

Тема 3. Лекции 4, 5. Хозяйственный механизм управления. Формы и методы.

Дата: 18 марта и 1 апреля 2020 года. Норма времени – 4 часа

Цель: Ознакомление с хозяйственными механизмами управления, их формами и методами.

Вопросы к изучению:

1. Механизм управления на макроуровне.
2. Организационно распорядительные методы управления.
3. Экономические методы управления.
4. Социально-психологические методы управления

1. Механизм управления на макроуровне

Рассмотрим **формы управления на макроуровне**.

Управление **по характеру взаимоотношений** центральных органов власти с входящими в состав страны субъектами, их управленческими структурами может быть субординационным и координационным.

Субординационное управление базируется на жестком административном подчинении и характерно для унитарных государств, каким был СССР.

Координационное управление предполагает большую экономическую свободу субъектов.

В процессе экономических реформ, перехода к рынку при возрастающем стремлении к суверенитету регионов России произошел переход от субординационного управления к координационному. Сегодня субъекты Федерации могут иметь собственную конституцию, свои законодательные, исполнительные и судебные органы власти. В то же время центральные органы власти устанавливают для них единые гражданство, денежные единицы, тарифную, транспортную, энергетическую системы и т. д.

Этот процесс коснулся всех отраслей экономики, в том числе и **АПК**.

По уровням иерархии управление разделяют на *федеральное, региональное, муниципальное (местные) и частное* с соответствующими управленческими органами. Так, объекты федерального (государственного) управления — природные ресурсы России, естественные монополии, системы транспорта и связи, акции крупнейших предприятий, экспортно-импортные связи и т. д. Объекты регионального управления — природные и производственно-технические ресурсы, имеющиеся на их территории, и т. д. При этом региональное управление осуществляется на основе соглашений или договоров между федеральными и региональными органами власти. Масштаб муниципального (местного)

управления также определяется путем разграничения полномочий региональных и муниципальных управленческих структур. Объекты частного управления — это уровень отдельных предприятий, хозяйств.

По **масштабу воздействия на управляемый объект** выделяют отраслевое (функциональное) и территориальное управление.

Отраслевое управление предполагает наличие вертикали управления от центра до предприятия. Наиболее эффективно оно реализуется через министерства, которые призваны проводить в жизнь единую техническую политику в отрасли и обеспечивать поддержание оптимальных внутриотраслевых и межотраслевых пропорций. С утверждением рыночных отношений наблюдается некоторое снижение роли министерств, что не всегда идет на пользу экономике.

Примером отраслевого управления является система органов управления сельским хозяйством на разных уровнях, включающая Министерство сельского хозяйства Российской Федерации; Министерства сельского хозяйства субъектов РФ (департаменты сельского хозяйства краев, областей и автономных образований; комитеты продовольствия городов Москвы и Санкт-Петербурга), районные управления сельского хозяйства и др. В АПК существуют структуры, построенные по территориальному и территориально-отраслевому признакам (объединения, ассоциации, союзы, акционерные общества).

При внедрении высоких технологий путь решения проблем подчас находится на стыке отраслей, поэтому необходимо формирование органов межотраслевого управления, например создание корпораций на акционерной основе. Государство может предоставлять корпорации заказ на производство нужной продукции и в то же время быть владельцем более 50 % ее акций, то есть контрольного пакета, что обеспечит государственное регулирование деятельности предприятия. При этом интересы государства гарантируются советом директоров, в который входят представители правительства. Элементы государственного управления могут применяться и в холдингах, которые в условиях рынка могут создаваться в перерабатывающих отраслях АПК.

Территориальное управление осуществляется органами государственной власти субъектов Федерации, федеральными органами государственной власти на территории субъекта РФ и муниципальными органами. Основной задачей территориального управления является разработка региональной политики, рациональное размещение производства, углубление специализации и комплексное развитие региона. При этом должны быть разграничены полномочия федеральных и региональных органов власти.

По сроку исполнения управленческих решений управление может быть оперативным, стратегическим и тактическим. *Оперативное управление* решает текущие задачи, абстрагируясь от типовых решений. *Стратегическое управление* определяет цели и задачи на долгосрочную перспективу, базируется на политическом курсе государства, стратегическом плане, концепции развития. *Тактическое управление* выражается в конкретных действиях по реализации стратегических установок.

Основным методом управления на макроуровне является государственное регулирование, то есть целенаправленное воздействие государства на управляемый объект. Вероятно, за государством должен сохраниться приоритет в управлении социально-экономическими процессами, что доказано опытом многих стран мира с рыночной экономикой. Без сохранения за государством значительной доли собственности, эффективного регулирования развития социально-экономических процессов, хода рыночных реформ, а также без государственного индикативного планирования и прогнозирования, стимулирования совокупного спроса невозможно не только построить эффективную экономику, но и выйти из системного кризиса.

Сегодня в основе государственного регулирования должны быть экономические интересы как государства, так и управляемого объекта. В то же время наряду с *косвенными методами воздействия* (экономическими, социально-психологическими) могут быть использованы и *прямые* (административные) *методы*. Например, государство может устанавливать квоты на производство продукции и т. д.

Государственное регулирование действует в определенных границах и зависит от социально-экономической политики. При этом следует учитывать характер функционирования рыночных механизмов, множество других факторов, действующих одновременно. Например, повышение цен на продукты питания может оцениваться, с одной стороны, как позитивный фактор, улучшающий сбалансированность спроса и предложения, с другой — как негативный, снижающий жизненный уровень населения.

Цели и принципы государственного регулирования в аграрной сфере выражаются в соответствующей стратегии.

В начале 90-х годов аграрная стратегия была направлена на становление свободных товаропроизводителей, утверждение многообразия форм собственности в АПК. Затем предстояло решить задачи перехода к рыночным отношениям, развития предпринимательства. Какова должна быть аграрная стратегия России на перспективу, не ясно. В аграрной науке по этому вопросу идет борьба двух направлений. В соответствии с одним из них необходим свободный рынок вплоть до отказа государства от финансовой помощи сельскому хозяйству и ускорения банкротства убыточных предприятий. Другое

направление предполагает постепенное становление регулируемого аграрного рынка, государственную поддержку крупных хозяйств и всех форм собственности, жесткий контроль земельного рынка. Заметим, что второе направление более соответствует опыту развитых стран мира, который подтверждает необходимость постоянной поддержки и регулирования АПК.

Методы воздействия в управлении подразделяются на административные, экономические и социально-психологические. Административные методы опираются на авторитет государственной власти; экономические — на использование экономических интересов субъектов хозяйственной деятельности; социально-психологические — на психологическую мотивацию человеческой деятельности, потребность человека понять свою роль в обществе, социально-экономических процессах.

Особенностью перехода от государственной экономики к рыночной является коренное изменение роли экономических рычагов, механизмов их действия. Экономические рычаги должны стать главными регуляторами взаимоотношений государства и сельскохозяйственного товаропроизводителя. Однако механизм их применения намного сложнее, чем административных, что затрудняет деятельность управленческих структур. Главная задача при этом — обеспечение надежного управления развитием экономических процессов в АПК. Вместе с тем следует учитывать, что увеличение масштабов регулирования и субсидирования АПК напрямую зависит от возможностей государственного бюджета.

Важнейшими методами государственного управления являются прогнозирование и индикативное планирование.

Прогнозирование — это предвидение, основанное на закономерностях общественного развития, действии факторов в прогнозируемый период и расчетных данных. Прогноз строится с учетом тенденций научно-технического прогресса, возможных результатов и условий, при которых они могут быть реализованы. Он осуществляется с учетом демографических, экономических, научно-технических, социальных, экономических (отраслевых и региональных) факторов.

Индикативное планирование должно опираться на сильный государственный сектор, способный оживить российскую экономику, государственный и частный капитал. Разработку федеральных целевых программ осуществляют органы государственного управления РФ, а региональных — органы государственного управления субъектами РФ. При этом выделяют приоритеты, намечают конкретные результаты и эффект, который должен быть достигнут в период от одного года до пяти лет и в более отдаленной перспективе. В программах увязывают материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

Важнейшее требование к ним — согласованность и комплексность решения отраслевых и региональных задач. Целевые программы разрабатывают с учетом бюджетов, они финансируются из государственных источников, а также из местных бюджетов и внебюджетных фондов, с помощью инвестиций, привлекаемых под государственные гарантии.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы формы управления субъектами Российской Федерации?
2. Как классифицируются формы управления по характеру взаимоотношений, уровням иерархии, масштабу воздействия на управляемый объект?
3. Как классифицируется управление по срокам исполнения управленческих решений?
4. Расскажите о роли государственного регулирования в управлении.
5. Какие существуют методы воздействия на управляемый объект?
6. Какова роль прогнозирования и индикативного планирования в управлении?

2. Организационно-распорядительные (административные) методы управления

План:

2.1 Организационные методы

2.2 2 Формы оперативно-распорядительного воздействия

2.1 Организационные методы

Важнейшим инструментом управления производственной деятельностью являются организационно-распорядительные (административные) методы воздействия. С их помощью осуществляются регулирующие функции государства, координируются экономические интересы участников различных уровней воспроизводственного процесса.

Любое управленческое решение не может реализоваться само по себе, необходимы соответствующие организационные мероприятия.

Административные методы основаны на исполнении обязательных предписаний и рекомендаций. Они позволяют оперативно влиять на ход событий в процессе управления, являются средствами волевого и конкретного воздействия (определяют цели, задачи, порядок и сроки выполнения задач, ресурсы и условия), установления и поддержания дисциплины и порядка в рабочем процессе. Для административных методов управления также характерны: прямое и быстрое воздействие на управляемый объект; однозначное, как правило, решение в конкретной производственной ситуации; обязательность

выполнения решения; защита прав подчиненных, осуществляемая вышестоящим органом, а в случаях необходимости — судом или арбитражем.

Организационно-распорядительные методы управления разделяют на две группы: организационного и оперативно-распорядительного воздействия.

Организационные методы связаны с постоянным совершенствованием механизма и структуры управления и основаны на использовании административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Они обеспечивают взаимодействие всех элементов системы управления, ее стабильность.

В зависимости от степени жесткости выделяют три вида организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование.

Регламентирование — жесткий вид воздействия, исходящий из единой системы управления в стране.

Сущность регламентирования — юридическое закрепление общих требований и правил организационного состояния и поведения в отношении конкретных объектов, например организационно-правовых форм хозяйствования. Различают структурное, функциональное, должностное, комплексное регламентирование, которые составляют систему. Объектом регламентирования сельскохозяйственных предприятий и организаций являются их правовое положение, порядок организации; разделение труда, размер и структура хозяйства; правовое положение внутрихозяйственных подразделений, их организация и выполняемые функции. Объектами регламентирования управляющей системы сельскохозяйственных предприятий и организаций различных форм хозяйствования являются: место в управлении производством, правовое положение; разделение и кооперация труда в управленческом аппарате, его размер и структура; задачи, функции, права и ответственность отделов и служб аппарата управления; должностное положение, обязанности, права и ответственность работников аппарата управления.

К важнейшим регламентирующим нормативным актам относятся Гражданский кодекс РФ, уставы, положения, учредительные договоры, которые закрепляют порядок образования, права и обязанности работников, организацию работы, структуру и функции органов управления, а также другие стороны деятельности предприятий. Так, например, Устав общества с ограниченной ответственностью содержит следующие основные разделы:

- 1) общие положения;
- 2) имущество предприятия;
- 3) хозяйственная деятельность;

- 4) образование и использование средств;
- 5) структура и управление предприятием;
- 6) трудовые отношения;
- 7) социальное обеспечение
- 8) прекращение деятельности предприятия.

В различных организационно-правовых формах хозяйствования деятельность отделов и управленческого аппарата регламентируется Положением об отделах, службах и органах управления. В нем фиксируются: главные задачи и функции субъекта; место в структуре управления; его построение; основные документы, которыми руководствуются работники; основные права и ответственность работников.

Служебное положение, обязанности, права и ответственность каждого должностного лица определяются должностными инструкциями. Они разрабатываются в хозяйстве на основе примерных должностных инструкций с учетом конкретных условий и становятся актом, регламентирующим деятельность работников, после согласования с юристом и утверждаются руководителем.

В практике управления предприятием в сельском хозяйстве применяется также регламентирование самого процесса управления. Объектами регламентирования здесь являются: взаимоотношения работников в процессе труда; дисциплина; формы стимулирования труда; распределение и согласование деятельности работников аппарата управления; регламентирование технологии и процесса управления и др. Основными актами регламентирования процесса управления на сельскохозяйственном предприятии являются: правила внутреннего распорядка; распорядок рабочего дня; графики согласования работ; технологические карты; должностные инструкции; ГОСТы по делопроизводству; инструкции, приказы, постановления и др.

Жесткое регламентирование в процессе управления способствует четкому разделению труда, усилению контроля, требовательности, укреплению дисциплины, однако не на сознательном уровне, а по принуждению. Оно приучает подчиненных к исполнительности, но может сковывать инициативу и творчество.

Нормирование — это воздействие путем разработки, доведения до исполнителя норм и нормативов, с помощью которых достигается пропорциональность элементов производства и труда, согласованность действий, сравнимость условия и результатов деятельности людей, контроль за количеством и качеством труда. Средством управления считается также установление периодичности и порядка изменения норм и нормативов.

С помощью организационного нормирования устанавливаются и уточняются границы технологических, технических и организационно-экономических систем сельскохозяйственного производства.

Основные виды норм и нормативов, применяемых в управлении, можно разделить на три группы.

1. Нормы и нормативы для формирования структур управления: оптимальные размеры предприятия и его подразделений; нормы управляемости; нормативы для расчета размера структурообразующих факторов и др.

2. Нормы и нормативы для организации процесса управления: нормы выработки и нормы времени; нормы обслуживания; нормы численности, технические нормативы; нормативы по технологии управления; ГОСТы по делопроизводству и др.

3. Нормы и нормативы для оценки и оплаты труда работников управления: порядок аттестации руководителей и специалистов; должностные оклады; нормы отчислений в фонды материального поощрения и др.

Часть нормативов (нормы выработки, расценки за единицу продукции, задания по производству продукции, лимиты труда и средств, проценты отчислений от прибыли) используются как экономические рычаги управления. Другие служат средством административного воздействия (те же нормы выработки, но применяемые для определения числа людей, техники и для контроля, оптимальные размеры подразделений, нормы управляемости, нормативные затраты и структуры, нормативные сроки и т. д.).

Нормирование — гибкая форма управления, поскольку нормы могут и должны учитывать конкретные условия и в зависимости от обстоятельств служить мерой желаемого или обязательного состояния объекта. Этим определяется специфика контроля. Проверяется не только сам факт выполнения норм, но и отклонение от норматива, соответствие фактических условий нормативным.

Характер и сила воздействия нормирования определяются его содержанием и формой. Нормативы, служащие измерителем количества и качества труда, как правило, доводятся в форме заданий. Работник знает, что его труд будет объективно оценен, так как имеется общая для находящихся в одинаковых условиях основа для сравнения, соблюдается мера труда и потребления. Это побуждает его трудиться лучше.

Способ организации, при котором преобладает воздействие путем нормирования, имеет достоинства и недостатки. К достоинствам относятся гибкость управления, стимулирование самоуправления и творчества, сочетание с экономическими методами, расширение самостоятельности коллектива и неформальной сферы его отношений как внутренних, так и внешних. Недостатки нормирования — некоторое снижение четкости и

определенности в постановке задач, оперативности их выполнения (по сравнению с регламентированием). Эффективность этого способа воздействия зависит от научной обоснованности нормативов, полноты учета нормообразующих факторов.

Оптимальное соотношение гибкости и стабильности в управлении обеспечивается за счет правильных пропорций между нормированием и регламентированием.

Инструктирование — это разработка и доведение до исполнителя свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера. По характеру действия оно делится на регламентирующее, которое предписывает безусловное выполнение (инструкции по технике безопасности), и методическое, позволяющее исполнителю самому разрабатывать решения или производить действия, но по определенной методике. По времени действия инструкции делятся на долгосрочные и кратковременные. Лишь первые из них используются при построении организационного механизма.

Достоинства этого способа управления заключаются в следующем: инструкции вносят ясность во взаимоотношения работников, исключают необходимость многократно разъяснять, кому, что, где и когда делать. Они доводятся до исполнителя на длительный срок, повышают чувство ответственности и позволяют работать более организованно и ритмично, экономя управленческий труд. Инструкции способствуют внедрению достижений научно-технического прогресса, повышают качество и эффективность работы.

Недостатки инструктирования могут проявляться при нетворческом использовании инструкций и рекомендаций. Конкретные условия всегда более разнообразны, чем их отражение в инструкциях, поэтому необходимо учитывать специфические условия и возможности производства.

Рассмотренные способы организационного воздействия взаимозаменяемы. Выбор определяется условиями производства и характеризует стиль руководства. Гибкий руководитель использует разнообразные средства с учетом форм организации труда и экономических отношений, характера и состояния человека и т. д.

2.2 Формы оперативно-распорядительного воздействия

Оперативно-распорядительное воздействие состоит в регулировании и устранении проблем, возникающих в ходе производства, то есть выражает динамику процесса управления. Оно дополняет, конкретизирует и доводит до исполнения организационное воздействие.

В сельском хозяйстве процесс производства осуществляется на значительной территории, подвергается воздействию природных факторов, рыночной конкуренции, рисков, затрудняющих управление и выводящих систему из равновесия. Поэтому для достижения непрерывности и ритмичности производственных процессов, согласованного и четкого действия больших групп работников даже в условиях хорошо налаженного организационного механизма приходится прибегать к указаниям, распоряжениям, отдавать приказы, принимать постановления, направленные на устранение возникающих диспропорций, выход из сложных ситуаций технического, технологического и экономического характера. Все эти мероприятия называются оперативно-распорядительными и обеспечивают выполнение планов и графиков работы, а также контроль за их выполнением.

Опыт руководителей предприятий АПК позволил выделить общие правила и требования к распоряжениям и указаниям. Распоряжения и указания должны быть:

- исчерпывающими и краткими, содержать всю необходимую для исполнителя информацию;
- конкретными, четко ограничивающими круг обязанностей исполнителя; точными и ясными, исключая возможность различных толкований;
- адресными, то есть поручаться конкретному исполнителю, исключать обезличку;
- несиюминутными, содержать задание исполнителю на продолжительный отрезок времени: подчиненный должен иметь возможность продумать наиболее рациональные методы и приемы его выполнения;
- без мелочной опеки;
- не категоричными, чтобы не унижать человеческое достоинство подчиненного.

Необходимо проверять, как отданные распоряжения понял и усвоил исполнитель. Нужны последующий контроль и проверка исполнения.

Распорядительное воздействие на сельскохозяйственных предприятиях осуществляется в форме приказов, распоряжений, постановлений общего собрания и собрания уполномоченных, постановлений, в процессе проведения планерок и совещаний.

Приказы издаются на государственных предприятиях только руководителями линейных служб в порядке исполнения постановлений и распоряжений вышестоящих органов.

Приказ является письменным или устным требованием руководителя к подчиненным выполнить определенное задание с указанием сроков выполнения, используемых средств и других условий. Выполнение приказа обязательно для всех работников, к которым он относится.

Распоряжения может отдавать каждое должностное лицо по вопросам, которые входят в его компетенцию. Например, главный агроном издает распоряжения, касающиеся технологии производства, главный экономист — планово-экономической деятельности и т.д. Распоряжение отличается от приказа тем, что его можно обжаловать у руководителя предприятия.

Постановления — распорядительный документ коллегиальных органов, например общего собрания коллектива.

Планерки — важнейшая форма оперативного распорядительства на сельскохозяйственных предприятиях. Непосредственное общение руководителей хозяйства со специалистами, бригадирами, заведующими фермами и другими руководителями подразделений позволяет получить детальную информацию о положении дел и наметить план-наряд на предстоящий период.

Производственные совещания — одна из форм оперативного распорядительства. Хорошо организованные собрания, совещания и заседания — эффективные рычаги управления, поскольку позволяют одновременно информировать подчиненных об итогах работы, распределять задания, согласовывать сроки выполнения работ, обсуждать различные варианты решений, поощрять передовиков и т. д. Совещания следует созывать лишь в тех случаях, когда действительно необходимо коллективно решить ряд вопросов. Следует помнить, что объем информации, которую получает руководитель на совещании, не всегда оправдывает отрыв от работы большого числа специалистов.

Важной формой распорядительного воздействия являются также *устные указания*, которые отдают своим подчиненным руководители всех уровней управления. Они относятся непосредственно к подчиненному и предписывают, кто, где, когда и как должен действовать.

Расширение сферы действия экономических методов в управлении производством требует частичного перехода от жестких методов воздействия (приказов и распоряжений) к более гибким (производственный инструктаж, рекомендации). Это увеличивает самостоятельность подразделений и способствует развитию творчества и инициативы работников.

Таким образом, формы распорядительного воздействия применяются в управлении для решения задач различной сложности. Например, число устных указаний наибольшее

на низших ступенях и наименьшее на средних и высших. Объем распорядительных воздействий зависит также и от качества подготовки кадров управления, их умения, опыта, авторитета, инициативы и других факторов. Вместе с тем формы распорядительного воздействия взаимосвязаны, а также сочетаются с другими формами административного воздействия в системе организационно-распорядительных методов управления.

Распорядительное воздействие больше, чем организационное, нуждается в контроле исполнения.

Предпосылками для успешного выполнения приказов, постановлений и распоряжений являются их обоснованность, своевременность принятия и доведения до исполнителей, определение ответственных за исполнение.

Когда издается административный акт, должно быть ясно, кто несет за него ответственность, если решение не принимается и воздействие затягивается. Как бы ни было хорошо обосновано и сформулировано распоряжение, за ним должна следовать организация его выполнения. Контроль и проверка исполнения принятых приказов, постановлений и т. д. являются важнейшей частью организаторской работы.

К административному контролю предъявляются определенные требования. Он должен:

- выявлять количество и качество основной работы, степень использования резервов;
- осуществляться только в отношении того, за что проверяемый несет персональную ответственность; проводиться ответственным и компетентным работником; быть объективным, исключать формальный подход; охватывать все звенья цепи;
- завершаться анализом результатов с выявлением недостатков, их причин, резервов.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем сущность организационно-распорядительных (административных) методов воздействия и каково их содержание?
2. Каково содержание организационных методов воздействия?
3. В чем сущность оперативно-распорядительных методов воздействия?
4. Расскажите об общих правилах оперативно-распорядительного воздействия.

3. Экономические методы управления

В условиях рынка ведущая роль принадлежит экономическим методам управления.

Экономические методы управления — это совокупность мер, обеспечивающих рациональное использование экономических законов в хозяйственной деятельности, ориентирующих сельскохозяйственные предприятия и их работников в нужном для общества направлении посредством экономических рычагов и стимулов.

Система экономических методов управления многообразна, включает **такие** экономические рычаги, как планирование (стратегическое, индикативное, текущее, перспективное) и прогнозирование, стимулирование, ценообразование, финансово-кредитная система, налоги, страхование, лизинг и т. д.

Схема экономических рычагов управления АПК на региональном уровне представлена на рисунке

Экономические рычаги и порядок их применения в управлении должны быть относительно стабильными, однако это не исключает внесения при необходимости корректив в соответствии с изменяющейся обстановкой.

Ценовая политика в системе управления — неотъемлемая часть общей макроэкономической политики государства. Основной целью ценовой политики в аграрном секторе является поддержание паритетных отношений между сельским хозяйством и другими отраслями народнохозяйственного комплекса, создание условий для повышения доходности сельскохозяйственного производства, увеличения объемов продукции, а также защита отечественных товаропроизводителей от импортируемых по демпинговым ценам товаров.

Неверные, ошибочные подходы к формированию государственной ценовой политики, как правило, приводят к негативным последствиям как для всей экономики, так и для ее отдельных сфер, в частности АПК, а также для населения страны.

В результате либерализации цен, инфляционных и других процессов, отсутствия эффективного государственного регулирования создалась парадоксальная ситуация, когда цены на продукты питания оказались слишком высокими для потребителей, вследствие чего потребление мяса, овощей, молочной продукции сократилось в 1,5-2 раза, и слишком низкими для товаропроизводителей, особенно в животноводстве. Как следствие, производство продуктов питания сократилось, как это бывает при кризисе перепроизводства. Однако в условиях нормального рынка при перепроизводстве падает не только цена для товаропроизводителей, но и цена продаж, и наоборот, если в результате снижения объемов производства возникает дефицит сельскохозяйственной продукции и

рыночные цены возрастают, становятся слишком высокими для потребителей, то возрастает цена и для товаропроизводителей.

Причины сложившегося положения в том, что, во-первых, монополизирован рынок средств производства для сельского хозяйства, во-вторых, между сельскохозяйственными товаропроизводителями и конечными потребителями стоят монополизированные отрасли переработки и оптовой торговли. Ввиду резкого снижения доходов основной массы населения спрос на продукты питания становится все менее эластичным (слабо реагирует на изменение цен). В такой ситуации предприятиям-монополистам в сферах переработки и торговли снижение цен невыгодно, а реальные механизмы конкуренции пока не работают. Высокие инфляционные ожидания производителей и потребителей создают благоприятную почву для роста цен. Выигрыш от этого получают немногие, для основной же массы населения инфляция оборачивается дальнейшим снижением покупательной способности и уровня потребления продуктов, соответственно снижается платежеспособный спрос, что влечет за собой очередной виток спада производства. Отсутствие действенного механизма государственного регулирования цен на основные виды ресурсов, топливо, энергию, а также отсутствие четкой программы демонополизации экономики привели, в конечном счете, к низкому уровню продовольственной безопасности России.

Большинство государств мира осуществляет субсидирование производителей сельскохозяйственной продукции. Суммы, выплаченные товаропроизводителям из бюджета, позволяют снизить цены для конечного потребителя. Таким образом, поддержка производителя оказывается одновременно и поддержкой потребителя. Однако в условиях монополизированного рынка эта схема не работает. Монополист-переработчик или продавец может снижать закупочную цену настолько, что вся надбавка, выданная государством товаропроизводителю, попадет к нему, что и имеет место на практике. При этом объем закупок у товаропроизводителя монополист не увеличивает, чтобы не допустить снижения цен.

В наших условиях проблема регулирования спроса и предложения оказывается не столь простой. Существуют следующие пути ее решения:

- ограничение наценки для переработчиков к цене приобретаемого сельскохозяйственного сырья; налогообложение повышенной рентабельности;
- установление заданий по объемам переработки; закрепление твердого процента цены на сырье в отпускной цене перерабатывающего предприятия.

Предельная наценка для предприятий переработки сельскохозяйственного сырья не снижает их заинтересованности в максимальной цене, а лишь вынуждает делиться прибылью с производителем. Однако в условиях высоких инфляционных ожиданий перерабатывающим предприятиям более выгодно повышать цену, увеличивая свой доход и пользуясь низкой эластичностью спроса при низком уровне потребления продовольствия населением.

Налогообложение повышенной рентабельности — более «рыночный» регулятор, но, по сути, мягкий вариант предельной наценки, не исключая одновременного роста отпускных цен переработчика и закупочных цен для сельскохозяйственного производителя.

Установление предельных или твердых отпускных цен на продукцию переработки выходит за рамки чисто «рыночных средств», однако если другие средства не помогают увеличить объемы реализации продуктов населению, применение подобных мер возможно. Фиксированные или предельные цены при условии регулярного пересмотра и обеспечения нормальной нормы прибыли для сферы переработки могут стать стимулом максимального наращивания объемов производства. В то же время подобные меры государственного регулирования можно считать крайними, приемлемыми лишь на время переходного периода.

Политика поддержки предложения должна опираться на систему гарантированных цен на сельскохозяйственную продукцию, обеспечивающих нормально работающему товаропроизводителю, находящемуся в специализированных зонах товарного производства, возмещение материальных затрат на производство сельскохозяйственной продукции и получение дохода, а также обеспечение необходимой рентабельности для расширенного воспроизводства. Гарантированные цены не должны отменять рыночное ценообразование. В случае если оптовые цены на сельскохозяйственную продукцию устанавливаются ниже гарантированных, государство может осуществлять доплаты производителям, равные разнице между гарантированной и рыночной ценой при реализации по установленным каналам.

Если же рыночные цены опускаются значительно ниже гарантированных, государственные органы анализируют причины падения цен и, если они связаны с перепроизводством, осуществляют закупки или принимают меры по стимулированию экспорта данного продукта.

Когда рыночные цены поднимаются значительно выше гарантированных, выявляются причины такого скачка. Они могут быть связаны с неурожаем, непредвиденным повышением доходов населения, поведением предприятий сферы

переработки и другими факторами. Соответственно принимаются меры по импорту продовольствия, реализации государственных резервов, антимонопольные меры и (или) названные и другие меры в комплексе.

Смысл гарантированных цен в защите не только производителей, но и потребителей сельскохозяйственной продукции, широких слоев населения, так как они препятствуют падению производства и соответственно сдерживают рост цен на продовольствие. Обычно гарантированная цена не выплачивается государством непосредственно производителю, а лишь служит ориентиром.

Управление сельскохозяйственным производством на основе ценового регулирования состоит в том, чтобы выполнить специфические задачи данного периода (увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции, более рациональное размещение отраслей по специализированным товарным зонам и между предприятиями на основе максимальной эффективности производства данного вида продукции и др.), например, путем установления гарантированной цены, которая служит нижним пределом цен закупки сельскохозяйственной продукции для государственных нужд (согласно Федеральному закону РФ «О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд», 2004 г. Или смотреть раздел в Гаранте или Консультант+, там же приводятся примеры методов расчета).

В основе определения гарантированной цены лежат себестоимость данного вида продукции и нормальный уровень рентабельности, обеспечивающий расширенное воспроизводство товаропроизводителю в данной зоне. Уровень рентабельности определяется с учетом эффективной деятельности и необходимого развития сельскохозяйственных предприятий. Кроме того, при расчете гарантированных цен учитываются уровень договорных и действующих гарантированных цен в данном и соседних регионах, конъюнктура рынка, а также объем финансовых ресурсов, предусмотренных для проведения закупок в государственные фонды.

Определение гарантированной цены состоит из следующих этапов:

- рассчитывается доля конкретного продукта в общей сумме расходов по отрасли по таким статьям, как оплата труда, корма, семена, минеральные удобрения, содержание основных средств и прочие затраты (на основе форм 9-АПК и 13-АПК);
- расшифровывается поэлементный состав затрат по данному виду продукта; для этого общий объем затрат по каждому элементу из формы 8-АПК распределяют по отдельным видам

продукции пропорционально удельному весу соответствующих затрат в себестоимости;

– определяется структура себестоимости данного вида продукта в процентах;

– распределяются ожидаемые затраты на конкретный продукт по элементам.

Каждый элемент затрат на производство сельскохозяйственной продукции переоценивается по соответствующему индексу цен, исчисляемому Минэкономразвития России, то есть затраты, например, на минеральные удобрения и агрохимические материалы рассчитываются по индексу (дефлятору) цен химической и нефтехимической промышленности и т. д.

Приведем упрощенный вариант расчета гарантированной цены.

1. Себестоимость продукции берут из формы 8-СХ ($C_{\text{факт}}$).

2. Фактическую себестоимость разбивают на три элемента — оплата труда, амортизация и материальные затраты, исходя из средней структуры затрат (форма 8-АПК за предыдущий год): $C_{\text{факт}} = O + A + M$, где O — оплата труда; A — амортизация основных средств; M — материальные затраты.

3. Оплата труда пересчитывается по индексу потребительских цен (K_1), материальные затраты — по среднему индексу (K_2), амортизация — по индексу цен на строительные материалы, необходимые для осуществления капитального строительства, оборудование, технику (K_3).

4. Расчетная себестоимость в I квартале определяется по формуле

$$= O \cdot K_1 + A \cdot K_2 + M \cdot K_3$$

Результаты расчета представлены в таблице 3.(например)

Таблица 3 - Расчет себестоимости 1 т зерна в I квартале текущего года

Показатели	III кв. прош-лого года, руб. за 1 т	IV кв. прошлого года к III кв. прошлого года, %	I кв. текущего года к IV кв. прошлого года, %	I кв. текуще-го года, план, руб. за 1 т
Оплата труда	94	104,9	103,3	102
Материальные затраты	259	104,6	104,4	283
Амортизация	98	104,0	105,9	108
Итого	451	×	×	493

5. Расчетная себестоимость умножается на коэффициент рентабельности (P) для получения гарантированной цены ($\Gamma_{\text{ц}}$) в конкретных условиях. Учитывая низкую скорость

оборота капитала (в процессе производства и реализации зерна), принимаем рентабельность равной 100 %. $G = P \cdot C$

$$G_{ц} = 2 \cdot 493 = 986.$$

Таким образом, гарантированная цена нашего условного продукта в рассматриваемом районе в I квартале текущего года должна составить не менее 986 руб. за 1 т.

Так же можно производить расчет на основе оптимальной структуры себестоимости зерна, сложившейся в высокоэффективных специализированных предприятиях зоны.

Механизм гарантированных цен должен быть связан системой авансов под закупки в региональные и федеральные продовольственные фонды, чтобы на базе этих цен хозяйства могли получать аванс в размере определенного процента от их величины, например 80 %. Окончательный расчет за закупленную продукцию должен производиться исходя из сложившейся рыночной цены, в жестко оговоренные сроки. Близок к авансовой системе механизм залоговых операций, который также можно использовать для поддержки стабильных рыночных цен.

Хозяйства должны иметь конкретный, законодательно зафиксированный механизм государственной поддержки цен на сельскохозяйственную продукцию. Примерный уровень гарантированных цен сельскохозяйственный товаропроизводитель должен знать задолго до посевной, чтобы заблаговременно определить перспективы производства, необходимость его модернизации или перепрофилирования.

Постановлением Правительства РФ «О создании государственного унитарного предприятия «Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка» (1997 г.) при Министерстве сельского хозяйства РФ было предусмотрено создание предприятия, призванного стать базисом рынка продовольствия. Основной его задачей является информационное обслуживание субъектов рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, а также анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры, разработка и представление предложений по организационно-правовым формам рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, содействие развитию конкуренции, создание оптовых рынков продовольствия, организация государственных закупок на конкурсной основе. Подобная схема достаточно широко применяется во многих странах мира и доказала свою жизнеспособность. Она позволяет организовать цивилизованный рынок продовольствия, в первую очередь его инфраструктуру, облегчающую товаропроизводителю сбыт продукции на основе широкого выбора покупателей. Отсутствие проблемы сбыта позволит

товаропроизводителю все время посвящать модернизации и повышению эффективности своего производства, что соответствует и его интересам, и интересам общества в целом.

Налоговая политика — основной инструмент государства, обеспечивающий, с одной стороны, существование самого государства, с другой — регулирование экономики общества в целом.

Налоги затрагивают и проблему национальной безопасности, так как непродуманная налоговая система может за сравнительно короткое время практически парализовать работу реального производящего сектора экономики. В развитых странах давно определен размер безопасного и достаточного для государства изъятия добавленной стоимости — не более 1/3. Кривая Лафера отвечает экономическим реалиям как в России, так и во всем мире. В России согласно расчетам с учетом обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды через налоги перераспределяется около 33 % ВВП. Это средняя расчетная цифра, но для непривилегированного и законопослушного налогоплательщика она составляет 55-60 %. Губительна эта система для бывших государственных предприятий, которые платят налоги в полном объеме. Сумма начисленных налогов и обязательных платежей превышает сумму государственных субсидий.

Функционирующая налоговая система не является целостной, логически завершенной и взаимоувязанной, что не способствует эффективному регулированию рыночных отношений. Отдельные положения нормативных актов и инструкций, касающиеся вопросов налогообложения, противоречат друг другу или неоднозначно трактуются. Многочисленные изменения и дополнения к законам и инструкциям затрудняют пользование ими. Особенно это усложняет работу бухгалтерам в сельской местности в силу их территориальной изолированности. Одним из шагов, способствующих решению перечисленных проблем, является введение в действие нового Налогового кодекса — систематизированного законодательного акта. В нем усовершенствованные налоговые и правовые нормы приведены в достаточно упорядоченную, логичную и единую систему. Налоговый кодекс включает в себя: определение взаимоотношений и механизма обложения федеральными, региональными, местными налогами, а также организацию, состав, структуру, функции, права, обязанности и ответственность налоговых органов.

Налоговая система должна быть предельно простой. Законодательные нормы о налогах должны действовать автоматически, с однозначной трактовкой. Власть чиновников следует свести к минимуму. Примером могут служить развивающиеся страны, которые успешно провели налоговую реформу.

Следует постепенно сокращать налоговый пресс. Сейчас остался практически один источник, который может компенсировать снижение налоговых поступлений, — сокращение бюджетных расходов, что крайне негативно воспринимается правительством.

Налоговый кодекс содержит положения, вносящие значительные изменения в налоговую систему. Упраздняется ряд налогов, рассчитываемых на основе выручки от реализации продукции; расширяется перечень затрат, не учитываемых при налогообложении; вводится нелинейная амортизация и т. д. Несколько снижаются взносы на обязательное социальное страхование. Однако возрастает ставка налога на добавленную стоимость — до 22%, причем ставка этого налога на продовольственные и детские товары возрастает с 10 до 22 %; вводится налог с продаж (по сути, налог, аналогичный налогу на добавленную стоимость в том виде, в котором он у нас сейчас существует) в размере 5, а на предметы роскоши — 10%.

Содержащиеся в Налоговом кодексе изменения вызовут рост себестоимости отечественной продукции примерно на 8-10 %, что связано также с введением более либерального порядка отнесения затрат на себестоимость. Отменяются нормативы отнесения на затраты расходов на рекламу, обучение персонала, возрастают нормы амортизационных отчислений.

Увеличение этих элементов себестоимости будет в определенной степени компенсироваться снижением косвенных расходов за счет изменения порядка исчисления налога на пользователей автомобильных дорог (рассчитываемого на основе выручки от реализации производимой продукции), отмены транспортного налога, сокращения взносов на обязательное медицинское страхование — с 5,4 до 4,4 %, отчислений в фонд занятости с 1,5 до 1 % от фонда оплаты труда. В целом сумма страховых взносов, исчисляемых от величины фонда оплаты труда, уменьшится с 38,5 до 37,0 %. Столь незначительное снижение не может существенно повлиять на себестоимость производимой продукции.

Налоговый кодекс предусматривает отмену сбора на нужды образовательных учреждений и налога на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы, уплачиваемых за счет прибыли предприятия до исчисления налога на прибыль. Что касается сбора, исчисляемого в размере 1 % от фонда оплаты труда, влияние его на финансовые результаты деятельности предприятия незначительно. Напротив, налог на содержание жилищного фонда, исчисляемый на основе выручки от реализации продукции, приводил к изъятию у предприятия до 8-12 % получаемой прибыли, а у низкорентабельных предприятий — еще больше. Хотя предполагается увеличение ставки налога на имущество с 2 до 2,5 %, за счет исключения из налогооблагаемой базы

стоимости основных фондов и материальных запасов общая величина налога на имущество, уплачиваемого предприятием, несколько снизится.

Если величина изъятия из прибыли составляла около 47-48 %, то после введения в действие Налогового кодекса она сократится примерно до 41-42 %. Это могло бы увеличить чистую прибыль, направляемую на развитие производства, при наличии реальных стимулов к инвестированию.

Фактором роста цен и снижения платежеспособного спроса населения на потребительские товары является увеличение ставки налога на добавленную стоимость с 20 до 22 %, 1 % из которых предполагается использовать для пополнения внебюджетных фондов (пенсионного, социального страхования, медицинского страхования и занятости), а 1 % — на пополнение дорожного фонда. Таким образом, если раньше взносы в дорожный фонд являлись сбором, уплачиваемым за счет себестоимости производимой Продукции, то теперь они превратились в косвенный налог с населения.

В структуре конечной цены продукта доля налогов, сборов и обязательных взносов в различные фонды составляет 32 %. Эта цифра несколько возросла из-за введения налога с продаж, который будет поступать в местные бюджеты.

Расчеты показывают, что, снимая в незначительной степени налоговую нагрузку с работодателей, правительство не только перекладывает ее на население, но и усиливает налоговое бремя на работающих и потребителей. Общий размер налогов и сборов в цене товара, которую оплачивает потребитель, значительно возрастает.

Ужесточение косвенного налогообложения неизбежно ухудшит конкурентоспособность отечественной продукции. Рост цен, снижая платежеспособный спрос населения, укрепит позиции импортеров. Экспортеры отечественной продукции также окажутся в невыгодной ситуации, так как НДС, уплаченный поставщиком, возмещается из средств федерального бюджета, но в сегодняшней ситуации с наполняемостью последнего экспортер будет вынужден постоянно отвлекать собственные оборотные средства.

Таким образом, изменения в налоговой системе несколько увеличат чистую прибыль предприятий. Однако эти положительные сдвиги будут сведены на нет ухудшением условий реализации товаров и услуг, снижением конкурентоспособности продукции отечественного производства. Одновременно преобразования в налоговой системе способны снизить реальный уровень жизни населения на 10-12 %.

Кредитная политика государства должна быть также направлена на развитие АПК и, прежде всего, сельскохозяйственного производства. В настоящее время система кредитования аграрной сферы неэффективна. Она недоступна для реального сектора АПК.

Следует более широко использовать такие виды кредитования, как авансовые платежи за контрактованную продукцию, залоговые операции, фьючерсные сделки. Более широко должно применяться ипотечное кредитование. Важным стимулом для развития сельского хозяйства является сезонное кредитование.

Рычагом управления АПК является *бюджетная поддержка*. Она обеспечивает стратегические задачи развития. Бюджетная политика в аграрной сфере направлена на выполнение программ, важнейших мероприятий, связанных со стихийными бедствиями, на развитие элитного семеноводства, племенного хозяйства, а также на научное обеспечение, подготовку кадров системы АПК и т. д.

В современных условиях еще одним важным элементом стабильного развития АПК стала *система страхования*, которая также требует дальнейшего развития.

Аграрный протекционизм представляет собой систему государственных мероприятий, направленных на стимулирование отечественного производства сельскохозяйственных продуктов, что обеспечит защиту внутреннего рынка от импорта. Главными инструментами аграрного протекционизма являются пошлины на ввоз импортной продукции, при этом их величина на разные товары различна. На те товары, которые не производятся в России (например, табак, кофе, какао, цитрусовые, тропические плоды), пошлины невысокие. Большое значение для защиты отечественных товаропроизводителей имеют импортные квоты. С их помощью устанавливаются максимальные объемы товаров, которые могут быть ввезены в страну. Определенную роль в защите отечественного продовольственного рынка играют нетарифные барьеры, то есть система лицензирования для предъявления повышенных требований к качеству продукции.

Материальное стимулирование — один из важнейших экономических рычагов воздействия на конкретного работника.

Личные интересы выражаются в увеличении трудового вклада работника в производство с целью получения более высокого материального вознаграждения. В качестве побудительных мотивов к трудовой деятельности выступают стимулы. Материальное вознаграждение работников осуществляется в соответствии с количественными и качественными результатами их труда и личным вкладом в общие результаты работы предприятия.

Распределительные отношения на крупных сельскохозяйственных предприятиях, созданных на кооперативной или долевой основе, осуществляются на двух уровнях — общехозяйственном и в каждом структурном подразделении. На общехозяйственном уровне из валового дохода формируется и распределяется по структурным

подразделениям фонд заработной платы; из прибыли формируется фонд для выплаты дивидендов, он распределяется между ассоциированными членами и на дополнительные паи членов. На уровне структурного подразделения выплачиваются минимальная заработная плата работникам-пайщикам и гарантированный заработок наемным работникам; в пределах хозрасчетного дохода распределяется вознаграждение по итогам работы за год, а также между рабочими-пайщиками на рубль выданного аванса.

Экономические рычаги управления должны действовать в системе и способствовать стабильному функционированию АПК.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем сущность экономических методов управления?
2. Расскажите о роли экономических рычагов в управлении сельскохозяйственным производством.
3. Как воздействует на управление АПК система ценообразования?
4. Какова роль налоговой политики в развитии АПК?
5. Что такое аграрный протекционизм?

4. Социально-психологические методы управления

План:

- 4.1 Сущность социально-психологических методов управления
- 4.2 Типология личности
- 4.3 Личность и коллектив
- 4.4 Методы делового общения
- 4.5 Стили управления
- 4.6 Конфликты в коллективе и пути их преодоления

4.1 Сущность социально-психологических методов управления

Социально-психологические методы — это социальная политика предприятия, определяющая взаимоотношения между работниками, микроклимат в коллективе. Они включают широкий круг проблем теории и практики управленческой деятельности:

- управление групповой деятельностью и динамикой коллектива;
- взаимодействие коллектива и личности;

- мотивацию и стимулирование;
- психологию принятия решений;
- социально-психологический климат;
- стиль управленческой деятельности;
- теорию конфликтов и проблемы ведения переговоров.

В теории управления человек рассматривается как элемент и ресурс организации, основа ее существования и развития. Модель управления с помощью социально-экономических методов представлена на рисунке 17.

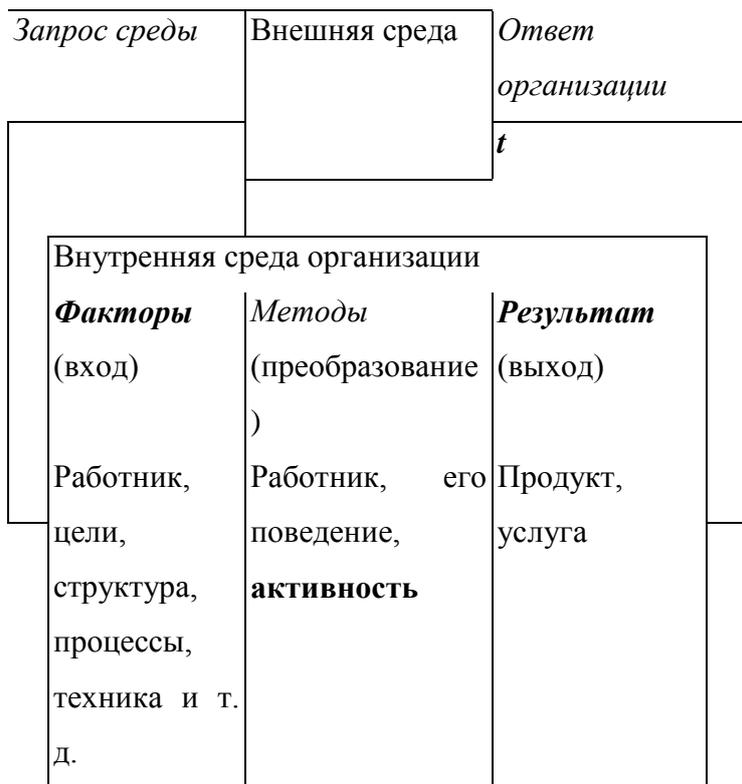


Рис. 17. Модель управления с помощью социально-психологических методов

Следует отметить, что эта схема достаточно условна, так как на результат влияет множество факторов помимо человеческого. Логично рассматривать поведение работника как результат его деятельности в организации, что является составной частью обратной связи.

Работа руководителя — это управление людьми в постоянно меняющейся ситуации с целью достижения заранее намеченных целей, мотивации работников и других факторов, на которых базируется деятельность. Руководство персоналом предполагает достаточное знание каждого подчиненного как работника и как личности. Цель его —

сплотить людей в коллектив, максимально использовать их сильные стороны, а слабые сделать несущественными.

Руководитель осуществляет управление, принимая на себя власть, распределяя обязанности и контролируя действия подчиненных. Знание закономерностей механизма социально-психологического управления дает возможность выбирать соответствующие методы, проектировать систему социально-психологических отношений в организации.

Возникает вопрос, в какой степени можно использовать управленческий опыт, накопленный в других организациях или странах.

Социально-психологические методы управления основаны на нравственных ценностях. Они вырабатываются применительно к условиям определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения: индивидуальные и групповые интересы, межличностные и межгрупповые отношения, мотивацию и управление поведением человека. В результате автоматический перенос их в другие условия неэффективен, а часто и невозможен. Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, не дадут положительного результата в коллективистском обществе; методы повышения эффективности работы предприятия, основанные на конфронтации, нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; методы решения проблем, построенные на демократических принципах, сложно применять в традиционно автократической культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать приказы от одного представителя власти. Имеется множество примеров неудач, вызванных механическим переносом методов на чужеродную почву.

Есть методы управления, выработанные применительно к характеру и сложности производственного процесса или числу регистрируемой и анализируемой информации, то есть касающиеся технологической, экономической и финансовой сторон организации. Такие методы обычно нейтральны по отношению к человеческим ценностям, их легче перенести из одной системы в другую. Однако и в этом случае их использование создает новую ситуацию, в которую будут вовлечены моральные положения. Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживания, применения которого требует технология, может противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающимся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учетной документации и т. д.

Работа с людьми — одна из самых сложных и многогранных форм человеческой деятельности. Для эффективного управления необходима система мотивов и стимулов,

побуждающих работников раскрыть свои способности, плодотворно трудиться и эффективно использовать производственные ресурсы, создание которой невозможно без учета психологии личности и социально-психологических закономерностей развития коллектива.

4.2 Типология личности

Во взаимодействие с организацией человек вступает не как механизм, выполняющий конкретные работы и операции, а как личность, обладающая устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, воображением, следующая определенным традициям и морали.

Взаимодействие человека с организацией всегда шире, чем только выполнение определенных работ, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места¹.

Личность — это человек как носитель сознания. Психологом К.К. Платоновым была предложена идея выделения в структуре личности различных подструктур, которые одновременно являются ее уровнями:

- 1) биологически обусловленная — темперамент, половые, возрастные, иногда патологические свойства личности;
- 2) психологическая — индивидуальные характеристики отдельных психических процессов, ставших свойствами личности, таких, как память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства и воля;
- 3) социального опыта — приобретенные человеком знания, навыки, умения и привычки;
- 4) направленности, внутри которой имеется, в свою очередь, особый иерархически связанный ряд подструктур: влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, индивидуальная картина мира и высшая форма направленности — убеждения.

По мнению К.К. Платонова, эти подструктуры различаются по «удельному весу» социального и биологического содержания.

Нельзя найти двух людей, совершенно одинаковых по психологическим, личностным свойствам. В то же время в каждом человеке есть зачатки общих свойств личности, что делает его в чем-то похожим на других. Проявляя иногда одни свойства личности, иногда другие, каждый человек несет в себе что-то, что его отличает и делает уникальным, исключительным, обладающим индивидуальностью.

¹ Виханский О. С. Стратегическое управление. — МГУ, 1995.

Индивидуальность человека складывается из трех составляющих: каждый в чем-то идентичен остальным; каждый в чем-то схож с некоторыми; каждый в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти составляющие, проявляется индивидуальность конкретного человека.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов: наследственность и физиологические особенности; факторы, проистекающие из окружения; черты и особенности характера. Задача изучения личности заключается в выявлении темперамента, выделении и систематизации черт характера, определении направленности и способностей, установлении их взаимосвязи, способности личности вписаться в организационное окружение.

Сохранить индивидуальность человеку позволяют такие психологические свойства личности, как темперамент, характер, способности, мировоззрение.

«Темперамент — есть самая общая характеристика каждого отдельного человека, самая общая характеристика его нервной системы, а эта последняя кладет ту или другую печать на всю деятельность данного индивидуума» (И.П. Павлов).

Определение типа темперамента важно для успешной профессиональной ориентации. Известно, что стабильные люди лучше работают диспетчерами, операторами, руководителями крупных предприятий (табл. 4).

Таблица 4 - Характеристика особенностей личности в зависимости от темперамента

Тип темперамента	Особенность нервных процессов:		Тип высшей нервной деятельности
	уравновешенность	подвижность	
Холерик	Неуравновешенный	Безудержный	Живой
Флегматик	Уравновешенный	Инертный	Тормозной
Сангвиник	Уравновешенный	Подвижный	Спокойный
Меланхолик	Неуравновешенный	Подвижный	Болезненный

Для того чтобы понять, что представляет собой тот или иной человек, необходимы общение с ним, беседы.

Характер в отличие от типа высшей нервной деятельности, лежащей в основе темперамента, не дается человеку от природы. Слово «характер» происходит от греческого «печать», «чеканка» и означает совокупность стержневых психических свойств личности, накладывающих отпечаток на все ее действия и поступки, от которых, прежде всего, зависит, как ведет себя человек в различных жизненных ситуациях.

Психические свойства личности, из которых складывается характер и которые позволяют с известной вероятностью предугадать поведение человека в определенных условиях, называются чертами характера. Одни черты характера оцениваются как положительные, другие — как отрицательные. Первое, что отмечается в характере человека, — это его интересы и склонности, в которых выражается направленность личности.

Люди без твердых убеждений не могут иметь и твердого характера: их поведение будет определяться главным образом внешними обстоятельствами. Безволие обычно отождествляется со слабостью характера. Даже обладая разносторонними знаниями и способностями, слабовольный человек не может реализовать все возможности, которые имеются во внешних условиях и в нем самом. Про целеустремленных людей нередко говорят, что они обладают сильным или волевым характером.

Эмоционально-волевою устойчивостью — неустойчивостью характеризуют стабильность — нейротизм (невротизм). Стабильные люди не склонны к беспокойству, устойчивы по отношению к внешним воздействиям, доверчивы, стремятся к лидерству; нейротичные — тревожны, эмоциональны, чувствительны, склонны расстраиваться по мелочам и болезненно воспринимают неудачи.

Направленность личности — это доминирующая потребность или группа потребностей, интересов, вызывающих устойчивую, стратегическую активность. Она обнаруживается в стиле мышления, поведения, отношений, общении и деятельности, в характере установок, ценностных ориентации и целей. Личность обладает системой ценностных ориентации. Они представлены в сознании человека в виде идеалов, целей, норм и воплощаются в поступках. Ценности приобретают относительно самостоятельную функцию ориентиров в деятельности человека. Направленность личности обеспечивает интеграцию ценностных ориентации, определяет иерархию, соподчиненность, развитие.

Система ценностных ориентации служит предпосылкой, условием образования направленности. Доминирующие, высшие ценности становятся содержательной основой направленности, предопределяют выбор цели человека. Ясность целей — необходимое условие последовательных действий, активности человека. Она рождается из твердых убеждений. Убеждения формируются на основе приобретенных знаний вместе с эмоциями и чувствами. На основе знаний складывается мировоззрение человека.

Направленность — свойство, мобилизующее и регулирующее активность человека в конкретных ситуациях. Чем более она развита и сформирована, тем больше она влияет на тактику, методы и формы поведения, образ жизни в целом. Самая общая классификация направленности — это выбор одной из важнейших ценностей: «Я» или окружающий мир. Индивидуально-психологические различия людей, крайние полюсы которых

соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления собственного субъективного мира, называются интроверсией — экстраверсией. Для интровертивного типа характерны фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, им свойственны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затрудненная социальная адаптация. Экстравертивный тип отличается обращенностью на окружающий мир, импульсивностью, инициативностью, гибкостью поведения, общительностью, социальной адаптивностью.

Способности — это психологические свойства личности, являющиеся условиями успешной деятельности. Платон считал: «Чтобы все граждане жили согласно, надо внушать им, что все они братья, но не все равно способны к одним и тем же обязанностям, потому что люди по своим способностям весьма различны: одни рождены для управления, другие — для вспомоществования, а иные — для земледелия и ремесленничества».

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы, которые возникают между человеком и окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагается предложить. Часто несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям становится основой конфликта.

Для решения этой проблемы возможны два подхода. Первый заключается в том, что роль является основополагающей. При втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал. В первом случае человек подбирается для выполнения работы, функции, то есть для исполнения определенной роли в организации. Во втором случае работа подбирается для человека таким образом, чтобы она оптимально соответствовала его возможностям и претензиям на место в организации (табл. 5).

Таблица 5 - Методы взаимодействия человека и организации

Человек подбирается для выполнения определенной работы, функции	Работа, функция подбирается для человека
Изучение работы Описание работы	Изучение возможностей и стремлений человека
Определение квалификационных требований	Закрепление за человеком определенного места в организации
Отбор кандидатов по квалификационным требованиям	Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям человека
Назначение на работу	Включение в группу и закрепление работы

Первый подход — традиционный и наиболее распространенный в современной практике. Второй подход также встречается в практике, преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на сложность реализации, в мировой практике управления наблюдается тенденция к расширению использования такого подхода.

Существуют методические приемы изучения личности. Одним из них является изучение внешнего облика человека. Детали внешнего облика, одежда, манера держаться позволяют сделать некоторые предположения о характере, профессии и привычках.

Для социальной психологии главным ориентиром является взаимоотношение личности с группой, выявление закономерностей, которым подчиняется поведение и деятельность личности, включенной в определенную социальную группу.

4.3 Личность и коллектив

Коллектив — это не просто группа людей, собранных под одной крышей для решения каких-либо задач, а единомышленники, для которых очень важны честь и интересы организации, принципы, нарушение которых недопустимо ни при каких обстоятельствах. Как любая другая группа, коллектив подчиняется законам групповой деятельности. Это живой организм, проходящий стадии рождения, развития, становления, зрелости, старения и умирания. Каждая из стадий имеет критические точки, сильные и слабые стороны, следовательно, и требования к сотрудникам будут существенно отличаться в зависимости от того, когда тот или другой человек был принят на работу.

В динамике развития коллектива чаще всего выделяются три стадии.

Первая стадия — коллектив только формируется, люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Здесь определяющее значение имеют личностные отношения (симпатии и антипатии, большая или меньшая подверженность влиянию и т. д.), которые оказывают влияние на связи, возникающие в групповой деятельности, тогда как эти связи еще слабы и неустойчивы, не способны оказать существенное влияние на личностные отношения. Взаимная требовательность и заинтересованность в успехах коллектива формируются под воздействием организационной культуры и стиля управления руководителей.

Вторая стадия — организационная, характеризуется тем, что в коллективе почти завершается взаимное изучение друг друга и определяются личные позиции каждого. Формируются неформальные группы и выявляются неформальные лидеры. Личностные

отношения еще достаточно сильны, но и производственные взаимоотношения становятся устойчивыми и прочными. Теперь эффективность работы коллектива в большей степени зависит от стиля управления им.

Третья стадия — стабильная жизнедеятельность коллектива — характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. Деловые отношения оказывают определяющее влияние на личностные связи.

Коллектив должен ясно представлять себе цель деятельности, вокруг которой и происходит объединение людей. Для достижения этой цели он организован. Функционально обусловленные различия между членами коллектива и взаимоотношения «ответственной зависимости» закрепляются в уставных положениях и должностных инструкциях, в которых оформляются взаимные права и обязанности.

Структура, отражающая служебные взаимоотношения в коллективе, в социальной психологии получила название *официальной (формальной)*. Официальная структура безлична: правами и обязанностями, предписывающими определенный набор действий и стиль поведения, наделяется не какой-то определенный человек, а любой, занимающий данное рабочее место или должность. Официальные предписания представляют те рамки, внутри которых человек имеет право на выбор действий.

Признаком здоровья любой социальной группы является такой психологический климат, который благоприятствует достижению высоких результатов, позволяет решать проблемы и осуществлять перемены, при котором отсутствуют конфликты во взаимоотношениях между сотрудниками как «по вертикали», так и «по горизонтали». Эффективно действующие руководители вкладывают много сил в создание в организации такого климата. Достичь подобного положения можно, сформировав рабочие подразделения по принципу психологической совместимости.

Любая формальная группа наряду с официальной структурой, закрепленной штатным расписанием или иным регламентирующим документом, обязательно имеет и *неофициальную (неформальную) структуру*. Особенность неформальной структуры состоит в том, что она возникает самопроизвольно, стихийно, но часто именно она оказывается наиболее эффективной. Для руководителя важно знать, какова эта структура (кто является неформальным лидером той или иной группировки, как распределяются сотрудники по группам и подгруппам и т. д.). Это можно диагностировать, используя метод социометрии, позволяющий довольно точно определять взаимоотношения в коллективе.

Социометрическая процедура сводится к опросу членов группы по критериям, значимым для оценки какой-либо стороны межличностных отношений. Для этого

формулируют вопросы типа «С кем из коллег вы предпочли бы выполнять сложную и ответственную работу?» или «С кем бы вы предпочли поехать в командировку?». Всем членам группы раздаются бланки протоколов с фамилиями коллег. Напротив каждой фамилии в зависимости от своего отношения к данному человеку каждый ставит либо «+», либо «—». По окончании процедуры бланки собирают и обрабатывают. Для каждого человека, внесенного в списки, отдельно подсчитывается число плюсов и минусов. Те, кто в процессе опроса набрал максимальное число «плюсов», могут быть условно отнесены к группе лидеров. Те, у кого число выборов (+) преобладает над числом отвержений (—), относятся к активу. Те, у кого число отвержений преобладает, условно относят к пассивным членам коллектива.

Если опрос проводится необезличенно, есть возможность получить достаточно большой объем дополнительной информации. Отношение числа взаимных выборов к теоретически возможному их числу в данной группе показывает уровень сплоченности. Чем ближе эта величина к 1, тем сплоченнее группа.

Для развития чувства корпоративности используются ритуалы. В повседневной жизни предприятия они могут играть разные роли: укреплять структуру предприятия либо ослаблять ее. В положительных случаях ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии, и служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентации. Юбилеи, празднование достижений, зачисление в ряды лучших работников, в перспективный резерв, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках и т. д. демонстрируют, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается. Подобную функцию выполняют и ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. В негативном случае взаимосвязь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Это происходит тогда, когда их вводят, чтобы скрыть истинное положение вещей. В качестве типичного примера можно привести совещание для принятия какого-либо решения с широким кругом приглашенных, когда решение принято заранее.

На успешно работающих предприятиях возникает собственная организационная (корпоративная) культура — это система убеждений и оценок, существующих в рамках организации и определяющих поведение ее членов. Участие работников в процессе управления организацией — фактор, играющий важную роль в результативности труда. «Когда мы разрешаем работникам вовлечь себя в соответствующие элементы процесса управления, мы овладеваем их умами. Если мы овладели их умами, мы овладели их сердцами. Если мы овладели их сердцами, мы обеспечили их приверженность делу. Если

мы наняли соответствующих работников и создали соответствующие возможности и климат, их приверженность делу обеспечит результативность»².

Однако участие работников в процессе управления — не всегда подходящее средство для достижения цели. Существуют обстоятельства, когда уместно автократическое, авторитарное, одностороннее решение проблем, делегирование прав одному индивиду.

Участие групп в управлении предприятием целесообразно в следующих целях:

- выявить новые источники знаний и опыта;
- добиться сотрудничества, умножающего усилия индивида, обеспечивая помощь, поддержку и стимулы для более высокой результативности;
- позволить тем, кто считает, что располагает знанием предмета или проблемы, принять участие в их рассмотрении;
- прийти к согласию по спорным вопросам, проблемам и идеям, относящимся к повышению результативности и производительности, целям, программам мероприятий и т. д.;
- дать возможность представителям подразделений, которых затрагивает вопрос, проблема, решение или мероприятие, повлиять на подход к ним и результаты, проникнуться соответствующей идеей;
- выявить и решить проблему, которую никто не считает «своей», за которую никто не отвечает и которую никто не решает в силу организационных особенностей;
- обеспечить более широкое творческое обсуждение проблемы и нетрадиционное ее решение;
- преодолеть рамки узких интересов или сопротивление необходимым переменам;
- обеспечить трибуну для высказывания противоположных точек зрения на вопрос, проблему, решение или мероприятие;
- избежать скороспелых и непродуманных действий, изучить возможные последствия реализации обсуждаемых решений;

² СинкД. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение/Пер, с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс, 1989. — С. 387.

- обеспечить возможность, время и другие ресурсы, необходимые для глубокого осмысления проблемы;
- научить людей прогнозировать новую информацию, перспективы, новые контакты и т. д.

Обстоятельства и ситуации, когда участие работников неуместно, таковы:

- один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем другие люди;
- те, кого решение затрагивает, признают и принимают превосходство одного человека;
- существует очевидное решение — легкоосуществимое, ясное и приемлемое, которое менеджер компании считает правильным;
- вопрос, проблема, решение или мероприятие представляют собой часть должностных обязанностей индивида, и неясно, согласится ли работник с групповым подходом;
- вопрос не очень важный;
- нет времени для привлечения работников к решению проблемы;
- соответствующие люди работают охотнее и продуктивнее в одиночку;
- вовлечение в процесс управления коллектива не обеспечивает выгоды.

Социально-психологический климат — это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в психологических условиях, способствующих или препятствующих результативной совместной деятельности и развитию личности в группе. Существуют различные методики оценки социально-психологического климата. Исследователи выделяют широкий спектр признаков благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при подготовке решений и высокая дисциплина при их реализации; отсутствие давления руководителей на подчиненных; достаточная информированность членов группы о стоящих перед ними задачах; индивидуальная ответственность и другие.

Мотивация — это комплекс факторов, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация связана с потребностями человека, то есть с психологическим или физиологическим дефицитом чего-либо, отраженным в сознании и требующим устранения. Субъект действует до тех пор, пока потребность не будет удовлетворена. Мотивация специфична для каждого, зависит от множества факторов и стимулов.

Эффективность управления в большой степени зависит от степени мотивации.

В теории управления серьезно анализируются потребности, оказывающие влияние на мотивацию, побуждающие человека к деятельности.

4.4 Методы делового общения

Чтобы избежать расхождений в понимании требований, руководителю необходимо убедиться, что его информация понята правильно. Для этого он должен повторить важнейшие моменты поручения и затем предложить исполнителю задать вопросы, если что-то неясно. Важно определить наиболее предпочтительные способы работы.

Выбор способа работы может происходить по следующим направлениям.

1. В чьи обязанности входит выполнение данной работы или решение проблемы:

а) одного работника (индивидуальный способ работы);

б) двух работников (работа в паре);

в) группы работников (групповая работа).

2. Время выполнения. Если времени мало, рекомендуется индивидуальная работа; если достаточно, можно прибегнуть к работе в паре или группой, что потребует большего времени, особенно на стадии подготовки и планирования.

3. Профессиональная компетентность. В индивидуальной работе необходима полная компетентность работника в решении данного вопроса. Работу в паре или группой рекомендуется использовать тогда, когда один работник не обладает всеми необходимыми знаниями.

4. Сбор информации. Индивидуальная работа позволяет получить небольшой объем информации, работа в паре и группе — значительно больший.

5. Идентификация, участие и взаимозависимость. Если эти моменты не имеют большого значения, индивидуальная работа предпочтительнее.

6. Последствия с точки зрения других работников: если они незначительны, подойдет индивидуальная работа; если имеют значение для двух работников, следует применить работу в паре; если воздействие будет сильным, следует включить в группу всех, кого касается этот вопрос. Таким образом, можно заранее повлиять на позицию, которую займет персонал.

7. Координация действий. Если координация не требуется, выбирают индивидуальный способ работы; если требуется, используют работу в паре, одну или несколько групп.

В процессе повседневного общения происходят становление коллектива предприятия, его окончательное формирование. Решаются следующие вопросы.

Оптimalен ли состав коллектива. Если работник индивидуалист, а задание имеет групповой характер, лучше удалить его из коллектива.

Правильно ли распределена работа, могут ли ее выполнять двое или более сотрудников без потери производительности.

Каков характер предстоящих работ и как решить возникшие проблемы.

Как осуществляются групповые работы:

- являются ли они подлинно совместными;
- меняются ли сотрудники рабочими местами;
- помогают ли друг другу;
- требуются ли замена и большая гибкость;
- можно ли выполнять совместные работы при малой индивидуальной загруженности.

Каков объем и характер рационализаторской деятельности.

Руководитель информирует сотрудников о текущих делах и планах на будущее.

Следует постепенно передавать часть ответственности (полномочий) небольшим группам работников. При передаче части полномочий и ответственности группам иногда необходимо предусмотреть обучение.

В итоге может быть создан самоуправляемый коллектив:

- сотрудники участвуют в разработке планов работы;
- проявляют предприимчивость в выполнении не только отдельных работ, но и заданий от начала до конца, например в проведении уборки и складирования урожая;
- самостоятельно решают вопросы организации и распределения отдельных работ, проверки и контроля качества.

Когда коллектив берет на себя ответственность, руководитель может не вмешиваться в его деятельность, если нет существенных отклонений от плана.

4.5 Стили управления

Руководитель — это человек с широким диапазоном знаний, но его ценнейшим качеством является умение пользоваться при необходимости услугами специалистов.

Под стилем управления понимают типичные манеру и способ поведения руководителя.

Стили управления могут подразделяться по одному или нескольким критериям (рис. 18).

Классификация стилей управления:

- по одному критерию (по степени причастности к управлению);

- по нескольким критериям

Ценностные ориентации			Ориентация на человека и на задачу
Авторитарный	Демократичный	Либеральный	

Рис. 18. Модель стилей управления

Авторитарный стиль управления отличается единоличным, централизованным проявлением воли при наличии власти. Руководитель решает и приказывает, сотрудники выполняют распоряжения.

Демократический стиль характеризуется участием сотрудников в процессе принятия решений.

При *либеральном стиле* сотрудники принимают решения сами, как правило, большинством голосов.

В модели поведения, суть которой заключается во внимании к людям или задачам (результатам) деятельности, следует учитывать, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются максимально высокая прибыль, снижение издержек производства и т. д. Если при этом попытаться повысить производительность труда любой ценой, без оглядки на сотрудников, результат может оказаться плачевным. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям, позволяли сохранять хорошее самочувствие, а работа приносила бы удовлетворение. Между этими двумя линиями есть определенное противоречие³.

³ Санталайнен Т. и др. Управление по результатам/Пер, с финск.; Общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. — М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. — С. 55—56.

Хороший руководитель действует так, что во внимание принимаются как люди, так и дела, то есть добивается выполнения задачи с помощью людей. Идя таким путем, в предложенную модель можно добавить еще одно измерение — результат. Преуспевающий руководитель добивается результата, соответственно управляя людьми.

Предпосылкой к определенному стилю руководства и взаимодействия с людьми служит обусловленная системой ценностных ориентации направленность личности руководителя, обнаруживаемая в выборе методов, источников информации, критериев оценки, интересов.

Для определения стиля руководства используется методика, разработанная А. А. Ершовым, в основе которой четыре позиции, наиболее существенные для эффективной деятельности: отношение к труду (ценность труда, его продуктов); отношение к людям (ценность личности, коллектива, мыслей, интересов, потребностей, общения, общности целей); отношение к себе (ценность своего «Я», своих убеждений, потребность в самоутверждении, признании другими, лидерстве, знании, саморазвитии); отношение к социальным статусам (ценность власти, официальной субординации, норм деятельности).

Методика базируется на типичных ситуациях из практики руководителей предприятий. Проверка на обоснованность (валидность) данного теста с помощью группировки наиболее часто выбираемых ценностных ориентации и оценок экспертами позволила обозначить четыре модели стиля руководства.

1. *Самостоятельный стиль* — наиболее предпочтительный, когда руководитель склонен ориентироваться на дело и на себя.

2. *Исполнительный, дисциплинированный, совещательный стиль* — руководитель предпочитает ориентироваться преимущественно на других лиц, на коллектив, контакты с людьми и официальную субординацию.

3. *Административно-бюрократический, командный стиль* — ориентация на себя и официальную субординацию.

4. *Творческий, гибкий, ситуативный стиль, реже встречающийся*, — выбор способа решения проблемы обусловлен индивидуальным подходом и ориентацией на комплекс ценностей, источники информации.

Эффективность руководства определяется способностью творчески оценивать ситуации коллективной деятельности, ориентироваться на систему личных предпочтений и ценностей.

Критерии оценки стилей управления могут быть следующими:

- воздействие на прибыль (например, повышение прибыли в результате улучшения качества или большего объема продукции);
- воздействие на издержки (например, повышение затрат на координационные мероприятия, обучение и повышение квалификации для исключения текучести кадров);
- обеспечение своевременного решения проблемных ситуаций, разработки новой продукции, а также выявление творческого потенциала;
- влияние на организационную стабильность и гибкость;
- личные качества — удовлетворенность работой, чувство собственного достоинства, отождествление себя с предприятием, готовность к принятию ответственности, инициативность, творческие качества, возможность сотрудничества и обучения.

Стиль управления может меняться в зависимости от ситуации, руководитель должен постоянно совершенствоваться, уметь подбирать для каждой конкретной ситуации соответствующий стиль управления.

В стрессовых и кризисных ситуациях рекомендуется авторитарный стиль управления. Процессы формирования цели и ее достижения должны происходить как можно быстрее, с применением власти, даже если от этого страдает качество решений. Чем сложнее ситуация, тем решительнее должен проявляться авторитарный стиль управления.

4.6 Конфликты в коллективе и пути их преодоления

Конфликт означает столкновение сторон, отсутствие согласия между ними. Сторонами конфликта могут быть группы или отдельные лица. Каждая сторона старается сделать так, чтобы была принята ее точка зрения или цель. Нужно помнить, что в конечном итоге конфликт — это способ разрешения противоречий, которые не удалось разрешить другим путем.

Авторы многих управленческих теорий считают, что конфликтов можно и необходимо избегать. Они — признак неэффективности управления организацией. Однако современный менеджмент признает, что конфликт несет и положительный заряд. Несмотря на то, что конфликт может мешать удовлетворению потребностей отдельных

групп и лиц, а порой и достижению целей предприятия в целом, он помогает выявить разнообразие точек зрения, является источником дополнительной информации, способствует становлению коллективного управления.

Функциональный конфликт ведет к сотрудничеству. Механизм его таков: предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) дают совместное решение (синтез).

Дисфункциональный конфликт разрушает организацию, приводит к снижению личной удовлетворенности, уровня группового сотрудничества, эффективности работы предприятия. Он не способствует решению реальных проблем предприятия, а ведет к «войне» групп или личностей, которые, стремясь одержать «победу», мешают достижению целей предприятия, разрушают его.

Как избежать дисфункциональных конфликтов? Для этого необходимы знание теории управления и большой практический опыт. Приведем несколько правил немецких психологов, применяемых в серьезных конфликтах:

- уважать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, что он при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение;
- принять соглашение.

Начинайте с того, чтобы партнера признать равным. Дайте ему почувствовать, что вы внимательно слушаете и слышите его. Напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства.

Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним все, о чем идет речь, что вас разъединяет. Задача — преодолеть раскол. Попросите партнера дать свои предложения. Выберите вместе наилучшие. Из них самое лучшее должно стать решением.

Это нелегкий, но реальный путь.

Главное, не старайтесь «победить». В этом случае партнер окажется проигравшим, и это даст толчок рождению нового конфликта. Необходимо заметить, что сложность современной техники и технологии делает внутрипроизводственные конфликты

неизбежными. Важно помнить, что мы атакуем проблемы, а не людей, решаем, что неправильно, а не выясняем, кто не прав.

Структурные методы управления конфликтами связаны с изменениями в структуре организации, служат для разрешения конфликтов, получивших развитие, и направлены на снижение их интенсивности. Конфликты могут быть разрешены следующим образом:

- использование руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение);
- «разведение» частей организации, участвующих в конфликте (по ресурсам, целям, средствам), или снижение их взаимозависимости (большая дифференциация и автономизация подразделений);
- организация заделов в работе (запас материалов и комплектующих);
- введение специальных интеграционных механизмов для конфликтующих подразделений (координатор);
- слияние разных подразделений и постановка перед ними их общей задачи, например объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала (новый отдел призван заниматься каждым работником, его ростом, а не только расчетно-учетными функциями);
- уход от конфликтного направления (перевод внимания на другое направление);
- сглаживание конфликта (соглашение, хотя бы текущее);
- компромисс (возможность удовлетворения обеих сторон);
- принуждение (разрешение конфликта властью);
- обсуждение причин конфликта (наиболее эффективный метод его разрешения).

Компромисс позволяет умеренно учесть интересы каждой стороны; пойти на определенные уступки, однако при этом не возникает взаимного удовлетворения, но нет и неудовлетворенности сторон. Применяется для быстрого разрешения конфликтов, если одна из сторон гораздо сильнее другой (рис. 19).

(разрешение конфликта силой) (выигрыш—проигрыш)

Сотрудничество (выигрыш—выигрыш)

Компромисс (непроигрыш—непроигрыш)

Уход от конфликта (проигрыш—проигрыш)

Приспособление (невыигрыш—выигрыш)

Кооперация (внимание к интересам других)

Рис. 19. Стили разрешения межличностных конфликтов

Основные правила поведения во время конфликта:

не расширять зону конфликта;

предлагать позитивные решения;

не использовать категорической формы;

сокращать число претензий;

жертвовать второстепенным;

избегать оскорблений личности.

Приемы посредничества. Посредник объективен и нейтрален; он может взять на себя эту роль неформально или быть назначен на нее. Посредник следит, чтобы каждая сторона не только высказывала свое мнение, но и выслушивала другую. Он не вовлечен в проблему, становится между сторонами и помогает им найти решение, пытаясь превратить оппонентов в партнеров.

В случае посредничества могут быть предприняты следующие меры:

постановление — третья сторона заслушивает проблему и выносит обязывающее стороны постановление (система судов и арбитража);

рекомендация — третья сторона собирает факты и аргументы, выносит рекомендации, не обязательные к исполнению, но достаточно веские и склоняющие к компромиссу (согласительная процедура);

«челнок» — третья сторона посещает каждую сторону отдельно и служит передатчиком предложений и альтернатив; в некоторых случаях может выставлять собственные предложения (челночная дипломатия, согласительная процедура);

контролер процесса — третья сторона жестко контролирует процесс переговоров, но не их содержание (посредничество);

провайдер процесса — третья сторона создает условия для встречи сторон, обычно предоставляя помещение и услуги; направляет стороны на применение определенных процедур по разрешению спорных вопросов (содействие);

советник по содержанию — одна из сторон запрашивает совет эксперта по определенным вопросам (экспертная оценка);

советник по процессу — одна из сторон запрашивает мнение консультанта в области разрешения конфликтов или посредничества для получения помощи при подготовке аргументов (советник по конфликтологии);

самонаправленность — стороны непосредственно обмениваются обязательствами для разрешения конфликта (переговоры).

Контрольные вопросы и задания

1. Определите сущность социально-психологических методов управления.
2. Дайте определение типов личности. Какие характеристики личности необходимо учитывать при установлении взаимодействия человека и организации?
3. Что такое стиль управления? Расскажите о преимуществах и недостатках различных стилей управления.
4. Что такое социально-психологический климат?
5. Дайте определение мотива и мотивации.
6. Какую, по-вашему мнению, роль в мотивации играет вознаграждение? Всегда ли для человека важны в качестве вознаграждения деньги? Существуют ли другие мотивы, которые управляют поведением человека?
7. Расскажите о потребности в самоактуализации (самовыражении). В чем она проявляется, как влияет на развитие личности?
8. Расскажите об условиях перехода к самоуправлению.
9. Дайте определение конфликта.
10. В чем различие между функциональным и дисфункциональным конфликтами? Опишите их последствия. Как избежать последних?
11. Охарактеризуйте методы управления конфликтами

Задачи к лекции

Конспектировать лекцию и ответить на вопросы, выделенные желтым цветом по пунктам материала

Тема 3. Хозяйственный механизм и методы управления.

Практические работы №3 и 4. Дата проведения работ 18 и 25.03.24

Организационный механизм и организационно-экономические методы воздействия. Экономический механизм АПК. Социально-психологические методы управления. Правовые основы регулирования отношений управления. Эффективность управления производством в системе АПК

Практическая работа №3

Тема: организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические методы управления

Цель занятия. Научиться правильно использовать организационно-распорядительные и социально- психологические методы управления в практической деятельности, освоить

методику разработки важнейших норм и нормативов, с помощью которых осуществляется организационное регламентирование деятельности предприятий АПК.

Перед занятием необходимо изучить следующие вопросы:

1. Понятие и особенности организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления, их классификация и содержание.

2. Организационное воздействие на объект управления:

организационное регламентирование;

объекты регламентирования на предприятиях АПК; основные нормативные акты организационного регламентирования;

организационное нормирование;

основные виды норм и нормативов, применяемых в управлении;

организационное инструктирование.

1. Оперативно-распорядительное воздействие на объект управления, его содержание и формы, общие требования к распоряжениям и указаниям.

2. Правовые аспекты организационно-распорядительных (административных) методов управления. Правовое регулирование управленческой деятельности.

3. Понятие, значение и сущность социально-психологических методов управления.

4. Трудовой коллектив как объект и субъект управления.

5. Личность и коллектив, морально-психологический климат в коллективе, конфликты и пути их преодоления.

6. Стиль управления и требования, предъявляемые к руководителю.

Следует обратить внимание на то, что в жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, взаимоотношениям между людьми. Методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические методы управления.

Задание 1. Изучение методики разработки организационно-правовых норм и нормативов – Литература – 1.Управление в АПК (практикум) /Ю.Б. Королев и др./ под редакцией: Ю.Б. Королева и А.В.Мефеда. - М.: КолосС, 2004г. -328с.. Конспектировать стр 66-76

Задание 2. Разработка и использование социально-психологических методов управления. Пользуясь Л1(см. задание 1) Перечертить в тетради рис.7 «Управление конфликтами» на стр -79., на стр 87-89 представлен тест определяющий ваш темперамент. Ответьте на тест и определите Ваш темперамент

Задание 3. Оценка управления на основе сочетания категорий «личность» и «коллектив»

Цель занятия. Изучить личностные отношения, социометрические статусы и ролевую структуру в коллективе (студенческой группе).

Условия и исходные материалы. При формировании коллектива необходимо учитывать его размер, соотношение членов коллектива по возрасту, полу, квалификации, типу темперамента, интересам, потребностям, психологическую совместимость, систему взаимоотношений, ролевую структуру. Нужно принимать во внимание и социометрический статус коллектива.

Работу выполнить согласно Л1 стр92-87

Задание 4. Управление конфликтами

Цель занятия. Определить типы темперамента, уровни терпимости и конфликтности на основе ответов на вопросы тестов.

Задание 5. Руководитель и лидер. Ознакомится с информацией на стр -

Цель занятия. Определить систему взаимоотношений руководителя предприятия АПК и коллектива, а также стиль управления руководителя.

Условия и исходные материалы. Познакомиться с основами социальной психологии. Социальная психология изучает поведение человека, неформальную структуру коллектива, систему взаимоотношений на производстве. Порой руководители и специалисты не придают значения психологическому климату в коллективе. А от него во многом зависит успешная работа, удовлетворенность трудом, вовлеченность людей в процесс труда. Работу выполнить согласно Л1 стр87-97

Практическая работа №4

Тема: Методика оценки эффективности управления на предприятии АПК

Цель занятия. Освоить методику определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием АПК.

Условия и исходные материалы. Задание выполняется по материалам кафедры. Используются также материалы проектирования структуры управления предприятия АПК.

Порядок и методика выполнения задания.

1. Изучается методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления на предприятии АПК.
2. На примере *конкретных* материалов проводится расчет системы показателей экономической эффективности управления предприятием АПК: общих результативных показателей эффективности управления; экономичности аппарата управления; производительности управленческого труда.

Оценку эффективности мероприятий по совершенствованию структуры управления проводят с помощью показателей ее организованности: число ступеней в структуре управления; число структурных подразделений; величина аппарата управления; число работников управления, приходящихся на одно подразделение; число *подчиненных* у линейных руководителей; нагрузка на бригадиров; укомплектованность аппарата управления.

Работу выполнить согласно Л1 стр309 – 314.

Задание приводится по пунктам практических работ

Рекомендуемая литература

1. Управление в АПК (практикум) /Ю.Б. Королев и др./ под редакцией: Ю.Б. Королева и А.В.Мефеда. - М.: КолосС, 2004г. -328с

Указанная литература находится в открытом доступе и выдается на руке библиотекой СКГТА.