

Тема 1. Понятие, принципы и закономерности управления предпринимательской деятельностью

- 1.1. Понятие «управление». Сущность управления предпринимательской деятельностью.
- 1.2. Предмет, методы и задачи управления.
- 1.3. Организация как объект управления.
- 1.4. Внешняя и внутренняя среда организации.

Цель лекции: сформировать представление о сущности, назначении, ключевых понятиях науки управления; познакомить с современными подходами и концепциями постановки управления на предприятия тии.

1.1. Понятие «управление». Сущность управления предпринимательской деятельностью.

Понятие «управление» применимо к любым системам – биологическим, техническим, социальным. Поэтому выделяют три вида управления: в живой природе, технических системах и в обществе. Управление процессами, происходящими в живой природе, изучается биологическими науками, в неживой – техническими, в обществе – общественными с использованием данных других отраслей знаний.

Под управлением любой системой понимается процесс воздействия на нее для поддержания в определенном состоянии или перевода в новое состояние в соответствии с присущими данной системе объективными свойствами и закономерностями.

Наиболее сложным видом управления является социальное управление, то есть воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы, классы с различными интересами. Существуют три вида социального управления: экономическое (производством); социально-политическое (государством); духовной жизнью общества.

Управление общественным производством включает процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объединением, предприятием и внутри системы каждого уровня. Управление сельскохозяйственным производством – составная часть общественного производства, то есть отраслевого управления. В общественном производстве решающая роль принадлежит главной сфере – непосредственному производству. Именно управление этой сферой и является объектом науки управления сельскохозяйственным

производством.

Субъектом управления выступает человек, который обладает необходимыми знаниями и способностями для сознательного определения целей и осуществления процессов управления.

Управление производством как специфический вид деятельности – объективный и неизбежный результат превращения индивидуальных производственных процессов в комбинированный общественный труд. С развитием производительных сил общества, сопровождающемся разделением труда, возникла объективная необходимость координировать труд людей в масштабе предприятия, отрасли экономики, отдельной страны или их сообщества.

Процесс производства сельскохозяйственной продукции представляет собой процесс взаимодействия между управляющей и управляемой системой:

Процесс управления.

Сущность управления производством в литературе определяется по-разному с позиций философии, политэкономии, кибернетики, психологии, права и других наук. Например, отдельные философы рассматривают управление как область целенаправленных организационных мероприятий по практическому использованию объективных экономических категорий и закономерностей. Сам термин «управление» соответствует латинскому «administratio», что в переводе означает «деятельность под (чьим-то) руководством, служба в подчинении».

П. Друкер, ведущий теоретик в области управления и организации, отмечает: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше высококвалифицированных людей, тем в большей мере зависят они от организации». Другой видный специалист в области управления Б. Карлоф отмечает, что управление – это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов. Есть простое американское определение управления: «Делать что-либо руками других и приводить их к успеху». Однако следует иметь в виду, что управление производством – особая функция, присущая процессу труда как таковому. Любое производство предполагает управление средствами труда, которое Ф. Энгельс называл «управлением вещами»: это процесс непосредственного воздействия человека на предмет труда с помощью средств труда. Производство

предполагает управление работниками на основе согласования их действий со стороны других работников, которое определяется как «управление людьми» и рассматривается как наиболее сложная область человеческой деятельности. Для лиц, обеспечивающих управление людьми, предметом их труда является информация, а также различные связи и отношения между отдельными лицами или группами работников, которые выполняют определенные виды деятельности в общественном производстве. В целом управление производством можно охарактеризовать как область трудовой деятельности, направленную на обеспечение согласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач.

Рассматривая сущность управления производством, Анри Файоль, которого иногда называют «отцом научного менеджмента», отмечал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать: предвидеть – то есть учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать – то есть строить двойной, материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться – то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать – то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать – то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям». Таким образом, сущность управления производством заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую (объект управления), осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии или переводе ее в новое (желаемое) состояние.

Общество – самоуправляемая система, и ее главным компонентом является человек, точнее, индивидуумы и их различные группы. Человек в обществе не только субъект, но и объект управления, и функции такого управления весьма многообразны. Для этого, в частности, следует:

- определить место каждого человека в общественной системе, его права и обязанности, его социальную роль;
- научить его выполнять свою социальную роль, в том числе обучить профессии и навыкам общественной деятельности;
- создать каждому благоприятные условия (прежде всего на работе, а также в быту) для наилучшего выполнения своих обязанностей, воздействовать на человека таким образом, чтобы его дела отвечали интересам коллектива и общества в целом;

- эффективно контролировать, как человек выполняет свою роль, при необходимости поправлять его действия, по достоинству оценивать результаты его работы.

Сущность управления в предпринимательской деятельности: это - самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Схематично содержание предпринимательства показано на рис. 1.



Рис. 1. Сущность предпринимательской деятельности.

На рисунке 1 сущность отражена в самом общем виде, конкретизированы для образца лишь объекты предпринимательства - они даны для сферы операций с недвижимостью. Объекты, конечно, станут другими, если предприниматель будет заниматься производством

бытовой техники, торговлей. В последнем случае объекты тоже станут различными, например, при продаже лекарственных препаратов, автомобилей или если речь пойдет об универсальных магазинах. Также в зависимости от вида предпринимательства уточняются субъекты, цели и организация работы. Но сущность в любом случае останется такой как показано на рисунке 1.

Уровни управления - это проявление разделения труда в организациях.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала - людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги.

Чаще всего выделяют три уровня управления:

Технический уровень (нижний уровень управления) - менеджеры непосредственно контактируют с работниками-исполнителями, решают конкретные вопросы;

Управленческий уровень (средний) - менеджеры, несут ответственность за ход производственных процессов в подразделениях, состоящих из нескольких структурных единиц; менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления, руководители вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов;

Институциональный уровень (высший) - администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство; решает вопросы стратегического менеджмента - управление финансами, выбора рынков сбыта, развитием предприятия, на этом уровне занято всего 3-7% от общего управленческого персонала. Такое вертикальное разветвление разделения труда и образует уровни управления (рис 2).



Рис. 2. Уровни управления

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления разрабатывает долгосрочные планы, формулирует задачи для среднего уровня. Значительное место в институциональном уровне управления занимает адаптация фирмы к изменениям рыночной среды, управление отношениями между предприятием и внешней средой. Высшее руководящее звено может быть представлено президентом, генеральным директором, другими членами правления.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших управленцев. Они определяют проблемы производственного, организационного, финансового характера, разрабатывают творческие предложения, готовят информацию для управленческих решений, принимаемых менеджерами высшего звена. Это - руководители отдельных подразделений, служб, отделов предприятия.

Нижний уровень управления соответственно подчинен среднему. К управленцам нижнего уровня относятся производственные мастера, бригадиры, руководители групп. Это узкоспециализированные

профессиональные менеджеры, которые выполняют четко регламентированные обязанности по производству, сбыту, маркетингу, управлению материальным снабжением и т.д. Они ответственны за рациональное использование выделенных им материальных ресурсов, рабочих, оборудования. Такое построение организационной структуры обеспечивает четкость управления, использует преимущества узкой, углубленной специализации менеджеров. Однако одновременно оно затрудняет определение вклада каждого менеджера в общий результат предпринимательства, его ответственности за принимаемые решения.

1.2. Предмет, методы и задачи управления

Известно, что любая наука представляет собой комплекс знаний об окружающем мире. По мере их накопления происходит процесс выделения, «отпочковывания» частных наук от более общих дисциплин. Именно с этим процессом связано становление самостоятельной науки об управлении.

Условием выделения любой науки является появление своего самостоятельного предмета исследований. Поскольку наука управления как самостоятельная отрасль знаний стала формироваться не так давно (часто ее появление связывают с выходом работ Ф. Тейлора), в литературе можно встретить самые различные определения ее предмета.

Очевидно, следует исходить из того, что объектом и субъектом управления в общественном производстве выступают, прежде всего, люди, которые обеспечивают успех любого дела независимо от уровня развития техники. Между ними в процессе производства складываются определенные отношения, которые принято подразделять на межличностные, межсистемные и смешанные. В межличностных отношениях участвуют руководители и исполнители, руководители одного уровня, исполнители одного или нескольких подразделений и т. д. Межсистемные отношения характеризуют взаимодействие не отдельных личностей или групп, а целых систем или подсистем различного уровня – от государства и министерства до предприятия, цеха, участка, бригады, звена. Смешанные отношения формируются между обществом и работниками, предприятием и работниками и т. д.

Как и любая другая наука, управление производством имеет свой предмет, теорию, объект и метод познания. Предмет определяет, чем занимается наука, какова сфера ее приложения, т. е. раскрывает те стороны, свойства и отношения объектов, которые ею исследуются с определенной целью в конкретно исторических условиях.

Профессор Г. И. Будылкин предложил следующее определение: «Предметом науки управления производством является совокупность общественных отношений, которые складываются между людьми в процессе управления на разных уровнях и в различных звеньях социально-экономической системы». Наука изучает разные аспекты этих отношений: функции управления как первооснову формирования структуры управленческой системы; процессы, происходящие в этой системе; методы воздействия на управляемые объекты, взаимодействие субъектов и объектов управления и т. д. Она призвана изучать прежде всего отношения, которые складываются в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Одновременно наука управления изучает технологию управленческого труда, формы и методы работы управленческого аппарата, технические средства управления, позволяющие повышать его эффективность.

Для понимания теории управления важно учитывать различие между предметом и содержанием науки. Предмет – это совокупность фактов, явлений, процессов, которые она призвана изучать. Содержание же науки управления, как и любой другой, составляет сумма накопленных к данному моменту систематизированных знаний о предмете, а также сложившиеся направления его изучения. Предмет науки всегда богаче и разнообразнее ее содержания, то есть имеющихся на сегодняшний день знаний.

Систематизация знаний и дальнейшее изучение проблем управления сейчас ведутся в пяти направлениях: общие теоретические основы управления; организация управления; методы управления; кадры управления и организация их труда; технология и технические средства управления.

В процессе научного познания используются различные методы; они представляют собой совокупность приемов, способов, принципов, с помощью которых достигают результатов исследования. Если предмет науки характеризуется тем, что исследуется, то метод – тем, как этот предмет исследуется.

Диалектический метод как основа любых теоретических построений, включает такие приемы, как абстрагирование и обобщение, анализ и синтез, индукция и дедукция, выделение ведущего звена, частей и целого, рассмотрение явлений в движении и т. д. Наука управления производством выработала также специальные методы исследования; к ним относятся анкетирование, интервьюирование, хронография рабочего дня, моментные наблюдения, эксперимент, самоисследование,

изучение документов. При совершенствовании систем управления используются различные приемы анализа и обоснования: системный, сравнительный, балансовый, моделирования, матричный, расчетно-аналитический, регрессионно-корреляционный, экспертно-аналитический, нормативный, аналогий и др. Наука управления всегда была тесно связана с практикой. Поэтому при разработке вопросов управления следует шире изучать, систематизировать и обобщать передовой опыт руководителей и специалистов, как в своей стране, так и за рубежом.

Управление сельскохозяйственным производством имеет свои особенности, которые должны учитываться при решении любых конкретных вопросов. Во-первых, в сельском хозяйстве земля выступает как основное средство производства. Во-вторых, для данной отрасли характерна территориальная рассредоточенность, что нередко требует построения органов управления по территориально-производственному принципу и предоставления им большей, чем в других, оперативно-хозяйственной самостоятельности. В-третьих, разнообразие природно-экономических условий, сезонный характер производства и необходимость работать с живыми организмами (растениями и животными) требует четкой согласованности между подотраслями и службами АПК. В-четвертых, на построение органов управления большое влияние оказывает многообразие форм собственности. В-пятых, объективные различия в образе жизни в городе и деревне требуют своеобразного решения многих вопросов управления, в том числе связанных с социальной сферой.

Наука управления развивается на стыке экономических, правовых, социологических, технологических наук, философии, психологии, математики, теории исследования операций, педагогики и др., но отнюдь не является «наукой наук». Она имеет вполне конкретную задачу – изучать систему управления производством, не рассматривая вопросы, относящиеся к компетенции других дисциплин. Так, она не изучает планирование, учет или финансы, но для нее важно понять, как взаимодействуют эти важнейшие инструменты бизнеса в системе управления предприятием. Науку управления в этом смысле можно назвать наукой о процессах управления, так как такие процессы не изучаются ни в одной из иных наук. Ее также можно отнести к типу интегральных, многоаспектных дисциплин. Однако, учитывая, что здесь мы рассматриваем исключительно управление производством, ее можно характеризовать как одну из экономических наук.

Важнейшими задачами науки управления применительно к сельскохозяйственному производству являются:

- разработка организационных структур управления АПК с учетом развития различных форм хозяйствования;
- совершенствование системы внедрения достижений науки и передового опыта, управления качеством продукции, природопользованием и охраной окружающей среды;
- развитие демократических начал управления на разных уровнях, научно обоснованное разграничение прав, обязанностей и ответственности между государственными, хозяйственными и общественными органами управления АПК;
- совершенствование организации управленческого труда и его материального стимулирования; обобщение передового опыта управления сельскохозяйственным производством;
- обоснование кадровой политики, развитие форм и методов подготовки и переподготовки кадров;
- разработка методов оценки работы предприятий, объединений, ассоциаций, организаций и других формирований АПК и т. д.

Методы и приемы исследования, применяемые в управлении можно разделить на пять групп:

- 1) сбора данных (самообследование, беседа, наблюдение, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостный анализ);
- 2) анализа (системный анализ, декомпозиция, последовательная подстановка, сравнение, динамический, структуризации целей, нормативный, параметрический, функционально-стоимостное моделирование, балансовый);
- 3) формирования (системный синтез, аналогия, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование);
- 4) обоснования (аналогия, сравнение, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование, функционально-стоимостной анализ);
- 5) внедрения (обучение, переподготовка, повышение квалификации, стимулирование нововведений).

1.3. Организация как объект управления

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой

ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). То есть под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

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

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей и объединяется намеренно вышестоящими официальными органами для решения конкретных задач.

Люди вступают в организацию с целью добиться достижения своих потребностей (амбиций), религиозных, бытовых и т. д. считая, что организация – это наилучший путь их решения. Организация должна стремиться к достижению не только своих целей, но и целей её членов, иначе она потеряет своих членов и разрушится. Вступая в организацию, личность жертвует частью своей свободы в обмен на удовлетворение своих потребностей, поэтому термин «организация» означает компромисс между личной независимостью и достижением целей.

Концепция жизненного цикла организации. «Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации, вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Существует пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и ор-

ганизацию труда:

Фаза 1 – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват своей части рынка; организация труда – планирование прибыли; увеличение жалования и заслуг.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 – старение организации. По сути, это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоеванных» позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост – за счет коллективизма; главная задача – омолаживание; в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

Общие характеристики организаций. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т. п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики:

1. *Ресурсы.* Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. *Зависимость от внешней и внутренней среды.* Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это

условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

3. Разделение труда. Разделение труда на составляющие компоненты – горизонтальное разделение. Классическое разделение труда в организации – производство, маркетинг, финансы, кадры. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, то для координации работ проводится вертикальное разделение, которое и составляет сущность управления. При этом в крупных организациях чётко определяется круг обязанностей каждого управленческого работника. В результате образуются уровни управления или иерархия.

1.4. Внешняя и внутренняя среда организации

Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

Внешняя среда организации.

Поскольку от руководителя зависит будущее организации, он должен уметь выявлять существенные факторы, окружающие организацию, так как организация – открытая система, зависящая от внешнего мира в отношении ресурсов. К внешней среде относятся такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики ресурсов (финансовых, трудовых, энергетических, сырья и т. д.).

Один из способов определения окружения и облегчения учёта его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. К факторам (среде) прямого воздействия относят факторы, которые непосредственно влияют на операции организации. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них (состояние экономики, НТП, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и т. д.).

Сфера прямого воздействия:

Поставщики ресурсов. Зависимость между организацией и сетью поставщиков – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Поставщик может быть один или несколько. Лучше иметь дело с несколькими поставщиками, чтобы не попадать в кабальную зависимость. Японцы считаются создателями методов ограничения запасов материалов

(точно в срок). Такая система позволяет снижать себестоимость продукции за счёт уменьшения количества складских помещений для хранения запасов, но требует более тесного взаимодействия производителя и поставщика.

Потребители. Многие считают, что единственная цель бизнеса – создавать потребителя. Значение потребителей для бизнеса понятно – от потребителя зависит выживание организации. Потребители, решая какие товары и по какой цене для них желательны, влияют на выживание организации, и ее взаимодействие с поставщиками ресурсов. Однако некоммерческие и государственные организации тоже имеют потребителей. Например, правительство и его аппарат существует только для обслуживания граждан.

Конкуренты – внешний фактор, значение которого невозможно оспаривать. Во многих случаях конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и по какой цене. Объектами соперничества являются не только потребители, но и ресурсы.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определённый правовой статус. Состояние законодательства часто характеризуется не только сложностью и подвижностью, но и неопределённостью. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требование органов государственного регулирования.

Среда косвенного воздействия:

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Чтобы сохранить конкурентоспособность продукции все организации вынуждены своевременно использовать новейшие технологические разработки, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможность получения капитала организацией для своих нужд, на решение делать займ (при ожидании инфляции) или уменьшать запасы готовой продукции (при появлении трудностей сбыта).

Социокультурные факторы – это установки, жизненные ценности и традиции в среде обитания организации. Они влияют на цены за продукцию или услуги. Например, многие предпочитают платить больше за товар с этикетками престижных организаций, – считается, что это придает им дополнительный вес в обществе.

Политические факторы. Политическая обстановка влияет на настроение администрации, законодательных органов и судов в отно-

шении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов, стандарты на безопасность, чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и др. факторы.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Внутренняя среда организации.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура.

Основные составляющие внутренней среды организации, требующие внимания руководителя, это: цель, структура, задачи, технология и люди.

Цели организации. Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

Цели – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. Но на практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача – это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудо-

вания, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

Люди (трудовые ресурсы). Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное.

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Организация (предприятие) как объект управления.

2.2. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация.

2.3. Организационно-правовые формы предприятий АПК.

2.4. Организация отраслевого управления на предприятиях.

2.5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов.

2.6. **Цель лекции:** заложить основу знаний о сельскохозяйственном предприятии, чтобы разобраться в проблемах его функционирования и выбрать механизм управления.

2.1. Организация (предприятие) как объект управления

Объектом управления выступает организация, под которой понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Организация состоит из групп (коллективов), двух и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на конкретных людей и одновременно находится под влиянием конкретных людей. В организации тесно переплетены два вида групп: формальные и неформальные.

Организации с момента образования строятся как многомерные

структуры, состоящие из элементов разной природы, системы неравенства, сотрудничества и борьбы интересов. Эта разнородность создает постоянные противоречия, являющиеся источником многих проблем и положительных эффектов (например, синергия). Под ней понимают прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий их участников.

Предприятие (как объект права) – это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (рис. 2.1). Главной задачей предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия.

Под сельскохозяйственными организациями понимаются юридические лица, включая их обособленные подразделения, основной вид деятельности которых относится к группам 011–016 общегосударственного классификатора Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности».

Организация одновременно и субъект хозяйственных связей, и партнер в системе взаимодействующих организаций.

В качестве критериев классификации организаций выступают: формализация (формальные (деловые (предприятия, учреждения, надорганизации)), союзные (общественные), неформальные), формы собственности, отношение к прибыли, организационно-правовые формы, размеры, отнесение к секторам экономики.



Рис. 2.1. Признаки организации как юридического лица

2.2. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация

Структура системы (организации) характеризуется составом ее элементов, их свойствами, а также совокупностью связей и отношений между ними.

Каждый элемент системы управления и производства, если его рассматривать в отдельности, имеет свою структуру (структура информации, структура технических средств управления, структура основных производственных фондов и т. д.).

Структура предприятия представляет собой синтез структуры производства и управления. Все структуры в организации делятся на 3 группы: производственные, организационные и управленческие.

Под **производственной структурой** понимают количественный состав и пропорции в главных, дополнительных отраслях предприятий и формы взаимосвязи между ними. Ее элементами являются отрасли «растениеводство» и «животноводство», подсобные и перерабатывающие производства.

Организационная структура – это определённая совокупность хозяйственных подразделений предприятия (производственных, вспомогательных, хозяйственного и культурно-вспомогательного назначения). В организациях со сходной производственной структурой – обычно разные организационные структуры.

Структура управления – совокупность работников управления отдельных служб, подразделений, а также определенный порядок их соподчинения и взаимосвязи по вертикали и горизонтали. Структура управления – зеркальное отражение организационной структуры.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления и штатном расписании. В схемах отражается состав структурных звеньев, их подчиненность и внутренняя связь. В штатном расписании регистрируется численный, профессиональный состав работников в каждом подразделении с указанием должностного оклада. Структура управления предопределяет эффективность функционирования системы управления и производства, поэтому ее рациональному формированию, отражающему цели производства, должно уделяться повышенное внимание со стороны руководства организации. Структура управления выступает как важный фактор совершенствования хозяйственного механизма и, при малейших сбоях в деятельности организации, должен решаться вопрос о ее реорганизации таким образом, чтобы она отвечала следующим принципам:

- демократического централизма;
- оптимальной звенности;
- четких должностных инструкций;
- адаптивности;
- экономичности.

В идеале, кратность реорганизации структур управления в лучших предприятиях должна составлять один раз в полугодие, в хороших – раз в год, но не реже одного раза в три года.

Структуры управления классифицируют в зависимости от характера и целей исследования:

- по типу ступенчатости выделяют двух-, трех-, четырех- и т. д. ступенчатые структуры;

- в зависимости от характера взаимоотношений и связей между звеньями и работниками при однотипной структуре управления структуры делятся на: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные) и матричные;

- согласно особенностям построения и принципам организации производства, определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

С разной степенью точности структуры управления относятся к двум типам: механическим и органическим. В основе деления – соотношение внутренних компонентов:

сложность – степень дифференциации видов деятельности управления по вертикали и горизонтали. Чем больше подразделений – тем сложнее структура и она ближе к механической;

формализация – степень однородности управленческих правил и процедур. Большое их количество – характерный признак механических структур;

централизация – уровень принятия управленческих решений. Выше уровень – выше централизация – структура ближе к механической;

У механических структур жесткая иерархия управления (стиль управления – ближе к авторитарному). У органической – структура гибкая, адаптивная (стиль руководства – демократический или либеральный). Органические структуры делятся на группы:

- проектные (адхократические) – программно-целевые, матричные;
- новые (современные) – венчурные, бизнес-центры, модульные, конгломераты.

Термин структура означает «совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующие систему, как нечто целое».

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивает связи между ними. Все структуры независимо от их размера имеют одно общее свойство – они формируются для достижения цели предприятия.

Составная часть любой структуры в управлении называется **элементом**.

Элемент – человек, группа, звено, организация.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Звено – организационно обособленный орган с определенными функциями. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и руководителей, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии; менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

Иерархия – расположение частей структуры от высшей к низшей ступени.

Высший уровень (ступень) иерархии – над которой нет руководителя.

Низший уровень (ступень) иерархии – после которой идут разовые исполнители.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы структур управления: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются

по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой – начальник «моего» начальника.

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т. п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейной структуры управления:

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) затруднительные связи между инстанциями;
- 5) концентрация власти в управляющей вершухе.

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества функциональной структуры управления:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
- 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) появление тенденций чрезмерной централизации;
- 4) длительная процедура принятия решения;
- 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между производственными отделениями на горизонтальном уровне;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации.

Дивизионная структура – структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Дивизионная структура возникает тогда, когда в качестве основного критерия объединения сотрудников по отделам выступает продукция, выпускаемая организацией.

Дивизионная структура иногда называется товарной структурой, программной структурой или структурой самодостаточных бизнес-единиц. Каждый из этих терминов означает одно и то же: различные отделы объединяются вместе для получения единого организационного результата – товара, программы или услуги для единичного покупателя.

Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

Достоинства дивизионального структурного подхода.

1. Быстрая реакция, хорошая адаптируемость к нестабильной внешней среде.
2. Стимулирует повышенное внимание к потребностям покупателей.
3. Отличная координация действий функциональных подразделений.

Недостатки:

1. Дублирование ресурсов в подразделениях.
2. Менее высокий уровень технического развития и специализации в подразделениях.
3. Слабая координация взаимодействия подразделений.

Матричная структура управления. Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации. НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т. д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т. е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества матричной структуры управления:

1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;

2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;

3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;

4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;

5) усиление контроля за отдельными задачами проекта;

6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;

7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки матричной структуры управления:

1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение;

2) присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ;

3) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;

4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

Создание матричной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Согласно особенностям построения и принципам организации производства определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

Отделенческая структура управления.

Отделенческая структура характеризуется производственно-территориальным принципом организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении, производственном участке) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. В каждом отделении имеется по 3–5 полеводческих бригад, 3–5 животноводческих ферм и т. д.

В крупных отделениях по специализированным функциям управления руководство осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтера...

Схема управления:

директор → управляющий → бригадир → звеньевой → рабочий

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевой структурой производства и значительной территориальной разобщенностью. Для нее характерна линейно-функциональная система отношений. При этом на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб, работники которых реализуют свои рекомендации через линейных руководителей и специалистов отделений.

Отраслевая структура управления.

Рост функциональных служб и числа отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю хозяйства, приводит к значительному превышению норм управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения управляющих (руководителю и функциональным специалистам) порождает безответственность в процессе управления и другие недостатки. Поэтому с углублением специализации, росте концентрации производства происходит усиление внутриотраслевых связей при ослаблении связей между отраслями по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие отраслевой принцип организации производства и управления, при котором одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта (или части его), независимо от территориального расположения, объединяются в одно подразделение (цех).

Размер цеха и степень однородности производимого в нем продукта зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации.

При крупных размерах производства и высоком уровне концентрации цеха могут быть узкоспециализированными (овощеводства, птицеводства, свиноводства, садоводства). В организациях, развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах (незначительно больше, чем при отделенческой структуре управления), цеха объединяются по отраслям (растениеводство, животноводство, механизации и т. д.).

Достоинства отраслевой структуры управления:

- Руководители цехов (главные специалисты) – профессионалы, мастера дела, повышают качество управления;
- Упрощается структура и сокращается аппарат управления;
- Повышается оперативная самостоятельность подразделений;
- Усиливается принцип единоначалия (руководитель хозяйства – руководитель цеха – руководитель бригады);
- Упрощается планирование и контроль;
- Создаются оптимальные условия для внедрения передового опыта.

Недостатки:

- Ослабляются связи между отраслями хозяйства.
- Теряются приоритеты организации ради мелких, ведомственных целей.

Комбинированная структура – животноводство функционирует по отраслевой структуре управления, растениеводство и все остальное производство – по отделенческой структуре управления.

Проектные и венчурные структуры.

Проектная структура (программно-целевая) – временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Иногда в организации речь идет о крупных проектах, требующих для их реализации больших материальных ресурсов и высокого профессионализма, которыми руководитель и специалисты организации не обладают или не имеют времени для их решения. В этом случае и образуется данная структурная группа. Ее члены – высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Нередко такая структура называется адхократической (т. е. специальной, созданной для данной цели). Таким путем создавалась в США атомная бомба (проект Манхеттен). Когда проект завершен, группа распускается.

Особенностью указанной структуры является установление более тесных и дружеских связей в группе, чем в обычном коллективе. Профессиональные и человеческие отношения формируются в группе так, чтобы каждый член группы приносил наибольшую отдачу (пользу).

Особенность деятельности группы состоит в том, что ее члены подчиняются одновременно двум руководителям – проекта и подразделения, в рамках которого эта группа работает.

Венчурные и инновационные структуры характерны для «рискованных» предприятий (дел), связанных с разработками принципиально новых технологий, товаров, услуг. Их особенности:

- Рисковый бизнес, т. е. предприниматель выбирает новый, никем не разработанный проект, рискуя своими или взятыми взаймы финансовыми средствами. В случае успеха – сверхвысокая прибыль, неудачи – крах, разорение.

- Разработка и доведение продукта до выпуска происходит в 2–3 раза быстрее, чем в обычной организации за счет собранности, целевой направленности маленького коллектива (2–3 человека) и специфическим подходам структуры к выбору объекта. В венчурных организациях разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу.

- Венчурная организация обладает большой маневренностью, так как имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.

- Венчурные специалисты обладают такими чертами, как предприимчивость, напористость, смелость, азартность в рисках и борьбе с конкурентами.

Отдача от успешных венчуров настолько велика, что руководители больших организаций в Японии ищут в них союзников, заключают договора-заказы на выполнение инновационных проектов, оказывают финансовую помощь и, нередко, создают внутри своей организации соответствующие инновационные подразделения.

2.3. Организационно-правовые формы предприятий АПК

Государственные и муниципальные унитарные предприятия (УП). Унитарные предприятия – единственная форма коммерческих организаций, не являющихся собственниками имущества. Деятельность УП регламентируется Гражданским Кодексом РФ и законом о предприятиях. *Имущество* унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по вкладкам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В этом главное отличие унитарного предприятия от других коммерческих организаций.

Учредительным документом унитарного предприятия является Устав, утвержденный собственником имущества либо уполномоченным им органом. *Управление* в унитарных предприятиях осуществляется на основе единоначалия.

Государственные унитарные предприятия бывают двух видов:

- на правах хозяйственного ведения (коммунальные);
- на правах оперативного управления (казенные).

Унитарные предприятия на правах оперативного управления создаются по решению правительства РФ на базе имущества, относящегося к республиканской собственности, а фирменное наименование предприятия должно обязательно содержать слово «казенное». По этой причине оно не может быть банкротом, так как государство несет за него субсидиарную ответственность.

Предприятия на правах хозяйственного ведения (бывшие совхозы) находятся в подчинении местных коммунальных органов и называются коммунальными унитарными предприятиями.

Собственник имущества коммунальных унитарных предприятий вправе:

- принимать решения о создании и ликвидации предприятия;
- определять предмет и цель предприятия;
- назначать руководителя предприятия;
- осуществлять контроль за использованием по назначению и сохранностью имущества;
- изымать до 5 % прибыли от использования имущества (а в казенном – всю прибыль).

Унитарные предприятия не вправе распоряжаться недвижимым имуществом без согласия собственника.

Структура и штаты коммунальных и казенных унитарных предприятий устанавливаются на основе рекомендаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия и научных учреждений РБ.

В пределах своей компетенции **руководитель** унитарных предприятий распоряжается имуществом, издает приказы, принимает и увольняет инженерно-технических и рядовых членов предприятия, устанавливает правило внутреннего трудового распорядка и другие документы, регламентирующие деятельность унитарных предприятий.

Заместитель руководителя, главные специалисты назначаются и утверждаются руководителем предприятия (увольняются) по согласованию с собственником имущества.

Акционерные общества (АО). Гражданским кодексом установлено, что применительно к акционерному обществу (далее – Общество) с предполагаемым числом акционеров более 50, исполнительный орган которого сочетает коллегиальное (правление, дирекция) и единоличное (директор, генеральный директор) руководство осуществляет общее собрание акционеров, наблюдательный совет (вариант – совет директоров), дирекция (вариант – правление), директор (генеральный директор).

Контроль за деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия (ревизор). Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности Общество ежегодно привлекает аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом или его участниками, а в случаях, предусмотренных законодательством, ведомственную контрольно-ревизионную службу (в последнем случае акт ревизии Общество представляет в налоговые органы вместо документа, подтверждающего факт аудиторской проверки).

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. Вопросы, отнесенные законом к исклю-

чительной компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительных органов общества.

По требованию акционеров, совокупная доля которых в уставном капитале составляет 10 % и более, в любое время должна быть проведена независимая аудиторская проверка деятельности акционерного общества.

Акционерным является хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой – акцией. Обладатели акций – акционеры – не отвечают по обязательствам общества и несут только риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Деятельность АО в Республике Беларусь регламентирует закон об «Акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью», принятый в декабре 1992 г. На основании данного закона в 2006 г. в республике Беларусь принят закон о хозяйственных обществах, который регулирует отношения и управление в АО.

Существуют открытые и закрытые акционерные общества.

Акционерное общество открытого типа распределяет свои акции среди неопределенного круга лиц. Оно вправе проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу на условиях, предусмотренных законом и иными правовыми актами. Его акционеры могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, что и ведет к сохранению переменного состава участников. Число участников такого общества не ограничено.

Акционерное общество закрытого типа распределяет акции только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, то есть характеризуется в принципе постоянным составом участников. Оно не вправе проводить открытую подписку на акции или другим образом предлагать их для приобретения иным лицам.

Одной из важных форм контроля акционеров за деятельностью исполнительных органов (директоров) акционерного общества является **принцип публичного ведения дел**. Он означает необходимость периодической публикации для всеобщего сведения годового отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков. Указанные сведения не могут составлять коммерческую тайну, что также отличает эту форму от других.

Основной **учредительный документ** акционерного общества – Устав.

Высшим органом **общества с ограниченной ответственностью** (далее – ООО) является общее собрание его участников. В ООО создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления ООО может быть избран также и не из числа его участников. Компетенция органов управления ООО, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с законодательством об ООО и уставом общества.

Крестьянские фермерские хозяйства (КФХ). Деятельность КФХ в Республике Беларусь регламентирована законом о «Крестьянских (фермерских) хозяйствах» 1991 г. Согласно данному закону, КФХ – это самостоятельный хозяйственный комплекс, деятельность которого основана преимущественно на личном труде членов одной семьи или других работников, совместно ведущих товарное производство сельскохозяйственной продукции. Ферма – это не только производственная, но и важная социальная единица со своим специфическим стилем жизни и деятельностью. Внутреннюю организацию фермерского хозяйства, с одной стороны, определяют социальные и демографические факторы (состав семьи, ее цели и способности), с другой – экономическая среда (через механизм цен и государственные законы). У фермерского хозяйства остаётся определённая свобода выбора, что порождает разнообразие форм. Фермеры осуществляют свою деятельность на основе бизнес-плана.

Мировой опыт показывает, что примерно 50 % затрат труда в малых хозяйствах приходится на самого фермера, 30 % – на членов семьи, остальная часть – на наёмных работников. Все основные вопросы управления решает фермер с членами своей семьи. В развитых странах существенную помощь фермерам оказывают кооперативные союзы и ассоциации, а также информационно-консультативные службы. Пока в Республике Беларусь указанная инфраструктура развита слабо, поэтому количество фермерских хозяйств имеет тенденцию к сокращению. В настоящее время в Республике Беларусь насчитывается примерно около 300 КФХ.

2.4. Организация отраслевого управления на предприятиях

Непосредственное руководство в отраслях растениеводства и животноводства, а также обслуживающих их подразделениях осу-

ществляется линейными руководителями и специалистами цехов, отделений, участков, бригад, отрядов и звеньев.

Основной формой организации труда в хозяйствах по-прежнему является бригада, которой руководит бригадир. Во многих крупных хозяйствах, применяющих трехступенчатую структуру управления, во главе промежуточных звеньев (отделений, производственных участков) стоят управляющие (начальники участков). Для выполнения определенного цикла работ (уборка урожая, уход за посевами, внесение удобрений и др.) создаются временные подразделения – отряды и звенья.

В большинстве случаев их возглавляют руководители, не освобожденные от основной работы.

Особенности организации управления в растениеводстве связаны с технологическими характеристиками этой отрасли, биологией растений. Агрономическая, а во многих хозяйствах и гидромелиоративная, службы являются составной частью аппарата управления. В состав этих служб в зависимости от специализации хозяйства и объемов производства могут входить главный агроном (или старший на правах главного), агроном по семеноводству, агроном-овощевод, агроном-садовод, агроном-луговод, агроном по защите растений, агроном-агрохимик, агроном отделения (участка, бригады), старший инженер-агролесомелиоратор или инженер-агролесомелиоратор, старший инженер или инженер (техник) лесного хозяйства, главный инженер-гидротехник или старший инженер-гидротехник.

Главная задача агрономической службы – увеличение производства продукции, повышение ее качества и эффективности на основе совершенствования технологии и организации производства. В современных условиях особенно важно хорошо организовать семеноводство, агротехническое обслуживание и защиту растений, обеспечить в каждом хозяйстве внедрение научно обоснованной системы земледелия. Агрономическая и мелиоративная службы должны активно взаимодействовать не только с другими службами хозяйства, но и с внешними организациями (районными объединениями агропромхимии, станциями защиты растений, контрольно-семенными лабораториями, предприятиями по мелиорации и водному хозяйству, государственными инспекциями по качеству продукции сельского хозяйства, научными и проектными учреждениями и др.).

Руководителем и организатором всей агрономической, а по многим вопросам и мелиоративной службы является главный агроном. Он руководит не только специалистами службы, но и руководителями под-

разделений отрасли растениеводства. Во многих хозяйствах ему непосредственно подчиняются специалисты мелиоративной службы и инженер-механик по эксплуатации машинно-тракторного парка.

Главные агрономы хозяйств осуществляют общее руководство общехозяйственными механизированными отрядами по заготовке и вывозке удобрений, внесению их в почву, защите растений, заготовке кормов; уборочно-транспортными комплексами, комплексами по очистке, сортировке, сушке и хранению зерна и др. К непосредственному руководству такими отрядами и комплексами часто привлекают агрономов и инженеров-механиков.

Многие хозяйства создают постоянные отряды по уходу за мелиоративными системами, одновременно поручая им заготовку органических удобрений. Такие отряды обычно возглавляются инженерами-мелиораторами, а при их отсутствии – другими специалистами.

Высокий уровень управления в растениеводстве невозможно обеспечить без хорошо налаженного планирования производственной деятельности под личным контролем руководителей и специалистов. Главная задача планирования – определение основных показателей по производству и реализации продукции растениеводства; они служат основой для разработки плана посевных работ, технологических карт, бригадных заданий, рабочих планов проведения работ, графиков-маршрутов, планов-нарядов и т. п. Параллельно должны составляться планы работы агрономической службы, проведения организационно-технических мероприятий по реализации тех или иных заданий.

Для успешного проведения различных работ в растениеводстве необходимы организационно-технологические карты. В них предусматриваются по каждому виду работ объем и сроки их выполнения, необходимые машины и орудия, основные агротехнические требования, нормы выработки и расценки, условия материального стимулирования. На основе рабочих планов и технологических карт могут составляться более детальные планы (часовые и сетевые графики, планы-маршруты движения агрегатов и др.).

Опытные агрономы своевременно разрабатывают детальные планы использования семян, удобрений, гербицидов. Так, в обязанности агронома-семеновода входит составление плана использования семян. В нем указывается конкретно, какая партия семян из зерносклада, где и кем будет использована с указанием бригады, поля, нормы высева. Такой план доводится до руководителя отрасли, бригадиров и кладовщика. Весной кладовщик отпускает семена для посева по соответствующим заявкам бригадиров уже без участия агрономов.

Специалисты агрометеорологической службы должны уделять большое внимание работе с документами, грамотно вести дела, своевременно заполнять книги учета семян, истории полей и бережно хранить их.

В отрасли животноводства руководители отделений (участков) и бригад, специалисты зоотехнической и ветеринарной служб работают в тесном взаимодействии с другими звеньями аппарата управления предприятия. В состав этих служб в зависимости от специализации отрасли и численности поголовья входят главный зоотехник, зоотехник-селекционер и зоотехники разных специальностей (по крупному рогатому скоту, свиноводству, овцеводству, птицеводству и др.), главный ветврач, ветврачи разной специализации.

Главная задача этих служб – увеличение производства высококачественной продукции животноводства при наименьших затратах труда и средств на основе внедрения передовой технологии содержания, кормления животных и ухода за ними. Ветеринарная служба должна обеспечивать также проведение лечебно-профилактических мероприятий по поголовью, находящемуся в личной собственности. Необходимо последовательно внедрять в хозяйствах научно обоснованные системы животноводства.

Руководят животноводческими службами главный зоотехник и главный ветврач. Им линейно подчинены соответствующие специалисты, кроме тех, которые непосредственно заняты в отделениях и бригадах. При цеховой структуре управления главному зоотехнику (начальнику цеха) линейно подчиняются не только специалисты, но и руководители всех структурных подразделений отрасли.

Перевод животноводства на промышленную основу влечет за собой определенные изменения в системе руководства; требуется больше специалистов разного профиля, четкое взаимодействие между ними и между структурными подразделениями по всей технологической цепочке.

На многих комплексах и крупных фермах организуются кормоцехи как самостоятельные структурные подразделения во главе с бригадиром (начальником кормоцеха). При двухсменной организации труда на комплексах возникает потребность иметь начальников смен. Во многих хозяйствах страны уделяют большое внимание созданию и правильной эксплуатации долгодетных культурных пастбищ (ДКП).

С повышением уровня технической оснащенности, механизации и электрификации производственных процессов в сельском хозяйстве, созданием лучших условий труда, быта и отдыха работников возраста-

ет роль инженерной службы. Ее численность зависит от наличия техники в хозяйстве, количества потребляемой электроэнергии мощности котельных установок и холодильников, наличия радиосвязи и других условий.

В составе инженерно-технической службы могут быть главный инженер, инженеры разных категорий по эксплуатации МТП, инженер или техник по механизации трудоемких процессов в животноводстве, главный инженер-энергетик, инженер-электрик, инженер-теплотехник, инженер по холодильному оборудованию, радиотехник, заведующий ремонтной мастерской, техник-нормировщик ремонтной мастерской, начальник автогаража, инженер по контрольно-измерительным приборам (КИП) и др.

В структуре управления инженерной службой находятся центральные ремонтные мастерские, машинный двор, пункт технического обслуживания тракторов, автогараж, подразделения по механизации и техническому обслуживанию ферм и электрохозяйству, склад запасных частей и т. д.

В сельскохозяйственных предприятиях применяются различные организационные формы использования машинно-тракторного парка; создаются тракторно-полевые бригады, механизированные отряды (постоянные или временные) и т. д.

2.5. Обязанности, права и ответственность руководителей и специалистов

Одно из важнейших мероприятий по совершенствованию управления на предприятиях – определение основных обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов. В этом разделе приведены базовые положения, раскрывающие характер их деятельности; они могут служить ориентиром при разработке должностных инструкций.

Главный агроном – это руководитель и организатор всей агрономической работы в хозяйстве, а также производственной деятельности в отрасли растениеводства, ответственный за ее состояние. Его основная задача – выполнение планов по производству и реализации продукции отрасли, обеспечение ее развития, творческое использование достижений науки и передового опыта с учетом местных условий.

Агрономические мероприятия, разработанные под его руководством и принятые для исполнения, обязательны для выполнения всеми работниками хозяйства. Оперативные изменения в эти мероприятия могут быть внесены только по согласованию с ним.

Для решения поставленных перед ним задач главный агроном:

- руководит планированием развития растениеводческих отраслей и контролирует выполнение планов;
- организует рациональное использование земли и охрану почв от эрозии, эффективную эксплуатацию мелиоративной системы;
- разрабатывает и внедряет соответствующую специализации хозяйства систему земледелия и отдельные ее звенья;
- руководит работами по внедрению и освоению севооборотов, обеспечивает ведение книг истории полей, учета многолетних насаждений, участвует в ведении книги учета земель и в составлении земельного баланса; участвует в разработке и осуществлении мероприятий по созданию кормовой базы, механизации производственных процессов, строительству объектов для растениеводческих отраслей;
- организует работы по семеноводству; организует агротехническую учебу работников и повышение квалификации специалистов;
- анализирует себестоимость продукции, рентабельность производства;
- изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию растениеводства;
- собирает информацию о научных достижениях и передовом опыте в растениеводстве с целью возможного внедрения.

Главный зоотехник руководит всей зоотехнической работой и производственной деятельностью в отраслях животноводства. Его основная задача – выполнение планов производства и реализации продуктов животноводства, улучшение породного состава животных, повышение их продуктивности, сокращение затрат труда и средств на единицу продукции.

Для решения указанных задач главный зоотехник:

- разрабатывает планы развития животноводческих отраслей в хозяйстве, организует и контролирует их выполнение;
- организует разработку и внедрение системы животноводства по всем ее параметрам (воспроизводство стада, племенная работа, хранение и использование кормов, содержание животных, внедрение передовых технологий);
- участвует в разработке мероприятий по созданию прочной кормовой базы, составлении планов ветеринарно-профилактических и лечебных мероприятий, осуществлении комплексной механизации производственных процессов в животноводстве, в рассмотрении проектов строительства и реконструкции животноводческих ферм;

- составляет распорядок дня на фермах, рационы кормления и балансы кормов;
- организует работу в животноводческих подразделениях на принципах хозяйственного расчета;
- обеспечивает безопасную организацию труда;
- изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию животноводства;
- контролирует своевременность и правильность ведения первичного учета на фермах;
- организует зоотехническую учебу работников хозяйства, повышение квалификации специалистов;
- организует внедрение достижений зоотехнической науки и передового опыта.

Главный инженер:

- руководит всеми инженерными службами хозяйства;
- организует высокопроизводительное использование техники и средств электрификации, техническое обслуживание и ремонт машинно-тракторного и автомобильного парков, работу производственного оборудования;
- обеспечивает комплексную механизацию, автоматизацию, электрификацию, внедряет передовые методы организации производства;
- организует мероприятия по профилактическому осмотру техники и оборудования;
- организует хранение машин и оборудования;
- анализирует себестоимость работы техники, затраты на ее содержание;
- участвует в разработке планов механизированных работ и контролирует их выполнение;
- обеспечивает своевременную подготовку расчетов и заявок на приобретение машин и оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, нефтепродуктов, приборов и инструментов; следит за сохранностью техники, составляет акты на ее списание и т. д.

Главный инженер-мелиоратор:

- осуществляет руководство выполнением мелиоративных и культуртехнических работ в хозяйстве;
- разрабатывает и внедряет мероприятия по эффективному использованию мелиорированных земель, прогрессивные технологии и передовой опыт по поливу сельскохозяйственных культур;
- организует рациональное использование водных ресурсов хозяйства;

- составляет планы водоиспользования, графики полива сельскохозяйственных культур и осуществляет контроль за их выполнением;
- руководит подразделениями по проведению мелиоративных и культуртехнических работ, эксплуатации и ремонту мелиоративной сети и гидротехнических сооружений;
- обеспечивает необходимый режим орошения полей в соответствии с графиками поливов, а на осушенных землях – необходимый режим осушения, поддерживая оптимальную влажность почвы;
- организует разработку проектно-сметной документации на ремонт внутривозвращенной, оросительной, осушительной и обводнительной сети, привлекает к ее разработке специализированные проектные организации и контролирует выполнение ими работ;
- обеспечивает сохранность мелиоративной сети и гидротехнических сооружений, осуществляет контроль за правильным хранением и эксплуатацией мелиоративных машин и поливной техники;
- участвует в приемке в эксплуатацию мелиорированных земель, а также работ по коренному улучшению земель, капитальной планировке полей и культуртехнике. Обеспечивает выполнение требований законодательства по охране окружающей среды.

Квалификационные требования. Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на должностях, связанных с мелиорацией сельского хозяйства, не менее 5 лет.

Главный ветеринарный врач непосредственно отвечает за ветеринарно-санитарное состояние поголовья, своевременное проведение лечебных и профилактических мероприятий, строгое соблюдение действующих инструкций, правил и других документов. Указания главного ветврача по специальным вопросам обязательны для всех работников хозяйства и индивидуальных владельцев животных, проживающих на территории хозяйства. Главный ветврач организует всю ветеринарно-санитарную и профилактическую работу в хозяйстве, участвует в работе по формированию и комплектованию ферм, гуртов и групп животных для закрепления за отдельными работниками; осуществляет надзор за ветеринарно-санитарным состоянием ферм, убойных и молочных пунктов, пастбищ и водоемов, пчелопасек, складов хранения продуктов и сырья животного происхождения; организует мероприятия по предупреждению и устранению яловости маточного поголовья и т. д.

Главный экономист отвечает за экономическую и финансовую работу в хозяйстве. Наравне с руководителем предприятия несет ответственность за составление бизнес-планов, годовых и квартальных отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности, за контроль выполнения планов и анализ показателей развития хозяйства.

Главный бухгалтер обеспечивает правильное ведение учета и отчетности, следит за соблюдением финансовой дисциплины, обеспечивает контроль за правильным расходованием и своевременным оформлением документов на денежно-материальные ценности и т. д.

Начальник службы маркетинга руководит работой по организации сбыта продукции, определяет порядок взаиморасчетов, условия хранения и транспортировки; собирает информацию о конъюнктуре рынка продовольствия; осуществляет маркетинговый анализ деятельности предприятия; проводит анализ потребительского спроса по объему поставок продукции, ее качеству, ассортименту, динамике цен и ценовой конъюнктуре, изучает эффективность действующих форм реализации продукции, методов хранения и транспортировки, причины потерь готовой продукции и т. д.

Главные специалисты, каждый в своей отрасли, имеют право:

- требовать переделки работ, выполненных недоброкачественно; допускать к работе и отстранять от нее исполнителей, не обеспечивающих выполнение технологических требований;

- не допускать эксплуатации технически неисправных агрегатов; вносить изменения в принятую технологию производства продукции;

- давать указания специалистам и руководителям подразделений по технологии производства и организации труда по своему профилю работы, в случае необходимости отменять их указания по этим вопросам (как правило, через лиц, давших эти указания);

- представлять руководителю предприятия предложения о поощрении лучших работников, а также о наложении взысканий за нарушение технологии производства и трудовой дисциплины;

- представлять руководству хозяйства предложения по подбору, перемещению и увольнению работников;

- по поручению руководителя представлять хозяйство во внешних организациях на различного рода совещаниях и конференциях, пользоваться бесплатно транспортными средствами для служебных разъездов.

Главный агроном и главный инженер имеют право ставить вопрос перед руководством хозяйства и соответствующими органами Гостехнадзора о деквалификации или переводе в низший класс механизаторов, не обеспечивающих высококачественное выполнение сельскохозяйственных работ, а также правильное использование техники.

Главный ветврач, кроме общих прав, предоставляемых главным

специалистам, имеет право запрещать любое перемещение по территории хозяйства животных, больных и подозрительных по заразным

болезням; выдавать в установленном порядке ветеринарные документы на животных, сырье и продукцию животноводческого происхождения, вывозимые за пределы хозяйства; давать заключения о причинах падежа животных.

Руководитель производственного подразделения возглавляет коллектив подразделения и организует его деятельность. Он лично или через специалистов, звеньевых и старших по группам:

- устанавливает рабочие задания с учетом квалификации, возраста и состояния здоровья исполнителей;
- знакомит их с нормами выработки, расценками за объем работ, за единицу продукции;
- обеспечивает работников необходимыми средствами труда и транспортом для поездки на работу и обратно, к месту жительства;
- закрепляет за звеньевыми и отдельными работниками технику, рабочий и продуктивный скот и другое имущество;
- организует труд исполнителей, создает безопасные условия труда;
- следит за качеством и сроками выполнения работ, ведет учет труда;
- обеспечивает соблюдение трудовой и производственной дисциплины, выслушивает просьбы и пожелания работников;
- принимает меры по обеспечению эффективного использования и сохранности имущества предприятия;
- организует текущий ремонт зданий, сооружений, транспортных средств и инвентаря.

Руководитель подразделения несет полную ответственность за его деятельность в рамках своих полномочий. Его распоряжения, связанные с производственной деятельностью предприятия, обязательны для всех работников подразделения. Он также имеет право браковать работы, выполненные недоброкачественно, требовать их переделки, отстранять от работы лиц, нарушающих технологию производства и правила эксплуатации техники, ставить на собрании подразделения вопросы о мерах поощрения и взыскания в отношении отдельных исполнителей и вносить их на рассмотрение руководства предприятия.

Круг обязанностей других специалистов и должностных лиц хозяйства определяется спецификой их работы и задачами, поставленными при введении соответствующих должностей.

Тема 3. РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- 3.1. Особенности характера труда руководителя организации.
- 3.2. Цели и оценка деятельности организации
- 3.3. Управленческие полномочия и ответственность.
- 3.4. Лидерство и власть в управлении.

Цель лекции: научиться различать виды и определять границы управленческих полномочий и ответственности руководителей и специалистов инженерной службы и взаимодействующих с ними лиц.

3.1. Особенности характера труда руководителя организации.

Характер труда руководителей вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения.

Выполняя задачи, руководители постоянно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желательного, и возможностями, которые появляются постоянно и их надо увидеть, распознать и использовать во благо организации.

Руководители в организации выполняют многообразные роли. Их классификацию и описание дал известный канадский специалист по менеджменту Г. Минцберг. Он выделил десять ролей менеджера, связанных с межличностными коммуникациями, информацией и принятием решений (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Роли менеджера

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава выполняет обычные обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие во внешних совещаниях, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемщик информации	Получает специализированную информацию для использования в интересах дела; выступает как центр сосредоточения информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты и контакты, связанные с получением информации
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации	Рассылка почты по организациям, вербальные контакты для передачи информации подчиненным
Представитель	Передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы, действует как эксперт	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты изменений, контролирует разработку проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, анализ ситуаций, включающий инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий помехи	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных помех	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации, что фактически сводится к одобрению или принятию всех значимых решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, действия по составлению и выполнению бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий	Ответственный за представительство	Ведение переговоров

переговоры	организации на всех важных переговорах	
------------	--	--

Деятельность руководителя циклична по своей природе. Управленческим циклом называется процесс от постановки проблемы, до ее снятия с контроля.

Для того чтобы достичь профессионализма, руководитель должен отслеживать все свои управленческие циклы, оценивая их как успешные, не очень успешные и неуспешные (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Условная пространственно-временная матрица управленческих циклов руководителя

Решения проблем в управленческой деятельности руководителя	1-й месяц				2-й месяц				3-й месяц				4-й месяц			
	Недели				Недели				Недели				Недели			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Квартальные	→															
Месячные	→				→				→							
Растянутые сроки	→				→				→							
Короткие сроки	→				→				→							
Срочные	→				→				→							
Очень срочные	→				→				→							
Сверхсрочные	→				→				→							
«Горящие»	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
«Вчерашние»	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Примечание:

- – направления стадий управленческого цикла;
- – прерванный управленческий цикл;
- – «сбытый управленческий цикл».

Если руководитель перегружен работой, то он не успевает справляться с координацией всех управленческих циклов одновременно.

Должность – штатная единица организации, характеризующаяся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, его трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя должностным лицом. Должностное лицо имеет право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие правовые последствия.

Каждая должность является носителем определенных полномочий, т. е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

3.2. Цели и оценка деятельности организации

Под целью понимается опредеченная потребность или конечное желательное состояние объекта управления, на достижение которого ориентирована управленческая деятельность.

В системе управления предприятием цели выполняют функции:

- отражают философию предприятия, концепцию ее деятельности и развития, характер и особенности организационной структуры;

- уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и работника, становятся для них ориентиром в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении результатов, ограничить себя, регулировать свои поступки и поведение, что позволяет действовать быстрее и с минимальными затратами;

- составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, поощрения наиболее отличившихся сотрудников;

- сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно обязанности и прилагать дополнительные усилия для их выполнения. Причем сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде;

- официально провозглашенные, служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования предприятия.

Т а б л и ц а 5.1. Способы классификации целей

Классификационный признак	Разновидности
По временному горизонту реализации	Стратегические и тактические
По подсистемам предприятия	Технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные
По приоритетности (своевременности постановки)	Необходимые, желательные, возможные
По форме выражения	Характеризуемые количественно и описываемые качественно
По степени охвата деятельности	Глобальные (общие) и частные (локальные)
По аргументированности постановки	Обоснованные и надуманные
По взаимному соотношению	Безразличные по отношению друг к другу, дополняющие, конкурирующие

Процесс установления целей в зависимости от предприятия может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках предприятия, но для низовых уровней управления они окажутся навязанными, что вызовет их сопротивление. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности с координацией целей, направлением их в одно русло.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде предприятия приводят к тому, что цели приходится пересматривать (корректировать). Одни предприятия это делают по мере накопления изменений, другие – в зависимости от конкретной ситуации, третьи – систематически на основе отслеживания тенденций, не дожидаясь серьезных потрясений.

Методическая обоснованность целепостановки во всех случаях обеспечивается правилами определения целей. Правила эти включают:

1. Описание ситуации, требующей вмешательства (действия) субъекта управления по существенным переменным внутренней и внешней среды.

2. Выявление приоритетов, т. е. первоочередных в сложившейся ситуации направлений деятельности.

3. Выбор в качестве общей цели одного приоритетного направления деятельности.

4. Формулирование цели в терминах желательных конечных результатов.

5. Разложение цели на составляющие исходя из соотношения: цель – средства – результат.

6. Построение графической модели (например, «дерева целей»).

7. Проверка по уровням и вершинам последнего полноты состава подцелей, так как пропуск хотя бы одной означает, что подцель вышестоящей вершины лишается одного из средств своей реализации.

8. Проверка правильности соподчиненности целей и недопущение постановки в один ряд цели и подцели как соответственно функции и аргумента.

9. Исключение альтернативных (противоречивых) целей, ибо их присутствие превратит «дерево целей» в «дерево решений», делать не что надо, а что умеем.

10. Уточнение конфигурации «дерева» с учетом связей между разными ветвями: если среди целей, исходящих из одной вершины, оказывается цель, зависящая от цели, исходящей из одной вершины, подцель этой зависимой цели должна быть «опущена» до соответствующего уровня.

11. Проверка правильности формулировок целей: выяснение того, нет ли целей с разными формулировками, но одинаковыми по сути, дублируемых.

12. Постановка целей как целевых задач перед субъектами управления подсистемами.

13. Переформулирование подцелей, если в первоначальной формулировке они адекватно не воспринимаются или нарушается условие 11.

14. Выделение для каждого управляющего звена из множества целей главной цели, за которую оно будет ответственно перед вышестоящими органами.

15. Установление для каждой цели (подцели) критериев ее достижения и системы показателей для оценки.

Учитывая важность речевой коммуникации в системе управления, приведенные правила целесообразно дополнить требованиями к вербальной формулировке целей.

Хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

1. Начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении: «Подготовить (сделать, выполнить и т. д.) ...».

2. Конкретизирует требуемый конечный результат.

3. Конкретизирует заданный срок достижения цели.

4. Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.

5. Дает количественную характеристику требуемого результата работы, необходимую для подтверждения факта достижения цели.

6. Отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям работника и его непосредственных руководителей.

7. Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.

8. Оговаривает, когда и как должна быть сделана, а также почему.

9. Реальна и достижима, но нелегка.

10. Реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.

11. Исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ.

12. Соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом.

13. Совпадает с интересами исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.

14. Зафиксирована письменно, копии хранятся для справок и контроля у руководителя и исполнителя.

Если целепостановка – это прямая связь между субъектом и объектом, то обратная связь между ними есть оценка реализации целей

(целеосуществление). Ключевым вопросом в оценке эффективности деятельности предприятия является анализ денежных потоков

3.3. Управленческие полномочия и ответственность

Должность – штатная единица организации, характеризующаяся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, его трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя должностным лицом. Должностное лицо имеет право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие правовые последствия.

Каждая должность является носителем определенных полномочий, т. е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

Различают распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные и согласительные полномочия.

1. Распорядительные – обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются.

1.1. Линейные распорядительные предполагают наличие прямой должностной связи между руководителем и исполнителем, в рамках которой первые предписывают вторым что, когда и где те должны делать или не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

1.2. Функциональные распорядительные осуществляются в рамках функциональных связей и сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся линейным руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы (как действовать). Для соблюдения принципа единоначалия объем функциональных полномочий строго регламентируют. Должности: специалисты, руководители служб.

2. Рекомендательные – их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям и исполнителям, как лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. По сравнению с функциональными распорядительными не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера.

3. Контрольно-отчетные – носитель в официально установленных рамках осуществляет проверку деятельности руководителей и исполнителей, требует от них предоставления обязательной информации, осуществляет ее анализ и направляет результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

4. Координационные реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Обладатели имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных объектов структуры управления и направлять в русло, соответствующее целям организации.

5. Согласительные – обладатели в обязательном порядке высказывают в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий. Оформляются грифом согласования, визой, второй подписью.

5.1. Согласительные предохранительные – юрисконсульт, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае в своей визе он указывает наличие недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предохранительные согласительные полномочия.

5.2. Согласительные блокирующие (параллельные) – их обладателем является главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, финансовые решения вообще не могут состояться.

Объем полномочий определяется:

- объемом ресурсов (количеством подчиненных, которым менеджер отдает указания);
- объемом финансовых средств, которыми менеджер распоряжается без согласования с вышестоящими менеджерами;
- стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия по их выполнению и их последствия. Различают общую ответственность должностного лица, объектом которой является создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности, и функциональную, которая связана с выполнением конкретной работы

и является уделом исполнителя.

На предприятиях любых организационно-правовых форм разрабатываются и утверждаются штатная численность и штатное расписание. Наименование должностей служащих и профессий рабочих в них должно соответствовать республиканским Квалификационным справочникам должностей служащих (КСД) и Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (ЕТКС) (ст. 19 и ст. 61 Трудового кодекса Республики Беларусь).

Перечень должностей служащих и профессий рабочих, имеющих место в КСД и ЕТКС, содержится в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» ОКРБ 006-2009 (далее – ОКПД) [39]. ОКПД содержит наименования основных (базовых) должностей служащих с соответствующими уточнениями, если это необходимо. Наименования производных должностей служащих в ОКПД не включены. Они устанавливаются штатными расписаниями предприятий. Должностные обязанности производных должностей определяются на основании должностных обязанностей соответствующих базовых должностей и конкретизируются в должностных инструкциях.

Уточнение наименований должностей служащих и отнесение их к соответствующим категориям исходя из сложности работ, составляющих содержание труда служащих, а также наименований профессии рабочих и отнесение их к соответствующим разрядам позволяет предприятиям правильно определить размеры окладов (ставок).

Наниматель вправе на основе имеющихся в ОКПД профессий присвоить рабочему производную профессию, если того требует организационная структура. Функции руководства рабочими возлагаются на бригадиров, звеньевых и находят отражение в рабочих инструкциях. Применение производной профессии «старший» уместно лишь в тех случаях, когда рабочему вменяются в обязанности некоторые организационные функции и функции руководства, не предусмотренные в тарифно-квалификационной характеристике, не предполагаются технологическим процессом, а создание бригад и звеньев является нерациональным. По производной профессии «старший» тарифные коэффициенты могут быть повышены до 10 % по сравнению с тарифным коэффициентом по основной профессии.

3.1. Власть, лидерство и конфликты

Существует определенное различие между управлением и лидерством.

Лидерство – возможность вести за собой людей. **Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Говоря о влиянии, мы имеем в виду ситуацию, когда один человек вносит изменения в поведение другого. Как правило, влияние может оказываться только с помощью идей (К. Маркс).

Власть означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

- власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т. е. она существует не только тогда, когда используется;

- власть является функцией взаимозависимости, т. е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;

- власти не является абсолютной, т. е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Виды власти.

В компании должен существовать **баланс власти**. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Власть зависит от личности и ситуации. Существует **власть подчиненных над руководством** (например, контракты, которые могут получить артисты и спортсмены).

Основные виды власти:

- власть, основанная на принуждении. Влияние через страх;
- власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.

- **Экспертная** – разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.

- **Харизматическая власть.** Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).

- **Законная власть** – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях. Может вредить организации. Подчиненные не хотят менять уклад руководства, структуру.

Власть должности возникает не из самой должности, а делегирует ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будет выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Формальная и реальная власть.

Понятие «власть» и «влияние» взаимосвязаны, но это одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не имеет влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими. В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

Реальная власть – это власть как должности, так и влияние и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Понимание власти и влияния тесно связано с лидерством.

В основе лидерства лежит отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или

на занимаемой позиции в организации. Власть – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Существует несколько подходов к проблеме лидерства:

- **Поведенческий подход** – стиль руководства как манера поведения. Авторитарное и демократичное руководство. Первое не имеет успеха у зрелых подчиненных, второе, по сути, означает децентрализацию.

- **Ситуационный подход** – наличие ситуационных факторов обуславливает различное поведение в различных ситуациях. Возможно переформировывать группы для психологической совместимости.

- **Адаптивное руководство.** Менять стиль руководства на протяжении карьеры. К. Арджирис: «Лучший стиль руководства адаптивный, т. е. ориентированный на реальность».

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является **теория лидерства К. Левина (1938 г.)**.

Она выделяет три стиля лидерства:

- **авторитарный** стиль лидерства характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

- **демократический** стиль лидерства опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение,

гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

- **либеральный** стиль лидерства отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Способы реализации власти.

Последнее время наблюдается снижение разрыва в образовании между руководителем и подчиненными. **Убеждение** – эффективная передача своей точки зрения. К исполнителю переходит часть власти руководителя. Но убеждение медленно воздействует на объект. **Участие** – привлечение к управлению. Исполнители вдохновляются потребностями более высокого уровня.

Распорядительство можно представить как прямое руководство. Под **распоряжением** понимается сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. В него входят постановка обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений, инструкции о порядке выполнения заданий. Распоряжение по своей сути должны соответствовать стратегии организации; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными, организационными ресурсами; позволять проверять и оценивать результаты действий. **По способу отдачи** распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными. **По форме** распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами. Распоряжения могут усиливаться рядом мер воздействия на исполнителя: убеждением, апелляцией к логике, пожеланием или просьбой, обещанием вознаграждения, угрозами.

Неправильное пользование способами реализации власти может породить конфликтные ситуации.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Функциональный конфликт повышает эффективность организации.

Типы конфликтов:

- Внутриличностный – два несовместимых распоряжения от руководителя.

- Межличностный, например, из-за ограниченности ресурсов.

- Между личностью и группой.

- Межгрупповой, например, профсоюз и администрация.

Причины конфликтов:

- распределение ресурсов,
- взаимосвязь задач,
- различия в целях, ценностях, жизненном опыте, манере поведения,
- плохие коммуникации.

Управление конфликтами:

- **Структурные методы.** Разъяснение требований, координационные механизмы – цепь команд, общие для организации цели (синергия, призыв не раскачивать лодку), эффективное вознаграждение по верным критериям (не выручка, а прибыль).

- **Межличностные методы.** Уклонение, сглаживание (девиз: «мы все – одна команда»), принуждение (любой ценой добиться своего), компромисс (частичное принятие точки зрения другой стороны).

Тема 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

4.1. Функции управления. Определение, классификация. Содержание функций общего назначения.

4.2. Классификация методов управления.

4.3. Организационно-распорядительные, экономические и социальные методы достижения порядка и дисциплины.

Цель лекции: познакомить с методами управления, применяемыми для достижения порядка и дисциплины на предприятии.

4.1. Функции управления. Определение, классификация. Содержание функций общего назначения

В теории управления производством вопрос о функциях управления один из центральных, поскольку касается сущности и содержания управленческой деятельности. Анализ функций управления, их четкая, обоснованная классификация имеют важное значение для разработки научных основ построения аппарата управления, определения его структуры и меры централизации и децентрализации функций и отдельных работ, установления круга прав и обязанностей структурных звеньев (отделов, секторов, групп), каждого управленческого работника и др.

Каждая из конкретных функций управления создается для обеспечения целенаправленного воздействия на тот или иной объект (элемент) производства. Происходит обособление различных функций,

таких, как управление технологическими процессами, техническим обеспечением производства, кадрами, финансами и т. д. Специфика управляемого объекта определяет содержание этих функций. Каждая функция объединяет те виды управленческих работ, которые характеризуются общностью объекта, цели и результатов.

Слово «функция» (от лат. *functio* – исполнение, осуществление) означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Функции управления выполняют роль связующего звена в ряду основных категорий науки управления, занимая одно из его ключевых мест.

Каждая функция управления как самостоятельный целенаправленный вид деятельности подразделяется на отдельные части: операции, элементы. Например, в осуществлении функции планирования сельскохозяйственного производства, кроме экономистов, принимают участие агрономы, зооинженеры, другие руководители и специалисты. Каждый из них выполняет определенную операцию. Знание объема этих операций дает возможность определить численность необходимых работников для выполнения каждой функции, построить аппарат управления более рационально и целенаправленно.

Функции управления отличаются многообразными формами проявления и содержания, что и обуславливает их классификацию по многим признакам. В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технический, организационный и т. д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Если рассматривать управление всем общественным производством, то здесь можно выделить функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения – управление финансами, торговлей, материально-техническим снабжением.

Различают общие (основные) и конкретные (специальные) функции управления. основополагающее значение имеет классификация функ-

ций, отражающая содержание процесса управления, его стадии: планирование, организацию, координирование, регулирование, контроль, учет и анализ. Эти функции называют **общими (основными)**. В них отражаются целевая направленность и те задачи, которые должно решать управление как часть совокупного общественного труда. Они существуют в каждой управляющей системе и на каждом уровне управления. Конкретные функции обычно связывают с разделением управленческого труда.

Планирование означает преднамеренный и сознательный выбор решения о том, что делать, как делать, кому и когда делать. Планирование предшествует выполнению всех других управленческих функций, поскольку оно призвано сформулировать цели и задачи предприятия, пути, средства и методы их достижения. В целом планирование – это первая и исходная функция управления. Данная функция является основополагающей среди других основных функций.

Функция **организации** призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядка их взаимодействия: формирование управляемой и управляющей систем, определение места и роли каждого работника в системе и распределение их по подразделениям и звеньям, организация четкого взаимодействия между ними, разработка документов, регламентирующих деятельность всего аппарата управления, отдельных служб и работников, с тем, чтобы обеспечивалось заданное течение производственного процесса и выполнения всех функций в соответствии с программой.

Организация представляет собой не только деятельность по созданию и упорядочению предприятия как объекта управления, но и работу по формированию субъекта управления – системы органов, призванных осуществлять его. Тем самым определяются обязанности и права должностных лиц и исполнителей, характер взаимоотношений между подразделениями и трудовыми коллективами, а также внутри них.

Функция организации управления строится на основе шести известных принципов организации производства: специализация, пропорциональности, параллельности, прямооточности, непрерывности и ритмичности.

Координирование заключается в согласовании различных процессов управления, действий различных исполнителей во времени и в пространстве. Его цель – найти баланс в работе отдельных служб, ру-

ководителей и специалистов предприятия, подчинение различных, иногда противоречивых интересов главной цели. Необходимость в координации существует всегда. Следует отметить, что при точно намеченных планах и хорошей организации большая часть работы по координации осуществляется как бы автоматически.

Процесс управления не завершается на функциях планирования, организации и координирования. В процессе деятельности предприятия (организации) неизбежно возникают задачи сохранения и поддержания системы в работоспособном состоянии, ее усовершенствования и развития. Решение этой задачи составляет сущность еще одной основной функции управления – регулирования.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Менеджер должен понимать, что ни прекрасно составленные планы, ни совершенная структура организации сами по себе не побуждают людей к работе. Функция мотивации призвана обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей.

Контроль заключается в систематической проверке всех сторон деятельности объекта управления в соответствии с установленными требованиями или принятыми решениями. Другими словами, это обеспечение реализации поставленных целей. Процесс контроля предполагает установку стандартов (нормативов), измерение фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, когда они существенно отличаются от установленных стандартов (нормативов). Одним из важнейших элементов контроля является учет, позволяющий подвести итоги выполнения плана или определенных его этапов. Контроль – самая продолжительная функция управленческого процесса, поскольку он осуществляется в течение всего времени реализации решения.

К принципам контроля относятся: действенность (эффективность), непрерывность, всесторонность, гласность, широкое участие в нем трудящихся.

Существует три вида контроля – *предварительный, текущий и заключительный*. Они имеют одну и ту же цель – способствовать то-

му, чтобы получаемые фактически результаты, как можно ближе были к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

С контролем органически связана функция **учета и анализа**, которая придает убедительность всем видам и формам контроля. Функция учета состоит в том, чтобы, с одной стороны, дать характеристику выполнения плана, с другой – сделать данные учета основой для анализа и разработки нового плана.

Таким образом, основные (общие) функции управления присущи любой системе управления, в единстве обеспечивают цельность процесса управления.

Конкретные функции управленческого персонала включают:

- общее руководство;
- прогнозирование и технико-экономическое планирование;
- оперативное управление производством;
- управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием;
- управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания;
- управление трудовыми ресурсами и социальным развитием;
- управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции;
- управление капитальным строительством и реконструкцией;
- управление финансовыми ресурсами и учет;
- управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством.

Общее руководство выполняет всю работу по проектированию и совершенствованию системы и методов управления, а также разрабатывает соответствующие организационные процедуры, обеспечивающие единство действий всего аппарата управления, то есть оно является интегрирующей функцией, объединяющей все другие функции в направлении достижения общей цели данной системы.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. Выполнение этой функции включает такие работы, как разработка долгосрочных прогнозов и планов по всем направлениям деятельности предприятий; технико-экономическое обоснование направления капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной и т. д.

Функция оперативного управления производством призвана обеспечивать необходимое согласование действий всех звеньев предприятия, выполнять такие работы, как оперативно-календарное планирование предприятия, отделений, бригад, ферм и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т. д.) и контролировать ход подготовки ресурсов к работе; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание эта служба призвана уделять увязке, согласованию оперативной работы всех других служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства.

Осуществляют эту функцию в основном работники диспетчерской службы и руководители подразделений, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства в современных условиях является одной из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии и связанной с ней технической подготовки производства, а также соответствующей им организации производства и труда по отраслям: участие в разработке организационно-производственной структуры хозяйства, специализации и концентрации производства по подразделениям и т. д.

Выполняют эту группу функций отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, другими специалистами инженерного профиля. В задачу этой группы функций входят обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обслуживание подразделений основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, обеспечение рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива – функция, выполнением которой заняты, кроме руководителей хозяйств и подразделений, специалисты по кадрам, планово-экономического отдела. К числу их работ относятся: комплектование и

учет кадров; подготовка, переподготовка и повышение их квалификации; научная организация труда и заработной платы; охрана труда и техника безопасности. Все большее значение приобретают создание благоприятного социального и психологического климата в трудовых коллективах, воспитание работников в духе коммунистического отношения к труду. Это должно найти широкое отражение в планах работы соответствующих работников и служб, планах социального развития трудовых коллективов, в коллективном договоре администрации и профсоюзной организации.

Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений и другие работники.

В крупных сельскохозяйственных предприятиях, тем более в производственных объединениях, создание самостоятельной службы снабжения и сбыта является необходимым.

Управление капитальным строительством и реконструкцией - особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.), так и по приобретению материалов и контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т. д.

Управление финансовыми ресурсами и учет выполняют руководители предприятия, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

Управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством выполняют заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций управления.

Каждая из перечисленных функций делится на подфункции, работы, являющиеся также объективно необходимыми. Подфункция, работа – это часть функции, имеющей конкретную цель, заканчивающуюся определенным практическим результатом. Само наименование работы показывает, чем она завершается. Так, подфункцией руководителя хозяйства является прием рабочего на работу; оформление его – для инспектора по кадрам; начисление заработной платы – для бухгалтера и т. п. Если действие не заканчивается определенным практическим результатом, то его можно считать операцией (например, осуществле-

ние связи, доведение решений до исполнителей, получение первичной информации, телефонные переговоры и др.).

Таким образом, весь комплекс указанных функций управления сельскохозяйственным предприятием можно разделить на функции: общего руководства, специализированного (функционального) и технического обслуживания. Соответственно и управленческий персонал разделяется на три категории: линейный, функциональный и вспомогательно-технический.

Работников управления, исходя из выполняемых ими функциональной роли и вида работ, можно разделить на три большие группы:

- руководители, к которым относятся работники, наделенные правом принятия решений;
- специалисты – работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими отдельными процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений для руководителей по своей области деятельности;
- вспомогательно-технические работники, обеспечивающие первые две группы своевременной и достоверной информацией для принятия решений, создающие условия для реализации основных функций управления.

Специализация управленческих работников составляет основу функционального построения аппарата управления, тогда как специализация по уровням управления – основу линейного соподчинения нижестоящих вышестоящим.

4.2. Методы управления. Определение, содержание методов управления

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Методы управления – это способы, приемы, средства воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей и задач. Они определяются социально-экономическими условиями общества.

Существует несколько классификаций методов управления. К человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация методов по содержанию воздействия: эко-

номические, административные и социально-психологические. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Именно они определяют поведение людей.

Руководитель в процессе работы имеет дело с тремя относительно самостоятельными объектами: индивид, группа и организация. Каждый из этих объектов создает специфические проблемы, а значит, требует к себе соответствующих методов; часть из которых применима к каждому из трех объектов, применение других ограничено каким-либо одним. Методы управления можно разделить на три группы.

1. Воздействие на поведение индивида (по отношению к отдельному работнику организации):

- прямое (приказ, задание);
- через мотивы и потребности (стимулирование);
- через систему ценностей и норм (развитие организационной культуры);
- через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организациях).

2. Применительно к группе (звено, бригада):

- целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, психологическим признакам, размещению рабочих мест);
- сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использование социально-психологических и иных факторов).

Т а б л и ц а 4.1. **Организационный механизм руководителя**

Группа методов	Признаки	Инструментарий
Организационно-распорядительные	Прямое и быстрое воздействие на управляемый объект Однозначное, как правило, выполнение поставленной задачи Обязательное выполнение предписаний Подчиненный имеет право обжаловать предписание у вышестоящего органа Невыполнение предписаний рассматривается как нарушение дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания	Организационное воздействие (регламентирование, нормирование, инструктирование) Распорядительное воздействие (формы – приказы, распоряжения, указания, постановления, решения, планерки, совещания)
Экономические	Воздействие на экономические интересы объекта, что побуждает его действовать в нужном направлении без видимого вмешательства органа управления Объект управления имеет возможность	Плановое ведение хозяйства Экономический анализ Стимулирование труда Рабочая сила Рыночное ценообразование

	выбора средств и методов выполнения поставленной задачи Постепенное, длительное воздействие на процесс производства Нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономическом положении	Ценные бумаги Кредитование и лизинг Налоговая система Страхование Формы собственности
Социальные	Направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда	Социальное планирование Социологические методы исследований Анализ и учет личностных качеств Мораль Партнерство Соревнование Общение Переговоры Конфликт
Психологические	В чистом виде используются редко, чаще для правильного выбора методов управления конкретной ситуацией	Психологическое планирование Владение достижениями в психологии и методами исследований Типы личности Темперамент Черты характера Направленность личности Интеллектуальные способности Психологические образы Способы психологического воздействия Эмоции Настроение Стрессы Обстоятельства жизни

3. На уровне организации:

- согласование формальной и неформальной структур;
- привлечение исполнителей к выработке решений;
- командообразование на разных уровнях.

Т а б л и ц а 4.2. **Типы характера действий руководителя по организации управления**

Тип	Характеристика
1	По образованию, созданию, формированию целого как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения управляющей системы
2	По формированию частей целого (подсистем управляющей системы)
3	По обеспечению внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия частей управляющей системы

4	По приведению управляющей системы и ее частей в соответствие с целями, стратегией и характером объекта управления
5	По адаптации системы управления к внешней среде

Под **экономическими методами** понимается система мероприятий, влияющих на исполнителей косвенно, и направляющая их деятельность в нужном направлении под воздействием экономических стимулов и рычагов.

С помощью экономических методов органы управления создают объекту экономические условия для решения его экономических проблем и реализации интересов.

Признаки экономических методов:

1) характерно экономическое стимулирование исполнителей, что побуждает управляемый объект действовать в нужном для субъекта управления направлении без его особого вмешательства;

2) объект управления имеет возможность выбирать средства и методы в выполнении поставленной задачи;

3) постепенное освоение и длительное воздействие на объекты управления;

4) нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается дисциплинарным взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономических интересах.

К группе экономических методов относят: *плановое ведение хозяйства, экономический анализ, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, кредитование и лизинг, налоговая система, страхование, формы собственности.*

Для создания организационного порядка и дисциплины можно использовать следующие из них:

- *оплату труда* (до работников доводится, что и как нужно делать или не делать, и правильное поведение подкрепляется материально);

- *рабочую силу* (подбирают или оставляют в организации тех работников, которые не умеют работать плохо; когда на рынке рабочей силы избыток работников данной профессии, руководитель может выбирать лучших или уволить худших);

- *кредитование* (инструмент торга с работниками);

- *рыночное ценообразование* (уровень заработной платы в организации устанавливается в соответствии со спросом на продукцию этой организации, а косвенно – на стоимость знаний и умений работников).

Организационно-распорядительные методы имеют самостоятельное значение, поскольку необходимы во всяком управлении объ-

ектом, построенном на принципах подчиненности одного звена другому. Кроме того, являются связующим звеном для осуществления иных методов.

Признаки организационно-распорядительных методов: прямое и быстрое воздействие на управляемый объект;

- однозначное, как правило, решение исполнителями сложившейся ситуации;

- обязательное выполнение указаний;

- защита прав подчиненных, осуществляемая вышестоящим органом в порядке подчиненности или судом;

- невыполнение предписаний рассматривается как нарушение трудовой дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания.

В данной группе методов выделяют методы организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие отражает статику управления и включает:

- организационное *регламентирование*, которое основано на законодательстве и нормативных актах организации, что позволяет определить границы управления на каждом уровне и звене;

- организационное *нормирование* – нормативы, определяющие технические, технологические, организационные границы решений;

- организационное *инструктирование* определяет порядок выполнения работ, действий исполнителей.

Методы распорядительного воздействия позволяют регулировать и устранять возникающие помехи и отклонения. Формами распорядительного воздействия выступают приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, проведение планерок, совещаний.

Все системы контроля, несмотря на их многообразие, основаны на идее обратной связи и на единых элементах функции контроля (этапы процесса контроля, технология контроля, задачи).

Процесс контроля включает три этапа:

- 1) установить показатели деятельности объекта, которые должны оцениваться, и диапазон допустимых отклонений;

- 2) измерить фактически достигнутые результаты и определить отклонения от установленных величин;

- 3) провести корректировки, если результаты существенно отличны от установленных.

Виды контроля определяются обратной связью:

а) предварительный (до фактического начала работ – анализ деловых качеств, необходимых для работы; качества материальных ресурсов; разработка бюджета финансовых ресурсов);

б) текущий (осуществляется в ходе проведения работ и проводится как измерение результатов после завершения этапов работ);

в) заключительный (обратная связь после всей работы – для планирования работ в будущем и мотивации).

Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При этом контроль над процессом труда ведется самими работниками. Применяется в простейших организациях (ремонтная мастерская, СТО) при выполнении сложных работ, когда никто не знает, как и что делать (знания приходят по мере развертывания трудового процесса).

Прямой контроль способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека.

Процесс труда можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда. При этом стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) содержания труда, стандартизацией выпуска определяются результаты труда (параметры изделия, норма выработки), а стандартизация навыков и знаний предполагает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников.

Задача каждого руководителя – умело управлять настроением подчиненных, способствовать удовлетворению их потребностей в самореализации. Для этого и служат **социально-психологические методы** управления, основанные на использовании соответствующих факторов функционирования коллектива. К ним относятся прежде всего социальное планирование, социальная преемственность и профилактика, регулирование и нормирование, обмен опытом, профессиональная учеба кадров, соревнование, моральное стимулирование, оптимальное сочетание убеждения и принуждения, правильно поставленная критика. Здесь очень важны доверие между подчиненными и руководителями, привлечение работников к управлению, гарантии сохранения работы, своевременность выплаты заработной платы, внимание к условиям труда и быта и т. д.

В системе средств социально-психологического воздействия особую роль играют такие категории, как коллектив и личность, авторитет и лидерство, стиль управления, ораторское искусство, служебная этика.

Главная цель *социального планирования* – предвидение возможных социальных изменений в коллективе и умелое приспособление к ним. Объектами социального планирования выступают социальная и квалификационная структура коллектива, образовательный уровень работников, их материальное благосостояние и жилищные условия, условия труда, социальные отношения в коллективе.

Моральное стимулирование бывает коллективным (когда поощряется весь коллектив за общие результаты работы) и индивидуальным. Коллективное поощрение активизирует деятельность людей, направленную на координацию, кооперацию и взаимопомощь.

Социально-психологическую основу морального поощрения составляют искреннее уважение и доверие, всегда возникающие к человеку или коллективу, хорошо делающим свою работу. Одна из форм морального поощрения, которой не следует пренебрегать, – почетные награды и присвоение почетных званий. Когда Наполеона упрекали за то, что он раздает своим ветеранам «игрушки» (награды), великий полководец ответил: «Игрушки управляют людьми».

Критика позволяет вскрывать недостатки в работе и устранять их. Высшая ее форма – критика делом; поучительный пример всегда был лучшим способом воздействия на окружающих. Руководитель должен чаще информировать коллектив о достижениях отдельных подразделений и работников.

Социальная преемственность, сохранение традиций коллектива обеспечивается за счет различных мероприятий – празднования памятных событий, организации фотостендов, издания брошюр и буклетов, посвященных истории предприятия и т. п. К средствам социальной профилактики относятся предупреждения, выносимые в отношении отдельных лиц и коллективов, контроль за нарушениями трудовой дисциплины и обязательств, меры дисциплинарного воздействия (лишение премии, объявление выговора, понижение в должности, перевод на другой участок работы, увольнение). Хотя по форме это административные акции, они всегда имеют социально-психологический резонанс.

Похвала – один из самых эффективных инструментов обратной связи между руководителями и подчиненными; при этом важно выбрать для нее подходящее время, место и форму. Она может быть как прямой, так и косвенной (в виде искреннего интереса к личности работника, его забо-

там и нуждам). Если к деньгам люди быстро привыкают, что ослабляет действенность их как стимула, то благожелательные речи, как правило, никогда не надоедают. Но при этом следует продумывать «дозировку» и не прибегать к этому средству слишком часто. Нужно также понимать, что совсем не обязательно подчиненный в ответ на добрые слова будет проявлять безудержное служебное рвение.

Среди средств социально-психологического воздействия на работников особое место принадлежит *соревнованию (конкуренции)*. Стремление выделиться из себе подобных, добиться признания своих способностей, повысить свой рейтинг у окружающих – естественная психологическая потребность человека. Руководители предприятий должны умело пользоваться этим, создавая в коллективе атмосферу здоровой конкуренции.

Авторитет любого руководителя или специалиста во многом определяется его личностными качествами. Они весьма разнообразны и подразделяются на несколько групп: интеллектуальные, нравственные, деловые, импульсно-волевые.

К интеллектуальным качествам относятся эрудиция, память, широта интересов, интуиция, умение логично излагать свои мысли, способность генерировать идеи и др.

Нравственные качества – это порядочность, честность, обязательность, вежливость (или напротив – лживость, необязательность, хамство и т. п.).

Деловые качества выражаются в способности руководителя определять цели и задачи коллектива, организовать его работу, создавать деловую обстановку и благоприятный психологический климат. К деловым качествам можно отнести профессионализм, предприимчивость, бережливость, оперативность и др. Говоря о деловых качествах, надо иметь в виду, что важнейшим элементом организаторских способностей является ответственность, которую часто называют стержнем, связующим воедино все другие качества. Ответственность – это свойство человека, проявляемое только в активной, самостоятельной деятельности.

Одно из важнейших деловых качеств руководителя – предприимчивость, которая, однако, должна быть разумной. Существенный элемент предприимчивости – наличие ситуации выбора. Не бывает безвыходных положений, и задача руководителя – найти его. Предпринимательская деятельность только тогда приносит прочный успех, когда она социально ответственна и этична.

Импульсивно-волевые качества – это самообладание, выдержка, решительность, способность пойти на риск, твердость характера, самостоятельность, мужество признать свои ошибки и др.

Для руководителей и специалистов, призванных принимать и разрабатывать управленческие решения, крайне важны такие волевые качества, как решительность, настойчивость, смелость (но не показное упрямство).

Личностные качества человека поддаются тренировке и развитию несмотря на то, что привычка является его второй натурой. Поэтому так важно каждому работнику развивать в себе лучшие качества, способствующие росту его авторитета.

При анализе качеств руководителя нужно учитывать и специфику дела, которое он ведет. Одно дело администратор, другое – специалист. Мало того, один и тот же руководитель должен обладать порой самыми противоречивыми качествами и проявлять их в зависимости от того, какой характер имеют принимаемые им решения, какая проблемная ситуация разрешается. Одно решение требует смелости, другое – осторожности; одно – быстроты, другое – выдержки; одно – умения анализировать, другое – решительных действий и т. д.

Руководитель предприятия должен располагать по возможности полной социальной структурой коллектива.

Трудовой коллектив для решения проблемы дисциплины можно разделить по критериям «прогрессивности» и мотивации:

По признаку «прогрессивности» коллектив можно разделить на три части: передовая (творческие личности с ярко выраженной самомотивацией к деятельности); средняя (трудолюбивые и исполнительные работники, ориентированные на материальное вознаграждение); отсталая (нарушители трудовой дисциплины, бездельники, «несознательные» и не определившиеся в жизни сотрудники, способные работать только под административным принуждением).

По признаку мотивации в коллективе можно выделить преимущественно ориентированных на:

- самомотивацию, готовых выполнять интересные, с их точки зрения, и сложные задания;
- моральное поощрение, готовых выполнять сложные задания, лишь бы их выделили из общей массы и публично или наедине (кому как нравится) похвалили (например, вручили грамоту);
- материальное поощрение;
- принуждение.

Для повышения дисциплины рекомендуется:

1. Следить за половозрастной структурой коллектива. Желательно соблюдение паритета в соотношении мужчин и женщин, если это позволяет производство. Помните, что «в прорыве» лучше опираться на молодежь до 30 лет, в стадии стабильной и надежной работы – на 40-летних, там, где требуется значительный опыт и квалификация – делать акцент на 50-летних.

2. Генеральную линию держать на повышение уровня образования и культуры, так как недоброкачественная работа, брак, конфликты – результат работы чаще всего малообразованных людей. Они не то чтобы плохие, или делают специально, просто у них не хватает квалификации найти выход из положения.

3. Содействовать укреплению семейных отношений. Семейный человек более надежен. Он больше заинтересован в постоянном хорошо оплачиваемом месте, что оказывает положительное влияние на снижение текучести кадров на предприятии.

Тема 5. РИСКИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

5.1. Структура и функции современных систем управления риском в предпринимательской деятельности

5.2. Значение информации в принятии управленческих решений. Классификация информации и требования, предъявляемые к ней.

5.3. Понятие и виды управленческих решений.

5.4. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

5.5. Технология выработки и реализации управленческих решений.

Цель лекции: дать представление о порядке анализа ситуации, выработке решения и его реализации на предприятии.

5.1. Структура и функции современных систем управления риском в предпринимательской деятельности

5.2.

Без риска нет предпринимательства, но риск предполагается разумный, строго рассчитанный. Риск, с одной стороны, – это вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование

ресурсов. Иначе говоря, риск есть угроза того, что предприниматель понесет дополнительные издержки сверх запланированных, получит доход ниже того уровня, на который он рассчитывал.

С другой стороны, риск может быть сопряжен с положительным результатом от реализации рискованного решения. При этом, чем выше степень риска, тем больший положительный результат может быть в итоге получен. Й. Шумпетер в книге «Теория экономического развития» пишет о том, что если риски не учитываются в хозяйственном плане, тогда они становятся источником, с одной стороны, убытков, а с другой – прибылей²⁴. Тем не менее, неоправданный риск представляет собой крайность, которая именуется авантюрой.

Поэтому важное место в деятельности предпринимателя занимает анализ и прогнозирование возможных потерь при совершении определенных операций, сделок, при принятии решений. Имеется в виду анализ не расхода ресурсов, которые обусловлены характером и масштабом предпринимательской деятельности, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, которые возникают вследствие отклонения реального хода процесса от задуманного.

Оценить вероятность непредвиденных потерь можно только тогда, когда знаешь все виды потерь, связанных с предпринимательской деятельностью и умеешь их измерить или рассчитать.

Потери, которые могут возникнуть в предпринимательской деятельности, разделяют на:

- материальные;
- трудовые;
- финансовые;
- потери времени;
- специальные виды потерь.

Материальные потери – это дополнительные затраты или прямые потери имущества, сырья, продукции, энергии и другие потери, которые не были предусмотрены в расчетах предпринимателя, а произошли в связи с неблагоприятными условиями, непредвиденными обстоятельствами.

Трудовые потери представляют собой потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами: несчастный случай, болезнь и т. д. Трудовые потери измеряются в человеко-часах. Перевод трудовых потерь в денежное выражение осуществляется путем умножения человеко-часов на стоимость (цену) одного часа.

Финансовые потери можно оценить в виде прямого денежного ущерба, связанного

с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов,

потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денег из предусмотренных источников, при не возврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию и услуги. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным изъятием средств предприятий в государственный (республиканский, местный) бюджет.

Наряду с окончательными, безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в денежное измерение, необходимо установить, к каким потерям прибыли способны приводить случайные потери времени.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном и, тем более, в стоимостном выражении.

Очень важно что бы риск был управляемым, допустимым и существенно не сказывался на предпринимательской деятельности в целом. В этой связи выделяют следующие области риска:

1. Область, в которой потери не ожидаются, называют безрисковой зоной. Ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли над ожидаемой).

2. Под областью допустимого риска понимается область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли. Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

3. Следующую, более опасную область называют областью критического риска.

Это область, характеризующаяся возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли и достигающих в пределе величины полной расчетной выручки от предпринимательства, представляющей сумму затрат и прибыли. Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в максимуме могут привести к невозместимой потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. В последнем случае предприниматель не только не получает от сделки никакого дохода, но несет убытки в сумме всех бесплодных затрат.

4. Кроме области критического риска, целесообразно рассмотреть область катастрофического риска. Она представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя.

Современный предприниматель должен владеть искусством управления риском.

Главная задача управления риском состоит в том, что будущий предприниматель должен уметь:

- обнаружить область повышенного риска;
- оценить степень риска;
- разработать и принять меры, предупреждающие риск;
- в случае, когда уже ущерб имеет место, принять меры к оптимальному его возмещению;
- уметь анализировать и предупреждать риск.

Лучше предотвращать будущую ошибку, чем сожалеть о прошлом прегрешении.

Классификация предпринимательских рисков

Все многообразие предпринимательских рисков можно классифицировать по соответствующим основаниям или признакам в зависимости от цели проводимого исследования. Рассмотрим некоторые наиболее общие виды классификации.

В зависимости от возможного результата (искового события) риски можно подразделить на две большие группы: чистые, спекулятивные и фундаментальные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. Фундаментальные риски связаны с обстоятельствами непреодолимой силы.

В зависимости от продолжительности во времени предпринимательские риски

можно разделить на кратковременные и долгосрочные. Кратковременные – это те риски, которые угрожают предпринимателю в течение небольшого известного отрезка времени, например, транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки груза, или риск неплатежа по конкретной сделке. К долгосрочным рискам относятся те риски, которые непрерывно, почти постоянно, угрожают предпринимателю.

В зависимости от основной причины возникновения предпринимательские риски делятся на следующие категории:

- природно-естественные;
- экологические;
- политические;
- транспортные;
- другие

К природно-естественным относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и др. Экологические риски – это риски, связанные с загрязнением окружающей среды. Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками груза автомобильным, морским, речным, железнодорожным транспортом, самолетами и т. д. Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйственного субъекта.

К политическим рискам относятся:

невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т. п.;

введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т. д.);

неблагоприятное изменение налогового законодательства;

запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа. В этом случае обязательство перед экспортерами может быть выполнено только в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения.

По структурному признаку предпринимательские риски можно разделить на: имущественные, производственные, торговые, финансовые.

1. Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина-предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п.

2. Производственные риски – это риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и, прежде всего, с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

3. Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т. п.

4. Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т. е. денежных средств).

Финансовые риски подразделяются на два вида:

- 1) риски, связанные с покупательной способностью денег;
- 2) риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие

разновидности рисков:

- инфляционные;
- дефляционные;
- валютные;
- риски ликвидности.

Инфляция означает обесценивание денег и, соответственно, рост цен.

Дефляция – это процесс, обратный инфляции, он выражается в снижении цен и, соответственно, в увеличении покупательной способности денег.

Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери.

Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходит падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой при проведении внешнеэкономических кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски) включают в себя следующие подвиды рисков:

- риск упущенной выгоды;
- риск портфеля ценных бумаг;
- риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды – это риск наступления косвенного финансового ущерба (недополученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия, например, страхование, инвестирование и т. п.

Риск портфеля ценных бумаг – это риск вложения денег в ценные бумаги, формирование портфеля ценных бумаг.

При оценке инвестиционного качества ценной бумаги рейтинговые компании выделяют следующие риски, классифицируя их по различным признакам:

Риски прямых финансовых потерь включают в себя: биржевой риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся: риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т. п.

Риск банкротства определяется опасностью потерь предпринимателя в результате неправильного способа вложения капитала и наступающей в следствие этого его неспособности рассчитаться по взятым на себя обязательствам. В результате предприниматель становится банкротом.

Кредитный риск – это риск неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитному риску относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

С точки зрения возможности принятия мер, компенсирующих потери от рисков, в классификации выделяют две группы рисков:

1) страхуемые риски – риски, которые поддаются количественному определению и финансовому измерению и подлежат страхованию;

2) нестрахуемые риски – форс-мажорные риски, оценить уровень которых

невозможно, а также масштабные риски, которые никто не готов принять на себя

5.2. Значение информации в принятии управленческих решений. Классификация информации и требования, предъявляемые к ней

В процессе управления руководители и специалисты постоянно имеют дело с информацией, так как на ее основе осуществляется принятие управленческих решений.

Значение информации в процессе принятия решения на различных стадиях неодинаково. Например, при постановке цели решения важен объем информации, а при доведении решения до исполнителя важна скорость доведения информации.

В современных условиях значение информации в процессе управления неоднозначно. С одной стороны, постоянное увеличение объема информации создает трудности в процессе ее обработки и скорости принятия решения, с другой – увеличение информации по конкретным вопросам позволяет принять более качественное управленческое решение.

Классификация информации необходима для комплексного и системного подхода к управлению. *Она классифицируется по различным критериям:*

1. По форме отображения:

- слуховая;
- зрительная;
- зрительно-слуховая.

2. По форме представления:

- письменная (устная);
- буквенная;
- цифровая;
- кодированная.

3. По источникам:

- внутренняя;
- внешняя.

4. По времени поступления:

- оперативная;
- нормативная;
- регламентирующая;
- текущая.

5. По роли в процессе управления:

- отчетная;
- плановая;
- контрольная.

6. По возможности использования:

- недостаточная;
- недостоверная;
- избыточная;
- полезная.

7. По видам:

- директивная;
- научно-техническая;
- производственная;
- правовая.

8. По направлению движения:

- входящая;
- исходящая.

Требования, предъявляемые к информации:

1. Достоверность.

Достоверность определяется краткостью прохождения через передаточные звенья. Каждое передаточное звено искажает ее на 8–10 %.

2. Достаточность.

Достаточность определяется количеством данных, необходимых для принятия эффективного управленческого решения или по-другому релевантной информации (по делу). До недавнего времени свыше 50 % информации, собираемой в сельскохозяйственных предприятиях вы-

шестоящими органами, не находило применения, хотя на их сбор и отчетность уходило много рабочего времени.

3. Доступность.

Доступность – информация должна поступать и накапливаться, таким образом, и в таком виде, чтобы ее можно было быстро и легко воспринимать, а язык общений должен быть понятен для адресата.

4. Оперативность.

Оперативность означает, что поступающая информация должна быть своевременна, чтобы можно было устранить (принять меры), возникающие нестыковки или неполадки без ущерба для производства.

5.3. Понятие и виды управленческих решений

Управленческие решения являются начальным и основополагающим моментом в организации работы любого руководителя. В связи с этим управленческое решение может рассматриваться как главное содержание процесса управления и важнейший инструмент системного подхода к управляемому объекту.

В силу того, что каждое сельскохозяйственное предприятие является не только производителем материальных благ (продуктов растениеводства и животноводства), но и составной частью всего общества, то и принятие любого управленческого решения должно учитывать не только экономическую сторону деятельности, но и совокупность социальных, идеологических, моральных и других отношений, которые определяют развитие производительных сил для данного предприятия, СПК и т. д.

С развитием научно-технического прогресса проявляется тенденция к увеличению количества и сложности управленческих решений, поскольку возрастает объем внутренних и внешних связей сельскохозяйственного предприятия.

Каждый руководитель должен принимать управленческое решение в пределах своей компетенции, стоящих перед управляемым им объектом задач и в строгом соответствии с действующими юридическими нормами. Принятие решений является не только правом, но и обязанностью руководителя любого уровня управления.

Под управленческим решением следует понимать социально-экономический акт деятельности субъекта управления, содержащий выбор желаемой цели и определяющий методы и средства достижения этой цели.

Управленческое решение только тогда может быть научно обоснованным и экономически эффективным, если оно исходит из ясной и реальной цели.

Руководителям сельскохозяйственных предприятий и его производственных подразделений, специалистам ежедневно приходится принимать различные решения по производственным (экономическим, технологическим, техническим) и социальным вопросам. Значительная часть принимаемых управленческих решений содержит в своей основе субъективный подход.

От качества, обоснованности принимаемых решений в значительной мере зависит уровень эффективности производства в сельскохозяйственном предприятии, объединении и, естественно, уровень эффективности управления производством.

Управленческие решения подразделяются на виды по следующим признакам:

1. По субъекту, принимающему решение:

- индивидуальные;
- коллективные;
- групповые.

2. По степени сложности:

- простые;
- сложные;
- уникальные.

Простые решения имеют не более двух вариантов. *Сложные* решения требуют большого объема информации. *Уникальные* решения – для решения ситуаций очень сложных и нигде ранее не встречавшихся.

3. По условиям принятия решений:

- заранее определенные;
- риска;
- неопределенности.

Заранее определенные – когда руководитель знает в точности результат каждого варианта, *риска* – когда результат не является определенным, но вероятность каждого варианта известна, *неопределенности* – когда все факторы неизвестны или настолько сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации.

4. По степени влияния на будущее предприятия:

- стратегические (определяют цель предприятия);
- тактические (обеспечивают механизм достижения этой цели).

5. По масштабам решаемых вопросов:

- общие;
- частные.

Общие (оказывают влияние на все стороны деятельности сельскохозяйственного предприятия). Это вопросы производственного направления данного СПК, участия в межхозяйственной кооперации или в производственном сельскохозяйственном объединении, изменении системы материального стимулирования работников и т. п.

Частные (обычно затрагивают отдельные производственные подразделения хозяйства или отдельные стороны их деятельности). Это решения о введении двухсменной работы на животноводческих фермах хозяйства, об организации распорядка дня работы в овощеводческой бригаде, о проведении ремонта и подготовке комбайнов к уборочным работам, об организации отряда по заготовке кормов и т. д.

Следует отметить, что общие и частные управленческие решения, как правило, имеют очень тесную связь. В большинстве случаев частные управленческие решения принимаются и реализуются с целью конкретизации общих управленческих решений и организации их выполнения непосредственными исполнителями. Общие решения принимаются на общем собрании (собрании уполномоченных) членов СПК или на заседании правления СПК, то есть высшим органом руководства данным хозяйством. Частные решения обычно являются функцией главных (старших) специалистов, управляющих отделениями, бригадиров, заведующих фермами, руководителей обслуживающих производств.

6. По направленности действия:

- внешние;
- внутренние.

Внешние решения определяются особенностями сельскохозяйственного производства и затрагивают отношения данного СПК с вышестоящими организациями и органами, а также с предприятиями и организациями, перерабатывающими сельскохозяйственную продукцию или обслуживающими сельское хозяйство. К числу таких решений относятся, например, различные обращения в управление сельского хозяйства района или области и др. Сюда же относятся обращения и заявки в организации, обеспечивающие запасными частями, проводящие ремонт техники, химическую обработку и внесение удобрений, приемку и переработку продукции на мясокомбинатах, льнозаводах и т. п.

Внутренние решения относятся к сфере деятельности самого сельскохозяйственного предприятия. Однако в современных условиях

внутренние решения нередко могут быть реализованы только с помощью внешних.

7. По продолжительности периода реализации решения:

- долгосрочные (перспективные);
- среднесрочные (текущие);
- краткосрочные (оперативные).

Перспективные решения – решения, выполнение которых требует продолжительного времени (3–5 лет и более). К их числу относятся: строительство, например, крупных животноводческих комплексов, изменение производственного направления хозяйства, участие в межхозяйственной кооперации, социально-культурные планы развития предприятия. Такие решения чаще всего затрагивают вопросы капитальных вложений, трудовых, материальных и других ресурсов. Перспективные решения носят программный характер и находят свое отражение в планах организационно-хозяйственного устройства и социально-экономических планах развития хозяйства.

Текущие решения для сельскохозяйственного предприятия чаще всего осуществляются в течение 1–3 лет. К числу таких решений можно отнести укрепление технической базы предприятия, проведение известкования земельных угодий, обеспечение минеральными удобрениями, внедрение новых форм организации труда и его оплаты в растениеводстве и животноводстве.

Оперативные решения, как правило, реализуются в течение непродолжительного времени (нескольких дней, недель, месяцев, до 1 года). Этот вид решений затрагивает в основном организационные и технологические функции производственной деятельности предприятия. Так, например, решение о переводе животных на зимний или весенне-летний период содержания, проведении весенне-полевых работ, об организации заготовки кормов, создании уборочно-транспортных отрядов, реализации и переработке скоропортящейся продукции (овощей, плодов, винограда) и т. п.

8. По функциональной направленности решения:

- планово-экономические;
- технологические;
- финансовые;
- административные.

Планово-экономические решения проявляются в разработке всей системы плановых расчетов для данного предприятия. Сюда входят составление перспективных, текущих и оперативных планов для хо-

зяйства и отдельных его подразделений (отделений, бригад, ферм технологических звеньев). Сюда же будут относиться решения по реализации продукции и услуг, улучшению качества производимой продукции, организации материально-технического снабжения, оплаты, нормирования труда и т. п.

Технологические решения относятся к сфере деятельности соответствующих функциональных служб хозяйства (инженерной, агрономической, зоотехнической, ветеринарной и др.). В этих решениях определяются выбор наиболее рациональной технологии, производства, использование этой технологии применительно к сложившимся погодным условиям, предусматриваются конкретные сроки выполнения соответствующих работ, определяются средства (материальные, технические) для их выполнения. В отраслях животноводства такие решения касаются вопросов содержания животных в различные периоды года, организации соответствующих зооветеринарных мероприятий, внедрения механизации трудоемких работ. В области эксплуатации сельскохозяйственной техники этот вид решений может определить сроки и порядок проведения профилактических работ и текущего ремонта тракторов, комбайнов, автомобилей, прицепных орудий, организацию соответствующих агрегатов для выполнения определенных технологических операций на посевных, уборочных работах, порядок эксплуатации и обслуживания электрифицированных производственных объектов.

Финансовые решения касаются вопросов состояния, контроля и расходов финансовых ресурсов сельскохозяйственного предприятия. Этот вид решений затрагивает составление и утверждение денежных смет по всему хозяйству и его подразделениям, распределение различных фондов (материального стимулирования, развития производства), получение и погашение кредитов. Этими решениями определяется система организации денежных расчетов как внутри хозяйства, так и с другими организациями. Финансовые же решения определяют и систему взаимоотношений хозяйства в случае участия его в межхозяйственной кооперации с соответствующими межхозяйственными формированиями и другими его участниками.

Административные решения. Этот вид функциональных решений относится к деятельности всех работников предприятия и самому аппарату управления. С помощью данного типа решений регламентируются деятельность, права и обязанности соответствующих должностных лиц, подразделений, трудовых коллективов и отдельных ра-

ботников сельскохозяйственного предприятия. Здесь же определяется порядок взаимодействия служб управления, их работы. Кроме того, административные решения затрагивают также и деятельность всех членов трудового коллектива данного сельскохозяйственного предприятия в области трудовой дисциплины с соответствующей расстановкой и подбором кадров. В процессе реализации административных решений определяются различные поощрения материального и морального характера и, естественно, соответствующая система порицания работников хозяйства.

9. По жесткости регламентации:

- контурные;
- структурированные;
- алгоритмические.

Контурные лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных, дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных, лишь с небольшой инициативой.

Алгоритмические – предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и исключают их инициативу.

Приведенная в данном случае классификация далеко не исчерпывает все стороны управленческих решений. Возможно использование целого ряда других признаков для этих целей. Однако такая классификация дает возможность установить достаточно четкую связь между функциями различных работников и служб управления. А это весьма важный момент, который позволяет обеспечить объективные условия выработки оптимальных решений.

Одним из важных моментов в классификации управленческих решений является их распределение на типовые и творческие. **К типовым решениям** в сельскохозяйственном производстве можно отнести материально-техническое снабжение, кадровые задачи (прием, увольнение и перемещение работников), организацию выполнения агрономических, инженерных и зооветеринарных работ (посев и уборка культур, ремонт техники, ежегодные прививки животных и т. д.). При выработке такого типа решений обязательно учитывается предыдущий опыт.

Творческие решения обычно связаны с постановкой и достижением определенной стратегической цели. Как правило, такие решения затрагивают сложные комплексные задачи, стоящие перед коллективом сельскохозяйственного предприятия. Примером таких решений

могут быть программы развития научно-технического прогресса в колхозе, социального развития данного хозяйства и т. п. Следует подчеркнуть, что подготовка решений по таким вопросам должна проводиться с обязательным привлечением широкого круга работников данного хозяйства, его общественных организаций.

5.4. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Принимать решение сравнительно легко. Трудно принять хорошее управленческое решение. Принятие управленческого решения – психологический процесс. Способы, используемые руководителем при принятии управленческого решения, варьируют от спонтанного до высокологичного. Принимая управленческое решение, руководитель находится под воздействием определённых психологических факторов:

- социальные установки;
- накопленный опыт;
- личные ценности.

Поэтому процесс принятия управленческого решения имеет: **интуитивный, основанный на суждении и рациональный** характеры. В отдельных источниках литературы их выделяют как **подходы**.

1. Интуитивные решения такие, когда выбор делается на основании ощущения того, что выбор правилен. Лицо, принимающее такое управленческое решение не разбирает сознательно каждый вариант, даже не нуждается в понимании ситуации, а решение принимает на основании озарения или «Шестого чувства». С точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без приложения логики здесь невысоки.

2. Управленческие решения на суждении кажутся интуитивными, так как их логика не очевидна. Здесь выбор обусловлен знаниями или накопленным опытом. Опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает вариант, принесший успех в прошлом. При этом можно упустить вариант более эффективный, чем знакомый вариант выбора. Достоинство такого управленческого решения – быстрота и дешевизна.

3. Рациональное управленческое решение не зависит от прошлого и обосновывается с помощью объективного аналитического про-

цесса на основании релевантной информации. Такие решения могут программироваться и разрабатываться с помощью самых современных вычислительных машин и автоматизированной обработки информации, что выгодно отличает этот подход от предыдущих и существенно повышает качество и эффективность управленческого решения, принимаемого таким методом.

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

Этапы принятия решения.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Постановка проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т. е. в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т. д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы – это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив:

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организаций силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы, т. е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

3. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т. е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

При принятии управленческих решений применяется ряд методов:

1. Неформальные методы принятия решения, которые основываются на аналитических способностях руководителя, его интуиции. Положительное здесь то, что решение принимается достаточно быстро. Отрицательное – качество управленческих решений, т. е. они могут быть неэффективными, поскольку интуиция иногда может подвести.

2. Коллективные методы – решения принимаются в процессе коллективной работы руководителей и специалистов (метод «мозговой атаки», японский метод «кингисё», метод «Дельфы»).

3. Количественные – основаны на использовании ЭВМ и ЭММ (экономико-математического моделирования).

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

1) решение должно быть **эффективным**, т. е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;

2) решение должно быть **экономичным**, т. е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;

3) **своевременность** решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что пре-

красная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом;

4) **обоснованность** решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями;

5) решение должно быть **реально осуществимым**, т. е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. **В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:**

1) решение было недостаточно четко сформулировано руководителем;

2) решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и мел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с данным вариантом решения. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководителя организации решений как специфическая деятельность руководителя предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

5.5. Технология выработки и реализации управленческих решений

Принятие решения – сложный многоступенчатый процесс, включающий установление необходимости воздействия на объект управления, выработку и оценку различных способов действия.

Ключ к расширению управляемости лежит в различных вариантах совместных решений, актуальных для их участников, а также оценки последствий решения.

Для групповых решений их субъекты подбираются лицом, принимающим решения (ЛПР), и сводятся им в разовый коллектив, предлагающий свое решение поставленной перед ними задачи.

Для реализации решения необходима совокупность полномочий, власти и влияния. В ходе реализации решение претерпевает несколько переводов с языка решения на язык приказа (распоряжения, задания, наряда). Меняется форма и содержание решения. Результат осуществления решения в той или иной степени отклоняется от первоначального содержания решения. Необходимы план (программа) реализации решения во времени и пространстве (табл. 5.1 и 5.2).

Таблица 5.1. Форма для записи мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Срок		Ожидаемый результат	Стоимость	Исполнитель	Примечания
		Начало	Конец				

Таблица 5.2. Форма для записи планов-графиков

Сроки (начало, контрольные, окончание)	Что сделать	Как делать	Исполнители, привлекаемые структуры	Запланированный результат: деньги, событие, документ	Реально полученный результат	Стимулирование, ответственность

Организация управленческого решения оформляется в виде приказа или распоряжения, после чего приобретает силу закона. Этот процесс невозможен без **контроля**. Контроль означает соизмерение фактически достигнутых результатов с запланированными.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1) предварительный – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2) текущий – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3) заключительный – служит для проверки эффективности принятия решений и составления последующих планов.

В процессе производственной деятельности контроль выполняет следующие функции:

1. **Диагностическая функция** – главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т. е. поставить диагноз.

2. **Функция обратной связи.** Без нее руководитель, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. **Ориентирующая функция** проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

4. **Стимулирующая функция** близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. **Корректирующая функция** связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию - по соответствию решения практике.

6. **Педагогическая функция.** Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы:

- 6.1. Система управления персоналом предприятия.
- 6.2. Кадровая политика.
- 6.3. Подбор и отбор персонала.
- 6.4. Управленческие аспекты заключения трудового договора (контракта).
- 6.5. Расстановка и адаптация персонала.
- 6.6. Принципы формирования и работы с резервом кадров на выдвижение.
- 6.7. Увольнение персонала.

Цели лекции: сформировать представление о системе управления персоналом на предприятии.

Управление персоналом представляет собой необходимый компонент управления любой организацией, наряду с управлением природными и материальными ресурсами.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами организации.

Кадровая политика – это система принципов, правил, норм, методов и мер, которые использует руководство для эффективной реализации потенциала персонала в целях достижения стратегических целей предприятия.

Эффективная кадровая политика способствует развитию важнейшего и определяющего ресурса организации трудового коллектива, сохранению преемственности традиций и менталитета организации.

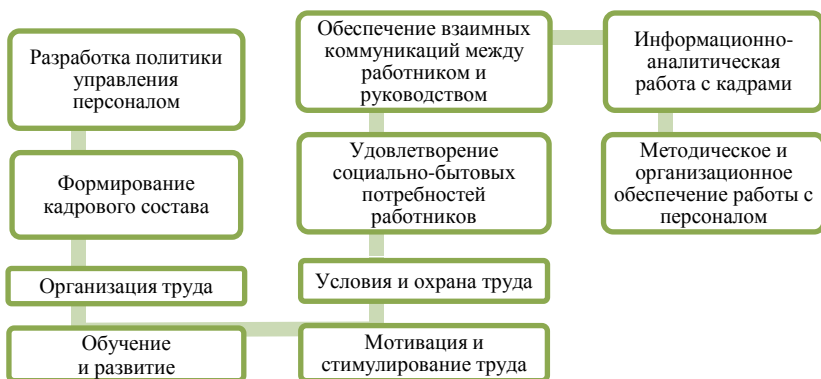


Рис. 6.1. Система управления персоналом

Кадровая политика разрабатывается собственником, высшим менеджментом и кадровой службой предприятия. Общее руководство кадровой политикой осуществляет руководитель предприятия. Реализуется кадровая политика соответствующими линейными, функциональными руководителями и кадровой службой предприятия.

Процесс разработки кадровой политики организации состоит из четырех этапов:

1. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики организации.
2. Стратегический анализ кадрового состава организации.
3. Оформление кадровой политики организации.
4. Реализация кадровой политики.

Кадровая политика формируется с учетом главных стратегических направлений развития организации и соответствует критериям реалистичности, гибкости, приспособляемости к меняющимся условиям социально-экономической жизни, ориентированности на создание высокопрофессионального персонала.

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития персонала.

Для ее достижения нужно решить следующие задачи:

- сформировать систему современных требований к кадрам;
- максимально достоверно спрогнозировать потребность в кадрах различных уровней, профессии, квалификации и обеспечить

своевременное заполнение вакансий;

- определить приоритеты развития кадрового состава;
- совершенствовать формы и методы подбора, отбора и оценки кадров;
- обеспечить эффективность мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения и стимулирования работников;
- совершенствовать работу с резервом руководящих кадров;
- обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- создать эффективную кадровую службу, способную реализовывать кадровую политику.

Принципы кадровой политики предприятия должны быть достаточными и непротиворечивыми (рис. 9.2).



Рис. 6.2. Принципы кадровой политики предприятия

На формирование приоритетов кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы.

К числу внутренних факторов относятся:

- цели организации, особенности ее деятельности, специализации, технологии, производственной и организационной структуры;
- количественная и качественная характеристика рабочих мест;
- условия, система и мотивация труда;
- изменение ценностных ориентаций работников;
- стиль управления;
- финансовые возможности организации.

К числу внешних факторов относятся:

- возможные изменения спроса на товары или услуги организации, усиление роли конкурентов;
- конъюнктура рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;
- требования Трудового Кодекса, законодательства о занятости и социальной защиты населения;

- задания программ социально-экономического развития республики;
- задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения;
- уровень стабильности экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации.

В качестве приоритетов можно выделить:

- повышение статуса и роли кадровой службы в управлении персоналом;
- системное формирование современных требований к персоналу на основе оптимизации профессионально-квалификационной, должностной и численной структуры;
- повышение качества работы персонала;
- качественное улучшение работы по подбору, отбору, оценке и профессионально-должностному продвижению кадров;
- повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- систематизация работы с резервом руководящих кадров;
- внедрение в практику управления кадрами современных информационных технологий.

На втором этапе по заданию руководителя предприятия службы (кадровая, экономическая, юридическая, финансовая и другие) проводят стратегический анализ кадрового состава организации.

На третьем этапе идет процесс обсуждения, доработки и документального оформления основ кадровой политики руководством предприятия. При необходимости оно может запросить мнение ученых, экспертов, авторитетных специалистов, руководителей вышестоящих органов, провести диагностику мнения трудового коллектива. Поступившие предложения, поправки, замечания учитываются при доработке окончательного проекта кадровой политики. После этого руководитель организации утверждает документ, содержащий основные направления кадровой политики.

Кадровая политика предприятия может быть представлена в различных организационных документах:

- программах развития предприятия;
- периодических программных заявлениях руководства;
- уставах, кодексах, инструкциях, стандартах предприятия;
- коллективном договоре.

Документы, в которых сформулирована кадровая политика предприятия, могут иметь названия: «Принципы кадровой политики», «Основные направления кадровой политики», «Кадровая политика».

Реализация кадровой политики осуществляется руководителями предприятия и структурных подразделений через систему организационных, экономических, административно-правовых, социально-психологических мероприятий, планов, программу «Кадры», норм, методов, правил, персонал-технологий.

Организационно-информационное обеспечение кадровой политики предприятия включает систему:

- прогнозирования потребности в персонале;
- современных, научно-обоснованных персонал-технологий по основным кадровым действиям;
- подготовленных работников кадровой и других служб, линейных и функциональных руководителей;
- структурированной информации о кадровом составе организации мониторинговой системы учета и анализа кадрового потенциала и его реализации.

Материально-техническое обеспечение политики предприятия включает:

- материально-техническую базу кадровой службы;
- выделение средств на повышение квалификации руководителей и специалистов по проблемам совершенствования управления персоналом;
- определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами.

Идеологическое кредо предприятия, находящего в сложном финансовом положении – выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.

Кадровое обеспечение, как одно из центральных направлений в реализации кадровой политики региона, отрасли, отдельного предприятия является структурным элементом долгосрочной программы «Кадры». Как любая комплексная программа она должна иметь в своем составе четыре части (табл. 6.1).

Т а б л и ц а 6.1. Структура комплексной программы «Кадры»

Разделы программы	Действия
Аналитическая	Изучение ситуации, выявление проблем, ресурсов, перспектив
Целевая	Формулирование главной цели, ее

	расчленение на подцели, разработка «дерева целей», установление приоритетных задач и направлений
Реализационно-практическая	Разработка комплекса мер для достижения сформулированной цели
Организационная	Координация всех участников разработки программы и взаимоувязка ее разделов

В качестве методического инструментария анализа кадровой ситуации может быть использован кадровый аудит, под которым понимают комплекс организационно-аналитических процедур по оценке соответствия кадровой политики предприятия и механизма ее реализации миссии, приоритетным целям и задачам.

Общими объектами анализа кадровой ситуации на предприятии являются:

- общая численность работающих, в том числе по категориям и профессионально-должностным группам;
- образовательный уровень работников;
- половозрастная структура работающих;
- профессиональное обучение по категориям работающих и формам обучения;
- текучесть кадров, в том числе по категориям и профессионально-должностным группам;
- вакансии;
- затраты на рабочую силу;
- резерв кадров на выдвижение;
- кадровые перемещения;
- удовлетворенность трудом.

Кадровый аудит завершается составлением отчета, в котором анализируются причины социально-кадровой нестабильности:

выявляются структурные подразделения, которые испытывают трудности с подбором и подготовкой резерва кадров на выдвижение;

отмечаются подразделения, где имеют место тенденции «старения» кадрового состава и отсутствует планомерность замещения руководящих должностей молодыми по возрасту;

оценивается готовность сотрудников к выполнению работы на руководящих должностях;

анализируются используемые методы и источники подбора кадров, работа с кадровым резервом, мотивация персонала, аттестация кадров;

выявляются неиспользуемые резервы, внешние и внутренние причины потерь ресурсов.

Анализ движения кадров на предприятии – одно из важнейших направлений анализа эффективности их использования. Под движением работников понимается изменение показателей списочного состава работников вследствие приема на работу и выбытия.

К показателям внешнего движения кадров относятся оборот по приему, оборот по увольнению и коэффициент текучести кадров.

Показатели оборота используются для характеристики общих размеров движения кадров. При этом рассчитываются общие и частные (по приему и увольнению) коэффициенты оборота кадров.

1. Коэффициент оборота кадров (K_o) рассчитывается как отношение суммы принятых ($Ч_n$) и уволенных ($Ч_y$) в течение анализируемого периода работников (в нашем случае – служащих) к среднесписочному ($Ч_c$) числу работников (служащих) в процентах:

$$K_o = (Ч_n + Ч_y) / Ч_c \times 100. \quad (6.1)$$

2. Коэффициент оборота кадров по приему ($K_{оп}$) рассчитывается как отношение числа принятых на работу служащих за анализируемый период к средней численности служащих, работающих за этот период:

$$K_{оп} = Ч_n / Ч_c \times 100. \quad (6.2)$$

3. Коэффициент текучести кадров используется для оценки размеров текучести в целом по служащим и по отдельным подразделениям. Он исчисляется за год как отношение числа работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, а также по собственному желанию, к среднесписочной численности работников.

Для характеристики устойчивости кадров применяют показатели постоянства (отношение числа состоящих в списочном составе предприятия в течение всего календарного года к среднесписочной численности работников) и стабильности кадров (отношение численности работников со стажем работы на предприятии пять лет и более к общей численности данной категории работников).

Факторы текучести кадров, с точки зрения возможного целенаправленного на них воздействия, можно сгруппировать на управляемые, частично управляемые, неуправляемые. Управляемые –

это в основном материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами).

Частично управляемыми считаются субъективные факторы производства (например, удовлетворенность работников). К неуправляемым факторам относят процессы, обусловленные природно-климатическими и демографическими особенностями.

Мотивы увольнения устанавливаются со слов увольняемого и являются отражением в сознании работников причин увольнения. Очень важно выявить истинный мотив увольнения, поскольку работник может его либо скрыть, либо неправильно формулировать.

Управление текучестью кадров на уровне предприятия заключается в разработке соответствующих мероприятий, направленных на сведение к минимуму существующих противоречий между потребностями и интересами работников и возможностями работодателя в удовлетворении этих потребностей.

Списочная численность – количество работников предприятия на определенную дату, принятых на постоянную, сезонную или временную работу сроком на 1 день и более со дня зачисления.

Плановая явочная численность – количество работников, которые должны явиться на работу для выполнения плановых заданий.

Фактическая явочная численность – количество работников списочного состава, явившихся на работу.

При планировании соотношение этих показателей учитывается с помощью коэффициента приведения явочной численности в списочную. Он показывает, во сколько раз среднесписочная численность персонала превышает (или должна превышать) явочную для выполнения плановых заданий с учетом невыходов на работу.

Коэффициент приведения явочной численности в списочную ($K_{пр}$) рассчитывается на основе баланса рабочего времени по формуле:

$$K_{пр} = \Phi_n / \Phi_э, \quad (6.3)$$

где Φ_n и $\Phi_э$ – номинальный и эффективный фонды рабочего времени одного работника соответственно, ч/чел.

Номинальный фонд рабочего времени – это потенциальный для использования плановый фонд рабочего времени, который определяется путем исключения из календарного фонда времени нерабочих дней по законодательству (выходных, праздничных и дней очередного отпуска).

В производственной деятельности предприятия, кроме нерабочих дней, обусловленных законодательством, имеют место невыходы

работников на работу как по уважительным (учебные отпуска, болезни, отпуска в связи с родами, выполнение государственных обязанностей и т. п.), так и по неуважительным (неявки с разрешения администрации, прогулы, целодневные простои и т. п.) причинам. В связи с этим для самострахования производственных рисков, обусловленных невыходами работников на работу, в планировании численности персонала используется эффективный (полезный) фонд рабочего времени. Он рассчитывается путем исключения из номинального фонда рабочего времени планируемых невыходов по различным причинам.

С учетом данного коэффициента среднесписочная численность персонала ($Ч_{сс}$) определяется по формуле:

$$Ч_{сс} = Ч_{я} \times K_{пр}, \quad (6.4)$$

где $Ч_{я}$ – явочная численность персонала, чел.

Аттестация кадров – специальная комплексная оценка их сильных и слабых сторон, степени их соответствия требованиям должности, деятельности и ее результативности.

Цель аттестации – улучшить подбор и расстановку кадров; стимулировать сотрудников к повышению квалификации; улучшить качество и эффективность работы; обеспечить более тесную связь заработной платы с результатами труда; воспитание кадров.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- выявление кандидатур в резерв на выдвижение;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Предметом оценки при аттестации выступают:

- результаты труда за определенный период времени;
- деятельность, ее стороны, отношение к обязанностям;
- черты личности, связанные с выполнением рабочих функций;
- потенциальная способность к соответствующей работе.

Подготовка к проведению аттестации осуществляется кадровой службой нанимателя при участии руководителей подразделений, представителей работников и (или) общественных организаций и включает:

- подготовку приказа нанимателя о проведении аттестации;
- составление списка работников, подлежащих аттестации, и

работников, временно освобожденных от нее;

- установление количества аттестационных комиссий и их состава;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- подготовку характеристик на аттестуемых работников;
- подготовку бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика, которая подписывается непосредственным руководителем аттестуемого работника (например, главным инженером) и вместе с должностной инструкцией представляется в комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации. Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств аттестуемого работника, выполнения должностных обязанностей, результатов его практической деятельности.

Периодичность аттестации – один раз в три года. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер. Окончательное решение о судьбе сотрудника принимает руководитель предприятия.

Ответы на все вопросы, касающиеся аттестации персонала на конкретном предприятии, можно получить из локального нормативного акта – положение об аттестации персонала предприятия.

Кадры – ценный актив предприятия. Успех организации зависит от умения выбирать себе в сотрудники подходящих людей. Выбор недостаточно хороших сотрудников – это всегда неудача, это излишние затраты времени и сил руководителя по управлению коллективом.

Главный инженер обязан участвовать в составлении профессиональной модели рабочего места, научиться подбирать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности, отработать коммуникативные навыки при проведении интервью с кандидатами на вакантную должность (табл. 6.2).

Т а б л и ц а 6.2. Регламент приема персонала

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
-------------	------	------------------	-----------

Объявление о наличии вакантных мест (газеты, сайт предприятия)	За 1–2 месяц(а) до освобождения рабочего места или введения новой должности	Директор, инспектор отдела кадров, секретарь	Рекламное объявление, штатное расписание
Предоставление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Проведение кадровой комиссии на замещение вакантных должностей	В день проведения конкурса	Кадровая комиссия, директор, инспектор отдела кадров	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Инспектор отдела кадров, директор, врач, юрист	Оценка работника: медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Директор, инспектор отдела кадров, юрист	Приказ о приеме на работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, контракт,

			анкета формы Ф-2, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, бухгалтер, юристконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приема-передачи рабочего места
Анализ испытательного срока работника	После проведения испытательного срока (от двух недель до шести месяцев)	Директор, руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ об увольнении (как вариант)

При заключении трудового контракта необходимо согласовывать его позиции таким образом, чтобы обеим сторонам было в наибольшей степени выгодно: работник должен добровольно «выкладываться» на работе, а наниматель при этом не переплачивать ему по сравнению со среднеотраслевой зарплатой.

В обязательном порядке проводится согласование следующих позиций:

- обязательства работника;
- обязательства нанимателя;
- условия оплаты труда, льготы и компенсации;
- отпуск;
- режим работы;
- меры воздействия по отношению к работнику и нанимателю при невыполнении им договоренностей;

– порядок расторжения контракта и выходное пособие работнику (или компенсация нанимателю).

При этом нанимателю следует (хорошо это или плохо, зависит от моральных принципов):

– иметь в виду, что если при описании работы пользоваться «обтекаемыми» фразами типа: «отвечает за готовность техники к работе», «помогает начальнику отряда с документами», то можно нагружать работника по всем операциям, а он не сможет заявить: «Это не входит в мои обязанности»;

– определить, в чем конкретно заключается ухудшение положения работника по сравнению с коллективным договором предприятия и законодательством о труде, и обязательно установить размер компенсации. Размер должен быть минимальный по обоим мерам. Если работник будет настаивать на повышении, следует использовать аргумент, что предприятие не имеет прибыли;

– учитывая, что контракт позволяет добиться существенных условий для работника с учетом его ценности для предприятия, защитить дополнительные вложения предприятием в работника. Например, внести запись: «С согласия работника организовать обучение. В случае увольнения работника по соглашению сторон, а также по инициативе нанимателя за виновные действия в период обучения, а также в течение двух лет после окончания обучения работник обязан возместить нанимателю денежную сумму, затраченную на обучение, в размере стоимости обучения, действующей на момент увольнения работника»;

– указать размер должностного оклада на день заключения контракта, который в дальнейшем может изменяться (условия изменения);

– обратить внимание на союзы при перечислении условий, сторон. Например, «впоследствии размер должностного оклада может изменяться в соответствии с законодательством и по соглашению сторон», а именно союз «и», предполагает, что для изменения размера должностного оклада необходимо наличие обоих условий, т. е. и соглашения сторон, и законодательно закрепленной возможности.

Деловая карьера должна являться объектом управления. Необходимость вызвана тем, что большинство работников относится к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому на предприятии обязательным является планирование деловой карьеры, то есть определение путей, ведущих к достижению ее целей.

Кадровая служба предприятия составляет схему возможных

перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулирует планирование личной карьеры. При этом используются варианты:

1) повышение или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей и прав;

2) повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением более сложных задач, ростом заработной платы, но сохранением должности;

3) смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и роста заработной платы (ротация).

Программа развития карьеры призвана обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявлять лиц с высоким потенциалом продвижения. В ней отражают следующие моменты:

– способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности работников в настоящий момент, а их возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;

– стимулы к разработке индивидуальных планов карьеры;

– способы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;

– пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);

– организацию эффективной системы повышения квалификации;

– формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Основой планирования карьеры является карьерограмма. Этот документ составляется на 5–10 лет и содержит, с одной стороны, обязательства нанимателя по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, с другой стороны, обязательства последнего повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Средством реализации плана карьеры являются успешная работа в занимаемой должности, способность работать на стыке разных сфер деятельности, профессиональное и индивидуальное развитие, обучение, эффективное сотрудничество с руководителем, создание положения и имиджа на предприятии. Все это позволяет успешно пройти через ряд последовательных должностей и добиться желаемого, осуществив тем самым развитие карьеры.

Появление руководителя в коллективе всегда событие для подчиненных. Его будут проверять на «прочность», строить прогнозы-ожидания.

Вступление в должность – событие и для самого руководителя

(обретение власти, права управлять, поощрять успех, наказывать нерадивость).

Поведение руководителя в новом коллективе опирается на прежний опыт или теоретическую подготовку, формируется предварительной информацией, полученной от руководства или из бесед с предшественником. Однако ни опыт, ни самая исчерпывающая информация, ни высокий авторитет в прошлом не могут служить гарантией от срывов, ошибок и неправильных действий. Обеспечить относительный успех может только специальная целевая подготовка, предусматривающая развитие трех способностей руководителя:

- 1) представить себя коллективу;
- 2) составить план личной работы в первый день;
- 3) подготовиться принимать решения, оценивать ситуации, ставить вопросы, отвечать, советовать и т. п.

Под резервом кадров понимается контингент перспективных по возрасту и образованию работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов и рабочих, обучающихся без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях, обладающих способностями к руководству людьми, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня, подвергшихся тщательному предварительному отбору и прошедших целевую управленческую подготовку.

Резерв кадров создается в целях подготовки руководящих кадров для замены руководителей:

- выбывающих по различным причинам (перевод на другую работу, уход по собственному желанию, выход на пенсию и т. д.);
- не справляющихся с порученным участком работы, а также для замещения должностей во вновь создаваемых предприятиях и их структурных подразделениях.

Наличие подготовленного резерва руководящих кадров позволяет, в основном, избежать ошибок при назначениях и обеспечить квалифицированное руководство предприятием, а также своевременно заменить не соответствующих занимаемой должности работников наиболее подготовленными и дает возможность исключить случаи длительного не замещения вакантных должностей.

При установлении количественного состава резерва кадров исходят из общего количества номенклатурных должностей с тем, чтобы на каждую руководящую должность иметь по несколько кандидатов в резерве. При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва кадров учитываются:

выводы последней аттестации кандидата;
итоги производственной деятельности вверенного кандидату участка работы;
результаты изучения путем личного общения с ним и отзыва о нем непосредственных руководителей и подчиненных;
результаты изучения материалов личного дела.

В плане индивидуальной подготовки резервиста предусматривают следующие мероприятия:

- задания по изучению и решению отдельных производственных и экономических проблем с последующим обсуждением докладов;
- изучение причин образования узких мест на производстве и разработка предложений по их устранению;
- привлечение к проверкам и оказание помощи структурным производственным подразделениям;
- направление на другие родственные предприятия для обмена опытом, ознакомления с новейшими технологиями и организацией производства с последующим докладом о выводах и предложениями по улучшению работы на своем предприятии;
- участие в качестве представителя предприятия на совещаниях, в комиссиях, экспертизах;
- временное замещение должностей соответствующих руководителей на период их отпусков, учебы, командировок;
- перемещение и передвижение по службе в целях планомерного приближения кандидата к должности, на которую он рекомендован в резерв.

Правовыми нормами для формирования резерва кадров на предприятии являются локальные нормативные акты в виде приказов руководителя и Положения о порядке формирования резерва руководящих кадров предприятия. В Положении предусматривается единый порядок комплектования, пересмотра и пополнения резерва, определяются функции подразделений и обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом.

Обучение персонала – один из путей получить знающих, умеющих и обладающих соответствующим настроем работников. В республике действует системы многоуровневого и непрерывного образования. Для реализации непрерывного обучения необходимы пакет обучения, типовая программа повышения квалификации по профессии.

Работа руководителя по организации более высокой производительности труда при стабильной или снижающейся интенсивности трудовой деятельности сотрудников ведется в нескольких направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников;
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- научное нормирование труда;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации.

Руководитель обязан оценивать степень трудового участия каждого сотрудника или подразделения. Критериями такой оценки выступают:

- материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника и в различной форме;
- разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство – премии;
- повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника;
- поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности;
- общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, телевидения, похвал в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь набор данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и, действительно, заслуженным. Любое вознаграждение не должно вызывать чувства зависти у других, порождать негативное отношение к делу.

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощрять, как это делать. Однако в любом коллективе есть не только те, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде, но и те, кто тянет коллектив назад. Руководитель должен быть готов наказать работников, допустивших промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, нанесших материальный и моральный урон предприятию.

Цели положения о премировании разные и обычно вытекают из принципов рационального поощрения и целей предприятия.

Перечень вопросов, регулируемых положением может быть таким:

- порядок расчета должностных окладов (тарифных ставок);
- порядок повышения и понижения должностных окладов;

- оплата труда руководителей, специалистов и других служащих по группам (руководитель предприятия, заместители, главные специалисты и др.);
- порядок установления доплат и надбавок;
- премирование за основные результаты хозяйственно-финансовой деятельности по категориям;
- порядок начисления, утверждения и выплаты премий;
- вознаграждение за общие результаты работы предприятия по итогам за год (квартал);
- единовременные поощрения;
- оказание материальной помощи.

Под поощрением за успехи в труде понимается оценка труда работника со стороны нанимателя в виде применения мер поощрения (право предоставлено ст. 196 Трудового кодекса Республики Беларусь). Законодательством не предусмотрен конкретный перечень мер поощрения работников за успехи в труде. Предприятие вправе устанавливать такие меры коллективным договором (соглашением, положением). Работник не вправе претендовать на поощрение, если в организации не приняты локальные акты, регулирующие виды и порядок применения мер поощрения.

Поощрительная система – это совокупность элементов стимулирования труда. Ее основные элементы:

- направления производства, которые необходимо стимулировать;
- показатели и условия поощрения;
- размеры поощрений и источники их выплаты;
- круг поощряемых работников;
- периодичность поощрения;
- порядок начисления поощрения и его распределение между коллективами и отдельными работниками;
- порядок выплаты поощрений.

Основаниями для поощрения работника являются:

- образцовое выполнение трудовых обязанностей;
- улучшение качества продукции; продолжительную и безупречную работу;
- новаторство в труде;
- выполнение особо важных для предприятия либо особо срочных работ;
- высокий профессионализм;
- поддержание престижа торговой марки организации во время выставок, ярмарок;
- увеличение прибыли.

В качестве мер поощрения могут использоваться:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- присвоение почетных званий организации (лучший по профессии);
- увеличение размеров вознаграждения за общие итоги работы организации;
- направление на учебу с выплатой стипендии за счет организации;
- льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания;
- преимущества при продвижении по работе.

В качестве источников выплат поощрений могут выступить:

- фонд заработной платы, включаемый в себестоимость продукции;
- часть чистой прибыли, направляемой на потребление;
- экономия материальных и прочих ресурсов.