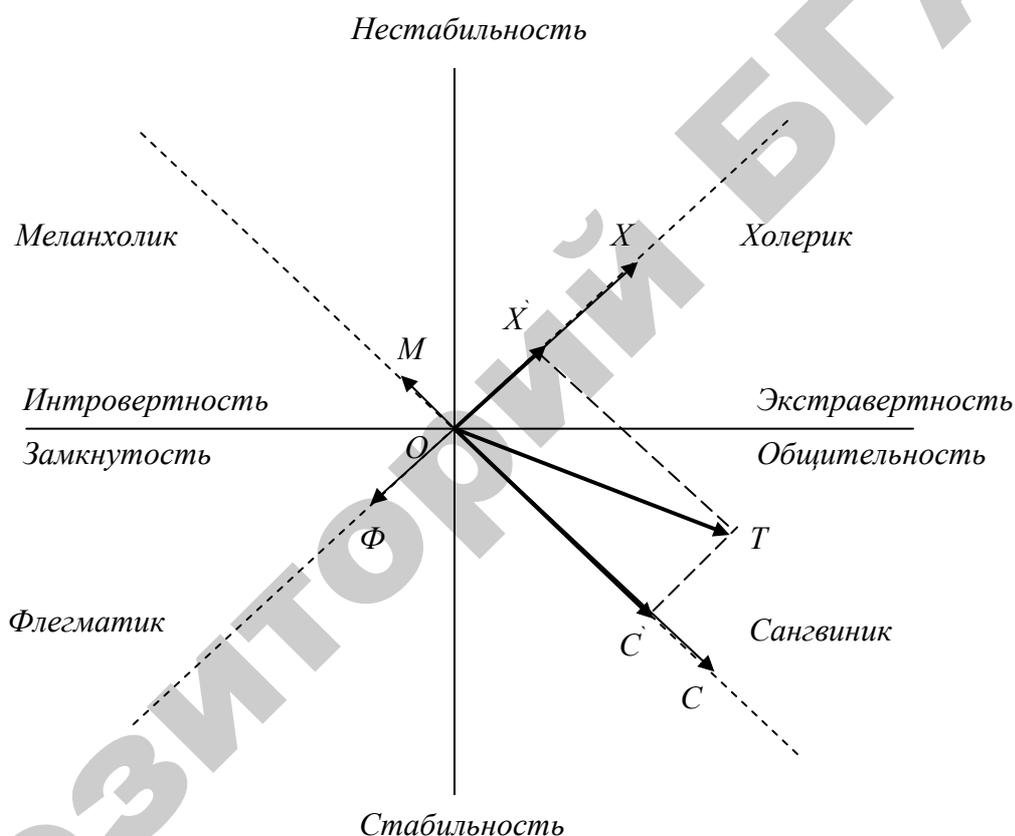


Рисунок 4.1 – Построение вектора характера

Вначале на координатной плоскости проводятся биссектрисы координатных углов. Затем выбирают единицу масштаба и откладывают на каждой биссектрисе отрезок, соответствующий (в процентах) тому или иному темпераменту (OX — холерик, OC — сангвиник, $O\Phi$ — флегматик, OM — меланхолик). Полученные отрезки складывают по правилам сложения векторов: векторы противоположного направления вычитаются, а результирующий вектор направляется в сторону большего из них (вектора OX и OC); векторы,

расположенные под углом друг к другу, складываются по правилу параллелограмма (результатирующий вектор характера OT).

Зная направление векторов характеров разных людей, можно предсказать особенности их совместного поведения (раздел 4.3).

4.5 Практическое задание

1. Ознакомьтесь с основными типами темпераментов. Обратите внимание на их характеристики и особенности, сильные и слабые стороны руководителей с различным темпераментом, взаимоотношения людей в зависимости от их темперамента, методику определения темперамента.

2. Используя приведенную в таблице 4.1 анкету и следуя рекомендациям раздела 4.4, определите свой темперамент.

При оценке своего поведения необходимо быть откровенным, не приукрашивать себя и не наговаривать на себя лишнее.

3. Сопоставьте свой темперамент с желаемым стилем руководства и установите корреляцию.

4. Ответьте на контрольные вопросы.

5. Оформите отчет о выполнении задания.

4.6 Контрольные вопросы

1. Понятие темперамента.

2. Дайте характеристику холерическому, сангвиническому, флегматическому и меланхолическому темпераменту.

3. Как темперамент влияет на деятельность руководителя?

4. Каково влияние темперамента на взаимоотношения людей?

5. Особенности методики оценки темперамента.

5 КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

5.1 Цель занятия

Каждый специалист, приступая к работе на производстве, прежде всего, встречается с необходимостью устанавливать обязательные взаимоотношения с людьми, участвующими вместе с ним в выполнении производственных операций. Эти отношения отличаются от взаимоотношений в обычной жизни: дружбы, товарищества, родственных связей и т.д., которые в большинстве случаев носят равноправный характер и устанавливаются на добровольных началах. На производстве отношения носят характер подчинения другому лицу или руководства другими людьми. Работник не всегда может прервать эти отношения по своему усмотрению. Он обязан подчинить свои желания требованиям производства.

Проблема управления конфликтом — одна из наиболее острых в деятельности руководителя любого ранга. Поэтому важной задачей руководителя является не только профилактика и ликвидация конфликтов, но и умение управлять ими.

В деятельности любой организации существуют потенциальные источники конфликтных ситуаций. Конфликты могут иметь самые разнообразные последствия для коллектива и взаимодействия людей. Конфликты нередко возникают на почве недостатков в организации труда. Часто встречающимися причинами конфликтов являются недостойное поведение людей и недостатки их характера, а также социально-психологические особенности коллектива (в том числе психологическая совместимость, разный уровень подготовки персонала, нравственный климат). Возможны конфликтные ситуации, когда в силу эгоистических установок некоторые личности отдают предпочтение достижению собственных целей в ущерб интересам коллектива.

Цель занятия: понять сущность конфликтов, природу их возникновения и протекания, получить навыки управления ими.

5.2 Сущность конфликта

Конфликтом принято считать трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Участники конфликта называются *оппонентами* (от латинского противополагающий, возражающий). В конфликтах обычно участвуют отдельные индивиды, но зачастую они являются представителями групп, подразде-

лений и даже целых организаций, т.е. оппонентами в конфликтной ситуации выступают часто сложные социальные образования.

Всякий конфликт разворачивается с *конфликтной ситуацией*. Участники конфликта — это *оппоненты*. Сила оппонента (индивида, группы, организации) определяется через сравнительную сложность их структуры и называется *рангом оппонента*. Оппонент первого ранга — индивид, выступающий от собственного имени и преследующего личные цели. Оппонент второго ранга — это группа, преследующая в конфликте групповую цель. Оппонент третьего ранга — это структура, состоящая из взаимосвязанных групп с общей целью. Логично также определить и оппонента нулевого ранга. Под ним можно понимать индивида в то время, когда он в споре с самим собой только вырабатывает свое решение, свою позицию. В процессе конфликта оппоненты, стараясь сохранить свой ранг, всячески стремятся снизить ранг оппонента, как правило, до первого ранга.

Началом конфликта является *инцидент*, т.е. действия, направленные на создание конфликта.

Конфликтная ситуация и инцидент в определенном смысле независимы. Например, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а инцидент возникнуть случайно. Кроме того, конфликтная ситуация может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может образоваться случайно, без определенных целей, в силу психологических особенностей оппонентов. То же самое относится и к инциденту. При этом конфликтная ситуация любого из перечисленных типов может сочетаться с любым типом инцидента. Таким образом, можно выделить четыре типа конфликтной ситуации и инцидента по характеру возникновения: объективные целенаправленные, объективные нецеленаправленные, субъективные целенаправленные, субъективные нецеленаправленные.

У каждого оппонента есть своя внутренняя причина, толкающая его на конфликт. Она называется *предметом конфликта*. Предмет конфликта отличается от объекта конфликта, поскольку объект по отношению к оппонентам выступает как внешняя сущность. Однако конфликтное взаимодействие между одними и теми же оппонентами может оказаться безразличным к объекту и держаться только на предмете. Например, наличие личной неприязни при объективных причинах их противоборства. В случае разрешения конфликта, личная неприязнь может оставаться и являться потенциальным источником возникновения нового конфликта. Предметом конфликта может быть и стремление одного из оппонентов занять должность другого при наличии оснований для справедливой критики.

5.3 Классификация конфликтов

Широко распространено в социально-психологических исследованиях деление конфликтов на деловые и эмоциональные. *Деловой конфликт* происходит из-за вполне конкретных причин, к числу которых можно отнести должностные обязанности и права, ответственность за порученное дело и т.п. *Эмоциональный конфликт* протекает в форме враждебных отношений между его участниками, для которых объект конфликта всегда отыщется. Источники эмоциональных конфликтов кроются либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости. Особенностью динамики развития делового конфликта является определенная вероятность того, что он может превратиться в эмоциональный, т.е. сам по себе объект конфликта теряет свою значимость для оппонентов. В результате формируется негативное отношение оппонентов друг к другу, они теряют свою объективность. В этом кроется самая большая опасность, заложенная в конфликтах.

Конфликты классифицируются также по форме их проявления: внутриличностный, межличностный, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт представляет собой столкновение между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.д. Внутриличностный конфликт может быть трех типов:

- «приближение-приближение». Этим обозначается состояние, когда индивиду приходится выбирать между двумя в равной степени привлекательными, но требующими противоположных действий альтернативами;
- «приближение-удаление». Здесь одна и та же цель для индивида обладает в равной степени привлекательностью и непривлекательностью (такой конфликт называют также амбивалентным). Например, интересная, но малооплачиваемая работа или наоборот;
- «удаление-удаление». Здесь индивид вынужден выбирать между в равной степени непривлекательными альтернативами (т.е. из двух зол надо выбрать одно).

Межличностный конфликт возникает, когда действующие лица либо преследуют несовместимые цели и реализуют противоречивые ценности, либо одновременно в конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута только одной из сторон.

Межгрупповой конфликт возникает, когда конфликтующими сторонами выступают социальные группировки, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу на пути их осуществления.

Другими основаниями классификации конфликтов являются объем, длительность конфликта, степень включенности и т.д. Например, по объему

различают конфликты *глобальные и парциальные*. Первого вида конфликты охватывают всех, кто находится в зоне действия конфликта. Парциальный — это парный конфликт. Иногда это конфликт руководителя с одним из сотрудников организации или противостояние рядовых сотрудников. Такого рода противоречия разрешаются внутренними силами.

По длительности действия конфликты подразделяют на *кратковременные и затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Конфликты второго вида связаны обычно с объективными трудностями, которые нелегко преодолеть.

В качестве одного из критериев группирования конфликтов можно считать степень их влияния на жизнь и труд коллектива. В этом плане можно говорить о конфликтах, лихорадящих коллектив и разрушительных для него.

5.4 Источники конфликтов

Источниками конфликтов могут служить различные противоречия, возникающие в производственных и межличностных отношениях:

- противоречия поиска, когда сталкиваются новаторство с консерватизмом;
- противоречия групповых интересов, когда люди отстаивают интересы только своей группы при игнорировании общих интересов;
- противоречия, связанные с личными эгоистическими побуждениями, когда корысть и карьеризм подавляют все другие мотивы;
- противоречия несостоявшихся ожиданий.

В деятельности предприятий на первом месте (по их числу и значимости) стоят *производственные конфликты*, связанные с организацией труда и неудовлетворенностью своим трудом. На втором месте — конфликты в проведении общественной работы, а на третьем — межличностные конфликты, возникающие вследствие психологической несовместимости некоторых членов коллектива.

Случается, что источниками конфликтов являются так называемые порочные круги управления, когда функции, обязанности, власть и ответственность четко не распределены между членами коллектива.

Особый случай составляют конфликты, вызванные недостатками личностных качеств руководителей, стиля руководства. Отрицательными качествами руководителя, которые оказывают влияние на стиль руководства и часто приводят к конфликтам, являются:

- неправильные анализ и оценка труда подчиненных;
- неправильные приказы;
- наличие любимчиков в коллективе;

- предвзятое отношение к определенной части подчиненных;
- несправедливость к подчиненным;
- заискивание перед вышестоящим начальством;
- неправильное отношение вышестоящих органов к таким руководителям.

В практике работы некоторых руководителей встречаются такие черты характера, как авторитарность, грубость, несправедливость. Упоение властью, авторитарность чаще всего проявляются у руководителей, постоянно применяющих директивный стиль руководства. Человек, часто отдающий приказы, подвержен опасности возникновения у него чувства собственного превосходства, что ослабляет способность к самокритике. Среди причин, порождающих у некоторых руководителей псевдоавторитет, выделяют следующие:

- руководитель считает, что пока нецелесообразно советоваться с подчиненными, так как их уровень деловых качеств не достиг требуемого значения;
- руководитель уверен, что подчиненные должны бояться его.
- когда иметь псевдоавторитет легче и удобнее, чем настоящий авторитет.

Меньше нужно требовать от себя;

- если отрицательные черты характера такие, как грубость, самодурство, могут быть средством самозащиты, ибо нормальные отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. Отсюда и болезненная нетерпимость таких руководителей к критике.

Другие причины, порождающие производственные конфликты:

- отсутствие сознательной дисциплины у членов коллектива, что тормозит работу руководителя и развитие коллектива;
- наличие в коллективе социально вредных элементов;
- сложившаяся косность и инертность в работе отдельных подразделений;
- неблагоприятные материальные условия деятельности.

Следует выделить и еще одну группу причин — это взаимное непонимание людей. Например, деловое замечание или полезная рекомендация руководителя воспринимается как выпад против него. Имеет место и обратная ситуация. В том и другом случае, особенно при обостренном самолюбии, имеет место ложное переживание обиды, настраивающее одного человека против другого.

Конфликтные отношения могут возникать не только между руководителем и коллективом, но и между его членами. Их причинами могут быть психологическая несовместимость или моральные свойства отдельных личностей. В коллективах нередко встречаются лица с тяжелым характером, склонные к спорам и интригам. Они-то достаточно часто и создают конфликты. Конфликты, вызванные противоречиями личностных свойств, можно также классифицировать. В частности отмечены:

- конфликты, возникающие на основе неадекватных социальных представлений личности и реальной действительности;
- конфликты, как результат переоценки своих возможностей и недооценки их другими людьми;
- конфликты, возникающие из-за недостаточной информации;
- конфликты, как результат неадекватности социальных устремлений;
- конфликты, возникающие на почве сугубо интимных отношений.

Потенциальных источников конфликтов в производственном коллективе существует достаточно много. Долг каждого руководителя держать их под постоянным контролем.

5.5 Развитие конфликтов

Чаще всего конфликты назревают постепенно и вначале находятся в «инкубационном», скрытом состоянии, когда конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои жалобы. Однако официально они предпринимают попытки решить вопрос мирно, требуя удовлетворения просьбы, отмены каких-либо распоряжений, устранения каких-либо неблагоприятных факторов, условий труда и т.д. Когда такие обращения наталкиваются на противодействия, отказ решить вопрос, конфликт переходит в открытую форму. В этом случае каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь людей на свою сторону. Нарастая, противоборство нередко принимает и публичный характер (выступления на собраниях, обращение в вышестоящие инстанции и т.д.).

Конфликт может возникнуть и внезапно — чаще всего при коренной ломке уклада жизни и труда, при введении нового, резком обращении, несправедливой оценке поведения личности и т.п.

Можно выделить три стадии или три этапа развития отношений в конфликтной ситуации:

Первый этап. Определение, осознание участниками ситуации как конфликтной.

Второй этап. Выбор стратегии, определяющей ход взаимодействия в конфликтной ситуации. Действия направляются оппонентами на достижение значимых целей и структурируются в определенную линию поведения, что позднее оформляется как общая стратегия поведения.

Третий этап. Выбор действий в рамках общей стратегии взаимодействия. Эта стадия взаимодействия в конфликтной ситуации характеризуется столкновением стратегий и тактик, индивидуального поведения. Здесь выявляется, какая из сторон достигает целей. Поэтому можно предположить,

что ощущение угрозы вызовет желание одной из сторон расширить сферу своих прав или сузить сферу своих обязанностей по отношению к другой стороне. Так или иначе, ощущение угрозы есть свидетельство восприятия ситуации как конфликтной.

Наличие конфликтной ситуации вовсе не предполагает, что взаимодействие людей будет развиваться по какой-то единой схеме. Можно выделить, по крайней мере, три направления, каждое из которых будет определять специфику развития отношений между оппонентами в конфликте.

Первое — уход от ситуации. Осознав ситуацию как конфликтную, оценив ее возможные исходы, один из оппонентов может принять решение о выходе из сложившейся системы отношений. Таким образом, конфликт будет элиминирован за счет распада системы.

Второе — одна из сторон (или обе) выбирает способ структурирования конфликта путем переговоров или торга, когда каждая из сторон получает не все, к чему стремится, но ту часть, которая способна ее удовлетворить. Развитие конфликтной ситуации во многом зависит от того, как эмоционально переживают оппоненты сам конфликт. По характеру переживания конфликтной ситуации выделяют четыре группы людей: эмоциональные, активные, рассудительные и индифферентные.

Третье — оппоненты принимают решение о начале противоборства. Обычно на такой шаг решаются, если высоко оценивают свои шансы на успех и располагают значительными ресурсами для борьбы. Чтобы увеличить собственные ресурсы и вынудить соперника делать ошибки, что, естественно, снизит его шанс на успех, оппоненты прибегают к различного рода *тактическим приемам*:

- демонстрация усиления собственных ресурсов, когда одна из сторон информирует другую о реальной возможности увеличить собственные ресурсы в такой мере, что они будут в значительной степени превышать ресурсы другой стороны. Эта тактика способна вызвать целый ряд реакций, причем наиболее важными из них являются две крайние. С одной стороны, это может побудить противную сторону предпринять действия, направленные на дополнительную мобилизацию собственных ресурсов. В ином случае эта сторона может оценить свое положение как более слабое и пойти на требуемые уступки;
- выжидание, удержание предыдущего состояния (включая также некоторые уступки). Эта тактика часто применяется с целью получения дополнительной информации о другой противоборствующей стороне, которая часто скрывает свои возможности. Выжидание, отсутствие действий со стороны одного из оппонентов в условиях примерного равенства сил создает своего рода ситуацию неопределенности. В этом случае выжидающая сторона рассчитывает на то, что ее оппоненты, находясь в напряжении из-за самого факта конфликта, под-

вергнутся дополнительному напряжению из-за неопределенности ситуации и предпримут какие-то действия. Эти действия и послужат информацией о состоянии оппонента, его возможностях. Если выжидание становится слишком затянутым, то выжидающая сторона может быть сама инициатором определенных действий, даже незначительных уступок, что вызовет определенную реакцию оппонентов и даст, тем самым, нужную информацию;

- риск. Эта тактика применяется как при равенстве, так и неравенстве сил участников конфликта. В обоих случаях тактика риска рассчитана на неожиданный эффект от действия. Рискующая сторона предпринимает серию быстро следующих друг за другом максимально эффективных действий именно в тот промежуток времени, который необходим другой стороне для оценки новой ситуации и выработки решений для ответных действий. Риск, если он успешен, вынуждает соперников совершать грубые промахи и ошибки;

- принуждение. Чаще всего эта тактика используется более сильной стороной. Она ставит более слабую сторону в жесткие условия, когда та не имеет возможности определить ситуацию до конца и мобилизовать дополнительные ресурсы;

- ложные маневры, дезинформация. Эта тактика достаточно распространена. Естественно, что достижение цели одним из участников конфликта происходит за счет другого, возможности кооперации здесь отсутствуют, поэтому каждый из оппонентов должен по-своему решать проблему получения информации. В такой ситуации каждый из участников будет стремиться скрыть свои слабые стороны, ибо, проявив их, он оказывается в худшей позиции. Поэтому соперники часто прибегают к дезинформации, ложным маневрам;

- снижение ранга оппонента. Как правило, такой прием применяется в деловых конфликтах, имеющих эмоционально яркую оценку. Здесь один из оппонентов обвиняет другого, отстаивающего интересы дела, производства, в наличии скрытых сугубо личных интересов, которые и являются главными. Такой прием является типичным и наиболее распространенным.

Таким образом, знание динамики развития конфликтов, определение типичных этапов, тактики оппонентов позволяет осуществлять на них активное влияние, не давая им развиваться до сложно контролируемых форм, которые могут привести к негативным последствиям для коллективов.

5.6 Преодоление конфликтов

Одним из надежных путей преодоления конфликтов является правильный подбор состава исполнителей и рациональная расстановка кадров, с учетом их психологических возможностей. Для эффективного управления руководителю необходимо, прежде всего, подобрать себе соответствующих заместителей.

тителей или помощников. Монолитность управления при прочих равных условиях служит важным фактором предупреждения конфликтов в коллективе.

Важным фактором профилактики конфликтов является четкая организация труда и принципиальность в отношении к людям. Не меньшее значение имеет отношение людей в коллективе, и в первую очередь — отношение руководителей к подчиненным. Быть всегда справедливым, чутким, требовательным, жить общим делом, а не личными соображениями о своем престиже — вот что создает авторитет руководителю и предупреждает возможность столкновения с ним. Авторитетность руководителя — важнейший фактор антиконфликтности.

К профилактическим мерам по предупреждению конфликтов относится знание членами коллектива своих прав и обязанностей. При этом условии руководители могут предвидеть реакции членов коллектива на их действия и, тем самым, принять необходимые меры для предупреждения возможного конфликта.

Одним из важнейших факторов предупреждения конфликтов является организованность коллектива, т.е. способность группы (коллектива) сочетать разнообразие мнений и форм инициативного поведения ее участников с единством действия, направленного на достижение общегрупповых целей.

Показатели организованности:

- стремление к сохранению группы как целого;
- наличие авторитетного и полномочного актива;
- единство мнений об организаторах;
- субординационная совместимость;
- способность группы к сохранению организованных действий ее участников;
- стремление к сотрудничеству при активной личной инициативе.

Одним из способов разрешения конфликта является обращение оппонентов к «третьей стороне», при взаимных обязательствах с полным подчинением его решению. Например, обращение в общественные организации. В этом случае объективность и беспристрастность обсуждения вопроса — первая, но наиболее важная предпосылка преодоления конфликта. Если же одна из конфликтующих сторон начинает чувствовать тенденциозность обсуждения, то конфликт еще более разгорается, расширяя сферу своего действия.

Весьма эффективным способом ликвидации межличностного и межгруппового конфликтов является организация сотрудничества. Суть его сводится к следующему. Конфликтующим лицам или группам поручается одно общее дело, в выполнении которого они заинтересованы. Причем в достижении поставленной цели они должны использовать результаты работы друг друга и постоянно обмениваться информацией. В этом случае, во-первых, ситуация сотрудничества способствует большему разделению функций, ролевой

специализации, ведет к повышению эффективности деятельности групп. Во-вторых, в ситуации сотрудничества происходит формирование сплавляющих положительных установок между членами группы (или групп), что способствует росту взаимного доверия, открытости общения, обеспечивает более стабильную основу для продолжения сотрудничества. В-третьих, условия сотрудничества способствуют формированию большей положительной восприимчивости участников к воздействиям других членов, возникает тенденция шире использовать механизмы убеждения, чем принуждения. В принципе, сотрудничество, если оно осуществляется успешно, способствует формированию положительного эмоционального отношения между группами, снимает напряженность в отношениях и элиминирует конфликт. Однако применять этот метод надо весьма осторожно при глубоком анализе противоречий, приводящих к конфликту, иначе этот метод может только усугубить конфликт.

Важным фактором, определяющим возникновение и развитие конфликта, является социально-психологический климат в коллективе, т.е. тот эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется в межличностных отношениях. Известно, что в коллективах, где хороший климат, очень мало конфликтов и наоборот. Каков же социально-психологический климат коллектива можно судить по ряду признаков. Видное место среди них занимают формы его проявления. Рассмотрим некоторые из них:

- удовлетворенность членов коллектива взаимоотношениями работников (по горизонтали и по вертикали), официальными и неофициальными каналами коммуникаций, общими условиями деятельности, сплоченностью коллектива, его настроением, общественным мнением. Главное — это удовлетворенность, т.е. как членами коллектива оцениваются эти характеристики;
- отношение работника к выполняемой работе, к коллективу и нормам поведения в нем;
- социальные установки, ценностные ориентации, общественная активность, т.е. на что работники настроены;
- эмоционально-психологические явления. Это межличностные симпатии, подражание одних людей другим, заражения друг друга настроениями, выявления авторитета, популярности;
- организация труда, система оплаты, стимулирование.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами, при участии многих лиц. Успех его преодоления зависит также от многих факторов. При разрешении конфликта необходимо руководствоваться интересами дела и принципами гуманизма.

5.7 Практическое задание

1. Ознакомьтесь с понятием конфликта. Обратите внимание на классификацию конфликтов, их источники и разрешение.
2. Ответьте на контрольные вопросы.
3. Проанализируйте ситуации, приведенные в разделе 5.9.
4. Используя тест, приведенный в разделе 5.10, определите, как Вы умеете разрешать конфликтные ситуации.
5. Оформите отчет о выполнении задания.

5.8 Контрольные вопросы

1. Понятие конфликта, конфликтной ситуации.
2. Как классифицируются конфликты по форме их проявления?
3. Какие противоречия, возникающие в производственных и межличностных отношениях, могут служить источниками конфликтов?
4. Какие недостатки личных качеств руководителя и стиля руководства часто приводят к конфликтам?
5. Какие причины могут вызвать конфликтные отношения между членами коллектива?
6. Какие этапы развития отношений можно выделять в конфликтной ситуации?
7. Назовите важнейшие факторы профилактики конфликтов.
8. Перечислите наиболее аффективные способы разрешения конфликтов.

5.9 Ситуации для анализа

5.9.1 Ситуация «Наказание с поощрением»

Сущность ситуации: противоречиво-непоследовательные действия подчиненного, ставящие руководителя коллектива в затруднительное положение по отношению к оценке действий этого подчиненного.

Фабула ситуации. Подчиненный Б совершает проступок или проявляет недобросовестность в работе и почти одновременно с этим совершает поступок, делающий ему честь, или добивается определенных успехов в работе, но только в ином отношении, нежели в том, где он проявил недобросовестность. Руководитель А либо уже наказал Б за его проступок (и тогда перед ним стоит вопрос: правильным ли будет вслед за наказанием выносить Б поощрение), либо еще не успел наказать (тогда ему необходимо решить вопросы: наказывать или поощрять, или что-нибудь другое).

Решение проблемы. Справедливость требует, чтобы и проступок и заслуги, плохая и хорошая работа неукоснительно были отмечены соответствующими актами наказания и поощрения. Если в данной ситуации руководитель не предпримет никаких шагов, он может быть заподозрен в нерешительности и беспринципности. Если он справедливо нака-

жет работника и не отметит вслед за этим его заслуг, он тем самым обнаружит негативную установку к работнику и справедливо будет заподозрен последним в необъективности, если, закрыв глаза на проступок работника, руководитель поощрит его, это может вызвать у остальных подчиненных мнение о снисходительном подходе руководителя к провинившимся или о покровительстве. Лишь справедливое наказание с последующим справедливым поощрением оптимальным образом решает проблемную ситуацию.

Классическим примером ситуации «Наказание с поощрением» может служить эпизод из романа В.Гюго «Девяносто третий год», когда на военном корабле в открытом море по вине неосмотрительного канонира одна из пушек сорвалась с цепей и, как скачущий зверь, начала метаться от борта к борту, угрожая жизни пассажиров. Канонир, проявив мужество и находчивость, сумел водворить пушку на прежнее место. Как был отмечен поступок этого человека? Канонира подвели к старому генералу. Старик бросил на канонира быстрый взгляд. «Поди сюда,» — приказал он. Канонир сделал шаг вперед. Старик повернулся к графу дю Буабертло, сиял с груди капитана крест Святого Людовика и прикрепил его на куртке канонира. «Ура,» — прокричали матросы. Солдаты мороккой пехоты взяли на караул. Но старый генерал, указав пальцем на сиявшего от счастья канонира, добавил: «А теперь расстрелять его».

Чем же мотивировал свои решения этот старый генерал? «Смертной казни заслуживает тот, кто допустил оплошность перед лицом врага. Всякая оплошность непоправима. Мужество достойно вознаграждения, а небрежность достойна кары».

5.9.2 Ситуация «Щекотливое положение»

Сущность ситуации: затруднительное положение руководителя, когда в присутствии одного лица он должен оценить действия другого, но более авторитетного лица, на которое поступили вполне обоснованные жалобы со стороны первого.

Фабула ситуации. Подчиненный Б жалуется руководителю А на неправильные действия В (он может являться непосредственным руководителем В), который не понял мотивов, намерений Б или неправильно оценил его деловые предложения. А сознает неправоту В и стоит перед выбором: либо признать перед Б неправильность действий В и отменить его решение (но это может отрицательно повлиять на авторитет В, которого А высоко ценит как работника), либо проявить солидарность с В (и тем самым, усугубить несправедливость по отношению к Б). Каков же выход?

Решение проблемы. Очевидно, решение не должно подрывать авторитета должностного лица, допустившего ошибку, и одновременно эта ошибка должна быть исправлена. Непедагогичным и неправильным было бы сразу же признать перед пострадавшим ошибку должностного лица, если эта ошибка не имела характера злого, намеренного вредного действия. Лучший вариант решения — это дать возможность В самому исправить свою ошибку. Для этого А: 1) выслушав жалобы или претензии Б обещает разобраться в возникшем конфликте и исправить положение; 2) старается сгладить отрицательные высказывания Б в адрес В и представить конфликт как результат определенного «недоразумения» или «взаимонепонимания»; 3) сразу же после разговора с В связаться с В и объяснить ему ошибочность принятого решения или действия, посоветовать, каким образом это можно исправить. После этого А либо советует Б снова обратиться к В, чтобы «детально во всем разобраться», либо советует В пригласить к себе Б для «объяснения», в процессе которого В деликатно должен исправить свою ошибку. От меры и характера неправильных действий В по отношению к Б зависят отношение к нему А: В может быть наказан или дружески предупрежден. Наилучшим исходом конфликта является такой, при котором Б считал бы, что В исправил свою ошибку самостоятельно, без вмешательства А или какого-либо давления сверху.

Именно по такой схеме проходило разрешение конфликтной ситуации в одной из проектно-исследовательских организаций. К заместителю директора обратился молодой конструктор с жалобой на то, что его техническую идею «заморозил» начальник отдела,

обвинив конструктора в прожектерстве и сославшись на то, что его идея же соответствует профилю работы группы. Заместитель директора, пригласив для оценок специалистов, одобрил техническую идею конструктора (про себя) и тут же посоветовал ему еще раз обратиться к начальнику отдела, т.к. тот, возможно, не до конца понял. После ухода конструктора он тотчас же позвонил начальнику отдела, высказал свое мнение о «замороженной» идее и посоветовал более тщательно во всем, разобраться. Начальник отдела признал ошибочность своего решения.

5.9.3 Ситуация «Наказание косвенного виновника»

Сущность ситуации: неправильные действия подчиненного, неявно поощряемые либо его непосредственным руководителем, либо кем-то из его коллег, ставящие вышестоящего руководителя перед необходимостью выявления основного виновника ситуации.

Фабула ситуации. Подчиненный Б систематически нарушает дисциплину или не выполняет своих обязанностей при покровительстве или с поощрения его непосредственного руководителя В (или старшего из своих коллег). Вышестоящий руководитель А знает не только о плохой работе Б, но и то, что В неявно, в силу своей слабохарактерности или приятельских отношений с Б поощряет его недобросовестность, умалчивая о ней. Непосредственных, явных причин и поводов для наказания В как будто бы нет, должен быть наказан Б. Но вместе с тем А осознает, что в плохой работе Б значительная вина В. Кого же следует в большей степени наказать?

Решение проблемы. На В лежит двойная вина: он плохо выполняет свои обязанности руководителя (или старшего товарища) и при его попустительстве Б плохо работает, наносит ущерб коллективу. Поэтому в большей степени должен быть наказан В, даже если непосредственным виновником проступка является не он, а Б.

А наказывает В, мотивируя это как за пособничество, попустительство Б, либо представляя дело таким образом, что проступок Б совершен В. Последний вариант особенно эффективен там, что он, во-первых, позволяет разоблачить тайну проступка, найти действительного виновника В, во-вторых, может поломать приятельские отношения между В и Б.

Так, один из учителей математики после тщательной борьбы со списыванием контрольных работ в классе поставил двойку сильному ученику, несмотря на правильно решенную задачу. Эту оценку он обосновал записью в тетради: «Списано у Лихачева». Сильный ученик вознегодовал: ведь всему классу известно, что списывал не он у Лихачева, а Лихачев у него. Но он тут же понял мудрое решение учителя и впредь не позволял никому у себя списывать. Лихачев вынужден был признаться, что списывал он.

Еще один пример. Когда заведующий хоздвором одного из культурно-просветительских учреждений разрешил своему приятелю незаконно пользоваться автофургоном, директор учреждения, зная, кто действительно пользовался автотранспортом, объявил, тем не менее, выговор заведующему и обосновал свой приказ следующим образом: «За пользование служебным транспортом в личных целях». Уязвленный «несправедливым» выговором, заведующий не выдал своего приятеля, но автофургонок перестал ему давать.

5.9.4 Ситуация «Удар на себя»

Сущность ситуации: угроза наказания работника, совершившего ошибку, подлинные причины которой известны непосредственному начальнику, но неизвестны вышестоящему руководителю, собирающемуся применить санкции.

Фабула ситуации. Подчиненный Б допускает врыв в работе и оказывается под угрозой санкций со стороны вышестоящего руководства А. Поскольку Б допустил этот срыв либо по своей некомпетентности, неопытности, либо по причине неуравновешенного душевного состояния (по семейным, домашним причинам) и поскольку А эти причины неизвестны или в расчет не принимаются, то ожидаемые меры наказания Б нежелательны и чреватые конфликтной ситуацией.

Непосредственный руководитель В, хорошо знающий Б, понимает нежелательность санкций, но вместе с тем перед ним возникает вопрос: как их предупредить.

Решение проблемы. 1) Можно было бы попытаться объяснить А подлинные причины срыва, но такие действия могут себя не оправдать, т.к. А мог бы воспринять это как либерализм В или плохую его работу с подчиненными и, наказав Б, он одновременно мог бы подвергнуть наказанию и В. 2) А мог бы не поверить объяснениям В, истолковать их иначе. 3) Для Б нежелательно оглашение подлинных причин срыва в работе. Лучшим решением ситуации является взятие вины подчиненного на себя. Такое действие является справедливым по отношению к Б, если срыв допущен по неопытности или незнанию. Оно вызывает глубокое уважение и признательность со стороны Б, а также стремление как можно быстрее загладить свою вину перед В и впредь не допускать срывов. Если оно вызывает определенную меру наказания В со стороны А, то тем не менее А не может не видеть благородства В и это предотвратит напряженность отношений между В и А.

5.9.5 Ситуация «В чем ошибка?»

Фабула ситуации. На собрания трактористов, подводя итоги работы по постановке техники на зимнее хранение, инженер-механик сказал: «Хорошо товарищи поработали, особенно Иван Кондратьевич и Михаил Трофимович, да и остальные поработали неплохо. Даже Сидорович со своим напарником ни разу не нарушили дисциплину, а уж они любят «отвлечься». Всю следующую неделю Сидорович и Прохоренко (напарник) работали плохо, а инженер никак на мог вонять, в чем дело.

В чем ошибка инженера? Как следовало поступать?

Решение проблемы. Ситуация проста и приведена для того, чтобы подчеркнуть, что любой, даже незначительный промах руководителя может воздать атмосферу недовольства. В небольшом коллективе обычно недостатки руководителя особенно заметны и имеют тенденцию накапливаться, выливаясь подчас в конфликтную ситуацию. Следует не забывать подобных «мелочей».

5.9.6 Ситуация «Критические замечания»

Фабула ситуации. Председателя сельскохозяйственного производственного кооператива на отчетном собрании подвергли резкой критике. Но большинство критических замечаний к нему непосредственно не относятся.

Как следует ответить на критические замечания?

Решение проблемы. В любом случае не следует «кипятиться» и чрезмерно нервничать, а если целесообразно, то конкретно и убедительно выступить, приняв за основу один из предлагаемых вариантов:

- поблагодарить за критику, а замечания принять во внимание;
- заверить работников, что виновные будут наказаны;
- замечания отвергнуть и с помощью фактов раскрыть действительное состояние дел;
- отвергнуть замечания, пояснить мотивы, которыми руководствовался выступающий.

5.9.7 Ситуация «Как поступить?»

Фабула ситуации. Заведующий ремонтной мастерской, проходя по территории, обратил внимание на оживленно беседующих рабочих. Ту же картину он увидел на обратном пути через полчаса. Как ему следует поступить?

Решение проблемы. Выбрать один из следующих вариантов:

- подойти и тактично попросить приступить к работе;
- предложить бригадиру принять необходимые меры;
- подозвать одного из беседующих и напомнить о работе;
- отвлечь одного или двух из группы, имея в виду, что остальные разойдутся сами.

5.9.8 Ситуация «Какое принять решение?»

Фабула ситуации. В сельскохозяйственном производственном кооперативе на производственном совещании, посвященном совершенствованию управления, исполнители хозяйственного договора, оценивая листы фотохронометражных наблюдений за использованием рабочего времени, доказали, что главней инженер недостаточно требователен. Председателя с главным инженером связывает дружба.

Какие решения целесообразно принять?

Решение проблемы. По-видимому, здесь возможно рекомендовать один из следующих вариантов:

- прививать главному инженеру деловые качества, принимая на себя часть его функций;
- подобрать свойственную его характеру работу в пределах хозяйства;
- помочь главному инженеру найти работу вне хозяйства.

5.10 Тест

Чтобы выяснить, достаточно ли Вы корректны, какова степень Вашей агрессивности и умеете ли Вы разрешать конфликтные ситуации, Вам необходимо из предлагаемых ответов выбрать один.

1. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта? а) Всегда. б) Иногда. в) Никогда.

2. Как Вы ведете себя в критической ситуации? а) Внутренне кипите. б) Сохраняете полное спокойствие. в) Теряете самообладание.

3. Каким Вас считают коллеги? а) Самоуверенным. б) Дружелюбным. в) Спокойным и независимым.

4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность? а) Примите ее с некоторыми опасениями. б) Согласитесь без колебаний. в) Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу? а) Выдадите ему «по первое число». б) Заставите вернуть. в) Спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь?

6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если с работы он (она) пришел позже обычного? а) Что это тебя так задержало? б) Где ты ходишь допоздна? в) Я уже волнуюсь.

7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля? а) Стараетесь обогнать машину, которая «показала Вам хвост». б) Вам все равно, сколько автомобилей Вас обогнало. в) Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто Вас не догнал.

8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь? а) Сбалансированными. б) Легкомысленными. в) Крайне жесткими.

9. Что Вы предпринимаете, если не все удастся? а) Пытаетесь свалить вину на другого. б) Смиряетесь. в) Становитесь впредь осторожнее.

10. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях неэтичного поведения среди современной молодежи? а) Пора запретить им такие развлечения! б) И чего мы с ними столько возимся? в) Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать.

11. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому? а) И зачем только на это нервы тратил! б) Видимо, он шефу приятнее. в) Может быть мне это удастся в другой раз.

12. Как Вы смотрите страшный фильм? а) Боитесь. б) Скучаете. в) Получаете искреннее удовольствие.

13. Если из-за дорожной пробки опаздываете на важное совещание: а) Будете нервничать. б) Будете думать, как можно вызвать снисходительность партнеров. в) Огорчитесь.

14. Как Вы относитесь к своим деловым, спортивным и другим успехам? а) Обязательно стараетесь быть первым. б) Цените удовольствие почувствовать себя молодым. в) Очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане? а) Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание. б) Стерпите, избегая скандала. в) Отправитесь с жалобой к директору.

16. Как себя поведете, если Вашего ребенка обидели в школе? а) Поговорите с учителем. б) Устроите скандал родителям «малолетних преступников». в) Посоветуете ребенку «дать сдачи».

17. Какой Вы человек? а) Средний. б) Самоуверенный. в) Пробивной.

18. Что Вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал перед Вами извиняться? а) Простите, это моя вина. б) Ничего, пустяки. в) А повнимательней Вы быть не можете?

19. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи? а) Когда же, наконец, будут приняты ответные меры? б) Надо бы ввести телесные наказания. в) Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.

20. Представьте, что Вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное Вы предпочитаете? а) Тигра или леопарда. б) Домашнюю кошку. в) Медведя.

Таблица 5.1 – Таблица для подсчета результатов

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ответ а)	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	3
Ответ б)	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1
Ответ в)	3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Результаты тестирования.

36–44 очков. Вы умеренно агрессивны, но можете успешно руководить людьми. В Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестоким к другим людям, неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы как травинка гнетесь под любым ветерком, и все же побольше решительности Вам не помешает.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — Москва : Экономистъ, 2003. — 528 с.
2. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — Москва : Новое знание, 2004. — 336 с.
3. Парахина, В.Н. Практикум по теории управления : учебное пособие / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий. — Москва : Финансы и статистика, 2003. — 272 с.
4. Яновская, Л.Ф. Образцы должностных инструкций с комментариями / Л.Ф. Яновская, Е.П. Пархимчик. — Минск : Дикта, 2006. — 688 с.
5. Паневчик, В.В. Делопроизводство. Документационное и оргтехническое обеспечение управления : практикум / В.В. Паневич, С.В. Некраха. — Минск : БГЭУ, 2004. — 347 с.

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

*Практикум для студентов специальностей
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,
1-26 02 02 «Менеджмент»*

Составители:

Трейер Линда Вальфридовна,
Казакевич Леонид Александрович

Ответственный за выпуск *М.Ф. Рыжанков*
Компьютерный набор, верстка *Л.А. Казакевич*

Издано в редакции авторов

Подписано в печать 17.03.2008 г. Формат 60×84^{1/16}
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Усл. печ. л. 6,3.
Уч.-изд. л. 5,9. Тираж 100 экз. Заказ 256.

Издатель и полиграфическое исполнение
Белорусский государственный аграрный технический университет
ЛИ № 02330/0131734 от 10.02.2006. ЛП № 02330/0131656 от 02.02.2006.

220023, г. Минск, пр. Независимости, 99, к. 2.