

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства в качестве пособия
для специалистов агропромышленного комплекса*

Минск
БГАТУ
2012

УДК 005(07)
ББК 65.290.2я7
К 14

Рецензенты:
кафедра бизнес-администрирования Государственного учреждения образования
«Институт бизнеса и менеджмента технологий»
Белорусского государственного университета;
заместитель директора по научной и инновационной работе Института системных
исследований в АПК НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор
А. С. Сайганов

Казакевич, Л. А.
К14 Теоретические основы менеджмента : пособие / Л. А. Казакевич,
Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2012. – 292 с.
ISBN 978-985-519-500-0.

Содержит теоретические, практические аспекты управления предприятием,
описание практических занятий и заданий для самостоятельной работы.

Предназначено для преподавателей высших и средних специальных учебных
заведений, студентов, магистрантов, аспирантов аграрных вузов и слушателей
повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса
Республики Беларусь.

УДК 005(07)
ББК 65.290.2я7

ISBN 978-985-519-500-0

© БГАТУ, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
1.1. Словарь основных понятий	8
1.2. Основной текст	11
1.2.1. Развитие теории и практики менеджмента	12
1.2.2. Принципы, функции и методы менеджмента	29
1.2.3. Организационная деятельность	52
1.2.4. Организационные формы и структуры управления	77
1.2.5. Управленческие решения	118
2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	133
2.1. Практическое занятие 1. Применение принципов управления	133
2.2. Практическое занятие 2. Изучение организаций АПК	151
2.3. Практическое занятие 3. Анализ производительности	154
2.4. Практическое занятие 4. Распределение управленческих функций, работ и операций	158
2.5. Практическое занятие 5. Анализ нормы управляемости	178
2.6. Практическое занятие 6. Оценка восприятие организационной роли	183
2.7. Практическое занятие 7. Анализ структуры персонала	186
2.8. Практическое занятие 8. Сокращение штатной численности работающих	191

2.9. Практическое занятие 9. Применение коэффициента трудового участия	197
2.10. Практическое занятие 10. Служебный этикет	202
2.11. Практическое занятие 11. Анализ роли организации в жизни индивида	214
2.12. Практическое занятие 12. Формирование группового поведения в организации	225
2.13. Практическое занятие 13. Оценка эффективности одно- и двусторонней коммуникации	228
2.14. Практическое занятие 14. Структурно-функциональный анализ системы управления	233
2.15. Практическое занятие 15. Метод экспертных оценок	238
2.16. Практическое занятие 16. Принятие управленческих решений в условиях риска	243
3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	249
3.1. Тема 1. Анализ потенциала персонала	249
3.2. Тема 2. Оценка культуры управленческого труда	253
3.3. Тема 3. Анализ организационной культуры	257
3.4. Тема 4. Методы мотивации персонала	265
3.5. Тема 5. Экспертная оценка уровня трудовой дисциплины	271
3.6. Тема 6. Выбор месторасположения организации	280
4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	286
ЛИТЕРАТУРА	289

ВВЕДЕНИЕ

Знание научных подходов к управлению предприятием необходимо руководителю для успешной реализации производственных и социальных задач в современных условиях динамичной внешней среды. Менеджмент является неотъемлемой и важнейшей частью системы управления предприятием, поскольку обеспечивают его конкурентоспособность и развитие. Сегодня быстрыми темпами меняются изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества принимаемых управленческих решений, касающихся как сферы производства, так и работы с персоналом организации и потребителями.

Цель изучения дисциплины «Теоретические основы менеджмента» состоит в приобретении слушателями теоретических знаний в области менеджмента и практических навыков в реализации теоретических положений.

В процессе изучения дисциплины решаются задачи усвоения слушателями необходимого комплекса теоретических знаний, опыта практической реализации основных принципов менеджмента, обучения методам выработки оптимальных управленческих решений.

Изучение дисциплины «Теоретические основы менеджмента» позволяет слушателям сформировать:

- академические компетенции (владение и применение базовых научно-теоретических знаний для решения теоретических и практических задач, владение системным и сравнительным анализом, исследовательскими навыками, междисциплинарным подходом при решении проблем, умение работать самостоятельно, повышать свою квалификацию);

- социально-личностные компетенции (овладение гражданскими качествами, способность к социальному взаимодействию и межличностным коммуникациям, владение навыками здоровьесбережения, способность к критике и самокритике, умение работать в команде);

- профессиональные компетенции (умение определять цели развития предприятия и разрабатывать мероприятия по их достижению, применять оптимальные методы управления, распределять задачи и ответственность между исполнителями, использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации, принимать обоснованные управленческие решения).

Указанные компетенции развиваются посредством:

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

- использования современных педагогических методик и технологий, способствующих самостоятельному поиску слушателями знаний и освоению опыта решения разнообразных управленческих задач;

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

- самостоятельной работы слушателей;

- использования современных информационных технологий в учебном процессе.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с учебной программой «Менеджмент в агропромышленном комплексе» для преподавателей высших и средних специальных учебных заведений, студентов, магистрантов, аспирантов аграрных вузов и слушателей повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

Цель дисциплины «Теоретические основы менеджмента» состоит в формировании у слушателей базы знаний о сущности управления современной сельскохозяйственной организацией и практических навыков в реализации теоретических положений.

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

- **знать** цели, принципы и этапы развития менеджмента, механизм, функции и методы управления, современные организационные формы и структуры управления, содержание и особенности труда руководителя, состав и структуру персонала организации, этапы разработки и реализации управленческих решений;

- **уметь** практически реализовывать основные принципы менеджмента, функции управления, выбирать оптимальные методы управления, создавать эффективные организационные структуры управления, формировать управленческую команду, принимать обоснованные управленческие решения.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Словарь основных понятий

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

Власть — это возможность влиять на поведение других людей.

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

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

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

Кадровый потенциал — это уровень совместных возможностей персонала организации.

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

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

Менеджмент — это управление совместной человеческой деятельностью.

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

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

Организационная культура — это объединение ценностных ориентаций, норм поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых организацией в целом и ее сотрудниками.

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

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

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

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

Полномочия — это возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат.

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

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

Производственный коллектив — это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

Производственный персонал — это работники, принимающие прямое и косвенное участие в производственном процессе и выполняющие всю совокупность производственных функций.

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

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

Служебный этикет — это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

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

Социально-психологический климат в коллективе — это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива.

Стимулирование — это побуждение коллектива людей к повышению эффективности их деятельности.

Управление — это воздействие на какой-либо объект или систему с целью перевода его в новое состояние или поддержания в установившемся режиме.

Управленческая операция — это составная часть управленческой работы, которая раскрывает ее содержание и технологию выполнения.

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

Управленческий персонал — это работники, профессионально участвующие в процессе управления, выполняющие разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии.

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

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

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

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

1.2. Основной текст

План лекции

1.2.1. Развитие теории и практики менеджмента

Сущность менеджмента

Категории и понятия менеджмента

Научные школы менеджмента

Современные подходы к управлению

1.2.2. Принципы, функции и методы менеджмента

Управление агропромышленным комплексом

Организация как объект управления

Характеристики организации

Процесс управления

Общие (основные) функции управления

Конкретные (специальные) функции управления

Методы управления

1.2.3. Организационная деятельность

Сущность организационной деятельности

Проектирование организационной роли

Состав и структура персонала организации

Особенности и содержание труда руководителя

Роли, исполняемые руководителем

Делегирование, ответственность и полномочия

Власть руководителя

1.2.4. Организационные формы и структуры управления

Производственный коллектив

Производственная структура организации

Организационная структура управления

Классификация оргструктур управления

Этапы разработки и требования к оргструктурам управления

Проектный анализ организационных структур управления

Симптомы мисменеджмента

Тим-менеджмент — командный принцип управления

Команда высшего руководства предприятием

Формирование управленческой команды

1.2.5. Управленческие решения

Сущность и принципы обоснования управленческих решений

Информационное обеспечение управленческих решений

Типы и характеристики управленческих решений

Этапы разработки управленческих решений

Реализация управленческих решений

1.2.1. Развитие теории и практики менеджмента

Сущность менеджмента

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

Менеджмент — это важная составная часть культуры современного человека и в качестве таковой имеет историю, традиции, теорию и практику. *Менеджмент* — это управление совместной

человеческой деятельностью, а не работой машин или механизмов, не индивидуальным трудом как таковым, взятым изолированно от его социально-экономического окружения.

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

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

Следует отметить, что пришедший из английского языка термин «менеджмент» и слово «управление» являются синонимами, если говорят об управлении предприятием (организацией). В литературе можно встретить различные определения менеджмента.

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

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

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

Менеджмент — это вид деятельности по руководству людьми и область знания, помогающая осуществлять руководство.

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

Менеджмент означает также и функцию, и группу людей, которые ее осуществляют. Менеджмент, как группа менеджеров предприятия,

есть орган, обеспечивающий лидерство, дающий направление, вырабатывающий и принимающий решения. При выполнении этих функций менеджмент повсюду сталкивается с одними и теми же проблемами. Он несет ответственность за влияние предприятия на социальную и природную среду, но прежде всего — за производство результатов, ради которых предприятие и существует.

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

Категории и понятия менеджмента

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

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

Объект управления — это отдельные лица и коллективы работников.

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

- экономикой (работают экономические законы);
- философией (используется диалектический подход к изучаемым явлениям);

- логикой (она важна при выборе управленческих решений);
- психологией (ее знание необходимо при решении вопросов мотивации и стимулирования труда);
- кибернетикой (изучает системы управления);
- математикой (используются математические методы).

Под *методом исследования* понимается система используемых способов и приемов получения знаний.

Перечислим некоторые специальные исследовательские методы менеджмента:

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

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

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

К специфическим законам менеджмента в сельскохозяйственном производстве можно отнести:

- сочетание централизации и децентрализации управления. Полная централизация невозможна, так как подразделения сельскохозяйственных предприятий различаются условиями работы, решаемыми задачами и т. д. Учесть специфику работы всех подразделений можно в том случае, если предоставить им право самостоятельно решать те или иные проблемы. Но в каждом конкретном случае необходимо выбирать оптимальное соотношение централизации и децентрализации;
- соответствие управляющей подсистемы управляемой. Органы управления должны соответствовать уровню и объему производственной сферы. От этого зависят расходы на содержание управленческого аппарата и эффективность его работы. Автоматизация производства и компьютеризация управления повышает производительность труда и одновременно высвобождает людей, занятых в сфере управления;
- постоянное совершенствование структуры управления. Необходимо постоянно приводить аппарат управления в соответствие меняющимся объемам работ, целям и задачам производства;
- развитие инициативы и предприимчивости предприятий и их подразделений. В рыночных условиях это особенно важно;
- единство методов и технологии управления на всех уровнях и в отдельных подразделениях.

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

Основные принципы менеджмента:

- *научность*. Управление должно строиться на точно сформулированных законах, управленческие решения должны приниматься на основе научного подхода;
- *законность*. Все управленческие решения должны иметь под собой правовую основу. Руководителю должны быть гарантированы все права, предусмотренные законодательством;

- *ответственность*. Работа всех сотрудников должна определяться организационной структурой предприятия, четкими должностными инструкциями;

- *моральное и материальное стимулирование*. Уровень вознаграждения работников должен соответствовать количеству и качеству затраченного ими труда;

- *подбор и расстановка управленческого персонала*. Это обеспечивает эффективную работу предприятия;

- *преемственность*. Этот принцип предполагает анализ прошлого опыта и сохранение всего положительного в управлении.

В менеджменте работают и другие принципы: системности, иерархичности, обратной связи.

Научные школы менеджмента

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

I период — древний. Он самый длительный. Начало его датируется IX–VII тысячелетием до н. э. Продолжался он примерно до XVIII века. Здесь происходит переход от присваивающего хозяйствования (сбор плодов, охота и т. д.) к производству предметов и продуктов. В этот период формировались государства со своим аппаратом управления.

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

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

IV период — информационный. Он начался в середине XX века и продолжается сейчас. В это время разрабатываются концепции

управления, опирающиеся на использование математического аппарата и компьютеризацию управления.

Современное состояние менеджмента достигнуто благодаря вкладу представителей различных школ управления.

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

- замена традиционных рутинных методов работы научными, основанными на глубоком изучении каждого элемента работы и отборе наиболее производительных;

- отбор наиболее физически сильных рабочих, лучше приспособленных к выполнению соответствующей работы;

- обучение и тренировка лучших работников научным методом и установление по их производительности норм (или как он называл «уроков»), по которым должны работать все рабочие;

- сотрудничество между администрацией и рабочими в практической реализации организации труда;

- отделение функций и ответственности по руководству и подготовке работ от их непосредственного выполнения (рабочий не должен заниматься умственной работой).

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

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

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

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

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

- обеспечение оптимального состояния всех машин;

- уважение окружающих и самих себя.

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

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

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

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

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

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

- социальные проблемы могут быть решены в рамках отдельного предприятия.

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

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

Школа поведенческих наук. Исследования психологических аспектов человеческих отношений потребовали развития социологии и методов исследования поведения работников в организации. В 50-е годы XX века появилась школа поведенческих наук. Согласно ее теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т. е. вырабатывает устойчивое поведение. Исследователи К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Г. Саймон изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационных структур управления, коммуникаций в организации, лидерства, изменения содержания работы и трудовой жизни. Добиться эффективной работы организации можно за счет повышения ее человеческих ресурсов.

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

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

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

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

В начале 1920-х гг. были сформулированы основные законы научной организации производства и НОТ, во многом сохраняющие значение до сегодняшнего дня. Среди них:

- закон наименьших при цепной связи, который гласит, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные;

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

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

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

В 20-е годы XX века четко обозначились две основные концепции управления: организационно-техническая (А. А. Богданов, А. К. Гастев) и социальная (П. М. Керженцев, Н. А. Витке).

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

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

Еще одним направлением исследований Гастева была разработка концепции узкой базы, суть которой можно выразить словами:

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

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

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

Н. А. Витке в своей социально-трудовой концепции управления производством разграничил управление вещами и людьми. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как

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

В начале 30-х годов XX века профессором ЛПИ О. И. Непорентом впервые были сформулированы основные положения организации производственного процесса во времени: выделены три вида движения партий деталей по рабочим местам, дано определение длительности производственного цикла изделия, введены понятия «производственная мощность», «производственный ритм», «типы производства».

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

инструментального, ремонтного, энергетического), организация труда.

Значительное влияние на развитие теории и практики оперативно-производственного планирования оказали работы профессора К. Г. Татевосова: «Производственные мощности цехов» (1948), «Нормативные расчеты производства в серийном машиностроении» (1961), учебник «Основы оперативно-производственного планирования на машиностроительном предприятии» (1965).

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

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

- демократический централизм (централизованное управление народным хозяйством и хозяйственная самостоятельность организаций);
- единоначалие и коллегиальность (железная дисциплина и широкое участие в управлении трудящихся);
- единство политического и хозяйственного руководства (политические задачи определяются с учетом состояния экономики);
- отраслевой и территориальный подход (экономика — управление осуществлялось в отраслях, социальная сфера — территориальное управление);

- плановое ведение хозяйства;
- материальное и моральное стимулирование;
- научность управления;
- ответственность;
- подбор и расстановка кадров;
- экономичность и эффективность;
- пропорциональность производства и управления;
- преемственность хозяйственных решений.

Современные подходы к управлению

В настоящее время не существует единой, целостной теории менеджмента. Нельзя предложить некую единую методику разрешения всех практических ситуаций, с которыми сталкивается современный менеджмент. Из этого следует, что эффективность и качество управленческого решения определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем и подходов к управлению.

Современный менеджмент опирается на несколько общих мировоззренческих и методологических подходов. Они тесно взаимосвязаны друг с другом и образуют единую практическую и теоретическую основу. Общим для них является понимание того факта, что все процессы, происходящие в организации и вне нее, взаимосвязаны. На первый план выходят проблемы гибкости и адаптации предприятий к изменениям внешней среды.

Процессный подход. Он широко применяется в настоящее время и рассматривает управление как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Все функции управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль) взаимосвязаны и объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство при этом рассматривается как самостоятельная деятельность.

Системный подход. Он основан на использовании теории систем и позволяет решать задачи управления в единстве всех составных частей организации. Применение системного подхода связано с решением задач приспособляемости (адаптивности) организации к внешней среде. Организация рассматривается как открытая социотехническая система. Важнейшие принципы системного подхода:

- процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей, которые вытекают из анализа внешней среды;

- необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;

- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт в целях всей системы.

Ситуационный подход. Он базируется на анализе ситуаций с применением различных моделей. При этом выделяются различные ситуационные переменные, состав и содержание которых предопределяются свойствами как самой организации, так и ее окружения. Оперируют не отдельными параметрами или характеристиками, а конкретными многомерными ситуациями. На эффективность применения подхода влияют число проанализированных ситуаций, правильность их интерпретации. Практически методология ситуационного подхода рассматривается как пошаговый процесс:

- ознакомление с эффективными средствами профессионального управления (набором ситуаций);

- сопоставление и оценка имеющихся управленческих концепций и методик с имеющейся ситуацией, определение их сильных и слабых сторон;

- интерпретация имеющейся ситуации, определение факторов, являющихся наиболее важными, и вероятностного эффекта от изменения одной или нескольких переменных;

- увязывание применяемых приемов с конкретной ситуацией для обеспечения целей организации самым эффективным в существующих условиях способом.

Комплексный подход. При применении этого подхода учитываются все конкретные технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и др. (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если, например, при проектировании новых орудий труда показателям экологичности уделяется второстепенное внимание, то

они становятся неконкурентоспособными. При формировании новых производственных коллективов или реорганизации структур следует учитывать социальные и психологические факторы.

Интеграционный подход. Здесь основное внимание уделяется взаимосвязям, их исследованию и усилению. Связи рассматриваются между:

- стадиями жизненного цикла объекта управления;

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

- уровнями управления по вертикали;

- субъектами управления по горизонтали.

Этот подход дает возможность углублять сотрудничество субъектов управления, усиливать взаимозависимость отдельных компонент системы управления.

Маркетинговый подход. Он предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Основной идеей подхода является логическое продолжение мысли о приспособляемости организации к внешней среде, к потребителю. Конкретная практическая реализация маркетингового подхода состоит в проведении подробных рыночных исследований, выборе на их основе целевых рынков и обеспечении на этих рынках сбыта продукции или услуг более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Нормативный подход. Сущность его заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по всем важнейшим элементам организации:

- целевой подсистеме (показатели качества и ресурсоемкости, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства);

- функциональной подсистеме (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля);

- обеспечивающей подсистеме (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для работы и выполнения стоящих перед ними задач).

Нормативный подход в современном менеджменте служит основой для оптимизации процессов управления в больших организациях и в сочетании с другими подходами позволяет решать самые сложные управленческие задачи.

1.2.2. Принципы, функции и методы менеджмента

Управление агропромышленным комплексом

Сельскохозяйственное производство тесно связано с:

- отраслями промышленности, поставляющими для него средства производства;

- отраслями, перерабатывающими сельскохозяйственное сырье;
- специальными сферами, обслуживающими сельское хозяйство.

Эти отрасли объединены в единый объект организации и управления — агропромышленный комплекс.

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

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

- производство средств производства для создания сельскохозяйственной продукции, ее первичной обработки и обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей;

- производство сельскохозяйственной продукции;
- заготовка, переработка и реализация этой продукции;
- производство продуктов питания;
- подготовка кадров для отраслей агропромышленного комплекса;
- научное, техническое, строительное, агрохимическое, ветеринарное, транспортное, материальное и иное обслуживание.

В республике осуществляется государственное регулирование и управление в сфере агропромышленного производства, что обусловлено следующим:

- сельскохозяйственные организации получают более низкий доход и не могут конкурировать на рынке с производителями других отраслей;

- имеет место зависимость урожая, а, следовательно, и доходов сельскохозяйственных организаций от климатических условий, что ведет к нестабильности их положения;

- в случае непринятия упреждающих мер по поддержке сельскохозяйственных организаций не исключено их разорение, которое в свою очередь может повлечь снижение уровня продовольственной безопасности страны.

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

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

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

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

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

Государственное регулирование и управление АПК тесно взаимосвязаны между собой и осуществляются через систему мер реализации аграрной политики. В ней выделяются следующие элементы.

1. Земельная политика, основными направлениями которой являются:

- правовое разрешение вопросов о полном или частичном землевладении, аренде земли;
- регулирование вопросов землепользования и его структуры;
- планирование и управление процессами землеустройства, развития сельских регионов и др.

2. Финансовая политика, основными направлениями которой являются:

- развитие системы кредитования аграрной сферы;
- совершенствование системы текущего финансового обслуживания;
- упорядочение каналов бюджетного финансирования.

3. Социальная политика, основными направлениями которой являются:

- формирование доходов;
- обновление и развитие села;
- развитие рыночной инфраструктуры села;
- социальные гарантии (пенсионное обеспечение, страхование);
- вопросы экологии.

4. Политика в области формирования рынка, основными направлениями которой являются:

- стабилизация внутреннего рынка сельскохозяйственной продукции;
- регулирование поведения на внешних рынках сельскохозяйственной продукции (условия экспорта);
- совершенствование нормативно-правового обеспечения, ограничивающего свободу входа и выхода на аграрные рынки (инвестиционная привлекательность, антимонопольное законодательство).

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

- нормотворческие. Это формирование аграрного и других отраслей права, нормами которых регулируются общественные отношения в АПК;

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

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

- аналитические. Это отслеживание тенденций, анализ состояния экономики отрасли, подготовка аналитических докладов и т. д.;

- информационные. Это создание информационно-коммуникационной инфраструктуры в АПК, сети различных информационно-аналитических, консультационных, маркетинговых, юридических и других организаций, деятельность которых направлена на АПК;

- организационные. Это формирование и совершенствование организационной структуры и системы государственного управления в АПК;

- регулирующие. Это контроль и регулирование межотраслевых, межрегиональных и межгосударственных отношений (ценовые, налоговые, кредитные, таможенные механизмы);

- кадровые. Это создание сети центров обучения, подбор руководителей государственных организаций, аттестация работников органов управления АПК;

- научного обеспечения АПК. Это финансирование фундаментальных и прикладных исследований, стимулирование приоритетных направлений научно-технического прогресса в АПК;

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

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

Основным республиканским отраслевым органом государственного управления в АПК является Министерство сельского хозяйства и продовольствия. Целью его функционирования является:

- проведение государственной аграрной политики;
- осуществление управления в АПК;
- координация деятельности в АПК других республиканских органов;
- координация сельского хозяйства с перерабатывающими и обслуживающими отраслями;
- изучение рынка сельскохозяйственной продукции и средств производства;
- законодательство и правовое обеспечение функционирования сельскохозяйственного производства, перерабатывающих и обслуживающих отраслей;
- развитие научно-технического прогресса;
- мероприятия по проведению единой политики государства в области семеноводства, сортоиспытания, племенного дела, мелиорации и химизации;
- контроль за качеством сельхозпродукции.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия имеет в своем функциональном подчинении Комитеты сельского хозяйства и продовольствия, действующие при областных исполкомах, и Управления сельского хозяйства и продовольствия в составе райисполкомов.

К органам государственного регулирования и управления относятся также структуры, осуществляющие надзор и контроль.

Для эффективной и слаженной работы АПК все хозяйствующие субъекты должны быть объединены единой взаимовыгодной системой: производство — заготовка — переработка — торговля — финансы — кредитные отношения. Перед АПК Беларуси стоит задача поэтапного создания рыночных структур, которые будут основываться

на различных формах собственности и взаимодействовать на основе рыночных механизмов.

Для наиболее эффективного использования природно-климатических, материально-технических и трудовых ресурсов необходимо обеспечить совершенствование региональной и республиканской структур АПК по пятиуровневой схеме.

Первый уровень — сельскохозяйственные организации. Здесь должен действовать дифференцированный подход с выделением следующих групп организаций:

- организации, находящиеся в республиканской собственности (экспериментальные базы, племенные и учебно-опытные хозяйства). Они призваны обеспечить научно-технический прогресс. Их число ограничивается потребностями страны в элитном семенном материале и племенном молодняке животных;
- сельскохозяйственные организации, обеспечивающие высокоэффективное производство;
- сельскохозяйственные организации, ориентированные на выполнение своей производственной программы, но не обеспечивающие рентабельное производство;
- сельскохозяйственные организации с критическим экономическим положением.

Разработаны и применяются различные модели реформирования сельскохозяйственных организаций.

Второй уровень — районный. Здесь предусматривается межхозяйственная кооперации и интеграции. Предприятиями-интеграторами являются хозяйства, имеющие животноводческие комплексы, комбикормовые предприятия, мясокомбинаты, организации по переработке молока, овощей, сахарной свеклы, картофеля.

Третий уровень — областной. Он включает межрайонные и областные продуктовые специализированные союзы (ассоциации).

Четвертый уровень — республиканский. Он включает республиканские объединения по производству мяса, молока, племенного скота, зерна, картофеля, льна, овощей, семян.

Пятый уровень — межгосударственный. Здесь предусматривается комплекс мер по вхождению АПК Беларуси на условиях кооперации и интеграции в общий аграрный рынок Беларуси и России и общий продовольственный рынок СНГ.

Реорганизация сельскохозяйственных организаций должна базироваться на преобразовании производственных отношений. При этом должны соблюдаться следующие принципы:

- сохранение сельскохозяйственного профиля;
- учет традиций и особенностей (культурных, исторических);
- соблюдение равенства и социальная справедливость;
- демократия в решениях;
- добровольность.

При этом должна быть выбрана наиболее оптимальная форма реорганизации сельскохозяйственных организаций. Здесь могут оказывать влияние такие производственно-экономические и социальные факторы как:

- размер и структура хозяйства;
- его экономическое состояние;
- уровень развития материально-технической базы;
- количество и уровень подготовки персонала;
- территориальная рассредоточенность деревень и производственных подразделений.

Управленческий механизм реформирования предприятий АПК состоит из трех этапов.

1. Этап психологической подготовки. Он включает:

- определение стратегических и тактических целей реформирования;
- изучение разработанных моделей, вариантов, схем преобразований, опыта других предприятий;
- пропаганда, реклама, объяснение необходимости изменения производственных отношений на предприятии среди рабочих, служащих, пенсионеров;
- изучение общественного мнения путем опроса, бесед, проведения собраний и встреч; если нет согласия на реформирование, то этап начинается заново;
- подготовка общего собрания коллектива для принятия решения о реформировании хозяйства.

2. Этап организационной подготовки. Он включает:

- составление схемы предполагаемого варианта реформирования хозяйства;

- составление списков претендентов на имущественные пай и условные земельные доли;

- установление имущества, подлежащего распределению, инвентаризация земель;

- расчет трудового вклада, размера имущественного пая и условной земельной доли каждого члена коллектива;

- проведение общего собрания по утверждению расчетов;

- документальное подтверждение прав собственности, подготовка и выдача свидетельств на право собственности.

3. Реструктуризация. На этом этапе проводится:

- создание новых хозяйствующих субъектов;

- заключение договоров по использованию имущественных паев новыми предприятиями;

- передача имущества и земли новым предприятиям;

- трудоустройство работников реорганизованного хозяйства, перевод их на новые предприятия;

- социальные гарантии, поддержка пенсионеров;

- передача долгов новым предприятиям.

Государство заинтересовано в развитии крестьянских (фермерских) хозяйств, которые представляет собой форму свободного предпринимательства, осуществляемого на основе экономической выгоды.

При создании крестьянских хозяйств необходимо придерживаться следующих принципов:

- добровольность создания. Должен быть также свободный выбор хозяйственных партнеров и форм взаимодействия с ними;

- частная собственность на землю, или пожизненное наследуемое владение землей, или аренда сельхозугодий;

- право собственности на средства производства. Хозяйственные постройки, техника, скот и т. д. должны быть в полной собственности крестьянина, чтобы он мог ими свободно распоряжаться. В этом случае он будет в равных условиях с предприятиями других форм собственности;

- полная самостоятельность. Должна быть полная самостоятельность в определении структуры производства, реализации продукции, использовании получаемых доходов;

- экономическая поддержка государством. Речь идет, например, о финансировании государством мелиорации земель, создании социальной инфраструктуры;

- полная экономическая ответственность. Предполагается полная экономическая ответственность за результаты хозяйствования вплоть до банкротства. Крестьяне несут также ответственность за деградацию земли, нарушение экологии, кредитной и финансовой дисциплины, договорных обязательств;

- надежная политическая, экономическая и юридическая защита.

Развитие фермерства в Республике Беларусь предполагает создание крестьянских хозяйств следующих типов.

1. Семейные фермы. Управляет фермой глава семьи. Фермы производят, перерабатывают и реализуют продукцию, получая доход. Возможны три разновидности семейных ферм:

- мелкое семейное хозяйство. Глава и члены семьи работают на каком-либо предприятии по найму, получая там основной доход, в свободное время трудятся на собственной ферме;

- классическое фермерское хозяйство. В нем полностью используется весь трудовой потенциал семьи, но наемная сила не привлекается;

- крупное семейное хозяйство. Не менее 50 % собственности принадлежит главе семьи, а остальное — родственникам, взрослым детям.

2. Межсемейные хозяйства. Они образуются при объединении земельных участков и капиталов двух и более семей. Порядок распределения доходов определяется договором.

3. Малые кооперативы семейных хозяйств. Их имущество формируется на правах общей долевой (паевой) собственности. Здесь больше возможностей наладить крупное производство. Членами такого кооператива могут быть и не работающие в нем, но участвующие в общем капитале.

Организация как объект управления

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

Основные *цели предприятия* — удовлетворение рыночных потребностей в его продукции, работах, услугах, обеспечение прибыльности и решение на основе получения прибыли социальных

и экономических проблем, удовлетворение интересов собственников его имущества.

Предприятие основывается на государственной или частной (акционерной) формах собственности и действует на принципах коммерческого расчета. Для предприятия характерны:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Полная система деятельности организации представляет собой производственную систему. *Производственная система* — особый класс систем, включающий работников, орудия и предметы труда, необходимые для функционирования системы. В процессе ее функционирования создаются продукция или услуга. Она состоит из трех подсистем:

- *основное производство* (перерабатывающая подсистема) выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты;

- *вспомогательное и обслуживающее производство* (подсистема обеспечения) не связано прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, может быть составляющей частью перерабатывающей подсистемы в другой;

- *подсистема производственного менеджмента* (подсистема планирования, организации, мотивации и контроля) получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии системы и незавершенном производстве. Из внутренней среды организации поступает информация о целях, политике, основных направлениях деятельности и других внутренних параметрах. Информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, правительственных нормативных актах и других факторах поступает из внешней среды. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь этот объем сложной информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема. Кон-

кретные вопросы, подлежащие решению, включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества и др.

Характеристики организации

Все организации, несмотря на их большое разнообразие, имеют некие общие черты и особенности. Важнейшими характеристиками организации являются ее ресурсы, внутреннее устройство и внешнее окружение.

Ресурсы. В самом общем виде деятельность любой организации по осуществлению своей цели можно рассматривать как преобразование ресурсов, получаемых из внешней среды, для достижения результатов, передаваемых во внешнюю среду. Обычно все ресурсы разделяют на материальные (сырье, материалы, запчасти), финансовые (наличные деньги, кредиты), трудовые (рабочая сила), информационные.

Любая организация, независимо от вида деятельности, использует все виды ресурсов. Однако следует отметить, что в развитии организаций огромную роль играет увеличение количественной доли информации в общей массе ресурсов. Количество и скорость обработки информации менеджерами (как о внутренних процессах, идущих в организации, так и о внешней среде) являются определяющими в процессах управления и, в конечном счете, влияют на эффективность работы организации.

Внутренние переменные. Некоторые характеристики организаций можно объединить под общим названием «внутренние переменные». Внутренние переменные — основные характеристики внутреннего устройства организации. Они возникают в любой организации в процессе ее создания и становления. К основным переменным внутренней среды организации относятся цели, структура, задачи, технологии и персонал. Все эти переменные не могут возникнуть одновременно. Они подготавливают управленческие решения, касающиеся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими. Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие, и влияние это имеет слож-

ный, системный характер. Совершенствование одной переменной, например, такой как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, на персонале.

Цели — это конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достичь члены организации, работая вместе. Общая цель организации является фундаментом для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по важнейшим подсистемам организации (маркетинг, производство, персонал, финансы). Устанавливается иерархия целей: высший уровень — цель всей организации, затем — цели подразделений и отдельных работников.

Структура организации — это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации. Формирование структуры осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда. Горизонтальное разделение — это разделение труда между специалистами одного профиля. Оно присуще как производственной, так и управленческой деятельности. Вертикальное разделение имеет место только в управленческой деятельности.

Задачи организации — это работы, которые должны быть выполнены определенным способом в определенное время. Задачи делятся на работу с людьми, подразделениями, информацией. По повторяемости их можно распределить на неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, одноразовые. По мере углубления разделения труда происходит рост многообразия решаемых задач, усиления их взаимосвязи.

Технологии — это способы преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию. Современные технологии развивались параллельно с развитием производства. Этапными в развитии технологий были стандартизация и механизация, конвейерные сборочные линии, предметно-замкнутые участки, автоматизация и компьютеризация производства.

Персонал является важной внутренней переменной организации. Необходимо создавать и поддерживать условия, которые бы обес-

печивали желательный тип поведения работников, стимулировали формирование необходимых качеств.

Внешняя среда — элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, но не относятся к ее внутренним переменным. Для внешней среды характерны сложность, динамизм, неопределенность.

Сложность внешней среды проявляется в:

- большом количестве факторов влияния: технических, социальных (нормы, ценности), организационных (хозяйственные связи), экономических, правовых;

- характере воздействия. Внешняя среда подразделяется на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. Среда прямого воздействия — это поставщики, потребители и конкуренты, а также организации, прямо влияющие на деятельность организации. К среде косвенного воздействия относятся факторы внешней среды, которые влияют на нее опосредовано и учитываются при разработке стратегии организации. Это общеэкономическая ситуация, уровень безработицы, уровень инфляции;

- взаимодействии элементов внешней среды между собой.

Динамизм внешней среды заключается в постоянном ее изменении, неравномерности этих изменений.

Неопределенность внешней среды обусловлена ограниченностью информации о ней, низкой степенью достоверности этой информации.

Для планирования деятельности организации и принятия правительных управленческих решений проводится анализ компонент среды прямого воздействия:

- поставщиков, обеспечивающих потребности организации в различных ресурсах;

- потребителей, которые приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. А по отношению к потребителям можно судить о различных стратегиях организации;

- государственных органов, выполняющих контролирующие и регулирующие функции;

- конкурентов, ведущих борьбу за ресурсы, рынки сбыта продукции и деньги потребителей.

Пристального анализа со стороны организации требуют основные факторы среды косвенного воздействия: технологии, состояние экономики, социокультурные и политические факторы.

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.

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.

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

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);

- виды контроля (предварительный, текущий, заключительный);

- объем контроля (полный, эпизодический, выборочный);

- 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 негативную реакцию);

- 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.

Конкретные (специальные) функции управления

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

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 расхода 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.

Методы управления

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

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

- экономические;
- административные;
- социально-психологические.

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

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

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

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

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

- финансирование. Вопрос финансирования в аграрном секторе экономики является одним из самых сложных, так как сельское хозяйство, в отличие от промышленности, имеет длительный цикл воспроизводства;
- кредит. Он является одним из источников формирования основных и оборотных средств хозяйств;
- ценообразование. Должны действовать рыночные механизмы установления цены на основе спроса и предложения;
- планирование. В условиях рыночных отношений существенно меняются подходы к планированию. Государственный заказ распространяется лишь на некоторые виды сельскохозяйственной продукции;
- анализ хозяйственной деятельности. Он проводится при подведении итогов работы по периодам года;
- материальное стимулирование. В его основе лежит принцип материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в результатах своего труда.

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

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

- организационные;
- оперативно-распорядительные.

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

- регламентирование. Это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;
- нормирование. Это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;

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

Оперативно-распорядительные методы используются для оперативного управления с помощью приказов, распоряжений, указаний.

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

В зависимости от содержания социально-психологические методы управления разделяются на две группы:

- социальные;
- психологические.

Социальные методы управления позволяют упорядочить социальные отношения между коллективами, между коллективом и его отдельными членами, межличностные отношения внутри коллектива. К социальным методам относятся следующие:

- метод социальных норм. Он основан на использовании выработанных обществом норм: гуманность, соучастие, критическое отношение к своим недостаткам, честность;

- воспитательные методы. Они включают пропаганду и агитацию, убеждение и воспитание;

- методы социального регулирования. Это договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов работников;

- методы социального почина и новаторства, обмен опытом;

- методы социальной преемственности. Это посвящение в рабочее, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшего по профессии;

- методы морального стимулирования. Это поощрение лучших коллективов и работников.

Психологические методы направлены на регулирование отношений между людьми и создание оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся следующие:

- методы комплектования малых групп и коллективов. При их использовании выявляются симпатии и антипатии внутри групп, степень психологической совместимости людей;

- методы гуманизации труда. Их задача — исключить монотонность труда, расширить творческие процессы;

- методы психологического побуждения работников к труду. Они основаны на создании условий, повышающих привлекательность труда;

- методы профессионального отбора и обучения. Цель этих методов — добиться соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

1.2.3. Организационная деятельность

Сущность организационной деятельности

Необходимость организационной деятельности на предприятиях обусловлена тем, что, во-первых, для достижения своих целей люди вынуждены объединяться. Во-вторых, любая совместная деятельность будет эффективной, если для каждого члена организации определено:

- что он должен делать;
- за что он несет ответственность;
- кто контролирует его деятельность.

Ответ на три этих вопроса определяет организационную роль.

В организационной деятельности можно выделить следующие основные направления:

- определение нормы управляемости, т. е. того количества людей, которыми эффективно может управлять руководитель;

- взаимоотношение полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;

- формирование организационной структуры предприятия, т. е. его деление на подразделения и установление связей между ними.

Процесс организационной деятельности включает ряд этапов, обеспечивающих формирование организационной структуры:

1. Установление целей предприятия.
2. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей.

3. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся ресурсов.

4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление за ними групп видов деятельности.

5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения стоящих перед ними целей.

6. Вертикальная и горизонтальная взаимоувязка этих подразделений посредством должностных связей и информационных потоков.

В основе организационной деятельности на предприятиях лежат два основных принципа:

- принцип единства цели, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации;

- принцип эффективности, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относятся индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой организации. И с точки зрения сотрудника, организационная структура является эффективной, если она:

- не допускает информационных потерь и ошибок;
- обеспечивает удовлетворение от работы;
- имеет четкие линии подчиненности и распределения обязанностей, прав, ответственности;
- позволяет участвовать в принятии решений;
- обеспечивает работникам необходимый социальный статус и уверенность в будущем;
- предоставляет престижный уровень заработной платы.

Организационная роль работника предприятия считается заданной, если определены:

- поддающиеся проверке цели его деятельности;
- основные обязанности, полномочия и границы свободы деятельности;
- контролер его деятельности.

Таким образом, организационная роль задает:

- содержательную (функции) сторону деятельности работника;
- организационную (права и обязанности, контакты с другими ролями) сторону его деятельности.

Основными компонентами организационной роли являются:

- содержание деятельности;
- требования к исполнителю;
- пространственно-временная ориентация;
- технология исполнения;
- условия исполнения роли.

Содержание деятельности — это действия, которые должен совершать человек, исполняющий данную организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать:

- связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими организационными ролями;
- управленческие операции и методы их выполнения;
- технические средства, необходимые для выполнения операций;
- ожидаемые результаты исполнения организационной роли.

Требования к исполнителю организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и др. индивидуальные качества. Требуемые качества определяются с учетом:

- источников информации, важных для исполнения организационной роли;
- характеристик обрабатываемой при исполнении организационной роли информации (ее определенность, структурированность) и характеристик принимаемых решений;
- физических действий, требуемых для исполнения организационной роли;
- характера межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешного исполнения роли;
- характера реакции человека на условия работы.

Пространственно-временная ориентация организационной роли определяет степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы. Например, бухгалтер на предприятии имеет достаточно малую степень такой свободы, поскольку его рабочий день начинается в установленное время, к которому он должен находиться на своем рабочем месте. В то же время работник службы

маркетинга имеет достаточно большую степень такой свободы, поскольку его работа включает в себя активные контакты за пределами физического расположения организации.

Технология исполнения организационной роли определяет степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Она может быть:

- запрограммированной, когда работник должен выполнять достаточно строго определенные действия с помощью заданных средств, например, работа бухгалтера организации;

- незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера.

Условия исполнения организационной роли представляют собой характеристики комфортности деятельности. Они определяются:

- физическими, социальными, психологическими и др. параметрами внешнего окружения;

- балансом полномочий и ответственности организационной роли.

Содержанием названных компонент определяются параметры организационной роли:

- масштаб;

- сложность;

- отношения с другими ролями.

Масштаб является преимущественно количественной характеристикой организационной роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

Сложность исполнения является преимущественно качественной характеристикой организационной роли и определяется:

- характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение;

- личностными характеристиками исполнителя организационной роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди, формально исполняющие одинаковые организационные роли, выполняют работы разной сложности. Различие масштабов и сложности позволяет отличать

одну организационную роль от другой и определять оклад их исполнителей.

Отношения с другими ролями характеризуют количество и содержание контактов между исполнителями организационных ролей. Они являются основой для формирования организационной структуры предприятия. Отношения с другими являются производными от нормы управляемости, сплоченности коллектива и организационной культуры.

Выделяют четыре вида взаимозависимостей ролей, складывающихся при решении одной и той же задачи:

- отсутствующая;

- последовательная;

- связанная;

- групповая.

Отсутствующая взаимозависимость имеет место в том случае, когда исполнители разных ролей при решении одной задачи практически не взаимодействуют друг с другом.

Последовательная взаимозависимость означает, что исполнитель одной роли может приступить к работе только после того, как исполнитель другой свою работу закончил.

Связанная взаимозависимость имеет место в том случае, когда окончание работы одного исполнителя означает начало работы другого и наоборот.

Групповая взаимозависимость имеет место при высокой степени неопределенности в работе, когда возникает необходимость в принятии групповых решений.

Проектирование организационной роли

Необходимость создания и проектирования организационной роли появляется тогда, когда на предприятии возникает задача, требующая периодического решения. С течением времени сущность организационной роли может меняться, либо ее исполнение перестает удовлетворять работника. В этом случае говорят о перепроектировании организационной роли.

В зависимости от того, какие параметры организационной роли (масштаб, сложность, отношения) используются или подвергаются изменению, выделяют три группы подходов к проектированию и перепроектированию содержания организационных ролей:

1) если изменению подвергается масштаб роли, то используется нормирование деятельности и расширение масштабов деятельности;

2) если изменению подвергается сложность роли, то используется обогащение деятельности;

3) если же изменению подвергаются отношения с другими ролями, то используется подход социотехнических систем.

Нормирование деятельности. Оно является наиболее старым подходом к проектированию содержания организационной роли и касается, прежде всего, выполняемых операций, используемых для этого средств и методов, места и времени выполнения, результативности деятельности. В основе этого подхода лежит нормирование труда, когда определяются время на рабочую операцию и необходимые для этого действия. В основе проектирования роли в этом случае лежит специализация. Положительными моментами такого подхода являются:

- невысокая стоимость самого проектирования;
- быстрое освоение работником данной роли;
- низкая квалификация работников с невысоким уровнем оплаты;
- короткий рабочий цикл;
- упрощение процедуры отбора персонала;
- сокращение контроля за работой сотрудников, поскольку результат деятельности легко измерим.

Вместе с тем, спроектированная роль является малопривлекательной, способствует быстрой утомляемости работника.

Расширение масштабов деятельности. Оно основано на увеличении количества операций, выполняемых работником. Например, бухгалтеру поручают не только заниматься учетом, но и проводить анализ. Цель данного подхода — увеличение разнообразия роли, что повышает ее привлекательность и способствует снижению утомляемости. В то же время данный подход может негативно восприниматься теми сотрудниками, которые недовольны снижением простоты в работе, рассматривают расширение своих функций как

простое их увеличение и покушение на их время. Поэтому необходимо уделять внимание психологической адаптации сотрудников к расширению их функций.

Обогащение деятельности. Оно означает добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность. Это соответствует теории мотивации Ф. Герцберга, согласно которой работа, привлекающая человека, должна характеризоваться высокой степенью ответственности и возможностью достижения значимых результатов.

Методы обогащения деятельности весьма разнообразны и зависят от характера выполняемой работы. Все методы можно разделить по следующим достаточно общим направлениям:

- установление отношений с потребителем продукта труда работника. Это иногда противоречит сложившейся во многих организациях практике, когда для работника важнее оценка его труда начальником, а не потребителем;
- планирование своей собственной работы на основе установленных целей и крайних временных интервалов деятельности;
- создание условий, при которых человек чувствует себя собственником рабочего процесса;
- включение в работу элементов обучения. В работу периодически включаются элементы, для выполнения которых человек обязан изучать что-то новое, что создает у него ощущение личностного роста;
- включение в работу элементов уникальности, отличающих работу от других аналогичных. Это позволяет работнику ощущать свою собственную уникальность и значимость для организации.

Подход социотехнических систем. Он концентрирует внимание на групповой работе, когда полномочия делегируются группе, а не отдельному человеку. Здесь работы проектируются таким образом, чтобы добиться наиболее удачного взаимодействия социальной (группа работников) и технической систем. Использование данного метода при перепроектировании организационных ролей весьма затруднительно, поскольку требует перестройки всей системы управления предприятием.

Обычно социотехническая система включает в себя три элемента: социальную систему, техническую систему, связывающие их модераторы.

Социальная система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- индивидуальные и групповые потребности;
- социально-психологический климат группы;
- производственный потенциал группы, включающий в себя знания и умения членов группы, их профессионализм, способность к приобретению новых знаний и способность автономно выполнять производственные задания;
- стиль управления группой.

Чаще всего именно неподготовленность социальной системы к групповой работе становится барьером на пути использования данного подхода.

Техническая система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- тип производственного процесса (единичное, серийное, поточное) и его сложность, что может стать препятствием автономности работы группы;
- технологические параметры (пространственно-временные характеристики выполнения работы, технология выполнения работы, существующая взаимозависимость между членами группы при выполнении работы);
- физические условия выполнения работы (температура, освещенность, шум, загрязненность и чистота);
- природа используемых сырья и материалов.

Модераторы связывают между собой техническую и социальную системы. Их функции:

- установление целей деятельности группы, исходя из возможностей технической системы;
- распределение функциональных и групповых ролей между участниками группы;
- определение направления развития потенциала группы;
- увязывание потребностей и целей участников группы с особенностями технической системы.

Состав и структура персонала организации

Персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняемые работником. На этой основе все работающие на предприятии подразделяются на две группы:

- *производственный персонал* (рабочие, управленческий персонал, младший обслуживающий персонал, ученики, работники пожарно-сторожевой охраны);
- *непроизводственный персонал*.

Первая группа наиболее многочисленна. Входящие в нее работники принимают прямое и косвенное участие в производственном процессе и выполняют всю совокупность производственных функций. Наибольшая по численности категория работников в составе производственного персонала — *рабочие*. Они классифицируются по ряду признаков (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация рабочих

Классификационный признак	Классификационные группы рабочих
Профессия	Токарь, слесарь, водитель, механизатор и т. д.
Степень участия в производственном процессе	Основные рабочие, вспомогательные рабочие
Форма оплаты труда	Рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
Уровень квалификации	Рабочие с 1-го по 8-ой разряд

Удельный вес рабочих в составе производственного персонала достигает 80–90 %. Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т. е. от особенностей технологического процесса, характера выпускаемой продукции и ряда др. факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, при-

способлениями. Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т. е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию. Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Исходя из применяемых в Республике Беларусь двух форм оплаты труда — сдельной и повременной, имеющих множество разновидностей, труд части рабочих оплачивается по сдельной (как правило, это основные рабочие), а части — по повременной форме оплаты (в основном, это вспомогательные рабочие).

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь всем рабочим, в зависимости от уровня их квалификации, присваивается соответствующий разряд.

Вторая по численности и удельному весу категория в составе производственного персонала — это *управленческий персонал*.

К управленческому персоналу относятся работники, профессионально участвующие в процессе управления, выполняющие разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии. Управленческий персонал, разделяемый на руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих), имеет достаточно разветвленную классификацию (табл. 1.2).

Руководители возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности. Руководители могут быть линейными и функциональными, что связано с разделением управленческого труда.

Линейные руководители действуют на основе единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В сельскохозяйственном производстве к линейным руководителям относятся директора предприятий, председатели сельскохозяйственных производственных кооперативов, начальники участков, управляющие отделениями, мастера, бригадиры.

Классификация управленческого персонала

Классификационный признак	Классификационная группа
Руководители	
Вид выполняемой функции	- линейные руководители - функциональные руководители
Уровень иерархии в системе управления	- руководители высшего звена - руководители среднего - руководитель первичного звена
Уровень образования	- руководители с высшим образованием - руководители со средним специальным образованием - практики
Специалисты	
Специальность	- инженеры - агрономы - зоотехники - экономисты - бухгалтеры и др.
Профиль деятельности	- специалисты технического профиля - специалисты экономического профиля - специалисты административно-хозяйственного профиля
Уровень образования	- специалисты с высшим образованием - специалисты со средним специальным образованием - практики
Уровень квалификации (категория)	- специалист 3 категории (технического профиля) - специалист 2 категории - специалист 1 категории - ведущий специалист - главный специалист
Технические исполнители	
Вид деятельности	- технические работы

Функциональные руководители возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления. Под каждую специальную функцию управления (техническое и технологическое обеспечение производства, организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. К функциональным руководителям относятся главные специалисты хозяйств, специалисты отраслевых подразделений, руководители лабораторий и т. п.

Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и первичного звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

Специалисты решают конкретные производственные и управленческие задачи. Они разрабатывают проекты решений, нормы и нормативы, а также предоставляют руководителям информацию. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, экономисты, бухгалтеры и т. д.

Дифференциация руководителей и специалистов по уровню образования предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

В сельскохозяйственном производстве в настоящее время занято около 60 тыс. руководителей и специалистов. В хозяйствах численность управленческого персонала составляет 9–12 % от общего количества работающих.

Технические исполнители передают, фиксируют и обрабатывают информацию, выполняют учетные, вычислительные, множительные работы, отвечают за обслуживание системы управления. Это секретари, машинистки, лаборанты, чертежники, техники, экспедиторы и т. д.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работника, т. е. круг его обязанностей, права и ответственность. Название должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия.

К категории *младшего обслуживающего персонала* относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

Ученики — это немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за исправным состоянием противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Непроизводственный персонал предприятия представлен работниками, которые не принимают непосредственного участия в выпуске продукции. Их назначение — обеспечение и обслуживание работников предприятия. Это персонал состоящих на балансе основного предприятия медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений и подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

Содержание и особенности труда руководителя

Труд руководителя выделяется из общего процесса производства в результате его разделения, специализации и кооперации. Управленческий труд направлен на организацию всех производственных процессов и обеспечение эффективного функционирования предприятия в целом.

Под управленческим трудом понимается вся совокупность активно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

Управленческий труд в сравнении с трудом работников, занятых непосредственно в производстве, имеет свои *особенности*. К ним относятся:

- большая степень самостоятельности персонала аппарата управления по сравнению с производственными работниками в вопросах установления последовательности работ в течение рабочего дня;
- наличие элементов творческого труда, которые почти невозможно измерить;
- преимущественно умственный процесс труда, где сложно определить границу перехода от свободного времени к рабочему и от рабочего к свободному;

- определенные трудности в планировании и в равномерности загрузки работников аппарата управления по календарным срокам, особенно в случае сезонности производства, как это имеет место в сельском хозяйстве;

- большое разнообразие по характеру и содержанию выполняемых одним руководителем или специалистом управленческих работ и многообразии решаемых производственных задач при незначительной повторяемости большинства операций. Даже в пределах одного рабочего дня руководителю приходится выполнять совершенно разные работы, часто заранее не запланированные и непредвиденные;

- необходимость использования большого объема непрерывно поступающей информации, без которой невозможно заранее предвидеть и установить весь комплекс управленческих операций, их содержание и порядок выполнения;

- трудности определения степени интенсивности труда руководителя, отсутствие явно выраженных признаков расхода энергии;

- большая сложность управленческого труда, требующая в отдельных случаях коллективных решений;

- способность работников аппарата управления воздействовать на производственный процесс не прямо, а через отдельных исполнителей;

- невозможность прямой оценки труда управленческих работников, например, количеством производимой продукции. Их труд проявляется в показателях работы руководимых ими подразделений;

- специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя. *Предметом труда* в сфере управления выступает информация. *Орудиями труда* является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации, а также средства связи. *Продуктом труда* также является информация в форме документов, управленческих решений;

- высокая значимость труда руководителя. Это проявляется, прежде всего, в цене ошибки. Ошибка рабочего может быть оценена стоимостью бракованной детали, а ошибка руководителя может привести к банкротству предприятия.

Основная часть работ, характеризующая деятельность работников аппарата управления, связана с умственным процессом. Однако некоторые работы по управлению требуют затрат физической энергии человека. Речь идет о физических усилиях на переходы и переезды в связи с

поиском информации или исполнителей, различные записи при регистрации и обработке информации, составление необходимых документов, проведение вычислительных работ и т. д. Соотношение между объемами умственного и физического труда для каждой категории работников аппарата управления различно. С развитием производства содержание управленческого труда становится все более сложным. Это обуславливает разделение труда между самими работниками управления.

Деятельность руководителя можно классифицировать по ряду признаков.

1. Функции управления:

- планирование деятельности персонала, в том числе разработка заданий, планирование ресурсов;

- организация и координация деятельности персонала, включая весь спектр работ по обеспечению выполнения плановых заданий;

- контроль выполнения поставленных задач и эффективности работы персонала;

- мотивация труда персонала.

2. Этапы процесса управления:

- определение целей управления;

- анализ управленческих ситуаций;

- аналитическая работа и выбор вариантов действий;

- принятие решений и организационная работа по обеспечению их выполнения.

3. Объекты управления:

- управление предприятием;

- управление подразделением;

- управление исполнителем;

- управление самим собой.

4. Форма осуществления:

- самостоятельная работа;

- работа с людьми.

Сущность управления всегда остается постоянной, но его конкретное содержание определяется спецификой производства. Можно выделить лишь некоторые общие моменты, определяющие *содержание труда руководителя*. Они включают в себя решение ряда конкретных задач, в том числе связанных с управлением людьми, в частности:

- забота о мотивации персонала. Эту задачу следует считать ключевой с точки зрения достижения высоких результатов. Руко-

водитель должен наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями предприятия;

- управление деятельностью персонала, в частности, путем постановки задач, оказания поддержки и контроля. Это осуществляется путем регулярных встреч и бесед с работниками предприятия;

- сотрудничество и информация. Руководитель должен заботиться о том, чтобы подчиненные знали о перспективах своего подразделения и о положении дел у соседей;

- определение потребности предприятия и подразделений в рабочей силе, подбор персонала;

- обучение персонала, совершенствование производства и управления;

- решение вопросов трудовых отношений и заработной платы;

- охрана труда;

- совершенствование планирования, освоение новой техники и технологии, улучшение психологического климата в коллективе и решение других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы предприятия.

Приведенный перечень задач показывает, что содержание труда руководителя является весьма многогранным. На практике значимость решения каждой из задач оказывается различной, в зависимости от целей предприятия, уровня развития производства, положения самого руководителя.

В основе *рациональной организации* управленческого труда лежат следующие принципы:

- комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается по всем направлениям, касается всего управленческого персонала;

- системность. Этот принцип предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий по всем направлениям организации управленческого труда. В результате создается система организации труда;

- регламентация. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов. При этом выделяется круг вопросов, подле-

жащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации;

- специализация. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на их руководителей полной ответственности за конечные результаты их деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют определенные границы специализации, которые не следует переступать, чтобы не сдерживать творческий рост и инициативу работников;

- стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, выполняемых функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Но изменения должны быть обусловлены объективно необходимыми потребностями и проводиться на строго научной основе;

- целенаправленное творчество. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из этих принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга и дают общие подходы к организации управленческого труда.

Чтобы труд руководителя был эффективным, он должен быть научно обоснован. К основным направлениям *научной организации* управленческого труда относятся:

- разделение и кооперация труда управленческого персонала. Они основываются на делегировании полномочий с вышестоящего уровня управления на нижестоящий, документальном закреплении обязанностей в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях;

- повышение квалификации управленческого персонала. В условиях научно-технического прогресса темпы изменений производства настолько стремительны, что работники аппарата управления должны систематически повышать свою квалификацию, самостоятельно знакомиться с новейшей технической и экономической литературой;

- рационализация труда. Она связана с совершенствованием документооборота, планированием процесса управления, качественной подготовкой и проведением заседаний, совещаний, собраний;

- внедрение прогрессивных форм и методов стимулирования труда;

- улучшение условий труда. Правильная организация рабочих мест, обеспечение в соответствии с оптимальными санитарно-гигиеническими нормами состояния помещений, что способствует повышению производительности труда;

- развитие творческих основ труда. Создание условий для самовыражения личности, раскрытия потенциала, заложенного в человеке.

Роли, исполняемые руководителем

В деятельности современного руководителя (менеджера) выделяют четыре основных направления:

- *ролевое*. Это те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте;

- *личностное*. Это личностные характеристики, присущие наиболее эффективным руководителям;

- *поведенческое*. Здесь рассматривается манера поведения руководителя в отношении подчиненных, т. е. его стиль управления (стиль руководства);

- *ситуационное*. Речь идет о взаимозависимости эффективности деятельности менеджера, его личностных характеристик, стиля руководства и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а также о степени адаптивности руководителя к разным ситуациям.

В деятельности руководителя имеют место два основных аспекта:

- *целесообразность*. Это умение делать нужную работу;

- *эффективность*. Это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность, безусловно, важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Выделяют три группы ролей, которые исполняет эффективно работающий руководитель:

- межличностные;

- информационные;

- управляющие.

Межличностные роли определяют отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и его положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена руководитель поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

Информационные роли связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром. К нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить. Он должен передавать информацию как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешней средой.

Управляющие роли руководителя связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор руководитель принимает решения относительно инноваций, необходимых организации. При этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Выполняя роль устранителя проблем, руководитель принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов он принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов. Одновременно с этим руководитель распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, он вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Среди трех групп ролей наиболее важными являются информационные, посредством которых, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межличностных и управляющих ролей.

Содержание, репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя. Роль, имеющая большое значение для одного, может не представлять ценности для его коллеги. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.

Делегирование, ответственность и полномочия

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

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

Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы другими людьми. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Делегирование следует использовать в следующих случаях:

- когда подчиненный может сделать данную работу лучше. Главное для руководителя — это уметь с максимальной эффективностью использовать знания и умения своих подчиненных;
- когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
- когда делегирование даст возможность руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение.

Основные ошибки при делегировании:

- неумение объяснить;
- отказ от использования обратной связи. Необходимо проконтролировать, как понято задание;
- боязнь уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает, то об этом следует сказать прямо. Зато в следующий раз, когда он скажет, что ему известно единственно приемлемое решение задачи, ему поверят куда легче.

Делегирование тесно связано с *ответственностью*, которая представляет собой обязательство, во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи, а во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия. Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий.

Лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно.

Оно просто несет ответственность за полученный результат. Именно объем ответственности, лежащей на плечах руководителя, зачастую определяет размер его оклада.

Вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде *полномочий*. Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Однако, пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Все полномочия разделяют на линейные и штабные (аппаратные).

Линейные полномочия непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, а их делегирование создает иерархию уровней управления.

Штабные полномочия могут быть:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

Рекомендательные (или консультативные) *полномочия* возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. Линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными руководителями и специалистами.

Во избежание таких конфликтов специалисты могут наделяться *полномочиями обязательного согласования*. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами, которые в некоторых случаях наделяются правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Функциональные полномочия появляются, когда специалисты и функциональные руководители не только выступают в роли консультантов, но и выдвигают собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия являются наиболее распространенными в организациях АПК.

Власть руководителя

Руководитель предприятия — это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли порученную работу. Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию какой-то идеи, а к действию, т. е. к фактическому труду, необходимому для достижения целей предприятия. Чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

В обиходе понятие власти вызывает отрицательные эмоции. Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. Но сила — это не обязательный компонент власти.

Власть — это возможность влиять на поведение других.

Власть руководителя зависит от ряда факторов:

- зависимость от вышестоящего начальства. Без его содействия руководитель не сможет эффективно осуществлять свои функции;
- зависимость от подчиненных и коллег. Все они могут создать руководителю некоторые трудности (например, с предоставлением информации). Подчиненные могут просто отказаться выполнять некоторые указания руководителя;
- зависимость от внешней среды. Достижение целей предприятия невозможно без сотрудничества с поставщиками, смежниками, заказчиками, потребителями, конкурентами.

Основные формы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

1. Власть, основанная на *принуждении*. Влияние через *страх*.

Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но физическая боль не является единственным механизмом страха и принуждения. Принуждение обычно сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого — своя собственная жизнь.

Однако и в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди разрешают на себя влиять. Например, страх потерять работу (страх на рабочем месте) свойственен практически всем. Многие наши потребности

удовлетворяются именно благодаря наличию рабочего места. В определенных обстоятельствах руководитель может очень легко и эффективно использовать страх на рабочем месте. Даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Если подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Но обращение к страху является эффективным методом влияния, если предполагаются конкретные меры.

При большом спросе на компетентных и опытных работников грубые угрозы увольнения не имеют должного эффекта. Предприятия, где страх используется очень часто, не смогут долго существовать в условиях рынка. Принуждение через страх, хотя и может привести к временной покорности подчиненного, порождает нежелательные побочные эффекты — скованность, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, обуславливает низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. Власть, основанная на *вознаграждении*. Влияние через *положительное подкрепление*.

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть руководителя, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Подчиненный не сопротивляется этому влиянию, потому что в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ожидает получения вознаграждения в той или иной форме. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, подчиненному должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно его согласию на влияние.

Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна только при следующем условии: руководитель правильно определяет то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предлагает ему его. Однако на практике у руководителя существует масса проблем в возможности выдавать вознаграждения. На каждом предприятии имеются определенные ограничения в ресурсах, и полномочия руководителя в предоставлении материальных стимулов строго регламентированы. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и сложностью определения того, что же подчиненные сочтут за вознаграждение. Деньги и более высокая должность не

всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать различные способы влияния.

3. Законная власть. Влияние через *традиции*.

Руководитель имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного — выполнять их. Он исполняет приказы руководителя, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть иногда называют «традиционной властью». Законная власть действительна тогда, когда подчиненный повинется указаниям руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке в организационной иерархии управления. Все руководители пользуются законной властью в силу того, что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Традиции особенно важны для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы очень неудобно, заняло бы много времени и потребовало бы больших затрат, если бы руководителю необходимо было всякий раз предлагать вознаграждения, чтобы заставить подчиненных выполнить приказ. Поэтому нормальное функционирование предприятия прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к определенной социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности создает чувство защищенности и удовлетворяет социальную потребность.

В течение тысячелетий культурные традиции укрепляли власть начальства. Традиция — очень привлекательный инструмент для руководителя, так как обладает одним важным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это, в свою очередь, повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

Характерной особенностью законной власти является также быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Традиция может действовать и во вред предприятию. Например, молодой руководитель предлагает что-то усовершенствовать, но ему говорят, что до сих пор это делалось по-другому, и все было

хорошо. Такое отношение может представлять собой достаточно большую проблему.

4. Власть *примера*, или *эталонная* власть. Влияние с помощью *харизмы*.

Харизма — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера (руководителя). Она не поддается логике. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Харизматическое влияние целиком личное. На уровне подсознания исполнитель считает, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение. Некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею людей;

- внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

- независимость характера. Эти люди не полагаются на других;

- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

- восприятие восхищения своей личностью. Они обычно чувствуют себя комфортно, когда другие выражают ими восхищение, несколько не впадая в надменность и себялюбие;

- достойная и уверенная манера держаться. Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Классический пример харизматической личности — Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонение ему миллионов людей.

Руководители, обладающие чертами харизматической личности, могут это использовать как власть примера. Такие руководители часто служат примером поведения для подчиненных, которые подражают их стилю и манерам.

5. Власть *эксперта*. Влияние через *разумную веру*.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что руководитель обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы. Он принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Обычно руководители добиваются этого типа власти при наличии своих видимых достижений. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей с лечащим врачом. Они следуют указанию врача потому, что верят, что он обладает знаниями и способностью излечивать или предотвращать болезни.

Необходимо отметить, что, если подчиненные считают своего руководителя экспертом, то это может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

1.2.4. Организационные формы и структуры управления

Производственный коллектив

Производственный коллектив — это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

Исходя из этого определения, можно выделить объективные признаки трудового коллектива:

- это объединение людей для решения задач, полезных обществу;
- поставленные перед коллективом цели достигаются только совместно, в процессе кооперации и разделения труда;
- наличие органов управления и самоуправления;
- психологическая направленность на достижение целей, основанная на деловых отношениях, сплоченность, самоорганизованность, т. е. способность сохранять целостность и продуктивность в условиях дефицита руководства.

Различают следующие *виды коллективов*:

1. *Номинальная группа*. Это коллектив, созданный официально, но существующий формально. В таком коллективе общая задача решается только в том случае, если она является средством достижения индивидуальных целей.

2. *Ассоциация*. Это коллектив, который имеет общую цель, требующую объединения трудовых усилий. Деятельность каждого члена такого коллектива индивидуальна, а конечный результат — простая сумма результатов всех членов.

3. *Кооперация*. Здесь есть общая цель и объединение трудовых усилий. Деятельность всех членов коллектива взаимозависима, функции распределены и согласованы. Слаженная работа такого

коллектива основана на индивидуальной выгоде при распределении благ по результатам общей работы.

4. *Корпорация*. У такого коллектива единая цель, развитая функциональная структура, групповые нормы поведения, сплоченность.

5. *Гомфотерный коллектив*. Это высший уровень развития трудового коллектива. Здесь ко всем признакам трудового коллектива добавляется психологическая совместимость его членов. Такие коллективы встречаются редко, но их можно целенаправленно создавать, специально подбирая людей.

Функции, выполняемые коллективом:

- трудовая. Ради этого и создается трудовой коллектив;
- хозяйственная. Трудовой коллектив должен заботиться о своей собственности, ее сохранности и совершенствовании;
- управленческая. Она реализуется в различных формах участия в управлении производством;
- контроля. Речь идет о контроле за деятельностью администрации, общественных организаций;
- взаимопомощи. Коллектив защищает интересы каждого своего члена;
- политическая. Ее выполняют общественные организации коллектива;
- воспитательная. В коллективе формируются профессиональные, деловые и личностные качества человека;
- социально-бытовая. Эта функция состоит в удовлетворении потребностей членов коллектива;
- саморегуляции. Коллектив приспосабливается к меняющимся условиям.

Между членами трудового коллектива устанавливается *ответственная зависимость*, которая закрепляется:

- уставом организации;
- положениями о структурных подразделениях;
- приказами о назначениях.

Ведущую роль в жизни трудового коллектива играют экономические факторы. Однако нельзя принижать значение социально-психологических явлений, оказывающих сильное воздействие на экономические и организационно-управленческие процессы в трудовых коллективах. Никакие экономические или организационно-управленческие механизмы не могут полностью нивелировать индивидуальные-психологические различия между людьми в коллективе.

В коллективе различают стихийные и организованные социально-психологические процессы.

Стихийные процессы возникают и развиваются независимо от желания руководителя. Это общение людей; формирование общественного мнения, норм поведения и морали; выбор неформального лидера; адаптация новичков.

Организованные социально-психологические процессы могут возникнуть только под целенаправленным воздействием руководителя на коллектив. К способам такого воздействия относятся:

- постоянная установка на совместную деятельность с акцентированием на том, что цель может быть достигнута только коллективно;
- периодический публичный анализ результатов работы коллектива. При этом нельзя, чтобы обзор недостатков превалировал над успехами — неудачи разобщают людей;
- создание условий для постоянного общения в коллективе (собраний, коллективные формы труда, общественная деятельность);
- информированность о жизни коллектива, его успехах, трудовых достижениях работников;
- поощрительное отношение к общению вне производства.

Внимание к социально-психологическим проблемам оправдано тем, что трудовой коллектив, как организованная общность людей, отражает все общественные изменения.

Социально-психологический климат в коллективе — это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива. Он отражает ряд объективных факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к труду, условия труда и т. д.

Психологический климат складывается в процессе межличностных отношений в коллективе и действует на каждую личность через них. В частности, социально-психологический климат оказывает влияние на следующие стороны жизнедеятельности человека:

- *отдача личности* в трудовой деятельности, степень реализации ее способностей. Очевидно, что если общий эмоциональный настрой в коллективе положительный, то человек с удовольствием идет на работу с максимальным желанием реализовать себя в ней;
- *трудовая стабильность личности* (намерение продолжить работу в данном коллективе или искать другую работу). Этот фактор связывает социально-психологический климат с проблемой текуче-

сти кадров. Анализ причин увольнения показывает, что в качестве основных выдвигаются такие объективные факторы, как удаленность от дома, неудовлетворительные условия работы и т. д. Однако очень часто предлог скрывает основную причину — неблагоприятные отношения в коллективе;

- *здоровье людей*. Эмоциональная сфера человеческой психики теснейшим образом связана с работой нервной системы. Таким образом, неблагоприятный социально-психологический климат вызывает различные заболевания нервной системы. В хорошем коллективе человек старается не подводить других и некоторые болезни переносит на ногах, а в коллективе с отрицательным психологическим климатом даже легкое недомогание вызывает у него тревогу, он бессознательно использует этот повод для отлучки с работы;

- *эмоциональный настрой в семье*. При плохом социально-психологическом климате в коллективе человек вынужден разряжать свои переживания и напряженное состояние дома;

- *общее отношение к жизни*. Благоприятный социально-психологический климат раскрепощает способность человека получать удовольствие от жизни, радоваться ей. При этом человек полон энергии, бодрости. И напротив, при плохом социально-психологическом климате он пытается «уйти» от отрицательных эмоций, переоценивая ценности, стремясь только к своему дому, личному покою. Меняются и личностные особенности человека, он становится более эгоистичным. Это особенно опасно в период адаптации молодежи в коллективе. Неблагоприятные состояния могут закрепиться в отрицательных чертах характера и повлиять в дальнейшем на судьбу молодого человека.

Социально-психологический климат в коллективе оценивается как благоприятный по следующим признакам:

- непринужденная атмосфера общения;
- активное обсуждение разнообразных вопросов (в том числе и о том, как лучше работать);
- общность ценностной ориентации членов коллектива. Правильно понятая всеми цель деятельности;
- уважительное отношение к мнению других. Публичная огласка каждой идеи;
- обсуждение и анализ доводов всех сторон при расхождении личных мнений по тому или иному вопросу на собраниях и в процессе совместной работы;

- критические замечания без явных и скрытых личных выпадов;
 - возможность свободно выражать свои чувства и эмоции;
 - разумное разделение обязанностей между членами коллектива.
- Отсутствие мелочной опеки со стороны руководителя;
- высокое личное влияние и авторитет руководителя;
 - выполнение работ коллективом без напряжения. Постоянный и результативный поиск резервов повышения эффективности труда;
 - соответствие реального поведения членов коллектива утвердившимся в нем нормам и требованиям.

Рассматривая условия, формирующие социально-психологический климат коллектива, выделяют две группы факторов: макросреды и микросреды.

К факторам *макросреды* относятся:

- общественный строй данного общества, его мораль;
- социально-демографические характеристики членов коллектива (пол, возраст, образование).

Проанализируем роль социально-демографических факторов:

- *пол*. Оптимальны смешанный половой состав, так как в этих условиях отношение к труду лучше за счет того, что женщины меньше затрачивают времени на обсуждение личных проблем, мужчины испытывают прилив соревновательной активности, повышается культура поведения, есть общий стимул для общения вне работы. Диспропорции в составе по полу могут приводить к неблагоприятным последствиям;

- *возраст*. В молодежных коллективах социально-психологический климат зависит от возможностей общения. У молодежи повышенная потребность в общении, а в рабочее время она не удовлетворяется. В коллективах людей старшего возраста есть проблемы, связанные с возрастными изменениями личности, проявляющимися в ранимости, претензиях различного рода. Желательно, чтобы в коллективах разница в годах не превышала 15 лет, иначе возможно расслоение на «возрастные» группировки;

- *образовательный уровень*. В группах с низким уровнем образования микроклимат хуже. С ростом уровня образования социально-психологический климат улучшается, но в группах, где работают специалисты с высшим образованием, он хуже, чем в группах работников со средним специальным. Это связано с ростом жизненных претензий, повышенной требовательностью и критичностью, особенно к деятельности администрации. Поэтому организа-

ция работы в таких коллективах должна проводиться на более высоком уровне.

Факторы *микросреды*, проявляющиеся непосредственно в самом коллективе и в большей степени зависящие от руководителей, можно разделить на факторы материальной и социальной микросреды.

К факторам *материальной микросреды* относятся:

- содержание и характер выполняемой трудовой деятельности;
- условия труда;
- уровень организации труда;
- система материального стимулирования.

Хорошие условия труда могут поддерживать благоприятный социально-психологический климат, но не создавать его. Благоприятно влияет на коллектив не столько уровень, сколько динамика условий труда.

К факторам *социальной микросреды* относятся:

- система морального стимулирования и оценка труда;
- индивидуально-психологические особенности членов коллектива;

- личность руководителя, его взаимоотношения с подчиненными.

Очень большое влияние на коллектив оказывает руководитель — своим поведением, деятельностью, особенностями личности. В личности руководителя, его деятельности можно выделить несколько факторов, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат:

- *личный пример*. Влияние личного примера руководителя на подчиненных очень существенно. Если он сам включен в деятельность, получает от нее удовольствие, то этим настроением заражает и подчиненных. Внимание к межличностным отношениям, личная доброжелательность и самоконтроль поведения вызывают соответствующее настроение в коллективе;

- *деловая направленность*. Огромное значение в сплочении людей имеют деловая направленность руководителя, его умение ставить перед коллективом цели, обеспечивающие достижение высоких результатов. Руководитель влияет на сплоченность не только путем регулирования взаимоотношений в коллективе, но и другими средствами. Одно из них — рациональное использование сил и времени;

- *отношение к людям.* Большое значение имеет установление с первых же дней определенного стиля отношений и требований руководителя к людям. Нельзя быть далеким от людей, но и нельзя быть слишком близким, т. е. быть в так называемых «панибратских» отношениях. Сохраняя за собой право управлять, руководитель должен дать простор для творческой инициативы членов коллектива, которых нужно рассматривать не только и не столько как исполнителей, но и как творческих работников;

- *формирование общественного мнения.* Важнейшим средством влияния на коллектив является общественное мнение. Его формирование является первостепенной задачей руководителя, который должен максимально использовать это во всех аспектах жизни коллектива;

- *проверка исполнения.* С помощью контроля или проверки выясняется, во-первых, как усвоено требование и в какой мере оно претворяется в жизнь, во-вторых, исполнители не только в случае плохого, но и удовлетворительного состояния дела более активно относятся к поручению. Одних людей следует контролировать чаще, других реже, а некоторых и совсем не следует проверять;

- *оценка.* Одним из основных средств влияния руководителя на активность личности является оценка. Она особенно значима, если выносятся публично или от имени коллектива. Та или иная оценка, даваемая руководителем, а тем более коллективом, помимо сознания и воли внушает личности соответствующую самооценку. Человек под ее влиянием начинает чувствовать себя более способным или менее способным, чем раньше, у него в конечном итоге появляется чувство уверенности или неуверенности, что влияет на его активность и работоспособность. Оценка работника со стороны руководителя затрагивает и весь коллектив. Дело в том, что коллектив также оценивает своего работника, и при несовпадении этих оценок возникает возбужденное состояние, коллектив требует объяснений. И если мотивы оценки неудовлетворительны, то коллектив меняет свое отношение или к руководителю, или к тому, кто подлежит оценке. При оценке человека необходимо учитывать возможности и результаты его труда. При одних и тех же достижениях, при различии способностей двух людей оценка должна быть, по существу, различной. Работавший на пределе своих сил должен быть особенно отмечен за верность делу и чувство ответственности, а тот, кто достиг такого же результата без особого напряжения сил, должен быть

подвергнут критическому замечанию в оптимистической форме: «Вы могли бы сделать вдвое больше, чем сделали». Оцениваться должен каждый. В коллективе не должно быть, с одной стороны, «любимчиков», с другой — «нелюбимчиков», а между ними тех, кого вовсе не замечают. Социальная оценка личности и коллектива, даваемая руководителем, имеет различные аспекты: организационный, моральный, педагогический. Руководитель, прежде всего, должен быть объективен в оценке и справедлив в отношениях с людьми. Он должен учитывать не только общее развитие коллектива, но и развитие отдельных лиц, знать их характер, склонности, требования, чтобы правильно использовать людей, корректировать их поведение, воспитывать их и одновременно формировать, укреплять коллектив;

- *наказание.* Оно призвано воспитывать человека. Любое наказание должно быть объективным. Наказание определяет и руководитель, и коллектив. Если это делает руководитель, то он должен организовать дело так, чтобы коллектив поддержал его, чтобы в наказании была выражена воля и мнение не только руководителя, но и всего коллектива. Бывает так, что наказание, даже справедливое, вызывает недовольство у некоторых членов коллектива, так как они сами ожидают тех же последствий в связи с тем же образом поведения или действия. В таком случае наказание будет иметь большое воспитательное значение.

Производственная структура организации

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

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

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

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

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

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

- *подразделения подсобного производства* осуществляют переработку производимого сельскохозяйственного сырья;

- *подразделения побочного производства* занимаются переработкой отходов основного производства.

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

В рамках организации производственные подразделения связаны единым производственным процессом, и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления.

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

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

Характер построения подразделений, их количество определяются такими формами организации производства, как специализация, концентрация, кооперирование, комбинирование.

Основные факторы развития производственных структур предприятий:

- регулярное изучение достижений в области проектирования и развития производственных структур с целью мобильности и адаптивности структуры предприятий к новым достижениям в этой области и к новой продукции;

- оптимизация количества и размеров производственных подразделений предприятия;

- обеспечение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями;

- рациональная планировка подразделений и генерального плана предприятия;

- повышение уровня автоматизации производства;

- обеспечение соответствия компонентов производственной структуры предприятия принципу пропорциональности (по производственной мощности, прогрессивности технологических процессов, квалификации кадров);

- создание внутри крупного предприятия (объединения, акционерного общества) юридически самостоятельных мелких организаций с соответствующей специализацией производства;

- сокращение нормативного срока службы основных фондов, своевременное их обновление;

- соблюдение графиков планово-предупредительного ремонта производственных фондов предприятия, сокращение продолжительности проводимых ремонтов и повышение их качества.

Организационная структура управления

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

Организационная структура управления — это совокупность работников управления с установленным порядком их соподчиненности и взаимосвязи; это состав и соподчиненность звеньев управления и отдельных работников.

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

В оргструктуре управления выделяют звенья и ступени. *Звено* — это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее

одну или несколько функций. *Степень* — это совокупность однородных звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии управления.

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

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

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

Классификация оргструктур управления

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

Формальные организационные структуры — это структуры, выбранные и установленные высшим руководством путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр.

Неформальные структуры являются отражением межличностных отношений в рамках формальных структур. Они непод-

властны приказам и распоряжениям, возникают на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр.

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

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

Органические оргструктуры управления, наоборот, более простые, имеют широкую информационную сеть, менее формализованы, управление в них децентрализовано.

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

Линейная организационная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

В линейной оргструктуре управления разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и т. д. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций; подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распо-

ряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Линейная оргструктура управления используется мелкими и средними организациями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей. Данная оргструктура управления имеет две разновидности (рис. 1.1 и 1.2): плоская и многоуровневая (многоступенчатая).

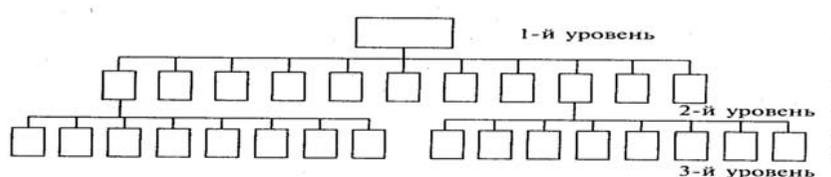


Рис. 1.1. Плоская линейная оргструктура управления



Рис. 1.2. Многоуровневая линейная оргструктура управления

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры управления приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Достоинства и недостатки линейной оргструктуры управления

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

Линейно-штабная организационная структура управления включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Линейная оргструктура, плоская и многоуровневая, действует эффективно до тех пор, пока организация не стала очень большой. С ростом организации у ее руководства возникает необходимость в специальных экспертах. Таким образом, линейное руководство организации добавляется штабным (рис. 1.3). Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Создание штабных структур — шаг в сторону разделения труда руководителей. Часто штабные подразделения

наделяются правами функционального руководства: например, планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.



Рис. 1.3. Линейно-штабная оргструктура управления

Достоинства и недостатки линейно-штабной организационной структуры управления приведены в табл. 1.4.

Таблица 1.4

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

Функциональная организационная структура управления предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления (рис 1.4). Это является результатом департаментализации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т. е. выполняет определенную функцию. Функциональная структура предназначена для выполнения постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Она используется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа.

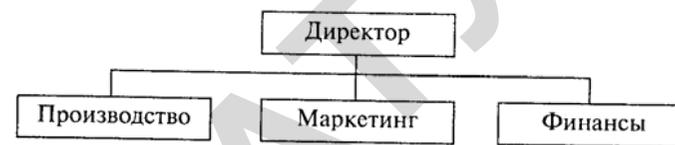


Рис. 1.4. Функциональная оргструктура управления

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры управления приведены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Достоинства и недостатки функциональной оргструктуры управления

Достоинства	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.	1. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями — «функциональная близорукость».
2. Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством.	2. Длительная процедура принятия решений.
3. Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.	3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными подразделениями.
4. Структура стимулирует деловую и профессиональную специализации. Так, специалист по маркетингу лучше выполнит работу в этой области, чем высшее руководство.	4. Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.
	5. Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.
	6. Сложность подготовки руководителей высшего звена из-за узкой специализации руководителей среднего звена.

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

- необходимостью учета производственной структуры предприятия, т. е. технологических особенностей производства (наличие линейных подразделений);

- необходимостью повышения производительности управленческого труда за счет его специализации и информационной мощности системы управления (наличие функциональных подразделений).

Линейно-функциональная оргструктура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально, через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и т. п.). Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения. Роль функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом. Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, разрабатывают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления приведены в табл. 1.6.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной оргструктуры управления

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

Дивизиональные организационные структуры управления возникли в связи с резким увеличением размеров организаций, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении такими организациями становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения. Виды дивизиональных структур (продуктовой, ориентированной на покупателя, региональной) представлены на рис. 1.5.

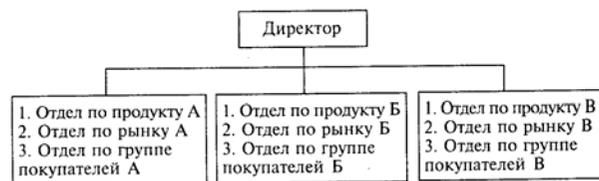


Рис. 1.5. Дивизиональные организационные структуры управления

Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор особенно важен для организации в целях обеспечения ее стратегических планов.

Достоинства и недостатки дивизиональных оргструктур управления приведены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

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

Органические организационные структуры управления. Для них характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация при-

нятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

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

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

Достоинства и недостатки проектной структуры представлены в табл. 1.8.

Таблица 1.8

Достоинства и недостатки проектной структуры	
Достоинства	Недостатки
1. Интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту.	1. При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры вынуждены переходить к дроблению ресурсов, что заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого.
2. Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы.	2. От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании.
3. Концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта.	3. Формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании.
4. Большая гибкость проектных структур.	4. При использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании.
5. Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп.	5. Наблюдается частичное дублирование функций.
6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.	

Матричная структура признается одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. Она представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством (рис. 1.6). Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Он отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы.



Рис. 1.6. Матричная структура, ориентированная на продукт

Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров. Создание структуры целесообразно, когда имеется необходи-

мость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Она применяется в основном в наукоемких отраслях. Достоинства и недостатки матричной структуры приведены в табл. 1.9.

Таблица 1.9

Достоинства и недостатки матричной структуры управления	
Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос. 2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и эффективности использования ресурсов. 3. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства. 4. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме. 5. Усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы. 6. Возможность применения эффективных методов управления. 7. Относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков. 8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы. 2. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения. 3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений. 4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах. 5. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.

В сетевых структурах, по сути, происходит отказ от вертикальной иерархии и создание вместо функциональных подразделений независимых рабочих групп, переход к горизонтальным связям и замена в значительной степени административных отношений контрактными (договорными).

Обычно выделяют два вида сетевых структур:

- сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера;

- сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга.

Фактически сетевая структура представляет собой некий компромисс между растущими затратами на построение организации и стремлением к их минимизации за счет отказа от организационных структур как таковых.

Достоинства и недостатки сетевых структур приведены в табл. 1.10.

Таблица 1.10

Достоинства и недостатки сетевых структур управления

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

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

Этапы разработки и требования к оргструктурам управления

Организационная структура управления — это форма, а функция — это содержание управления. Функция первична по отношению к организационной структуре управления. Любое предприятие, и маленькое, и большое, нуждается в хорошей структуре. Это залог эффективного управления. Организационная структура управления не развивается сама по себе в результате естественной эволюции.

Выделяют три этапа проектирования оргструктур управления.

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

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

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

Любая организационная структура управления должна отвечать некоторым формальным требованиям:

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

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

- открытость. Свободный обмен информацией должен поощряться самой организационной структурой управления. Предприятие должно помогать каждому работнику понимать его собствен-

ную задачу. Для этого задача должна быть четко определена. Вместе с тем каждый должен понимать общую задачу предприятия, чтобы соотносить свои усилия с благом всего предприятия;

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

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

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

- минимум уровней (ступеней) управления.

Проектный анализ организационных структур управления

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

- проанализировать все виды деятельности, необходимые для работы предприятия;

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

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

- проанализировать отношения (связи) и установить, с кем будет работать руководитель, ответственный за конкретный вид деятельности, какой вклад он должен внести в работу других руководителей и какой вклад они сделают в его работу.

Отсюда вытекают следующие виды проектного анализа.

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

Предприятие должно подвергаться анализу организационную структуру управления всегда, когда меняется его стратегия. Изменение стратегии требует новых видов деятельности и адаптации

структуры к ним. И, напротив, реорганизация структуры без изменения стратегии либо излишняя, либо указывает на то, что структура была плохой с самого начала.

2. *Анализ вклада различных видов работ в конечные результаты работы предприятия.* Различают четыре группы работ:

- работы, прямо приносящие доход и дающие измеримые результаты. Сюда входят инновационная, маркетинговая и финансовая деятельность;

- обучение и переподготовка персонала, организационно-техническая и снабженческая деятельность;

- информационная деятельность;

- вспомогательные виды деятельности (уборка и содержание помещений, работа столовых, душевых, медпункта, архива и т. д.).

Три последних группы работ сами по себе не дают прямых результатов, но вносят вклад в общие результаты через предоставление своей продукции или услуг. Важно не смешивать эти вспомогательные работы с работами, приносящими доход и дающими измеримый результат.

Вклад того или иного вида работ должен определять место и ранг соответствующего подразделения. Ключевые работы никогда не должны подчиняться второстепенным.

3. *Анализ решений.* Распределение полномочий и ответственности за решения требует их классификации. Природа управленческого решения определяется рядом характеристик:

- временная характеристика, т. е. на какой срок в будущем управленческое решение «свяжет» предприятие и как быстро можно его сменить;

- влияние решения на функции подразделений и на предприятие в целом. Если решение затрагивает только одну функцию, то это решение низшего порядка. В противном случае его нужно принимать на более высоком уровне, где можно оценить его влияние на все затронутые функции;

- качественные характеристики решения (этические ценности, принципы поведения, нормы морали, права). Когда эти показатели принимаются в расчет, решение должно передаваться на более высокий уровень. Учитывая, что самый важный производственный фактор — это люди, то все управленческие решения по персоналу должны приниматься высшим руководством предприятия;

- управленческие решения могут быть рутинными и редкими (уникальными). Рутинное решение требует какого-то общего правила, решения в принципе. И решение в принципе принимается на более высоком уровне. А применение этого правила к конкретной ситуации можно отнести на более низкий уровень. Редкие решения, трактующиеся как уникальные, требуют специальной проработки.

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

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

На небольшом предприятии все указанные виды анализа при проектировании организационной структуры управления могут быть выполнены за несколько часов. На больших предприятиях со сложной оргструктурой управления такой анализ может отнять месяцы напряженной работы.

Симптомы мисменеджмента

В процессе проектного анализа организационных структур управления рекомендуется также обратить внимание на наличие явных симптомов мисменеджмента (от английского «mismanagement» — плохое управление). Перечислим некоторые симптомы мисменеджмента.

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

Наиболее опасно для предприятия — создание в командной иерархии мягких прослоек функциональных руководителей и их помощников с заместителями, заведующих подразделениями и их помощников с заместителями. У них различные ранги и функции, они настолько зависимы друг от друга, что никто уже не знает, кто в действительности и за что несет ответственность, как принимаются решения. Срочные решения и директивы теряются в этой бесформенной массе.

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

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

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

Наиболее широко используемой организационной структурой управления на средних и крупных предприятиях является функциональная (линейно-функциональная) структура управления.

Недостатки функциональной структуры управления:

- люди сосредоточены на усилиях, а не на результатах. В этом заключается главная сила и в то же время главная слабость функциональной структуры;

- всем, включая руководителей функциональных подразделений, трудно понимать задачу всего предприятия и соотносить с ней свою собственную работу;

- функциональная структура, будучи стабильной, слишком жесткая и сопротивляется адаптации, не может приспособиться к изменениям во внешней среде;

- функциональная структура не обучает людей и не готовит их к завтрашнему дню. В целом она укрепляет их в стремлении делать немного лучше то, что они уже делают, и не поощряет восприимчивости к новым идеям;

- как только структура достигает некоторого (весьма скромного) размера и некоторой (очень невысокой) сложности, начинаются трения, склоки, взаимонепонимание. И вскоре такое предприятие не может нормально существовать без комиссий, совещаний, координаторов, диспетчеров, которые отнимают у всех массу времени, ничего не решая;

- с точки зрения выработки управленческих решений функциональная организация плоха. Решения, как правило, можно принимать только на высшем уровне, так как только высшее руководство видит предприятие в целом. В результате, принятые наверху решения плохо воспринимаются и еще хуже выполняются;

- в функциональной организации трудно готовить менеджеров, так как упор делается на функциональное мастерство, а не на конечные результаты;

- функциональная структура непригодна для инновационной работы, она с ней совершенно несовместима.

Но существуют и *достоинства функциональной структуры управления*:

- в своем наилучшем варианте она высокоэкономична. Высшее руководство тратит не так уж много времени и усилий на различного рода согласования, координацию, организацию, коммуникации и прочее;

- функциональная структура обладает ясностью и высокой стабильностью. Каждый работник имеет постоянное место, понимает свою задачу;

- функциональная организация хороша для повседневной, оперативной работы;

- каждый руководитель и специалист функционального подразделения считает свою функцию самой важной. С одной стороны, это требует от них высокого профессионализма, но, с другой, заставляет их приносить чужие функции в жертву интересам своего подразделения.

Тим-менеджмент — командный принцип управления

Организация управления предприятием, когда во главе стоит наделенный властью руководитель, является наиболее распространенной формой, но никак не единственной. Одним из достаточно широко используемых принципов управления является также тим-менеджмент (от английского «team» — команда).

Тим (команда) — это небольшая группа людей с различными знаниями и опытом, которые привлечены из разных сфер деятельности для решения специфической задачи. Обычно в команде есть лидер, нередко назначаемый на все время решения задачи. Но лидерство, вообще говоря, переходит от одного участника команды к другому, согласно логике задачи и этапу работы. Здесь, как правило, нет начальников и подчиненных, есть старшие и младшие, да и они нередко меняются местами.

Такие команды давно используются для решения нетривиальных или экстремальных задач на многих предприятиях. Но только недавно осознано, что тим-менеджмент есть структурный принцип организации управления. Состав команды может меняться от задачи к задаче, но основа, структура, подходы к управлению остаются постоянными.

Характерные черты тим-менеджмента:

- наличие лидера. Предназначение лидера — четко определить задачу и роль каждого в ее решении, включая свою собственную;

- лидер не принимает решения и не отдает приказы в каждом конкретном случае на протяжении всей работы команды. Он должен определить, кто среди членов команды на данной стадии и в каждом конкретном случае будет принимать решения и отдавать приказы;

- тим-менеджмент — это не демократическая структура, решения здесь не принимаются голосованием. Власть в тим-менеджменте вытекает из задачи и сориентирована на ее решение. Но за ее выполнение всегда ответственна команда в целом;

- каждый участник вкладывает свое собственное умение в решение задачи и каждый отвечает за общий результат.

Сильные стороны тим-менеджмента:

- командный принцип управления — лучшее средство для преодоления функциональной разобщенности;

- командный принцип управления является лучшим структурным принципом для высшего руководства и инноваций;

- это лучшее дополнение к функциональной структуре управления.

В то же время тим-менеджменту присущи и *недостатки*:

- низкая стабильность и экономичность команды в менеджерском смысле (требуются усилия всех членов команды для принятия решения);

- нет ясности, если лидер ее не создает;

- так как тим-менеджмент достаточно свободная форма, то он требует высокой самодисциплины, на которую способны не все. Отсутствие самодисциплины и добровольной ответственности — первая причина неудач тим-менеджмента.

Команда высшего руководства предприятием

Все управленческие подразделения на предприятии решают, как правило, одну или две конкретные функциональные задачи. Единственное исключение — высшее руководство, точнее, команда высшего руководства (от английского «top management team» — команда высшего руководства), у которого всегда имеется не одна, а совокупность задач.

Основные задачи, решаемые командой высшего руководства:

1. Разработка миссии и целей организации. Это ведет к определению стратегий, принятию решений ради завтрашних результатов.

Ясно, что эту работу может выполнить лишь орган, видящий все предприятие в целом, способный сбалансировать потребности и возможности и направить человеческие, финансовые и другие ресурсы на достижение главных результатов.

2. Установление стандартов деятельности и поведения на предприятии, формирование организационной культуры. Орган, определяющий ценности и идеалы, должен видеть и понимать предприятие в целом.

3. Организация эффективного взаимодействия людей, для чего надо продумывать организационную структуру управления предприятием на сегодня и на завтра.

4. Установление и поддержание отношений с клиентами и поставщиками, инвесторами и государственными учреждениями. Эти отношения влияют на результаты работы предприятия и устанавливаются людьми, которые отвечают за все предприятие и могут быть его полномочными представителями.

5. Управление организацией в экстремальных или чрезвычайных ситуациях, когда появляется необходимость, чтобы самые опытные, знающие и ответственные люди взяли за работу.

6. Представительство организации на всевозможных церемониях — приемах, презентациях, торжествах и пр.

Идеальной модели высшего руководства нет. Оно должно строить свою работу с учетом специфики организации. Но высшее руководство — это работа, скорее, для команды, чем для одного человека, так как здесь требуется, по меньшей мере, четыре типа людей:

- человек мысли;
- человек действия;
- человек-психолог;
- человек публики.

У хорошо действующей команды высшего руководства отправной точкой должен быть анализ стоящих перед ней задач. Каждая из этих задач должна быть поручена человеку, который несет за нее прямую и полную ответственность. Эта ответственность, в свою очередь, должна отвечать личностным характеристикам и квалификации члена команды.

Чтобы быть эффективным, топ менеджмент тим должен удовлетворять очень жестким *требованиям*:

- участники команды не должны агитировать друг против друга, высказывать мнений друг о друге, критиковать, принижать и даже

хвалить друг друга. Поддержание этого правила — функция капитана команды, и она должна строго выполняться;

- топ менеджмент тим — это команда, а команда нуждается в капитане. Он должен быть не начальником, не боссом, не хозяином, а лидером. Формально его роль определяется по-разному, но капитан нужен хотя бы для того, чтобы в момент кризиса принять ответственность на себя;

- каждый, кто ответственен за какую-то область, обладает в ней решающим словом. Ни один подчиненный не может апеллировать по поводу решения одного члена руководства к другому;

- никто не принимает решений вне сферы своей ответственности;

- каждый член руководства выступает от имени всей команды. Иначе начинаются интриги, подрывающие авторитет всей команды;

- есть решения, которые должны приниматься или, по крайней мере, обсуждаться коллективно — только всей командой. Лучше всего продумать заранее, к каким областям относятся эти решения. Но наверняка это должны быть ответы на вопросы о миссии и целях организации. Коллективно обсуждаются также крупные инвестиции, ключевые решения по персоналу, прекращение или обновление производства важной продукции;

- необходим систематический и интенсивный обмен информацией между участниками команды высшего руководства. Это важно, ибо задач много и решения по каждой их них оказывают огромное влияние на благосостояние всей организации. Информированность требуется и потому, что каждый участник топ менеджмент тима должен оперировать в своей сфере с максимальной автономией. А это возможно, если каждый держит своих коллег в курсе дел.

Формирование управленческой команды

Под *командой* понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной цели. Образование и развитие управленческих команд необходимо, так как:

- руководители создают их для выполнения каких-либо работ (это могут быть проектные группы, различные комитеты и коллегии);

- люди сами спонтанно формируют команды для защиты своих интересов (это могут быть профсоюзы, политические партии);

- люди могут удовлетворить многие свои потребности только принадлежа к какой-либо команде (по темной улице люди предпочитают ходить компанией, в коллективе люди лучше обучаются).

Принадлежа команде, человек:

- удовлетворяет свои социальные потребности;
- формирует себя как личность;
- получает помощь и поддержку при достижении своих собственных целей (которые, вообще говоря, не всегда могут совпадать с целями команды или организации);
- получает возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды;
- получает право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенный, не обязательно финансовый, доход.

Команды могут быть формальными и неформальными. Неформальной является команда, не входящая в состав формальной организационной структуры. Их могут возглавлять люди, вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико.

Все команды, формальные и неформальные, накладывают определенные ограничения на своих членов, оказывают на них давление, чтобы заставить соответствовать нормам команды. Эти нормы могут касаться поведения, одежды, употребляемой лексики, отношения к делам и целям предприятия. Руководителю легче влиять на такие нормы изнутри, принадлежа команде.

Под *эффективностью команды* понимаются степень реализации ее целей и удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной команде. Факторы, определяющие эффективность команды:

- параметры команды;
- внешняя среда ее функционирования;
- мотивации команды.

Параметры команды можно разделить на две группы:

1. Характеристики самой команды. К ним относятся:

- композиция команды;
- структура команды;
- командные процессы.

2. Характеристики, определяющие положение человека в команде. К ним относятся:

- ожидания команды в отношении человека;
- статус человека в команде;
- роли, исполняемые членами команды.

Композиция команды — это совокупность характеристик как самой команды, так и ее членов, важных, с точки зрения команды, как единого целого. К таким характеристикам относятся: численность команды, ее возрастной, половой, национальный, социальный состав и др. Набор этих характеристик достаточно многообразен, и их выбор производится исходя из тех целей, которые ставит перед собой руководитель, формирующий данную команду.

Важнейшая характеристика команды — это ее *численность*. Чем более многочисленной является команда, тем большим количеством различных знаний и навыков она располагает. Однако, чем больше команда, тем меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и осуществления влияния. Следовательно, численность команды — это компромисс между желаниями ее членов и ее возможными результатами. Исследования показывают, что наиболее эффективной является команда из 6–8 человек. При меньшем количестве у нее обычно не хватает коллективного опыта, а при большем — возникают тенденции к ее распаду на подкоманды.

Структуру команды можно рассматривать по различным признакам:

- предпочтения, существующие в команде;
- распределение власти в команде;
- коммуникации, осуществляемые в команде.

Структура предпочтений — это отражение существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят:

- социометрические статусы членов команды;
- взаимность эмоциональных предпочтений членов команды;
- устойчивые группы межличностных предпочтений;
- система отвержений в команде.

Определить структуру предпочтений в команде можно с использованием методов социометрической диагностики.

Всех членов команды можно разделить на четыре категории, которые определяют социометрические *статусы членов команды*:

- «звезды», с которыми хотят общаться, с мнением которых считается большинство членов команды;
- «популярные», с которыми хотят общаться, с мнением которых считаются многие члены команды;
- «отвергаемые», с которыми мало кто из членов команды хочет общаться, с мнением которых почти не считаются;

- «изгой», с которыми другие члены команды общаются исключительно в интересах дела, мнение которых почти не учитывается при принятии решений.

Наибольшие сложности для руководителя могут создавать люди, имеющие статус «звезды», поскольку они могут претендовать на неформальное лидерство, и «изгой», поскольку у них, вероятнее всего, остается неудовлетворенной одна из важнейших потребностей, мотивирующих работу в команде, — потребность в причастности к общему делу.

Важной информацией для руководителя является взаимность предпочтений членов команды. Например, если два «изгоя» предпочитают общество друг друга, мало интересуясь другими членами команды, то это гораздо лучше, чем ситуация, при которой они оба тянутся к «звездам», а те их не замечают.

Следствием взаимных предпочтений может являться наличие внутри команды мини-групп. Это может вносить в работу команды как положительные моменты (ощущение поддержки внутри мини-группы), так и отрицательные, если ценностные ориентации мини-группы не совпадают с ценностными ориентациями команды. Знать систему признаков, по которым происходят отвержения в команде, очень важно для руководителя. В этом случае он может пытаться влиять на команду или подбирать новых людей без признаков отвержения.

Структура власти — это взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность. Выделяют два типа такого влияния: лидерство и руководство.

Лидера в команде порождают не столько его личные качества или их особое сочетание, а система целей, ценностей и норм, присущая команде. Именно на их основе выдвигается лидер, олицетворяющий ожидания и ценностные ориентации команды и являющийся их носителем, активным проводником в жизнь. За ним признается право вести команду за собой, быть последней инстанцией в оценке происходящих в ней событий.

Лидерство может быть:

- инструментальным. Оно направлено на достижение целей и управление командой в процессе решения поставленных задач;
- экспрессивным. Оно направлено на сплочение команды, ее развитие, обеспечение позитивного внутреннего климата и стабильности.

Поскольку лидер направляет свою деятельность на управление определенной сферой жизнедеятельности команды, то он практически всегда будет находиться в определенной оппозиции по отношению к тем членам команды, которые ориентированы на другую сферу жизнедеятельности. Так, инструментальный лидер будет вынужден идти на некоторые ухудшения отношений с теми членами команды, которые благоприятный внутренний климат ценят выше, чем достижение командных целей. Экспрессивный лидер, напротив, будет несколько конфликтовать с теми, кто ради интересов дела готов допустить ухудшение взаимоотношений в команде.

В реальной команде может существовать несколько лидеров, каждый из которых занимает свою нишу. Более того, в рамках инструментального лидерства можно выделить лидера-организатора, лидера-инициатора, лидера-эрудита и т. д., а в рамках экспрессивного лидерства можно выделить лидера эмоционального напряжения (обычно это социометрическая «звезда»), лидера душевного равновесия и т. д.

Руководство — это действия на основе правовых полномочий и норм, присущих более широкой социальной общности, в которую входит команда. Осуществляя такие действия, руководитель выступает как связующее звено команды с внешним миром, постановщик задач, распределитель ресурсов, контролер и т. д.

Коммуникативная структура команды — это совокупность позиций членов команды в информационных потоках, связывающих их между собой и с внешним миром.

Элементы коммуникативной структуры:

- коммуникативный (информационный) центр команды;
- коммуникативная сеть.

Коммуникативный центр команды — это лицо, владеющее и хранящее наибольшее количество информации о жизнедеятельности группы. Владение информацией всегда повышает статус человека в команде. Информация из внешней среды обычно направляется к члену команды, имеющему высокий статус.

Коммуникативная сеть может быть двух основных типов: централизованная и децентрализованная.

Централизованная сеть характеризуется тем, что коммуникативный центр выступает не только как хранитель информации, но и как регулятор основных коммуникативных потоков в команде, через него осуществляется взаимодействие членов команды друг с другом.

Отличием *децентрализованной сети* является «коммуникативное равенство» всех членов команды. Коммуникативный центр играет роль держателя информации, к которой все имеют доступ.

Третья характеристика самой команды — *командные процессы*. Важнейшие процессы, протекающие в команде, — это:

- становление и развитие команды;
- выработка и реализация командных норм;
- разработка и принятие решений.

В процессе *становления и развития* команды можно выделить шесть этапов.

1. Формирование, когда команда — простое скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде.

2. Бурление, когда оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности.

3. Нормирование, когда устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности. На этом этапе члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании модели своих коллег.

4. Функционирование, когда команда, пройдя предшествующие три этапа, решает реальные задачи. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходиться новые люди, а некоторые из нее будут уходить, но она останется собой, если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастают, то наступает следующий этап жизни команды.

5. Расширение, когда в команду приходит больше людей, чем из нее уходит. Происходит образование неформальных подкоманд, некоторые из которых начинают выполнять формальные функции, т. е. решать свои относительно обособленные задачи. И тогда наступает шестой этап.

6. Распад команды и образование новых команд.

Если для команды четко определена цель, и она осознается всеми ее участниками как важная, то первые три этапа могут быть пройдены достаточно быстро. Но в ряде случаев эти три этапа мо-

гут занимать много времени, например, если формируется команда для работы над сложным проектом и собираются люди, раньше не работавшие друг с другом.

Процессы *выработки и реализации командных норм* являются обязательными в жизнедеятельности любой команды, так как любая команда вырабатывает свои нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все участники. Поэтому эти процессы иногда называют процессами командного давления.

Командные нормы — это определенные, выработанные командой и принятые большинством ее членов правила поведения, с помощью которых регулируются взаимоотношения между членами команды и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям.

Вместе с нормами команда вырабатывает систему поощрений и наказаний за их соблюдение или несоблюдение. В качестве поощрений могут выступать: повышение статуса члена команды, уровня его эмоционального принятия; а в качестве наказаний — снижение уровня общения, понижение статуса, исключение из коммуникативной сети.

Следует отметить, что перед новым членом команды проблема принятия командных норм встает особенно остро. Выделяют четыре варианта поведения:

1. Свободное, сознательное принятие норм и ценностей команды. В этом случае говорят о референтности команды. Такой вариант является наиболее благоприятным как для команды, так и для новичка.

2. Вынужденное принятие норм и ценностей под угрозой наказания со стороны команды. Этот вариант не столь благоприятен, но является наиболее распространенным. Феномен принятия человеком командных ценностей и норм под угрозой санкций со стороны группы называется конформизмом и рассматривается как один из важнейших элементов механизма поддержания единства команды.

Можно говорить о конформности:

- как о черте личности, характеризующей ее склонность разрешать конфликты в пользу команды. В этом случае человек, принимая точку зрения команды, внутренне соглашается с ней и считает уже своей;
- как о социальном приспособленчестве, когда человек, принимая точку зрения команду, внутренне не согласен с ней.

Уровень конформности зависит от:

- значимости для человека принимаемого решения или высказывания: чем эта значимость выше, тем ниже уровень конформности;
- авторитетности людей, высказывающих в команде те или иные идеи: чем она выше, тем выше уровень конформности других членов команды;

- количества членов команды, высказывающих единое мнение: чем оно больше, тем выше уровень комфортности;

- пола: женщины более комфортны, чем мужчины;

- возраста: высокий уровень комфортности наблюдается у детей, ниже — у подростков и молодых людей, но он повышается с возрастом.

3. Равнодушие к командным нормам, т. е. человек входит в команду, но остается приверженцем собственных, явно не демонстрируемых норм. Этот вариант поведения представляет собой социальное приспособленчество, но при этом человек постоянно ощущает психологический дискомфорт, что приводит к ухудшению его здоровья. Зачастую имеют место столкновение человека с командой и его последующий уход.

4. Демонстрация антагонизма по отношению к команде, отстаивание своих норм и ценностей, вплоть до ухода из команды. Человеком занимает в команде место «местного бунтаря» и, если стоящие перед командой задачи не требуют ее обязательного сплочения, то он может работать в команде достаточно долго.

Необходимость *процессов выработки и принятия решений* обусловлена тем, что от этого зависит степень реализации стоящих перед командой целей. Здесь необходимо учитывать следующие моменты:

- команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи зачастую не лучше идей наиболее интеллектуальных ее членов. Это объясняется тем, что в командах могут использоваться простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Такие методы не дают разгораться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды. Тем более, что такие люди по своему характеру стремятся избегать конфликтных ситуаций, им проще и лучше уступить, чем обострять отношения. Поэтому наиболее приемлемым методом принятия групповых решений является мозговой штурм, позволяющий избегать критики и конфликтов, не сдерживающий творчества, но требующий на свою реализацию определенных временных затрат;

- решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки;

- команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди. Эта тенденция называется «смещением риска», т. е. коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует

отметить, что, чем больше в команде людей, занимающих формальные руководящие посты в иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

Важная характеристика команды — это *роли, исполняемые ее членами*. В работу команды каждый из ее членов вносит двоякий вклад:

- во-первых, исполняя свою профессиональную роль, например, инженера или экономиста;

- во-вторых, исполняя свою командную роль.

В эффективной управленческой команде роли должны быть распределены. Обязательные типы ролей приведены в табл. 1.11.

Таблица 1.11

Роли в управленческой команде

Тип роли	Типичные черты	Положительные качества	Возможные недостатки
1	2	3	4
Администратор	Консервативен, обязателен, предсказуем, легко управляемый	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина, лояльность к окружающим	Недостаточная гибкость. Отсутствие реакции на предлагаемые идеи
Председатель	Спокойный, уверенный в себе, сдержанный, любящий руководить	Умение работать с людьми, признавая их заслуги и достижения без предубеждений, четкое осознание целей и конечного результата	Наличие интеллекта и творческих способностей не более, чем у обычного человека
Приводящий в действие	Беспокойный, динамичный, стремящийся к созиданию	Стремление, готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности и самодовольству	Склонность к раздражению, нетерпеливость
Оцениватель ресурсов	Интересуется внешним окружением, любопытный энтузиаст	Легко контактирует с людьми, склонен к исследованиям, готов отвечать на брошенный вызов	Склонность к потере интереса при возникновении трудностей
Мыслитель	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Воображение, интеллект, знания	Рассеянность, склонность не замечать практические детали и указания

Окончание табл. 1.11

1	2	3	4
Оценивающий	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Благоразумие и практичность, аналитический склад ума	Нехватка вдохновения, способность демотивировать других
Душа компании	Социально ориентированный, чувствительный, мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты и склонность к компромиссам
Доводящий до конца	Старательный, организованный, добросовестный, беспокойный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач	Свойство волноваться из-за пустяков, вмешиваться в чужие дела

Если в команде собирается большое количество людей одного типа, то это приводит к нарушению равновесия. Если же в команде представлены не все роли, то велика вероятность не выполнить задачу. Поэтому в маленькой команде один человек будет играть более одной роли. Особенно важен полный набор командных ролей при ограниченном времени решения задачи.

Для любой команды существует *внешнее окружение*, которое оказывает влияние на эффективность ее работы. Во внешнем окружении команды можно выделить следующие компоненты:

- формальная организация, в рамках которой работает команда. Она определяет условия работы и накладывает некоторые ограничения на свободу деятельности, поскольку любая организация имеет определенные нормы относительно способов, методов и стиля управления;
- место, занимаемое в иерархии управления организацией руководителем команды;
- возможная конкуренция, которая заставляет команду вырабатывать более эффективные решения, одновременно внося фактор нервозности в ее работу;
- физическое расположение команды. Если ее участники работают в одном помещении, то это повышает эффективность, а если в разных, то эффективность работы снижается.

Весьма важным фактором, определяющим эффективность команды, является ее мотивация на решение поставленных задач. Не-

обходимым условием мотивированности команды является знание об ожидаемых результатах и уверенность в том, что их достижение реально. Не последнюю роль играет также знание соотношений затрачиваемых усилий и получаемого результата.

Мотивация, основанная на принадлежности человека к команде, может срабатывать только в том случае, если членство в ней и решаемая задача важны для этого человека. При этом следует учитывать, что добровольно приходя в команду, человек может иметь собственные скрытые цели, не совпадающие с целями команды. Весьма важным аспектом мотивации на уровне команды является «общий враг». И усилия руководителя должны быть направлены на то, чтобы этим «общим врагом» стала стоящая перед командой задача, чтобы желание победить этого врага было для каждого участника команды важнее, чем реализация собственных скрытых целей.

1.2.5. Управленческие решения

Сущность и принципы обоснования управленческих решений

Принятие управленческого решения является элементом процесса управления. Выработка решения — это творческий процесс в деятельности руководителя, специалиста, менеджера.

Принятие решения направлено на определение наилучшего способа (варианта) действий для достижения поставленной цели. Цель — это желаемое состояние объекта управления или желаемый результат деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место проблема (или проблемная ситуация). Выработка плана действий по разрешению проблемы составляет сущность задачи принятия решения. Управленческое решение служит средством разрешения проблемы. Оно является рациональным выбором из нескольких (как минимум из двух) возможных вариантов. Это совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий. В общем виде управленческое решение представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих перевести систему в требуемое состояние или поддерживать ее в установившемся режиме.

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

Принимаемые в организациях управленческие решения имеют ряд особенностей:

- *социально-политические*. Они заключаются в организующем воздействии управленческих решений на трудовые коллективы, отдельные регионы и общество в целом. В то же время управленческие решения выражают потребности и интересы как отдельной личности, так и определенных групп людей. При решении производственно-технических и экономических проблем необходимо учитывать различные социально-политические факторы, например, настроение людей, уровень стабильности общества, международные отношения;

- *организационно-технологические*. Они определяются тем, что процесс выработки и принятия управленческих решений имеет свою технологию, знание которой необходимо руководителям любого уровня. Они создают основу для автоматизации процесса принятия решений, доведения их до исполнителя и контроля за реализацией;

- *социально-психологические*. Психологические особенности менеджера (темперамент, характер) могут влиять на качество и эффективность принимаемых решений.

Принципы обоснования управленческих решений — это основополагающие правила, которыми должны руководствоваться работники аппарата управления в процессе принятия и реализации решений. Выделяют следующие принципы:

- *объективность*. Она требует рассматривать явления такими, какие они есть, принимать решения в интересах предприятия, без субъективизма и личной заинтересованности. Необходимо правильное использование фактов, отбирая лишь те, которые имеют отношение к рассматриваемой проблеме;

- *всесторонность рассмотрения*. Она позволяет глубоко изучить проблему. Здесь предусматривается наличие полной и достоверной информации о возникновении и развитии проблемной ситуации, актуальности и срочности решения проблемы, о связи рассматриваемой проблемы с другими. Но получение информации связано с определенными затратами. При оценке информации необходимо сопоставлять затраты на ее получение с тем эффектом, который она может дать;

- *комплексный подход*. Он означает, что желаемый результат выполнения решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации. Иначе принимаемое решение может быть одно-

сторонним, и его реализация может привести к возникновению или углублению других противоречий. Например, решая проблему увеличения производственной мощности предприятия и в то же время забыв о необходимости совершенствования заработной платы, руководители предприятий могут породить проблему текучести кадров, которая, в конечном счете, приводит к снижению темпов роста объемов производства;

- *конкретно-исторический подход*. Суть его состоит в рассмотрении управленческих проблем в связи с конкретными историческими условиями, в нахождении причин их возникновения в прошлом и оценке возможных последствий принимаемых решений в будущем;

- *системный подход*. Он предполагает четкое выделение цели принимаемого решения, установление связи этой цели с целями функционирования всей системы.

На практике применение принципа системного подхода выдвигает ряд требований:

- *среда*, в которой действует данная система (предприятие, организация), должна объективно содействовать достижению цели ее функционирования, а сами цели должны соответствовать объективным условиям среды. Например, формирование рыночных механизмов управления на предприятиях возможно только в том случае, если система управления экономикой будет базироваться также на принципах рыночной экономики;

- *тот, кто должен принимать решение*, обязан это сделать. Можно привести немало случаев, когда предлагаемое решение признается в принципе правильным, но не принимается. Это является следствием нечеткого разделения прав и обязанностей между соответствующими уровнями управления;

- *выработка и реализация решений* должны происходить с участием исполнителей. Например, если коллектив бригады не принимал участия в разработке решения, он может быть не заинтересован в его выполнении, проявить инертность.

Управленческое решение и процесс его принятия содержат в себе элементы науки, творчества и искусства.

Научный подход к принятию решения предполагает:

- наличие соответствующей теории;

- совокупность практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения;

- комплексное использование всех средств для принятия решения (логического мышления и интуиции человека, математических методов и вычислительной техники);

- обучение теории и практике принятия решений.

Применение научного подхода позволяет руководителю более объективно оценивать проблемную ситуацию, учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения, формулировать и анализировать варианты решений, выбирать из них оптимальное решение и предвидеть его возможные последствия.

В научном подходе важнейшую роль играет теория принятия решений. Она содержит систему основных идей, описывает закономерности процесса принятия решений, определяет методы и технологию принятия решений, формулирует важнейшие практические рекомендации. В теории принятия решений ведущая роль отводится субъекту управления (руководителю). При всей своей важности технические средства и ЭВМ рассматриваются как вспомогательные инструменты.

Принятие решений — это также и *искусство*. Оно проявляется в способности человеческого мозга синтезировать и обобщать информацию и вырабатывать оригинальные решения. Искусство в определении путей решения проблем в сложных ситуациях непотворимо, и этим оно отличается от науки.

Информационное обеспечение управленческих решений

Информация — это сведения, значения, сообщения, с помощью которых решаются определенные задачи. Информация является основой для принятия управленческих решений. Руководитель любого уровня на предприятии является как потребителем информации, так и ее источником. Если говорить об объектах управления (отдельных лицах и коллективах), то они также, с одной стороны, выступают как источники, а с другой — потребители информации.

Любая информация состоит из символов (звуковых, световых, цветовых, буквенных и т. д.), цифровых знаков, графических и др. условных обозначений. Информация, которая используется в управлении (управленческая), может быть устной и фиксированной каким-либо способом.

Управленческая информация классифицируется по следующим признакам:

- стабильности (постоянная, переменная);

- порядку возникновения (первичная, вторичная или производная);

- назначению (плановая, отчетная, справочно-информационная и др.);

- направлению движения (входящая, исходящая);

- форме представления (текстовая, цифровая, графическая и т. д.);

- видам и источникам образования (директивная, административная, правовая, экономическая, научно-техническая и т. д.).

Различные виды информации, формы и методы работы с информацией, организация ее получения, хранения и обработки образуют *информационные системы*. Информационные системы могут различаться уровнем механизации и автоматизации работы с информацией. Этот критерий может быть положен в основу разделения информационных систем, используемых в процессе управления. Различают следующие информационные системы:

- *информационно-справочная*. В ней сбор информации о ходе процесса производства осуществляется с помощью простейших средств, ее обработкой занимается человек;

- *информационно-советующая*. Здесь наряду с информацией о ходе производства готовятся определенные рекомендации, которые оцениваются человеком. Он же принимает окончательное решение;

- *информационно-управляющая*. Весь поток информации собирается и обрабатывается с помощью компьютерной техники. Человек контролирует принятие наиболее важных решений;

- *самонастраивающаяся*. Здесь имеет место программное выполнение всей работы с информацией. Запрограммированы функции управления и предусмотрена возможность саморегулирования. Человек лишь периодически контролирует поведение всей системы.

Качество принимаемого управленческого решения зависит как от самой информации, так и от организации информационного обеспечения.

Процесс информационного обеспечения управленческого решения включает шесть этапов.

1. Сбор и подготовка информации. Выполняется вручную или машинным способом с использованием различных носителей информации.

2. Регистрация информации. Это составление документов, в которых информация определенным образом формализуется.

3. Передача информации. Обычно осуществляется с территориально разнесенных точек объекта управления.

4. Обработка информации. Выполняется с помощью специальных технических средств и вычислительной техники.

5. Хранение информации. Здесь предполагается также систематизация информации, в результате чего создается база данных.

6. Воспроизведение информации. Это осуществляется в виде распечатки документа или на экране компьютера.

Информация, используемая для принятия управленческих решений, должна удовлетворять ряду требований:

- оптимальный объем. Недостаток информации снижает качество управленческого решения. Избыточная информация уменьшает скорость принятия решения;

- своевременность. Периодичность поступления информации зависит от конкретных условий работы предприятия и процесса управления. Есть информация, которая должна обрабатываться в реальном масштабе времени (оперативное управление). Некоторые виды информации обрабатываются через какое-то время после поступления, когда накопится ее достаточный объем (перспективное планирование);

- достоверность. Это требование важно с той точки зрения, насколько можно доверять информации при принятии управленческого решения.

Типы и характеристики управленческих решений

При классификации управленческих решений используются различные признаки:

- степень определенности информации (степень информированности органа управления);

- количество лиц, принимающих решение;

- степень охвата объекта управления;

- длительность (период действия) действия;

- характер целей;

- количество целей;

- частота (повторяемость) принятия решений;

- жесткость регламентации;

- содержание решаемой задачи.

Рассмотрим типы управленческих решений в соответствии с указанными признаками.

Определенность информации. Степень определенности информации характеризуется полнотой и достоверностью данных, ис-

пользуемых при принятии решения. По этому признаку решения подразделяются на три группы:

1. Решения, принимаемые в условиях определенности. Принятие таких решений производится при наличии полной и достоверной информации о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решений. Задачи данного класса обычно формально описываются в виде функциональных зависимостей или неравенств. Можно построить математическую модель и найти алгоритм решения. Критерием выбора оптимального решения является экстремальное значение (максимум или минимум) целевой функции. Роль человека в решении данных задач сводится к приведению реальной ситуации к типовой задаче математического программирования и утверждению решения.

2. Решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (в условиях риска). Принятие этих решений риска базируется на законах теории вероятностей и статистических закономерностях. Здесь неполнота и недостоверность информации дополняются рассмотрением случайных событий. Закономерности поведения случайных событий описываются с помощью вероятностных характеристик. Сами же вероятностные характеристики являются уже неслучайными, поэтому с ними можно производить операции по нахождению оптимального решения так же, как с детерминированными характеристиками. Здесь общим критерием нахождения оптимального решения является средний риск.

3. Решения, принимаемые в условиях неопределенности (ненадежные). Для таких задач характерна неполнота и недостоверность информации, что не позволяет построить адекватную математическую модель для нахождения оптимального решения. Поэтому основную роль в поиске решения в задачах с информационной неопределенностью играет человек. Формальные методы и технические средства используются лишь в качестве вспомогательных средств.

Количество лиц, принимающих решение. Исходя из данного признака различают следующие решения:

- единоначальные (единоличные). Принимаются одним лицом;

- коллегиальные. Принимаются коллегиальным (совещательным) органом, например, советом директоров;

- коллективные. Принимаются всем коллективом, например, собранием акционеров.

Степень охвата объекта управления. В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

- общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;
- локальные, принимаемые в отношении какого-то отдельного элемента организационно-экономической системы, например, цеха, бригады;
- частные, касающиеся отдельных сторон деятельности или одного лица.

Длительность действия решения:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

Характер целей. По этому признаку решения могут быть разделены на:

- стратегические. Они обычно касаются коренных проблем; рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач;
- тактические. Они, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач;
- оперативные — связаны с выполнением текущих задач.

Количество целей. Здесь выделяют:

- одноцелевые;
- многоцелевые решения.

На практике решения по управлению производством, как правило, являются многоцелевыми. Они более предпочтительны, так как позволяют принять комплексное управленческое решение. Однако при принятии этих решений зачастую возникает проблема согласования различных целей, что значительно усложняет процесс принятия решений.

Частота (повторяемость) принятия решений. По данному признаку выделяют:

- одноразовые (случайные);
- повторяющиеся (рутинные) решения.

Жесткость регламентации. Здесь различают:

- контурные решения. Они лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;

- структурированные. Они предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов;

- алгоритмические решения. Они предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Содержание решения. По содержанию решаемой задачи различают экономические, организационные, технические, технологические, политические и др. решения. Здесь конкретная сфера деятельности обуславливает специфическое содержание принимаемого управленческого решения.

Управленческие решения можно классифицировать и по другим признакам, например:

- по характеру процесса принятия решения (объединенные решения и решения, принимаемые последовательно);
- по организационному распределению решений (централизованные и децентрализованные);
- по возможности передачи решения (решения, которые могут или не могут быть переданы);
- по связи с другими решениями (автономные и дополняющие друг друга);
- по степени сложности (простые и сложные по структуре).

К управленческим решениям предъявляются определенные *требования*, которые обеспечивают выполнение поставленных задач:

- *научная обоснованность.* Данное требование означает, что решение должно отражать объективные закономерности развития объекта управления и системы управления. Оно должно приниматься на основе достоверной, хорошо изученной информации об управляемом объекте и об окружающей его среде;

- *полномочность.* Решение должно приниматься органом или лицом, имеющим право принимать именно это решение, а не другое. Вместе с тем лицо, принимающее решение, не должно подменять нижестоящих руководителей, что неизбежно ведет к снижению инициативности подчиненных;

- *директивность.* Директивность решения означает обязательность его исполнения;

- *непротиворечивость.* Непротиворечивость означает его согласованность с ранее принятыми решениями. Принимая решение, важно учитывать, что оно будет осуществляться не изолированно,

а развивать и дополнять ранее принятые. Непоследовательность в принятии решений, их взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления;

- *своевременность* (оперативность). Означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным. Несвоевременно принятое решение часто бывает даже вредным;

- *точность, ясность, лаконичность* формулировки решения. Управленческое решение должно быть точным и ясным, чтобы исключить разночтения. Простота и лаконичность, строгость формы помогают лучше усвоить требования решения исполнителями, что является залогом его успешной реализации;

- *экономичность, эффективность и оптимальность*. Требование эффективности состоит в том, чтобы обеспечить достижение намеченных целей. Важно, чтобы цели были достигнуты при минимальных затратах ресурсов (трудовых, материальных и финансовых). В этом суть экономичности решения. Если соблюдено соотношение между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным;

- *комплексность*. При принятии решения необходим учет всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к решаемой проблеме. Следует также рационально использовать логическое мышление и интуицию, математические методы и вычислительную технику;

- *реальность*. Управленческое решение должно быть реально осуществимым. Нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и раздражение исполнителей. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющим.

Этапы разработки управленческих решений

Процесс принятия управленческих решений представляет собой последовательность связанных между собой этапов. Принято выделять пять этапов разработки управленческих решений:

1. Определение (формулирование) проблемы.
2. Определение цели.
3. Установление критерия выбора (критерия предпочтения).
4. Разработка альтернатив (вариантов или возможных способов) достижения цели.
5. Оценка вариантов решения и выбор лучшего.

Определение проблемы. Проблема возникает тогда, когда не совпадает желаемое и фактическое состояние объекта управления. При анализе ситуации необходимо установить следующее:

- действительно ли существует проблема или она является надуманной. Проверка объективности существования проблемы производится по критерию «конечные производственные результаты»;

- является ли проблема новой. В ряде случаев может быть использован прошлый опыт;

- каковы причины возникновения проблемы. Знание причин позволяет выбрать правильный путь для разрешения проблемы;

- взаимосвязь рассматриваемой проблемы с другими проблемами. Это позволит выработать комплексное решение;

- степень полноты и достоверности информации о проблеме. Только в этом случае можно объективно и более или менее точно прогнозировать развитие проблемы;

- степень разрешимости проблемы. Нет смысла разрабатывать управленческое решение, если проблема в принципе не разрешима.

Определение цели. Речь идет о цели, которая может быть достигнута после реализации принимаемого управленческого решения. После определения проблемы необходимо определить (или уточнить) цель. Это обусловлено следующими причинами:

- формулировка цели при разрешении конкретной проблемы позволяет четко определить желаемые результаты и увязать их с конечными целями;

- может возникнуть необходимость изменения или корректировки промежуточной и конечной цели деятельности предприятия;

- тщательная проработка цели способствует поиску многоцелевого управленческого решения. Это лучше (с экономической точки зрения), чем несколько одноцелевых решений.

При определении цели необходимо учитывать специфику деятельности предприятия. Желательно, чтобы цель имела количественную оценку.

Установление критерия выбора. Использование того или иного критерия при принятии управленческого решения зависит от того, в каких условиях по степени информированности принимается решение. В условиях определенности принимаемое управленческое решение обычно можно точно просчитать, используя математические методы. Здесь может быть использован критерий оптимальности. Имеется в виду показатель, экстремальное (т. е. минимальное

или максимальное) значение которого характеризует предельно достижимую эффективность. В условиях риска и неопределенности также существуют способы задания ценности решения.

Разработка альтернатив. Процедура поиска альтернативных вариантов управленческого решения предусматривает выполнение следующих операций:

- определение возможной области и характера управленческого решения. Под областью управленческого решения понимается конкретная функция или сфера управления деятельностью предприятия (общее руководство, снабжение, сбыт и т. д.). Под характером управленческого решения понимаются мероприятия, которые предполагается осуществить. Характер решения может быть организационным, экономическим, технологическим, социальным и др.;

- определение типа управленческого решения. Это может быть стандартное и оригинальное решение;

- поиск крайних вариантов управленческого решения. Другими словами, необходимо найти наилучшее и наихудшее для данных условий решение. Вообще говоря, наихудшее решение — это бездействие (т. е. непринятие решения), наилучшее — это достижение цели любой ценой. Но здесь возникает вопрос о целесообразности. Искомое решение располагается в границах наилучшего и наихудшего решений;

- формулирование альтернативных вариантов управленческого решения, расположенных между крайними вариантами. Альтернативные варианты нужны для того, чтобы повысить эффективность принимаемого решения.

При принятии управленческих решений часто возникает вопрос: сколько должно быть альтернативных вариантов? Ответ можно дать из следующих соображений:

- всегда существует альтернатива — принимать решение или не принимать;

- альтернативных вариантов должно быть столько, сколько принципиально возможно в данных конкретных условиях;

- обычно рассматривают 2–3 альтернативных варианта, так как в этом случае меньше трудоемкость. Но наилучшего варианта среди них может не оказаться;

- при рассмотрении большего числа альтернативных вариантов уменьшается вероятность ошибки;

- максимальное число альтернативных вариантов в принципе не ограничено.

Последний этап — по заданному критерию оцениваются альтернативные варианты управленческого решения и выбирается лучший из них. При этом решаются следующие вопросы:

- какова вероятность реализации альтернативных вариантов;
- каковы преимущества (качественные и количественные) и недостатки всех вариантов.

Реализация управленческих решений

Действия руководителя по реализации принятых решений состоят из следующих этапов:

1. Документальное оформление решения.
2. Доведение до исполнителя.
3. Контроль исполнения.
4. Подведение итогов.

Документальное оформление принятого решения является первым этапом его реализации. В документированном виде управленческое решение должно содержать:

- формулировку цели;
- способы достижения цели, т. е. конкретные мероприятия;
- ожидаемые результаты;
- сроки выполнения;
- перечень исполнителей;
- указание лица, ответственного за реализацию решения.

Управленческое решение оформляется приказом, распоряжением или решением, т. е. распорядительным документом. После этого оно приобретает силу закона. Приказ — это правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для решения основных задач, стоящих перед данной организацией. Распоряжение — это правовой акт, издаваемый руководителем или его заместителем для решения оперативных вопросов и вопросов, касающихся деятельности отдельных подразделений. Решение — это правовой акт, принимаемый коллегиальным органом.

Доведение решения до исполнителей начинается обычно с его разделения на групповые и индивидуальные задания, далее следует подбор исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Важно, чтобы задания были даны заблаговременно.

Следует заметить, что на практике большей частью отдаются устные распоряжения. Устные распоряжения предназначены для конкретного исполнителя. Считается неэтичным отдавать распоряжения работнику, минуя его непосредственного начальника. Форма распоряжения должна быть тактичной.

В процессе доведения задач до исполнителя необходимо построить в сознании некий образ (модель) будущей работы по выполнению принятого управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого модель уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды.

Иногда управленческое решение оказывается невыполненным. Здесь выделяют четыре основные причины невыполнения решения:

- задание было недостаточно четко сформулировано менеджером;

- задание было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

- задание четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

- задание было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения задачи, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае имел свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Контроль реализации управленческого решения. Он представляет собой форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию о ходе выполнения управленческого решения. Контроль укрепляет исполнительскую дисциплину, повышает ответственность работников, способствует ритмичности всей производственной деятельности.

Контроль следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать предприятие на верном пути, сравнивая показатели его деятельности с установленными стандартами и планами. Сама процедура контроля предполагает:

- установление стандартов. Стандарты — это конкретные цели или запланированные результаты;

- 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 задачи или пересмотреть стандарты, если контроль оказался слишком жестким.

Корректировка принятого управленческого решения в связи с изменением условий может проводиться двумя способами:

- внесение изменений в ранее принятое решение;

- принятие нового решения, согласованного с предыдущим и новой обстановкой.

Вообще говоря, корректировки принятого управленческого решения являются нежелательными, ибо они как бы ставят под сомнение компетентность руководителя. Поэтому, принимая решения, необходимо продумывать возможные варианты их корректировки.

Подведение итогов — завершающий этап реализации управленческого решения. Это делается на совещании или собрании. При подведении итогов затрагиваются следующие вопросы:

- анализ всех этапов подготовки, принятия и реализации управленческого решения;

- оценка успехов и выявленных недостатков;

- заострение внимания на вновь возникших проблемах.

Следует отметить, что подведение итогов проводится в любом случае, независимо от того, как реализовано решение, выполнены ли поставленные задачи, достигнут ли результат вообще.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

2.1. Практическое занятие 1. Применение принципов управления

Цели занятия:

- изучить принципы менеджмента;
- получить навыки применения принципов менеджмента в практической деятельности организаций.

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

Принципы управления Ф. Тейлора

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

1. Принцип *научной организации труда*. Данный принцип утверждает, что любая деятельность должна быть организована не стихийно, а научно, на основе проведенных исследований наилучших способов выполнения работы и наиболее производительного инструмента.

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

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

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

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

Принципы управления Г. Эмерсона

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

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

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

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

4. *Дисциплина*. Высокая производительность достигается только в случае, если деятельность персонала предприятия осуществляется

дисциплинировано. При этом важно, чтобы дисциплина была не вынужденной (достигнутой страхом и наказанием), а следствием искренней убежденности каждого работника в ее необходимости.

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

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

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

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

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

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

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

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

а) существует гарантированная почасовая оплата;

б) установлен минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место;

в) установлена прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получать премии непростительно;

г) норма полной производительности устанавливается на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений;

д) на каждую операцию установлена определенная норма продолжительности;

е) по каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя. Расписания должны индивидуализироваться;

ж) определяется средняя производительность каждого отдельного рабочего по всем выполненным им операциям за долгий период;

з) осуществляется постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям;

и) рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны.

Принципы управления А. Файоля

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Общие принципы управления АПК

Общие принципы управления — это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, т. е. они присущи всем системам управления, поэтому они называются общими. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к качеству систем управления, в целом к управленческой деятельности. К основным принципам управления АПК относятся следующие:

1. *Научность*. Правило, утверждающее, что управленческая деятельность, формирование, функционирование и развитие систем

управления должны базироваться на основе данных науки, т. е. объективных законах и закономерностях. Кроме этого, принцип научности предполагает использование имеющегося арсенала современных научных методов познания объектов управления, исследование реальных ситуаций, условий, в которых протекает жизнедеятельность этих объектов.

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

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

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

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

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

Практическое задание:

1. Изучите принципы управления Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля и общие принципы менеджмента в АПК.
2. Ознакомьтесь с содержанием интервью согласно варианту.
3. Поясните, какие принципы менеджмента реализуются организациями, информация о деятельности которых приведена в интервью.
4. Каково значение принципов управления в деятельности базовой сельскохозяйственной организации?

Материалы интервью

Вариант 1

- *Представьте ситуацию: ваш бывший сотрудник желает вернуться. Первая мысль, которая приходит вам в голову?*

Алексей Викторович (директор департамента персонала белорусского банка): Сразу думаю, почему он это делает. И у меня как у руководителя департамента персонала сложилось двойное мнение по данному вопросу.

Первое — сотруднику некомфортно на новом месте работы, не исключено, что его не приняли в новом коллективе или же он сам не смог адаптироваться к новым условиям, в том числе и к социальным, которые, возможно, оказались ниже по уровню существующих в нашей банковской структуре.

Второе — работнику просто не понравилась новая работа, или новое направление деятельности оказалось для него не совсем подходящим. Не исключено, что человек возвращается обратно, осознав, что он попросту не нашел себя в другой компании.

Но самое главное, что, сравнив, человек удостоверился, что у нас лучше! И это не может не радовать.

В нашем банке особое внимание отводится корпоративной этике и культуре. Например, действует утвержденный Кодекс о профессиональной этике. Это своего рода настольная книга для каждого работника банка, в которой прописано самое главное — отношение к работе, преданность своему банку. И если человек предан банку, своей работе, он будет работать достаточно долго. А работать у нас интересно.

И в случае возвращения бывших работников, а таковые имеют место быть, потому что банк не является организацией, которая отказывает бывшим сотрудникам в приеме на работу, мы считаем необходимым выяснить причину, по которой бывший сотрудник желает вернуться обратно. И в этом поможет разговор с таким работником.

Петр Сергеевич (директор информационно-правового агентства): С сотрудниками компании я расстаюсь, в основном, в двух случаях: когда работник не устраивает меня как нанимателя или же я не устраиваю его как наниматель. В первом случае мне никаких мыслей в голову не приходит. Если говорить о втором случае, то, не скрою, расстаюсь с сожалением. И если работник желает вернуться, значит, лучших условий для работы, чем в нашей компании, он не нашел. История с увольнением сотрудника играет при этом не последнюю роль.

- *В каких случаях возвращение бывшего сотрудника может быть выгодно компании?*

П.С.: Если я знаю бывшего сотрудника как грамотного, ответственного специалиста, то его возвращение, безусловно, выгодно компании. К тому же, работая в других организациях, он обогатился новыми знаниями и приобрел дополнительный опыт. А это, согласитесь, важные составляющие в работе. Еще одним плюсом можно назвать сокращение временных и денежных затрат в плане обучения и адаптации. Работник уже знает продукты компании и с легкостью включается в бизнес-процессы. Это особенно актуально для небольших по численности компаний.

- *Вам не кажется, что сотрудники, наблюдающие за уходом-приходом коллеги, сделают вывод о том, что и они в любое время могут покинуть «родные пенаты», а затем вернуться на то же место и на прежних или лучших условиях?*

А.В.: Не кажется, в силу опять-таки индивидуального подхода к каждому конкретному случаю. Один из тысячи случаев отказа в повторном приеме на работу уже заставит задуматься. Мы бы очень не хотели, чтобы любой сотрудник, наблюдающий ситуацию беспрепятственного возврата, мог подумать: «Если ему позволили вернуться, да еще и на лучших условиях, значит, и мне так можно». Здесь сработает простой человеческий фактор. В коллективе не будет стабильности, потому что есть психологическая составляющая, которая говорит о том, что должен быть сформирован морально-психологический климат, и если его менять постоянно, невозможно

будет принимать управленческие решения. Не исключено, что сотрудники будут по-другому воспринимать данного человека. Работники, увольняясь из нашей организации, заранее должны осознавать, что обратного пути может и не быть. Ведь если организация выберет путь: «Сегодня вы уходите, но завтра — добро пожаловать обратно к нам», то пойдет цепная реакция. Люди станут уходить из банка — сначала один, за ним второй и т. д. В итоге банк превратится в структуру, которая будет заниматься только приемом и увольнением одних и тех же сотрудников, и так до бесконечности. Это, согласитесь, не очень хорошо для любой организации, будь то банк или стройтрест. Посмотрите, как развиваются технологии, как цивилизация движется вперед! А следует ли говорить о важности постоянной работы над своим общеобразовательным и профессиональным уровнем? Иначе отстанешь, не догонишь!

И все же, если бывший работник возвращается, то для того чтобы поддерживать определенный корпоративный имидж организации, уровень ее профессиональной этики, руководитель должен объяснить коллективу причину, по которой бывший сотрудник принят на работу вновь. Возможно, этот человек для компании — исключение из правил. А с другой стороны, «блудного сына» коллектив уже знает и как сотрудника, и как человека.

Опытные менеджеры по персоналу не советуют убирать из числа кандидатов бывших работников, они ведь не только профессионально интересны, но и полезны для решения задач компании, которую уже знают.

П.С.: Нет. Мне так не кажется. Возвращение бывших сотрудников носит единичный, я бы даже сказал, индивидуальный характер. «Нельзя войти в одну реку дважды». Соответственно, и прием их в организацию также будет носить сугубо индивидуальный характер. Не исключено, что к моменту возвращения сотрудника в компании могут произойти какие-либо изменения. Например, поменяется структура организации, виды деятельности, характер работ и т. д. Ведь в мире нет ничего постоянного!

Справка. Как показал опрос российского исследовательского центра портала SuperJob.ru, 80 % россиян, потерявших работу из-за финансового кризиса, не получили предложения от бывшего работодателя вернуться на прежнее место работы. Но даже если бы они получили такое предложение, согласием на него готовы ответить лишь 40 % россиян, потерявших работу.

Плюсы возвращения сотрудников в том, что бывшие сотрудники:

- могут передать компании новые знания и опыт, которые они получили в другом месте;
- могут сразу приступить к делу, не теряя времени на адаптацию, так как уже знакомы с корпоративной культурой компании;
- поднимают престиж компании, поскольку сам факт возвращения свидетельствует о том, что лучших условий для работы, чем в родной компании, нет.

Минусы возвращения сотрудников:

- если воспринимать увольнение сотрудника как предательство или личное оскорбление;
- утрата доверия;
- не исключена вероятность ведения «двойной» игры и работы на конкурентов.

- Каковы, на Ваш взгляд, минусы приема на работу «возвращенца».

А.В.: Первое, создается прецедент некоего «шатла», который не знает, как и где пристыковаться. А хорошо ли это для нас? Где он трудился, чему научился, с каким потенциалом к нам вернулся?

Нужно ли нам поощрять практику формирования кадрового состава только из «старых» сотрудников, то, что дестабилизирует обстановку в коллективе, заставляет людей рассуждать и обсуждать, а не работать? Перед нами стоят большие задачи государственного масштаба, и нам нужно их выполнять, а не «заикливаться» на производственных «разводах» и «повторных браках». Это наше кредо!

П.С.: Я считаю так: если есть минусы, то нет и самого факта возвращения бывшего сотрудника. Например, специалист, подыскав работу более высокооплачиваемую, попросил досрочного расторжения контракта. При этом он весьма нелестно отзывался среди сотрудников о компании, в которой вырос и стал специалистом. Когда высокооплачиваемая работа закончилась, он пришел в нашу компанию с целью вернуться обратно. В этом случае, даже при наличии вакансии, я как руководитель не вижу плюсов в возвращении такого сотрудника. Более того, сам факт возвращения может негативно отразиться на корпоративной культуре и имидже организации, а такого я допустить просто не могу.

- Вопрос философский: сколько платить «возвращенцу» и какую должность ему предлагать?

А.В.: Я уже частично отвечал на этот вопрос. Все индивидуально. Варианты могут быть разные. Как правило, специалисты возвращаются

практически на равнозначную должность, были случаи приема на низшую должность, но с повышением — никогда. Кроме того, я как руководитель департамента персонала, в первую очередь, при приеме на работу обращаю внимание на записи в трудовой книжке. И если таковых там десять за полгода, а трудовой стаж в каждой организации исчисляется месяцами, то такого сотрудника я никогда не приму в банк, это относится и к бывшим работникам. Служенье муз не терпит суеты!

П.С.: Почему философский? При приеме на работу в каждом конкретном случае определяется участок работы и должность, условия труда и условия его оплаты. Как раз для бывшего сотрудника, которого уже знаешь по предыдущей совместной работе, это легче сделать, так как более точно можно оценить его возможности и потенциал.

Вариант 2

- Александр, кто и когда придумал название «дятел»?

А: Вирусных аналитиков в «Лаборатории Касперского» всегда называли «дятлами». Наше эксклюзивное название, если хотите. Слово woodpecker теперь и в английском языке для нас имеет второе значение — «вирусный аналитик». Авторство проследить сложно. Название зародилось в «Лаборатории Касперского», но сказать наверняка, кто придумал и стал первым использовать слово «дятел», не могу. Когда я пришел в компанию (почти девять лет назад), слово уже существовало.

- Что это название символизирует в среде вирусных аналитиков?

А: Этимология слова «дятел» тесно связана со спецификой работы вирусных аналитиков. «Дятлы» непрерывно обрабатывают все возрастающий поток вирусов, «червей» и прочих «троянцев». Иными словами, день и ночь «долбят» новых «зловредов». Невольно прослеживается четкая ассоциация с дятлом. Хотя на самом деле все гораздо глубже, не только на уровне ассоциаций.

На сайте антивирусной школы, который ведем мы, аналитики, уже третий или четвертый раз проводится игра для всех пользователей Интернета, которая называется «компьютерный биатлон». Отвечая на аналогичный вопрос, участники одной из команд предложили свою интерпретацию: дятел — санитар леса, наши «дятлы» — санитары Интернета. Такое толкование мне, честно скажу, очень нравится.

- Расскажите, пожалуйста, кто был первым «дятлом», как долго он работал в компании и кем стал сегодня?

А: Первым «дятлом» был, конечно же, Евгений Касперский.

- Какова миссия «дятлов»?

А: Антивирусная лаборатория (в просторечье — «вирлаб») — одно из центральных подразделений нашей компании, в котором работают «дятлы». Девиз лаборатории — «Мы спасаем мир!» Мы действительно спасаем мир — от компьютерных угроз и даже компьютерного терроризма. Для кого-то это громкие слова, для нас же — просто работа.

- Какой путь проходят «дятлы»? Как становятся ведущими аналитиками?

А: Когда я пришел в компанию в 2000 году, вирусной лаборатории как таковой не было. У нас работало семь человек, которые, кроме антивирусного движка, занимались обработкой входящего потока. Это был обыкновенный почтовый ящик, существующий и сегодня, который переключался на сотрудников, причем вручную. Тогда его в основном обрабатывал Евгений Касперский. Вирусные коллекции были небольшие. За прошедшие 8–10 лет мы наработали уникальный инструментарий, который позволяет нам оперативно собирать информацию о новых вредоносных программах со всего мира. Сегодня «вирлаб» можно с полным основанием назвать научно-исследовательской лабораторией. У нас построена четкая схема: мы находим вирусных аналитиков, отбираем их, принимаем на работу, ведем «дятлов» до какого-то определенного момента. Учебных заведений, где учат на вирусного аналитика, к сожалению, нет. Существуют факультеты компьютерной безопасности, но работать с вредоносным кодом в университетах не учат. Поэтому в «вирлабе» организован свой, внутренний процесс обучения «дятлов». Карьерный рост тесно связан с профессиональным развитием. Вирусный аналитик – ведущий аналитик – эксперт – антивирусный «гуру»...

- Расскажите, пожалуйста, о трудовых буднях «дятлов». В чем специфика работы вирусного аналитика?

А: Наша работа непростая. Сложная морально и физически. Во-первых, «дятлы» работают посменно — график достаточно напряженный. Во-вторых, деятельность вирусного аналитика связана с высочайшим уровнем ответственности. Безответственных «дятлов» просто не существует в природе. Всех людей, которые к нам

приходят, можно назвать потенциальными программистами. Что такое программист? Он открывает чистый лист, пишет «begin», определяет переменные, и... рождается программа — продукт деятельности, который можно посмотреть, показать коллегам. Иными словами, он пишет код, который что-то делает. Вирусные аналитики — люди иного плана. Они склонны, скажем так, анализировать, разбирать чужой код. В детстве они, наверное, часто ломали игрушки, чтобы узнать, что находится внутри. Им интересно посмотреть, как устроен тот и иной механизм. Не выдать конкретный продукт, а разобраться в каких-то технологиях. Это один из плюсов и минусов. Та самая психологическая составляющая.

- Какими личностными качествами должен обладать «дятел»? Кто ни при каких условиях не сможет стать «дятлом», даже если все профессиональные качества говорят в пользу этого?

А: Никогда не сможет стать «дятлом» бывший вирусписатель. Мы в «вирлабе» четко обозначаем наши, если можно так выразиться, позиции. Они — на темной стороне, мы — на светлой. Причем мы — только на светлой. Здесь не может быть никаких полутонов. Существуют люди, которые потенциально могут «поменять сторону»: перейти с темной стороны на светлую, со светлой — на темную... В принципе, это видно. Такого человека я не возьму на работу однозначно. Вирусному аналитику дается в руки очень серьезный инструментарий: технологии, знания, доступ к самой вирусной коллекции. В неправильных руках все это может нанести колоссальный ущерб Интернету и всему миру. Девиз «Мы спасаем мир» для нашей команды — не пустой звук. Поэтому среди нас нет людей, которые смогут перебраться на темную сторону. Хочу подчеркнуть: это не конкретный принцип «Лаборатории Касперского» — это жесткий принцип всей индустрии.

- Можно ли сразу распознать перспективного и даже талантливого вирусного аналитика? Какими критериями вы руководствуетесь, оценивая будущего кандидата?

А: Сложно, да и невозможно перечислить конкретные критерии. Как правило, уже во время первой встречи понимаешь, подходит кандидат или нет. Выбор определяют самые разные показатели. Соискателю предлагается выполнить небольшое тестовое задание, на основании которого я могу судить о его технической подготовке

и навыках. При этом можно не знать инструментария — должна работать логика. Мы смотрим, «включает» ли человек мозг, в состоянии ли он мыслить логически. Выражаясь проще, я бы определил это следующим образом: «выдает результат, не выдает результат». Как правило, два-три стандартных вопроса плюс, как я уже упомянул, небольшое задание, потом — подробная беседа с успешным кандидатом.

- Что представляет собой период обучения и адаптации?

А: Что касается последующего обучения, в «вирлабе» существует продуманная и тщательно выстроенная процедура. Вирусный аналитик, прошедший наш курс подготовки, максимум через три месяца в состоянии, выражаясь нашим языком, «сесть на KLAN» и начать обрабатывать поток. Иными словами, он может работать (или, как мы говорим, «обрабатывать поток») по сменному графику. Изначально «вирлаб» был единым организмом. Сейчас структура немного раздробилась — сменных аналитиков у нас порядка тридцати человек, общий круг специалистов включает примерно шестьдесят сотрудников. Человек должен стать, если можно так выразиться, частью этого организма. Новый аналитик очень легко и естественно вливается в команду. Иного пути нет. Можно говорить, что многое происходит на уровне «впишется в коллектив, не впишется в коллектив». Смею утверждать, что такой подход к формированию командной работы в «вирлабе» очень верен. Благодаря четко выстроенной схеме, в лаборатории работают только нужные нам люди, которыми мы дорожим. Компания вообще очень трепетно, по-другому не скажешь, относится к «вирлабу». Наша лаборатория — фундамент, основа основ.

- Можно ли утверждать, что ваша профессия заставляет постоянно «находиться в тонусе»: учиться, следить за новейшими тенденциями, технологиями развития отрасли?

А: Несомненно. Высокая интенсивность, жесткий график, постоянная нагрузка — одновременно плюсы и минусы нашей работы. Часто слышу от друзей: «Знаешь, мы тебе по-хорошему завидуем». «Вирлаб» работает двадцать четыре часа, а значит, мы круглосуточно спасаем мир. Это важно, это нужно, это интересно. А самое главное, мы любим свою работу.

Вариант 3

- Марина, когда вы пришли в компанию и как стали заместителем генерального директора?

М: Я работаю в компании уже шестой год. Когда я впервые пришла на собеседование в РУСАУДИТ, то сразу для себя решила, что хочу работать в этой компании. Это было как любовь с первого взгляда, и, что очень важно, первое впечатление не было ошибочным. Время показало, что мой выбор был правильным. Работа в РУСАУДИТе оказалась интересной, а атмосфера — очень дружественной и комфортной.

За время работы в РУСАУДИТе я прошла, пожалуй, все ступени служебной лестницы. Я начала трудовую деятельность в компании в должности аудитора, через полтора года стала руководителем отдела общего аудита, еще через полтора года — руководителем департамента аудита, объединяющего два отдела: общего и инвестиционного аудита. Спустя еще год меня назначили заместителем генерального директора. Мне было очень интересно работать в каждой из должностей. На каждом этапе работы я непременно открывала для себя новые аспекты деятельности. Это позволило мне расти профессионально, помогло моей самореализации.

Специальных усилий для продвижения по служебной лестнице я не предпринимала. Мне просто очень нравилась моя работа, коллектив, нравилось работать в команде. Мне нравилось отношение руководства к персоналу, и я старалась платить фирме взаимностью, поскольку я из тех людей, которые умеют ценить хорошее отношение. В нашей компании все ключевые должности занимают профессионалы — это один из основных принципов работы. Мы планируем карьеру сотрудников, видя в них большой потенциал и стараясь вырастить ключевых специалистов и менеджеров.

Я благодарна руководителям РУСАУДИТа, которые помогли раскрыть мой потенциал, и признательна всему коллективу компании за оказанную мне помощь и поддержку.

- А какие обязанности возложены на вас компанией сегодня?

М: В структуру нашей компании помимо профессиональных департаментов (аудита, налогов и права, международных проектов, управления бизнесом и оценки) входят вспомогательные службы и подразделения (служба офис-менеджера, служба по работе с персоналом, служба по работе с клиентами, информационно-аналитическая служба, архивная служба, аналитическая служба). Поддержка вспомогательных подразделений обеспечивает бесперебойную работу компании как единого организма.

В настоящее время круг моих обязанностей очень обширен и интересен. Я осуществляю дополнительный контроль качества работы департамента аудита, участвую в переговорах, развитии клиентских взаимоотношений, заключаю договоры, связанные как с профессиональной деятельностью, так и с ее обеспечением. Осуществляю контроль над руководством вспомогательными службами РУСАУДИТа. Я принимаю активное участие в подборе персонала, в первую очередь это относится к сотрудникам профессиональных департаментов, участвую в организации корпоративных мероприятий.

- Как бы вы охарактеризовали свой стиль руководства?

М: Исторически сложилось, что в компании придерживаются демократического стиля руководства. Мой стиль руководства в этом смысле не является исключением, поскольку я пришла в компанию с уже сложившимися традициями и росла вместе с ней. И традиции, и стиль руководства были близки мне. В РУСАУДИТе принят дружественный стиль общения и ровная манера поведения. У нас не повышают голос друг на друга, тем более во взаимоотношениях начальника и подчиненного. Любой сотрудник имеет право на свое мнение, к которому всегда прислушиваются и, при необходимости, используют на практике.

- Каковы принципы построения кадровой политики компании?

М: Основной принцип кадровой политики в РУСАУДИТе — выстраивание отношений с персоналом на долгосрочной основе, направление усилий и средств на развитие личности каждого сотрудника, его закрепление в коллективе. Мы ценим следующие качества: трудолюбие, творчество и инициативу, ответственность и обязательность, приверженность интересам фирмы, умение стойко переносить трудности, коллективизм, умение и желание постоянно учиться, заботу о повышении конкурентоспособности фирмы. Наиболее важно обеспечить условия для того, чтобы люди были удовлетворены своим трудом. Для этого мы целенаправленно продвигаем по службе работников, которые умеют брать на себя ответственность, заботиться как о росте собственного профессионализма, так и профессионализма коллег.

Другие принципы — создание системы оплаты труда, адекватно учитывающей затраты и результаты труда персонала; возможность стать участником опционной программы для ключевых сотрудников фирмы; развитие внутрфирменных коммуникаций, овладение

информацией в рамках фирмы. Одним из принципов также является обеспечение работников гарантиями и льготами, предусмотренными законодательством Российской Федерации, а также другими преимуществами.

- А каковы требования к квалификации сотрудников в РУСАУДИТе?

М: РУСАУДИТ предъявляет очень высокие требования. Отбор сотрудников производится на конкурсной основе. Кандидаты проходят многоуровневую систему собеседований и профессионального тестирования.

При подборе персонала мы оцениваем не только профессиональный уровень кандидатов, но и пытаемся понять особенности характера соискателей, поскольку от того, как новый сотрудник «впишется» в коллектив, во многом зависит результат его работы. Создание благоприятного климата в коллективе, умение работать в команде оказывают влияние на результаты деятельности компании в целом. Создание благоприятных условий труда является важнейшим элементом нашей корпоративной культуры.

- Какие льготы и возможности карьерного роста предоставляются сотрудникам компании?

М: Персонал РУСАУДИТа проходит систематическое обучение и повышение квалификации за счет фирмы. В планы по обучению и повышению квалификации персонала включаются индивидуальные пожелания работников, если они соответствуют стратегии фирмы. Причем обучение у нас проходят не только рядовые сотрудники, но и руководители разных уровней. Лично я в 2002 г. приняла участие в трех тренингах, один из которых был корпоративным. В последнее время мы активно проводим корпоративные тренинги. Они позволяют не только повысить свой профессиональный уровень, но и способствуют укреплению команды и корпоративного духа РУСАУДИТа. Если говорить о краткосрочных планах, связанных с обучением персонала, мы предполагаем в течение второго квартала 2002 г. провести еще два корпоративных тренинга.

В РУСАУДИТе действует система ротации персонала. Большую отдачу мы получаем от использования этой системы в рамках департаментов, когда специалисты осваивают новые участки работы и повышают квалификацию, не отрываясь от производственной деятельности. Ротация между профессиональными подразделениями пока не столь распространена, но у нас уже есть примеры перехода специалистов из Департамента аудита в Департамент управления бизнесом. Это позво-

лило сотрудникам проверить свои силы в новом для них направлении деятельности, а подразделению приобрести специалистов, обладающих знаниями, которые невозможно получить, работая в одном департаменте. Кроме того, мы обеспечиваем сотрудникам РУСАУДИТа льготное медицинское страхование и питание.

- Действительно ли престижно работать в такой компании?

М: Мы полагаем, что в аудиторских и консалтинговых кругах сложилось мнение о стабильности компании РУСАУДИТ. К нам приходят специалисты из других компаний с желанием работать у нас, поскольку стабильность для многих является решающим фактором в выборе работы. Из нашей компании не уходят специалисты в другие аудиторские фирмы.

На мой взгляд, стабильность нашей компании во многом зависит от понимания нами того факта, что КОМАНДА — самое дорогое, что у нас есть. Ее невозможно оценить деньгами, но для нас она дороже любого материального актива. Наша команда позволяет нам быть надежным партнером. Наш опыт и профессионализм являются гарантией качества и основой доверия наших клиентов, многие из которых широко известны и являются лидерами в различных областях экономики. Наши сотрудники ценят возможность стать доверенными аудиторами и консультантами наших клиентов, гордятся тем, что работают в РУСАУДИТе.

- Есть ли в РУСАУДИТе корпоративные праздники, принято ли вместе проводить время вне работы?

М: Да, конечно, фирма организует выезды в дома отдыха. Энтузиасты собрали футбольную команду, которая успешно участвует в городских соревнованиях среди корпоративных команд. Есть традиция отмечать день рождения РУСАУДИТа, который у нас является нерабочим днем, и Новый год. Кстати, в этом году (8 сентября) нам исполняется 10 лет. Надеюсь, что день нашего десятилетия послужит зарядом радости и бодрости для совместной работы еще не на одно десятилетие.

- Что приносит в вашу жизнь наибольшую радость?

М: Пусть это банально, но самую большую радость в мою жизнь приносят мои дети, моя семья. Только благодаря усилиям и поддержке в первую очередь моего мужа, а также моих сыновей (у меня их трое), я могу с полной отдачей работать в компании. Я счастлива оттого, что востребована и как профессионал, и как женщина, и как мать.

Несмотря на то, что работа поглощает много времени, выходные дни (если они выдаются) и отпуск мы неизменно проводим вместе, и меня радует, что мои сыновья сами стремятся быть ко мне ближе. Когда понимаешь, что ты не один, что ты в команде и дома, и на работе, перед тобой открываются безграничные возможности.

Справка. Опционы считаются одним из самых действенных средств долгосрочной мотивации. Их суть в том, что за определенные заслуги менеджер получает право через несколько лет приобрести акции своей компании по фиксированной цене либо получить деньгами возникшую за эти годы курсовую разницу. Таким образом, размер вознаграждения связывается с ростом капитализации компании.

Мотивационный механизм опциона основан на длительном ожидании менеджером награды. Каждый опцион имеет vesting period — время от его получения до момента реализации. В среднем он составляет от двух до пяти лет, и если сотрудник уходит из компании в этот период, то теряет право на акции. Таким образом, менеджер, получивший опцион, материально не заинтересован менять место работы. Как правило, компания сначала должна зарезервировать часть своих акций под опционный фонд. Обычно она выкупает свои акции на рынке. Затем между сотрудником, компанией и биржевым брокером заключается договор, предусмотренный стандартом биржи, на которой торгуются акции. В нем подробно прописываются условия получения и пользования опционом.

2.2. Практическое занятие 2. Изучение организаций АПК

Цели занятия:

- изучить классификацию организаций АПК;
- получить навыки характеристики организаций АПК.

В сельскохозяйственном производстве Республики Беларусь участвуют около 2 тыс. крупных товарно-аграрных производственных субъектов хозяйствования различных форм собственности (сельскохозяйственные производственные кооперативы, акционерные общества, унитарные предприятия), а также фермерские хозяйства. Они производят продукты питания и сельскохозяйственное сырье.

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

Специализированные сельскохозяйственные организации:

- птицефабрики;
- предприятия по выращиванию племенных животных;
- пчеловодческие хозяйства;
- звероводческие хозяйства;
- коневодческие хозяйства;
- рыбхозы;
- хозяйства по выращиванию семян;
- плодоовощеводческие хозяйства.

Организации по переработке продукции АПК:

- мясокомбинаты;
- молочные заводы;
- консервные заводы;
- предприятия по переработке рыбы;
- хлебозаводы;
- кондитерские фабрики;
- заводы пищевых продуктов (концентратов);
- сахарные заводы;
- крахмальные заводы;
- спиртзаводы;
- ликероводочные заводы;
- заводы безалкогольных напитков, пивзаводы;
- льнозаводы;
- комбикормовые заводы;
- заводы растительного масла;
- табачные фабрики.

В системе АПК находятся:

- научные учреждения;
- высшие учреждения образования;
- средние специальные учреждения образования;
- профессионально-технические учреждения образования.

Практическое задание:

1. Изучите организации агропромышленного комплекса.
 2. Составьте перечень организаций АПК, заполнив табл. 2.1. При этом следует назвать:
 - организации, производящие продукты питания и сельскохозяйственное сырье;
 - агросервисные организации;
 - специализированные сельскохозяйственные организации;
 - перерабатывающие организации;
 - научные учреждения;
 - учреждения образования.
- При заполнении табл. 2.1 следует указывать также вид основной выпускаемой продукции (услуг) или сферу деятельности каждой организации.

Таблица 2.1

Организации АПК		
Группа организаций	Наименование организации	Выпускаемая продукция, сфера деятельности
Организации, производящие продукты питания и сельскохозяйственное сырье	1. СПК «Местино» Березинского района	Молочно-мясное животноводство
	2.	
	...	
Агросервисные организации	1.	
	...	
Специализированные сельскохозяйственные организации	1.	
	...	
Перерабатывающие Организации	1.	
	...	
Научные учреждения		
Учреждения образования		

2.3. Практическое занятие 3. Анализ производительности

Цели занятия:

- изучить показатели производительности;
- получить навыки анализа производительности организаций АПК.

Одна из основных обязанностей руководителей и специалистов АПК — достижение производительного использования ресурсов организации. Для описания этого используется термин «производительность».

Производительность — это величина, которой измеряется выход продукции (товаров или услуг) относительно вложенных в производство ресурсов (труда, материалов, энергии, денег и др.).

Производительность — это мера эффективности использования ресурсов, которая выражается как отношение выхода продукции (B) к затратам ($З$) на ее производство:

$$П = B / З.$$

Производительность может быть рассчитана для отдельного производственного процесса, предприятия, отрасли и страны.

В зависимости от учитываемых затрат различают следующие *типы производительности*:

- неполная производительность (расчет базируется на одном виде затрат);
- мультифакторная производительность (учитывается несколько видов затрат);
- общая производительность (при расчетах берется общая величина затрат на все производство).

Примеры различных типов производительности:

1. Неполная производительность = (Выпуск продукции) / (Труд).

Неполная производительность = (Выпуск продукции) / (Машины и оборудование).

Неполная производительность = (Выпуск продукции) / (Капитал).

Неполная производительность = (Выпуск продукции) / (Энергия).

2. Мультифакторная производительность = (Выпуск продукции) / (Труд + Машины и оборудование).

Мультифакторная производительность = (Выпуск продукции) / (Труд + Капитал + Энергия).

3. Общая производительность = (Произведенные товары) / (Все используемые для производства ресурсы).

Выбор того или иного типа производительности зависит от цели расчета. Если необходимо проследить за повышением производительности труда, то единицей измерения затрат являются затраты труда.

Наибольший интерес для производства представляет анализ неполной производительности.

Примеры расчета различных видов неполной производительности:

1. Производительность труда =
 - = количество единиц готовой продукции на человекочас;
 - = количество единиц готовой продукции в смену;
 - = добавочная стоимость на человекочас;
 - = готовая продукция в рублях на человекочас.
2. Производительность машин и оборудования =
 - = количество единиц готовой продукции на машиночас;
 - = готовая продукция в рублях на машиночас.
3. Производительность капитала =
 - = количество единиц готовой продукции на один рубль вложений;
 - = готовая продукция в рублях на один рубль вложений.
4. Производительность энергии =
 - = количество единиц готовой продукции на киловатт-час;
 - = готовая продукция в рублях на киловатт-час.

Размерность производительности, как видно, зависит от вида продукции, т. е. вида произведенной работы. Например, производительность труда может измеряться в следующих единицах:

- количество квадратных метров вымытых полов в час;
- количество изготовленных деталей за смену;
- количество выпущенных тракторов за неделю.

При расчете мультифакторной производительности целесообразно в качестве затрат использовать стоимость труда, материалов, а также стоимость других расходов.

Понятие производительности используется на многих уровнях. Для отдельного предприятия, например, показатели производительности служат для отслеживания количества работы в единицу времени, что позволяет руководству оценивать работу различных участков и определять, где требуются усовершенствования. Показатели производительности отрасли включают оценки деятельности отдельных предприятий. Производительность страны складывается из показателей производительности различных отраслей.

Национальная производительность, т. е. производительность всей страны, связана с уровнем жизни. Высокий уровень производительности в значительной степени обуславливает сравнительно высокий жизненный уровень в промышленно развитых странах. Вместе с тем повышение заработной платы и цен без увеличения производительности, как правило, вызывает инфляцию.

На производительность влияют следующие факторы:

- методы работы;
- вложенный в производство капитал;
- качество;
- технологии;
- управление.

Все эти факторы являются потенциальными источниками повышения производительности для любого вида работ. Задача руководителей и специалистов — убедиться, что все эти возможности учтены и используются в полной мере.

Необходимо подчеркнуть, что неверным является представление о том, что повысить производительность можно за счет более интенсивного труда рабочих. Следует помнить, что повышение производительности во многом связано с усовершенствованием технологии, т. е. с использованием знаний. Например, замена покраски кистью покраской валиком, а затем и краскораспылителем. Серп был заменен косой, а затем механической косилкой и комбайном. Счеты заменены арифмометром, калькулятором, персональным компьютером.

Для *повышения производительности* на предприятиях могут приниматься различные меры:

- определение критериев и оценка производительности для всех производственных процессов;
- определение ключевых операций производственного процесса, так как важна общая, конечная производительность. Если одна из операций «стопорит» весь производственный процесс, то усовершенствование остальных операций не повлияет на общую производительность. Необходимо совершенствование «узкого» места в производственном процессе;
- разработка методов повышения производительности, изучение опыта других предприятий;
- создание системы стимулирования за повышение производительности;
- постоянный контроль показателей производительности. Следует различать производительность и эффективность. Последняя свя-

зана с использованием имеющихся ресурсов, а не всех принципиально возможных факторов.

Практическое задание:

1. Изучите понятие производительности и влияющие на нее факторы.

2. Разработайте методику оценки факторов, определяющих производительность. Для этого необходимо составить перечень факторов и мероприятий, обеспечивающих повышение производительности труда, материалов, энергии, капитала (табл. 3.1) и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

3. Проведите экспертную оценку факторов и мероприятий по повышению показателей производительности для базовой сельскохозяйственной организации. Проанализируйте полученный результат.

Таблица 3.1

Факторы и мероприятия, обеспечивающие повышение производительности

Факторы	Мероприятия	Экспертная оценка
Производительность труда		
Методы работы	Использование инновационных технологий	
Вложенный капитал	...	
Качество	...	
Технологии	...	
Управление	...	
Производительность энергии		
Методы работы		
...	...	
Производительность материалов		
...	...	
Производительность капитала		
...	...	

2.4. Практическое занятие 4. Распределение управленческих функций, работ и операций

Цели занятия:

- изучить методологические основы функций менеджмента, управленческих работ и операций;
- приобрести навыки распределения функций и управленческих работ среди исполнителей;
- научиться определять полномочия отдельных исполнителей по каждой функции менеджмента и управленческим работам.

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

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

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

Сложные, трудоемкие работы, 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; те, в свою очередь, — на управленческие работы; управленческие работы — на операции, которые выполняются посредством различных видов конкретной деятельности — элементов, состоящих из микроэлементов.

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

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

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

Совместимость функций характеризует уровень их профессиональной схожести (повторяемости), использования одних и тех же методов и технологий при реализации функций. По совместимости функции подразделяются на одинаковые, однотипные и разнотипные. *Одинаковые* — 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, плановиков, механиков, инженеров. *Разнотипные* — это функции, выполняемые по разным правилам и в разных сферах деятельности (управление персоналом, социальной сферой, производством).

Если максимальный уровень сложности функции оценивается коэффициентом 3 и максимальная совместимость функции также равна 3, то можно определить количество функций (работ, операций), которое может эффективно выполнить работник или группа со средними способностями. Рекомендуемое количество выполняемых функций с учетом их сложности и совместимости приведено в табл. 4.1.

Таблица 4.1

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

Данные, приведенные в табл. 4.1, 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 разнородных функций. Если, например, на заводе качество конечной продукции проверяют работники отдела технического контроля, то на сельскохозяйственном предприятии эту работу выполняет сам руководитель производственного коллектива (звеньевой, бригадир, заведующий фермой) или отраслевой специалист (агроном, зоотехник, ветврач).

2. Из-за большой разбросанности производственных участков (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 фондов 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 администрации предприятия части своих обязанностей и прав нижестоящим звеньям при решении конкретных вопросов. У администрации предприятия должны остаться только те работы, которые не могут быть успешно решены советами (собраниями) трудовых коллективов низовых звеньев производства. Рекомендуется воспользоваться следующим правилом для руководителя: «Вам не следует делать то, что могут сделать Ваши подчиненные. Если Вы делаете это — Вы лишний. Вместо Вас можно взять работника с меньшим окладом».

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

Практическое задание:

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

2. Опираясь на изученный материал и пользуясь приведенным ниже классификатором, заполните матрицу распределения управленческих работ по исполнителям (табл. 4.2).

Целесообразно предварительно в матрице указать конкретные управленческие функции, а затем определить набор управлен-

ческих 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).

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									
	...									
...	...									

3. Опираясь на материал задания 2, заполните матрицу распределения функциональных полномочий по управлению внутрихозяйственным соревнованием (табл. 4.3). Здесь по каждой должности могут быть использованы следующие обозначения управленческих работ и операций:

Ц — постановка цели управления;

Р — руководство, принятие решения, утверждение;

П — подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С — согласование, рассмотрение;

И — исполнение, доведение, выполнение;

У — участие, оказание помощи, информирование;

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

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 (табл. 4.1). Поэтому в одной графе может быть указано ограниченное количество управленческих работ.

Распределение функциональных полномочий
по управлению внутрихозяйственным соревнованием

Содержание управленческих работ и операций	Должность							
	Председатель СПК	Зам. председателя по снабжению и сбыту	Диспетчер	Главный инженер	Главный агроном	Главный зоотехник	Главный бухгалтер	Бригадир
Определение целей и задач соревнования на предстоящий период								
Выбор наиболее эффективной формы его организации								
Разработка научно-обоснованных условий соревнования, обязательств								
Создание соревнующимся необходимых условий								
Обеспечение своевременного доведения до подразделений и отдельных работников условий соревнования								
Подведение окончательных итогов соревнования (анализ выполнения обязательств, выявление факторов успеха и неудач, выявление резервов производства, предложение кандидатур для морального и материального поощрения)								
Разработка мероприятий по изучению и распространению передового опыта. Обеспечение гласности итогов соревнования и доведение 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 табл. 4.4.

Таблица 4.4

Распределение 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.

Перечень должностей определяется в зависимости от вида управленческой деятельности. Список должностей, имеющих в хозяйствах, приведен ниже.

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

Классификатор управленческих работ по функциям управления

1. Общее (линейное) руководство.

- 1.1. Изучение решений и рекомендаций руководящих органов.
- 1.2. Решение перспективных вопросов по развитию хозяйства, подразделений.
- 1.3. Руководство разработкой производственных планов и организационно-хозяйственных мероприятий, контроль их выполнения.
- 1.4. Административно-организационное руководство и координация деятельности подчиненных лиц.

- 1.5. Проведение совещаний и собраний работников хозяйства.
- 1.6. Осуществление контроля за ходом производственного процесса и выполнением обязанностей должностными лицами.
- 1.7. Участие в производственных совещаниях и заседаниях вышестоящих органов.
- 1.8. Рассмотрение документов и направление их на исполнение.
- 1.9. Руководство и контроль за внедрением достижений науки и передового опыта в производство.
- 1.10. Совершенствование управления (подчиненности и соподчиненности, уточнение функциональных обязанностей работников и т. п.).

2. Оперативное управление производством.

- 2.1. Анализ хода текущих работ, планирование, координирование текущих работ на день, неделю, декаду.
- 2.2. Проведение нарядов и диспетчерских совещаний, отдача оперативных распоряжений и расстановка работников.
- 2.3. Прием от руководителей распоряжений, указаний, заданий и доведение их до исполнителей.
- 2.4. Проведение производственного инструктажа исполнителей.
- 2.5. Прием и передача заявок из подразделений на транспорт, материалы и т. п.
- 2.6. Распределение технических средств и материалов по подразделениям.
- 2.7. Организация доставки к рабочим местам семян, кормов, удобрений, горючего.
- 2.8. Сбор данных, составление и передача оперативных отчетов выполнения заданий и графиков за прошедший отчетный период (день, декада, месяц).
- 2.9. Посещение рабочих мест, подразделений, наблюдение за ходом работ, соблюдением трудовой дисциплины, дача указаний и распоряжений.
- 2.10. Согласование своих действий с работниками аппарата управления.
- 2.11. Беседы и обсуждение с работниками хозяйства производственных вопросов непосредственно на рабочих местах.
- 2.12. Прием устных сообщений с мест о ходе и результатах текущих работ.

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

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

3. Технологическое руководство и обслуживание производства.

Агрономическое руководство и обслуживание.

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

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

3.3. Составление планов размещения посевов, севооборотов.

3.4. Разработка и внедрение мероприятий по повышению качества продукции.

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

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

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

3.8. Получение консультаций по вопросам технологии производства.

3.9. Согласование агрономических вопросов с другими должностными лицами.

3.10. Личный показ технологических приемов и способов производства.

Зоотехническое руководство и обслуживание.

3.11. Разработка новых технологий производства животноводческой продукции.

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

3.13. Составление кормовых рационов.

3.14. Формирование групп животных и птиц.

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

3.16. Бонитировка животных.

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

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

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

3.20. Получение консультаций по вопросам технологии производства.

3.21. Согласование зоотехнических вопросов с другими должностными лицами.

3.22. Обучение персонала новым животноводческим технологиям.

3.23. Инновационный анализ хозяйственной деятельности в животноводстве.

Ветеринарное руководство, обслуживание

и организация защиты растений.

3.24. Разработка противоэпизоотических мероприятий.

3.25. Разработка и проведение общих профилактических мероприятий (кастрация животных, борьба с вредителями 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 плано-экономических показателей производства.

5. Организация труда и заработной платы.

5.1. Проведение наблюдений за использованием рабочего времени исполнителей (хронометраж, фотография рабочего дня и др.).

5.2. Разработка и уточнение норм выработки.

5.3. Разработка и уточнение положений по оплате труда.

5.4. Планирование и анализ расходования фонда заработной платы и производительности труда.

5.5. Рассмотрение и решение спорных вопросов по организации и оплате труда.

5.6. Составление и проверка расчетов по начислению заработной платы.

5.7. Обучение исполнителей передовым приемам и способам выполнения работ.

5.8. Изучение и обобщение передового опыта по организации производства, труда и управления, изучение литературы по научной организации труда, организация необходимых экскурсий.

5.9. Разработка и внедрение мероприятий по научной организации труда.

5.10. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления.

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

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

6. Учет, отчетность и финансовая деятельность.

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

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

6.3. Проверка и подписание учетных документов.

6.4. Обработка первичных документов.

- 6.5. Проведение контрольных замеров и доек.
- 6.6. Оформление, подписание и сдача нарядов и других документов по оплате труда.
- 6.7. Ведение книг и других документов на принятую и сданную продукцию.
- 6.8. Ведение специальных учетных документов (книги истории полей, маточного поголовья, журнала выращивания молодняка и т. д.).
- 6.9. Решение вопросов кредитования и финансирования в вышестоящих и других организациях.
- 6.10. Оформление банковских документов.
- 6.11. Разноска данных по бухгалтерским счетам.
- 6.12. Разноска зарплаты по лицевым счетам.
- 6.13. Сверка начисленной заработной платы и премий.
- 6.14. Оформление и выписка распорядительных и учетных документов, накладных, счетов, квитанций.
- 6.15. Сверка счетов в других организациях.
- 6.16. Составление ведомостей на зарплату, начисление зарплаты и премий, выплат за отпуска, по больничным листам.
- 6.17. Прием и выдача денег.
- 6.18. Оформление расчета работникам.
- 6.19. Инвентаризация материальных ценностей.
- 6.20. Составление всех видов предусмотренных статистических отчетов для вышестоящих организаций.
- 6.21. Сдача и прием отчетной документации.
- 6.22. Составление месячных, квартальных, годовых и других отчетов.
- 6.23. Представление хозяйства в вышестоящих организациях (с отчетностью, сопровождение вышестоящих работников в хозяйстве).
- 6.24. Сбор материалов и составление различных сводок и справок для вышестоящих руководителей и организаций (не предусмотренные органами статистики).

7. Материально-техническое снабжение и маркетинговая деятельность.

- 7.1. Составление заявок на снабжение, рассмотрение и утверждение их.
- 7.2. Прием заявок из подразделений на материалы, подписание документов.
- 7.3. Поиск на базах снабжения техники, запасных частей, материалов.

7.4. Доставка (оформление документов и сопровождение) техники, запчастей, материалов в хозяйство (подразделение) и сдача на склады.

7.5. Организация транспортировки получаемых средств, их погрузки и выгрузки.

7.6. Решение в других организациях спорных вопросов, связанных со снабжением.

7.7. Прием материальных ценностей от работников снабжения и подразделений, выдача их по требованию.

7.8. Выдача со склада инвентаря, кормов, материалов, инструментов, запчастей.

7.9. Контроль за обеспечением необходимыми средствами и материалами.

7.10. Выявление и наличия излишних неиспользуемых машин, оборудования и организация их продажи или обмена.

7.11. Выявление существующего и потенциального спроса потребителей.

7.12. Изучение сложившихся цен на рынке, разработка системы цен.

7.13. Формирование спроса (рекламная, выставочная и ярмарочная деятельность, публикация научных и научно-популярных статей и т. п.) и стимулирование сбыта (показ новых товаров представителям потенциальных покупателей, выбор видов торговли и т. п.).

7.14. Поиск для хозяйства покупателей (в том числе за рубежом).

7.15. Заключение договоров с покупателями.

7.16. Составление графиков сбыта продукции.

7.17. Организация и совершенствование форм и методов сбыта готовой продукции (в том числе на экспорт), сервисного обслуживания покупателей.

7.18. Контроль и регулирование сбыта продукции.

7.19. Организация перевозок отправляемой продукции.

7.20. Решение спорных вопросов, связанных со сбытом продукции.

8. Комплектование и подготовка персонала.

8.1. Решение административных вопросов, связанных с приемом и увольнением работников, расстановкой персонала.

8.2. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

- 8.3. Изучение и анализ состояния и движения кадров в хозяйстве.
- 8.4. Учет и оформление найма, увольнения и перемещения работников.
- 8.5. Прием посетителей по личным вопросам.
- 8.6. Разбор жалоб и заявлений работников хозяйства.
- 8.7. Решение вопросов, связанных с перемещением, премированием, награждением и наказанием работников хозяйства.
- 8.8. Воспитательная работа среди работников хозяйства.

9. Охрана труда, техника безопасности и экология.

- 9.1. Разработка и организация внедрения мероприятий по охране труда.
- 9.2. Проведение инструктажа работников по технике безопасности, охране труда и противопожарной защите, принятие зачетов.
- 9.3. Рассмотрение спорных вопросов в суде по технике безопасности и оформление соответствующей документации.
- 9.4. Контроль за соблюдением правил техники безопасности и организация необходимых экспертных мероприятий по технике безопасности.
- 9.5. Контроль за соблюдением правил противопожарной безопасности.
- 9.6. Разработка и внедрение мероприятий по охране окружающей среды от загрязнения удобрениями, химикатами, сточными водами и др. отходами производства.

10. Социальное, бытовое и хозяйственное обслуживание.

- 10.1. Решение вопросов, связанных с работой хозяйственных служб (автохозяйства, жилищно-коммунального хозяйства, стройцеха, сторожевой охраны и т. п.).
- 10.2. Решение вопросов, связанных с работой больниц, школ, детских садов и т. д.
- 10.3. Решение жилищных вопросов.
- 10.4. Организация и управление деятельностью гостиницы и общежития хозяйства.
- 10.5. Организация наладки и регулировки осветительной и отопительной систем.
- 10.6. Проверка приемосдаточных работ по строительству и ремонту производственных помещений, жилых домов, газо-, водо-, электроснабжения.

- 10.7. Организация питания работников хозяйства и командированных в хозяйство.
- 10.8. Решение личных культурно-бытовых вопросов работников.
- 10.9. Организация и контроль благоустройства территории хозяйства.
- 10.10. Организация и контроль ремонта жилых помещений.
- 10.11. Дача указаний и выполнение распоряжений вышестоящих руководителей по другим хозяйственным вопросам.

11. Юридическое обслуживание.

- 11.1. Договорная и претензионно-исковая работа (подготовка инструкций о порядке ведения, обобщение практики заключения и исполнения договоров, анализ потерь от уплаты санкций за невыполнение договорных обязательств).
- 11.2. Юридическая проверка документов, издаваемых в хозяйстве.
- 11.3. Проверка вопросов трудового законодательства, правовая пропаганда и правовое воспитание коллектива.
- 11.4. Методическое обеспечение правовыми документами работников хозяйства.
- 11.5. Юридические консультации, решение спорных общехозяйственных вопросов в арбитраже, суде.

12. Общее делопроизводство.

- 12.1. Документирование управленческой деятельности (составление проектов документов, согласование, проверка правильности составления, подписание или утверждение документов руководителем).
- 12.2. Регистрация созданных и полученных документов, отправка адресату, подшивка второго экземпляра в дело.
- 12.3. Контроль за исполнением, исполнение документов.
- 12.4. Информационно-справочная работа с документами (формирование, систематизация, индексация дел).
- 12.5. Подготовка и передача дел на архивное хранение (экспертиза ценности документов, оформление дел, составление описей дел, сдача дел в архив).
- 12.6. Организационно-методическая помощь по ведению делопроизводства.

Перечень должностей в сельскохозяйственных организациях

Административное и оперативное руководство:

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

Планово-экономическая и бухгалтерская служба:

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

Агрономическая служба:

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

Зооветеринарная служба:

- главный зоотехник;
- зоотехник-селекционер;
- главный ветеринарный врач;
- ветеринарный врач;
- ветеринарный врач-гинеколог;
- ветеринарный фельдшер;
- техник по искусственному осеменению животных;

- техник по племенному учету;
- лаборант по определению качества молока и кормов.

Инженерно-техническая служба:

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

Служба капитального строительства и ремонта:

- инженер-строитель;
- мастер-строитель.

Руководители и специалисты производственных подразделений:

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

2.5. Практическое занятие 5.

Анализ нормы управляемости

Цели занятия

- освоить методику определения и анализа нормы управляемости и количества связей «руководитель – подчиненный»;
- научиться рассчитывать и оптимизировать количество связей «руководитель – подчиненный» для различных уровней управления.

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что в современном производстве для создания изделий необходим труд большого количества людей, и один человек оказывается не в состоянии планировать, организовывать и контролировать

их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления. Однако это порождает следующие проблемы:

- возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;
- увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
- увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию и контроль их исполнения.

Таким образом, возникает совокупная проблема стоимости уровня управления, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которыми эффективно может управлять руководитель.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о норме управляемости или диапазоне управления является: от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 — на более низких.

Некоторое представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества подчиненных дает теория связей «руководитель – подчиненный», согласно которой между руководителем и подчиненными существует три вида связей.

1. Прямая единичная связь, т. е. непосредственная связь руководителя с каждым из его подчиненным. И, если у руководителя **А** есть два подчиненных **В** и **С**, то у них существуют две прямые единичные связи.

2. Прямая групповая связь, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, т. е. руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя **А** двое подчиненных **В** и **С**, то возможны связи:

- **А** с **В** в присутствии **С**;
- **А** с **С** в присутствии **В**;
- **А** с **В** и **С** одновременно.

3. Перекрестная связь, когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Если у руководителя **А** два подчиненных **В** и **С**, то возможна одна перекрестная связь **В–С** под контролем **А**.

В общем случае, количество связей, которые должен контролировать руководитель, определяется по формуле:

$$k = n(2^{n-1} + (n-1)),$$

где n — количество подчиненных.

Эта теория позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Однако основной ее недостаток — отсутствие учета интенсивности и продолжительности связей «руководитель – подчиненный».

Следует отметить, что умение сокращать количество и временную нагрузку должностных контактов является одним из важнейших личностных качеств руководителя, которое во многом зависит от его характера и управленческого опыта. Факторы, влияющие на сокращение частоты и продолжительности служебных контактов:

- профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненным;
- четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач. Нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует у руководителя больших временных затрат. Если по роду деятельности организации подчиненные должны сами ставить себе задачи, то в этом случае сокращение контактов руководителя с ними может происходить за счет выработки и доведения до подчиненных общих принципов деятельности и целей организации;
- делегирование полномочий. Подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения четко сформулированных задач. Между четкостью формулировки задачи и полномочиями, с одной стороны, и результатом работы — с другой, существует связь, представленная в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Взаимоотношения между четкостью формулировки задачи, полномочиями и результатом работы

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
Отсутствует	Отсутствуют	Работа остается невыполненной

Окончание таблицы 5.1

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
Отсутствует	Есть	Возможны непоправимые последствия для организации
Есть	Отсутствуют	Большие затраты времени руководителя
Есть	Есть	Успешное выполнение работы

- темпы развития организации. Чем быстрее развивается организация, тем большая нагрузка по контактам с подчиненными ложится на руководителя;

- использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутых ими результатах;

- используемая техника связи. Она дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ними.

Практическое задание:

1. Изучите подходы к определению нормы управляемости и количеству связей «руководитель – подчиненный».

2. Проанализируйте приведенные на рис. 5.1–5.5 варианты организационных структур управления и рассчитайте количество связей «руководитель – подчиненный» для различных уровней управления.



Рис. 5.1. Первый вариант организационной структуры управления



Рис. 5.2. Второй вариант организационной структуры управления



Рис. 5.3. Третий вариант организационной структуры управления



Рис. 5.4. Четвертый вариант организационной структуры управления



Рис. 5.5. Пятый вариант организационной структуры управления

3. Проанализируйте организационную структуру управления базовой сельскохозяйственной организацией и рассчитайте количество связей «руководитель – подчиненный» для различных уровней управления.

Какие мероприятия могут быть предложены для уменьшения количества и интенсивности служебных контактов?

2.6. Практическое занятие 6. Оценка восприятия организационной роли

Цели занятия:

- освоить методику оценки восприятия организационной роли;
- научиться на практике проводить оценку восприятия организационной роли;
- научиться анализировать причины утраты интереса работника к своей деятельности.

По отношению к одной и той же организационной роли разные люди ведут себя совершенно по-разному. Эта разность является следствием восприятия людьми предлагаемых им ролей, поскольку разные люди имеют разные потребности и оценивают содержание работы с точки зрения баланса между требуемыми от них усилиями и получаемым вознаграждением.

Выделяют шесть основных *параметров организационной роли*, определяющих ее восприятие:

- *автономность*, определяемая уровнем самостоятельности при планировании своей работы и выборе средств ее выполнения;
- *законченность*, определяемая возможностью получения конечного результата при выполнении работы в рамках организационной роли;
- *разнообразие*, которое определяется разнообразием в наборе выполняемых операций и используемых орудий труда;
- *значимость*, определяемая влиянием работы на самочувствие, благосостояние, убеждения других людей;
- *результативность* (обратная связь), определяемая уровнем информированности исполнителя об эффективности его деятельности;
- *общительность*, определяемая возможностями устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Основными причинами утраты интереса работника к своей деятельности могут быть:

- противоречивость указаний начальства. Это возможно в ситуации динамично меняющегося окружения и отсутствия у руководителей выработанной стратегии поведения;
- возникновение дефицита ресурсов, необходимых работнику для выполнения своей работы. Руководство не может обеспечивать его этими ресурсами;
- возрастание квалификации работника. Она становится больше, чем требуемая для исполнения его роли;
- изменение условий труда. Человек перестает чувствовать себя комфортно на своем рабочем месте (речь идет о комфорте физическом, психологическом, эмоциональном, социальном).

Процесс утраты интереса к исполняемой роли включает шесть стадий.

1. Растерянность. Работник не понимает, почему исполняемая им роль не приносит былого удовлетворения, почему не ладится работа, и что ему нужно делать. Человек попадает в стрессовую ситуацию, но его переживания еще не сказываются на работе. Он легко контактирует с коллегами, пытается бороться с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь, зачастую только увеличивает стресс.

2. Раздражение. Неопределенность ситуации вызывает раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Человек открыто выражает собственное недовольство вместе с повышенной производительностью, преследуя при этом две цели:

- зарекомендовать себя с лучшей стороны, демонстрируя свои возможности;
- подчеркнуть на этом фоне бездеятельность и непрофессионализм руководства.

3. Подсознательные надежды. Работник перестает сомневаться, что во всех его проблемах виновно начальство. Теперь он ждет промаха руководителя, после которого можно доказать свою правоту и значимость. Производительность и качество труда остаются в норме, но подчиненный может утаивать, если имеет такую возможность, информацию, важную для собственного руководства.

4. Разочарование. Человек решает для себя, что удержать его на этом рабочем месте могут только какие-то важные происшествия. Производительность труда снижается до минимально допустимой.

Его поведение может напоминать маленького ребенка, который считает, что если будет «вести себя плохо», то руководство обратит на него внимание. На этой стадии возможна потеря авторитета и уважения со стороны коллег, но работник еще не потерял последней надежды на благополучное завершение кризиса.

5. Потеря готовности к сотрудничеству. Работник борется не за сохранение интереса к работе, а за сохранение самоуважения. Он откровенно избегает выполнения своих функций, может агрессивно вести себя по отношению к коллегам, находя удовлетворение в унижении других.

6. Уход из организации. Он может быть действительным, когда человек увольняется, или скрытым, когда он перестает считать себя членом коллектива, относится к работе как к каторге и может находить удовлетворение в действиях, направленных против организации в целом или против своего конкретного начальника.

Практическое задание:

1. Изучите основные параметры организационной роли, определяющие ее восприятие.

2. Проведите оценку восприятия содержания организационной роли работниками базовой сельскохозяйственной организации.

2.1. Выберите шкалу для оценки параметров организационной роли.

Рекомендуемое количество градаций на шкале — не более семи, поскольку человеку сложно сравнивать между собой различные показатели по шкале, содержащей более семи баллов.

2.2. Оцените параметры восприятия организационной роли.

2.3. Подсчитайте «мотивационный балл роли».

«Мотивационный балл роли» рассчитывается путем суммирования выставленных оценок параметрам восприятия организационной роли.

2.4. Проанализируйте полученный результат.

Высокое значение «мотивационного балла роли» говорит о том, что роль построена правильно. Низкое его значение свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей деятельности, тяготеет к ней. Это особенно опасно, если ранее такой интерес был.

3. Проведите оценку параметров своей организационной роли. Проанализируйте полученный результат.

4. Изучите возможные причины утраты интереса работников к своей организационной роли.

5. Предложите комплекс мероприятий, направленных на устранение причин утраты интереса работников сельскохозяйственной организации к своей деятельности.

6. Изучите стадии утраты интереса работника к исполняемой роли.

7. Проанализируйте поведение работников базовой сельскохозяйственной организации и сделайте вывод, теряют ли они интерес к своей работе.

2.7. Практическое занятие 7. Анализ структуры персонала

Цели занятия:

- освоить методику анализа структуры персонала организации;
- научиться на практике анализировать состав и структуру персонала по различным признакам.

При анализе структуры персонала, численности работников и их состава по полу, возрасту, специальности, должности и уровню квалификации используют данные из годовых отчетов организации:

- «Отчет по труду и движению рабочей силы». Первый раздел «Численность работников, заработная плата и отработанное время» содержит данные о среднесписочной численности работников. Второй раздел «Движение рабочей силы» посвящен информации о движении трудовых ресурсов. Третий раздел «Численность, фонд заработной платы и отработанное время отдельных категорий работников» позволяет определить структуру производственного персонала;

- «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров». Данные первого раздела «Численность, состав и образовательный уровень работников» позволяют провести анализ персонала по уровню образования и половозрастному признаку. Второй раздел «Распределение численности работников, окончивших в отчетном году учреждения, обеспечивающие получение высшего и среднего специального образования, по специальностям» содержит информацию о численности работников, окончивших учреждения образования. Третий раздел «Про-

фессиональное обучение работников за год» содержит информацию о повышении квалификации работниками организации.

Анализ состава и структуры персонала организации обычно проводится за три года.

Данные об обеспеченности трудовыми ресурсами представляются в виде табл. 7.1.

Таблица 7.1

Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория Персонала	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
				абсол. (+/-)	отн. %	абсол. (+/-)	отн. %
Всего							
В том числе:							
1. Рабочие							
Из них:							
1.1. Основные							
1.2. Вспомогательные							
1.3. Повременщики							
1.4. Сдельщики							
2. Управленческий персонал (служащие)							
Из них:							
1. Линейные руководители							
2. Функциональные Руководители							
3. Специалисты							
4. Технические Исполнители							

Данные табл. 7.1 показывают численность различных категорий персонала, ее изменение в абсолютном и относительном выражении.

Далее анализируется структура персонала. При этом определяется удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала предприятия по формуле:

$$K_{pi} = \frac{P_i}{P}$$

где K_{pi} — удельный вес i -ой категории работников в общей численности персонала;

P_i — численность работников i -ой категории, чел.;

P — общая численность персонала, чел.

Используя данные табл. 7.1, проводится расчет K_{pi} , и результаты заносятся в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Структура персонала

Категория персонала	Удельный вес, %			Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
	2005 г.	2006 г.	2007 г.	абсол. (+/-)	отн. %	абсол. (+/-)	отн. %
Всего	100	100	100	-	-	-	-
В том числе:							
1. Рабочие							
Из них:							
1.1. Основные							
1.2. Вспомогательные							
1.3. Повременщики							
1.4. Сдельщики							
2. Управленческий персонал (служащие)							
Из них:							
2.1. Линейные руководители							
2.2. Функциональные руководители							
2.3. Специалисты							
2.4. Технические исполнители							

Данные табл. 7.2 позволяют сравнить удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала. Они также показывают изменения в структуре персонала.

Кроме количественных, важны и качественные характеристики персонала. Данные по образовательному уровню работников обобщаются и заносятся в табл. 7.3.

Данные табл. 7.3 позволяют сделать вывод о том, какова общая квалификация персонала и как она изменяется.

Таблица 7.3

Уровень образования персонала

Уровень образования	2005 г.		2006 г.		2007 г.		Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	аб-сол., (+/-)	отн., %	абсол., (+/-)	отн., %
Всего работников										
В том числе имеют образование:										
- высшее										
- среднее специальное										
- среднее										

При проведении анализа возрастной структуры персонала принято выделять несколько групп:

- подростки до 16 лет;
- молодежь в возрасте от 16 до 29 лет;
- лица от 30 до 49 лет;
- лица предпенсионного возраста (мужчины 50–59 лет, женщины 50–54 года);
- лица пенсионного возраста и старше.

В возрастной группе 16–29 лет большая часть молодежи в возрасте до 24 лет занята обучением, получением профессиональной подготовки, военной службой. Этот контингент активно включается в производство к 25 годам. Наиболее высокая трудовая актив-

ность и занятость характерны для людей в возрасте 25–49 лет. У лиц старше 50 лет трудовая активность постепенно снижается.

Может быть использована и более детальная возрастная структура персонала, данные о которой заносятся в табл. 7.4, что позволяет сделать выводы о том, в каком возрасте находится преобладающая часть работников, как велика доля лиц предпенсионного возраста, каковы тенденции в изменении возрастной структуры персонала организации.

Таблица 7.4

Возрастная структура персонала

Возраст, лет	Количество работников, чел.						Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
	2005 г.		2006 г.		2007 г.		аб-сол. (+/-)	отн., %	аб-сол. (+/-)	отн., %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %				
Всего работников										
В том числе имеют возраст:										
до 18										
18–24										
25–29										
30–39										
40–49										
50–54										
55–59										
60 и старше										

Аналогичным образом проводится анализ персонала организации по полу, стажу работы и др. признакам.

Проведенный таким образом анализ позволяет сделать заключение о соответствии образовательного, половозрастного и квалификационного уровней персонала потребностям организации.

Практическое задание:

1. Изучите структуру персонала организации.
2. Проведите анализ персонала организации по следующим признакам:

- категории персонала;
- уровень образования;
- возраст;
- пол.

При анализе структуры персонала необходимо использовать данные базовой сельскохозяйственной организации.

3. По каждой заполненной таблице (обеспеченность трудовыми ресурсами, структура персонала, уровень образования персонала, возрастная структура персонала) дайте комментарий и сделайте общие выводы о кадровом потенциале организации.

2.8. Практическое занятие 8.

Сокращение штатной численности работающих

Цели занятия:

- освоить методику сокращения штатной численности работающих;
- научиться на практике проводить сокращение штатной численности работающих на основе комплексной оценки профессиональных и личностных качеств каждого члена трудового коллектива.

Мероприятия, направленные на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, включают не только технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования) и социально-психологические меры (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения), но и организационные, которые предполагают совершенствование самой процедуры увольнения работников.

На каждом предприятии имеет место процесс выбытия персонала. При этом может быть реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности, и на практике является более приемлемым.

Разрыв трудовых отношений работника с организацией может быть или по профессиональным причинам, или по личным. Для предприятия в связи с этим возникают отрицательные моменты и, в частности, дополнительные расходы на подготовку новых работников. Поэтому при своевременном получении информации об уходе работника предприятие должно предпринять поиски условий для его неувольнения.

Однако организация может быть и сама инициатором увольнения работника, причем по двум причинам: из-за личных качеств работника или из-за ситуации на предприятии.

Причинами увольнения из-за личности работника могут быть:

- деятельность, не соответствующая занимаемой должности;
- недостаточная готовность устранить недостатки (например, учиться, повышать квалификацию);
- напряженность в отношениях с другими работниками.

Причины увольнения по условиям предприятия:

- изменение квалификационных требований;
- изменение структуры предприятия, упразднение должностей, сокращение штатов;
- изменение формы хозяйствования.

Следует отметить, что в условиях рыночного хозяйствования трудовые коллективы довольно часто выступают с предложен-

иями о сокращении их штатной численности. В основе таких инициатив лежат экономические интересы.

Практическое задание:

Звено сельскохозяйственного производственного кооператива в количестве 8 человек выращивает овощи открытого грунта на площади 1200 га, постоянно получая высокие урожаи. В связи с переходом на рыночные условия хозяйствования решено сократить его численность, сохранив прежнюю площадь посевов.

Проведите сокращение штатной численности овощеводческого звена по следующей схеме:

1. Ознакомьтесь с методикой комплексной оценки индивидуальных особенностей и деловых показателей каждого члена трудового коллектива, которая может применяться для сокращения штатной численности работающих.

Оценку кандидатур рекомендуется проводить по пятибалльной шкале.

а) Оценка основных деловых показателей.

Процент выполнения нормы:

- свыше 110 % — 5 баллов;
- от 101 до 109 % — 4 балла;
- до 100 % — 3 балла;
- менее 90 % — 2 балла.

Качество работ:

- отличное — 5 баллов;
- хорошее — 4 балла;
- удовлетворительное — 3 балла;
- низкое — 2 балла.

Разряд (классность):

- шестой — 5 баллов;
- пятый — 4;
- четвертый — 3 балла;
- третий — 2 балла.

Стаж работы по специальности:

- свыше 30 лет — 5 баллов;
- от 20 до 30 лет — 4 балла;

- от 10 до 20 лет — 3 балла;
- от 5 до 10 лет — 2 балла;
- менее 5 лет — 1 балл.

Владение смежными специальностями:

- за каждую специальность — по одному баллу.

Отношение к труду, бережливость. Коэффициент расхода материальных ресурсов:

- менее 0,9 — 5 баллов;
- от 0,91 до 1,0 — 4 балла;
- от 1,01 до 1,1 — 3 балла;
- более 1,1 — минус 2 балла.

б) Оценка основных индивидуальных показателей.

Возраст:

- оценивается индивидуально.

Образование:

- высшее — 5 баллов;
- среднее специальное — 4 балла;
- среднее — 3 балла;
- неполное среднее — 2 балла.

Состав семьи:

- оценивается индивидуально, с учетом требований современной социальной политики.

Состояние здоровья:

- оценивается индивидуально.

Отношение к употреблению спиртного:

- не употребляет — 5 баллов;
- равнодушное — 4 балла;
- сдержанное — 2 балла;
- злоупотребляет — минус 5 баллов.

2. Проведите оценку деловых показателей членов звена сельскохозяйственного производственного кооператива.

Исходные данные представлены в табл. 8.1.

Основные деловые показатели членов звена

Ф.И.О.	Выполнение нормы, %	Балл	Качество работ	Балл	Разряд	Балл	Стаж работы	Балл	Смежные специальности	Балл	Бережливость	Балл
Иванов И.И.	125		хор.		5		32		5		0,87	
Петров П.П.	132		отл.		6		12		4		0,92	
Сидоров С.С.	100		низ -кое		3		25		2		1,06	
Мишин М.М.	115		хор.		4		4		3		1,12	
Васин В.В.	105		отл.		4		38		2		0,84	
Тарасов Т.Т.	89		удо вл.		2		1		1		1,01	
Белов Б.Б.	95		удо вл.		3		5		2		0,94	
Рыбаков Р.Р.	108		отл.		5		32		3		0,97	

3. Проведите оценку индивидуальных показателей членов звена сельскохозяйственного производственного кооператива.

Исходные данные представлены в табл. 8.2.

4. Просуммируйте баллы и итоговые результаты оценки показателей занесите в табл. 8.3.

5. Выделите трех наиболее вероятных кандидатов на сокращение.

6. Проведите обсуждение каждого кандидата в отдельности.

В процессе обсуждения обратить внимание на соблюдение действующего законодательства о порядке увольнения и сокращения штатной численности работников.

Таблица 8.2

Основные индивидуальные показатели членов звена

Ф.И.О.	Возраст, Лет	Балл	Образование	Балл	Состав Семьи, чел.	Балл	Состояние здоровья	Балл	Отношение к спиртному	Балл
Иванов И.И.	53		высше		4		слабое		не употреб	
Петров П.П.	34		ср. спец.		4		отличное		сдержан	
Сидоров С.С.	49		высше		5		удовл.		равнодуш.	
Мишин М.М.	26		ср. спец.		4		хорошее		злоупотребл.	
Васин В.В.	62		ср. спец.		5		удовл.		равнодуш.	
Тарасов Т.Т.	19		среднее		2		хорошее		не употребл.	
Белов Б.Б.	28		ср. спец.		4		отличное		сдержан	
Рыбаков Р.Р.	52		ср. спец.		3		удовл.		злоупотребл.	

Итоговые оценки членов звена

Ф.И.О.	Основные деловые показатели	Место	Основные индивидуальные показатели	Место	Общая оценка	Место
Иванов И.И.						
Петров П.П.						
Сидоров С.С.						
Мишин М.М.						
Васин В.В.						
Тарасов Т.Т.						
Белов Б.Б.						
Рыбаков Р.Р.						

2.9. Практическое занятие 9. Применение коэффициента трудового участия

Цели занятия:

- изучить принципы применения поощрения;
- освоить методику распределения коллективного приработка с использованием коэффициента трудового участия.

Поощрение — это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почта, повышения его престижа, более высокой оплаты труда.

Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать ряд правил:

- поощрение следует применять при проявлении трудовой активности работника с положительным результатом;
- вознаграждение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать максимально хорошо очень выгодно;

- надолго отложенное вознаграждение неэффективно. Следует учитывать: чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает;

- поощрение должно быть доступным;

- вознаграждение полезно выражать публично тем людям, чьи результаты выше средних;

- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;

- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрения и реальной системой вознаграждения.

Важную роль в системе поощрения играет соблюдение принципа оплаты по труду в соответствии с его количеством и качеством. Чтобы полнее и объективнее отразить участие каждого члена коллектива при распределении коллективного приработка, применяют коэффициент трудового участия. Базовое значение КТУ устанавливается равным единице. Фактический же КТУ, определяемый работнику, может быть меньшим, равным или большим базового, в зависимости от индивидуального вклада в общий результат. Факторы, влияющие на величину КТУ, приведены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Факторы, влияющие на величину КТУ	
Повышающие факторы	Величина повышения КТУ
1. Высокая (в сравнении с другими рабочими) производительность труда	0,1–0,3
2. Выполнение работ высокой сложности	0,1–0,2
3. Высокое качество работы	0,1–0,2
4. Помощь товарищам по работе	0,1–0,2
5. Бережное отношение к технике, соблюдение правил техники безопасности	0,2
1. Невысокая производительность труда	0,1–0,3
2. Низкое качество работы	0,1–0,2
3. Нарушение производственной дисциплины	0,1–0,3
4. Нарушение трудовой дисциплины	0,1–0,3
5. Неудовлетворительное состояние обслуживаемой техники, нарушение правил техники безопасности	0,1–0,2

Следует отметить, что в табл. 9.1 приведены условные факторы и диапазоны понижения или повышения КТУ. Фактически же перечень факторов, влияющих на величину КТУ, устанавливается в каждом конкретном случае с учетом характера и условий выполняемых работ. Необходимо на собрании трудового коллектива утвердить положение о порядке распределения приработка с использованием КТУ, а также перечень показателей (факторов) для установления фактического КТУ и величину его снижения или увеличения в зависимости от этих показателей. Это позволит избежать в коллективе конфликтных ситуаций.

Практическое задание:

1. Проанализируйте приведенную ниже ситуацию.

Бригада монтажников работает на коллективном подряде на строительстве воздушной линии электропередач. Из девяти человек восемь работают в ней постоянно, а учащийся ПТУ Иванов, будучи на производственной практике, отработал в бригаде месяц. Его наставником и руководителем практики формально являлся Васильев. Работали в течение месяца дружно, добросовестно, каждый на закрепленном за ним участке. Такелажник Головкин мог выполнить любое задание и при необходимости помогал отстающим. Когда же «узких» мест было больше, мастером на все руки проявлял себя бригадир Остапенко. Нарушений трудовой дисциплины практически не было. Только один раз Никонович не вышел на работу, объяснив это тем, что ему нужно было встретить приезжающую мать. Его никто не упрекал, но когда потребовалось, он отработал сверхурочно. На участке Амосова, кроме того, случился брак, но не по его вине. Елевский три дня участвовал в соревнованиях по футболу. Его поздравляли с успешным выступлением за команду города. Остапенко обязанности бригадира выполнял редко: перераспределял задания в отсутствие Никоновича и в связи с участием в соревнованиях Елевского.

Сумма приработка (премии) для распределения по КТУ составляла 7 200 000 рублей, то есть «вес» базового коэффициента 800 000 рублей.

На собрании бригады профорг Жилинский назвал фактические КТУ, которые определены советом бригады каждому члену коллектива (табл. 9.2).

Иванову — 0,5 (он новичок в бригаде и у него низкий разряд);
 Васильеву — 1,2 (0,2 балла добавлено за наставничество);
 Гловко — 1,4 (0,2 балла — за помощь отстающим и 0,2 — за совмещение профессий);
 Богданову — 0,8 (0,2 балла сняли за низкий разряд);
 Жилинскому — 1,0 (0,1 сняли за низкий разряд и 0,1 добавили за общественную работу профоргом);
 Елевскому — 0,9 (0,1 балла сняли потому, что три дня не работал, участвовал в соревнованиях);
 Амосову — 0,8 (0,2 балла сняли за брак);
 Никонову — 0,7 (0,3 балла сняли за прогул);
 Остапенко — 1,7 (как остаток от вычитания суммы коэффициентов всех остальных членов бригады от девяти баллов).
 Многие рабочие остались недовольны распределением премии. Морально-психологическому климату в коллективе нанесен ущерб.

Таблица 9.2

Ф.И.О	Профессия (должность)	Разряд	Величина КТУ	Распределение премии, руб.
Остапенко О.О.	бригадир, машинист	6	1,7	1 360 000
Головко Г.Г.	такелажник	6	1,4	1 120 000
Никонович Н.Н.	такелажник	5	0,7	560 000
Васильев В.В.	линейщик	6	1,2	960 000
Богданов Б.Б.	линейщик	3	0,8	640 000
Жилинский Ж.Ж.	линейщик	4	1,0	820 000
Амосов А.А.	линейщик	5	0,8	640 000
Елевский Е.Е.	линейщик	5	0,9	720 000
Иванов И.И.	линейщик	2	0,5	400 000
Итого:			9,0	7 200 000

2. Предложите свое распределение КТУ между членами бригады, которое могло бы исключить или уменьшить недовольство рабочих.

Учебная группа делится на несколько команд. Каждая команда выставляет членам бригады КТУ и распределяет в соответствии с ним приработок. Результаты оформляются в виде табл. 9.3.

Предлагаемое распределение премии по КТУ

Ф.И.О	Величина КТУ	Распределение премии, руб.
Остапенко О.О. Головко Г.Г. Никонович Н.Н. Васильев В.В. Богданов Б.Б. Жилинский Ж.Ж. Амосов А.А. Елевский Е.Е. Иванов И.И.		
Итого:	***	7 200 000

3. Огласите результаты, полученные командами при распределении премии по КТУ, и сравните их с распределением КТУ советом бригады.

4. Проведите обсуждение и выясните:

- была ли допущена ошибка советом бригады при определении КТУ и распределении премии?
- как следовало бы определять величину КТУ?
- можно ли баллы, снятые с одного, передавать другому?
- позволяет ли механизм распределения премии по КТУ получить премию больше за счет других?
- чему должен быть равен суммарный КТУ?

5. Обсудите, насколько правомерны отдельные решения совета бригады?

Никонович не вышел на работу, скорее всего, по уважительной причине. Но он не предупредил коллектив. Прогул отработал и наказания заслуживает, но, возможно, в меньшей степени.

Иванов выполнял свое задание добросовестно, но ему снизили КТУ на 0,5 балла. Непонятно положение, которое учитывает не результат труда, а статус.

Непонятно, на каком основании Богданову и Жилинскому снижался КТУ за низкий разряд.

Обязательно конкретизируйте причину и вид брака, случившегося на участке Амосова, обсудите и оцените решение совета бри-

гады. Например, выясните, брак на проводе был заводской или возник при транспортировке. Однако Амосов, по всей вероятности, обязан был его обнаружить.

Наконец, весьма сомнительно увеличение КТУ профоргу.

2.10. Практическое занятие 10. Служебный этикет

Цели занятия:

- усвоить правила служебного этикета;
- получить практические навыки применения правил служебного этикета.

Служебный этикет — это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

Служебный этикет базируется на нормах общего этикета, который регламентирует, что допустимо и приемлемо в данном обществе или в конкретной ситуации, а что нет. Служебный этикет включает:

- вежливость и приветливость;
- тактичность;
- скромность;
- ответственность;
- компетентность;
- продуманную линию поведения во внеслужебное время.

Вежливость и приветливость основана на доброжелательности к подчиненным и коллегам. Формальная вежливость, «вежливость сквозь зубы», за которой скрывается недоброжелательное отношение к человеку без каких-либо серьезных оснований, пренебрежение к работнику не соответствует, конечно, требованиям служебного этикета.

Тактичность — это чувство меры в личных и деловых отношениях, а также умение чувствовать границу, за пределами которой могут возникнуть нежелательные напряженности во взаимоотношениях. Тактичность требует учета своеобразия личности, умения не замечать незначительные оплошности подчиненного, предвидения реакции работников, обладания чувством меры в отношениях с людьми и т. д.

Скромность управленческого работника выражается в его уважительном отношении к человеку труда. Это естественное поведение культурного человека, не допускающего во взаимодействии с подчиненными насмешек, издевок, грубости, хамства, разного рода фамильярностей и т. д.

Ответственность в деловых отношениях имеет особое значение, поскольку безответственность может сорвать выполнение задания, нарушить рабочий ритм, вызвать массу других негативных последствий.

Компетентность — это, прежде всего, высокий профессионализм руководителя.

Продуманная линия поведения во внеслужебное время особенно важна для руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как в сельской местности все и все всегда на виду.

Этикет — это инструмент, которым необходимо владеть, если руководитель хочет добиться успеха. Само по себе знание и следование правилам этикета не гарантирует успеха, если нет достаточной профессиональной подготовки или необходимых для данной должности качеств. Однако тот, у кого умение ладить с людьми и безупречно выполнять свою работу сочетается с хорошими деловыми манерами, будет продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем тот, кто, пренебрегая этикетом, использует недопустимую лексику, невежлив с людьми, нарушает общепринятые нормы поведения, неправильно держит себя с вышестоящими лицами, сослуживцами, подчиненными.

Нарушениями служебного этикета следует считать следующие «смертные грехи» руководителя.

1. Отказ от личной ответственности. Многие руководители с трудом мирятся с неудачами, а тем более преодолевают их. Нередко они винят во всем различные обстоятельства, и, что еще хуже, перекалывают ответственность на подчиненных им сотрудников.

2. Препятствие дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников. Люди, труд которых недооценивается, имеют недостаточную заинтересованность в труде и работают хуже других. В конечном счете, именно слабый сотрудник определяет уровень всей рабочей группы.

3. Проверка результатов вместо оказания влияния на мышление. Как правило, руководители ожидают достижения поставленных целей и мыслят лишь об этом. Они редко принимают во внимание,

что любой приказ может породить у сотрудника определенные чувства и длинные цепочки мыслей, а это имеет решающее значение для достижения успеха.

4. Занятие неправильных позиций. Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность, уметь поддерживать сотрудников в случае допущения ими просчетов.

5. Недооценка важности прибыли. Любой руководитель вносит свой вклад в дело получения прибыли. Целесообразно иногда отдавать себе отчет в этом.

6. Одинаковый подход ко всем сотрудникам. Каждый сотрудник — это своеобразная личность, особая судьба. У каждого свое происхождение и образование, характер, сильные и слабые стороны, представления о профессии. Тот руководитель, который считает, что все сотрудники организации одинаковы, не может рассчитывать на достижение успеха.

7. Сосредоточенность не на целях, а на проблемах. Кто постоянно разменивается на решение мелких проблем, не может долго задерживаться в кресле руководителя.

8. Не начальник, а товарищ. Руководитель должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. Игнорирование общих правил. Точность и четкость руководителя в осознании расходов и доходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создают препятствий для его продвижения по служебной лестнице.

10. Наставление сотрудников. Руководитель должен достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

11. Допущение невнимания. Умелые руководители в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. Высокая оценка работы только лучших сотрудников. Умелым руководителем является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результаты своего собственного успеха.

13. Манипулирование людьми. Угрозы, страх, паника всегда означают неумелое руководство. Опытный руководитель надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать принципу: «руководить — значит справляться с самим собой».

Основные *правила служебного этикета* во взаимоотношениях с подчиненными сводятся к следующему.

1. При определении виновного в неудовлетворительно выполненной работе следует ответить на три вопроса:

- кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?

- кто его инструктировал? Как это было сделано?

- был ли соответствующий контроль за выполнением задачи?

Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить претензии к себе, тогда следует наказать виновного, причем сделать это надо тактично, соизмеряя вину с наказанием.

2. Замечание подчиненному целесообразно делать наедине. Это позволит выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных сотрудников, не задеть самолюбие подчиненного.

3. Подчиненному, работа которого вас не удовлетворяет, лично скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Свою ошибку, неверный шаг следует признавать быстро и решительно, опережая возможную критику.

5. При оценке работы подчиненного не говорите о других работниках.

6. Не повторяйте ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

7. Запретить подчиненному какое-либо нужное решение можно только в том случае, если предложите лучшее решение.

8. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой — копит их для публичного разноса.

9. Признать критику — это значит принять на себя ответственность за исправление недостатков.

Некоторые *правила этикета* при знакомствах, приветствиях.

1. При представлении друг другу людей, различающихся по возрасту и полу, придерживаются следующих правил:

- младшего по возрасту всегда представляют старшему;

- мужчину всегда представляют даме, даже в тех случаях, когда ей нет и восемнадцати лет;

- исключение, когда женщину представляют мужчине — он президент, глава другого государства, высший церковный сан;

- мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, когда их представляют друг другу. Женщины делают это по желанию.

2. Представление друг другу или знакомство двух человек сопровождаются словами:

- Иван Иванович, это Петр Петрович;
- господин Иванов, это господин Петров;
- Иван Иванович, разрешите (я хотел бы) представить вас моей жене. Галя, это Иван Иванович;
- не следует использовать обороты «познакомьтесь» и «я хочу, чтобы вы познакомились».

3. Руководитель здоровается со своими подчиненными, соблюдая следующие правила:

- первым руководителя приветствует подчиненный, но руку первым подает руководитель;
- при встрече с женщиной руководитель приветствует ее первым;
- молоденькая девушка может первой поздороваться со своим руководителем;
- руководитель первым приветствует ветеранов труда, старших по возрасту.

4. При представлении одного человека группе придерживаются следующих правил:

- на многолюдных официальных мероприятиях только что прибывшего представляют одному-двум присутствующим;
- фамилии присутствующих называют перед фамилией прибывшего;
- гостя, который только что прибыл, никогда не представляют тому, кто собирается уходить.

5. При знакомствах, приветствиях соблюдаются следующие правила:

- во время неофициальных встреч хозяева, приветствуя гостей, лишь приподнимаются со своих мест;
- когда женщину представляют кому-нибудь, ей не нужно ни вставать, ни подавать руки (исключение, когда человек намного старше ее);
- в общественных местах мужчины не вскакивают со своих мест при появлении незнакомой женщины, которая проходит мимо или приближается. Если она останавливается, чтобы заговорить, то мужчина встает и отвечает на ее вопросы;

- если женщина заходит в кабинет к мужчине по делу, он должен встать и, поприветствовав ее, предложить стул и не садиться на свое место до тех пор, пока не устроится она. Когда женщина встает, чтобы уйти, он сразу же поднимается и провожает ее до двери, которую обязан открыть перед нею.

6. Правила служебного этикета при появлении в комнате руководителя следующие:

- входя в комнату, где сидят подчиненные, руководитель здоровается первым, а сотрудники отвечают;
- если к вам зашел руководитель, то вставать не обязательно.

7. При необходимости зайти в кабинет руководителя придерживаются следующих правил:

- в дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, не стучат;
- если руководитель выразил пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать;
- посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь (это нервирует и отвлекает людей);
- когда в кабинет руководителя входит начальник, подчиненный или коллега-женщина, то вставать не нужно.

Практическое задание:

1. Изучите требования и правила служебного этикета.
2. Проанализируйте следующую ситуацию и установите, какие нарушения служебного этикета допустил новый руководитель.

Ситуация для анализа «Новый руководитель»

Вступление в должность. Краткая информация о состоянии дел в хозяйстве следующая. Площадь сельскохозяйственных угодий СПК — 8 тыс. га, в том числе пашни — 5,2 тыс. га, леса — 1,1 тыс. га. Численность работающих — 315 человек. За последние годы объем валовой продукции снижался на 8–10 %. Себестоимость всех видов продукции не превышала среднерайонные показатели. В СПК стремились к улучшению качества производимой продукции, снижению затрат на ее производство, но новые методы работы внедрялись медленно, трудовая и производственная дисциплина поддерживаются в основном с помощью административных методов. Убыточность хозяйства стала хронической.

Руководитель хозяйства регулярно проводил собрания, на которых обсуждались вопросы развития СПК. Однако позиции коллектива и ведущих специалистов по вопросам ведения производства и финансово-хозяйственной деятельности нередко оказывались противоположными. В результате возникали конфликты, стала расти текучесть кадров, появились жалобы в различные инстанции. В СПК проводились различные проверки и ревизии. По их результатам неоднократно предлагалось освободить председателя от занимаемой должности, что и было сделано.

На общем собрании открытым голосованием из трех кандидатов руководителем был избран Петров И.И., ранее работавший главным агрономом хозяйства соседнего района. Три месяца назад он прошел подготовку в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК. До избрания председателем СПК он с экономическим положением хозяйства знаком был лишь поверхностно.

Первый день. Вновь избранный председатель СПК в первый день работы собрал специалистов и руководителей подразделений для более близкого знакомства, поручил каждому подготовить к следующему дню подробную информацию о состоянии дел на возглавляемом участке. В беседе он подчеркнул: «Необходимо добросовестно отнестись к этому поручению. Я об этом так говорю потому, что большинство из вас недовольно моим избранием. Многие сожалеют об освобождении бывшего председателя». В конце беседы потребовал не ослаблять работу на всех участках, пока он будет знакомиться с делами.

Ряд специалистов пытались что-то сказать, но председатель СПК, извинившись и сославшись на дефицит времени, совещание закрыл.

Второй день. Во второй день руководитель собрал участников вчерашнего совещания и без вступительной части приступил к заслушиванию информации специалистов.

Первым выступил главный экономист, который подчеркнул, что общее экономическое состояние СПК плохое. Объем производимой продукции практически не увеличивается, себестоимость ее заметно растет, затраты на производство мяса, молока, зерна ежегодно увеличиваются. Затраты на производство продукции в последние годы не компенсируются выручкой от ее реализации. Оборотные средства в дефиците. Строительство велось исключительно за счет

государственных кредитов, по которым огромная задолженность. Далее главный экономист подробно остановился на недостатках организации труда.

В таком же ключе выступили и другие специалисты. При этом председатель репликами сдерживал докладчиков, перебивал их. После выступления главного экономиста, доклад которого длился 12 минут, руководитель установил для остальных регламент не более 5 минут. Специалисты легким шумом выразили недовольство.

Главному агроному председатель задавал очень много уточняющих вопросов по технологии выращивания сельскохозяйственных культур. Внешне это напоминало экзамен, хотя председатель не проявлял признаков нервозности. Однако главный агроном взорвался, высказал упреки и за стиль проведения вчерашнего совещания, и за сегодняшний экзамен. Председатель не стал останавливать главного агронома и, не комментируя его выступление, перешел к заслушиванию следующего докладчика.

Подводя итоги совещания, новый руководитель подробно остановился на серьезных просчетах в работе бывшего председателя СПК. Закончил совещание тем, что с некоторыми работниками придется разобраться подробнее, а порядок, установленный здесь его предшественником, он не потерпит. Желающих выступить не оказалось.

Третий день. Рабочий день председатель начал в 6 часов с просмотра и чтения корреспонденции, накопившейся за последние три дня. В период работы с корреспонденцией председателя посетили семь рабочих СПК по личным вопросам, которые он разрешил лишь частично, направив посетителей к главному бухгалтеру и заместителю по хозяйственной части.

В 7 ч 30 мин председатель собрал специалистов и руководителей общехозяйственных служб на планерку и, заканчивая ее, категорически потребовал от главных бухгалтера и экономиста, заместителя по хозяйственной части приходить на работу к 6 часам, а остальным специалистам — к 6 ч 30 мин, не указав при этом время окончания работы. На этом совещание-планерку тут же закрыл.

Четвертый день. После утренней планерки председатель СПК, пригласив с собой главного зоотехника, выехал знакомиться с состоянием дел в животноводстве.

Осмотрев молочный комплекс, председатель собрал коллектив, выслушал краткое сообщение заведующего. На жалобы отдельных работников на отсутствие необходимых бытовых условий, недоста-

ток качественных кормов, низкий уровень оплаты труда не отреагировал. Сделал замечания заведующему комплексом и главному зоотехнику за плохой общий порядок, отметил неудовлетворительный уход за животными, особенно за молодняком. В итоге, в присутствии всего коллектива высказал сомнение в целесообразности пребывания заведующего на этой должности и предложил в ближайшее время заслушать его отчет на заседании правления СПК.

Пятый день. Рабочий день председателя, так же как и предыдущий, начался в 6 часов с просмотра корреспонденции. Он принял четыре рабочих по личным вопросам.

На планерке без предварительного предупреждения были заслушаны сообщения главного инженера и инспектора по кадрам об обеспеченности хозяйства квалифицированными механизаторами. Председатель осудил методы работы главного инженера с кадрами. Потребовал от него и инспектора по кадрам в течение суток разработать подробный план подготовки механизаторов и повышения их квалификации на текущий год. Сделал упрек главному экономисту за бездеятельность в разработке и внедрении новых прогрессивных форм организации производства и труда, а также его оплаты. Экономист попытался оправдаться, но председатель не дал этой возможности и подчеркнул, что эти вопросы также будут рассмотрены на ближайшем заседании правления.

Шестой день. После традиционной планерки председатель СПК ознакомился с обслуживающими и вспомогательными подразделениями, расположенными на центральной усадьбе.

В 15 часов началось заседание правления СПК. Оглашая повестку дня, председатель подчеркнул, что она сформирована, в-первых, в результате оперативного изучения состояния дел в хозяйстве, во-вторых, ввиду отсутствия плана работы. С кратким отчетом выступил заведующий молочным комплексом. Отчет носил оправдательный характер, докладчик чувствовал себя скованно, его лицо выражало боязнь. В заключение высказал, хотя и не четко, желание подать заявление об уходе с должности. Обсуждение проходило вяло.

Председатель СПК подверг жесткой критике заведующего комплексом и главного зоотехника за беспорядок в подразделении, потребовал, чтобы председатель ревизионной комиссии провел проверку состояния дел на комплексе, установил факт и объем порчи

кормов и внес предложение о материальной ответственности виновных лиц. Также предложил оставить заведующего комплексом на работе, но предупредить его о персональной ответственности за состояние дел на объекте. В соответствии с этим и было принято решение правления СПК.

Далее с сообщением выступил главный экономист, затем главный агроном, главный инженер, главный зоотехник. Выступления носили противоречивый характер.

В конце заседания председатель СПК обвинил во всех бедах главного экономиста и предложил объявить ему выговор. При голосовании это предложение большинством голосов было отклонено.

3. Дайте ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношениях руководителя с подчиненными.

Как определить виновного в неудовлетворительной работе?

Как следует делать замечание подчиненному?

Как сообщить подчиненному о неудовлетворенности его работой?

Как следует признавать свою ошибку?

Следует ли при оценке работы подчиненного говорить и о других сотрудниках?

Следует ли критиковать подчиненного, исправившего дело?

Можно ли запретить подчиненному какое-либо нужное решение?

Следует ли накапливать недостатки в работе подчиненных?

Что значит признать критику?

4. Ответьте на вопросы о правилах этикета при знакомствах, приветствиях.

Как следует представлять друг другу людей, различающихся по возрасту и полу?

Какие слова следует говорить, когда представляют друг другу или знакомят двух человек?

Как здороваются с руководителем?

Как представить одного человека группе?

В каком случае необходимо вставать со своего места при знакомствах, приветствиях?

Как ведут себя подчиненные, если в кабинет входит руководитель?

Как входить в кабинет руководителя?

5. Рассмотрите следующую протокольную ситуацию и найдите правильные ответы на вопросы.

По случаю завершения достаточно важного этапа работы глава фирмы устраивает обед. На обед приглашаются сотрудники фирмы с женами и почетный гость (официальное лицо) с женой. Почетное официальное лицо прилетает самолетом из другого города.

5.1. Кто поедет встречать почетного гостя?

- а) Глава фирмы.
- б) Секретарь главы фирмы.
- в) Сотрудник фирмы (и до встречи с главой фирмы сотрудник фирмы будет выступать в роли хозяина).
- г) Заместитель главы фирмы.

5.2. Кто выходит первым из здания аэропорта?

- а) Почетный гость.
- б) Встречающий (сотрудник фирмы).
- в) Водитель машины.
- г) Не имеет значения.

5.3. Кто несет чемодан почетного гостя?

- а) Сам почетный гость.
- б) Встречающий (сотрудник фирмы).
- в) Водитель машины.

5.4. Водитель открывает дверь автомашины. Куда посадить почетного гостя?

- а) Рядом с водителем.
- б) На заднем сиденье справа по ходу машины (самое безопасное место).
- в) На заднем сиденье слева по ходу машины.
- г) На заднем сиденье посередине.

5.5. Машина подходит к гостинице. Кто входит в гостиницу первым?

- а) Встречающий (сотрудник фирмы).
- б) Почетный гость.
- в) Водитель.
- г) Не имеет значения.

5.6. Как ведет себя встречающий? Должен ли он идти в номер к гостям?

- а) Должен (радивый хозяин должен позаботиться об удобстве и порядке в номере. В случае выявления каких-либо недостатков следует принять меры).
- б) Не должен.
- в) Может идти, может не идти.

5.7. Почетный гость приезжает к ресторану на такси. Кто встречает его у входа?

- а) Глава фирмы с женой (у входа в зал).
- б) Секретарша главы фирмы.
- в) Встречавший в аэропорту.
- г) Еще кто-нибудь.

5.8. Обед состоится в огромном зале с прямоугольным столом посередине. Где будет располагаться почетное место?

- а) Спиной к входной двери.
- б) У стены слева от двери.
- в) У стены справа от двери.
- г) Напротив входной двери.

5.9. На обеде хозяин и хозяйка заняли места в середине прямоугольного стола друг против друга. Где в этом случае будет почетное место?

- а) Справа от хозяина.
- б) Справа от хозяйки (если на обеде нет хозяйки, то хозяина).
- в) Слева от хозяина.
- г) Слева от хозяйки.

5.10. Обед подходит к концу. Кто первым встает из-за стола?

- а) Хозяйка (это своеобразное разрешение гостям выходить из-за стола, если кто-то хочет это сделать).
- б) Хозяин.
- в) Почетный гость.
- г) Другие гости.

6. Проведите анализ соблюдения правил служебного этикета персоналом базовой сельскохозяйственной организации.

2.11. Практическое занятие 11. Анализ роли организации в жизни индивида

Цели занятия:

- изучить сущность организационного поведения, значение организации в жизни индивида;
- получить навыки анализа влияния внешних условий на функционирование организации.

Поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые, она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

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

Под организацией понимается специфическая социальная система, которая объединяет людей для реализации неких целей и вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения.

Организация — это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Обязательные требования к организации:

- наличие хотя бы двух человек;

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

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

Признаками организации являются:

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

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

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

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

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

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

риев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности.

Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, иерархия подчиненности, модели взаимодействия. Основные черты организации:

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

- *формализация* — заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Степень формализации может быть различной;

- *соотношение централизации и децентрализации*. Оно определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений очень централизован, т. е. действия по разрешению проблем принимаются высшими руководителями, в других — децентрализован. Централизованные структуры чаще применяются, когда изменения во внешней среде происходят относительно медленно, организация относительно невелика (эффективность исполнительного персонала, высокая степень координации и контроль). Децентрализованные структуры целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсификационной продукции, а также с быстро меняющейся технологией. Целесообразность таких структур растет по мере увеличения размеров организаций и их сложности.

Одна из возможных классификаций организаций предполагает их деление на:

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

Кроме того, различают организации по:

- отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные и т. д.);

- самостоятельности принятия решений (головные/материнские, дочерние и зависимые).

Статус *правительственной* организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. *Неправительственные* — это все другие организации, не имеющие такого статуса.

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

Бюджетные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств. *Небюджетные* организации сами ищут источники финансирования.

Формальные организации — это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т. д., которые выступают как юридические лица. *Неформальные* организации — это незарегистрированные в государственном органе организации. К ним относятся объединения людей, связанных личными интересами, общностью взглядов и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

Общественные организации строят свою деятельность в интересах человека и общества. *Хозяйственные* организации создаются для удовлетворения потребностей человека и общества во внешней для организации среде. Продукция хозяйственных организаций — товары, услуги, информация, знания. Хозяйственные организации принято разделять на 4 группы: микро-, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Хозяйственные организации классифицируются:

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

- по номенклатуре выпуска продукции: монономенклатурные и многономенклатурные.

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

Один из вариантов деления *жизненного цикла* организации на соответствующие этапы предусматривает:

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

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

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

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

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

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

В организациях имеются формальные и неформальные лидеры. Формальный лидер назначается вышестоящим руководством и наделяется для этого правами и обязанностями. Неформальный лидер

— это член организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера. Основу организации составляет малая группа людей, которые выполняют однотипные или связанные между собой функции и расположены в территориальной близости.

Практическое задание:

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

2. Опишите характеристики одной из организаций, заполнив табл. 11.1, и провести анализ функций менеджмента.

Таблица 11.1

Характеристики организации	
Основные характеристики	Функции менеджмента

Для составления характеристики можно воспользоваться основными параметрами организации:

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

3. Выявите последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 11.2.

Таблица 11.2

Последствия существования организации			
Позитивные		Негативные	
Для внешней среды	Для работников	Для внешней среды	Для работников

4. Определите, какой стадии жизненного цикла организации соответствуют задачи, приведенные в табл. 11.3.

Таблица 11.3

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

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

Ситуация для анализа

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

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

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

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

Пансионат построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза. Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединительными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

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

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

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

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплой водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 300 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности:

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

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

- пансионат вывозит мусор как за отдыхающих, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих;

- московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %.

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

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

Тест 1. Сущность организационного поведения состоит в:

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

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

в) деятельности, имеющей природные предпосылки;

г) реализации целей деятельности организации;

д) изучении взаимоотношений работников и поведения групп работников.

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

а) объединение работающих вместе людей;

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

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

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

д) наличие организационной структуры управления.

Тест 3. В организационном поведении выделяют аспекты:

а) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;

б) поведения системы в целом и поведения людей в организации;

в) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;

г) взаимоотношения между работниками и клиентами;

д) поведение акционеров.

Тест 4. Методы, используемые в организационном поведении:

а) экономико-математические;

б) социально-экономические;

в) социально-психологические;

г) социально-психологические и экономико-математические;

д) экономико-математические и социально-экономические.

Тест 5. Под неформальной организацией понимают:

а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;

б) отсутствие четкой организационной структуры в организации;

в) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции;

г) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления;

д) взаимоотношения дружески настроенных индивидов.

Тест 6. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией?

а) наличие общих интересов;

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

Тест 7. В каком типе производства функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива?

- а) индивидуальном, специализированном;
- б) мелкосерийном, комплексном;
- в) крупносерийном;
- г) комплексном производстве массового продукта, корпоративном;
- д) у отдельных производителей.

Тест 8. Признаками организации являются:

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

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

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

Тест 10. Точка перелома в жизненном цикле организации находится:

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

2.12. Практическое занятие 12. Формирование группового поведения в организации

Цели занятия:

- изучить роль групп в организации;
- получить навыки разработки способов воздействия на группу для сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

Группы играют всю большую роль в деятельности организаций. Групповое поведение — важная составляющая организационного поведения. Работая в группе, люди могут удовлетворять свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.

В своем становлении и развитии группы проходят ряд стадий. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. На каждой из стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают свое непосредственное влияние на эффективность групповой работы. Групповые характеристики придают функционированию группы определенность, что, в свою очередь, важно как для членов, так и для менеджеров организации. Менеджеры должны знать характеристики и особенности поведения групп, чтобы подготовиться к возможным последствиям (положительным или отрицательным) групповой деятельности. Они могут продумать, как следует изменить восприятие, установки, мотивацию членов группы, чтобы повысить результативность групповой работы для достижения целей организации.

Деловое поведение работников является:

- с одной стороны, индивидуальным, когда каждый отвечает за выполнение своей работы;

- с другой, сопряженным, когда каждый соотносит результаты своей работы с общим фронтом работы группы, осознавая свой вклад в общий совокупный результат.

Оптимальное проявление делового поведения происходит тогда, когда работник включается в производственный процесс как ответственный исполнитель и вовлекается в творческое деловое сотрудничество как субъект инициативных предложений.

Следует учитывать, что имидж организации оказывает влияние на поведение работников, а организационное поведение зависит от того, как они сами понимают, оценивают и формируют имидж. Для того чтобы хорошо срабатывали имидживые регуляторы поведения, руководству фирмы важно знать, какие факторы (показатели) и в какой мере способствуют формированию и укреплению ее имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать.

Члены группы играют в ней определенные роли: формальную или неформальную. При этом большинство людей может играть несколько неформальных ролей. Это обуславливает сложность индивидуального поведения.

Группы могут классифицироваться по ряду признаков. Среди множества видов групп наибольший интерес вызывают неформальные группы. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать потенциальные преимущества неформальных групп, менеджмент должен признать их существование, взаимодействовать с ними, привлекать к принятию решений, прислушиваться к мнению их неформальных лидеров.

В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и деятельность принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций.

Практическое задание:

1. Проанализируйте приведенную ниже ситуацию и разработайте план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

Ситуация для анализа

Оптово-розничный магазин занимается продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям. Сотрудники магазина организованы в три группы.

- группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах;

- группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы;

- группа из четырех сотрудников, обслуживающих оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов. Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Все удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, а некоторые продавцы в это время не заняты, но покупателям не помогают.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Часто видно, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают большие перерывы, чем это положено.

2. Дайте оценку ситуации и определите наиболее эффективный план действий по снижению трудовой пассивности группы продавцов.

2.13. Практическое занятие 13. Оценка эффективности одно- и двусторонней коммуникации

Цели занятия:

- изучить роль коммуникаций в управлении организацией;
- получить навыки передачи информации;
- научиться различать коммуникационные связи по направлению.

Руководитель достаточно много рабочего времени затрачивает на передачу и прием информации, организацию коммуникаций. Одной из причин возникновения проблем является неэффективность коммуникаций.

Информация, находящаяся в распоряжении руководителя, является одним из важнейших инструментов управления. Используя и передавая информацию, получая обратные сигналы, он организует, руководит, мотивирует и контролирует подчиненных. Много зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Выделяют следующие критерии оценки передаваемой информации:

- ясна ли она;
- полна ли она;
- кратка ли она;
- конкретна ли она;
- корректна ли она.

Различают четыре *коммуникативных типа руководителей* по их ориентации на общение с подчиненными:

- тип А. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными. Он побуждает их к высказыванию своего мнения, внимателен к предложениям и личным просьбам;
- тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится использовать двустороннюю связь;
- тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, однако он побуждает их к высказыванию своих мнений и прислушивается к ним до тех пор, пока это помогает работе. Он сознательно ограничивает свое общение односторонней связью;

- тип Г. Руководитель не ориентирован на общение с подчиненными. Он не учитывает личное мнение подчиненных. Двусторонняя связь осуществляется лишь за счет инициативы подчиненных.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная его цель — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективность общения участвующих в нем людей. Процесс обмена информацией достаточно сложен, условия его эффективности определяются рядом факторов.

Обмен информацией следует считать эффективным в том случае, когда получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя те действия, которые ждал от него отправитель. Отслеживание понимания идеи осуществляется посредством обратной связи, то есть при двусторонней коммуникации. При этом отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

При односторонней коммуникации передавать информацию может только коммуникатор, а не принимающий. Коммуникация в этом случае осуществляется в одном направлении: коммуникатор → принимающий сообщение.

При двусторонней коммуникации передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие. Коммуникация осуществляется в двух направлениях: коммуникатор ↔ принимающий сообщение.

Коммуникационные связи разделяют также по направлению, выделяя вертикальные, горизонтальные и диагональные.

Вертикальные связи строятся от начальника к подчиненным по нисходящей линии или от подчиненного к начальнику по восходящей.

Горизонтальные связи осуществляются между равным по уровням управленческим персоналом: между руководителями подразделений, между заместителями, между подчиненными.

Диагональные связи — это связи с другими руководителями и другими подчиненными.

Сеть этих связей соответствует реальной организационной структуре управления предприятием. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Практическое задание:

1. Выберите одного из слушателей, который будет играть роль коммуникатора. Коммуникатор изучает геометрические рисунки. Его задача — описать рисунки слушателям группы так, чтобы они могли их нарисовать.

1.1. *Односторонняя коммуникация.* Коммуникатор садится спиной к группе, чтобы не видеть реакцию слушателей на свою информацию о содержании рисунка (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи). Слушатели только слушают коммуникатора и исполняют его указания. Они не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают. Коммуникатор как можно точнее устно описывает первый геометрический рисунок, а слушатели его рисуют.

По окончании все знакомятся с правильным видом геометрического рисунка. Подсчитывается количество слушателей, правильно изобразивших рисунок.

1.2. *Двусторонняя коммуникация.* Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача — как можно точнее устно (без помощи рук) описать второй геометрический рисунок. Задача слушателей группы — как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Слушатели не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании все знакомятся с правильным видом второго геометрического рисунка. Также подсчитывается количество слушателей, правильно изобразивших рисунок.

1.3. Дайте оценку обоим способам передачи информации.

Обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя — точнее. В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщение чувствуют себя уверенней, чем при односторонней.

Определите характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки.

1.4. Оцените работу коммуникатора, его творческий подход и умение выбрать оригинальные способы передачи информации (например, с помощью системы координат и географических направлений, с использованием аналогов: Т-образные и Г-образные фигуры).

2. Проанализируйте приведенные ниже ситуации и определите количество осуществляемых вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникационных связей.

Ситуация 1

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным энергетиком, главным зоотехником, главным агрономом, экономистом по труду, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный экономист?

Ситуация 2

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным агрономом, главным зоотехником, агрономом по кормопроизводству, агрономом по защите растений, зоотехником-селекционером, ветеринарным врачом-гинекологом, ветеринарным фельдшером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный ветеринарный врач?

Ситуация 3

Экономист по труду сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным экономистом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, главным агрономом, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет экономист по труду?

Ситуация 4

Заведующий ремонтной мастерской сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным инже-

нером, главным бухгалтером, главным экономистом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных связей осуществляет заведующий ремонтной мастерской?

Ситуация 5

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, зоотехником-селекционером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник?

Ситуация 6

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным экономистом, главным энергетиком, экономистом по труду, бухгалтером, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующим ремонтной мастерской, заведующим гаражом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный инженер?

Ситуация 7

Главный энергетик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером-электриком, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный энергетик?

Ситуация 8

Инженер-электрик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным энергетиком, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет инженер-электрик?

Ситуация 9

Агроном по кормопроизводству сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным агрономом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет агроном по кормопроизводству?

Ситуация 10

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, бухгалтером, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный агроном?

Ситуация 11

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным зоотехником, главным бухгалтером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, экономистом.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник-селекционер?

2.14. Практическое занятие 14. Структурно-функциональный анализ системы управления

Цели занятия:

- изучить функциональные подсистемы организации, их функции и задачи;
- получить навыки структурно-функционального анализа системы управления.

В системе управления организацией можно выделить четыре основные функциональные подсистемы:

- управленческая;
- производственная;

- интеллектуальная;
- обеспечивающая.

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

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

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

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

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

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

- разработка мероприятий по экономии материальных и финансовых ресурсов;
- аттестация работников и рабочих мест;
- внедрение прогрессивных форм организации, нормирования и стимулирования труда;
- планирование модернизации техники;
- формирование перечня оперативно-производственной информации, установление сроков ее предоставления;
- материальное и моральное стимулирование;
- подбор персонала;
- защита интересов организации;
- заключение договоров;
- формирование имиджа организации.

Функции и задачи производственной подсистемы следующие:

- участие в разработке перспективных и текущих планов;
 - корректировка планов по объемам и видам выполняемых работ;
 - оперативное планирование использования техники;
 - текущее планирование проведения сельскохозяйственных работ;
 - обеспечение инструкциями и положениями по эксплуатации технических средств;
 - подготовка технических средств к техническому осмотру;
 - организация сдачи технических средств и оборудования на техническое обслуживание и ремонт;
 - получение техники после технического обслуживания и ремонта;
 - выполнение производственных заданий и планов;
 - комплектование и распределение агрегатов по рабочим местам;
 - расстановка исполнителей по своим местам;
 - согласование и утверждение объемов механизированных работ;
 - устранение аварийных ситуаций;
 - техника безопасности на полевых стационарных и специализированных работах;
 - выпуск продукции высокого качества;
 - материальное и моральное стимулирование работников;
 - транспортные и хозяйственные услуги;
 - охрана окружающей среды;
 - внедрение достижений науки и передового опыта.
- К функциям и задачам интеллектуальной подсистемы относятся:
- разработка новых технологий;
 - разработка инвестиционных проектов;

- исследование потенциальных рынков;
- структурно-функциональный анализ;
- экономический анализ;
- SWOT-анализ;
- тематический и патентный поиск;
- изучение и пропаганда достижений науки, техники, технологий, передового опыта;
- совершенствование организации структуры;
- модернизация ремонтной мастерской и ремонтно-обслуживающей базы в целом.

Обеспечивающая подсистема включает в себя функции и задачи следующего характера:

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

- финансирование программ;
- учет расходования денежных средств, материальных ресурсов;
- создание противозатратного механизма.

Практическое задание:

1. Проанализируйте деятельность базовой сельскохозяйственной организации. Обратите внимание на ее специализацию, обеспеченность техникой и кадрами, финансово-экономическое состояние.

2. Нарисуйте производственную структуру базовой организации и оргструктуру управления. Определите тип оргструктуры управления, отметьте ее достоинства и недостатки.

3. Выделите функциональные подсистемы организации, проанализируйте задачи, решаемые ими в рамках основных функций.

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

Задачи, выполняемые управленческой, производственной, обеспечивающей и интеллектуальной подсистемами в рамках основных управленческих функций, представьте в табл. 14.1.

4. Оптимизируйте функции и задачи, решаемые функциональными подсистемами, а также производственную и организационную структуры управления. При этом обратите внимание на:

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

Таблица 14.1

Задачи, решаемые функциональными подсистемами

Функция	Подсистема			
	Управленческая	Производственная	Обеспечивающая	Интеллектуальная
1. Планирование	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
2. Организация	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
3. Координация	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
4. Стимулирование	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
5. Контроль	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
6. Маркетинг	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...
7. Инновации	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...	1. 2. ...

5. Намеченные изменения обоснуйте, скорректируйте задачи функциональных подсистем, а затем внесите изменения в производственную структуру и оргструктуру управления.

2.15. Практическое занятие 15. Метод экспертных оценок

Цели занятия:

- изучить методологию метода экспертных оценок;

- получить навыки применения метода экспертных оценок при принятии управленческих решений.

В процессе управления производством перед руководителем зачастую возникают проблемы в выборе решения. Ситуация разрешается сравнительно легко, когда имеется формальная модель, адекватно описывающая объект управления. Сложнее принимать управленческие решения, если необходимо учитывать множество различных факторов. Однако априори можно утверждать, что специалисты в конкретной области (эксперты) имеют вполне сложившиеся представления о влиянии тех или иных факторов. В этом случае используют результаты коллективного обсуждения проблемы и в качестве инструмента применяют метод экспертных оценок.

Предположим, что рассматривается некоторый процесс, который характеризуется множеством параметров (факторов) X_j , где $j=1, 2...m$. Это множество представляет собой избыточную совокупность, то есть количество параметров больше, чем необходимо для управления процессом. Необходимо из m параметров отобрать k наиболее информативных, причем $k < m$. Другими словами, для дальнейшего рассмотрения оставляют только часть наиболее важных параметров. К выделенной совокупности контролируемых параметров X_j , где $j = 1, 2...k$, предъявляют следующие общие требования:

- она должна обладать достаточной информативностью, то есть добавление какого-либо параметра не должно приводить к значительному изменению критериев;

- совокупность выбранных параметров должна содержать возможно меньшее их количество с целью минимизации экономических затрат и технической трудоемкости;

- выделенная совокупность может состоять как из количественных, так и качественных параметров, причем значимость качественных параметров должна поддаваться количественной обработке (ранжировке), которая осуществляется с помощью экспертных оценок.

Количество экспертов (n) должно зависеть от вероятности P выбора правильного решения и допустимого разброса Δ мнений экспертов. Теория вероятностей и математическая статистика дают численные значения этих нормативных данных, часть которых приведена в табл. 15.1.

Таблица 15.1

$\Delta, \%$ \ $P, \%$	90	80	70
10	68	41	27
15	29	18	12
20	17	10	7
25	10	7	5

Эксперты каждому из полного перечня факторов присваивает ранг R_{ij} , где i — порядковый номер эксперта, n — количество экспертов; j — порядковый номер фактора, m — количество факторов.

На первое место ($R_{ij} = 1$) ставится фактор с наибольшей значимостью, а наибольший ранг ($R_{ij} = m$) присваивается наименее значимому фактору. Сумма рангов, назначенных всеми экспертами j -му фактору, определяется по формуле:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}$$

Результаты ранжирования факторов экспертами сводятся в табл. 15.2. Она содержит совокупность рангов R_{ij} и представляет собой матрицу $|R_{ij}|$, которая дополнена совокупностью суммарных рангов S_j , которые представляют собой вектор-строку $|S_j|$.

Таблица 15.2

Фактор \ Эксперт	1	2	...	m
1	R_{11}	R_{12}	...	R_{1m}
2	R_{21}	R_{22}	...	R_{2m}
...
n	R_{n1}	R_{n2}	...	R_{nm}
S_j	S_1	S_2	...	S_m

Фактор с наименьшим суммарным рангом является наиболее значимым. На практике значимыми считаются те факторы, для которых выполняется условие:

$$S_j < S_{cp},$$

где S_{cp} — средний суммарный ранг, рассчитываемый по формуле:

$$S_{cp} = \frac{1}{2} n(m+1)$$

Степень согласованности мнений экспертов можно оценить по величине коэффициента конкордации. Он представляет собой отношение дисперсии суммарных рангов исполнителей к максимальной дисперсии суммарных рангов, то есть:

$$K = \frac{D}{D_{max}}$$

Дисперсия какой-либо величины есть характеристика ее рассеивания или разбросанности около среднего значения. Дисперсия D суммарных рангов рассчитывается следующим образом:

$$D = \frac{1}{m-1} \sum_{j=1}^m (S_j - S_{cp})^2$$

Максимальная дисперсия D_{max} суммарных рангов соответствует случаю, когда мнения всех экспертов совпадают. Ее можно рассчитать по формуле:

$$D_{max} = \frac{1}{12} n^2 (m^2 + m)$$

В итоге получаем выражение для расчета коэффициента конкордации:

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^m (S_j - S_{cp})^2}{n^2 (m^3 - m)} = \frac{12 \sum_{j=1}^m \left[\sum_{i=1}^n R_{ij} - \frac{1}{2} n(m+1) \right]^2}{n^2 (m^3 - m)}$$

Из определения коэффициента конкордации следует, что он может принимать значения из интервала от 0 до 1. Чем ближе коэффициент конкордации к единице, тем более согласованными являются мнения экспертов. При полной согласованности мнений экспертов $K = 1$, то есть ранги, присвоенные факторам, у всех экспертов совпадают. Если коэффициент конкордации приближается к нулю, то это соответствует увеличению разброса мнений экспертов. Если мнения экспертов совершенно не коррелированы, то $K = 0$. На практике мнения экспертов считаются достаточно согласованными, если коэффициент конкордации удовлетворяет условию:

$$K \geq 0,4.$$

Если окажется, что $K < 0,4$, то эксперты предложили взаимно компенсирующие варианты. Это возможно в том случае, когда оцениваемые факторы близки друг к другу, не имеет смысла давать им количественные характеристики, либо эксперты оказались некомпетентными и не смогли прийти к единому мнению в ранжировании факторов.

Практическое задание:

1. Изучите особенности применения метода экспертных оценок и методику обработки результатов.
2. Сформулируйте задачу, решаемую с применением метода экспертных оценок (например, задача может быть посвящена определению главных причин, приводящих к выходу из строя техники во время полевых работ).
3. Составьте перечень факторов (факторами могут являться различные причины выхода из строя техники во время полевых работ).
4. Сформируйте группу экспертов (в качестве экспертов выступают слушатели учебной группы).
5. Проведите оценку факторов и заполните матрицу рангов (табл. 15.2).

6. Подсчитайте суммарные ранги для всех факторов. Выделите наиболее значимые факторы и проанализируйте полученный результат.

7. Рассчитайте коэффициент конкордации и сделайте вывод о степени согласованности мнений экспертов.

8. Подведите итоги, отметьте достоинства и недостатки метода экспертных оценок, наметьте круг решаемых с его помощью задач.

2.16. Практическое занятие 16.

Принятие управленческих решений в условиях риска

Цели занятия:

- изучить методы принятия управленческих решений в условиях вероятностной определенности (в условиях риска);
- получить навыки решения управленческих задач с применением различных критериев.

В условиях вероятностной определенности (риска) решения принимаются с осознанием того, что имеющейся информации недостаточно или она может быть недостоверной. В этом случае используют различные критерии, позволяющие оценить альтернативные варианты управленческого решения и выбрать лучший.

Рассмотрим критерии, используемые при принятии управленческих решений в условиях риска, на следующем примере.

В СПК имеется цех по переработке сельскохозяйственного сырья, необходимо наладить технологическую линию по выпуску готовой продукции. Однако имеются трудности с выбором вида производимой продукции, сведения о цене на нее и о действиях конкурентов ограничены. Существуют и другие факторы, не позволяющие провести точный расчет. Предварительно сделаны лишь оценки (прогнозы) возможной прибыли PR_{ij} в зависимости от стратегии наших действий ST_i при различных рыночных условиях R_j . При этом вероятности рыночных условий неизвестны.

1. *Критерий Вальда.* Его применяют в том случае, когда последствия неправильного выбора достаточно тяжелы или имеющиеся

ресурсы ограничены. Это критерий для бедных, которым страшно потерять то, что можно выиграть.

Согласно критерию Вальда, оптимальной является такая стратегия действий, при которой минимальный выигрыш максимален, то есть минимальная прибыль максимальна.

В соответствии с критерием Вальда, задача решается следующим образом. Для каждой стратегии ST_i находят такие рыночные условия R_j , при которых прибыль PR_{ij} минимальна ($\min_j PR_{ij}$). После этого выбирают стратегию действий, соответствующую максимуму минимальной прибыли ($\max_i \min_j PR_{ij}$). Она и является оптимальной.

2. *Критерий Сэвиджа*. Его применяют, если наиболее нежелательной является потеря возможного выигрыша (возможной прибыли). Он построен на понятии риска, а риск связан с ситуацией неопределенности и с возможностью неблагоприятных последствий в случае неуспеха.

Риском RS_{ij} применения стратегии ST_i в условиях R_j называется разность между максимальным выигрышем (прибылью) в условиях R_j и ожидаемым выигрышем (прибылью) в случае применения стратегии ST_i в этих условиях ($RS_{ij} = \max_i PR_{ij} - PR_{ij}$).

Согласно критерию Сэвиджа оптимальной является такая стратегия действий, при которой максимальный риск минимален.

В соответствии с критерием Сэвиджа задача решается следующим образом. По имеющимся данным об ожидаемой прибыли PR_{ij} рассчитывают значения риска RS_{ij} . Для каждой стратегии ST_i находят такие рыночные условия R_j , при которых риск RS_{ij} максимален ($\max_j RS_{ij}$). Затем выбирают стратегию действий, соответствующую минимуму максимального риска ($\min_i \max_j RS_{ij}$). Она и является оптимальной.

На практике одновременно применяют критерий Вальда и критерий Сэвиджа и выбирают такую стратегию действий, которая является оптимальной по обоим критериям.

Рассмотрим случай, когда известны вероятности рыночных условий. Дополним описанный выше пример следующей информацией. Считаем, что те или иные рыночные условия R_j могут сложиться с вероятностью P_j .

3. *Критерий максимума среднего выигрыша* (минимума среднего риска). Согласно этому критерию оптимальной является такая

стратегия действий, когда средний выигрыш максимален (максимальна средняя прибыль).

В этом случае для каждой стратегии действий ST_i рассчитывают значения среднего выигрыша V_i (средней прибыли):

$$V_i = PR_{i1} * P_1 + PR_{i2} * P_2 + \dots + PR_{ij} * P_j.$$

После этого выбирают оптимальную стратегию действий, которая соответствует максимуму среднего выигрыша ($\max_i V_i$), то есть максимуму средней прибыли.

Для стратегии с максимальным средним выигрышем характерно также минимальное значение среднего риска. Средний риск RSV_i — это разность между наибольшим средним выигрышем (прибылью) $\max_i V_i$ и ожидаемым средним выигрышем (прибылью) V_i от применения стратегии ST_i ($RSV_i = \max_i V_i - V_i$).

Практическое задание:

1. Изучите особенности применения различных критериев при принятии управленческих решений в условиях риска.

2. В соответствии с вариантом задания решите задачу о выборе оптимальной стратегии действий, применяя критерии Вальда, Сэвиджа, максимума среднего выигрыша.

Исходные данные представляют собой матрицу ожидаемых выигрышей для различных стратегий действий при различных рыночных условиях. Они заносятся в табл. 16.1, которая дополняется результатами решения задачи с использованием различных критериев.

Таблица 16.1

Матрица ожидаемых выигрышей

$R_j \backslash ST_i$	$P_{j=}$	$P_{2=}$...	$P_{j=}$	Критерий					
					Вальда		Сэвиджа		Максимума ср. выигрыша	
ST_1	PR_{11}	PR_{12}	...	PR_{1j}	$\max_j \min_j PR_{ij}$			$\min_i \max_j RS_{ij}$	Максимума ср. выигрыша	$\max_i V_i$
ST_2	PR_{21}	PR_{22}	...	PR_{2j}						
...						
ST_i	PR_{i1}	PR_{i2}	...	PR_{ij}						

Применяя критерий Сэвиджа, предварительно рассчитайте ожидаемые риски и постройте матрицу рисков.

3. Определите оптимальную стратегию действий по различным критериям и проанализируйте полученный результат.

4. Подведите итоги, отметьте достоинства и недостатки применяемых критериев, наметьте круг решаемых с их использованием задач.

Варианты заданий

Вариант 1

$R_j \backslash ST_i$	$P_1 = 0,4$	$P_2 = 0,3$	$P_3 = 0,1$	$P_4 = 0,2$
ST_1	11	12	13	14
ST_2	22	19	16	13
ST_3	9	10	11	12
ST_4	18	24	15	11
ST_5	7	5	27	9

Вариант 2

$R_j \backslash ST_i$	$P_1 = 0,2$	$P_2 = 0,3$	$P_3 = 0,45$	$P_4 = 0,05$
ST_1	123	125	129	137
ST_2	143	128	155	139
ST_3	125	167	98	112
ST_4	118	108	122	144
ST_5	136	138	140	142

Вариант 3

$R_j \backslash ST_i$	$P_1 = 0,3$	$P_2 = 0,25$	$P_3 = 0,25$	$P_4 = 0,2$
ST_1	110	120	130	140
ST_2	220	190	160	130
ST_3	90	100	110	120
ST_4	180	240	150	110
ST_5	70	50	270	90

Вариант 4

$R_j \backslash ST_i$	$P_1 = 0,3$	$P_2 = 0,2$	$P_3 = 0,1$	$P_4 = 0,4$
ST_1	10	12	5	7
ST_2	12	16	8	11
ST_3	14	16	3	13
ST_4	17	18	7	9
ST_5	15	19	4	8

Вариант 5

$R_j \backslash ST_i$	$P_1 = 0,4$	$P_2 = 0,45$	$P_3 = 0,05$	$P_4 = 0,1$
ST_1	878	683	792	388
ST_2	737	681	985	233
ST_3	925	515	877	354
ST_4	864	543	812	354

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

3.1. Тема 1. Анализ потенциала персонала

Персональный потенциал характеризуется наличием, уровнем проявления и значимостью деловых качеств сотрудников. *Личностный потенциал работника* включает:

- квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность);
- психофизиологический потенциал (работоспособность);
- образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности);
- коммуникационный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию);
- нравственный потенциал (ценности, мотивация);
- творческий потенциал.

Критериями уровня развития личностного потенциала работника служат качественные характеристики отдачи физических и интеллектуальных сил, творческой энергии работника в процессе труда. Эта отдача находит свое конкретное выражение в трудовой активности человека, его отношении к труду.

Кадровый потенциал организации определяется уровнем развития личностного потенциала каждого работника и уровнем эффективности его использования в соответствии с установленными целями. Под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

- профессиональные возможности работников и руководителей;
- организационная культура;

- сложившиеся в организации межличностные отношения;
- преобладающий стиль управления.

Следует отметить, что кадровый потенциал организации, конечно, зависит от личностных потенциалов работников этой организации, но он не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого из работников в отдельности.

Оптимальный уровень развития кадрового потенциала предприятия характеризуется тем, что:

- численность и структура персонала соответствуют потребностям производства и управления, а также содержанию решаемых задач;
- уровень квалификации управленческого персонала обеспечивает высокое качество принимаемых решений и их быструю реализацию;
- физические данные и индивидуально-психологические характеристики работников соответствуют специфике конкретного вида деятельности.

В организации работы с персоналом на предприятии программной целью должно стать овладение механизмом управления трудовой деятельностью человека в строгом соответствии с принципами эффективного использования личностного потенциала работника. Эти принципы должны реализовываться по трем главным направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;
- обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ними задач;
- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития производства.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или *кадровый цикл* (рис. 1.1).

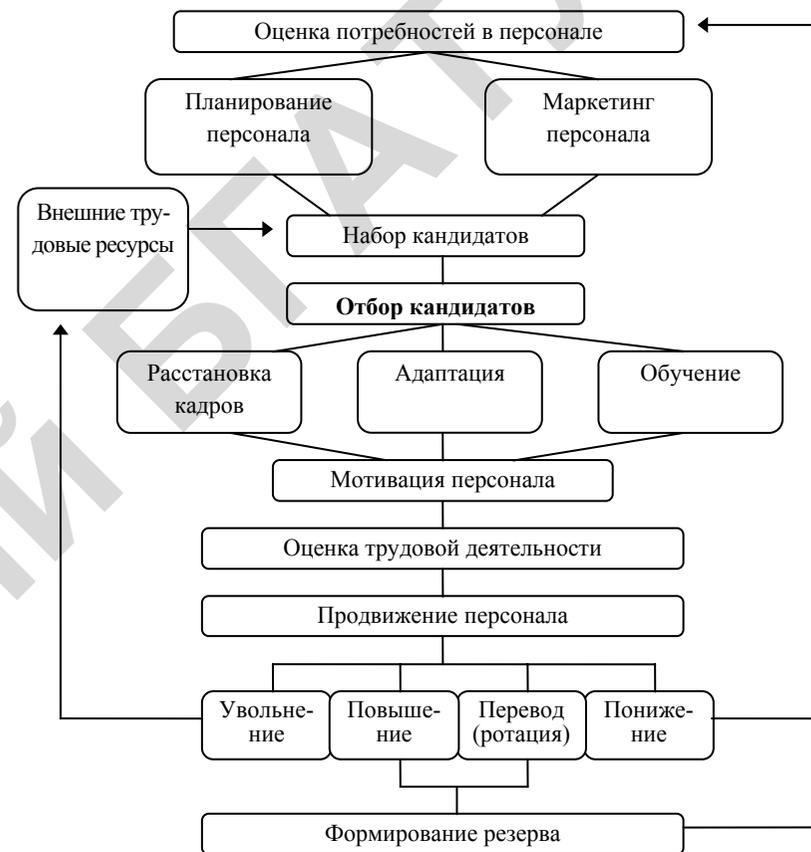


Рис. 1.1. Кадровый цикл

Кадровый цикл включает оценку потребностей в персонале, его планирование, маркетинг персонала и набор кандидатов из внешних источников. Существуют также и внутренние источники персонала в организации, например, молодые специалисты. Процесс формирования кадрового потенциала идет далее за счет отбора, расстановки, адаптации и обучения персонала. Важную роль играет мотивация и повышение активности работников. Оценка деятельности персонала служит основой для его продвижения (повышение, перевод, понижение, увольнение). Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании кад-

рового резерва. Наряду с формированием и развитием кадрового потенциала существуют и процессы его обновления, которые включают уход в отставку (высвобождение персонала) и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов (выборы, конкурсы, выдвижение, назначение).

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучите теоретический материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- личностный потенциал работника;
- кадровый потенциал организации;
- оптимальный уровень развития кадрового потенциала;
- кадровый цикл и его этапы.

2. Разработайте методику оценки личностного потенциала персонала организации.

Необходимо составить перечень качеств, характеризующих квалификационный, психофизиологический, образовательный, коммуникционный, нравственный и творческий потенциал работников (табл. 1.1), и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 1.1

Качества, характеризующие личностный потенциал персонала

Потенциал	Качество	Экспертная оценка		
		рабочие	руководители	специалисты
Квалификационный	Уровень образования			
Психофизиологический				
Образовательный				
Коммуникционный				
Нравственный				
Творческий				
Итого				

3. Проведите экспертную оценку личностного потенциала рабочих, руководителей и специалистов базовой организации. Заполните табл. 1.1 и проанализируйте полученный результат.

4. Разработайте кадровый цикл базовой организации. Дайте комментарий этапам и особенностям.

3.2. Тема 2. Оценка культуры управленческого труда

Культура управления производством сочетает в себе достижения и принципы менеджмента и организации управленческого труда, а также соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права.

Различные предприятия отличаются друг от друга не только культурой производства, но и культурой управления. Выделяют три уровня культуры управления.

1. *Высокий уровень.* Он отражает наиболее органичный способ взаимосвязи системы управления и производства. Высокий уровень культуры управления характеризуется демократическим стилем руководства, благоприятным морально-психологическим климатом в трудовом коллективе, высокой степенью удовлетворенности трудом, стабильными производственными показателями, гласностью и информированностью во всех сферах деятельности, широким использованием современной организационной техники и технологии управления и т. д. Такой уровень позволяет быстро и оперативно перестраиваться на решение актуальных задач, внедрять новое и передовое, привлекать к управлению активных людей, умеющих работать грамотно, творчески, заинтересованно.

2. *Средний уровень.* Он присущ тем предприятиям, где единство целей и интересов всех участников производства слабо подкрепляется соответствующими методами и формами управления. Причинами такого положения являются, как правило, несовершенство знаний руководящих работников в области социально-психологических и педагогических проблем, их недостаточная профессиональная подготовленность, неумение взаимодействовать с людьми.

3. *Низкий уровень.* Он характеризуется устойчивыми конфликтами и противоречиями между большинством членов трудового коллектива и руководством предприятия, распространением волюнтаристского, бюрократического стиля управления.

Культура управления определяется совокупностью разнообразных факторов, каждый из которых обеспечивает соответствие составных частей процесса управления тем требованиям, которые к ним предъявляются производством. Основными факторами, определяющими культуру управленческого труда, являются следующие:

- организационные и экономические;
- технические;
- технологические;
- психофизиологические;
- этические;
- гигиенические;
- эстетические.

Учет этих факторов способствует повышению работоспособности руководителя, которая выражается в возможности организма в течение всего рабочего времени и без отрицательных для здоровья последствий переносить значительные умственные и нервно-психические нагрузки при выполнении должностных функций.

Работоспособность руководителя неодинакова в течение рабочего дня. Всегда есть так называемый период вработываемости, который длится от 20–40 мин (у холериков и сангвиников) до 2–3 ч (у флегматиков и меланхоликов). Существуют люди «совы» и «жаворонки». Максимальная работоспособность обычно длится 3–4 ч (у холериков и сангвиников — в первой половине, у флегматиков — чаще во второй половине рабочего дня). Рекомендуется в эти периоды максимальной работоспособности заниматься главными и наиболее трудными видами работ. На продолжительность высокой работоспособности оказывают влияние не только состояние здоровья человека, сложность и интенсивность труда, но и перечисленные выше факторы.

Организационные и экономические факторы, определяющие культуру управления. Они находят отражение в мероприятиях по совершенствованию хозяйственного механизма, который в конечном итоге создает новые условия труда руководителя. Сюда входят:

- расширение самостоятельности в работе;
- организация системы управления, надежного порядка и дисциплины, материальной заинтересованности;
- обеспечение нормативными, справочными и методическими материалами, необходимыми для организации труда.

В сельском хозяйстве особенно напряженными являются периоды полевых работ. Это время будет использоваться наиболее эффективно, если разработана система управления, которая даже в непредвиденных ситуациях определяет, кто и какое решение принимает, с кем согласуется принятое решение, до кого оно доводится, кто и как его контролирует и т. д. Все эти моменты предварительно изучаются и проигрываются в менее напряженные периоды. Чтобы руководителю сэкономить свое время и время подчиненных на ежедневно повторяемые одни и те же указания и разъяснения, следует один раз оформить их в виде инструкций. В этом случае время будет расходоваться лишь на контроль.

Среди организационно-экономических мероприятий, повышающих культуру управленческого труда, можно выделить следующие:

- совершенствование производственной структуры предприятия и организационной структуры управления;
- планирование и правильная организация рабочего дня;
- разработка должностных инструкций и положений о производственных подразделениях;
- организация рационального режима труда и отдыха;
- проведение мероприятий, направленных против потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

Технические факторы. Это оснащенность рабочего места руководителя мебелью, средствами оргтехники, обеспеченность служебным транспортом. Их назначение — облегчить труд, сделать условия труда более благоприятными, сократить затраты времени и ускорить процесс управления путем механизации и автоматизации труда.

Технологические факторы. Они определяются уровнем разработки и внедрения рациональной технологии управленческого труда, которая включает:

- работу с информацией (сбор, обработка, анализ информации);
- принятие управленческих решений, доведение их до исполнителей;
- определение исполнителей по этапам, объектам, срокам;
- распределение людских, материальных и финансовых ресурсов;
- контроль за выполнением принятого решения.

При этом предполагается устранение нерациональных операций и этапов работ, ликвидация дублирующих потоков информации, проектирование очередности работ, документооборота и т. д. На самом ответственном этапе управления, т. е. на этапе разработки и принятия решений, необходимо:

- по каждой руководящей должности составлять примерную номенклатуру управленческих решений и процедуру их разработки;

- определить, какие решения принимаются единолично, какие коллегиально и какие коллективно. При коллегиальном методе разработки решений дополнительно требуется установить перечень должностных лиц, которые могут привлекаться к подготовке проекта решения и его обсуждению.

Психофизиологические факторы. Это индивидуальные особенности организма, связанные с функционированием всех органов человека. Их учет позволяет повысить работоспособность или, во всяком случае, долгие ее сохранить. Важно соблюдать режим труда и отдыха, что благоприятно влияет на здоровье человека и повышает производительность труда.

Этические факторы. Этика в широком смысле — это кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями. Через отношения людей к труду и общественному производству этика влияет на экономику и управление. Особенности деятельности управленческих работников находят свое отражение в профессиональной управленческой этике.

Гигиенические факторы. Это санитарные условия (температурный режим, чистота помещений и воздуха, освещение, шум, цветовое оформление помещений), оказывающие влияние на работоспособность и здоровье человека, производительность и качество управленческого труда.

Эстетические факторы. Эстетика — это философская дисциплина, изучающая законы красоты и ее проявления в жизни и искусстве. Эстетизация управления предполагает оформление интерьеров, создание помещений для отдыха, применение функциональной музыки, оборудование рабочих мест с учетом новейших тенденций в дизайне, промышленной и технической эстетике, использование средств наглядной агитации и визуальной информации, обустройство территории.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучите теоретический материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- уровни культуры управленческого труда;
- факторы, определяющие культуру управленческого труда.

2. Разработайте методику оценки уровня культуры управленческого труда, для чего составьте перечень показателей, характеризующих организационные и экономические, технические, технологические, психофизиологические, этические, гигиенические, эстетические факторы (табл. 2.1), и выберите шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 2.1

Показатели, характеризующие культуру управленческого труда		
Фактор	Показатель	Экспертная оценка
Организационные и экономические	Самостоятельность в работе	
	Материальная заинтересованность	
	...	
Технические		
Технологические		
Психофизиологические		
Этические		
Гигиенические		
Эстетические		

3. Проведите экспертную оценку уровня культуры управленческого труда в базовой организации. Проанализируйте полученный результат.

3.3. Тема 3. Анализ организационной культуры

Организационная культура — это весьма сложное объединение ценностных ориентаций, норм личного и межличностного по-

ведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Любая классификация организационных культур весьма относительна и ни одна из них не в состоянии охватить все существующее разнообразие. Выделяют следующие виды организационных культур:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности.

Культура власти. Она опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы.

Для культуры власти характерно следующее:

- достижение результатов более значимо, чем средства их достижения;
- деловой успех часто соседствует с невысокой моралью;
- степень влияния отдельного работника на жизнедеятельность организации определяется его близостью к руководству;
- решения принимаются на основе баланса сил;
- в отношении сотрудников такая культура не является дружелюбной;
- культура построена на конкуренции и жесткой системе контроля, который проводят специально отобранные для этого люди;
- эффективно работать в организации с такой культурой может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе, не боящийся риска, невысоко ценящий собственную безопасность, не считающийся со слабостями других.

Достоинством такой организационной культуры является возможность быстрого реагирования на происходящие изменения. Однако результативность реагирования во многом определяется компетентностью руководства.

Основными проблемами являются:

- сложность сохранения контроля при разрастании организации. Поэтому рост сопровождается выделением небольших предприятий с большой степенью независимости при условии личного доверия руководителя и при обязательном сохранении жесткого финансового контроля;
- большая текучесть кадров, поскольку не каждый человек может чувствовать себя комфортно в таких условиях.

Культура роли. Она основана на строгой специализации подразделений организации, чья деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления.

Для культуры роли характерно следующее:

- высокая степень формализации и стандартизации деятельности и отношений;
- контроль осуществляется на основе правил и инструкций;
- основной источник власти — это положение, занимаемое работником;
- для выполнения каждой работы назначается сотрудник, чья квалификация оценивается только с точки зрения соответствия выполняемой работе;
- эффективность такой организации определяется рациональностью распределения выполняемых работ, а не потенциалом персонала.

В такой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность. Честлюбивые люди, стремящиеся сами определять и контролировать свою деятельность, будут получать удовлетворение в организации с такой культурой только в том случае, если они находятся на высшем уровне управления.

Если среда, в которой функционирует такая организация, стабильна, то результативность деятельности организации высока. Если же среда динамична, то эффективность деятельности организации падает.

Культура задачи. Она ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации.

Для культуры задачи характерно следующее:

- высокая степень автономии деятельности сотрудников;
- коллективизм;
- хорошие взаимоотношения и взаимоуважение, основанные на признании способностей, а не на возрасте или должности;
- результативность работы команды ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность выше, чем занимаемое положение или волевые качества личности;
- влияние специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах;
- основной контроль сосредоточен на высшем уровне управления и касается, как правило, распределения работ, сотрудников и ресурсов;

- наибольшая эффективность достигается путем интеграции необходимых ресурсов и сотрудников. Группам сотрудников дают возможность самостоятельно решать стоящие перед ними задачи.

Организации с такой культурой имеют высокую степень адаптивности, поэтому, чем динамичнее среда, тем эффективнее такая организация.

Основными недостатками такой культуры являются:

- сложность управления при росте числа работ и самой организации;

- ухудшение результативности и морального состояния рабочих групп при дефиците необходимых ресурсов, так как между группами начинается борьба за их обладание. В этом случае уже большую роль начинают играть занимаемое положение в организационной иерархии или волевые качества, т. е. культура задачи начинает переходить в культуру власти или роли.

Культура личности. Она подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей.

Сила личности в такой культуре — это сила специалиста, делающего то, что он умеет делать очень хорошо, и поэтому организация прислушивается к его мнению.

В реальной жизни организаций с такой культурой практически не существует (за исключением небольших консалтинговых фирм, адвокатских контор или творческих союзов).

Вместе с тем существует достаточно много людей, работающих в организациях с культурой власти, роли или задачи, но придерживающихся ценностей культуры личности. Это высококвалифицированные специалисты, которые рассматривают организацию как место для достижения своих собственных целей с некоторой выгодой для работодателя. Как специалистам им легко найти работу, поэтому такими людьми сложно управлять. Сила положения руководителя на них не действует, если она не подкреплена имеющимися у него ресурсами. По своей природе такие люди, как правило, ярко выраженные индивидуалисты, поэтому неподвластны групповому влиянию.

Основными *факторами*, влияющими на культуру организации, являются:

- история создания организации и форма собственности;
- размер;

- технология;
- окружение;
- ментальность общества;
- персонал.

История создания организации и форма собственности влияют на организационную культуру следующим образом:

- если организация возникла как семейное предприятие, то в ней почти всегда сохраняются патриархальные традиции, и такая организация будет тяготеть к культуре власти;

- если организация создавалась под патронажем государства или несколькими людьми, внесшими одинаковые паи, то вероятнее всего будет формироваться культура роли;

- если в процессе развития организация была вынуждена заниматься разными видами деятельности, то в ней могут появиться элементы культуры задачи;

- вновь создаваемые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, что приводит к культуре власти, либо гибкими и адаптивными, что приводит к культуре задачи.

Размер организации:

- в целом большие организации являются более заформализованными, что подталкивает их к культуре роли;

- если организация может расти путем создания дочерних предприятий, практически не взаимодействующих между собой, то сохраняется культура власти.

Технология:

- поточному и крупносерийному производствам, требующим больших капиталовложений и достигающим экономического эффекта при массовом производстве, в большей степени соответствует культура роли;

- мелкосерийному или единичному производству больше подходят культуры власти или задачи;

- если в единичном производстве создаются сложные изделия, для изготовления которых необходим труд большого числа людей, то наиболее значимое воздействие на культуру начинает оказывать размер организации, и культура роли становится преобладающей.

Внешнее окружение:

- если внешняя среда является более или менее стабильной, то для организации подходит культура роли;

- при изменении внешней среды (технологической, конкурентной) у предприятия появляется необходимость разработки и реализации некоторых проектов по обновлению продукции, изменению технологии и своего поведения на рынке. Для этого больше всего подходит культура задачи;

- если состояние внешней среды требует кардинальных, революционных преобразований в организации, то на первый план выйдут личностные качества руководителя, способного провести эти преобразования. Для этого больше всего подходит культура власти.

Влияние *ментальности общества* на культуру организации можно оценить по шести параметрам: отношение человека к природе, ориентация во времени, отношение к природе человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в обществе. Значения этих параметров и их влияние на культуру организации представлены в табл. 3.1.

Персонал организации и ее культура оказывают друг на друга взаимное влияние. Приходя в организацию, человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются посредством действий персонала. Разные типы культур предполагают различные психологические типы контактов между сотрудниками. По этой причине разные люди будут в разной степени удовлетворены работой и удачливы в разных культурах. В самом общем случае имеет место следующее:

Общественная ментальность и организационная культура

Параметр ментальности	Тяготеющий вид культуры		
	власти	роли	задачи
Отношение человека к природе	Господство над природой	Подчинение природе	Гармония с природой
Ориентация во времени	Жить настоящим	Жить прошлым	Жить будущим
Отношение к природе человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	В работе важен результат	В работе важен процесс	От работы важно получать удовлетворение
Отношения между людьми	На основе индивидуальных связей	На основе иерархических связей	На основе групповых связей
Ориентация человека в обществе	Сочетание индивидуализма с принадлежностью к системе	Человек — часть системы	Человек — отдельное частное лицо

- для людей, плохо переносящих неопределенность и нуждающихся в ощущении стабильности, больше подходит культура роли;
- для людей, испытывающих большую потребность самоутверждения, больше подходят культуры власти и задачи;
- если для человека важна самореализация как организатора, то ему больше подходит культура власти;
- если для человека важна профессиональная самореализация, то ему больше подходит культура задачи;
- таланты личности будут скорее замечены и оценены в культурах власти и задачи;
- люди со средними способностями толкают свою организацию к культуре роли, а люди с высокими способностями — к культуре задачи или власти.

Дифференциация организационной культуры основана на том, что все виды деятельности в организации можно разделить на четыре вида:

- рутинная, или запрограммированная деятельность. Она является неизменной на протяжении большого временного периода, например, производство массовой продукции, реализация товара в магазине, бухгалтерский учет. Именно такими видами деятельности занято большинство работников организации;
- инновационная деятельность. Она направлена на изменение того, что организация делает в настоящий момент, или того, как она это делает. Это может касаться, например, проектирования, маркетинговой деятельности, стратегического планирования;
- кризисная деятельность. Необходимость в ней возникает в том случае, если организация сталкивается с неожиданностями, и, как правило, в тех подразделениях, которые больше всего контактируют с внешней средой;
- политика. Эта деятельность заключается в определении приоритетных направлений предприятия, установлении стандартов, распределении ресурсов между подразделениями и т. д. Этой деятельностью занимается высшее руководство.

Разумеется, все эти виды деятельности взаимосвязаны между собой и перекрывают друг друга. Но, тем не менее, в каждой конкретной или специальной функции управления один из видов деятельности представлен наиболее ярко. Каждому из этих видов деятельности соответствует определенная организационная культура:

- рутинной — культура роли;
- инновационной — культура задачи;
- кризисной и политике — культура власти.

Из этого следует, что, например, культура диспетчерского отдела должна быть иной, нежели культура отдела маркетинга, где возможны более неформальные отношения. Службы, занимающиеся устранением аварий, должны обладать достаточной властью и быть свободными от бюрократизма, а в управлении стабильными видами деятельности должны широко использоваться структурированные и закрепленные в документах процедуры и методы контроля. Таким образом, организационная культура не должна быть единой для всей организации, а должна быть дифференцируемой, в зависимости от вида деятельности конкретного подразделения. Это ведет к повышению адаптивности всей организации к динамике внешней среды.

Обратная сторона дифференциации заключается в усложнении контактов между подразделениями с разной культурой и, как следствие, в росте конфликтов между ними.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучите теоретический материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- виды организационных культур;
- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности;
- факторы, влияющие на культуру организации;
- дифференциация организационной культуры.

2. Проведите анализ организационной культуры базового предприятия по следующим факторам:

- история создания организации и форма собственности;
- размер;
- технология;
- окружение;
- ментальность общества;
- персонал.

3.4. Тема 4. Методы мотивации персонала

Для эффективного управления персоналом руководители различных уровней должны применять систему многообразных методов мотивации, которые можно разделить на семь групп.

1. *Социально-экономические методы.* Их результатом являются материальные вознаграждения или стимулы (заработная плата, премии, подарки, путевки, служебный автотранспорт и т. п.). Эта группа методов предполагает создание гибкой системы экономического стимулирования работников: разработку научно-обоснованных систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, эффективной системы премирования работников, оплаты путевок в санатории и дома отдыха; создание на предприятии сферы оказания различных торговых и бытовых услуг; содержание детских дошкольных учреждений. Это может быть эффективным стимулом к производительному труду.

Социально-экономические методы влекут за собой значительные издержки для предприятия, однако они оказывают существенное влияние на мотивацию работника. Следует помнить о том, что они довольно быстро приводят к насыщению, и руководству надо быть постоянно в поиске новых методов этой группы.

2. *Социально-психологические методы.* Их результатом являются психологические поощрения или стимулы: удовлетворение от работы, общественное признание, благодарности, чествование, присуждение почетных званий, награждения, похвала и внимание к работникам со стороны руководства, уважение окружающих коллег, хороший психологический климат и благоприятная обстановка в коллективе.

Эти методы не требуют ни материальных, ни денежных затрат и, как правило, не приводят к насыщению, так как люди редко устают от похвалы, внимания или признания.

Руководителю следует помнить: чтобы психологическое поощрение было действенным стимулом, оно должно производиться своевременно в соответствии с полученным результатом (не откладываться до какого-либо торжественного случая), оно должно быть очень престижным, им должны гордиться не только сами поощряемые, но и близкие им люди. Необходимо внимательно следить за тем, чтобы награды получали действительно достойные люди, лучшие из лучших. При выборе морального поощрения следует также учитывать возраст работника, стаж его работы на предприятии, прежние поощрения и награды, положение в коллективе.

3. *Организационно-экономические методы.* Они связаны с эффективной организацией производства и труда на предприятии, способствующей созданию благоприятных условий для работников, вызывающих их удовлетворенность трудом и ведущих к усилению мотивации к высокопроизводительному труду. К таким методам относятся создание нормального микроклимата, безопасных

условий труда, обеспечение работникам содержательности труда за счет вытеснения тяжелого, малоквалифицированного труда, преодоления его монотонности, насыщения его творческими элементами, решение вопросов производственной эстетики, рациональная организация рабочих мест, оптимизация размеров трудовых коллективов, рациональная расстановка кадров по рабочим местам.

4. *Дисциплинарные (административные) методы.* Они основываются на присущих системе управления принципах подчинения (приказы, распоряжения, решения, которые носят обязательный характер и адресуются работникам, регламентируют их действия, а также отдельные выговоры, публичные предупреждения, лишение премий и других привилегий, увольнение).

5. *Правовые методы.* Они базируются на системе законов, определяют и регламентируют трудовую деятельность людей. Соблюдение законов должно касаться как руководителей, так и подчиненных. Необходимо установить права, обязанности и ответственность каждого работника в трудовом процессе, что, в конечном счете, ведет к усилению трудовой и производственной дисциплины, организованности работников и активной мотивации к труду.

6. *Информационно-разъяснительные методы.* Они направлены на проведение информационно-разъяснительной работы руководством предприятия в трудовых коллективах цехов, бригад, участков, с отдельными работниками на рабочих местах по раскрытию социально-экономического содержания конкретных производственных задач, обсуждению путей их решения. Важную роль играет своевременное доведение достоверной и полной информации о производственно-экономической деятельности предприятия, о роли данных коллективов и отдельных работников в решении производственных проблем. При этом для руководителя важно найти для каждой категории работников специфические, привлекательные стороны их деятельности и, опираясь на них, вызвать у людей энтузиазм, инициативу и стремление к производительному труду, т. е. их мотивацию.

7. *Методы, направленные на устранение отрицательных стимулов* (например, фаворитов, несправедливости, неравных условий работы и оплаты труда, привилегий для отдельных работников и т. п., что вызывает неудовлетворенность у работников и снижает их мотивацию).

Эффективная мотивация достигается лишь тогда, когда эту систему методов руководители используют в комплексе по всем направлениям, включающим каждую группу мотивационных методов.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучите теоретический материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- содержание различных методов мотивации, объединенных в семь групп;

- применение различных методов мотивации;
- особенности различных методов мотивации.

2. Составьте карту мотивации персонала базовой организации (табл. 4.1).

Карта мотивации должна включать набор методов мотивации для следующих категорий персонала:

- руководители высшего звена;
- функциональные руководители среднего звена;
- линейные руководители среднего звена;
- специалисты среднего звена;
- руководители первичного звена;
- рабочие;
- младший обслуживающий персонал;
- ученики.

Группы методов и используемые методы мотивации для каждой категории персонала располагаются в порядке их значимости.

Дайте обоснование разработанной карте.

Таблица 4.1

Карта мотивации персонала

Категория персонала	Группа методов	Метод мотивации
1. Рабочие	Дисциплинарные	Выговор Предупреждение ...
	Социально-психологические	Благодарность Чествование ...

2. Руководители высшего звена	Социально-экономические	Премия Подарок ...
	Правовые	Права ...

...

3. Определите степень удовлетворения своих потребностей. Для этого используйте тест «Потребности».

Попробуйте протестировать своих родственников, друзей, соседей, знакомых и определить степень удовлетворения их потребностей.

Тест «Потребности» (Парные сравнения)

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека.

Инструкция. Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой. Сначала оцените 1-е утверждение со 2-м, 3-м и т. д. и результат впишите в 1-ю колонку табл. 4.2. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с 3-м, потом с 4-м, 5-м и т. д. Аналогично вписывайте результат во вторую колонку. Далее поочередно сравнивайте 3-е, 4-е и т. д. утверждения с остальными.

Во время работы с тестом полезно к каждому утверждению проговаривать фразу «Я хочу ...».

1. Добиваться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечивать себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятности.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Ключ. Закончив работу, подсчитайте количество баллов, выпавших на каждое утверждение. Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии. Это ваши главные потребности.

Уровень трудовой дисциплины рассчитывают различными способами, используя следующие формулы:

$$Y_{\text{тд}} = \frac{H}{M},$$

где H — количество нарушителей (или нарушений) дисциплины, то есть лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины;

M — общее число работающих, то есть участников дисциплинарных отношений в организации.

$$Y_{\text{тд}} = 1 - \frac{П}{РВ},$$

где $П$ — сумма потерь рабочего времени из-за нарушений;

$РВ$ — сумма отработанного рабочего времени.

$$Y_{\text{тд}} = \frac{T_{\text{ФР}} - T_{\text{П}}}{T_{\text{ФР}}} \cdot 100\%,$$

где $T_{\text{ФР}}$ — абсолютный фонд рабочего времени работников;

$T_{\text{П}}$ — непроизводительные потери.

Следует отметить, что здесь при расчетах учитываются только отрицательные отклонения от норм, чего явно недостаточно.

Формула для расчета уровня трудовой дисциплины, которая учитывает отклоняющееся и активное поведение, имеет вид:

$$Y_{\text{тд}} = 1 - \frac{H}{НП - H + П},$$

где H — число всех нарушений;

$НП$ — величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

$П$ — число всех поощрений.

По этой формуле единица — это эталон, когда все работники соблюдают трудовую дисциплину. Отклонения от единицы харак-

теризуют существующий уровень дисциплины. Однако и эта формула имеет недостатки. Она не дает возможности сравнить дисциплину в различных трудовых коллективах, особенно если в одном из них значительно больше работников. Учет только поощрений и взысканий, объявленных администрацией, не дает представления об уровне трудовой дисциплины, так как многие нарушения и активность не фиксируются. Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более что в любом коллективе они на виду, как впрочем, и все случаи проявления активности.

Достаточно объективную картину может дать *экспертная оценка* уровня трудовой дисциплины. Рассмотрим процедуру ее проведения на конкретном примере.

Пример. На участке животноводства в сельскохозяйственном производственном кооперативе работают 60 человек. Уровень трудовой дисциплины в этом коллективе будем оценивать по пяти шкалам (таблица 5.1), каждая из которых характеризует определенную сторону или качество дисциплины:

1-я шкала характеризует в целом поведение каждого члена коллектива;

2-я шкала учитывает трудовую активность каждого работника (выполнение плановых заданий);

3-я шкала — активность в осуществлении своих прав (злоупотребление своими правами во вред коллективу или защита интересов коллектива);

4-я шкала — качество труда (ошибки или соблюдение стандартов качества);

5-я шкала — использование рабочего времени (потери или экономия).

По каждой из этих шкал поведение работников в целом, их трудовая активность, активность в осуществлении своих прав, качество труда и использование рабочего времени может быть активным, правомерным или отклоняющимся. Построенные таким образом по принципу симметрии шкалы позволяют разделить всех работников на пять групп:

I и II группы — с отклоняющимся поведением;

III группа — правомерным;

IV и V группы — активным.

Следует отметить, что в IV и V группы включаются лица, проявившие активность. Они могут быть поощрены за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, экономию сырья, материалов, энергии и т. д. Пятая группа — это лица, проявившие трудовой героизм, они представляются к наградам. В эту группу включаются как представленные к наградам, так и награжденные орденами, медалями и проявляющие высокий уровень трудовой и общественной активности.

Характеристики шкал для экспертной оценки уровня трудовой дисциплины

Номер шкалы					№ группы	Вид поведения		
1	2	3	4	5				
Имеет два и более нарушений за отчетный период	Постоянно не выполняет план, не справляется со своими обязанностями	Злоупотребляет своими правами, составляет жалобы на коллектив, одобряет и поддерживает нарушителей	Постоянно допускает брак и систематические ошибки по личной вине	Имеет потери рабочего времени в форме прогулов, отсутствует на работе более трех часов по различным причинам	I	Отклоняющаяся		
Имеет одно нарушение	Имеются отдельные случаи невыполнения плана по личной вине	Разводит интриги в коллективе, мешает нормальной работе	Периодически допускает брак и ошибки по личной вине	Имеет нарушения, повлекшие потери рабочего времени менее трех часов			II	Отклоняющаяся
Нет нарушений, но и не проявляет активность	План выполняет на 100 %	Пассивен к недостаткам в коллективе	Выпускает продукцию, соответствующую низким требованиям к качеству, справляется с работой	Не имеет потерь рабочего времени, но и нет его экономии			III	Правомерное

Окончание таблицы 5.1

Номер шкалы					№ группы	Вид поведения
1	2	3	4	5		
Активен в пределах трудового коллектива	План выполняет на 100 – 110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения, но только в пределах трудового коллектива	Выпускает продукцию, соответствующую требованиям к качеству	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 10 %	IV	Активное
Проявляет трудовой героизм	План перевыполняет более чем на 110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения и за пределами коллектива	Имеет высочайшее качество работы	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 20 % и более		

Используя 5-балльную систему, работникам I группы выставим оценку 1 (у них самая низкая дисциплина), II группы — 2, III группы — 3, IV группы — 4 и V группы — 5 (у них самая высокая дисциплина). Средний уровень дисциплины в коллективе в таком случае равен 3,0.

Определим вначале уровень дисциплины по первой шкале. Оценки экспертов, в роли которых могут выступать руководители и специалисты хозяйства, а также сами работники оцениваемого подразделения и, конечно же, сотрудники службы управления персоналом, показали, что к I группе относится 4 человека, к II — 9, к III — 30, к IV — 14, к V — 3. Рассчитаем уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^1 = \frac{4}{60} \times 1 + \frac{9}{60} \times 2 + \frac{30}{60} \times 3 + \frac{14}{60} \times 4 + \frac{3}{60} \times 5 = 3,05 .$$

По второй шкале к I группе относится 5 человек, к II — 7, к III — 27, к IV — 15, к V — 6. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^2 = \frac{5}{60} \times 1 + \frac{7}{60} \times 2 + \frac{27}{60} \times 3 + \frac{15}{60} \times 4 + \frac{6}{60} \times 5 = 3,17 .$$

По третьей шкале к I группе относится 0 человек, к II — 2, к III — 39, к IV — 15, к V — 4. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^3 = \frac{0}{60} \times 1 + \frac{2}{60} \times 2 + \frac{39}{60} \times 3 + \frac{15}{60} \times 4 + \frac{4}{60} \times 5 = 3,35 .$$

По четвертой шкале к I группе относится 7 человек, к II — 14, к III — 26, к IV — 11, к V — 2. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^4 = \frac{7}{60} \times 1 + \frac{14}{60} \times 2 + \frac{26}{60} \times 3 + \frac{11}{60} \times 4 + \frac{2}{60} \times 5 = 2,78 .$$

По пятой шкале к I группе относится 6 человек, к II — 16, к III — 25, к IV — 12, к V — 1. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^5 = \frac{6}{60} \times 1 + \frac{16}{60} \times 2 + \frac{25}{60} \times 3 + \frac{12}{60} \times 4 + \frac{1}{60} \times 5 = 2,77 .$$

Усредним рассчитанные значения уровня трудовой дисциплины по всем пяти шкалам. Это даст экспертную оценку среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе:

Полученное значение $Y_{\text{ТД}}$ свидетельствует о том, что в коллективе уровень трудовой дисциплины несколько выше среднего. При

$$Y_{\text{ТД}} = (3,05 + 3,17 + 3,35 + 2,78 + 2,77) : 5 = 3,02 .$$

этом поведение каждого отдельного работника отражается на общем уровне дисциплины.

Описанная методика экспертной оценки уровня трудовой дисциплины позволяет учесть разнокачественные явления, из которых складывается состояние трудовой дисциплины в коллективе. При необходимости ее можно дополнить шкалами других показателей, характеризующих различные дополнительные и значимые для данного коллектива признаки и свойства.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучите способы оценки уровня трудовой дисциплины.
2. Разберите пример экспертной оценки уровня трудовой дисциплины, обратив внимание на построение шкал для экспертной оценки и методику расчета среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе.

3. Проведите экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе базовой сельскохозяйственной организации. При необходимости скорректируйте шкалы для оценки уровня трудовой дисциплины или введите дополнительные.

Проанализируйте полученный результат. Какие мероприятия могут быть предложены для повышения уровня трудовой дисциплины?

4. Проведите оценку уровня дисциплины в вашей учебной группе. Рекомендуется следующий порядок выполнения задания.

- 4.1. Разработайте шкалы для оценки успеваемости, посещаемости занятий, общественной работы, участия в различных мероприятиях и других показателей (табл. 5.2). Чем большее количество различных шкал будет использовано, тем полнее и точнее будет оценен уровень дисциплины. По каждой шкале предусмотрите пять

групп обучающихся: с отклоняющимся поведением (I и II группы), правомерным (III группа) и активным (IV и V группы).

Таблица 5.2

Шкалы оценки уровня дисциплины						
№ группы	Вид поведения	№ шкалы и оцениваемый показатель				
		1	2	3	4	5
		Успеваемость	Посещаемость занятий	Общественная работа	Участие в мероприятиях	...
I	Отклоняющееся					
II	Отклоняющееся					
III	Правомерное					
IV	Активное					
V	Активное					

4.2. Определите (дайте экспертную оценку) количество учащихся, попадающих в I, II, III, IV и V группы по каждой шкале. Результаты оценки занесите в табл. 5.3.

Таблица 5.3

№ группы, i	№ шкалы, j				
	1	2	3	4	5
I					
II					
III					
IV					
V					

4.3. Рассчитайте уровень дисциплины, используя формулу:

$$y_{\text{ТД}} = \frac{1}{N} \left[\sum_{j=1}^N \frac{1}{K} \left(\sum_{i=1}^M p_{ij} \cdot i \right) \right] = \frac{1}{N} \left[\sum_{j=1}^N \frac{1}{K} (p_{1j} \cdot 1 + p_{2j} \cdot 2 + p_{3j} \cdot 3 + p_{4j} \cdot 4 + p_{5j} \cdot 5) \right],$$

где i — индекс, соответствующий номеру группы;
 j — индекс, соответствующий номеру шкалы;
 p_{ij} — количество обучающихся, отнесенных к i -й группе по j -й шкале;
 M — количество групп (в нашем случае $M = 5$);
 K — общее количество обучающихся;
 N — количество шкал.

При расчетах рекомендуется использовать пятибалльную систему, тогда оценка будет совпадать с номером группы.

5. Проанализируйте полученные результаты. Что может повысить уровень дисциплины в группе?

3.6. Тема 6. Выбор месторасположения организации

На практике довольно часто возникает проблема выбора месторасположения организации (обслуживающей, перерабатывающей, производящей), так как от ее верного решения зависит эффективность экономической и хозяйственной деятельности.

Решение о месторасположении является стратегическим, так как отвечает на вопрос об экономически удобном в течение длительного времени пространственном размещении и организации деятельности предприятия. Выбор месторасположения осуществляется при его создании, перебазировании или создании и перебазировании какого-то подразделения этого предприятия.

Принятие решения о месторасположении при создании организации, как правило, самое трудное, так как здесь исходная информация минимальна.

При перебазировании предприятия риск еще высок, так как рвутся старые связи, а новые еще не созданы. Не всегда оказываются оправданными и предполагаемые преимущества нового месторасположения.

Принятие решения о месторасположении при создании или перебазировании подразделений предприятия чаще всего направлено для реализации определенных функций: размещение филиала ближе к покупателям или в районах с более дешевой рабочей силой; субсидирование отсталых в экономическом отношении районов и т. п.

Выбор наиболее удобного месторасположения осуществляется разработкой *альтернатив*, которыми являются:

- географические места (внутри страны или за границей, в городах или поселках, на центральных магистралях или вдали от них);
- виды оформления размещения (аренда, лизинг, покупка, договор о совместном использовании);
- мобильность факторов производства (сырье, ресурсы, рабочая сила);
- юридические нормы;
- транспортные расходы и прочее.

Основная цель выбора месторасположения — это максимизация положительной разности между характерными для конкретного месторасположения доходами и затратами. К этой главной цели можно добавить еще и второстепенные экономические и неэкономические цели, обусловленные назначением предприятия или его подразделения.

Качество месторасположения в соответствии с назначением организации определяется с помощью следующих *факторов*:

- ориентированных на подготовку производства (цена покупки или аренды земли, цены на сырье, вспомогательные и производственные материалы, транспортные издержки, потенциал рабочей силы в зависимости от численности населения и уровня жизни);
- ориентированных непосредственно на производство (структура почвы, климат, технические и инфраструктурные особенности, пространственная близость к партнерам по кооперации);
- ориентированных на сбыт (структура потребления и покупательская способность, деловые контакты, конкуренция в данной местности и репутация местности, сообщение, магистральные связи);

- устанавливаемых государством (система хозяйствования, правовая защита, лицензионные и сертификатные предписания, требования к отчетности, риск ограничения деятельности, регулирование пересечения границ, мероприятия по защите окружающей среды, государственные и коммунальные налоги, налоговые льготы, государственная помощь в виде субсидий, административной поддержки, финансирование программ).

Названный перечень факторов может быть расширен в зависимости от назначения организации и специфики производства или услуг.

В соответствии с целями организации факторы месторасположения имеют различный вес. Выбор факторов месторасположения играет большую роль в обеспечении надежности прогнозирования, так как решение о месторасположении имеет весьма широкий горизонт предвидения.

Следует заметить, что решение о месторасположении предприятия принимается в имеющихся на данный момент политических, экономических, экологических и прочих условиях, а правильность его проверяется только в будущем.

При выборе месторасположения организации используются различные методы и модели. Рассмотрим модель *транспортных издержек Вебера* на следующем примере.

Требуется выбрать место (т. е. найти координаты) для размещения предприятия по переработке сельскохозяйственного сырья. При этом заданы N пунктов сбыта готовой продукции с координатами (x_i, y_i) . Их удаленность от месторасположения предприятия $S(X, Y)$ равна R_i . Кроме того, заданы транспортируемые количества A_i продукции и транспортные затраты C_i на единицу количества и единицу расстояния. Месторасположение предприятия $S(X, Y)$ должно быть таким, чтобы транспортные издержки $K(X, Y)$ были минимальными.

Транспортные издержки рассчитываются по формуле:

$$K(X, Y) = C_1 * A_1 * R_1 + C_2 * A_2 * R_2 + \dots + C_i * A_i * R_i + \dots + C_N * A_N * R_N = \sum_i C_i * A_i * R_i .$$

Расстояние от предприятия до пунктов сбыта связано с координатами соотношением

$$R_i = [(X - x_i)^2 + (Y - y_i)^2]^{1/2} .$$

Отсюда транспортные издержки можно выразить как функцию координат:

$$K(X, Y) = \sum_i C_i * A_i * [(X - x_i)^2 + (Y - y_i)^2]^{1/2}.$$

Эту функцию необходимо минимизировать, т. е. найти такие значения координат (X, Y) , при которых транспортные издержки $K(X, Y)$ минимальны. При этом координатами (X, Y) будет задаваться макроместорасположение предприятия. Можно показать, что координаты оптимального месторасположения определяются следующими выражениями (по аналогии с нахождением координат центра масс системы материальных точек):

$$X = \sum_i C_i * A_i * x_i / \sum_i C_i * A_i,$$

$$Y = \sum_i C_i * A_i * y_i / \sum_i C_i * A_i.$$

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучите особенности принятия управленческих решений о месторасположении организации. Обратите внимание на:

- цели выбора месторасположения организации;
- альтернативные варианты месторасположения;
- факторы, учитываемые при выборе месторасположения;
- применение модели транспортных издержек Вебера.

2. В соответствии с вариантом задания решите задачу о выборе оптимального месторасположения организации.

Рассчитайте координаты оптимального месторасположения и минимальные транспортные издержки.

Варианты заданий

Вариант 1

Предприятие 1					
Координаты оптимального месторасположения: $X =$ $Y =$					
Минимальные транспортные издержки: $K(X, Y) =$					
Пункт сбыта		Координаты пункта сбыта (км)		Количество груза (т)	Стоимость перевозки (руб/т.км)
i	Наименование	x_i	y_i	A_i	C_i
1	Заславль	291	307	110	9300
2	Фаниполь	294	278	185	11500
3	Ивенец	255	294	90	14700

283

Вариант 2

Предприятие 1					
Координаты оптимального месторасположения: $X =$ $Y =$					
Минимальные транспортные издержки: $K(X, Y) =$					
Пункт сбыта		Координаты пункта сбыта (км)		Количество груза (т)	Стоимость перевозки (руб/т.км)
i	Наименование	x_i	y_i	A_i	C_i
1	Слуцк	308	197	210	9800
2	Уречье	329	189	95	10500
3	Ст. Дороги	357	200	75	10100

Вариант 3

Предприятие 1					
Координаты оптимального месторасположения: $X =$ $Y =$					
Минимальные транспортные издержки: $K(X, Y) =$					
Пункт сбыта		Координаты пункта сбыта (км)		Количество груза (т)	Стоимость перевозки (руб/т.км)
i	Наименование	x_i	y_i	A_i	C_i
1	Хойники	472	72	120	9500
2	Брагин	492	63	135	10100
3	Наровля	439	61	75	13200

Вариант 4

Предприятие 1					
Координаты оптимального месторасположения: $X =$ $Y =$					
Минимальные транспортные издержки: $K(X, Y) =$					
Пункт сбыта		Координаты пункта сбыта (км)		Количество груза (т)	Стоимость перевозки (руб/т.км)
i	Наименование	x_i	y_i	A_i	C_i
1	Кобрин	89	116	110	9800
2	Пружаны	96	153	85	11400
3	Дрогичин	142	110	195	8900

284

Вариант 5

Предприятие 1					
Координаты оптимального месторасположения: $X =$ $Y =$					
Минимальные транспортные издержки: $K(X, Y) =$					
Пункт сбыта		Координаты пункта сбыта (км)		Количество груза (т)	Стоимость перевозки (руб/т.км)
i	Наименование	x_i	y_i	A_i	C_i
1	Столин	248	73	80	8550
2	Лунинец	255	112	90	9800
3	Пинск	206	98	115	8500

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

На **репродуктивном уровне** слушатель должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в управлении предприятием. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — *альтернативный*. Выберите один правильный ответ.

Подразделения, осуществляющие конкретные функции управления, возглавляют ...

- а) специалисты;
- б) линейные руководители;
- в) функциональные руководители.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на различение*. Выберите все правильные ответы.

Основными функциями управления являются:

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

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление соответствия*.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятия	Основные признаки понятия
а) Производственная подсистема	1. Выявление резервов организации и рынков сбыта.
б) Обеспечивающая подсистема	2. Преобразование сырья и энергии в какой-либо материальный результат. 3. Создание условий для работы управленческого персонала и функционирования производства.

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — *на дополнение с ограничением ответа (подстановка)*.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — это один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию.

- а) Анализ рынков сбыта.
- б) Управленческое решение.
- в) Функция управления.

На **продуктивном уровне** слушатель должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в управлении организацией. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

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

Выявите существенные различия между общими и специальными функциями менеджмента.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — *типовая задача*.

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос о комплектовании полеводческих бригад с учетом психологической совместимости людей.

К какой группе методов управления относятся действия главного агронома?

На **творческом уровне** слушатель должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в управлении организацией, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добытие новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

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

К каким последствиям может привести ошибка в анализе вклада различных видов работ в конечные результаты работы предприятия?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — *нетиповая задача*.

Предложите перечень показателей для экспертной оценки эффективности организационной структуры управления.

3. Задание на добытие новых знаний; вид тестового задания — *научно-исследовательская задача*.

Проведите анализ ключевых видов деятельности конкретной сельскохозяйственной организации (например, той, которая являлась базой производственной практики).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Басовский, Л. Е.* Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2010. — 224 с.
2. *Беляцкий, Н. П.* Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры / Н. П. Беляцкий [и др.]. — Минск : Книжный Дом, 2005. — 224 с.
3. *Брасс, А. А.* Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. — Минск : Современная школа, 2006. — 352 с.
4. *Брасс, А. А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. — Минск : Современная школа, 2006. — 192 с.
5. *Веснин, В. Р.* Менеджмент / В. Р. Веснин. — Москва : ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2004. — 504 с.
6. *Виханский, О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский. — Москва : Экономика, 2004. — 528 с.
7. *Виханский, О. С.* Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — Москва : Гардарики, 2002. — 288 с.
8. *Володько, В. Ф.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Ф. Володько. — Минск : Адукацыя і выхаванне, 2006. — 304 с.
9. *Воробьев, Л. А.* Менеджмент производства / Л. А. Воробьев. — Минск : БелНИИ АЭ, 2003. — 304 с.
10. *Ганэ, В. А.* Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления : учебно-методический комплекс / В. А. Ганэ, С. В. Соловьева. — Минск : Изд-во МИУ, 2006. — 214 с.
11. *Гончаров, В. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2006. — 288 с.
12. *Зуб, А. Т.* Принятие управленческих решений. Теория и практика : учеб. пособие для студ. вузов / А. Т. Зуб. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. — 398 с.
13. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. — Москва : Новое знание, 2004. — 336 с.
14. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации : учеб. пособие для студ. вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2011. — 301 с.
15. *Королев, Ю. Б.* Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев. — Москва : Колос, 2007. — 424 с.
16. *Латфуллин, Г. Р.* Организационное поведение : практикум / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 272 с.
17. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 2005. — 702 с.
18. *Смольский, А. П.* Деловой менеджмент : учебно-практич. пособие / А. П. Смольский. — Минск : Современная школа, 2011. — 302 с.
19. *Трусь, А. А.* Управленческие решения: психологический аспект : учеб. пособие для студ. вузов / А. А. Трусь. — Минск : Изд-во Гревцова, 2011. — 145 с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Казакевич Леонид Александрович,
Михайловский Евгений Игнатьевич

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Пособие

Ответственный за выпуск Е. И. Михайловский
Редактор В. М. Воронович
Компьютерная верстка А. И. Стебули

Подписано в печать 31.01.2012. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 16,97. Уч.-изд. л. 13,27. Тираж 100 экз. Заказ 137.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный технический университет».
ЛИ № 02330/0552984 от 14.04.2010.
ЛП № 02330/0552743 от 02.02.2010.
Пр. Независимости. 99-2, 220023, Минск.