

Кулипанов К.А.
ТРУД РУКОВОДИТЕЛЯ КОЛЛЕКТИВНОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ.

Труд руководителя весьма сложен и многогранен. К трудовой деятельности руководителя предъявляются высокие требования, так как он отвечает не только за свою деятельность, но и за действия и результаты работы подчиненных.

Эффективность управления коллективом во многом зависит от авторитета руководителей и специалистов. Различают формальный (служебный) авторитет, который определяется занимаемой должностью, и личный, зависящий от поведения руководителя. Каждый руководитель выполняет свои обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы.

Стиль – это система и своеобразие мыслей и действий руководителя [1,19]. Принятый стиль управления служит характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечить эффективное управление и достойные нормы поведения. Методы управления представляют собой совокупность приемов целенаправленного воздействия на персонал управления, обеспечивающих координацию и эффективность его действий. Метод существует объективно и не зависит от персоны руководителя. Стиль руководства, наоборот, обуславливается индивидуальными свойствами его личности. К этому можно добавить, что стиль работы определяется мотивами деятельности руководителя и потенциалом, которым он располагает.

Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения целей. Это процесс создания руководителю стимулов для достижения поставленных перед ним целей. Чем выше заинтересованность руководителя сельскохозяйственного предприятия в его работе, чем полнее оправдываются его ожидания, тем лучше результаты его профессиональной деятельности.

Об уровне экономического положения, а следовательно, и о характере мотивации руководителей коллективных сельскохозяйственных предприятий Крыма говорит уровень и структура их доходов. Неоспоримым фактом является то, что истинное положение о доходах большинством руководителей скрывается, вуалируется; не раскрывается оно ни финансовыми, ни статистическими, ни правоохранительными органами. Практически все руководители КСП находятся в положении варьирования между способами обхода законодательства и урегулирования "отношений" с теневыми структурами. По оценкам экспертов, уровень тенизации нашей экономики существенно вырос (с 35-40 до 60-65 процентов валового внутреннего продукта Украины).

Согласно социологическим исследованиям, удельный вес заработной платы в структуре доходов руководителя КСП очень невелик – 4-6%. Руководители изыскивают различные способы ухода от налогообложения, скрывая доходы. Доля прочих доходов в общей сумме доходов руководителя очень высока и составляет 82-86%. К прочим доходам руководителя КСП можно отнести: неучтенное производство и незаконные каналы реализации сельскохозяйственной продукции, списание скота по заниженной массе, списание незаконно реализованной продукции, завышение стоимости продукции, выдаваемой работникам хозяйства в качестве натуроплаты, досрочное списание автотранспорта, срок амортизации которого еще не наступил, незаконная сдача в аренду части земель запасов, занижение урожайности сельскохозяйственных культур, неучтенные бартерные операции и др. Достоверные источники о прочих доходах руководителей КСП требуется уточнять путем дополнительных исследований. Экономические преступления, хищения, различные нарушения и злоупотребления имеются во всех хозяйствах, различаясь лишь спецификой сельскохозяйственного предприятия и своей масштабностью.

На деятельность руководителей КСП оказывает влияние целый комплекс внутренних и внешних факторов. Качественный уровень управления определяется влиянием чрезвычайно разнородных тенденций как объективного, так и субъективного характера, причем первичную и определяющую роль играют объективные факторы [1,12].

Влияние внутренних факторов на деятельность руководителя КСП определяется тем, что производственные результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий в решающей мере зависят от качества земли, местоположения, технической оснащенности, обеспеченности рабочей силой и т.д. Различия в исходных условиях производства в значительной степени определяют результаты работы хозяйства. Среди внешних условий считаем возможным выделить: экономические, политические, научно-технические, социальные, демографические. Среди экономических факторов наибольшее влияние оказывают наличие и эффективность осуществления экономических реформ, состояние экономики, степень государственного регулирования экономических процессов, уровень инфляции и безработицы, отсутствие надежной системы экономической безопасности, темпы роста теневой экономики.

Политические условия могут влиять на деятельность руководителя путем изменения законодательства, изменений, происходящих в эшелонах власти, через уровень стабильности политической обстановки в целом в стране и ее регионах.

Уровень развития техники, внедрение новейших технологий оказывают большое влияние на

руководителя, требуют повышения его образовательного, профессионального и интеллектуального уровней.

К социальным факторам можно отнести: степень государственного регулирования и управления социальными процессами, степень социальной защищенности значительной части населения, уровень заработной платы и др. Немаловажную роль играют и демографические факторы: уровень смертности, рождаемости, миграционная ситуация, состояние здоровья нации в целом.

Однако в большей степени эффективность деятельности руководителя КСП определяется производственным потенциалом, которым располагает руководимое им хозяйство. Производственный потенциал в денежном выражении (совокупный капитал предприятия) складывается из следующей совокупности ресурсов: стоимости рабочей силы, совокупной денежной оценки земельных ресурсов, стоимости основных производственных фондов, оборотных средств предприятия.

За последние 10 лет производственный потенциал АПК Крыма существенно снизился. Среднегодовое число работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, сократилось на 35,2 %, площадь сельхозугодий сократилась на 9,1 %, совокупная денежная оценка земельных ресурсов сократилась на 20,6 %.

Характеризуя труд руководителей, следует учитывать не только то, что делается, но и как делается. Существует такое понятие, как культура управленческого труда. Под культурой труда современного руководителя понимают плановость и систему в работе, умение отделить основное от второстепенного, установление деловых и тактичных взаимоотношений с членами коллектива и вне его [1,25].

В любом виде деятельности человека можно выделить два компонента. Первый из них характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель не вносит никаких элементов новизны, творчества. Это первоначальный, регламентированный (α -труд). Второй компонент характеризует труд, направленный на создание духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Это инновационный, творческий, или β -труд, создающий сферу интеллектуального труда.

Несомненно, труд руководителя КСП можно в полной мере отнести к данной сфере. Он полностью соответствует главной качественной характеристике интеллектуального труда – наличию творческого подхода, той или иной степени новизны содержания трудовой деятельности руководителя, применяемых методов и полученных результатов.

Несмотря на кажущееся однообразие в труде руководителей, выполняемые ими функции, особенно методы их осуществления, могут существенно различаться. При большой продолжительности рабочего дня интенсивность их труда резко колеблется. Сами понятия "интенсивный" и "производительный" труд часто отождествляются, хотя они далеко не равнозначны. Интенсивный труд, если он плохо продуман, плохо организован, может быть менее производительным. Каждый руководитель должен планировать время личной работы. Это позволит использовать его более продуктивно, создать определенную систему в своей работе, будет способствовать выработке определенной системы и у подчиненных, установит четкую систему контроля (задания, сроки выполнения заданий, ответственных за их исполнение).

Начинать совершенствовать организацию труда руководителя обычно рекомендуется с обоснования соотношений между категориями персонала управления, уточнения функций и компетенции каждого подчиненного работника. Руководитель сам подбирает заместителей, секретаря, которым предоставляет соответствующие полномочия, определяет границы их персональной ответственности, закрепляя ее в положениях и должностных регламентах, добиваясь психологической совместимости со всеми своими помощниками.

Структура рабочего дня руководителя зависит не только от уровня управления, выполняемых им функций и масштаба решаемых задач, но и от множества других факторов: кадрового потенциала, уровня оснащенности, взаимоотношений с другими структурами, а также стиля его работы. Особенности индивидуального стиля работы руководителя являются определяющим фактором, который формирует структуру его рабочего времени. Ведущее место здесь занимают два положения. Первое – это использование принципа приоритета, умение правильно распорядиться своим временем и приучить к тому же своих подчиненных. Профессионализм лидера в решающей мере определяется установлением рациональных приоритетов. Руководителю при планировании своего рабочего дня (недели, месяца и т.д.) можно предложить, исходя из критерия значимости задач, выделять три группы дел: "А" – наиболее важные и срочные, "Б" – важные и срочные, "В" – менее значимые и несрочные. В своем рабочем плане руководитель располагает задачи в соответствии с их иерархией и определяет необходимое время со сроками выполнения. Второе – это делегирование подчиненным задач руководителя. Делегирование не рассматривается как вариант высвобождения руководителя от работы, а является эффективным способом раскрытия делового потенциала подчиненных. Чем лучше получается у руководителя делегирование, тем выше уровень его управленческого мастерства. Стремление руководителя все

сделать самому и за все отвечать оказывается одной из причин несложившейся его служебной карьеры.

Планирование рабочего дня руководителя включает определенный алгоритм из пяти составляющих:

1. Изучение бюджета рабочего времени по основным видам деятельности, для чего составляется перечень работ, в которых он принимает участие. Фиксируется их продолжительность, а также перерывы и помехи в работе.

2. Анализ содержания выполняемых работ и определение их трудоемкости. При этом выявляется, оправданы ли по ней затраты времени, было ли выполнение работы целесообразным. При анализе вскрываются наиболее критические моменты, вредные привычки.

3. Согласование предполагаемого объема работы с бюджетом личного времени. Планируются не только профессиональные и личные цели, но и вся нагрузка, связанная с текущей работой. Чем лучше руководитель представляет свой временной бюджет и совокупность поставленных задач, тем больше он готов перепоручать менее важные дела, уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки. Конкретный план составляется лишь на 60 % фонда времени, 20 % отводят резерву для непланируемой работы, а оставшиеся 20 % предназначаются для творческой спонтанной деятельности.

4. Составление перспективного плана, означающее подготовку к реализации целей. Период планирования зависит от специфики деятельности руководителя. Определение периодов времени, которые требуются для достижения профессиональных и личных целей, дает представление о предпочтительном распределении времени и целесообразной очередности задач, вследствие чего у руководителя укрепляется чувство уверенности. В деловой жизни существуют долгосрочные (3-5 лет), среднесрочные (1-2 года) и текущие (неделя, месяц, квартал) плановые периоды. Месячный план содержит наибольшую детализацию задач и обоснование необходимого рабочего времени, измеряемого в часах. Баланс времени дифференцируется. В нем выделяется свободно планируемое время, а также образуются резервы времени для выполнения непредвиденных задач и дополнительных работ с тем, чтобы плановые сроки соблюдались без цейтнота и стрессов. В недельном плане осуществляется "привязка" работ к дням недели, выделяется самая существенная (центральная) задача, на которой концентрируются ресурсы времени.

5. Организация планирования каждого рабочего дня. Дневной план – это последняя и самая важная ступень планирования рабочего времени руководителя. При его составлении концентрируются однородные работы, избегаются частые переключения с одного дела на другое.

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей могут быть использованы следующие методы: анкетный и устный опросы, фотография и самофотография рабочего времени. Анкетный и устный опросы – с целью изучения существующего состояния организации труда и использования рабочего времени, а также для изучения мнения руководителей и специалистов о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению эффективности и улучшению условий труда. Фотография (самофотография) рабочего времени применяется для установления структуры его затрат на протяжении запланированного периода наблюдений. Изучение затрат рабочего времени производится путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности. Все методы исследования затрат рабочего времени руководителей включают следующие основные этапы: подготовка к наблюдению, его проведение, обработка данных, анализ результатов и подготовка организационно-технических предложений в соответствии с целью проводимых наблюдений.

В оценку затрат времени входят ответы на следующие вопросы:

- продолжительность трудового периода (начало, окончание работы, перерывы, режим питания и отдыха);
- структура выполняемых функций в течение дня, недели, месяца (сочетание текущей и перспективной деятельности, посещение подразделений и работа в кабинете, нахождение в хозяйстве и вне его);
- круг лиц, с которыми решаются вопросы, разграничение обязанностей с заместителями и другими непосредственными подчиненными;
- методы решения вопросов (источники и формы получения информации, от кого исходит инициатива, соотношение единоначалия и коллективных форм);
- порядок выработки принимаемых решений, система контроля за их осуществлением (объем, объекты, периодичность);
- методы (тактика) взаимоотношений с сотрудниками и поведение в психологически сложных ситуациях.

Все это рассматривается с учетом условий труда и возможностей руководителя для достижения целей. В результате оценивается трудоемкость его работы, устойчивость и интенсивность трудового периода.

Для обеспечения возможности анализа затрат времени все виды затрат необходимо

сгруппировать в отдельные, относительно самостоятельные группы. При этом определяются затраты времени по каждой i-ой группе затрат (n_i):

$$N_i = \sum_{j=1}^k n_{ij},$$

где n_{ij} - затраты времени в j-й день наблюдений ($j=1,k$) по i-й группе (виду) затрат (работ), мин. Затем определяется удельный вес каждого вида затрат (M_i) в суммарных затратах времени руководителя за весь период наблюдений:

$$M_i = \frac{n_i}{N} \times 100,$$

где N- общее время наблюдений, мин.

Классификационные группы затрат рабочего времени руководителя определяются в зависимости от выбранного критерия. В качестве критерия могут выступать следующие факторы: характер выполняемых работ, функции руководства коллективом, форма работы, методы выполнения управленческих операций. Каждый руководитель, используя в процессе анализа индивидуальную классификацию затрат рабочего времени, имеет возможность получить разностороннюю информацию для изыскания резервов в своей повседневной работе. Соотношение затрат рабочего времени при выполнении управленческих операций отражает характер и стиль управленческой деятельности. Так, большие затраты рабочего времени на выполнение информационно-технических операций свидетельствуют о недостаточном использовании или нехватке оргтехники в практике управления. Большие затраты рабочего времени руководителей на административные операции характеризуют неустойчивость функционирования управляемой и управляющей систем, вызванную недостатками управления.

В современных условиях главной особенностью деятельности хозяйственного руководителя становится предприимчивость. Это свойство энергичного, находчивого и изобретательного человека. Для предприимчивого руководителя характерен творческий и ответственный подход к выполнению служебных обязанностей, способность к инициативному достижению намеченных целей.

Действия руководителя КСП, способные обеспечить высокие результаты, являются, как правило, рискованными, и поэтому эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия во многом зависит от готовности руководителя идти на оправданный риск. В условиях командно-административной системы риск, обусловленный деятельностью предприятия, государство брало почти полностью на себя. Теперь же оно не несет ответственности за обязательства сельскохозяйственных предприятий, а последствия неоправданного риска ложатся на их руководителей.

Руководители работают, как правило, с большим перенапряжением. На всех уровнях управления стресс стал общепризнанной проблемой. Лица, способные лучше организовать свой труд, меньше подвержены стрессовым состояниям и работают более интенсивно, равномерно и результативно.

Литература

1. Зиновьев Ф.В. Труд руководителя сельскохозяйственного предприятия (второе издание). – М.: Агропромиздат, 1985. – 125 с.
2. Основы управления персоналом / Под редакцией Генкина Б.М. – М.: Высшая школа, 1996. – 381 с.
3. Управление персоналом / Под редакцией Зиновьева Ф.В., – С.: Таврия, 1998. – 236 с.
4. Управление персоналом организации / Под редакцией Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 1997.- 508 с.