

РОЛЬ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Л.А. Казакевич, к.ф.-м.н., доцент, С.С. Масловская

Культура управленческого труда сочетает в себе достижения и принципы менеджмента, соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права. Все это прямо и косвенно отражается на эффективности производства.

Различные организации отличаются друг от друга не только культурой производства, но и культурой управления. Высокому уровню культуры управленческого труда соответствует наиболее органичный способ взаимосвязи системы управления и производства. Для него характерны демократический стиль руководства, благоприятный морально-психологический климат в трудовом коллективе, высокая степень удовлетворенности трудом, стабильные производственные показатели, гласность и информированность во всех сферах деятельности, широкое использование современной организационной техники и технологии управления. Такой уровень позволяет быстро и оперативно перестраиваться на решение новых задач, внедрять новое и передовое, привлекать к управлению новых людей, умеющих работать грамотно, творчески, заинтересованно. Средний уровень культуры управленческого труда присущ тем организациям, где единство целей и интересов всех участников производства слабо подкрепляется соответствующими методами и формами управления. Причинами такого положения являются, как правило, несовершенство знаний руководящих работников в области социально-психологических и педагогических проблем, их недостаточная профессиональная подготовленность, неумение взаимодействовать с людьми. Если имеют место устойчивые конфликты и противоречия между большинством членов трудового коллектива и руководством, распространение волюнтаризма, бюрократического стиля управления, то можно говорить о низком уровне культуры управления.

Системный подход, обеспечивающий повышение культуры управленческого труда как неотъемлемой части мероприятий, направленных на обеспечение высоких показателей эффективности производства, включает четыре этапа.

На *первом этапе* необходимо установить основные факторы, определяющие уровень культуры управления. Из совокупности разнообразных факторов (организационные и экономические, технические, технологические, психофизиологические, этические, гигиенические и эстетические), каждый из которых обеспечивает соответствие составных частей процесса управления тем требованиям, которые к ним предъявляются производством, следует выбрать наиболее значимые.

На *втором этапе* для каждого фактора следует определить перечень показателей, по которым может проводиться оценка уровня культуры управленческого труда. Показатели, характеризующие организационные и экономические факторы, обеспечивают функционирование всей системы управления. Технические факторы характеризуются, например, уровнем оснащения рабочих мест руководителей мебелью, средствами оргтехники, обеспеченности служебным транспортом. При оценке технологических факторов важную роль играют показатели работы с информацией и принятием управленческих решений. Показатели психофизиологических факторов должны отражать требования соблюдения режима труда и отдыха, этических факторов — служебного этикета. Среди показателей гигиенических факторов можно выделить температурный режим, чистоту помещений и воздуха, освещение, шум. Эстетические факторы включают показатели благоустройства и цветового оформления, использования наглядной агитации и визуальной информации.

Третий этап — это проведение экспертной оценки показателей, характеризующих культуру управленческого труда. При этом необходимо установить значимость (весовой коэффициент) показателей и выбрать шкалу для их оценки. Весовые коэффициенты должны учитывать специфику деятельности организации, но не выделять какую-либо группу показателей. Шкала для экспертной оценки показателей должна быть простой и понятной. Прямая шкала более предпочтительна, так как обеспечивает проведение расчетов с применением весовых коэффициентов.

В таблице 1 приведены результаты экспертной оценки по пятибалльной шкале организационных и экономических факторов, характеризующих уровень культуры управленческого труда в ряде сельскохозяйственных организаций. В качестве экспертов выступали руководители и специалисты хозяйств, а также студенты БГАТУ, проходящие производственную практику.

Четвертый этап включает разработку рекомендаций, направленных на повышение уровня культуры труда руководителей и специалистов, что, в конечном итоге, должно найти свое отражение в повышении эффективности производства.

Таблица 1 – Экспертная оценка показателей, характеризующих культуру управленческого труда

Фактор	Показатель	Весовой коэффициент	Экспертная оценка
Организационные и экономические	Оргструктура управления	1,5	4,1
	Положения о структурных подразделениях	1,3	3,8
	Должностные инструкции	1,3	3,5
	Планирование рабочего времени	1,1	3,1
	Самостоятельность в работе	1,2	3,6
	Материальная заинтересованность	1,8	4,1
	Потери рабочего времени	1,4	3,2
	Порядок и дисциплина	1,4	3,9
	Нормативные, справочные и методические материалы	1,3	2,6

Учет организационных и экономических факторов направлен на совершенствование всего хозяйственного механизма, создание условий для высокопроизводительного труда. При этом основное внимание уделяется:

- оптимизации организационной структуры управления;
- разработке положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- планированию рабочего времени;
- расширению самостоятельности в работе;
- повышению материальной заинтересованности;
- недопущению потерь рабочего времени;
- поддержанию порядка и дисциплины;
- обеспечению нормативными, справочными и методическими материалами.

Технические факторы призваны облегчить труд управленческого персонала, сделать условия труда более благоприятными, сократить затраты времени и ускорить процесс управления путем механизации и автоматизации труда. При планировании помещений и рабочих мест необходимо выяснить взаимозависимость выполняемых работ, определить необходимые размеры кабинетов. Следует учитывать потоки обрабатываемых документов, перемещения персонала, использование общих средств связи и оргтехники, а также обращать внимание на мешающий работе шум, тесноту, повышенную пожароопасность и др. Все это может способствовать увеличению производительности труда в 1,5–2 раза.

Технологические факторы определяются уровнем разработки и внедрения рациональной технологии управленческого труда, которая включает:

- работу с информацией (сбор, обработка, анализ информации);
- принятие управленческих решений, доведение их до исполнителей;
- определение исполнителей по этапам, объектам, срокам;
- распределение людских, материальных и финансовых ресурсов;
- контроль за выполнением принятого решения.

При этом предполагается устранение нерациональных операций и этапов работ, ликвидация дублирующих потоков информации, проектирование очередности работ, документооборота и т.д. На самом ответственном этапе управления, т.е. на этапе разработки и принятия решений, необходимо по каждой руководящей должности составлять примерную номенклатуру управленческих решений и процедуру их разработки, а также определить, какие решения принимаются единолично, какие коллегиально и какие коллективно. При коллегиальном методе разработки решений дополнительно требуется ус-

тановить перечень должностных лиц, которые могут привлекаться к подготовке проекта решения и его обсуждению.

Научная технология и организация труда предполагает устранение нерациональных операций и дублирующих потоков информации, проектирование оптимальной очередности работ и документооборота. Хорошим организатором производства, допускающим минимум ошибок, может быть только тот руководитель, который знает технологию управленческого труда. Чтобы определить задачи подчиненным и сроки их выполнения, руководителю надо ясно представлять те виды работ, которые придется выполнять, и их трудоемкость. Это поможет установить также, сколько человек и кого именно следует привлечь к выполнению задания, а по завершении работы — меру их труда.

В хозяйствах наиболее напряженными являются периоды полевых работ. Эффективной работы можно ожидать, если разработана система управления, которая даже в непредвиденных ситуациях определяет, кто разрабатывает решения, с кем они согласовываются, как доводятся исполнителям, кто и как контролирует и т.д. Все эти моменты предвзительно изучаются и проигрываются в менее напряженные периоды.

Влияние *психофизиологических* факторов связано с индивидуальными особенностями организма, с функционированием центральной нервной системы человека. Учет требований психологического и физиологического характера позволяет повысить работоспособность или, во всяком случае, дольше ее сохранить. Умственная работа обычно сопровождается большим нервным напряжением. Сильно возбудимые люди могут совершать ненужные действия и поступки. Если же он относится к сильно тормозному типу, то долго не может выполнить нужных действий. При неудовлетворительной организации управленческого труда появляется опасность функционального истощения, реакция на которую — охранительное (запредельное) торможение, заставляющее человека прекратить трудовую деятельность. Поэтому важно соблюдать режим труда и отдыха, выполнять важные дела в физиологически благоприятное для организма время, что сокращает время на входение в сложную работу и период вработываемости, повышает производительность труда на 15–25 %.

Этические факторы учитывают кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями. Через отношения людей к труду и общественному производству этика влияет на экономику и управление. Особенности поведения руководителей и специалистов находят свое отражение в профессиональной управленческой этике, служебном этикете, который включает:

- вежливость и приветливость, основанную на доброжелательности к подчиненным и коллегам. Формальная вежливость, «вежливость сквозь зубы», за которой скрывается враждебное отношение к человеку без каких-либо серьезных оснований, пренебрежение к работнику не приемлемо в деловых отношениях;
- тактичность, т.е. чувство меры, умение чувствовать границу, за пределами которой могут возникнуть нежелательные напряженности во взаимоотношениях. Она требует учета своеобразия личности, умения не замечать незначительные оплошности подчиненных, предвидения реакции работников;
- скромность, которая выражается в его уважительном отношении к человеку труда. Это естественное поведение культурного человека, не допускающего во взаимодействии с подчиненными насмешек, издевок, грубости, хамства, разного рода фамильярностей;
- ответственность, которая в деловых отношениях имеет особое значение, поскольку невыполнение должностных обязанностей может нарушить рабочий ритм и отрицательно сказаться на производственных показателях;
- компетентность, то есть высокий профессионализм руководителя;
- продуманную линию поведения во внеслужебное время, что особенно важно для управленческого персонала сельскохозяйственных организаций, так как в сельской местности всё всегда на виду.

Нарушениями служебного этикета следует считать отказ от личной ответственности, препятствие дальнейшему повышению уровня квалификации и росту сотрудников, проверка результатов вместо оказания влияния на поведение работника, руководство всеми подчиненными одинаково, допущение невнимания к ним, высокая оценка работы только лучших, сосредоточенность не на целях, а на проблемах, манипулирование людьми.

Роль *гигиенических* факторов проявляется в поддержании санитарных условий (температурный режим, чистота помещений и воздуха, освещение, шум, цветовое оформление), оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека, на производительность и качество труда. Нормальный температурный режим в служебных помещениях, их чистота и своевременная вентиляция, система кондиционирования воздуха, хорошее освещение предотвратят преждевременное общее утомление. Неблагоприятно влияет на нервную систему и снижает работоспособность шум. Поэтому дверная обшивка, двойные двери и оконные рамы, звукоизоляционные перегородки, ковровые дорожки на полу и шторы на окнах — это не излишества, а необходимость. Следует также придерживаться рекомендаций по цветовому оформлению помещений, обеспечивающих комфортные условия труда.

Важность *эстетических* факторов проявляется в том, что законы красоты и ее проявления в жизни и искусстве далеко выходят за область собственно художественного творчества и рассматриваются в непосредственной связи не только с развитием общей культуры личности, но и с производством, его организацией и управлением, решением хозяйственных задач. Администрацию современных предприятий все больше заботят такие «мелочи» как форма и цвет машин и оборудования, костюмы рабочих, оформление цехов и помещений, в которых они работают, обстановка и интерьеры кабинетов руководителей и специалистов. Оказывается, что от этого зависит производительность труда и результативность управленческой деятельности. Все это имеет большое практическое значение, хотя и относится к сфере эстетики.

Внутреннее благоустройство производственных и административных помещений — это одно из самых важных направлений повышения уровня эстетизации управления современным производством. Сюда входит не только оформление интерьеров, окраска полов, стен, станков и оборудования специальными цветами, но и создание различных помещений для отдыха, оборудование рабочих мест с учетом новейших тенденций в дизайне, промышленной и технической эстетике. Эффективным средством эстетизации и стимулирования трудовой деятельности является применение функциональной и световой музыки, что непременно реализуется в помещениях для отдыха и в комнатах психологической разгрузки. Важное значение имеет также система средств наглядной агитации и визуальной информации (стенды, плакаты) и обустройство территории (зеленые насаждения, цветники, газоны).

ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЖИВОТНОВОДЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ

В.Т. Каравосов, к.с.-х.н., доцент

Проанализируем ситуацию. Согласно исследованиям НИИ общей и неорганической химии НАН РБ в навозных стоках животноводческих комплексов из катионов преобладающими являются аммоний, калий, кальций; из анионов — фосфаты и карбонаты. Обработка жидкого навоза хлорным алюминием и треххлорным железом в самом деле будет действенным способом перевести вышеперечисленные соли в осадок и избавиться от засорения трубопроводов. Правда, реагента требуется много, он дорогой, технология высокочрезвычайно затратная. И, тем не менее, не это обстоятельство является препятствием на пути внедрения в производство рассматриваемого способа осветления навозных стоков животноводческих комплексов. Всем мало-мальски подготовленным агрономам и людям, сведущим в экологии, известно природное явление ретроградации фосфатов. Оно протекает на кислых почвах, где в почвенном поглощающем комплексе присутствуют катионы алюминия и трехвалентного железа. При соединении их с анионом ортофосфорной кислоты образуется осадок. Фосфат алюминия и фосфат трехвалентного железа нерастворим не только в воде, но и в кислотах. Даже растения с выраженной кислой реакцией корневых выделений (например, люпины, гречиха, чай) не в состоянии потреблять из них