

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Кулипанов К. А., ассистент кафедры экономической теории*

Руководитель коллективного сельскохозяйственного предприятия (КСП) – это лицо, которое наделено полномочиями принимать решения: что делать, как делать с учетом комплекса внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность производственно-хозяйственной деятельности. На руководителей КСП возлагаются многообразные задачи, диктуемые специфическими условиями сельскохозяйственного производства. Для их решения руководитель обладает реальной властью, непосредственно воздействует на персонал управления, а через него – на характер и результаты функционирования руководимого им хозяйства. Умелый руководитель четко формулирует задачи коллектива, ясно понимает свою роль в их решении, способен задействовать внутренние стимулы к самостоятельным действиям, предвидеть возможные трудности, предупреждать неудачи и находить наилучшие решения в каждой конкретной ситуации.

Для успешного выполнения административных функций руководителям КСП нужно обладать рядом личных качеств: ярко выраженной склонностью к организаторской деятельности, способностью предвосхищать ситуацию, умением выделять главные звенья и твердо следовать поставленной цели, способностью воспринимать советы подчиненных, способностью влиять на других людей, умением улавливать потребности подчиненных, объективно их оценивать, умением налаживать взаимоотношения.

Существует тесная взаимосвязь между человеческим капиталом, человеческим потенциалом руководителя и эффективностью его труда.

Человеческий капитал руководителя выступает как сумма денежных инвестиций в здоровье, в системе воспитания до работоспособного возраста, затраты на получение общего и специального образования, на повышение квалификации, совершенствование своих профессиональных навыков, а также затраты на экономически значимую мобильность (поиск работы).

В процессе профессиональной деятельности под влиянием объективных и субъективных ограничений человеческий капитал формирует потенциал человека.

Потенциал руководителя – это совокупность того, что он может использовать для достижения целей и удовлетворения потребностей.

Кроме вышеперечисленных составляющих человеческого капитала к потенциалу руководителя правомерно отнести: статус семьи, права интеллектуальной и имущественной собственности, наследственность, неформальные связи, знакомства, сферу общения. Таким образом, чем выше потенциал руководителя и чем разнообразнее спектр его составляющих, тем больше у руководителя КСП возможностей для достижения личных целей, а также целей и задач всего руководимого им хозяйства.

Практикой разработано и апробировано множество различных методик оценки деятельности руководителей. В их основе лежит оценка комплекса черт и качеств, которые наиболее ценны с позиции достижения конечной цели предприятия. В приведенной ниже методике руководители оценивают с точки зрения определенных критериев (требований), необходимых в конкретной сфере деятельности. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивается вес значимости и соответствующая оценка в баллах. Например, предлагаемые нами критерии, представленные в табл. 1, ранжируются следующим образом: наибольший вес значимости – по 25% и, следовательно, наибольшую оценку в баллах имеют критерии “знание и опыт” и “мышление”. Критерию “принятие решений” присвоен вес значимости 15% и оценка в 150 баллов. Критерий “ответственность” имеет вес значимости 20% и оценен в 200 баллов. Наконец, критериям “информационные связи, контакты” и “персональные характеристики” присвоен наименьший вес значимости в ранжированном ряду – 10 и 5% и 100 и 50 баллов соответственно.

Для выработки критериев и соответствующих им признаков экспертная группа составляет словарь деловых характеристик. Признаки ранжируются в пределах, соответствующих каждому критерию. Например, для критериев “Знание и опыт” экспертной группой выбраны следующие пять признаков: профессиональные знания, опыт, навыки решения типовых за-

дач, дополнительные знания и опыт, знание стандартов работы. Эти признаки ранжируются экспертной группой по значимости: суммарная значимость равна 100% и она соответствует 250 баллам. В соответствии с присвоенным весом из пропорции определяют количество баллов, соответствующее каждому признаку. Каждый признак может иметь несколько уровней оценки, соответствующие степени присутствия данного признака у конкретного руководителя. В количестве примера в табл.1 приведены по пять признаков к каждому из шести критериев. Таким образом, каждый руководитель оценивается по 30 признакам, имеющие 6 уровней оценки.

Максимально возможное количество баллов по всем критериям равно 1000. Каждый оцениваемый имеет шанс набрать  $S$  баллов.

$S = \sum_{i,j,k} k(i,j,k)$ , где

$i$  – № критерия ( $i=1-6$ );

$j$  – № признака в критерии ( $j=1-5$ );

$k$  – значение уровня в признаке ( $k=1-6$ ).

Каждый признак может иметь несколько уровней оценки, соответствующих степени присутствия данного признака у конкретного руководителя. Профессиональные знания, например, могут иметь уровни оценок:

- 1-не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь;
- 2-не имеет достаточных профессиональных знаний;
- 3-имеет не очень большие профессиональные знания;
- 4-имеет достаточные профессиональные знания;
- 5-обладает хорошими профессиональными знаниями;
- 6-обладает большими профессиональными знаниями, по многим вопросам может дать исчерпывающие консультации.

Результат труда руководителя КСП выражается итогами производственно-хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия, а также социально-экономическими условиями труда его работников(например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.). На практике, при оценке результативности труда руководителей, используют комплекс количественных (прямых) и косвенных показателей. К первым относятся такие показатели, как: прибыль, рост прибыли, рентабельность, величина задолженности по заработной плате, удельный вес натуроплаты, ликвидация задолженности по оплате труда, снижение себестоимости продукции, величина потерь в процессе хозяйственной деятельности и т.д.).

На наш взгляд, последний показатель имеет немаловажное значение в том плане, что подобного рода потери хозяйства являются одним из источников доходов в теневой сфере. Такие доходы невозможно учесть официальной статистикой, проконтролировать, они не облагаются налогами.

В качестве косвенных показателей достижения результатов в деятельности руководителя КСП можно отнести: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность хозяйственной ситуации, качество труда и т.д. В отличии от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность руководителя по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять функциональные обязанности, составляющие сущность деятельности руководителя КСП.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Например, при оценке сложности и качества труда руководителя интерпретация баллов показана ниже.

Таблица 1 Уровни оценки руководителя

Критерий	Вес- ков коэф кри- терия, %	Мак кол- во бал- лов	Признак	Макс кол- во бал лов	Уровни					
					1	2	3	4	5	6
1.Знание и опыт	25	250	-профес.знания,	75	0	5	20	40	55	75
			-опыт,	75	0	5	20	40	55	75
			-навыки решения типовых задач,	63	0	5	20	40	50	63
			-доп. знания и опыт,	25	0	3	8	15	20	25
			-знание стандартов работ	12	0	2	3	8	10	12
2.Мышление	25	250	-способность видеть главное,	75	0	5	20	40	55	75
			-адекватность мышления сложившейся ситуации	75	0	5	20	40	55	75
			-емкость мышления,	37	0	5	10	25	30	37
			-нестандартность,	37	0	5	10	25	30	37
			-интуиция,	26	0	3	8	5	20	26
-квалифицированность управленческ.решений	45	0	3	8	20	30	45			
3.Приня- тие решений	15	150	-точность оценки последствий,	45	0	3	8	20	30	45
			-быстрота принятия решений,	30	0	3	8	20	25	30
			-самостоятельность,	23	0	3	5	12	17	23
			-теоритическая обоснован- ность	7	0	1	2	5	6	7
4.Ответствен ность	20	200	-за достижение цели,	60	0	5	10	30	45	60
			-профессиональная,	50	0	5	10	25	40	50
			-материальная,	40	0	3	8	20	30	40
			-индивидуальная,	40	0	3	8	20	30	40
			-за правовые нормы	10	0	1	2	6	8	10
5.Информац .свя-зи и контакты	10	100	-умелое исп.знаний руководителя,	30	0	3	8	20	25	30
			-внешняя коммуникатив- ность,	25	0	3	8	15	20	25
			-внутр.коммуникативн.,	10	0	1	2	6	8	10
			-использ.информац.сетей	5	0	1	2	3	4	5
6.Персон характерист ики	5	50	-эффективность труда,	15	0	2	3	8	12	15
			-лояльность к пр-тию	15	0	2	3	8	12	15
			-целеустремленность	10	0	1	2	6	8	10
			-корректность поведения	5	0	1	2	3	4	5
			-авторитет	5	0	1	2	3	4	5
<b>ИТОГО:</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>		<b>1000</b>						

Таблица 2. Пример оценки сложности труда, предусмотренной функциональным положением.

Степень сложности выполняемой работы	Оценка в баллах
Существенно превышает	5
Несколько превышает	4
Соответствует	3
Несколько ниже, чем требуется	2
Существенно ниже, чем требуется	1

Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

- установление четких стандартов и критериев оценки результативности труда для конкретного руководителя КСП;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда руководителя.

#### Список литературы

1. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Деловой протокол. Симферополь.: Таврия, 1998.-187с.
2. Основы управления персоналом /Под редакцией Генкина Б.М.М.:Высшая школа, 1996.-381с.
3. Управление персоналом /Под редакцией Зиновьева Ф.В.Симферополь.: Таврия, 1998.-236с.