



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО КАЗАНСКИЙ ГАУ)**

Институт Экономики

Кафедра Управления
сельскохозяйственным производством

ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим и семинарским занятиям по дисциплине "Менеджмент" для бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль подготовки) «Информационные системы и технологии в экономике»

Казань 2015

УДК

ББК

Задания и методические указания к практическим и семинарским занятиям по дисциплине "Менеджмент" для бакалавров (направление подготовки 38.03.01 «Информационные системы и технологии в экономике», профиль подготовки "Государственная и муниципальная служба" Казанского ГАУ разработаны: доцентом Г.Р.Валиевой, доцентом Савушкиной Л.Н. под редакцией профессора Д.И.Файзрахманова.

Рассмотрены и одобрены:

Решением кафедры управления (протокол № 9 от «30» марта 2015г.), решением методической комиссии Института Экономики (протокол № ____ от «__» _____ 2015г.). Председатель Учебно-методической комиссии доцент Гатина Ф.Ф.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Доцент кафедры Организации сельскохозяйственного производства, к.э.н. В.Я.Петрова

Доцент кафедры экономики Университета управления «ТИСБИ»,
к.э.н. Л.Г.Сафина

ВВЕДЕНИЕ

Переход к многоукладной экономике в сельском хозяйстве, особенности рыночной системы, возрождение частной собственности на землю и другие средства производства вызывают необходимость принципиально новой системы управления (менеджмента) в предприятиях агропромышленного комплекса. Проблемы, имеющие отношения к менеджменту, отличаются большим многообразием и определяют сложность и изменчивость их изучения. На современном этапе развития производственных отношений менеджмент имеет множество аспектов, в том числе финансовый, социальный, технический, организационный и др. Решение этих вопросов в значительной мере зависит от знаний и умений руководителей и специалистов.

Данное методическое указание предназначается для студентов института экономики, изучающих курс «Менеджмент», «Теория менеджмента».

Основными задачами курса являются:

1. Получение определенных знаний студентами в области управления сельскохозяйственным производством.
2. Изучение принципов построения и формирования структур управления производством.
3. Изучить технику мотивации, основные методы воздействия и освоить технику их применения на практике.
4. Познакомиться с методами эффективного управления персоналом.
5. Освоение методикой принятия управленческих решений и методов разрешения производственных проблем.
6. Научиться правильно составлять и оформлять основные управленческие документы.

В методическое указание также включены деловые игры, как одна из форм активного обучения студента в условиях ограниченности информацией, времени и ресурсами.

Разработка производственных ситуаций во время практических занятий поможет студентам закрепить теоретические знания в управлении производством и дать определенные навыки для эффективного принятия управленческих решений.

Методическое указание по изучению курса включает, в том числе практических и семинарских занятий.

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 38.03.01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Менеджмент».

Код компетенции	Результаты освоения ОПОП. Содержание компетенций (в соответствии с ФГОС ВО)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОК-3	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности Первый этап	<i>1. Знать:</i> - базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов; основные виды финансовых институтов и финансовых инструментов, основы функционирования финансовых рынков; условия функционирования национальной экономики, понятие и факторы экономического роста

		<p><i>2. Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать понятийный аппарат экономической науки для описания экономических и финансовых процессов; искать и собирать финансовую и
		<p>экономическую информацию; анализировать финансовую и экономическую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в сфере личных финансов.</p> <p><i>3. Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - владеть методами экономического планирования (бюджетирование, оценка будущих доходов и расходов, сравнение условий различных финансовых продуктов, управление рисками, применение инструментов защиты прав потребителя финансовых услуг); владеть методами личного финансового планирования; основами экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК-5	Способность работать в команде, учитывая этнические, культурные различия Первый этап	<p><i>1. Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - основные фундаментальные вопросы этики, эстетики, философской антропологии и аксиологии; основные этапы человеческой истории; основные события отечественной (русской) истории, даты, имена исторических деятелей и их роль в развитии общества; социологическое понимание личности, культуры, семьи; понятие и структуру самосознания, его роль в жизнедеятельности личности, принципы функционирования профессионального коллектива, понимать роль корпоративных норм и стандартов <p><i>2. Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - способностью отбора, критической оценки и обобщения исторической информации; применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности; - анализировать процессы и явления, происходящие в обществе; применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности; применять полученные теоретические знания на практике и использовать социологическую информацию в своей деятельности; осмысливать общественные явления и ориентироваться в них; оценивать свои достоинства и недостатки.

		<p><i>3. Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - - способностью отбора, критической оценки и обобщения исторической информации; навыками составления сравнительных характеристик разных этапов исторического процесса с использованием научной литературы; навыками целостного подхода к анализу проблем общества; методологией познавательных действий в сфере управления формами и методами самообучения и самоконтроля; методами и средствами познания; навыком выбора средств и способов развития своих достоинств и устранения недостатков
ОПК-4	Способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социальноэкономических показателей,	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - способы анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей;

	характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов Первый этап	<p>- методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.</p>
		<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять способы сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - применять способы анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - применять методы расчета социальноэкономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.
		<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> - способами сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - способами анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - методами расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

ПК-5	<p>Способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений</p> <p>Первый этап</p>	<p>1. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формы финансовой, бухгалтерской и иной отчетности предприятий различных форм собственности, организаций и ведомств; - методы подготовки и этапы процесса выработки управленческих решений - взаимосвязь форм бухгалтерской и налоговой отчетности; - порядок формирования финансового результата организации; - методику оценки налоговых последствий принимаемых решений - элементы финансовой системы государства, - основные принципы построения налоговой системы РФ; - основные направления реформирования системы налогообложения; - принципы построения бюджетной системы; - основы бюджетного планирования; - особенности формирования и использования местных бюджетов; - социально-экономическую роль и направления использования внебюджетных фондов; - сущность и причины государственных и муниципальных заимствований; - методы управления государственным долгом <p>2. Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.; - использовать полученные сведения для принятия управленческих решений по поставленным экономическим задачам - рассчитывать уровень налоговой нагрузки с применением различных методик; - определять суммы налоговых платежей в бюджет;
------	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - оценивать налоговые последствия принимаемых решений - выделять во всей системе денежных отношений финансовые отношения; - обосновать возможные рациональные изменения в налогообложении; - анализировать структуру доходов и расходов бюджетов разного уровня; - анализировать динамику доходной и расходной части фондов; - определять причины изменений в бюджетных статьях фондов; - прогнозировать изменения в статьях бюджетных доходов и расходов при изменении налогового законодательства, изменениях экономической ситуации, изменениях экономической политики государства; - прогнозировать ситуацию при использовании того или иного варианта займа на любом уровне государственной и муниципальной власти
		<p>3. Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.; - навыками принятия управленческих решений по поставленным экономическим задачам - навыками работы с финансовыми документами в бюджетной сфере; - навыками планирования и исполнения бюджетных документов, принятия финансово обоснованных решений по экономии бюджетных ассигнований; - методиками составления различных финансовых планов органов власти и местного самоуправления, а также анализа эффективности их исполнения - методикой исчисления налогов; - методикой определения налоговой нагрузки; - методиками оценки последствий управленческих решений с точки зрения налогообложения

ПК-8	Способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии Первый этап	<p>1. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные технические средства, применяемые при решении профессиональных задач бухгалтерского учета и финансового менеджмента - основные информационные технологии, используемые для решения аналитических задач - современные технические средства, применяемые в исследованиях <p>2. Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять технические средства, при решении профессиональных задач бухгалтерского учета и финансового менеджмента - применять технические средства для решения аналитических задач - применять технические средства для решения исследовательских задач <p>3. Владеть:</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - навыками использования современных технических средств и информационных технологий для решения профессиональных задач бухгалтерского учета и финансового менеджмента - навыками использования современных технических средств и информационных технологий для решения аналитических задач - навыками использования современных технических средств и информационных технологий для решения исследовательских задач

Тема 1. Анализ существующей организационной структуры и структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях

Цель занятия:

Изучить методику и анализ организационной структуры и структуры управления сельскохозяйственных предприятий, их внутрихозяйственных отражений в современных рыночных отношениях.

Контрольные вопросы:

Сущность содержания структуры управления.

Требования предъявляемые к структуре управления.

Основные предложения по дальнейшему совершенствованию структуры управления.

Задания

1. По данным студентов приведенных из хозяйства, где они проходили производственную практику, начертить схему существующей организационной структуры и структуры управления хозяйства.

2. Дать характеристику существующей организационной структуры и структуры управления хозяйства: по составу и управленческим связям, практику организации производства, ступенчатости.

3. Начертить схему организационной структуры и структуры управления для рыночных условий.

Методические указания:

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри сельскохозяйственного предприятия.

Структура управления - это совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи между собой.

1. Задание выполняется с применением данных приведенных студентами с производственной практики, проводится анализ размера хозяйства и его внутрихозяйственных подразделений.

Показатели	Всего по хозяйству	в т.ч. по отдельным (комплексным бригадам арендным коллективам)			
		1	2	3	4
Всего земли, га из них сельхозугодий в т.ч. пашни					
Численность работников, чел.					
Количество ферм, шт.					
Наличие скота, голов крупный рогатый скот в т.ч. коров свиньи овцы					
Населенные пункты, количество в них дворов, количество сред. расстояние до центральной усадьбы, км					
Состояние дорог					
Механические мастерские, шт.					
Гаражи, шт.					
Нефтебазы, шт.					
Строительные бригады, шт.					
Склады, шт.					
Хранилища, шт.					
Столовые, шт.					
Дошкольные детские учреждения, шт.					

2. Следует показать состав работников управления и какие связи между ними существуют, определить цели организационной структуры, принцип организации производства. Оценить фактическую структуру с требованиями к ней, используя конкретные условия формы хозяйствования.

3. На основе анализа существующей организационной структуры и структуры управления разработать предложения по совершенствованию отдельных подразделений, служб.

Тема 2. Проектирование и построение структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях.

Цель задания

Изучить методику проектирования структуры управления производством сельскохозяйственных предприятий, учитывая рыночные отношения.

Контрольные вопросы:

Содержание структуры управления

Характеристика связей и видов соподчиненности. С какой целью рассчитывается коэффициент линейности.

Задание

1. Изучить факторы, влияющие на строение структуры управления производством в сельскохозяйственных предприятиях.

Построить схему структуры управления сельскохозяйственного предприятия и его проект, принимая за основу организационную структуру.

Рассчитать коэффициент линейности руководителя, главных специалистов.

4. Дать оценку нагрузки работников управления на разных ступенях и сопоставить их с существующими нормами. Так, руководителю хозяйства должны быть подчинены 5-8 руководителей производства и 7-8 руководителей служб и отделов, начальнику цеха 8-10 специалистов и руководителей подразделений, бригадиру и заведующему фермой 20-25 человек.

5. Провести сравнительную оценку существующей и вновь разработанной структуры управления. Полученные данные занести в таблицу. Рассчитать экономическую эффективность проектируемой структуры управления.

Методические указания

Задание выполняется по материалам хозяйства, где студент проходил производственную практику. Используются имеющиеся на кафедре схемы и другие материалы.

При формировании структуры важно учитывать ряд факторов, влияющих на нее с требованиями, соответствующими принципами:

Структура управления должна обеспечивать реализацию принципа демократического централизма на всех уровнях и укреплять единоначалие и персональную ответственность.

По отношению к каждому звену, работнику должен соблюдаться принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности, что обеспечивает условие для принятия четких, оперативных решений.

Принцип оптимальной звенности - количество ступеней управления должно быть объективно необходимым для обеспечения оперативного управления.

Структура управления должна соответствовать принципу распространенности контроля, в подчинении у руководителя не должно быть работников выше нормы управляемости.

Принцип исключения работ, то есть руководитель не должен выполнять работу, которую может выполнить его подчиненный.

Принцип четкого разграничения линейного и функционального руководства - каждое производственное и функциональное звено должно иметь четкие установленные функции.

Принцип гибкости и надежности функционирования - структура управления должна своевременно реагировать на изменение внешних и внутренних условий, обеспечивать достоверность передачи информации.

Принцип экономичности заключается в том, что требует от управления эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат, экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

На основе организационной структуры предприятия вычерчивается схема структуры управления хозяйства. На схеме отражаются все руководители внутрихозяйственных подразделений, система соподчинения и взаимосвязи всех служб, участвующих в управлении. Следует уделить внимание системе соподчинения по линейным и функциональным связям.

Таблица 1 - Анализ соподчиненности работников управления в структуре управления.

Наименование должностей	Количество связей			Коэффициент линейности
	линейных	функциональных	всего	
Руководитель хозяйства Гл. агроном Гл. зоотехник Гл. инженер				
Гл. экономист Гл. бухгалтер Итого				

Коэффициент линейности определяется как отношение линейных связей к сумме линейных и функциональных связей

$$K_{\text{л}} = \frac{\text{кол -во линейных связей}}{\text{кол -во линейных связей} + \text{функциональные связи}}$$

Таблица 2 - Сравнительная оценка существующей и предлагаемой структуры управления

Показатели	В существующей	В предлагаемой
------------	----------------	----------------

Численность АЧП Количество ступеней управления Непосредственно подчинена: бригадиру управляющему гл.специалисту директору Количество связей: линейных функциональных Соотношение руководителей специалистов и		
--	--	--

Таблица 3 - Определить экономическую эффективность проектируемой структуры управления

Показатели	До рационализации	После рационализации
Производство валовой продукции: - на 100га сельхозугодий, тыс.руб на 1 работника занятого в сельскохозяйственном производстве на 1 работника УП Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде заработной платы Удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции		

Тема 3. Разработка положения о структурном подразделении

Цель занятия:

Овладеть методикой составления, согласования и утверждения положения о внутрихозяйственном подразделении

Задание

По рекомендации преподавателя ознакомиться с предложенным положением о подразделении, на основе которого разработать проект «Положения» с учетом условий хозяйства, где студент проходил производственную практику.

Контрольные вопросы по теме:

Назначение Положения о внутрихозяйственном подразделении.

Методика разработки настоящего документа.

Порядок введения в действие, внесения изменений и контроля выполнения Положения о внутрихозяйственном подразделении.

Методические указания

Последовательно ознакомиться с каждым разделом рекомендованного Положения о подразделении, критически оценивая состав этого документа. Документ должен включать следующие разделы: 1. Общие положения. 2. Производственно-хозяйственная

деятельность. 3. Управление внутрихозяйственных подразделений. 4. Права и ответственность.

В разделе «Общие положения» указывается назначение службы, подразделения (место в структуре управления, подчиненность, какие объекты имеются в подчинении, состав и порядок утверждения структуры и штатов).

Раздел «производственная деятельность» регламентирует порядок работы подразделения, а также формы и методы воздействия ее на организацию управления в подчиненных ей объектах.

В разделе определяется координация деятельности подразделения с деятельностью смежных подчиненных и вышестоящих подразделений, порядок проведения совещаний и инструктажа работников и другие мероприятия, входящие в компетенцию службы, порядок учета и оценки работы. Указываются основные взаимосвязи и взаимоотношения с другими подразделениями и должностными лицами.

В разделе «Права и ответственность», определяется компетенция службы по реализации закрепленных за ней функций, а также устанавливается порядок осуществления предоставленных прав. Формируется и реализуется это в виде обязанностей, прав и ответственности руководителя подразделения, которые устанавливаются в этом разделе. Руководитель подразделения руководит всей деятельностью, определяет права и обязанности, вытекающие из Положения и несет ответственность за выполнение предусмотренных задач.

Тема 4. Разработка должностных инструкций менеджера в сельскохозяйственном предприятии

Цель занятия

Научиться определить должностное положение, задачи, обязанности, права и ответственность менеджера в сельскохозяйственном предприятии.

Задание:

По рекомендации преподавателя ознакомиться с одной из должностных инструкций и дать практическую оценку.

Составить должностную инструкцию на менеджера.

Контрольные вопросы:

1. Назначение должностной инструкции.

Значимость разделов разработанного документа. Порядок введения в действие должностной инструкции.

Методические указания:

Изучив предложенную должностную инструкцию, разработать этот документ, содержащий примерно такие разделы:

Общие положения;

Задачи;

Права;

Ответственность;

Оценка деятельности.

Общие положения

Предназначение данной должности: кто назначает (заключает трудовой договор) и увольняет; какими документами руководствуется; методы работы; служебные взаимосвязи (линейная, функциональная соподчиненность); квалификационные требования к занятию данной должности (образование, практические новинки и умения, способности). Задачи

Данный раздел необходим для обобщенного, цельного представления о направлениях деятельности работника, для взаимоувязки этих направлений, творческого подхода и определению функций и действий, их последовательности и методов выполнения. Задачи должны отвечать на вопрос — что необходимо решить для достижения целей конкретной должности.

Права

Последовательно излагается, кому иметь право давать задания, кого привлекать к совместной работе, кого контролировать, чью работу оценивать, представлять на поощрение или наказание, в представлении интересов коллектива в органах управления. Права должны представлять работнику возможность решить все задачи и выполнить все трудовые функции.

Ответственность

В этом разделе указывается на то, что работник несет ответственность за решение задач и выполнения трудовых функций, приведенных в данной должностной инструкции.

Тема 5. Анализ содержания труда и затрат рабочего времени руководителей и специалистов хозяйства

Цель занятия. Овладеть приемами обработки данных наблюдений за использованием рабочего времени руководителей и специалистов, определить пути рационализации их труда.

Контрольные вопросы:

Какова методика фотографирования рабочего времени ?

Можно ли повесить производительность труда специалиста?

Задание:

Обработать материалы хронографических наблюдений за работой руководителей и специалистов.

Провести анализ затрат рабочего времени и трудоемкости отдельных функций.

Определить уровень использования рабочего времени руководителей и специалистов.

Наметить основные пути рационализации труда руководителей и специалистов .

Методические указания

Обработку материалов хронографических наблюдений следует начинать с определения трудоемкости каждой операции или действия, зафиксированных в наблюдательных листах. Затем провести шифровку этих операций и действий буквами информации соответствующих функций управленческой деятельности данного руководителя или специалиста, указанных на последней странице наблюдательного листа. Далее необходимо суммировать затраты времени на выполнение работ (операций), входящих в одну функцию управления (обозначенные одной и той же буквой) и результаты

записать в таблицу на последней странице наблюдательного листа. По этим данным установить структуру затрат рабочего времени.

Содержание труда руководителей и специалистов и характер выполнения функций управления проанализировать в таблице.

Таблица 1 - Содержание труда, кратность и продолжительность выполнения отдельных операций и функций.

Операции и Функции управления	Продолжительность каждой операции или функции, мин	Сколько раз выполнял одну и ту же операцию	Продолжительность однократного выполнения операции, мин	
1	2	3	4	
Работа в кабинете, всего Сбор информации Беседа с подчиненными и отдача им распоряжений Прием по личным вопросам Согласование вопросов и решений Чтение корреспонденции Планирование работы Анализ работы Повышение квалификации НАРЯДЫ И ДРУГИЕ СОВЕЩАНИЯ, всего ПОСЕЩЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ОБЪЕКТОВ, всего Сбор информации Беседа с рабочими Отдача распоряжений Согласование вопросов Проверка качества работ и дисциплины МАТЕРИАЛЬНО_ТЕХНИЧЕСКОЕ СНАБЖЕНИЕ И СБЫТ, всего ПОДБОР И РАССТАНОВКА ЛЮДЕЙ И АГРЕГАТОВ ПЕРЕХОДЫ И ПЕРЕЕЗДЫ, всего ВЫПОЛНЕНИЕ НЕСВОЙСТВЕННЫХ ФУНКЦИЙ ПОТЕРИ ВСЕГО				

Количественную и качественную оценку организации труда и затрат рабочего времени руководителей и специалистов хозяйства дать по показателям:

а) коэффициент экстенсивного использования рабочего времени ($K_{\text{э}}$), характеризующий количественную сторону который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{э}} = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi} \cdot 100\%$$

где Φ - фонд рабочего времени, в часах или минутах; Π

- потери рабочего времени, в часах или минутах.

б) коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени ($K_{\text{с}}$), отражающий качественную сторону использования рабочего времени. Для определения этого коэффициента необходимо вычислить разницу между фактическими и нормативными затратами рабочего времени по операциям или функциям управления.

Для сопоставления нормативы записать на последней странице наблюдательного листа справа от фактических затрат времени. Расчеты проводятся по формуле:

$$K_{\text{с}} = 1 - \frac{(U_{\text{н}} - U_{\text{ф}})^2}{U_{\text{ф}}^2}$$

где $U_{\text{н}}$ - нормативный удельный вес затрат рабочего времени на выполнение элемента, операции или функции управления в общей продолжительности рабочего дня;

$U_{\text{ф}}$ - фактический удельный вес затрат рабочего времени на выполнение элемента, операции или функции управления.

ПРИМЕЧАНИЕ: Удельный вес следует выражать в долях, а не в %.

в) Общий коэффициент использования рабочего времени ($K_{\text{р}}$), который равен произведению показателей коэффициентов: экстенсивного использования ($K_{\text{э}}$) и рациональности структуры затрат рабочего времени, то есть $K_{\text{р}} = K_{\text{э}} \cdot K_{\text{с}}$.

Данный анализ позволяет соизмерить уровень использования рабочего времени у конкретных должностных лиц в различных хозяйствах, в одном хозяйстве и у различных руководителей, а также специалистов в условиях одного хозяйства.

Тема 6. Учет и анализ и использования рабочего времени руководителя, специалиста и разработка мероприятий по его рационализации

Цели:

1. Овладеть методикой анализа использования рабочего времени.
2. Овладеть методикой самохронографии, устного и письменного опроса по использованию рабочего времени.
3. Научиться разрабатывать проект мероприятий по рационализации

Вопросы для самопроверки готовности к занятию Почему надо изучать рабочее время?

Какие методы учета рабочего времени управленческого персонала существуют? Что значит повышать производительность труда специалиста? Руководителя?

Задание к практической работе:

Провести анализ затрат рабочего времени по материалу хронографии, конкретного руководителя

Определить уровень использования рабочего времени, сделать выводы.

Разработать план мероприятий по использованию рабочего времени анализируемого работника.

Подготовить вопросы для опроса экономиста об использовании его времени сельскохозяйственного предприятия во время производственной практики: а) устного;

б) письменного.

Провести самохронографию использования времени студента, проанализировать, сделать выводы, разработать мероприятия.

Методические указания:

Задание 1. Методов учета использования рабочего времени специалиста четыре: хронография (фотографирование); (самохронографирование); опрос - устный и письменный (анкетный); моментные наблюдения.

Наиболее доступен (для каждого специалиста метод самофотографии, который может осуществляться на заранее заготовленном бланке или записной книжке по следующей форме):

в минутах

Виды затрат рабочего времени	Дни недели						Всего за 6 дней	На 1 день	
	Пон.	Вт.	Ср.	Чет.	Пт.	Суб.		В сред	В % к итогу
Переходы Перезды Решение вопросов снабжения с РОСХТ и т.д.									
Итого									

Задание 2. Упрощенный, в то же время вполне применимый на практике анализ фактического использования рабочего времени специалиста можно проводить по следующей форме:

Непроизводительные траты-потери времени	Несвойственные функции	Работа необходимая, время на выполнение которой можно (на сколько минут)		
		сократить	увеличить	оставить без изменений

Ответы пишутся словесно, с указанием продолжительности времени в минутах, в конце графы время суммируется (по строке итога). В графе «увеличить», можно привести работы, функции, которые в тот день не нашли места в структуре рабочего времени рассматриваемого агронома, инженера, но очень важны исходя из целей его деятельности.

Задание 3. Пользуясь материалами лекций, разработать перечень конкретных мероприятий (организационных, технических, экономических, социальных) по следующей форме (универсального организационного плана):

Наименование мероприятий	Объем	Сроки	Ответственный за выполнение
Совершенствование форм хозяйствования и т.д.			

Задание 4. Содержание, формулировка и последовательность вопросов зависят от целей опроса: использование рабочего времени в течение года, периода (сезона), недели или дня в целом, или по отдельным аспектам (связанным с выполнением конкретных функций или с затруднениями в этом). Также можно опросить использование свободного времени. Но во всех случаях должны соблюдать необходимые такт, ясность, логичность и сжатость изложения вопросов.

Задание 5. Работа самостоятельно, руководствуясь методическими положениями «Практикума по управлению производством» (74 и 76) и приведенных в заданиях 1-4 данного пособия.

Отчет по работе — результаты выполнения заданий 2-5.

Контрольные вопросы:

Какова методика фотографирования рабочего времени? Достоинства и недостатки данного метода?

По итогам анализа выделите: положительное в использовании рабочего времени агронома, инженера, экономиста; наиболее существенные недостатки.

Можно ли ранжировать по значимости разработанные Вами мероприятия?

Наиболее существенные выводы и предложения по использованию времени студента?

Тема 7. Планирование рабочего времени специалиста и руководителя сельскохозяйственных предприятий

Цель - научить планировать рабочее время экономиста, маркетолога, руководителя арендного коллектива, главы фермерского хозяйства и т.д

Вопросы самопроверки готовности к занятию

1. Планируется ли время студента вуза органами управления? Как оценивается значение таких планов?

2. Планируете ли вы свое время? Замечаете ли их пользу?

3. Почему, на ваш взгляд, лучшие специалисты, руководители свою работу строят на основе планов различной протяженности: перспективных, текущих, оперативных?

4. Как оцените плановость работы специалистов в сельскохозяйственных предприятиях, где проходили производственную практику?

Задание к практической работе

1. Разработать для должности, на которой собираетесь работать после окончания вуза (менеджера, экономиста, бухгалтера, маркетолога) для соответствующей службы, или для руководителя коллектива товаропроизводителей (арендного коллектива, фермерского хозяйства и т.п.):

1.1. Проект плана работы на 2-5 лет (и более);

1.2. Проект плана работы на год;

2. Разработать согласованный распорядок (график) рабочей недели для нескольких специалистов и руководителей звена, органа управления (управленческого обслуживания).

3. Разработать распорядок (график) рабочей недели экономиста, маркетолога, руководителя кооператива на неделю.

4. Разработать проект плана работы на определенный день для работника, которого выбрали в задании.

Методические указания к выполнению задания

ЗАДАНИЕ 1. Перспективный и текущий планы (задание 1 и 2) разрабатываются по универсальной форме организационных планов.

В перспективных планах, исходя из главной цели, ради чего введена данная должность (или служба), разрабатывают конкретные мероприятия, обеспечивающие решение задач, выполнение наиболее важных в данных условиях функций должности в наиболее рациональной последовательности (по срокам). Эти мероприятия, как правило отличаются конструктивностью, сложностью, протяженностью во времени (более одного года), затратоемкостью. Далее должны проводиться мероприятия, способствующие достижению других (важных) целей, например, совершенствование материальнотехнической и информационной базы, кадрового потенциала, производственного быта и т.д. в виде мероприятий с аналогичными характеристиками.

Сроки могут быть ориентированы на определенный год с указанием месяца или квартала, полугодия. Желательно иметь графы «эффективность затрат». Указываются исполнители (ответственные) из всех служб.

Для многих должностей или звеньев и органов управления в качестве примера можно называть мероприятия: освоение экономических методов управления и соответствующей перестройки структуры предприятий, отраслей; освоение новых технологий: переработка, хранение реализация продукции; комплексная механизация отраслей, подотраслей и т.д.

В годовом плане в хронологическом порядке в разрезе кварталов или по месяцам (что освобождает от необходимости разработки помесечных планов) указывают наиболее важные трудовые функции, подфункции, работы, некоторые необходимы, во-первых, для реализации мероприятий перспективного плана, приходящихся на того же года.

Сроки могут быть детализированы до конкретных чисел, пятидневок или декад.

В качестве примера мероприятий в январе месяце для многих можно указать на подведение итогов года, разработку на их основе целевых комплексных программ (планов) по совершенствованию различных сторон деятельности, уточнение договоров и т.п. Во избежание повторений отдельной строкой в годовых планах можно привести важные ежеквартальные, ежемесячные, еженедельные и даже ежедневные работы.

Планы целесообразно представлять на утверждение (не забывать реквизит «гриф утверждения»).

2.Согласованный распорядок (график) дня двух работников на период весеннеполевых (уборочных) работ может иметь следующую форму:

Наименование должности	Текущее время (часы)																			
							0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3
Руководитель агрофирмы Зам. рук. фирмы (рук. подразделения)																				

Условные обозначения:

- корректировка оперативных планов;
- работа на объектах осуществления производства;
- работа в конторе (в служебном помещении);
- регламентированный перерыв (нерабочее время). Возможно согласование деятельности любого числа работников.

Распорядок (график) рабочей недели)- расписанием работы работника основывается на согласованном распорядке дня, задачах и трудовых функциях работника, нормативной структуре рабочего времени и учитывает конкретные особенности объекта управления (обслуживания) и стиля работы. Может иметь следующую форму:

Текущее время	Дни недели					
	Понед.	Втор.	Среда	Четв.	Пятн.	Суб.
7.00- 7.30 7.30-8.00 8.00-11.00 11.00-13.00 и т.д.						

Распорядок рабочей недели должен разрабатываться по периодам сельскохозяйственного года. Как правило, на начало рабочего дня (0,5 - 1,0 час) предусматривается решение оперативных вопросов (планерка, согласование деятельности, связь со смежниками и т.д.), рассмотрение корреспонденции, уточнение плана на день, маршрут движения. Затем распорядок предусматривает длинные интервалы (3,0 - 3,5 часа) времени для посещения объектов производства, выезд за пределы предприятия, анализа работы отрасли, подразделения, сферы деятельности, разработки достижений науки, техники, передового опыта, внедрения их, работы со смежниками, а также анализа и планирования личной работы. Есть смысл оставлять резерв времени в виде «Работы по личному плану».

В одно и то же время должен быть обеденный перерыв. Целесообразно наиболее продуктивные дни (вторник - четверг) и часы (утренние) отводить наиболее сложным, творческим видам деятельности. Общая продолжительность рабочего времени должна

укладываться в рамки нормативной (увеличение в одни периоды должно компенсироваться сокращением в другие, менее напряженные периоды).

4. План работы на день основывается на планах работы на более длительный период (годовых, квартальных, месячных, декадных, недельных), на расписании рабочей недели и является одним из инструментов их реализации. Может представлять из себя записи на листе блокнота, записной книжки, где указываются:

1) Срочные, неотложные работы, невыполнение которых может привести к простоям техники, людей, серьезным потерям, упущению выгоды, нарушениям связей со смежниками, важных требований технологии, техники безопасности и т.п.

Работы, невыполненные в предыдущий день.

Плановые работы, приходящиеся на данный день.

Для каждого вида работы конкретизировать: с кем поговорить (в т.ч. по телефону), кому поручить, кого и какие объекты контролировать, помогать, выполнить лично. Детализируется маршрут движения: где побывать, в какой последовательности, в какое время, с кем встречаться (будет ли он на месте), какие вопросы решать.

В конце рабочего дня производится анализ выполнения плана, составляется план на следующий день.

Отчет по работе - все выполненные задания.

Контрольные вопросы по теме

Можно ли выделить наиболее важные виды планов?

Могут ли быть другие формы планирования рабочего времени?

Какие затруднения могут ожидать на практике Ваше желание работать по плану?

Можно ли их преодолеть?

В каких случаях могут изменяться планы использования рабочего времени?

Тема 8. Разработка комплексного проекта программно-целевого управления

Цель — овладеть методикой установления цели (целей) деятельности, построения «дерева целей», разработки комплексной программы достижения целей и формирования структуры управления реализацией программ.

Вопросы для самопроверки готовности к занятию

Цели управления, их роль и значение в системе управления.

Значение и применение «дерева целей».

Вспомните, что представляет собой матричная структура управления.

Задание к практической работе

Выбрать одну тему из приведенного перечня (или предложить собственную), рассчитанных на удовлетворительную, хорошую и отличную оценку (по желанию исполнителя). Масштабы разработок — сельскохозяйственное предприятие, его отрасль, подразделение.

Темы на удовлетворительно:

Повышение производительности труда в молочном скотоводстве.

Повышение производительности труда в зернопроизводстве.
Повышение производительности труда в автопарке.
Снижение себестоимости мяса КРС.
Снижение себестоимости кормов (можно выбрать конкретный вид корма).
Снижение себестоимости тонно-километра перевозок.
Повышение качества сахарной свеклы, или зерна (по выбору).
Повышение качества молока, мяса (по выбору).
Повышение качества услуг ремонтной мастерской.
Совершенствование структуры использования пашни в хозяйстве.
Совершенствование структуры машинно-тракторного парка в хозяйстве.
Совершенствование условий труда (животноводов, механизаторов, специалистов) (по выбору).

На хорошо:

Повышение уровня рентабельности животноводческой отрасли (например, молочного скотоводства, овощеводства и т.д.) (по выбору).

Повышение уровня рентабельности растениеводческой отрасли (зернопроизводства, кормопроизводства, картофелеводства, свекловодства и т.д.) (то же).

Укрепление кормовой базы животноводства.

Повышение уровня обеспеченности кадрами.

Совершенствование специализации хозяйства.

Совершенствование производственной инфраструктуры. Совершенствование социальной инфраструктуры производства.

На отлично:

Повышение эффективности ведения животноводческой отрасли.

Повышение эффективности ведения растениеводческой отрасли.

Повышение эффективности уровня инженерно-технического обслуживания.

Повышение эффективности ведения строительно-ремонтного обслуживания.

Повышение эффективности ведения материально-технического обслуживания.

Повышение эффективности ведения реализации продукции.

Совершенствование организации переработки сельскохозяйственной продукции.

27. Совершенствование организации хранения сельскохозяйственной продукции.

Совершенствование организации реализации продукции, услуг.

Повышение уровня экономической работы в хозяйстве.

Повышение эффективности ведения хозяйства (или отрасли или КФХ).

Совершенствование организации труда.

Совершенствование организации производства.

Совершенствование управления.

Построить «дерево цели» по достижению выбранной цели.

На основе «дерева цели» разработать проект комплексной программы реализации цели.

36. Разработать матричную структуру управления реализацией целевой комплексной программы.

Программно-целевой в управлении основан на системном, комплексном и целевом подходах.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД к познанию действительности означает, что объект (явление, процесс) рассматривается, во-первых, как единство взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем и элементов, во-вторых, как часть более общей системы, где этот объект сам является подсистемой, взаимосвязанных и взаимодействующих с аналогичными подсистемами и системой в целом. Система во взаимодействии со внешней средой выступает как нечто единое, целое, так как ее внутренние связи (связи подсистем или элементов) устойчивее, чем внешние связи (со средой).

Выявление этих связей, анализ и оценка влияния на поведение подсистемы в целом позволяет провести *пофакторный* анализ рассматриваемого объекта, проблемы, выявления отклонений, их причин, разработать программу улучшения функционирования существующих или конструирования новых систем.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД означает рассмотрение объекта не только с точки зрения организационной полноты, но и во взаимосвязи со всеми аспектами - экономическими, социальными, политическими, научными, техническими, биологическими и т.п. Комплексность органически входит в системность (но не всякая системность включает комплексность).

ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД означает, что система существует или создается для достижения конкретных результатов - целей, системы целей. Точное и полное определение целей - исходит пункт совершенствования или создания функций и структуры системы.

Программно-целевое управление означает, во-первых, разработку «целевых комплексных программ», во-вторых, управление реализацией последних. Термин «целевые» показывает их ориентированность на конечный результат, «комплексные» - учет всех факторов, необходимых для достижения целей (ресурсов, среды, структуру программы), «программа» - организационная совокупность мероприятий, обеспечивающая перевод конкретной системы из настоящего в требуемое, будущее состояние или создание такой системы.

Задание 2. Выполняется по этапам.

ЭТАП ПЕРВЫЙ. Сначала следует уточнить: тема (проблема) содержит одну цель или их должно быть несколько; возможно ли количественное выражение цели. Уточненная цель называется целью нулевого уровня (главная цель), которая записывается на страничке тетради сверху на середине в прямоугольную клеточку, от которой вычеркивается линия вниз к целям первого уровня (подцелям).

ВТОРОЙ ЭТАП. Проводится пофакторный анализ. Для этого на черновике (другой странице тетради) следует привести возможно полный перечень факторов действующих причин), имеющих отношение к уточненной цели, их состав (сложность) и направленность (положительная или отрицательная), взаимосвязь и взаимодействие. Выделяется (существующая) или конструируется (новая) система, определяется ее вхождение в систему более высокого уровня (в качестве подсистемы). Определяется **СРЕДА** (множество объектов, не включенных в систему): ближайшая (образуется объектами, связь с которыми существенна) и прочая.

Затем ниже цели нулевого уровня в отдельных клеточках (в ряд) записывают факторы, имеющие наибольшее влияние на достижение цели - это будут цели первого уровня или подцели: с левой стороны страницы входящие в данную систему, далее - входящие в систему более высокого уровня, и, наконец, относящиеся в ближайшую среду.

Эти клеточки соединяют при помощи линий с клеточной нулевого уровня. (Цели первого уровня-подцели по другому можно представить себе как направления деятельности или как задачи, решение которых приводят к достижению цели).

ЭТАП ТРЕТИЙ. Продолжается и завершается декомпозиция (разбиение) цели. Сначала по каждой цели первого уровня-подцели также определяют и записывают возможно полный перечень факторов, способных привести к достижению этой подцели. Данные факторы по другому можно считать путями реализации отдельных направлений деятельности или путями решения задач для достижения главной цели. На «дереве целей» они образуют цели второго уровня и записываются в клеточки нижеследующего ряда аналогично записи целей уровня, и также каждая соединяется с соответствующей целью вышестоящего уровня.

Декомпозиция цели продолжается до достижения конкретных мероприятий (включительно), расчленять которые нецелесообразно с точки зрения их практической реализации.

ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ. Определяются необходимые ресурсы (виды, объем), затраты, их эффективность.

ЭТАП ПЯТЫЙ. Определение относительной важности целей разных уровней и мероприятий (с использованием коэффициентов важности, ранжирования по значимости, экспертных оценок и т.п.) исключение маловажных из них. Также исключаются мероприятия с относительно низкой эффективностью и мероприятия, не обеспеченные ресурсами.

ЭТАП ШЕСТОЙ. - выявление и использование альтернативных (более реальных и эффективных) подцелей (подподцелей и т.п.) и мероприятий.

После этого возможна оценка эффективности мероприятий в целом т.е. будущей программы.

Задание 3. Из «деревя целей» мероприятия оформляются в проекте комплексной программы в табличную форму организационного плана.

Задание 4. При утверждении проекта комплексной программы (должен быть соответствующий реквизит на документе) назначается руководитель программы, которому должны переданы в функциональное подчинение соответствующие работники путем некоторого перераспределения полномочий и ответственности. Данные должности приводятся в графиках «ответственный за выполнение» и «исполнители». Все это указывается в существующей структуре управления в виде «матричной структуры» или «управления по программам». *ОТЧЕТ ПО РАБОТЕ*

Проект «деревя целей» по выбранной теме.

проект целевой комплексной программы по достижению выбранной цели. Проект структуры управления реализацией программы.

Тема 9. Разработка критериев оценки труда кадров управления сельскохозяйственного предприятия

Цель — выработка умений и навыков определения критериев и показателей оценки труда кадров управления в современных условиях.

Вопросы проверки готовности к занятию

Перечислите конкретные функции управления персоналом?

Какие цели преследует оценка труда работника?

Какова процедура оценки труда?

Какова роль экономиста в оценке труда персонала?

В чем основные отличия результатов труда рабочего и управленца?

В чем основные отличия результатов труда руководителя (менеджера) и специалиста и служащего (технического исполнителя)? То же, труда экономиста, бухгалтера, агронома, зоотехника, инженера, ветврача?

Задание к практической работе

1. В составе учебных звеньев, определяемых ведущим занятием, выбрать следующие сочетания должностей:

Председатель производственного кооператива; генеральный директор ассоциации сельских товаропроизводителей; начальник финансово-экономического центра ТНВ; учетчик-лаборант фермы.

Председатель потребительского кооператива; маркетинг-директор ассоциации; начальник финансово-кредитного банка ассоциации; кассир КП.

Председатель КП или СХПК; начальник растениеводческого цеха; главный экономист; учетчик бригады (цеха) растениеводства.

Генеральный директор товарищества на вере (ТНВ); директор (менеджер) по персоналу акционерного общества; бухгалтер-экономист кооператива (или объединения кооперативов) по животноводству; заведующий столовой КП.

Глава крестьянского (фермерского) хозяйства; председатель (координатор) кооператива фермерских хозяйств; начальник отдела снабжения и сбыта ТНВ; заведующий центральным складом КП.

Директор межхозяйственной машинно-технологической станции (МТС); главный бухгалтер СХПК; начальник автогаража ТНВ; завхоз КП.

2. Определить для конкретных должностей критерии и показатели оценки труда по результатам деятельности за:

3 -5 лет (и более).

Год.

Промежуточный период (менее года).

Провести взаимное рецензирование проектных разработок.

Участвуя в контрольной группе, воздаваемой ведущим занятием, провести оценку качества проектных разработок и рецензий.

Участвовать в совершенствовании и оценках проектных разработок в процессе дискуссии в группе.

Методические указания

Задание 2. Исходя из цели, ради чего введена должность, следует определить обобщенный критерий (признак), а если такое затруднено, то исходя из подцелей (задач должности) — частные критерии оценки деятельности за конкретный период (3- 5 лет, год, период). Для предприятия в целом в современных условиях в зависимости стадии развития предприятия, конкретных факторов внешней и внутренней среды, это может быть, например, получение прибыли (ее рост) или снижение убыточности, рост продаж (объема реализации), занятие определенной доли рынка и т.п. Определяют, каким может быть вклад конкретного органа, службы и работника в достижения целей предприятия

Затем определяют показатели (экономические, финансовые, технологические, социальные, экологические) позволяющие выразить качество (критерий) через количество.

Выявленные показатели в составлении с показателями, взятыми для сравнения (плановые, нормативные, средние, многолетние, средние по хозяйству, зоне, району, республике, достижения передовых предприятий, опытных участков или станций и т.п.), позволяют объективнее оценить вклад конкретной службы или работника в достижение цели (целей) фирмы. В ряде случаев можно использовать табличную форму. Например, при оценке за длительный период или год она может выглядеть следующим образом: Таблица 1

Наименование показателей оценки	Фактически за	Показатели			Фактически в %, больше (+), меньше (—)		
		по плану	в ср. за .. гг.	и т.п.	по плану	в ср. за ... гг.	и т.п.

Следует сказать, что не все критерии поддаются количественной оценке.

Задание 2.1. При оценке за длительный период (3-5 лет и более) имеется возможность системного и комплексного подхода к оценке органа, звена, и работника управления, рассмотрения и оценки картины в целом, а не разрозненных результатов (производственных, коммерческих, научно-технических, по персоналу и т.п.). Например, для предприятия — это прежде всего успешная перестройка системы хозяйствования с целью приспособления его к рынкам и кризисным условиям хозяйствования. Перестройка систем ведения сельского хозяйства, механизмов хозяйствования, управления маркетингом, инновациями, персоналом и т.п. — подцели, реализуемые отдельными службами и работниками.

Задание 2.2. Основным может быть выполнение годового плана предприятия, подразделения, службы или работника, нацеленного на реализацию перспективного плана, (при необходимости корректируемого в связи с изменениями конкретной ситуации).

Задание 2.3. К промежуточным критериям можно отнести: итоги по периодам сельскохозяйственных работ (приемка посевов, техники); внедрение научно-технических новшеств; завершение строительства и пуск новых объектов; рационализаторская деятельность; инициативная деятельность и т.п.

Задание 3. Рецензирование осуществляется письменно, т.е. с разработкой документа «РЕЦЕНЗИЯ» в соответствии с требованиями делопроизводства. Включает обязательное указание значения проектной разработки, ее конкретных достоинств и недостатков, с рекомендациями «к использованию», «к доработке», «к переработке», а также соответствующую оценку по пятибалльной системе.

Задание 5. Участие в дискуссии должно быть деловым: объект оценки, конкретные недостатки и конкретные предложения (по возможности конкретные формулировки критериев и показателей), оценка (по пятибалльной системе) авторами.

Отчет по работе

Проектные разработки по выбранному варианту.

Письменные рецензии.

Предложения, подготовленные и высказанные в дискуссии и записанные в рабочей тетради.

Контрольные вопросы по теме:

Какие принципиальные отличия в оценках трудовой деятельности руководителя, специалиста:

- а) в различных по формам собственности предприятиях;
- б) по временному признаку;
- в) по масштабу деятельности (предприятие, подразделение);
- г) по результатам деятельности.

Как влияет стадия развития предприятия или его фактическое состояние (экономическое, техническое, кадровое и т.п.) на оценки?

Какие элементы ваших проектных разработок отражают кризисные условия хозяйствования?

В чем конкретные различия оценок работников экономических служб в зависимости от особенностей звена управления (или типа службы)?

Тема 10. Расчет потребности хозяйства в административно-управленческом персонале.

Цель занятия:

Ознакомиться со штатными нормативами и методикой расчета численности аппарата управления.

Методические указания:

Условная уборочная определяется по фактической площади, занятой каждой культурой с учетом переводных коэффициентов (таблица 1). Условное поголовье скота определяется по фактическому поголовью с учетом переводных коэффициентов в разделе видов скота и половозрастных групп (таблица 2) На основании таблиц 1-2 определить численность работников управления по этим категориям

2. Рассчитать численность работников аппарата управления используя таблицы 1-3, штатные нормативы предложенные преподавателем и используя производственнофинансовый отчет хозяйства, где студент проходил практику.

При этом необходимо использовать следующие показатели:

- общая земельная площадь - в т.ч. пашня, орошаемые земли;
- уборочная площадь (по культурам);
- наличие поголовья скота (по видам);
- наличие производственных участков (цеха, бригады, фермы и т.д.);
- пункты реализации продукции;
- наличие техники (по видам)
- объем строительных работ
- Объем реализованной продукции;
- среднегодовая численность работников;
- наличие диспетчерской службы;
- расход электроэнергии на производство

Таблица 1 - Расчет условной уборочной площади

Культуры и сельскохозяйственные угодья	Физическая площадь, га	Коэффициент перевода в условные гектары	Условная уборочная площадь, га
--	------------------------	---	--------------------------------

Таблица 2 - Расчет условного поголовья скота

Виды и группы животных	Среднегодовое поголовье, гол.	Коэффициент перевода в условные головы	Условных голов

Таблица 3 - Расчет численности работников управленческого персонала

Должности	Условия для обоснования должности	Фактический размер по хозяйству	Расчетное количество должностей, чел.

Коэффициенты перевода площади в условную

Наименование сельскохозяйственных культур	Передовые коэффициенты
Зерновые колосовые культуры	1,0
Семеноводческие посевы зерновых	1,25
Подсолнечник	1,25
Кукуруза на зерно и силос	2,0
Прочие силосные культуры	1,5
Соя, бобы, горох и другие бобовые	2,0
Овощи открытого грунта	10,0
Овощи закрытого грунта: зимние теплицы (кв. метр) парники (кв. Метр)	0,20 0,14
пленочные теплицы (кв. Метр)	0,06
Овощи (на семена, семенные посевы сахарной свеклы)	14,0
Картофель, кормовые корнеплоды, бахча	4,0
Питомники и школа сеянцев плодовых, древесных и ягодных культур	50,0
Ягодники: молодые плодоносящие	10,0 15,0
Семеноводческие посевы многолетних трав: бобовых злаковых	5,0 3,0
Посевы трав для производства травяной муки	1,0
Сеяные травы на корм скоту и культурные пастбища	0,8

естественные сенокосы и окультуренные пастбища	0,05
Семеноводческие посевы однолетних трав	2,0

Примечание. При переводе семеноводческих посевов картофеля, подсолнечника и других культур, не предусмотренных настоящим приложением, в уловную уборочную площадь коэффициенты перевода повышаются на 25%.

Коэффициенты перевода физического поголовья животных и птицы в условные головы крупного рогатого скота

Виды и возрастные группы скота	Переводные коэффициенты
Коровы и быки (среднегодовые)	1,0
Молодняк крупного рогатого скота, взрослый скот на откорме и выпасе (среднегодовой)	0,66
свиньи всех возрастов (среднегодовые)	0,16
Овцы. За исключением каракульских, и козы всех возрастов (среднегодовые)	0,06
Каракульские овцы всех возрастов (среднегодовые)	0,1
Лошади, верблюды и рабочие волы всех возрастов (среднегодовые)	0,66
Птица взрослая (на конец года)	0,025
Молодняк птицы (среднегодовой)	0,002

Примечание. При переводе племенного скота в условное поголовье приведенные коэффициенты по соответствующим видам скота, птицы и другим животным повышаются на 40%

Для расчета количества других работников аппарата управления используется штатные нормативы руководящих работников. Специалистов и служащих системы министерства сельского хозяйства и продовольствия (Приложение 1).

Таблица баллов к нормативам для определения инженеров-электриков и техников-электриков

Линия электропередач высокого напряжения	1 км - 2,5
Линия электропередач низкого напряжения	1 км - 2,2
Мощность действующих электростанций и установленных до 100 кВт	20,0
электромоторов (вместе)	от 100 кВт до 300 кВт - 30,0
« « «	от 300 кВт до 500 кВт - 60,0
« « «	кВт - 60,0
Мачтовая подстанция или закрытый трансформаторный пункт с одним трансформатором	1 пункт - 2,3
Закрытый трансформаторный пункт с двумя трансформаторами мощностью 100 кВт и более	1 пункт - 3,5
Телефонная станция до 50 номеров	1 станция - 10,0
Телефонная станция свыше 50 номеров	1 станция - 30,0

Контрольные вопросы по теме:

1. Насколько фактическое штатное расписание хозяйства соответствует рассчитанным потребностям.
2. Обоснованы ли эти отклонения (если они имеются)
3. Когда штатное расписание вступает в юридическую силу.

Тема 11. Управление конфликтом

Цель занятия:

Овладеть методикой изучения социально-психологической атмосферы в коллективе.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое конфликт и виды конфликтов.
2. Имеются ли способы разрешения конфликтов.
3. Влияют ли конфликты на деятельность предприятия. Какова роль менеджера в управлении конфликтом.

Методические указания:

Для определения уровня социально-психологической атмосферы в коллективе используются определенные тесты. Один из тестов может определить отношение работников (студентов) друг к другу: выбор (+), антипатия (—), равнодушие (0).

Предлагаемые вопросы для проведения анкетирования (теста):

Кому бы вы обратились для решения важной проблемы для вас?

С кем бы хотели работать в одном коллективе?

С кем хотели бы проводить свободное время?

Кому бы предпочли роль вашего руководителя?

С кем хотели бы организовать общественное мероприятие?

После проведенного теста составляется социометрическая матрица для определения степени сплоченности коллектива:

Π Π

$\square A_{is} \square^{\square} \square A_{is}$

$K_c = \frac{\sum_{i=1}^{\Pi} \sum_{j=1}^{\Pi} A_{ij}}{n(n-1)}$, где

$n(n-1)$

K_c — степень сплоченности коллектива;

Π

$\square A_{is} \square$ — число положительных выборов;

$\sum_{i=1}^{\Pi}$

Π

$\square A_{is} \square$ — число отрицательных выборов;

$\sum_{i=1}^{\Pi} n(n-1)$ — общее число возможных выборов.

Таблица 1

Социометрическая матрица тестирования работников (студентов)

Кто выбирает	Кого выбирают										Итого		Всего выб оров
	Б1	Б2	Б3	Б4	Б5	Б6	Б7	Б8	Б9	Б10	+	—	
Б1	X												
Б2		X											
Б3			X										
Б4				X									
Б5					X								
Б6						X							
Б7							X						
Б8								X					
Б9									X				
Б10										X			
Итого +												X	X
Итого —											X		X
Всего выборов											X	X	

Анализ социометрической матрицы выявляет существование различных отношений в коллективе, которых условно можно делить на 4 группы:

- «Избранные» — более 70%;
- «Приемлемые» — от 40 до 70%;
- «Изолированные» — от 20 до 40%;
- «Отверженные» — менее 20%.

После анализа социометрической таблицы ответьте на контрольные вопросы приведенные в таблице с указанием кода ответа и с помощью преподавателя попробуйте проанализировать ваши ответы.

Контрольные ответы

№ п/п	Вопрос	Вариант ответа	Код отв ета
1	2	3	4
1.	Каков важнейший фактор, определяющий психологический климат в коллективе?	Деятельность руководителя Наличие или отсутствие успехов в работе Правильный подбор работников Дисциплинированность каждого	1 2 3 4
2.	Влияет ли психологический климат в коллективе на суждения его членов?	Нет Да Редко Да, если есть конфликт	5 6 7 8

3.	Нужно ли находить компромисс в ситуации конфликта?	Да, если есть конфликт затянулся Нет Да Да, если конфликт простой	9 10 11 12
4.	Как избежать конфликта в коллективе?	Конфликт должен быть предупрежден Обеспечить постоянную загрузку работой Жесткими мерами Конфликта избежать нельзя	13 14 15 16
5.	Является ли конфликтная ситуация результатом неправильных принимаемых решений руководителя?	Не всегда Определенный ответ дать нельзя Нет Да	17 18 19 20
6.	Как целесообразно контролировать психологический климат в коллективе?	Анализом конфликтных ситуаций Индивидуальными беседами Своевременным выполнением работы Повышением квалификации работающих	21 22 23 24
7.	Должно ли эмоциональное напряжение руководителя влиять на общение с работающими в коллективе?	Да Нет В незначительной степени Только в сложных ситуациях	25 26 27 28
8.	Нужно ли руководителю обращать внимание на неофициальную структуру своего коллектива?	Она не заслуживает внимания серьезного руководителя Нужно постоянно вникать во все процессы, происходящие в коллективе Хорошо бы ее знать, но можно обойтись и без этого Неофициальная структура коллектива - второстепенное явление, поэтому ее знать необязательно	29 30 31 32

9.	Чем создается конфликтная ситуация?	Обязательными обстоятельствами Нет, только субъективным отношением работников к делу и друг к другу Противоречиями действительности Как объективными, так и субъективными обстоятельствами, что обуславливает различные способы их разрешения	33 34 35 36
10.	Если конфликт возник, когда необходимо разрешить его?	Не надо торопиться с разрешением конфликта - он заглохнет сам собой Не имеет большого значения, когда разрешается конфликт Его нужно вскрывать немедленно Конфликты разрешаются сами собой, не стоит думать о времени их разрешения	37 38 39 40

Тема 12. Решение конкретных ситуаций¹

Цель - научиться решать по технологии производственные и социальнопсихологические ситуации из жизни трудовых коллективов.

Вопросы самопроверки готовности что понимается под конкретной ситуацией в управлении?

Что такое управленческое решение? Каким требованиям должны отвечать управленческие решения?

Задание к практической работе

Ознакомиться с предложенными преподавателем ситуациями (приложение 1), принять по ним свой вариант решения и записать в рабочей тетради.

По сложным ситуациям разработать план действий по реализации решения.

Записать в тетрадь некоторые ситуации, которые Вам приходилось наблюдать на производстве в виде трудноразрешимых проблем, конфликтов и предложить вниманию группы для принятия решения.

Сопоставить свой вариант решения с другими, участвуя в коллективном решении ситуации, после чего внести коррективы в свои записи (интегрировать результаты).

По рекомендации преподавателя «проигрывать роли» в решении некоторых ситуаций (деловая игра).

Методические рекомендации:

К управленческим решениям можно предъявить следующие требования:
Своевременность.

¹ Ситуации 1, 2, 9, 10 приводятся по Ф.В. Зиновьеву

Строгая целевая направленность.

Легитивность.

Оптимальность — научная обоснованность: а)

наиболее эффективное достижение цели;

б) учет всей совокупности факторов — комплексность;

в) учет ближайших и отдаленных последствий;

г) реальная осуществимость.

Конкретность — возможность контроля исполнения.

Четкость, логичность, лаконичность формулировки.

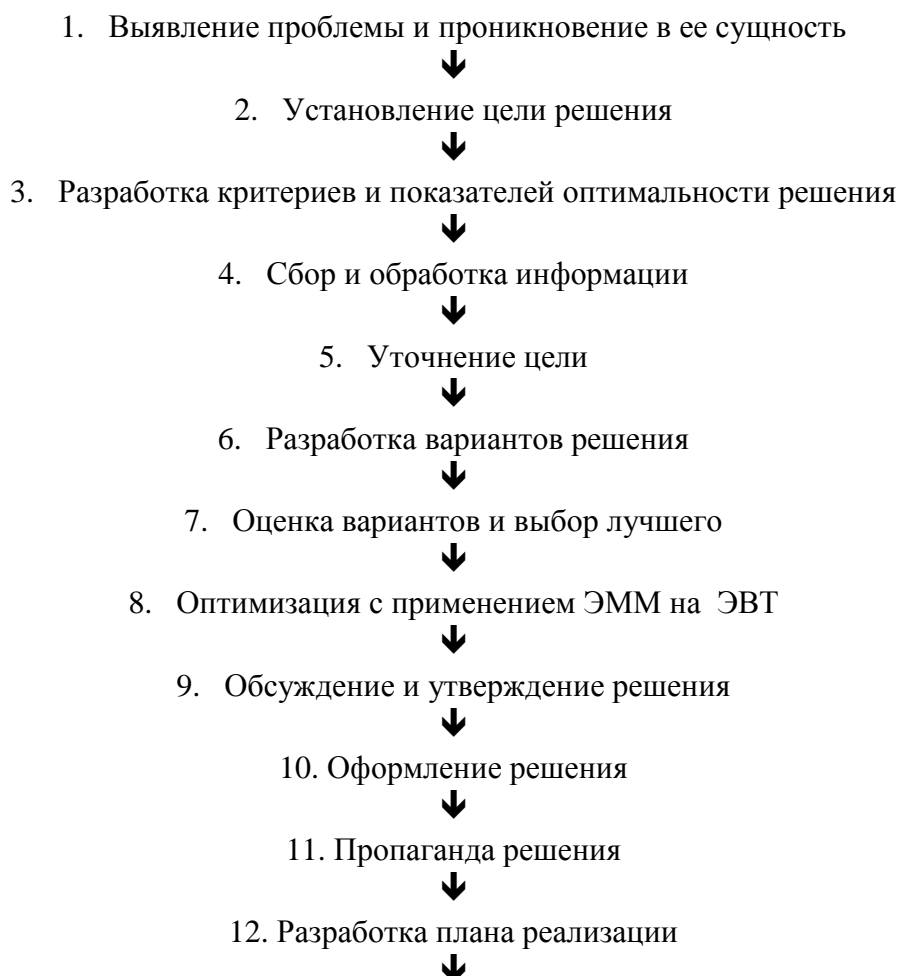
Получить оптимальное решение за наименьшее время можно, если разложить весь процесс принятия решения на отдельные этапы и соблюдать необходимую их последовательность. Принятое (утвержденное) решение должно быть реализовано.

Завершающий этап - анализ с целью получения ответа на вопросы:

а) все ли выполнено, как было решено;

б) правильное (оптимальное) ли было решение.

Сказанное можно выразить в виде следующей укрупненной блок-схемы — этапов технологии управленческого решения:



13. Координация действий исполнителей



14. Учет и анализ

Следует добавить, что после уточнения цели снова требуется разработка критериев (критерия), сбор и обработка информации. Возможно повторное уточнение цели и т.д. - т.е. итерация может продолжаться многократно до окончательного установления уточненной цели.

Отчет по работе

Принятые по этапам технологии решения ситуаций, включая планы их реализации.

Ситуации описание по собственным наблюдениям и их решения.

Конкретные ситуации к теме «Решение конкретных ситуаций»

Ситуация 1.

Опытный тракторист-машинист КП Иванов подал заявление об увольнении, так как работает на устаревшем тракторе, который часто приходится ремонтировать. Трактористы с меньшим опытом, работающие на новых тракторах, значительно перевыполняют нормы и получают гораздо большую оплату, чем он. В бригаде, где работает тракторист морально и физически устаревших тракторов более 80 процентов. Не хватает механизаторов. С целью их привлечения бригадир и специалисты-технологи решили новые тракторы закреплять за вновь принятыми работниками. Ваши рекомендации?

Ситуация 2.

В разгар сезона приготовления витаминной муки на агрегате АВМ-1,5 молодой механик отказался выйти на работу, требуя пересмотра якобы завышенных норм выработки. Зимой текущего года правление за счет средств хозяйства посылало его на двухмесячные курсы для овладения специальностью механика. АВМ-1,5 остался обслуживать только один механик-сменщик, т.е. агрегат работал в одну смену.

Ситуация 3.

Объявлен конкурс на замещение должности главного экономиста крупного производственного сельскохозяйственного кооператива, производственные, экономические, финансовые и социальные показатели которого за последние 5 лет имеют явную тенденцию к ухудшению.

Какие конструктивные мероприятия будет включать ваша программа, если бы вы решили подать заявление на участие в конкурсе (разработайте такую программу для хозяйства, откуда приехали на учебу или поедете на работу; для учхоза КГСХА?).

Ситуация 4.

Вы начали работать в сельскохозяйственном предприятии, где за экономистами утвердилась не очень восторженная молва: «Урезчик зарплаты», «Дармоед».

Можно ли изменить такое общественное мнение? Как это сделать? Представьте программу Ваших действий повышения престижа экономической профессии на селе.

Ситуация 5.

Начиная работать на должности экономиста хозяйства, Вы обнаружили слишком командный (авторитарный) стиль обращения руководителей всех уровней с подчиненными. В чем достоинства и в чем негативные последствия такого стиля? Чего больше: пользы или вреда? Ваша программа действий по совершенствованию стиля управления в хозяйстве.

Ситуация 6.

Будучи на производственной практике Вы поинтересовались у своего руководителя практики — главного экономиста хозяйства с 10 летним стажем работы на этой должности — что ему удалось за это время сделать конструктивного, он искренне удивился: «А что можно было сделать?»

Как думаете, в чем причины такого ответа?

Каким хотели бы видеть свой ответ на месте экономиста? Какие практические действия от должности требуется для этого?

Ситуация 7.

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности руководителя одного из арендных коллективов ассоциации сельских товаропроизводителей «Чулпан». Известно, что кооператив специализируется на производстве молока, а также кормов и зерна, общий уровень рентабельности снизился до нуля.

Вопросы:

Что должна включать Ваша предвыборная программа?

Назовите пять наиболее самых важных качеств, необходимых кандидату на эту должность в порядке убывания их значимости. Назовите десять качеств.

Ситуация 8.

Вы пригласили на беседу своего подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Ваши действия?

Ситуация 9.

На общем собрании арендаторов идет разговор об утверждении КГУ каждому члену коллектива. Он вызывает живой интерес присутствующих. Обсуждение идет очень бурно. Тон выступлений повышается, обстановка накаливается. Слышатся резкие замечания и грубые выражения.

Ваши действия на месте председательствующего?

Контрольные вопросы

1. Можно ли решать ситуации без какого-либо алгоритма?

Ваше понимание значения каждого из этапов в блок-схеме управленческого решения?

Чем объясняется большая продуктивность коллективного решения проблем? Какие методы коллективного решения проблем существуют?

Тема 13. Деловая игра (учебно-деловая игра)

Цель задания: Научиться подготавливать и осуществлять переговорный процесс, направленный на решение проблем между разными сторонами.

Контрольные вопросы:

С какой целью проводятся переговоры?

Какие виды переговоров вы знаете?

Какие осуществляется организационная подготовка?

Задания:

1. Разделиться на 2 команды-участницы переговоров: со стороны сельскохозяйственного предприятия и какой-либо торговой фирмы (заготовительной организации, перерабатывающего предприятия или т.д.). Подготовить переговоры по заключению договора по реализации - закупке продукции сельскохозяйственного предприятия:

Сделать анализ факторов ситуации.

Анализ поведения участников.

Составить план ведения переговоров.

Провести переговоры.

Составить итоговый документ

Сделать анализ результативности переговоров и дать оценку действий участников.

Методические указания:

Каждая сторона готовится к переговорам отдельно.

Анализ фактов ситуации провести в соответствии с тем, как показано в таблице 1.

Перед началом переговоров особое внимание следует обратить на оценку поведения участников.

Таблица 1 - Анализ факторов ситуации

Задачи	Наша позиция	Позиция другой стороны
1. По каким вопросам будут идти переговоры?		
2. Какие стоят проблемы?		
Какие возможности имеются для их решения?		
4. Каковы задачи нашей стороны?		

5. Какие факты могут повлиять на переговоры?		
6. Какие шаги предприняли мы и другая сторона во время переговоров?		

Каждый участник переговоров:

- хочет быть принятым в группу, принимающую участие в переговорах, чувствовать себя в ней уверенным и равноправным;
- хочет быть замеченным и получить признание;
- хочет действовать разумно. Решения принятые вопреки имеющимся лучшим данным, его не удовлетворяют.

Попытайтесь выяснить позиции участников переговоров.

1.3. Составление плана ведения переговоров включает следующие вопросы:

- предварительная информация;
- уточнение целей;
- план проведения переговоров.

Для того, чтобы ничего важного не забывалось, при рассмотрении вопросов следует продвигаться следующим путем:

- Какая проблема рассматривается?
- Какие предложения и кем вносятся?
- Какие имеются альтернативные решения?
- Какое решение является лучшим?
- Какое принимается решение?
- Какие меры намечены на будущее?
- Кто за что отвечает?
- К какому сроку вопросы должны быть решены?

2. В проведении переговоров принимают участие две стороны (две команды).

Переговорный процесс проходит в несколько этапов:

1 этап: Изложение взглядов на проблему каждой из сторон. Изложение собственных взглядов должно быть позитивным, без критики и скороспелых выводов относительно позиции других участников.

2 этап: Обсуждение, Каждый участник высказывает мнение относительно позиции другой стороны, конкретные способы решения проблем и преодоление разногласий.

3 этап: Согласование позиций и выработка договоренностей как в общем виде, так и в деталях.

3. Текст соглашения (договора) состоит из трех частей:

Преамбула: отражает общую цель договаривающихся сторон, дается их перечисление, указываются лица, полномочно действовавшие от их имени и поставившие свои подписи под договором.

Основная часть: состоит из пронумерованных статей, перечисляются обязательства, которые стороны взяли на себя, сроки их реализации, условия, при которых соглашения вступают в силу.

Заключение: ставятся подписи уполномоченных лиц, утверждение печатями, сведения о количестве копий, о месте и времени совершения указанных действий.

4. По завершении переговоров их итоги целесообразно подвергать всестороннему анализу и разбору, цель которых определить:

-что достигнуто или не достигнуто по сравнению с намеченным?

-почему этого удалось или не удалось добиться?

-насколько переговоры были хорошо подготовлены организационно и по содержанию?

-правильно ли были оценены партнеры?

-удачным ли оказался выбор участников делегации и хватило ли им полномочий?

-какие выводы можно сделать на будущее и какие конкретные шаги предпринять?

Рекомендации западных специалистов в области менеджмента, способствующих успеху переговоров:

четко помнить, какой исход переговоров желателен, но не забывать о таких результатах, как признание, хорошие отношения, безопасность; понимать партнера, его нужды, интересы, знать, что может получить партнер от переговоров, что может повлиять на его решения; быть

терпеливым;

твердо отстаивать свои интересы, доводы выдвигать с учетом нужд партнера; задавать вопросы для направления переговоров в нужное русло (уточнить интересы, причины, потребности); не прибегать к формулировкам, вызывающим раздражение, не оправдываться; включать точку зрения соперника в свои аргументы;

знать, где остановиться, если дискуссия чересчур эмоциональная, сделать перерыв или сменить тему.

Тема 14. Определение направленности способностей и темперамента личности

Цель задания: Определить свои потребности и желания, особенности и характер. И предпочтительный вид деятельности в управлении производством.

Контрольные вопросы:

1. Что означает понятие психологическая структура личности?

2. Какими способностями может обладать человек? 3. Что такое темперамент человека и как его учитывают в процессе управления?

Задания:

1. Определить подходящий вам тип будущей деятельности в соответствии со своими интересами и склонностями. Определите свой тип темперамента.

Методические указания:

1.Способности - это задатки, склонности к какому-либо виду деятельности, выполнению той или иной конкретной работы. По своему характеру они могут быть интерсоциальными, то есть ориентированными на управление людьми и конструктивными,

связанными с созданием новых объектов в различных сферах человеческой деятельности: естественной, технической, знаковой.

В нижеприведенной тестовой таблице выделены 4 сферы деятельности, объединяющих технологов (природа), интересов (техника), научных работников (знаковая система) и менеджеров (человек-человек).

Ориентировочное определение предпочтительного типа будущей специальности на основе самооценки (по методике Е.А. Климова)

Программа самооценки	П природа	Т техника	З знаков. система	Ч человекчеловек
1	2	3	4	5
Легко (без внутренней скованности) вступаю в общение с новыми людьми	0	0	0	1
2. Охотно и подолгу что-нибудь мастерю (шлю, чиню, вяжу)	0	1	0	0
3. Охотно и постоянно слежу и ухаживаю за растениями (животными)	1	0	0	0
4. Охотно и подолгу могу что-нибудь подсчитывать, вычислять или чертить	0	0	1	0
5. Охотно провожу время со сверстниками или младшими, когда их нужно чем-то занять, увлечь делом или помочь им в чем-то	0	0	0	1
Охотно и часто помогаю старшим по уходу за животными (растениями)	1	0	0	0
7. Обычно я делаю мало ошибок в письменных работах	0	0	1	0
8. Мои изделия (то, что я делаю своими руками в свободное от учебы время) обычно вызывают интерес у товарищей, старших	0	2	0	0
9. Охотно читаю о растительном (животном) мире	1	0	0	0
10. Охотно читаю об устройстве и работе механизмов, машин, приборов	0	1	0	0
11. Охотно и подолгу могу разгадывать головоломки или сидеть над трудными задачами, кроссвордами, ребусами	0	0	2	0
12. Легко улаживаю разногласия между сверстниками и или младшими	0	0	0	2
13. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой	0	2	0	0

14. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с биологическими объектами (растениями или животными)	2	0	0	0
15. Обычно, как считают, мне удастся подробно и ясно для других излагать мысли в письменной форме	0	0	2	0
16. Почти никогда ни с кем не ссорюсь	0	0	0	1
17. Результаты моего технического творчества одобряют незнакомые люди	0	1	0	0
18. Без особого труда усваиваю иностранные слова	0	0	1	0
19. Мне часто случается помогать даже незнакомым людям	0	0	0	2
20. Стараюсь повлиять на ход развития растительных или животных организмов	2	0	0	0
21. Люблю разбираться в устройстве механизмов, машин, приборов	0	1	0	0
22. Мне обычно удается убедить сверстников или младших в целесообразности того или иного плана действий	0	0	0	1
23. Охотно наблюдаю за животными (растениями)	1	0	0	0
24. Охотно читаю научно-популярную, литературно-критическую литературу, публицистику	0	0	1	0

Читайте по порядку программу самооценки и ставьте (+), если соглашаетесь, и (—), если не соглашаетесь.

Затем подсчитайте алгебраическую положительную сумму отличительных чисел в каждом из столбцов. Наибольшая положительная сумма будет в столбце, соответствующем подходящей для Вас сфере деятельности.

2. Различительные сочетания видов нервной деятельности (сила, уравновешенность, подвижность) и эмоциональных свойств (реакция на раздражители), формируют два типа поведения: стабильное и нестабильное (невротическое) по отношению к внешним воздействиям.

Эти типы поведения в единстве с направленностью либо на себя, свой внутренний мир (интроверсия) или на окружающих (экстраверсия) образуют четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Основой для определения служит анкета, в которой для каждого типа темперамента указано 20 признаков, определяемых поведением человека в той или иной ситуации. Наличие признака определяет сам испытуемый, анализируя свои действия в прошлом. В процессе оценки выставляют: 0 - признак отсутствия без сомнения, 1 - сомнения по поводу наличия признака, 2 - признак присутствует, но выражен не ярко, 3 - признак имеется без сомнения.

При оценке необходим беспристрастный, честный подход. После заполнения анкеты подсчитывают сумму баллов по типам темперамента: холерического (Х), сангвинического (С), флегматического (Ф), меланхолического (М).

Если баллы темперамента составляют 40% и более, то считается, что он доминирует в характере человека; 30-39% — темперамент ярко выражен; 20-29% — выражен и менее 20% — выражен слабо.

Полученные данные можно изобразить в виде вектора на плоскости координат.

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

ИНТРОВЕРТ
(ЗАМКНУТОСТЬ)

ЭКСТРАВЕРТ
(ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ)

СТАБИЛЬНОСТЬ

В зависимости от длины и направления вектора человек с холерическим темпераментом может иметь разные характеристики: быть ближе к сангвинику или меланхолику; с сангвиническим темпераментом походить на походить на холерика или флегматика и т.д.

Зная направление векторов-характеров разных людей, можно предсказать особенности их совместного поведения. Пользуясь результатами расчета формулы темперамента, строят ориентировочный вектор своего характера. Для этого на координатной плоскости проведем биссектрисы координатных углов.

Выберем единицу масштаба и отложим на каждой биссектрисе отрезок, соответствующий в процентах тому или иному темпераменту (ОХ1 — холерик, СО1 — сангвиник, ОФ1 — флегматик, ОМ1 — меланхолик).

Полученные отрезки складываем по правилам сложения векторов, векторы противоположенного направления вычитаем, а вектор результата направляем в сторону большего из них. Векторы, расположенные под углом друг к другу, складываем по правилу параллелограмма.

Например, если формула темперамента имеет 30% Х, +42% С, +18% Ф, +10% М, то по биссектрисе ОХ — отложим 3; ОС - 4,2; ОФ — 1,8; ОМ - 1 отрезок, выбранный в качестве единицы масштаба (1). Сложим противоположно направленные векторы, в результате получим ОХ2 и ОС2. После построения параллелограмма и проведения диагонали получаем вектор - результат характера (ОВ).

АНКЕТА

Признаки	Пояснение к признакам
<i>Холерический темперамент</i>	
1. Суетливость, неусидчивость	Отсутствие сосредоточенности при выполнении поставленных задач
2. Невыдержанность, вспыльчивость	Повышенная отрицательная реакция на неблагоприятно складывающиеся обстоятельства
3. Нетерпеливость	Проявление чрезмерной поспешности при различных обстоятельствах

4. Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми	Стремление к поставленной цели без колебаний и сомнений, но при этом возможно проявление грубости и бестактности.
5. Решительность и инициативность	Решительность - принятие решений без колебаний. Инициативность - проявление активности при отсутствии ее у других.
6. Упрямство	Упорное игнорирование мнений других людей
7. Находчивость в споре	Быстрое нахождение веских аргументов для обоснования своей точки зрения
8. Работа рывками	Отсутствие последовательности при стремлении к достижению поставленной цели

9. Склонность к риску	Пренебрежение опасностью
Незлопамятность и необидчивость	Способность находить смягчающие обстоятельства при возникновении конфликтной ситуации
11. Обладание быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	Склонность к скороговорке, затрудняющей восприятие речи
12. Неуравновешенность, склонность к горячности	Горячность - отсутствие самообладания в конфликтной ситуации
13. Агрессивность, забиячество	Чрезмерно резкая реакция на возникающее противодействие других людей
14. Нетерпимость к недостаткам	Преувеличение значения негативных сторон действительности и игнорирование позитивных
15. Обладание выразительной мимикой	Те или иные явления действительности ярко отражаются на выражении лица
16. Способность быстро действовать и решать	Способность в сложных условиях быстро и без колебаний принимать решения
17. Неустанное стремление к новому	Всегда охотно откликается на все новое, не останавливаясь перед необходимостью преодоления возникающих при этом затруднений
18. Обладание резкими порывистыми движениями	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям
19. Настойчивость в достижении поставленной цели	Неустанное стремление к достижению желаемых результатов
20. Склонность к резким сменам настроения	Неустойчивость внутреннего душевного состояния
<i>Сангвинический темперамент</i>	

1. Веселость и жизнерадостность	Проявление в различных ситуациях, оптимизма, доброжелательности, обладание чувством юмора
2. Энергичность и деловитость	Немедленная реакция на сложившуюся ситуацию и способность принимать наиболее правильные решения
3. Часто не доводит начатое дело до конца	Отсутствие настойчивости при выполнении поставленной задачи
4. Склонность переоценивать себя	Недостаточно обоснования самоуверенность
5. Способность быстро схватывать новое	Сообразительность, способность быстро ориентироваться в ранее неизвестной информации
6. Неустойчивость в интересах и склонностях	Поверхностное и легкомысленное восприятие действительности
7. Легкость переживаний, неудач	Способность сохранять душевное равновесие при разочарованиях
8. Легкая приспособляемость к различным обстоятельствам	Умение находить удовлетворительные решения при любых обстоятельствах
9. Увлечение любым новым делом	Способность быстро откликаться на различные новшества
10. Быстрое остывание, если дело перестает интересовать	Прекращает работу, если она по его мнению бесперспективна

11. Быстрое включение в новую работу и быстрое переключение с одной работы на другую	Способность легко воспринимать новую информацию и умело ее использовать
12. Тягость от однообразия и будничной кропотливой работы	Монотонность труда вызывает состояние неудовлетворенности и подавленности
13. Общительность и отзывчивость, нет чувства скованности с новыми людьми	Потребность обмена мнениями, свободное общение с окружающими
14. Выносливость и работоспособность	Способность к продуктивной деятельности, несмотря на возникающие трудности
15. Обладание громкой, быстрой отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой	Владение в совершенстве ораторским искусством
16. Способность сохранять самообладание в неожиданной сложной обстановке	Невозмутимое спокойствие в различных ситуациях
17. Пребывание всегда в бодром настроении	Постоянное душевное равновесие и активность
18. Быстрое засыпание и пробуждение	Устойчивость к непредвиденным внешним раздражителям

19. Частая несобранность, проявление поспешности в решениях	Отсутствие способности к сосредоточенной, всесторонней оценке принимаемых решений, упрощенное предоставление об их значении
20. Склонность иногда скользить по поверхности, отвлекаться	Рассеянное внимание, отсутствие сосредоточенности в работе
<i>Флегматический темперамент</i>	
1. спокойствие и хладнокровие	Душевное состояние, при котором сохраняется ясность мысли и выдержка в критических ситуациях
2. Последовательность и обстоятельность в делах	Целеустремленность и высокая самоорганизованность
3. Осторожность и рассудительность	Предвидение неблагоприятных исходов и умение их избегать в рискованных ситуациях
4. Умение ждать	Способность сдерживать порывы до наступления
5. Молчаливость, нежелание попусту болтать	Неразговорчивость, малообщительность
6. Обладание спокойной равномерной речью с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции, мимики	Необходимое условие для успешного изложения сложных вопросов
7. Сдержанность и терпеливость	Умение владеть собой, принимая во внимание противоположенное мнение
8. Умение доводить начатое дело до конца	Стремление к завершенности начатого дела
9. Нерастрачивание попусту сил при выполнении работы	Глубокая сосредоточенность при выполнении заданий
10. Строгое соблюдение выработанного распорядка в жизни, системы в работе	Неуклонное стремление к четкому, заранее выработанному ритму в жизни и работе

11. Сдерживание без усилий порывов	Способность к объективной оценке обязательств, препятствующих выполнению предполагаемых решений
12. Малая восприимчивость к одобрению и порицанию	Слабая реакция на оценку проявляемой деятельности
13. Незлобливость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес	Добродушие, ироническое отношение к насмешкам и шуткам
14. Постоянство в отношениях и интересах	Стабильность в установившихся взглядах
15. медленное включение в работу и переключение с одного дела на другое	Недостаточно быстрое восприятие нового

16. Ровные отношения со всеми	Сдержанность в проявлении своих чувств
17. Любовь к аккуратности и порядку во всем	Нетерпимость отступлений от правильного распорядка
18. Трудная приспособляемость к новой обстановке	Замкнутость в общении
19. Инертность, малоподвижность, вялость	Неспособность к активной деятельности
20. Обладание выдержкой	Способность сохранять самообладание и стойко противостоять отрицательным воздействиям
<i>Меланхолический темперамент</i>	
1. Стеснительность и застенчивость	Неуверенность в себе
2. Растерянность в новой обстановке	Неспособность к быстрой ориентации
3. Затруднение установить контакт с новыми людьми	Ощущение неловкости при обращении к незнакомым людям
4. Неверие в свои силы	Сомнение в своих силах, способностях
5. стремление к одиночеству	Ощущение тяжести от необходимости общения
6. Чувство подавленности и растерянности при неудачах	Отрицательная реакция на возникающие неблагоприятные явления
7. Склонность уходить в себя	Глубокая сосредоточенность на личных ощущениях и представлениях
8. Быстрая утомляемость	Физиологическая особенность организма
9. Слабая, тихая речь, иногда снижающаяся до шепота	Индивидуальные свойства речи, снижающие возможность оптимального восприятия сообщаемой информации
10. невольное приспособление к характеру собеседника	Непроизвольное подчинение чужому мнению
11. Впечатлительность до слезливости	Неспособность владеть собою при острых впечатлениях
12. Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию	Остро воспринимается привлечение к себе всякого рода внимания
13. Предъявление высоких требований к себе и окружающим	Строгость и принципиальность при оценке себя и окружающих
Склонность к подозрительности и мнительности	Постоянное опасение неприятностей
15. Болезненная чувствительность и легкая ранимость	Обостренное восприятие обыденных явлений

16. Чрезмерная обидчивость	Преувеличение значимости не заслуживающих серьезного внимания обстоятельств
17. Скрытость и необщительность, нежелание делиться ни с кем своими мыслями	Отсутствие потребности в общении
18. Малая активность и робость	Предрасположение к невозмутимому спокойствию и боязнь вызвать недовольство своими действиями и мнениями
19. Безропотная покорность	Отсутствие самостоятельности и охотное подчинение чужому мнению
20. Стремление вызывать сочувствие и помощь у окружающих	Острая потребность привлечь внимание к своим огорчениям в целях получения необходимой поддержки

Экстраверты ориентированы на реальность, общительны, хорошие организаторы, заводилы в компаниях, деятельны, любят риск. В зависимости от уровня стабильности они могут быть предпринимателями или руководителями среднего или низшего уровня, деятельность которых связана с управлением людьми.

Интраверты аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий интеллект; при стабильности проведения из них получаются идеальные менеджеры высшего ранга, главная сила которых в аналитичности ума и умении стратегически мыслить, но при его нестабильности эти свойства обычно не реализуются, и такие люди ходят в рядовых работниках.

Конкретные характеристики различных типов темперамента приведены в следующей таблице

Свойства	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Уравновешенность поведения	плохая	хорошая	отличная	очень плохая
Настроение	неустойчивое с преобладанием бодрого	устойчивое, жизнерадостное	устойчивое, без колебаний	неустойчивое с преобладанием пессимизма
Эмоции	сильные, кратковременные	поверхностные, кратковременные	слабые	сильные, длительные
Речь	громкая, резкая, неровная	громкая, живая, плавная	тихая, монотонная, медленная	тихая, прерывистая
Терпение	слабое	умеренное	высокое	слабое
Адаптация	хорошая	отличная	медленная	трудная
Общительность	высокая	умеренная	невысокая	низкая

Поведение	агрессивное	миролюбивое	сдержанное	истеричное
Отношение к критике	возбужденное	спокойное	безразличное	обидчивое
Отношение к новому	положительное	безразличное	отрицательное	неопределенное
Поведение в условиях опасности	нерасчетливое, боевое	расчетливое, без риска	хладнокровное, невозмутимое	тревожное, растерянное
Отношение к себе	значительная переоценка	некоторая переоценка	реальная оценка	недооценка
Внушаемость	умеренная	слабая	слабая	высокая

Список использованной литературы

Приложение 1

Штатные нормативы руководящих работников, специалистов и служащих системы
Министерства сельского хозяйства и продовольствия

Наименование должностей	Нормативы и условия для введения должностей
Административное и оперативное руководство производством	
1. Руководитель	Один на хозяйство
2. Старший диспетчер, (старший инженер, старший агроном, старший зоотехник, старший экономист)	Один на хозяйство при наличии средств связи позволяющих организовать диспетчерскую службу, при плане реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 1,0 млн.руб. за счет общей численности старших специалистов
или	
диспетчер (инженер, агроном, зоотехник, экономист)	Один на хозяйство при наличии средств связи позволяющих организовать диспетчерскую службу, при плане реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 1,0 млн.руб. за счет общей численности старших специалистов
3. Оператор диспетчерской службы	Один на хозяйство, имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 1,0 млн.руб. за счет общей численности старших специалистов
4. Старший юристконсульт (старший экономист по договорной и претензионной работе)	Один на хозяйство, имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 2,5 млн.руб.
5. Секретарь-машинистка	Одна на хозяйство
6. Управляющий отделением (фермой, сельскохозяйственным участком, начальник цеха)	Один на отделение (ферму, сельскохозяйственный участок, цех)
Агрономическая служба	
1. Главный агроном	Один на хозяйство, имеющее размер условной уборочной площади свыше 2000 га
или старший агроном (на правах главного)	Один на хозяйство, имеющий размер условной уборочной площади от 1000 до 2000 га
2. Агрономы и старшие агрономы всех специальностей	Количество должностей в хозяйстве устанавливается в зависимости от размера условной уборочной площади, исходя из расчета: одна должность на каждые 3500 га

3. Старший инженер - агролесомелиоратор	Один на хозяйство, имеющее свыше 700 га лесопосадок
Мелиоративная служба	
Главный инженер - гидротехник или	Один на хозяйство, имеющее свыше 2000 га орошаемых или 2500 га осушаемых земель, или 2500 га земель лиманного орошения.
старший инженер гидротехник или	Один на хозяйство, имеющее от 500 до 2000 га орошаемых или от 750 до 2500 га осушенных земель, или от 750 до 2500 га земель лиманного орошения
инженер - гидротехник или	Один на хозяйство, имеющее от 200 до 500 га орошаемых или от 350 до 750 га осушенных земель
техник - гидротехник	Один на хозяйство, имеющее от 100 до 200 га орошаемых или от 150 до 350 га осушенных земель
2. Инженер - гидротехник	В хозяйствах, имеющих более 1500 га орошаемых или 2000 га земель, вводится по одной должности на каждые 750 га орошаемых земель сверх 1500 га или на каждые 1000 га осушенных земель сверх 2000 га
Зоотехническая служба	
Главный зоотехник или	Один на хозяйство, имеющее свыше 800 условных голов скота
старший зоотехник (на правах главного)	Один на хозяйство, имеющее от 300 до 800 условных голов скота
2. Зоотехники и старшие зоотехники всех специальностей	Количество должностей устанавливается в зависимости от наличия условных голов скота, исходя из расчета: одна должность на каждую 1000 условных голов скота

3. Техник по племенному учету	Один на хозяйство, имеющее от 500 до 1500 условных голов племенного скота, а в хозяйствах, имеющих свыше 1500 условных голов племенного скота, - по два техника на хозяйство
Зоотехник - рыбовод или	Один на хозяйство, имеющее свыше 100 га зарыбленных водоемов
техник - рыбовод	Один на хозяйство, имеющее от 50 до 100 га зарыбленных водоемов
5. Заведующий инкубатором (зоотехник)	Один на хозяйство, имеющее план инкубации яиц выше 500 тыс.штук
Ветеринарная служба	
Главный ветеринарный врач или	Один на хозяйство, имеющее свыше 800 условных голов скота
старший ветеринарный врач (на правах главного)	Один на хозяйство, имеющее свыше 800 условных голов скота

2. Ветеринарный врач (ветеринарный фельдшер)	Штатная должность устанавливается на каждые 850 условных голов скота
Инженерно-техническая служба	
Главный инженер или	Один на хозяйство, имеющее свыше 50 физических тракторов, автомобилей и другой сельскохозяйственной техники
старший инженер (на правах главного)	Один на хозяйство, имеющее свыше от 20 до 50 физических тракторов, автомобилей и другой сельскохозяйственной техники
2. Старшие инженеры по эксплуатации машиннотракторного парка	При наличии до 79 физических машин одна должность на каждые 27 машин; при наличии от 80 до 159 машин должность на каждые 33 машины; при наличии от 160 до 239 машин одна должность на каждые 40 машин; при наличии 240 и более машин одна должность на каждые 48 машин
3. Инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве	Один на хозяйство, имеющее свыше 1500 условных голов скота

4. Главный энергетик или	Один на хозяйство, имеющее электроустановок свыше 1500 условных единиц и потребляющее свыше 1,0 млн. кВт-ч электроэнергии на производственные цели в год
старший инженерэнергетик или	Один на хозяйство, имеющее электроустановок от 501 до 1500 условных единиц и потребляющее от 0,5 до 1,0 млн.кВт-ч электроэнергии на производственные цели в год
инженер-электрик или	Один на хозяйство, имеющее электроустановок от 251 до 500 условных единиц и потребляющее от 0,5 до млн.кВт-ч электроэнергии на производственные цели в год
старший техник-электрик	Один на хозяйство, имеющее электроустановок от 101 до 250 условных единиц
5. Старший инженертеплотехник или	Один на хозяйство, имеющее площадь теплиц и парников на техническом обогреве свыше 50 тыс.кв.метров или котельную мощностью 15 тонн пара на час
инженер-теплотехник	Один на хозяйство, имеющее площадь теплиц и парников на техническом обогреве от 20 до 50 тыс.кв.метров или котельную мощностью от 7 до 15 тонн пара на час
6. Старший инженер по холодильному оборудованию	Один на хозяйство, имеющее объем холодильников для хранения мяса свыше 10 тонн или для хранения плодов, ягод и овощей свыше 200 тонн
7. Старший радиотехник, радиотехник	Один на хозяйство, имеющее радиоузел или диспетчерскую связь
Планово-экономическая служба	
1. Главный экономист	Один на хозяйство, имеющее объем реализованной продукции свыше 0,8 млн.рублей
2. Экономист	Один на хозяйство, имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 2,5 млн.рублей

3. Старший экономист по труду или	Один на хозяйство, имеющее численность среднегодовых работников свыше 500 человек
экономист по труду	Один на хозяйство, имеющее от 300 до 500 среднегодовых работников
4. Экономист по труду	Один на хозяйство, имеющее численность среднегодовых работников свыше 900 человек, дополнительно к должности ст.экономиста по труду
5. Статистик	Один на хозяйство, имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 1 млн.рублей при отсутствии диспетчерской службы за счет общей численности служащих

Бухгалтерский учет и финансовая деятельность

1. Главный бухгалтер или	Один на хозяйство, имеющее свыше 300 среднегодовых работников
старший бухгалтер (на правах главного)	Один на хозяйство, имеющее свыше 300 среднегодовых работников
2 Кассир	Один на хозяйство
3. Работники бухгалтерского учета в финансовой деятельности (заместитель главного	При наличии среднегодовых работников до 269 одна должность на каждые 500 тыс.руб. реализуемой продукции;

бухгалтера, ст.бухгалтеры и бухгалтеры центральной конторы, ремонтной мастерской, автогаража, бухгалтеры отделений, ферм, сельскохозяйственных участков, старшие счетоводы — кассиры и др.)	при наличии среднегодовых работников от 270 до 449 человек одна должность на каждые 90 человек и одна должность на каждые 650 тыс.руб. реализуемой продукции; при наличии среднегодовых работников свыше 450 человек одна должность на каждые 100 человек и одна должность на каждые 850 тыс.руб. реализуемой продукции. В хозяйствах, применяющих механизированную форму бухгалтерского учета, по решению вышестоящей организации численность счетных работников может быть снижена до 30 % Должность заместителя главного бухгалтера вводится в хозяйства, имеющих численность среднегодовых работников свыше 300 человек.
---	--

Комплектование и подготовка кадров

Старший инспектор по кадрам или	Один на хозяйство, имеющее среднегодовую численность работающих свыше 500 человек
инспектор по кадрам	Один на хозяйство, имеющее численность среднегодовых работников от 200 до 500 человек
2. Инспектор по кадрам	Должность вводится в хозяйствах, имеющих численность среднегодовых работников свыше 1500 человек, дополнительно к должности старшего инспектора

Охрана труда, техника безопасности и организация пожарной охраны

Старший инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны или	Один на хозяйство, имеющее свыше 500 среднегодовых работников
инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны	Один на хозяйство, имеющее от 300 до 500 среднегодовых работников
Материально-техническое снабжение и сбыт продукции	
Заместитель директора по коммерческим вопросам или	Один на хозяйство, занимающееся производством овощей, плодов и ягод имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 2,5 млн.руб.
старший экономист по материально-техническому снабжению и сбыту продукции	Один на хозяйство, занимающееся производством овощей, плодов и ягод имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов от 0,5 до 2,5 млн.руб.
2. Экономист по материально-техническому снабжению и сбыту продукции	Должность устанавливается при плане реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий и промыслов свыше 2,0 млн.руб. за счет общей численности экономистов, инженеров, агрономов, зоотехников
3. Агент-экспедитор	Один на хозяйство, имеющее план реализации продукции сельского хозяйства, подсобных предприятий свыше 500 тыс.руб.
Хозяйственное обслуживание	

Заместитель директора по хозяйственной части и быту или	Один на хозяйство, имеющее среднегодовую численность работников свыше 600 человек
заведующий хозяйством	Один на хозяйство, имеющее среднегодовую численность работников до 600 человек
2. Заведующий центральным складом	Один на хозяйство
3. Заведующий нефтехозяйством	Один на хозяйство
4. Шофер легкового автомобиля	Один на хозяйство
5. Уборщица-курьер	Один на хозяйство
Служба ремонтной мастерской	
1. Заведующий ремонтной мастерской	Один на хозяйство, при наличии центральной ремонтной мастерской

2. Инженер-контролер	Один на хозяйство, имеющее свыше 100 физических тракторов, комбайнов и другой сельскохозяйственной техники за счет общей численности инженеров
3. Техник-нормировщик ремонтной мастерской	Один на центральную ремонтную мастерскую
Служба автогаража	
Начальник (заведующий) автогаража или	Один на хозяйство, имеющее свыше 25 автомобилей
механик (автомеханик)	Один на хозяйство, имеющее от 15 до 25 автомобилей
2. Инженер	Должность вводится на каждые 30 автомобилей сверх 25
3. Диспетчер автогаража	При работе автотранспорта в две смены количество диспетчеров удваивается
Служба капитального строительства и ремонта	
Старший производитель работ или	Один на хозяйство с объемом строительно-монтажных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом свыше 200 тыс.руб.
производитель работ или	Один на хозяйство с объемом строительно-монтажных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом до 200 тыс.руб.
мастер	Один на хозяйство с объемом строительно-монтажных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом, от 40 до 80 тыс.руб.
2. Производитель работ или мастер	В хозяйствах с объемом строительно-монтажных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом, свыше 250 тыс.руб. дополнительно может вводиться должность производителя работ - на каждые 100 тыс.руб. сверх 250 тыс.рублей или мастера на каждые 80 тыс.руб. сверх 250 тыс.руб.
Старший бухгалтер по учету строительных работ или	Один на хозяйство с объемом строительных работ, выполняемых хозяйственным способом, свыше 300 тыс.руб.
бухгалтер по учету строительных работ	Один на хозяйство с объемом строительных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом, от 150 тыс.руб до 300 тыс.руб.
4. Бухгалтер по учету строительных работ	Должность вводится дополнительно к штатной должности старшего бухгалтера при объеме строительных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом, свыше 600 тыс.руб.
Заведующий складом или	Один на хозяйство с объемом строительных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом, свыше 450 тыс.руб.
кладовщик	Один на хозяйство с объемом строительных и ремонтных работ, выполняемых хозяйственным способом, от 150 тыс.руб. до 450 тыс.руб.

