**Лекция 6**

**УПРАВЛЕНИЕ ИКС**

План лекции.

1. Организационная структура ИКС.
2. Норма управляемости в ИКС.
3. Функции управления ИКС.
4. Система оценки эффективности деятельности сотрудников ИКС.
5. Принципы подбора персонала ИКС.
6. Собеседование с кандидатом на вакансии при подборе персонала ИКС.
7. Информационное обеспечение управления ИКС, совершенствование управления ИКС

Процесс управления ИКС — это достижение желаемых результатов, направленных на повышение эффективности с-х пр-ва, посредством эффективного использования людских, материальных и финансовых ресурсов ИКС. Задача работника управления ИКС – это создание условий для эффективного функционирования людей, работающих в подразделениях службы.

Правильное формирование организационной структуры позволяет службе функционировать эффективно.

Существует несколько принципов в формировании подразделений службы:

- по функциональному признаку;

- по территориальному признаку;

- в зависимости от программы;

- в зависимости от оказываемых услуг;

- в зависимости от клиентуры;

- матричный подход;

- смешанный подход.

При формировании подразделений **по функциональному признаку** виды деятельности группируются в зависимости от выполняемой работы (консультационные отделы по животноводству, растениеводству, экономике и т.п.). Данный принцип применяется чаще на местном уровне.

При формировании подразделений **по территориальному признаку** формируются межрайонные или зональные группы. Все работы на зональном уровне возглавляются одним руководителем. В составе группы имеются специалисты основных отраслей (агроном, инженер, зоотехник, экономист). Данный принцип целесообразен из экономических соображений (рациональное использование времени сотрудниками, оперативность, сокращение транспортных расходов).

При формировании подразделений **для реализации программ** могут быть сформированы небольшие творческие группы, взаимодействующие с соответствующими специализированными кафедрами или отделами НИИ в рамках единой программы. Программа должна быть рассчитана на относительно короткий промежуток времени и нацелена на повышение уровня знаний и обеспечение осознания проблем товаропроизводителями (например, экологические программы, применение новых химических средств и т.п.). Достоинством этого принципа функционирования ИКС является то, что он содействует постоянному обмену информацией между НИУ и ИКС.

При формировании подразделений **в зависимости от оказываемых услуг консультирующим подразделениям** создаются структурные звенья, обеспечивающие работу основных подразделении, содействующие эффективной работе организации, что позволяет экономить эксплуатационные затраты, контролировать проведение политики организации. Это могут быть подразделения, выполняющие такие функции как бухучет и управление финансами, управление кадрами, делопроизводство и техническое обеспечение службы.

При формировании подразделений **в** **зависимости от клиентуры** группирование деятельности осуществляется в зависимости от категорий клиентов. Определяющую роль при этом имеет форма собственности или организационно-правовая форма клиента (например, подразделения, работающие с КХ, с крупными с-х предприятиями или с подразделениями инфраструктуры).

При **матричном подходе** к формированию подразделений переплетаются административное управление с управлением отдельными программами, что и формирует матрицу. В результате одни и теже сотрудники входят одновременно в две и более группы и соответственно подчиняются нескольким руководителям. При этом объединяются усилия по реализации сложных многопрофильных проблем.

Спец. консульт. подразделение

Спец.консульт.подразд

Спец.конс.подраз

программа1

программа2

программа 3

ИКС

ИКС

Спец. консульт. подразделение

Спец.консульт.подразд

Спец.конс.подраз

программа1

программа2

программа 3

ИКС

Схема организационной структуры ИКС матричного типа

Вышеперечисленные подходы формирования подразделений ИКС имеют свои достоинства и недостатки. Учитывая это на практике чаще применяют **смешанный подход** к формированию подразделений с использованием различных комбинаций вышеназванных подходов. В тоже время формирование смешанного подхода иногда усложняет организационную структуру, что негативно сказывается на работе ИКС. Поэтому важно найти оптимальное сочетание подходов, обеспечивающее эффективное использование ресурсов при принятии управленческих решений.

**Норма управляемости в ИКС.**

При формировании структуры ИКС важным вопросом является какое оптимальное количество подчиненных может быть у одного руководителя? (норма управляемости). По этому вопросу у социологов нет единого мнения. У разных авторов это число варьирует от 3 до 30, но они единодушны в том, что есть предел числу эффективно управляемых подчиненных.

Существует тесная связь между нормой управляемости и числом уровней управления. Организация с высокой нормой управления имеет как правило небольшое число уровней управления и наоборот.

Увеличение числа уровней управления увеличивает время доведения информации от высшего уровня к низшему и обратно. Увеличивается вероятность искажения информации. Наиболее приемлемая норма управления для конкретного случая будет зависеть от:

- личных факторов руководителя и подчиненных;

- факторов, связанных характером работы;

- факторов, связанных со «средой» организации.

К **личным факторам** можно отнести квалификацию и опыт руководителя и подчиненных. Чем выше квалификация руководителя, тем большим числом подчиненных он может руководить. Чем выше опыт подчиненных, тем меньше необходимость их контролировать, тем выше может быть норма управления такими подчиненными.

**Факторы, связанные** **с характером работы** определяются уровнем сложности и интенсивности. Чем выше этот уровень, тем ниже должна быть норма управляемости.

К **факторам, связанным со «средой» организации** можно отнести изменчивость и динамичность организации (открытие новых программ, расширение клиентуры, введение новых методов и др.). При этом часто подчиненные вновь возникающие проблемы выносят на рассмотрение руководителя. Значит чем изменчивее «среда» организации, тем ниже должна быть приемлемая норма управляемости. Для руководителя, чьи подчиненные разбросаны по региону, норма управляемости должна быть ниже чем у руководителя, чьи подчиненные работают локально. Нора управления может быть повышена если в коллективе есть подчиненные, которым можно доверять принятие некоторых управленческих решений, без предварительного согласования с руководителем.

**Функции управления ИКС**

Функции управления ИКС вытекают из содержания ее деятельности, определяются своими объектами и составом решаемых задач. Каждая функция управления обеспечивает целевое воздействие на тот или иной объект. Происходит обособление функций таких как управление кадрами, финансами, техническим обеспечением и т.п. Специфика объекта определяет содержание этих функций.

Для выполнения функций ИКС создается аппарат управления, а отдельные структурные подразделения – для выполнения конкретной функции или ряда функций.

Существует множество классификаций функций управления, но основополагающее значение имеет такая классификация, которая отражает содержание процесса управления, его стадии:

- планирование;

-организация;

-регулирование или координирование;

-контроль;

-учет и анализ.

Вэтих основных функциях управления отражены целевая направленность и задачи, которые должен решать система управления.

Процесс управления начинается с постановки цели (планирование), заканчивается учетом и анализом их выполнения. Только совокупность этих функций решает цель, для достижения которого создается система управления объекта.

**Планирование**. Заключается в определении целей и задач объекта и разработки программы его действий. Данная функция является основополагающей среди прочих других, т.к. они подчинены задачам. Определенным в плановых мероприятиях. Деятельность ИКС должна планироватся на всех уровнях управленческой иерархии, начиная от федерального уровня, заканчивая индивидуальными планами сотрудников.

**Организация**. Призвана обеспечить реализацию поставленной цели путем:

- формирования управляемой и управляющей систем ИКС;

- определения места и роли каждого работника в системе;

-рационального распределения этих работников по подразделениям;

-разработки документов, регламентирующих деятельность всего аппарата управления, отдельных подразделений и работников с тем, чтобы обеспечить работу ИКС.

**Регулирование**. Заключается в достижении согласований между различными звеньями системы путем установления наиболее рациональных внутренних и внешних связей. С развитием экономических, организационных, технических связей возникает необходимость их упорядочения, рациональной организации. По мере обнаружения в ходе контроля сбоев и недостатков тоже возникает необходимость в регулировании и приведение системы в нормальное состояние.

**Контрольная функция**. Состоит в непрерывном наблюдении, мониторинге функционирования ИКС, сопоставлении с планом и выявлении необходимых действий в следующем цикле управления. Формы и методы контроля разнообразны. Определяются задачами предприятия и характером функционирования объекта. Эффективное управление любой системы ИКС возможно лишь когда ее деятельность надежно и непрерывно контролируется.

**Учет и анализ**. Контрольные функции органически связаны с учетом и анализом. Эта функция состоит в том, чтобы дать оценку выполнения плана и использовать учетную информацию для анализа и разработки нового плана работы ИКС.

Т.о. эти основные функции управления в единстве обеспечивают целостность процесса управления ИКС.

**Мотивация труда в ИКС**

Руководство и контроль за работой сотрудников ИКС осуществлять намного труднее, чем в др. областях из-за того, что консультанты работают в значительной удаленности друг от друга. Их функции многочисленны и различны по содержанию задач.

Поэтому для обеспечения эффективности в работе исключительно важна мотивация персонала. Результаты в деятельности ИКС только тогда будут значимы, если сотрудники будут лично убеждены в этом, в том, что от уровня их работы зависят результаты предприятия. Более того если персонал службы верит в то, что делает им легче убедить в этом и сельских товаропроизводителей, которые очень восприимчивы к тому, как сотрудник относится к своим обязанностям.

Каждый сотрудник ИКС должен:

- четко представлять свои задачи функции,

- осознавать, что эта деятельность важна и необходима для с-х товаропроизводителей,

-должен быть уверен, что поставленные перед ним задачи реалистичны, а ресурсы достаточны для достижения цели. У него снизится мотивация если он окажется не в состоянии выполнить свои задачи в отведенное время или с имеющимися ресурсами.

Значимость работы сотрудника в его собственных глазах будет выше, если его предложения руководство будет учитывать в процессе формирования стратегии службы, разработке краткосрочных и долгосрочных программ, а также принятии управленческих решений.

Руководству службой ИКС необходимо обсуждать открыто с сотрудниками всех уровней стратегию развития с-х региона, поскольку в процессе этого у каждого формируется свое представление об этом, чему в последствии он будет всячески содействовать.

Мотивация сотрудников ИКС регулируется системой традиционных материальных и моральных поощрений (премии, благодарность, грамоты и т.п.) и специальными приемами.

В мировой практике существуют следующие приемы мотивации:

- **прикрепление к наставнику** – менее опытный сотрудник работает под наставничеством более опытного коллеги, что оказывает мотивирующий эффект обоим сторонам в их взаимодействии;

- **ротационные задания** –сотруднику временно поручается работа в другом направлении или в другом отделе, что расширяет кругозор, умение и навыки сотрудника;

- **перекрестная подготовка** – подготовка сотрудников к выполнению должностных обязанностей друг друга позволяет достичь взаимозаменяемости и дает возможность расширить квалификацию;

- **проекты развития** – когда сотрудникам поручают задание направленное на достижение задач подразделения, но также способствующее развитию их способностей;

- **специальные задания** – сотруднику предоставляется возможность работать по специальному проекту, позволяющему обогатить его личный опыт;

- **возможность работать творчески** – предоставляется возможность использовать творческий, инновационный подход;

- **«лакомый кусочек»** – иногда сотруднику поручают выполнить привлекательную для него работу с ощутимым результатом;

- **возможность изучения или познания** – возможность дополнительного обучения и повышения квалификации как подход в развитии способностей сотрудника;

- **обеденная стратегия** – во время отдыха в неформальной обстановке руководитель может проявить интерес к деятельности сотрудника, к его предложениям по улучшению деятельности службы.

Ни один из вышеназванных приемов не дает стопроцентных результатов, но позволяет руководителю находить новые возможности для повышения мотивации сотрудников.

С**истема оценки эффективности деятельности сотрудников ИКС.**

Основной ресурс в деятельности – кадры. Они должны удовлетворять очень высоким требованиям. Поэтому в функции руководителя службы входит важная задача – подбор, расстановка и постоянная работа по повышению квалификации кадров.

Для того, чтобы представлять, чему следует дополнительно обучать персонал, необходимо регулярно посещать сотрудников на местах и общаться с их клиентами. Необходимо постоянно обсуждать как выполняют программу сотрудники, что им удалось и что может быть нужно сделать дополнительно и лучше для реализации их задачи.

Укомплектование службы компетентными кадрами – задача руководителя ИКС.

Основой работы по подбору кадров является анализ функций (сбор и обработка информации о функциях). В процессе этого анализа могут выявится ненужные виды деятельности, соответственно ненужные должности, которые можно сократить. Снизив непроизводительные затраты на ненужную должность можно повысить эффективность службы. С другой стороны, возникновение новых функций требует введения новых рабочих мест. Руководитель должен на систематической основе и в полном объеме изучать особенности работы сотрудников.

Информацию о работе сотрудника он может черпать из:

*-* *отчетов, подготовленных сотрудниками о своей работе;*

*- собраний персонала;*

*- отзывов с-х товаропроизводителей и сотрудников службы;*

*- личных наблюдений за деятельностью сотрудников службы;*

*- анализа изменений в ведении хозяйственной деятельности у с-х товаропроизводителей;*

*- самооценки*.

Отчеты, подготовленные сотрудниками о своей работе не очень надежный способ оценки, т. к. в них как правило отсутствует информация о трудностях и недостатках в работе. Поэтому такие отчеты не могут служить основой для обсуждения с сотрудниками их проблем. С другой стороны отчет дает возможность количественно оценить вклад сотрудника в деятельность организации.

Собрание персонала – в такой обстановке сотрудники стараются представить себя в выгодном свете. Однако это сделать труднее, чем в письменном отчете, т.к. руководитель может судить о работе сотрудника из его обсуждения, из того как он формирует идеи и как высказывается о клиентах.

Отзывы с-х товаропроизводителей о сотрудниках службы – также имеют недостатки. Как правило руководитель имеет контакты с ограниченным числом наиболее активных клиентов, которые обычно избирательны в своих высказываниях о консультантах. Но не смотря на это информация от них крайне важна.

Личное наблюдение за деятельностью сотрудника службы – один из самых полезных и наиболее достоверных способов получения информации для оценки результатов работы. Поэтому так важно руководителю посещать консультанта на месте его работы во время проведения консультаций, чтобы узнать как он работает, какие у него трудности.

Анализ изменений в ведении хозяйственной деятельности у с-х товаропроизводителей. Эффективность работы сотрудника в первую очередь вызовет позитивные сдвиги в хозяйственной деятельности клиента в результате того, насколько товаропроизводитель смог развить способности принимать обоснованные решения с помощью оказанных услуг сотрудником ИКС. Однако точно оценить степень влияния услуг на хозяйственную деятельность клиента сложно, т. к. на нем могут иметь отражение и другие факторы.

Самооценка. Сотрудник может и должен сам оценивать свою работу. В случае объективности самооценки она как правило соответствует мнению руководителя, сформированного в результате использования вышеперечисленных методов. В мировой практике разработана система продвижения по службе, в которой учитываются результаты оценки и самооценки сотрудников.

В последние годы прослеживается тенденция к проведению серии консультаций с сотрудником, чья работа оценивается. Работник на таких учебных семинарах стремится улучшить свою работу, т. к. руководитель во время обсуждения помогает ему получить представление о его слабых и сильных сторонах. Проведение таких учебных семинаров гораздо эффективнее, чем обычные курсы повышения квалификации.

**К основным принципам подбора персонала ИКС относят следующие**:

- соответствие качеств кандидата перечню функций, которые ему предстоит выполнять;

- гармоничное сочетание полезных для дела качеств руководителя службы и его подчиненных;

- сочетание опытных и молодых кадров;

- учет психологических характеристик работников;

- сочетание работников разных областей знаний.

На основе анализа функций и изучения должностных обязанностей руководитель составляет должностные инструкции, в которых описываются квалификационные требования для данной должности (знания, уровень образования, навыки, физические характеристики, опыт), должностные обязанности, его права и ответственность.

Основная задача руководителя при подборе персонала – найм требуемого числа работников соответствующей квалификации при наименьших затратах. Для этого нужно иметь наибольшее количество кандидатов, что позволит отобрать наиболее подходящих на вакантные должности. Привлечь кандидатов на вакантные должности можно разными путями.

1. Важным источником на замещение вакансий являются сотрудники, работающие в организации. Это могут быть вертикальные перемещения по должности или назначение в другие отделы (горизонтальное перемещение). Горизонтальные перемещения рекомендуется проводить на регулярной основе в целях расширения знаний и опыта сотрудников, а также сохранения интереса к работе. Процесс перемещения рекомендуется делать открытым, чтобы каждый желающий мог подать заявление на замещение вакансий.
2. Другим источником кандидатов могут быть рекомендации знакомых или сотрудников службы. Это надежный способ подбора кадров, особенно если рекомендации исходят от сотрудников хорошо справляющихся с должностными обязанностями. При этом предлагаемый кандидат будет иметь более реалистичное представление о работе. Недостатком является то обстоятельство, что предлагающий сотрудник будет ожидать, что его обязательно примут.
3. наиболее распространенным способом привлечения кандидатов является размещение объявлений в СМИ. Если нужен специалист высокой квалификации, желательно объявления размещать в специализированных журналах или обращаться в НИИ или ВУЗ. Недостатком этого метода является относительная дороговизна и длительность.
4. Другим внешним источником является обращение в агентство по найму, которые могут предложить список кандидатов с предварительной классификацией и тестированием.
5. Прямой поиск кандидатов, когда руководитель или специалист по кадрам посещает ряд организаций или семинаров также эффективный способ. Достоинством этого метода является возможность выбора, недостатком – затраты времени.

При рассмотрении кандидатур на вакансии используют специальные формы заявлений (резюме) для предварительного рассмотрения. После рассмотрения проводят собеседование по структурированному списку вопросов.

На следующем этапе подбора персонала выясняется дополнительная информация, по возможности изучаются рекомендации с прежних мест работы.

В последнее время все большее распространение получает практика тестирования, когда кандидата просят выполнить какое либо задание, отражающее суть его будущей работы.

**Собеседование с кандидатом на вакансии при подборе персонала ИКС**

Заключительный этап процесса подбора персонала – собеседование.

Во избежание предвзятости и необъективности рекомендуется проводит структурированное собеседование. Вопросы задаются в логической последовательности и направлены на выяснение уровня знаний и навыков, которые необходимы для данного специалиста.

При собеседовании интегрируется вся ранее собранная информация о кандидате (анкета, заявление, интервью, тестирование, рекомендации). Накопленная информация может быть противоречивой и важно в процессе собеседования выяснить действительное положение дел.

В разных странах кадровое собеседование имеет свою специфику.

Британский метод- основан на личной беседе кандидата с кадровой комиссией, которых интересует родословная, традиции семьи, образовательное учреждение, где воспитывался кандидат.

Немецкий метод – основан на предварительной подготовке множества документов с обязательными письменными рекомендациями желательно известных личностей. Экспертная комиссия строго анализирует документы с рекомендациями. Кандидаты проходят целый ряд процедур разделенных во времени.

Американский метод – сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию и наблюдениям в неформальной обстановке (например на званом обеде, презентации). При этом оценивается потенциал личности и его недостатки.

Китайский метод – основан на письменных экзаменах на знания классической литературы, истории, а в заключении о знаниях текущей политики. Их служебное положение зависит от полученных отметок.

**Оценка персонала ИКС**

Хорошо разработанная система оценки работы персонала повышает эффективность работы, служит инструментом развития организации.

Существует ряд методов оценки или их сочетание:

– **биографический** – исходя из анализа кадровых документов (личному листку, автобиографии, документов об образовании, характеристике, рекомендациям) делаются логические заключения о человеке, его карьере, чертах характера;

– **собеседование** – беседа в режиме вопрос-ответ в произвольной форме позволяет получению дополнительной информации;

– **анкетирование (самооценка)** – опрос с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и последующий анализ;

– социологический опрос – анкетный опрос работников разных категорий хорошо знающих оцениваемого человека;

– **наблюдение**– в неформальной и рабочей обстановке;

– **тестирование**– определение профессиональных знаний, способностей, психологии личности с помощью разных тестов;

– **экспертные оценки** **–** определение совокупности качествс помощью экспертной оценки;

– **критический инцидент** – наблюдение за работником в процессе разрешения критического инцидента (конфликта, необходимости принятия сложного решения);

–**ранжирование** – сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов;

– **экзамен** (зачет, защита бизнес плана и др.) – контроль профессиональных знаний, предусматривающий предварительную подготовку с последующей публичной презентацией проделанной работы;

– **самоотчет** (выступление) – письменный отчет или устное выступление специалиста перед коллективом с анализом выполнения программы;

– **комплексная оценка труда** – определение совокупности качества, сложности и результативности труда и сравнение с нормативом или предыдущим периодом труда;

– аттестация персонала – комплексный метод оценки соответствия сотрудника занимаемой должности.

Для того, чтобы система оценки влияла на результативность работы службы важно, чтобы она была достоверной, значимой и должна проводится людьми специально подготовленными для этого.

В РФ наиболее распространенным методом оценки является аттестация. Это комплексная оценка кадров за определенный период времени (3-5 лет) по результатам которой принимаются решения о служебном росте сотрудника. Аттестация состоит из трех этапов:

–подготовительный –подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, информирование коллектива о проведении, порядке и сроках аттестации;

–основной этап – организация работы аттестационной комиссии, оценка работников, принятие решений, обработка результатов;

– заключительный этап – принятие персональных решений о продвижении сотрудников или направлении их на учебу или их увольнении если они не прошли аттестацию.

**Информационное обеспечение управления ИКС**

ИКС получает внешнюю информацию из различных источников:

– законы, постановления, инструкции государственных органов и органов управления;

– письма, по почте, электронные, по факсу, телефонные звонки, устные сообщения клиентов и организаций с-х профиля;

– информационно-аналитические материалы, специализированные журналы и бюллетени, газеты, ресурсы internet;

– результаты лабораторных исследований.

**Совершенствование управления ИКС**

Успешная работа ИКС поддерживается постоянным совершенствованием управления ее деятельности. Этот процесс носит эволюционный и планомерный характер. Все мероприятия должны быть обоснованы анализом предыдущего периода.

Работа по совершенствованию управления условно делят на три этапа:

–подготовительный – изучение состояния системы, определение целей и задач, выявление возможностей реализации мероприятий;

– разработка мероприятий – определяются основные направления совершенствований (изменения организационной структуры, модернизация производства и др.), содержание конкретных мероприятий, исполнители, затраты и источники финансирования, сроки, проектируемый рост эффективности управления;

– реализация мероприятий – приобретаются необходимые материалы, проводится обучение кадров новым методам труда, осуществляется контроль за исполнением намеченных мероприятий.

Опыт показывает, что реализация отдельных фрагментов не приносит желаемого результата, а проведение целостной системы мероприятий по совершенствованию управления обеспечивает положительные результаты. В перспективе эффективнее будут работать те ИКС которые постоянно совершенствуют управление производством.

При совершенствовании управления необходимо учитывать условия конкретных объектов (экономические, организационные, социально-психологические, традиции, образовательный уровень и т. д.).

**Практические задания по теме:**

1. Какие особенности региона влияют на выбор направления деятельности, структуры и формы ИКС?
2. Каковы основные функции органов управления ИКС. Перечислите эффективные методы оценки труда сотрудников ИКС, назовите методы мотивации, стимулирующие работу сотрудников службы.
3. Составить три тестовых задания по материалам лекции с адекватными заданию четырьмя вариантами ответов.