

Министерство сельского хозяйства и продовольствия
Республики Беларусь

Витебская ордена «Знак Почета» государственная
академия ветеринарной медицины

Кафедра агробизнеса

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Учебно-методическое пособие для студентов
биотехнологического факультета
по специальности 1-74 03 01 «Зоотехния»

Витебск
ВГАВМ
2021

УДК 631.15:338.24 (07)

ББК 65.32

О75

Рекомендовано к изданию методической комиссией биотехнологического факультета УО «Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины» от 9 апреля 2021 г. (протокол № 2)

Авторы:

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Е. А. Левкин*;
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *М. В. Базылев*;
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Т. С. Кузнецова*;
кандидат сельскохозяйственных наук, старший преподаватель
А. Р. Ханчина

Рецензенты:

кандидат ветеринарных наук, доцент *Н. С. Мотузко*;
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Н. А. Шарейко*

Основы менеджмента и делопроизводства : учеб.-метод. пособие
О75 для студентов биотехнологического факультета по специальности
1-74 03 01 «Зоотехния» / Е. А. Левкин [и др.]. – Витебск : ВГАВМ, 2021. –
48 с.

Учебно-методическое пособие подготовлено в соответствии с учебной программой и тематическим планом для проведения семинарских и практических занятий по дисциплине «Основы менеджмента и делопроизводства». В пособии приведены методики проведения семинарских и практических занятий, по отдельным темам – деловых игр.

УДК 631.15:338.24

ББК 65.32

© УО «Витебская ордена «Знак Почета»
государственная академия ветеринарной
медицины», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Введение в менеджмент	5
Тема 2. Функции менеджмента. Составление должностных инструкций	8
Тема 3. Проектирование организационно-управленческих структур	10
Тема 4. Методы менеджмента	15
Тема 5. Типы темперамента человека	19
Тема 6. Определение стиля руководства	26
Тема 7. Алгоритм решения управленческих проблем	29
Тема 8. Основы делопроизводства. Составление основных видов организационно-распорядительных документов	32

Введение

Результаты хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия в современных условиях в значительной степени зависят от организации, форм и методов управления, соответствующих современным требованиям рыночной экономики.

Основы менеджмента и делопроизводства - одна из дисциплин заключительного этапа подготовки специалистов для работы в отрасли животноводства. Она позволяет им систематизировать полученные знания по всему циклу изучаемых дисциплин и реализовать их в практической работе.

Учебно-методическое пособие дает возможность студентам изучить и на практике применить методы управления, технологию разработки и принятия управленческих решений, распределение управленческих функций, формирование и функционирование организационно-управленческих структур, этику и культуру управленческой деятельности и ряд других направлений в менеджменте предприятий и отраслевых органов управления.

При изучении данной дисциплины использованы как традиционные формы проведения занятий – семинары и практические занятия, так и новые формы – деловые игры, тесты и т. д. Все это в комплексе позволит студентам более рационально использовать время как во время аудиторных занятий, так и при самостоятельном изучении отдельных тем.

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ (семинарское занятие)

Время для изучения темы - 2 часа

Цель занятия: сформировать знания о сущности управления и менеджмента, их роли в деятельности человека; об особенностях управления на предприятиях АПК.

План семинара:

1. Общие понятия менеджмента и управления, соотношение понятий.
2. Виды и уровни менеджмента.
3. Предмет, метод и задачи научного менеджмента.
4. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
5. Особенности управления сельскохозяйственными предприятиями.

Методические указания

Управление применимо к любым видам деятельности (управляют лошадью, трактором, самолетом, космической системой, предприятием и т.д.). Менеджмент охватывает более узкий спектр человеческой деятельности - менеджмент предприятия, отдельного коллектива, то есть вид деятельности, связанный с работой людей в условиях рыночных отношений.

Управление – это информационное воздействие одной системы на другую с целью поддержания ее в заданном состоянии или перевода в новое для достижения поставленных целей и задач.

Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

Менеджмент применяется в различных видах деятельности: в финансовой, производственной, инновационной, социальной и других сферах. Выделяют определенные виды менеджмента: практический, инновационный и финансовый. Различают уровни менеджмента: высший, средний, низший.

Предметом науки менеджмента является не само производство, а отношения, возникающие в процессе воздействия на объект управления при переводе его из одного состояния в другое, то есть отношения управления производством. Задачи менеджмента – раскрыть закономерности, принципы и методы эффективного функционирования управляющей системы, ее функции и структуру, формы организации труда работников управления и т.д.

Основные законы менеджмента: закон освоения, закон усложнения информационных систем, закон неравенства, закон понижающейся отдачи ресурсов, закон стадий роста и закон монополизма.

Существуют специфические особенности менеджмента в сельскохозяйственном производстве, связанные с отличием производства сельскохозяйственной продукции от других видов производства:

➤ основное средство производства – земля, рациональное использование которой требует привлечения знаний и умений определенного количества специалистов разных специальностей (агрономов, инженеров, экологов, зооинженеров, врачей);

➤ для данной отрасли характерна рассредоточенность субъектов управления, к которым не всегда есть хорошие подъезды, отсутствует налаженная связь. В этих условиях требуется построение органов управления по территориальному принципу и предоставление им большей, чем в других отраслях, оперативно-хозяйственной самостоятельности;

➤ разнообразие природно-климатических условий, сезонный характер производства и необходимость иметь дело с живыми организмами, которые связаны с внешней средой, природными и почвенными факторами, все это требует четкой и слаженной работы всех отраслей АПК;

➤ в процессе сельскохозяйственного производства участвует большое количество машин и людей, рассредоточенных на большой земельной территории, и возможны разнообразные простои по организационным и техническим причинам, ведущим к экономическим потерям;

➤ частая смена производственных ситуаций под воздействием факторов внешней среды требует высокого профессионализма работников аппарата управления;

➤ на построение и функционирование органов управления большое влияние оказывает разнообразие форм собственности и хозяйствования на селе в последние годы;

➤ наличие различий между городом и деревней (образование, жилищно-бытовые условия, большой удельный вес ручного труда, наличие личного подсобного хозяйства, характер расселения – мелкие населенные пункты, традиции, обычаи и т. д.). Это требует своеобразного решения вопросов закрепления людей по месту основного жительства путем решения социальных проблем, требующего значительных капиталовложений;

➤ в связи с внедрением интенсивных технологий, использования техники новейшего поколения требуются изменения многих традиционно сложившихся подходов к организации менеджмента при производстве сельскохозяйственной продукции;

➤ в большинстве случаев невозможно заимствовать и задействовать зарубежный опыт ведения производства и результаты исследований в связи с разными формами предприятий и производства, механизмами господдержки сельскохозяйственного производства, методами содержания и кормления животных. Поэтому сельское хозяйство может быть только национальным, белорусским ровно настолько, насколько оно бывает польским, немецким и т.д.

Темы рефератов (самостоятельная работа студентов):

1. Эволюция менеджмента.
2. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность предприятия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается сущность управления и менеджмента?
2. Приведите основные особенности менеджмента и управления и их общие черты.
3. Охарактеризовать практический, инновационный и финансовый менеджмент.
4. Какие уровни менеджмента можно выделить на конкретном предприятии и в чем их различия?
5. Назовите виды менеджмента и дайте им краткую характеристику.
6. Приведите основные закономерности и принципы менеджмента и дайте их краткое описание.
7. В чем заключаются особенности организации менеджмента в сельскохозяйственных предприятиях?

Литература

1. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : КолосС, 2007. – 424 с.
2. Брасс, А. А. Управление организацией : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея, Минск : Мисанта, 2014. – 344 с.
3. Управление в АПК / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2006. – 376 с.
4. Пиличев, Н. А. Управление агропромышленным производством / Н. А. Пиличев. – Москва : Колос, 2001. – 296 с.
5. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник для вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 1996. – 284 с.
6. Управление в АПК : практикум / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2004. – 327 с.

ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. СОСТАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ (деловая игра)

Время проведения деловой игры - 2 часа

Цель деловой игры: привить студентам практические навыки по совершенствованию функций и разработке должностных инструкций управленческими работниками сельскохозяйственных предприятий, работающих в условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

Порядок проведения деловой игры

Преподаватель делит учебную группу студентов на две игровые подгруппы, в каждой выбирают лидера (капитана), организующего работу своей команды. Кроме того, преподаватель назначает группу арбитров в количестве трех человек, если в группе обучается больше 15 студентов. Если группа малочисленна (не более 10-12 студентов), преподаватель может сам выступать в качестве арбитра.

В подгруппах студентов биотехнологического факультета должны быть следующие управленческие работники:

1. Руководитель группы (капитан команды).
2. Главный зоотехник (начальник цеха животноводства).
3. Зоотехник-селекционер.
4. Начальник комплекса (по откорму крупного рогатого скота или свиноводческого).
5. Заведующий молочно-товарной фермой.
6. Главный ветеринарный врач.
7. Врач комплекса по откорму крупного рогатого скота или свинокомплекса, а также другие специалисты, если обеспечивается их загрузка поголовьем животных.

Исходные данные

Преподаватель предоставляет студентам отчеты по предприятиям за последние годы. Для выполнения задания необходимо знать объем производимой сельскохозяйственной продукции предприятием; общую земельную площадь; сколько предприятие производит молока, мяса; сколько составляет поголовье и каких видов скота, их продуктивность за год; количество работающих; сколько руководителей и специалистов; сколько занято в животноводстве.

Для расчета состава зоотехнической и ветеринарной служб использовать следующие нормативные материалы:

1. Коэффициенты перевода животных в условное поголовье:
 - Коровы и быки-производители – 1
 - Молодые КРС всех возрастов – 0,66

- Свиньи всех возрастов – 0,15
- Птица – 0,025
- Овцы, козы – 0,08

2. Норма нагрузки на специалиста:

- Зоотехники – на одного работника 800 условных голов;
- Ветврачи – на одного работника 850 условных голов.

Примерные должностные инструкции для специалистов зоотехнической службы прилагаются (дает преподаватель, они изданы отдельно как учебно-методическое пособие).

На основании исходных данных необходимо определить:

1. Общее количество специалистов зоотехнической и ветеринарной служб;

2. Для каждого специалиста предложить вариант должной инструкции (В имеющиеся должностные инструкции внести свои предложения по их усовершенствованию).

Этапы выполнения работы

Первый этап. Деление группы на подгруппы и выбор лидера. Изучение условий выполнения задания. На основании исходных данных рассчитать условное поголовье животных.

Время выполнения этапа – 20 мин.

Второй этап. Определить общий состав зоотехнической службы предприятия и распределить ее по должностям.

Время выполнения этапа – 25 мин.

Третий этап. В зависимости от предлагаемых должностей, на основе имеющихся примерных должностных инструкций, предложить свой вариант (то есть внести в имеющиеся должностные инструкции соответствующие изменения, дополнения и т.д.). Для этого руководитель группы распределяет студентов по определенным должностям, и они работают каждый над своей инструкцией.

Время выполнения этапа – 30 мин.

Четвертый этап. Подведение итогов и определение победителей. Для оценки результатов выполнения задания используется пятибалльная шкала оценок.

Выполнение каждого этапа оценивается судьями совместно с преподавателем. Оценки по этапам суммируются. Какая группа набрала больше баллов, та и становится победителем игры. Полученные результаты оцениваются преподавателем и заносятся в журнал учета академических занятий в пересчете по 10-балльной шкале оценок.

**ТЕМА 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР
(практическое занятие)**

Время для изучения темы - 4 часа

Цель занятия: ознакомиться с существующими структурами управления в сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь и получить навыки их построения.

Исходная информация (таблица 1, таблица 2)

Таблица 1 – Исходная информация для построения структур управления сельскохозяйственными предприятиями

Показатели	Варианты			
	1	2	3	4
Площадь сельскохозяйственных угодий	3900	4800	7800	8100
Имеется производственных и обслуживающих подразделений:				
молочно-товарных ферм (комплексов)	2	3	4	5
ферм по доращиванию и откорму КРС (комплексов)	1	2	3	4
свиноферм (комплексов)		1 на 12 тыс. гол.		1 на 24 тыс. гол.
производственных участков (отделений)	-	2	3	4
ремонтные мастерские	1	1	2	2
машинные дворы	1	1	2	2
столярная мастерская	1	1	1	1

Таблица 2 – Количественный состав специалистов и руководителей (чел.)

Состав специалистов	Варианты			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Директор	1	1	1	1
Зам. директора по производству	-	1	1	1
Зам. директора по идеологии	1	1	1	1
Зам. директора по маркетингу	-	-	1	1
Главные специалисты:	1	1	1	1
главный бухгалтер	1	1	1	1
главный экономист	1	1	1	1
главный ветврач	1	1	1	1
главный зоотехник (начальник цеха животноводства)	1	1	1	1
главный агроном (начальник цеха растениеводства)	1	1	1	1
главный инженер (начальник цеха механизации)	1	1	1	1
главный энергетик	1	1	1	1

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Прораб	1	1	1	1
Инженер по охране труда	1	1	1	1
Ведущие специалисты:				
бухгалтеры	6	8	10	12
экономисты	1	2	2	2
ветврачи	2	3	4	5
зоотехники	2	3	4	5
агрономы	2	3	4	6
инженеры	3	5	7	9
энергетики	1	2	2	3
мастера-строители	1	2	2	2
Зав. фермами (начальники комплекса)	3	6	7	10
Начальники участков (управляющие отделениями)	-	2	3	4
Бригадиры комплексных бригад	3	2	3	4
ИТОГО	35	51	59	75
Всего среднесписочное число работающих	180	230	320	456

Методика выполнения задания

В сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь, как правило, функционируют следующие структуры управления: отраслевая (цеховая); территориальная бригадная и отделенческая; комбинированная. Выбор той или иной структуры управления зависит от ряда факторов – организационного устройства предприятия, территориальной расположенности, обеспеченности трудовыми ресурсами, наличия дорог с твердым покрытием, профессионализма менеджеров и специалистов и некоторых других.

В настоящее время в сельском хозяйстве республики идет широкомаштабная реорганизация сельскохозяйственных предприятий, во многих случаях путем присоединения нескольких слабых экономических предприятий к работающим более эффективно. И таким образом создаются большие по размерам агрокомбинаты, агропромышленные объединения на базе предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции (комбинатов хлебопродуктов, мясокомбинатов, молокозаводов и др.). Вследствие таких процессов производство сельскохозяйственной продукции осуществляется на предприятиях не только с разными формами собственности и хозяйствования, но и различными по размеру и объему производимой продукции.

Все эти факторы требуют квалифицированного подхода к выбору организационно-управленческой структуры предприятия.

Любая перестройка хозяйственного механизма должна начинаться с проектирования организационно-управленческой структуры, так как сама структура уже определяет дальнейшее построение всей системы управления, систему соподчинения, делегирование полномочий, взаимоотношения различных служб, отраслей и подразделений сельскохозяйственного предприятия. Следует

понимать, что организационно-управленческая структура – это тот скелет, на который монтируются все звенья хозяйственного механизма, и любую реорганизацию предприятия или целой системы следует начинать с формирования организационно-управленческой структуры, а не наоборот – подгонять структуру под вновь создаваемый хозяйственный механизм.

К структурам управления предъявляются определенные требования. Они должны обеспечивать надежность, оперативность, экономичность функционирования системы управления любого предприятия. Структура управления проектируется для каждого конкретного предприятия с учетом всех факторов внутренней и внешней среды.

При проектировании управленческих структур необходимо четко определить формы соподчинения в аппарате управления. Все руководители относятся к линейному персоналу, специалисты делятся на линейных и функциональных. К линейным относятся те специалисты, которые наделены полномочиями самостоятельно принимать управленческие решения (начальники цехов, заведующие фермами, управляющие отделениями и др.), к функциональным относят специалистов, наделенных правом принимать решения по отдельным вопросам (зоотехники-селекционеры, агрономы-семеноводы, инженеры-механики и др.).

В аппарате управления имеются технические исполнители: нормировщики, учетчики, оператор диспетчерской службы, диспетчер гаража, кассир, секретарь, экспедиторы и другие работники. Эта группа управленцев обеспечивает эффективную работу первых двух - руководителей и специалистов.

При выборе типа управленческой структуры учитывают два признака: число ступеней управления и принцип организации производства. При этом необходимо иметь в виду, что чем меньше ступеней управления в структуре, тем более она проста и эффективна.

На небольших и средних по размеру предприятиях с высоким уровнем специализации и концентрации производства рекомендуется использовать отраслевую (цеховую) структуру управления (схема 1):

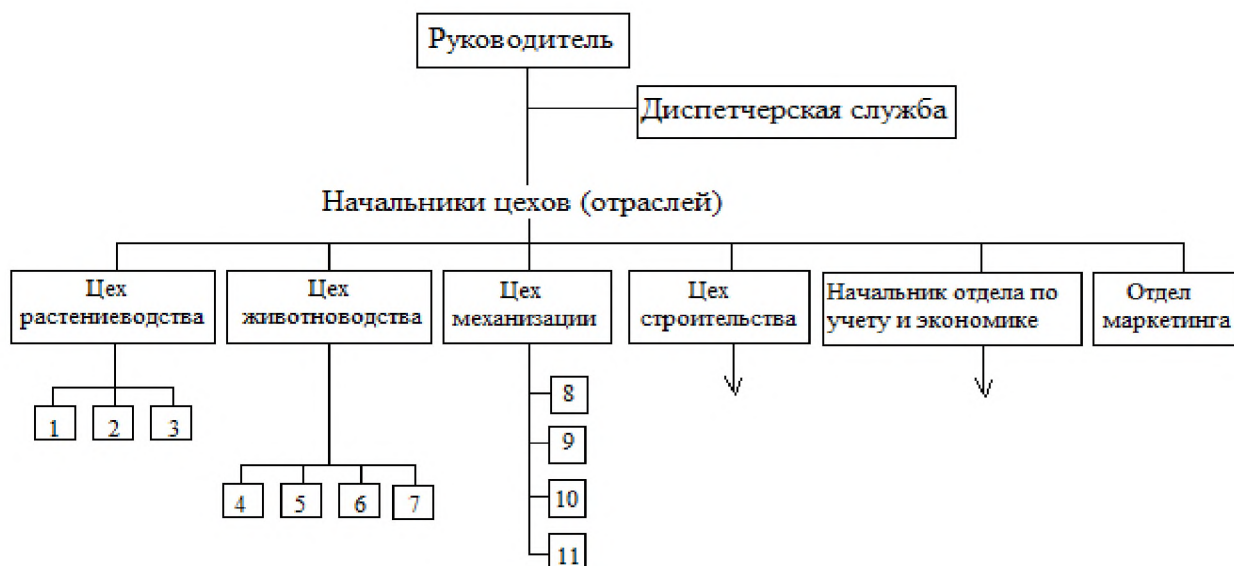


Схема 1 – Отраслевая структура управления

- 1, 2, 3 – подразделения в растениеводстве
 4, 5, 6, 7 – подразделения в животноводстве
 8,9,10,11 – подразделения в цехе механизации

В средних и крупных предприятиях чаще всего используют территориальную структуру управления – бригадную (схема 2) или отделенческую (схема 3).

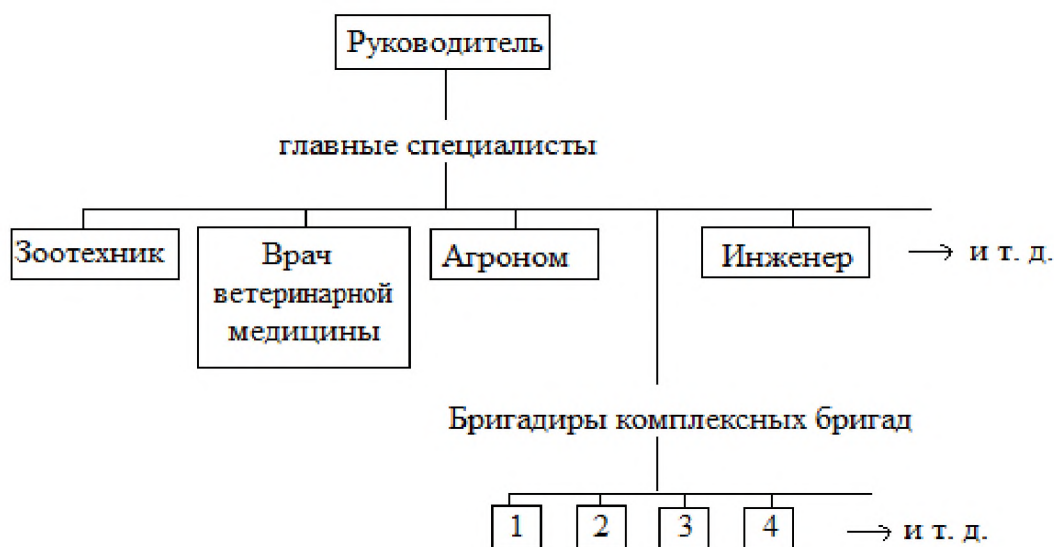


Схема 2 – Бригадная структура управления

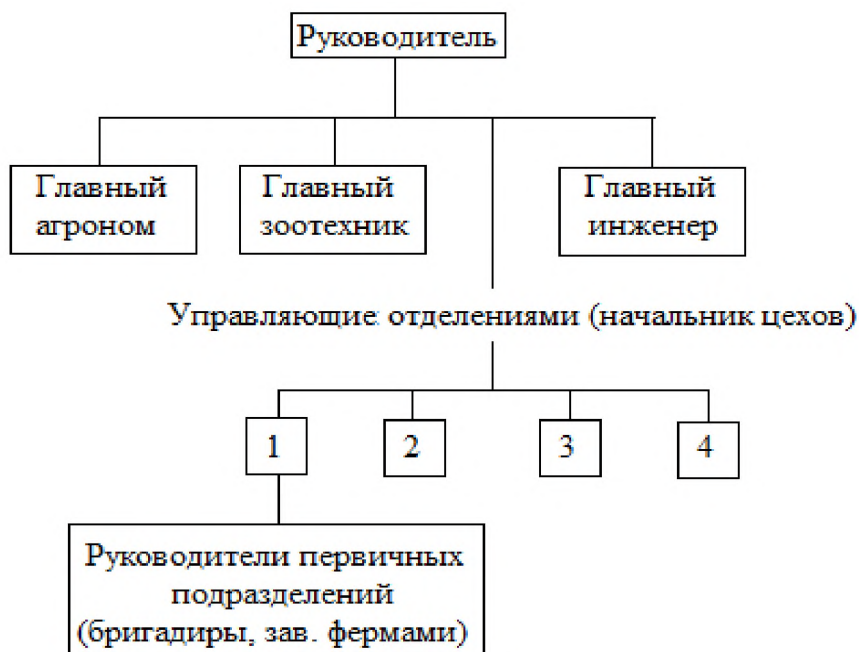


Схема 3 – Территориальная, отделенческая структура управления

В крупных предприятиях (агрофирмы, агрокомбинаты, агрохолдинги) и некоторых малых и средних предприятиях, ведущих производство на территориях, расчлененных естественными препятствиями (реки, озера, земли гослесфонда и др.), с многопрофильными подразделениями, могут применяться комбинированные структуры управления (сочетание в различных вариантах, названных выше).

На схеме проектируемой структуры необходимо показать всю систему соподчинения (связи) как по горизонтали – связи координации, так и по вертикали – связи соподчинения, они подразделяются на линейные – на схемах обозначаются сплошной линией, и функциональные – обозначаются штриховой или цветной линией.

По окончании работы студент должен представить выполненную схему структуры управления по одному из предложенных вариантов, дать ее краткое описание, указать видимые преимущества и недостатки.

По решению преподавателя студенты могут выполнять задание индивидуально или групповым способом. Три-четыре человека работают вместе и представляют к отчету групповую работу. В этом случае преподаватель по выбору проводит собеседование с отдельными студентами и выставляет групповую отметку.

Литература

1. Управление в АПК : практикум / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2004. – 328 с.

2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций : в 3 ч. / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – Ч. 1 : Основы менеджмента : учебно-методическое пособие. – 170 с.

3. Сорокин, А. П. Управление современным производством : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальности «Экономика и управление на предприятии промышленности» / А. П. Сорокин ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014. – 225 с.

4. Судариков, С. А. Оптимизационный менеджмент / С. А. Судариков, Н. Г. Грек, К. А. Бахренькова ; Белорусский государственный университет. – Минск : Издательство БГУ, 2013. – 319 с.

5. Управление в АПК / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2006. – 376 с.

6. Тетеринец, Т. А. Экономика и управление предприятий (организаций) АПК : ресурсы, резервы, развитие : учебно-методическое пособие / Т. А. Тетеринец. – Минск : БГАТУ, 2019. – 736 с.

ТЕМА 4. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА (семинарское занятие)

Время для изучения темы - 2 часа

Цель занятия: освоить содержание, механизм реализации различных методов управления, их взаимосвязь и совершенствование в условиях демократизации управления и развития рыночных отношений.

План семинара:

1. Понятие и сущность системы методов управления.
2. Экономические методы управления и их классификация.
3. Система экономических рычагов управления АПК на республиканском и региональном уровнях. Хозяйственный расчет как метод управления на уровне предприятий АПК.
4. Понятие и особенности организационно-распорядительных методов управления, их классификация и содержание.
5. Понятие, значение и сущность социально-психологических методов управления.
6. Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Личность и коллектив.

Методические указания

В управлении способы побуждения работников к труду называют мотивацией. Мотивация – это комплекс факторов, которые заставляют человека действовать и вести себя определенным образом. Она непосредственно связана с потребностями человека (физическими, социально-экономическими и другими).

Зная мотивы, определяющие поведение человека, можно отработать систему методов воздействия на него. **Методы управления** – это система способов, приемов целенаправленного воздействия субъекта управления (орган управления, должностное лицо) на его объект (работник, коллектив, отдельное предприятие) для достижения поставленных целей и задач.

По способу воздействия на мотивы поведения объекта управления методы классифицируют на экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические.

Практика показывает, что наивысший эффект достигается при применении системы методов управления. В этом случае они дополняют и усиливают друг друга. Выбор методов управления зависит от цели бизнеса, складывающейся ситуации, уровня подготовки руководителей, квалификации работников и ряда других факторов.

Экономические методы – это совокупность воздействия отдельных экономических рычагов и стимулов на экономические интересы работника, коллектива, общества. Они базируются на сознательном использовании экономических законов в хозяйственной деятельности.

Экономические методы управления влияют на производство не прямо, а косвенно, организуют деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении.

Система экономических методов включает две большие группы: используемые централизованно (на уровне государственных органов управления) – цены, налоги, финансирование, кредитование, лизинг, страхование и другие экономические рычаги, относящиеся к факторам внешней среды предприятия, и хозяйственные методы на уровне отдельных предприятий. В этом случае хозяйственный расчет выступает как метод экономического управления. Он основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, соотношения результатов и затрат в производстве и реализации продукции. Это один из основных способов материального стимулирования конкретного работника и целых коллективов.

Важными рычагами экономического воздействия являются – планирование, экономический анализ, системы материального стимулирования.

В процессе обсуждения этого вопроса необходимо раскрыть механизм воздействия на производство и отдельных исполнителей каждого из указанных рычагов и стимулов.

Организационно-распорядительные (административные) методы управления являются важнейшим инструментом управления производственной деятельностью. Административные методы основаны на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций, базирующихся на правах и ответственности работников на всех уровнях управления. Эти методы предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных и создание системы организационных отношений.

Организационно-распорядительные методы менеджер использует в форме организационного, распорядительного и дисциплинарного воздействия. В свою очередь, организационные воздействия реализуются через систему регламентирования – совокупность правил, определяющих порядок работы («Устав предприятия», «Положение о подразделениях» и т.п.); нормирование – установление допустимых границ работы через использование системы нормативных документов; инструктирование – воздействие на исполнителей с помощью инструкций и рекомендаций.

Оперативно-распорядительные воздействия реализуются через постановления и решения коллегиальных органов, приказы, распоряжения, указания в устном и письменном виде руководителей предприятий и подразделений. Методы оперативно-распорядительного воздействия дополняют и конкретизируют методы организационного воздействия. Чем качественнее решены вопросы организационного воздействия, тем меньше объем оперативно-распорядительной работы, которая осуществляется в основном для оперативно-управления.

В процессе выполнения управленческих функций используются и дисциплинарные меры воздействия. На уровне предприятия к ним относятся: замечание, выговор, увольнение работника, наложение штрафных санкций (возмещение материального ущерба) в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь.

В процессе подготовки к семинарскому занятию и обсуждению данного вопроса студентам необходимо показать содержание воздействия руководителя на работника всех составляющих административных методов управления.

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия менеджера на формирование и развитие мотиваций отдельного работника и трудового коллектива, на личностные отношения и социальные процессы. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействии на личностные потребности человека.

Основное средство воздействия на работника и трудовой коллектив – убеждение, социальное регулирование, моральное стимулирование, воспитание.

В основе социально-психологических методов лежит наука – социальная психология, которая изучает человека как личность, вопросы общения индивидов и коллективного поведения, закономерности групповых и личностных взаимоотношений и многое другое.

Социально-психологические методы в своей основе подразделяются на психологические и социальные.

Социальное воздействие – это следующие методы: формирование трудовых коллективов; управление коллективной деятельностью работников и их социальной активностью; создание необходимых социально-бытовых условий; управление индивидуальным поведением работников; планирование социального развития коллектива.

При рассмотрении этого раздела важно обратить внимание на такое социальное формирование, как коллектив, так как практически все современные формы организации труда носят коллективный характер (ферма, бригада, отряд и т.д.)

Необходимо охарактеризовать стадии развития коллектива, условия для формирования стабильных коллективов, показать структуру коллектива, лидерство в коллективе. Раскрыть сущность конфликтов, виды конфликтов и способы их разрешения. Дать понятие о социально-психологическом климате в коллективе, совместимости членов коллектива.

Психологическое воздействие базируется на использовании различных факторов: гласность о результатах труда; моральное поощрение работников; учет психологических особенностей работников; обеспечение перспективы социального и профессионального роста; подбор работников с учетом их психологических и профессиональных качеств; воспитание корпоративной культуры и этики и ряд других факторов.

В этом разделе темы важно дать типологию личности. Личность – это человек как носитель сознания. В структуре личности выделяют различные подструктуры:

- 1) биологически обусловленная – темперамент, половые, возрастные, иногда патологические свойства личности;
- 2) психологическая – отдельные свойства личности, такие как память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства, воля, логика;
- 3) социального опыта – приобретенные человеком знания, навыки, умения и привычки;
- 4) направленности – влияния, желания, интересы, склонности, идеалы, убеждения и др.

Особое внимание следует обратить на такие свойства личности, как темперамент, характер, волевые и умственные качества и их рациональное использование в управлении личностью и межличностных отношениях.

Темы рефератов:

1. Сущность методов управления и их классификация.
2. Экономические методы управления.
3. Организационно-распорядительные методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.
5. Стиль руководства (самостоятельная работа студентов).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем сущность понятия методов управления?
2. Какая существует связь между методами, функциями и структурой управления?
3. Какие факторы и условия влияют на выбор методов управления?
4. В чем сущность экономических методов управления?
5. Расскажите о роли экономических рычагов и стимулов в управлении сельскохозяйственным производством.
6. В чем сущность организационно-распорядительных (административных) методов управления?
7. Каково содержание организационных и распорядительных методов воздействия?
8. Назовите направления социально-психологического воздействия на работников и трудовые коллективы.
9. Дайте характеристику трудовому коллективу, укажите стадии его развития и условия, необходимые для его формирования.
10. Каковы индивидуально-психологические свойства личности и как они используются в управлении личностью и коллективом?

Литература

1. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2007. – 421 с.
2. Королева, С. Е. Управление хозяйственными рисками : пособие / С. Е. Королева, Г. В. Подгорный. – Минск : Амалфея, 2014. – 119 с.
3. Управления в АПК : практикум / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2004. – 365 с.
4. Пиличев, Н. А. Управление агропромышленным производством / Н. А. Пиличев. – Москва : Колос, 2001. – 281 с.
5. Зайцев, Б. Ф. Система методов управления / Б. Ф. Зайцев. – Москва : Колос, 1989. – 197 с.
6. Воеводина, Н. А. Социология и психология управления : учебное пособие / Н. А. Воеводина, И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. – Москва : Омега-Я, 2010. – 199 с.

Тема 5. ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА ЧЕЛОВЕКА

Время для изучения темы - 2 часа

Цель занятия: изучить типы темперамента человека и научиться управлять человеком в зависимости от типа его темперамента.

При подготовке к занятию студентам необходимо пройти тесты Айзенка и Кеттелла онлайн.

Темперамент – это совокупность индивидуальных особенностей человека, характеризующих эмоциональную и динамичную сторону его деятельности (умственную деятельность и поведение). Отдельные свойства и особенности темперамента могут благоприятствовать или противодействовать формированию личностных черт.

Темперамент (лат. temperamentum — «надлежащее соотношение частей») - устойчивое объединение индивидуальных особенностей личности, связанных с динамическими, а не содержательными аспектами деятельности. С физиологической точки зрения темперамент обусловлен типом высшей нервной деятельности человека (типом ВНД).

От темперамента человека зависят оценка и контроль деятельности; скорость возникновения психических процессов (скорость мышления, восприятия, длительность сосредоточения внимания); интенсивность психических процессов (активность воли, сила эмоций); темп, ритм и ускорение деятельности; дисциплинарные воздействия; направленность психической деятельности на определенные объекты (экстраверсия или интроверсия).

К типу темперамента человека не относится характер – определяет, как человек действует, приобретенный, подвержен изменениям; способности –

определяют, с какой скоростью, глубиной, легкостью и прочностью овладевает знаниями, умениями, навыками.

Темперамент составляет основу развития характера человека, оказывает влияние на способы общения и поведения человека.

Темперамент – врожденная индивидуальная особенность человека, он не подвержен изменениям. Человек, обладающий любым типом темперамента, может быть способным и не способным. **Тип темперамента** не влияет на способности человека, просто одни жизненные задачи легче решаются человеком одного типа темперамента, другие – другого.

Взрослым, занимающимся воспитанием и обучением ребенка, необходимо учитывать тип темперамента ребенка, для того чтобы применяемые методы и приемы воспитания и обучения были эффективны и не наносили вред ребенку.

В психологии выделяют 4 типа темперамента человека: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

Сангвиник (от лат. «сангвис» кровь) – уравновешен, общителен, практичен, выдержан.

Флегматик (от греч. «флегма» - слизь) – вдумчив, миролюбив, надежен, старателен, неразговорчив.

Холерик (от греч. «холе» - красно-желтая желчь) - порывист, энергичен, эмоционален, не сдержан.

Меланхолик (от греч. «мелайн холе» - черная желчь) – тревожен, необщителен, замкнут, угрюм.

Психологическая характеристика типов темперамента – достоинства и недостатки

ХОЛЕРИК

Тип нервной системы – безудержный, сильный, неуравновешенный, подвижный.

Достоинства:

- **Холерический тип темперамента** отличается решительностью, инициативностью, прямолинейностью.
- Подвижный и быстрый.
- С увлечением берется за дело, работает на подъеме, преодолевая трудности.
- Почти всегда находчив в споре.
- Незлопамятен и необидчив.
- Обладает выразительной мимикой.
- Речь живая, эмоциональная.
- Холерик способен быстро принимать решения и действовать.
- Неустанно стремится к новому.
- Быстро засыпает и просыпается, крепко спит.

- В критической ситуации проявляет решимость и напор.
- Чувства быстро возникают и ярко проявляются.

Недостатки:

- Холерик слишком тороплив.
- Для холерического типа темперамента характерны резкие, порывистые движения, неусидчивость, неуравновешенность, склонность к горячности.
- Не отличается терпением.
- В отношениях и в общении с людьми может проявлять резкость и прямолинейность.
- Холерик может провоцировать конфликтные ситуации.
- Упрям, зачастую капризен.
- Характерен резкий подъем и быстрый спад деятельности, т.е. работает холерик рывками.
- Иногда не вникает в суть проблемы, скользит по поверхности, отвлекается.
- Склонен к рискованным поступкам.
- Речь у холериков быстрая, порой сбивчивая, страстная.
- Агрессивен, очень вспыльчив и не выдержан.
- Холерик склонен к резким переменам настроения, нервным срывам.
- Когда запас энергии истощается, его настроение резко падает.
- Нетерпим к промахам и недостаткам других.
- Обидчив.

Холерикам необходимо научиться сдерживать себя, не быть заносчивыми. Им можно посоветовать сосчитать до десяти прежде, чем отреагировать на ситуацию.

САНГВИНИК

Тип нервной системы – сильный, уравновешенный, подвижный.

Достоинства:

- **Сангвинистический тип темперамента** отличается веселостью, энергичностью, жизнерадостностью, отзывчивостью.
- Настроение сангвиника имеет свойства часто меняться, но в основном преобладает хорошее настроение.
- Чувства привязанности, враждебности, радости и горя возникают у сангвиников быстро, но они неглубоки.
- Быстро схватывает все новое и интересное.
- Быстро переключается с одного вида деятельности на другой.
- Свои неудачи и неприятности переживает легко.
- С легкостью приспосабливается к различным обстоятельствам жизни.
- Обладает хорошей работоспособностью и выносливостью.
- За всякое новое дело берется с энтузиазмом.
- Сангвиник отличается громкой, торопливой, но при этом отчетливой речью, сопровождающейся активной жестикуляцией и выразительной мимикой.
- В общении с новыми людьми не испытывает страха и скованности.

- Сохраняет самообладание в стрессовой, критической ситуации.
- Сангвиник способен аргументированно защитить себя и в то же время пытается нормализовать обстановку.

- Быстро просыпается и засыпает.
- Проявляет настойчивость в достижении поставленной задачи, цели.
- Хороший организатор.

Недостатки:

- Если сангвиник теряет интерес к начатому делу, то он бросает его, не доведя его до конца.
- Сангвиники не любят однообразную работу.
- Склонны переоценивать как себя, так и свои возможности.
- Сангвиническому типу присущи неустойчивость в интересах и склонностях.
- Человеку с сангвиническим типом темперамента в тягость однообразная, будничная кропотливая работа.
- Поспешен в решениях, опрометчивость решений, не собран.
- Неустойчивое настроение.
- Трудно вырабатываются волевые качества.
- Для достижения успеха в деятельности сангвиникам не стоит разбрасываться по мелочам, им необходимо быть целеустремленными, аккуратными, усидчивыми.

ФЛЕГМАТИК

Тип нервной системы – инертный, сильный, уравновешенный, малоподвижный.

Достоинства:

- **Флегматичный тип темперамента** отличается спокойствием, хладнокровностью, рассудительностью, осторожностью, терпеливостью, усидчивостью, уравновешенностью и выдержкой как в обычной жизни, так и в стрессовой ситуации.
- Проявляет последовательность и обстоятельность в делах, вследствие чего начатое дело доводится им до конца.
- Флегматики настойчивы и упорны в достижении своих целей.
- Склонность к аффектам у флегматиков отсутствует.
- Речь спокойная, размеренная с паузами, без резко выраженных эмоций, без жестов и мимики.
- Флегматики малоразговорчивые.
- Способны выполнять однообразную, длительно напряженную работу.
- Все рассчитывает и не тратит силы попусту.
- В работе придерживается системности.
- Флегматики склонны придерживаться выработанного, привычного распорядка жизни.
- С легкостью соблюдает режим.
- Флегматичный тип темперамента обладает хорошей выдержкой, что легко позволяет ему сдерживать свои порывы.

- Незлопамятный.
- Снисходительно относится к колкостям, высказанным в его адрес.
- Характерно постоянство в отношениях и интересах, часто однолюбы.
- Любят порядок и аккуратность во всем.
- Разум у флегматиков преобладает над чувством.
- Хорошо контактируют с людьми других темпераментов.
- Обладает хорошей памятью.
- Флегматики – надежные люди, которых сложно вывести из себя.
- Чувства флегматиков глубоки, но тщательно скрыты от посторонних

глаз.

Недостатки:

- Флегматики практически не восприимчивы к одобрению и порицанию в свой адрес.
- Слабо реагируют на внешние раздражители, поэтому не могут быстро реагировать на новые ситуации.
- Флегматики скупы на эмоции.
- Мимика и движения флегматика невыразительны и медлительны.
- Обстоятельны до занудства.
- В работу включается медленно и так же медленно переключается с одного дела на другое.
- С трудом адаптируются в новой обстановке и медленно сходятся с новыми людьми.
- В жизни много стереотипов, шаблонов.
- Ненаходчивы.

Флегматикам стоит развивать недостающие им качества, такие как: подвижность, активность. Не допускать проявление таких качеств, как: инертность и вялость.

МЕЛАНХОЛИК

Тип нервной системы – слабый, неуравновешенный, малоподвижный.

Достоинства:

- **Меланхоличный тип темперамента** отличается повышенной чувствительностью.
- Меланхолики способны воспринимать одобрения и порицания.
- Предъявляет высокие требования и к себе, и к окружающим людям.
- Хорошо чувствуют других людей.
- При благоприятных условиях сдержаны и тактичны.
- Эмоциональные состояния и чувства людей меланхолического типа темперамента отличаются глубиной, длительностью и большой силой.
- Меланхоликам свойственны постоянство и глубина, острая восприимчивость к внешним воздействиям.
- В привычной и спокойной обстановке люди с меланхолическим типом темперамента чувствуют себя спокойно и работают очень продуктивно.

Недостатки:

- Меланхоликов от других типов отличает высокая эмоциональная чувствительность.
- Они тяжело переносят огорчения и обиды, внешне это может никак не проявляться.
- Свои мысли и переживания держат в себе.
- Меланхолики сильно переживают даже незначительные неудачи.
- Меланхолик очень застенчив, стеснителен, раним, скрытен, нерешителен, неуверенный в себе и своих силах.
- Всегда пессимистично настроен, редко смеется.
- При малейшей неудаче испытывает чувство подавленности и растерянности.
- В незнакомой обстановке теряется.
- Меланхолик смущается при контакте с новыми людьми.
- Долго адаптируется в новом коллективе.
- Имеет маленький круг близких людей.
- У меланхоликов наблюдается склонность к одиночеству, депрессиям, подозрительности, они замыкаются и уходят в себя.
- Быстро утомляются, в работе необходимо делать паузы.
- Для меланхолического типа темперамента характерна слабая тихая речь вплоть до шепота, впечатлительность до слезливости, чрезмерная обидчивость и плаксивость.
- Малейшая неприятность, нервная обстановка на работе способны вывести меланхолика из равновесия.
- При неблагоприятных условиях меланхолики замкнуты, боязливы, тревожны.
- Меланхолик – единственный тип темперамента, характеризующийся легкой ранимостью и обидчивостью.
- Меланхолик предпочитает подчиняться правилам и авторитетам.
- Накануне важных событий всегда чрезмерно переживает и волнуется.
- То, что сметет на своем пути холерик, не заметит флегматик, обойдет сангвиник – для меланхолика становится препятствием. Он теряет, опускает руки, именно в такие моменты ему нужно сочувствие и поддержка близких и друзей.

В плане самосовершенствования и самореализации меланхоликам необходимо быть более активными, заниматься организаторской деятельностью, шефской помощью, чтобы ощутить свою значимость, уверенность и повысить свою самооценку. Этому способствуют также занятия физкультурой и спортом, гимнастикой.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие типы темперамента существуют?
2. Холерик. Достоинства и недостатки данного типа темперамента. Как управлять холериком?
3. Сангвиник. Достоинства и недостатки данного типа темперамента.
4. Флегматик. Достоинства и недостатки. Особенности управления подчиненным-флегматиком.
5. Меланхолик. Достоинства и недостатки. Особенности управления подчиненным-меланхоликом.

Литература

1. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2007. – 421 с.
2. Управления в АПК : практикум / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2004. – 365 с.
3. Пиличев, Н. А. Управление агропромышленным производством / Н. А. Пиличев. – Москва : Колос, 2001. – 281 с.
4. Зайцев, Б. Ф. Система методов управления / Б. Ф. Зайцев. – Москва : Колос, 1989. – 197с.
5. Воеводина, Н. А. Социология и психология управления : учебное пособие / Н. А. Воеводина, И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. – Москва : Омега-Я, 2010. – 199 с.

ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА (деловая игра)

Время для изучения темы - 2 часа

Цель занятия: изучить стили руководства, определить стиль руководства, применяемый старостой в студенческой группе. Студенты оценивают старосту. Возможна оценка руководителя предприятия, где студенты проходили производственную технологическую практику.

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Инструкция:

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя, и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками. Ставьте отметки на листе ответов».

Текст опросника:

1.
 - а) Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
 - б) Стараются все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
 - в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2.
 - а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
 - б) Приказывает так, что хочется выполнить.
 - в) Приказывать не умеет.
3.
 - а) Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
 - б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
 - в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а) Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а) Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б) Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б) Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в) Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б) Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а) Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б) Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в) Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б) Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а) Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б) В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в) По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в) Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б) Он требователен, но одновременно и справедлив.

в) О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б) Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в) Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б) Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в) Не может влиять на дисциплину.

16.

а) В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б) С руководителем работать интересно.

в) Подчиненные предоставлены самим себе.

Опросный лист		КЛЮЧ							
Оценивает(ют)ся:		№	а	б	в	№	а	б	в
1. а б в	9. а б в	1	д	к	п	9	д	к	п
2. а б в	10. а б в	2	д	к	п	10	к	п	д
3. а б в	11. а б в	3	к	п	д	11	п	д	к
4. а б в	12. а б в	4	д	п	к	12	д	к	п
5. а б в	13. а б в	5	п	д	к	13	п	к	д
6. а б в	14. а б в	6	к	д	п	14	к	д	п
7. а б в	15. а б в	7	п	к	д	15	к	д	п
8. а б в	16. а б в	8	к	п	д	16	д	к	п

Интерпретация:

Подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая

дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие стили руководства существуют?
2. Суть авторитарного стиля, его недостатки и достоинства.
3. Либеральный стиль руководства, его достоинства и недостатки.
4. Демократический стиль руководства, его достоинства и недостатки.

Литература

1. Киселева, М. Н. Оценка персонала / М. Н. Киселева. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 240 с.
2. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев [и др.] ; под ред. Ю. Б. Королева. – Москва : Колос, 2007. – 421 с.
3. Воеводина, Н. А. Социология и психология управления : учебное пособие / Н. А. Воеводина, И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. – Москва : Омега-Я, 2010. – 199 с.

ТЕМА 7. АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ (деловая игра)

Время проведения деловой игры - 2 часа

Цели деловой игры: разработка алгоритма решения управленческих проблем; приобретение практики в коллективной выработке решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей и специалистов побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал ускорению мышления руководителей и специалистов. Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчает руководителям и специалистам нахождение решения проблем, сокращает поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Исходная информация

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. Недаром говорят: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической работе вы постоянно сталкиваетесь и решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, т.е. в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в графе 3 «Индивидуальная оценка» обозначить очередность действий при решении проблем, начиная с 1 до 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в графе 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы 5 «Эталон» рассчитайте и заполните графы 6-8.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель (руководитель игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение команды.

Правила игры:

1. Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать порядковыми номерами, начиная с 1 до 18.

2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок окончание работы обозначает поднятой рукой.

3. Затем все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек, в зависимости от общего количества играющих, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее, коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

4. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

5. Руководитель игры фиксирует время принятия решений, как индивидуальных, так и групповых.

Модель игры. Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает принятое решение и его логическое обоснование. Руководитель на основании наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры. Игра проводится в один цикл. Приблизительное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя) – 15 мин., индивидуальные решения участников – 30 мин., коллективные решения участников – 30 мин., подведение итогов и объявление результатов – 15 мин.

№ п.п.	Наименование действий (этапов) принятия управленческих решений	Индивидуальная ошибка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой	Время работы
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение решаемости проблемы							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							
7	Разработка вариантов решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль над выполнением решения							
11	Выбор решения							
12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителям							
15	Выбор критерия оценки вариантов решения							
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
	СУММА ОШИБОК							

ТЕМА 8. ОСНОВЫ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА. СОСТАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ОРГАНИЗАЦИОННО- РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ (практическое занятие)

Время для изучения темы - 4 часа

Цель занятия: ознакомиться с содержанием и оформлением реквизитов документов и приобрести навыки в подготовке бланков документов (общий и для письма), приобрести навыки и умения по составлению, оформлению и разработке приказов по основной деятельности и по личному составу, а также других распорядительных документов (распоряжений, указаний, постановлений).

Каждый документ состоит из отдельных его элементов - реквизитов (автор, адресат, дата, подпись и т.д.). Совокупность реквизитов, расположенных определенным образом в документе, составляет его формуляр-образец (рис. 1). Формуляр, характерный для определенного вида документов, называется типовым формуляром.

Оформление документов осуществляется на бланках для писем; общих бланках для других видов организационно-распорядительных документов (ОРД).

При разработке бланков ОРД используются форматы: А4 (210 x 297 мм) и А5 (148 x 210 мм) по ГОСТ 9327-60. Бланки документов должны иметь поля, мм: левое – 30; правое – не менее 8; верхнее и нижнее – не менее 20.

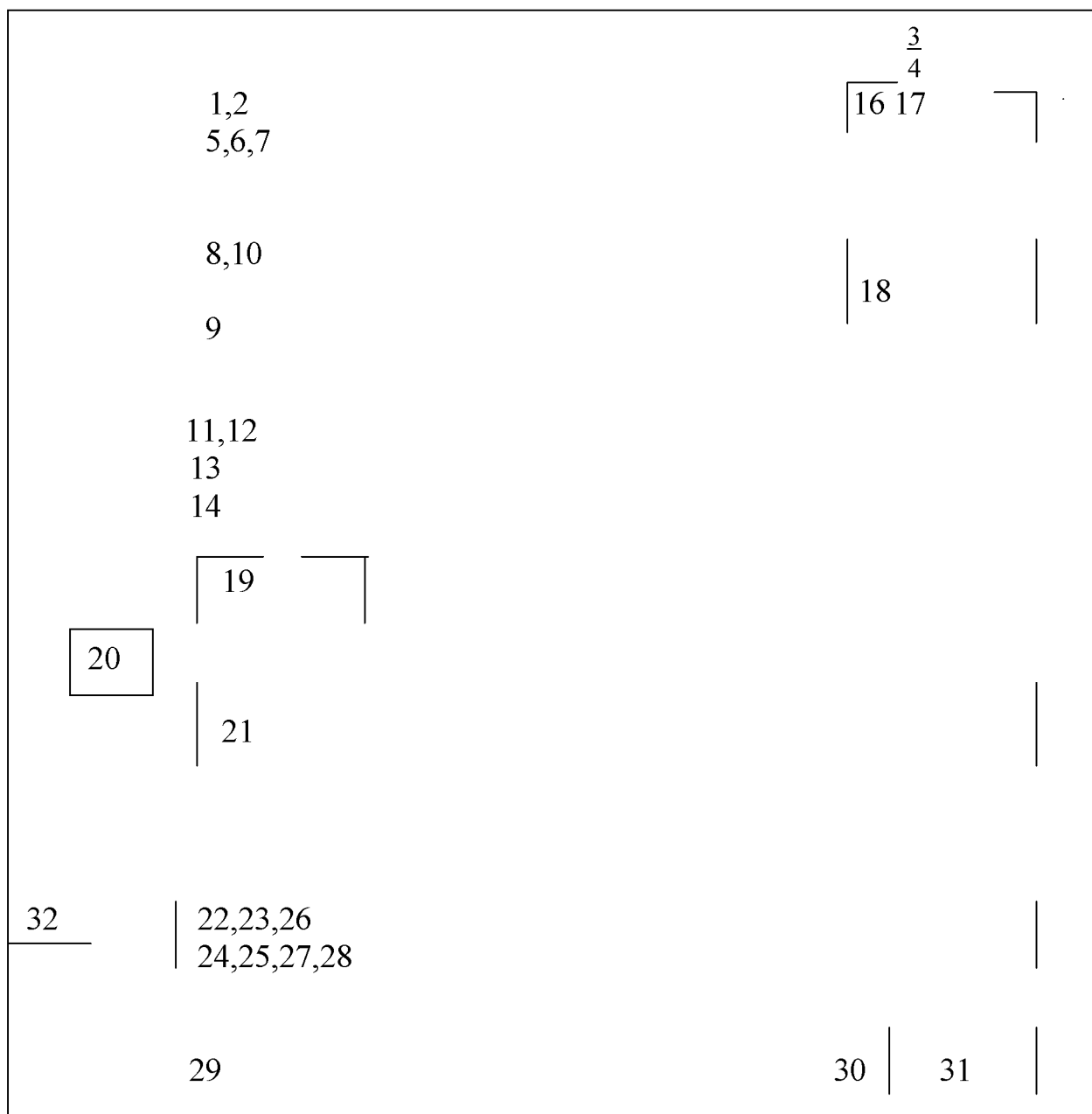
Ограничительные отметки для полей и отдельных реквизитов наносятся на бланк в виде уголков и линий; допускается наносить на бланк отметки для фальцовки и отметки для пробивки отверстий дыроколами.

На бланк письма наносят реквизиты 1-3, 5-9 и ограничительные отметки и линии для реквизитов 4, 11-13, 16,19, 20,32.

На общий бланк наносят реквизиты 1-3, 5-7, 10, 14 и ограничительные отметки и линии для реквизитов 4,11, 12, 16, 17, 19, 20, 32.

На бланках документов реквизиты 5-10, 14 располагают одним из способов: угловым (реквизиты размещаются в левом верхнем углу); продольным (реквизиты размещаются по всей верхней части листа. Этот вариант расположения применяют при большом количестве знаков в реквизитах).

При создании бланка письма на нескольких языках реквизиты бланка должны быть продублированы на этих языках.



**Рисунок 1 – Расположение реквизитов на бланке
(формуляр-образец документа)**

Всего на документе может насчитываться до 32 реквизитов.

1. *Государственный герб Республики Беларусь.* Изображение Государственного герба Республики Беларусь на бланке с угловым расположением реквизитов помещают на верхнем поле бланка над наименованием организации, предприятия (посередине), а на бланках с продольным расположением реквизитов – в центре верхнего поля. Диаметр изображения не должен превышать 17 мм. Право помещать изображение Государственного герба на бланках документов предоставлено только государственным органам и иным государственным организациям. Гербовые бланки государственных органов и иных организаций должны изготавливаться исключительно типографским способом.

2. *Эмблема организации.* Реквизит представляет условное (символическое) графическое изображение, зарегистрированное в установленном порядке. В качестве эмблемы организации (предприятия) может быть использован товарный знак, рисунок, аббревиатура и т.п.

3. *Код организации* по Общегосударственному классификатору Республики Беларусь «Предприятия и организации» (ОКПО).

4. *Код документа* по Общегосударственному классификатору Республики Беларусь «Унифицированные документы» (ОКУД).

5. *Наименование вышестоящей организации.*

6. *Наименование организации.*

7. *Наименование структурного подразделения.*

8. *Почтовый адрес отправителя.* Оформляется в соответствии с Почтовыми правилами РБ: название улицы, номер дома, почтовый индекс, город, название страны. Например, пр. Ф. Скорины, 45, кв. 52, 220086, г. Минск.

9. *Коммуникационные и коммерческие данные.* К коммуникационным данным относятся: телеграфный адрес, телефакс, телетайп, телекс, телефон и т.д. Коммерческие данные – это номер расчетного счета, название банка и т.д.

10. *Название (вид) документа.* На общем бланке он располагается в том месте, где в бланке для письма находится почтовый адрес. Реквизит печатают прописными буквами, например: ПРОТОКОЛ, АКТ, ПРИКАЗ, РАСПОРЯЖЕНИЕ, УСТАВ.

11. *Дата.* Место расположения реквизита – верхний левый угол формуляра-образца, начиная от нулевого положения табулятора (или границы служебного поля). На дату отводится 10 знаков: восемь цифр (по две – на число и месяц, четыре – на год) и две разграничительные точки, например: 08.04.2004.

12. *Индекс документа.* Это условное цифровое, буквенное или комбинированное обозначение документа, проставляемое в бланке на одном уровне с датой. Для внутренних документов (приказов, протоколов) – это обычный порядковый номер с начала года. Для исходящих документов (писем) индекс складывается из нескольких частей, например 05-25/55, где 05 – индекс структурного подразделения; 25 – номер дела в номенклатуре; 55 – порядковый номер отправляемого документа (факса).

13. *Ссылка на дату и индекс входящего документа.* Данный реквизит присутствует на бланке для писем (факсов), так как он предполагает ответ на ранее посланное письмо. Данный реквизит полностью переписывается из инициативного документа цифровым способом, например: на № 01-13/121 от 05.04.2004. На бланках для писем этот реквизит выполняется в виде трафарета:

№ _____
на № _____ от _____

14. *Место составления или издания документа.* Его располагают на общем бланке под реквизитами «Дата» и «Индекс документа».

15. *Гриф ограничения доступа к документу.* Данный реквизит проставляется на документах, содержащих секретную и конфиденциальную информацию. Он располагается в правом верхнем углу документа, начиная от

пятого положения табулятора (40 печатных знаков от границы левого поля) выше реквизитов «Адресат» и «Гриф утверждения» и включает слова «Секретно», «Совершенно секретно», «Конфиденциально» или «КТ» (коммерческая тайна). Под этим грифом необходимо проставлять номер экземпляра данного документа. Например:

КТ	или	Конфиденциально
ЭКЗ. № 3		ЭКЗ. № 1

16. *Адресат.* Реквизит оформляется в соответствии с почтовыми правилами Республики Беларусь. Проставляют в правой верхней части документа, начиная от четвертого положения табулятора, или в 32 печатных знаках от границы левого поля. Включает в себя следующие части: наименование учреждения и структурного подразделения (в именительном падеже); указание должности и фамилии получателя (в дательном падеже); почтовый адрес.

Если документ адресуют в несколько однородных организаций (предприятий), то получателей следует указывать обобщенно, например: директорам, управляющим, филиалам банка и т.д.

17. *Гриф утверждения.* Рассматриваемый реквизит проставляют в правом верхнем углу первого листа документа, начиная от пятого положения табулятора, или в 40 печатных знаках от границы левого поля. Гриф утверждения в первом случае состоит из слова УТВЕРЖДАЮ, указания должности руководителя, наименования учреждения, личной подписи, расшифровки подписи с инициалами перед фамилией и датой утверждения. Во втором случае пишут слово УТВЕРЖДЕНО, указывают вид распорядительного документа (в именительном падеже), его номер и дату. При любом способе утверждения на документе проставляют гриф утверждения, который, соответственно, имеет два варианта оформления:

УТВЕРЖДАЮ	и	УТВЕРЖДЕНО
Председатель правления ПСХК «Пламя»		Приказ министра финансов
Подпись В.И. Сидоров		Республики Беларусь
05.03.2021		10.03.2021 № 22

18. *Резолюция.* Это реквизит, содержащий указания руководителя по исполнению документа. Он включает фамилию и инициалы исполнителя; предписание действий; порядок и сроки исполнения; подпись руководителя; дату наложения резолюции. Конкретные указания выражают в повелительном наклонении или неопределенной формой глагола и адресуют подчиненным лицам.

19. *Заголовок к тексту.* Заголовок рекомендуется формулировать с помощью отглагольного существительного, отвечающего на вопрос «о чем?». Исключение составляют акт, протокол, инструкция, в которых заголовок сочетается в падеже с наименованием документа. Например: Акт (чего?) ревизии кассы.

20. *Отметка о контроле.* Проставляется на документах, исполнение которых контролируется, и состоит из буквы «К» или слова КОНТРОЛЬ, которые пишут от руки или проставляют резиновым штампом на левом поле

правого листа документа на уровне заголовка, красным (синим, зеленым) карандашом или краской.

21. *Текст.* Это основной реквизит документа. Его печатают через 2-4 межстрочных интервала после реквизита «Заголовок к тексту», начиная от нулевого положения табулятора. Тексты документов печатают, как правило, через 1,5 межстрочных интервала. В первой части текста указывают основание или причину создания документа, а во второй – выводы, предложения, решения, распоряжения или просьбы.

22. *Приложение.* Реквизит «Приложение» обычно дополняет, разъясняет, детализирует отдельные вопросы основного документа. Слово «Приложение» печатают, начиная от нулевого положения табулятора, строчными буквами.

23. *Подпись.* Реквизит является обязательным элементом документа. В его состав входят: наименование должности лица, подписавшего документ (печатают, начиная от нулевого положения табулятора); личная подпись; расшифровка подписи (печатают, начиная от шестого положения табулятора, причем инициалы ставят перед фамилией). При оформлении документа на фирменном бланке организации в реквизите «Подпись» наименование должности указывается без наименования организации.

24. *Гриф согласования.* Внешнее согласование оформляется грифом согласования или представлением протокола обсуждения проекта документа на заседании коллективного органа. Проставляется в левом углу после реквизита «Подпись», начиная от границы левого служебного поля. В его состав входят следующие элементы: слово СОГЛАСОВАНО, которое пишут прописными буквами без кавычек и двоеточия; наименование должности, включая наименование организации (предприятия); личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия); дата.

25. *Виза.* Внутреннее согласование оформляется визой. Этот реквизит располагается, начиная от границы левого служебного поля (нулевое положение табулятора), ниже реквизита «Подпись». Первым визирует проект документа исполнитель, что подтверждает его ответственность за исполнение документа. Затем визирование осуществляется в следующем порядке: руководители исполнителя; заинтересованные в документе должностные лица; представители общественных организаций (если необходимо); ответственные лица финансовых и экономических служб; заместитель руководителя организации предприятия, курирующий данный вопрос; главный бухгалтер (при необходимости); юристы; служба документационного обеспечения. Визы проставляют на обороте первого экземпляра документа, если он подлежит размножению. Другие исходящие документы визируют на экземплярах, остающихся в организациях (на предприятиях).

26. *Печать.* Проставляется так, чтобы ее оттиск затрагивал часть названия должности и подлинной подписи лица, подписавшего документ. Печати бывают гербовые и простые. Печать с гербом государства имеют все государственные учреждения, организации, предприятия. Все другие организации, учреждения, предприятия негосударственной формы собственности имеют круглые печати без государственного герба. Гербовая

печать – круглая, в ее центре изображен герб государства, а по окружности дается полное наименование учреждения (организации, предприятия). Оттиск такой печати проставляют на подлинниках документов, удостоверяющих личность, стаж, квалификацию, на договорах, актах. В учреждениях бывает и несколько простых печатей, которые могут иметь различную форму: квадратную; прямоугольную; треугольную; круглую. На простой печати нет изображения герба, а на его месте помещается название учреждения (организации, предприятия) или его структурного подразделения. Простыми печатями удостоверяют размножение экземпляра распорядительного документа, копии документов, пропуск и др.

27. *Фамилия исполнителя и номер его телефона.* Реквизит пишут, начиная от границы левого поля. Он включает фамилию исполнителя (без инициалов) и номер его телефона.

28. *Отметка о заверении копии.* В правом верхнем углу (шестое положение табулятора) ставят слово «Копия». Затем, начиная от нулевого положения табулятора, ниже реквизита «Подпись» помещают *заверительную подпись*. При пересылке копии документа или выдаче ее на руки заверительную подпись удостоверяют печатью. В этом случае копия имеет юридическую силу оригинала.

29. *Отметка об исполнении документа и направлении его в дело.* Этот реквизит располагают, начиная от границы левого поля. Он включает надпись «В дело» и индекс дела, в которое будет подшит документ; краткие сведения о порядке решения вопроса; подпись исполнителя (руководителя); дату.

30. *Отметка о переносе данных на машинный носитель.* Реквизит проставляется на нижнем поле последнего листа документа, подлежащего машинной обработке, включает запись «Информация перенесена на машинный носитель», подпись лица, ответственного за перенос данных и дату переноса.

31. *Отметка о поступлении.* Реквизит проставляется на входящих документах от руки или резиновым штемпелем в правом нижнем углу первой страницы документа. В состав реквизита входят сокращенное наименование организации, предприятия (получателя); дата поступления; номер входящего документа.

32. *Предупредительный знак.* Является знаком внимания для машинистки, свидетельствует, что до границы нижнего поля осталось 5 машинописных строк.

Приказ издается руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для решения задач, стоящих перед организацией, и является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений.

Приказы в зависимости от содержания делятся на две подгруппы:

по основной деятельности (приложение 3);

по личному составу (приложение 1, 2, 4, 5, 6).

Текст приказа состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной.

В *констатирующей* части излагаются факты, послужившие основанием для издания приказа. Она начинается со слов «В связи ...», «В целях ...», «На основании ...» и т.д.

В *распорядительной* части излагается в повелительной форме что, кому, когда и как необходимо выполнить для решения возникшей проблемы или поставленной задачи и начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ в отдельной строке, начиная от нулевого положения табулятора. Последний пункт распорядительной части обязательно формулируется так: «Контроль за исполнением приказа возложить на ...». Перед текстом приказа пишут заголовок, кратко и точно отражающий содержание и отвечающий на вопрос «о чем?». Заголовок начинается с предлога «о» («об») и формулируется с помощью отглагольных существительных. Например, «О создании комиссии».

Приказ вступает в силу с момента подписания, если в тексте не указан другой срок введения его в действие. Секретарь организации после издания приказа ознакамливает сотрудников, упомянутых в приказе, с его содержанием. На нижнем поле документа или на обороте сотрудник пишет «Ознакомлен», ставит подпись и дату ознакомления. При необходимости подписанный приказ копируется и раздается исполнителям для работы.

На основании приказа может быть получен самостоятельный документ **«Выписка из приказа»**, который представляет собой копию какой-либо его части (приложение 7). Выписка из приказа заверяется как копия документа.

Приказами по личному составу оформляются прием, увольнение и перевод сотрудников организации на другую работу. Приказы по личному составу группируются в отдельное дело и имеют самостоятельную нумерацию с добавлением индекса «л/с». Тексты большинства приказов по личному составу не имеют констатирующей части. Распорядительная часть начинается словами: НАЗНАЧИТЬ, УВОЛИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, которые печатают, начиная от границы левого поля. После них, в следующей строке, указывают фамилию работника (прописными буквами), имя и отчество, должность, срок увольнения, назначения или перевода, в случае увольнения - статью ТК РФ, а при приеме на работу – должностной оклад работника, вид приема (постоянная или временная работа), с испытательным сроком или без него и т.п.

Каждый пункт приказа по личному составу должен заканчиваться ссылкой на письменное основание данного распорядительного действия. В качестве основания могут выступать личное заявление работника, контракт, докладная записка руководителя структурного подразделения и др. Приказы по личному составу визируются юристом, заместителем директора по кадрам или другим должностным лицом, в обязанности которого входит работа с персоналом фирмы. Они объявляются работнику под расписку и хранятся 75 лет.

В процессе деятельности организации (предприятия) могут издаваться и другие приказы по работе с кадрами: о поощрениях, взысканиях, отпусках и т.п., срок хранения которых не превышает 3 лет, они имеют индекс (№ -1к, №-2к, ...) и формируются в самостоятельные разделы.

Приказ по основной деятельности является нормативным документом, отражающим управленческие решения по вопросам структуры и организации работы фирмы, планирования, отчетности, финансирования, кредитования, внешнеэкономической деятельности, реализации продукции, оказания услуг и т.д.

Указания издаются по вопросам информационно-методического характера, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и др. актов. Используются, как правило, на низших уровнях управления.

Заголовок указания выражается отглагольным существительным в предложном падеже, например: «О подготовке материалов к совещанию по заготовке кормов».

Текст указания, как правило, состоит из двух частей – констатирующей и распорядительной. В констатирующей части раскрываются цели и причины издания указания, которое обычно начинается устойчивыми формулировками: «В соответствии...», «В целях...», «Во исполнение...» и т.д. Констатирующая часть может отсутствовать, если предписываемые действия не требуют разъяснения.

Распорядительная часть указания может начинаться словами «ОБЯЗЫВАЮ» или «ПРЕДЛАГАЮ» (если исполнителя нельзя обязать выполнять действия, не входящие в его обязанности по занимаемой должности), которые пишутся прописными буквами с новой строки.

В случае необходимости текст указания делится на пункты и подпункты, которые излагаются в повелительной форме и строятся по схеме: исполнитель (полное наименование должности, инициалы и фамилия исполнителя или наименование структурного подразделения в дательном падеже после «ПРЕДЛАГАЮ», в родительном – после «ОБЯЗЫВАЮ») – действие (выраженное глаголом в неопределенной форме) – срок исполнения.

В последнем пункте указывается наименование должности, инициалы и фамилия лица, на которое возлагается контроль за исполнением: «Контроль за исполнением указания возложить на ...». Оформляется указание на общем бланке.

Распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации (коллегиального органа государственного управления) или его заместителем для решения вопросов основной деятельности.

Заголовок распоряжения выражается отглагольным существительным в предложном падеже, например: «Об обеспечении сохранности бланков строгой отчетности».

Текст распоряжения, как правило, состоит из двух частей – констатирующей и распорядительной. Распорядительная часть может начинаться словами «ОБЯЗЫВАЮ» или «ПРЕДЛАГАЮ», которые пишутся прописными буквами с новой строки. Оформляется распоряжение на общем бланке (приложение 8).

Постановление является правовым актом и принимается высшими центральными органами коллегиального управления в целях разрешения

наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления норм и правил поведения (приложение 9).

Решение также является правовым актом, применяемым местными органами власти в коллегиальном порядке в целях разрешения наиболее важных вопросов, находящихся в их компетенции. Решениями оформляют также результаты деятельности и других коллегиальных органов – коллегий министерств и ведомств, научных советов, советов директоров предприятий и т.п. Составляют и оформляют последние два вида распорядительных документов аналогично приказам по общим вопросам, ключевыми словами распорядительной части являются, соответственно, ПОСТАНОВИЛИ и РЕШИЛИ.

Протокол является документом, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и заседаниях коллегиальных органов.

Протоколы оформляются на бланках организации и содержат следующие реквизиты: «Наименование организации», «Наименование структурного подразделения», «Наименование вида документа», «Дата заседания», «Индекс», «Место заседания», «Гриф утверждения» (если протокол подлежит утверждению), «Заголовок к тексту», «Текст», «Подписи».

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной.

Во *вводной части* после заголовка, даты и места проведения мероприятия указывают фамилии и инициалы председателя и секретаря заседания, перечисляют фамилии и инициалы присутствующих в алфавитном порядке, приводят повестку дня.

Основная часть протокола состоит из разделов в соответствии с пунктами повестки дня. Каждый раздел строится по схеме: СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ), отдельно по каждому вопросу. Эти слова, которыми начинается каждая часть раздела, пишут прописными буквами, после них ставят двоеточие и на следующей строке с абзаца указывают инициалы и фамилию докладчика. Основное содержание докладов и выступлений помещается в тексте протокола или прилагается к нему; постановление (решение) печатается полностью.

С точки зрения полноты освещения излагаемого в протоколе материала они делятся на полные, краткие и сокращенные.

Полный протокол отражает все рассматриваемые вопросы в стенографической записи в порядке их обсуждения и принятия решения (приложение 13).

Протокол краткой формы составляется при наличии стенограммы или когда тексты докладов и выступлений прилагаются к протоколу. Кратко анализируются также оперативные совещания.

В сокращенной форме протокола кратко излагается суть основных докладов и выступлений (приложения 14, 15).

Протокол подписывается председательствующим на заседании и секретарем, а нумеруются протоколы порядковым номером в пределах календарного года.

На основании протокола можно получить самостоятельный документ «**Выписку из протокола**» (приложение 16). В выписке записывают вводную часть протокола, включая повестку дня, а затем приводят дословную запись основной части рассматриваемого вопроса.

Акт (приложение 17) представляет собой документ, составленный группой лиц, подтверждающий установленные ими факты (акты инвентаризации, несчастных случаев, приема-передачи имущества или дел, списания материальных ценностей и др.).

Основанием для составления акта могут быть необходимость констатации определенного факта, распорядительный документ вышестоящего органа или руководителя организации.

В акте содержатся следующие реквизиты: «Наименование вида документа»; «Дата»; «Индекс»; «Место составления или издания»; «Гриф утверждения»; «Заголовок к тексту»; «Текст»; «Отметка о наличии приложения»; «Подписи».

Текст акта состоит из двух частей: вводной и констатирующей. Во вводной части акта указывают основание составления акта, перечисляется состав комиссии персонально с указанием должностей. В *констатирующей* части акта указываются установленные факты, делаются выводы, даются рекомендации. В конце текста перед ссылкой на приложение даются сведения о количестве экземпляров акта и о том, в какие структурные подразделения они направлены. Акт подписывают председатель и члены комиссии, причем указывают их временные обязанности (председатель комиссии, зам. председателя комиссии, члены комиссии), а не должность (главный зоотехник, главный ветврач и т.д.).

Доверенность является документом, который организация выдает должностным лицам на получение ими от поставщиков товарно-материальных ценностей или на совершение каких-либо действий (представлять интересы, распоряжаться имуществом и т.д.). В зависимости от того, кем оформляются полномочия (предприятием или частным лицом), доверенности подразделяются на официальные и личные.

Докладная записка является документом информационного характера, адресуемым вышестоящему руководителю в порядке прямого подчинения, содержащим обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя (приложение 18). Она может составляться как по инициативе ее автора (внесение предложений, изложение фактов), так и по указанию руководителя. Текст докладной записки состоит из двух частей. В первой описывают состояние вопроса, факты, явившиеся основанием для составления докладной записки, во второй части излагают выводы и предложения.

Служебная записка является документом, аналогичным докладной записке, но направленным одним должностным лицом другому внутри организации для принятия конкретных мер по возникшей проблеме и требующей оперативного разрешения.

Объяснительная записка представляет собой документ, в котором работник организации объясняет причины невыполнения какого-либо правового акта или нормативного документа. От этого вида объяснительных записок следует отличать объяснительные записки, которые прилагают к некоторым документам (отчеты, акты, сметы и т.п.) с целью дать пояснения каким-либо фактам, цифрам в указанных документах (приложение 19).

Справка – это документ, содержащий описание или подтверждение тех или иных фактов и событий без мнения автора о существовании излагаемых вопросов (приложение 20).

В делопроизводстве используются служебные справки (о штатной численности, выполнении плана, результатах проверки и т.д.) и личные справки, выдаваемые частным лицам для представления в другие учреждения (о заработной плате, трудовом стаже, месте жительства, учебе, службе в Вооруженных Силах, гражданском состоянии и т.д.).

Служебные справки делятся на внешние, составляемые по указанию вышестоящего органа или должностного лица (подписываются руководителем организации или его заместителем), и внутренние. Внутренние справки адресуются руководителю данной организации и подписываются составителем.

Внешние справки оформляются на общем бланке организации, а внутренние – на обычной бумаге формата А4 или А5. Для оформления личной справки рекомендуется использовать трафаретные бланки с нанесенной информацией, переменная информация впечатывается. Например, трафаретный текст личной справки о месте учебы может иметь следующий вид:

_____ является студентом (кой)
(Ф.И.О.)
_____ курса дневного (заочного) отделения _____ факультета

Витебской государственной академии ветеринарной медицины.

Служебные справки, независимо от того, напечатаны они на бланке или обычной бумаге, должны оформляться с учетом требований Государственного стандарта на оформление организационно-распорядительных документов (СТБ 6.38-95).

Реквизитами справки являются: наименование организации (структурного подразделения), название вида документа, дата и регистрационный индекс, место составления, адресат, заголовок к тексту (для формата А4), текст, подпись.

Расположение реквизитов бланка справки может быть угловым или продольным.

В тексте служебной справки вначале излагаются факты, события, послужившие причиной ее составления. Может даваться ссылка на соответствующий документ (приказ, указание, письмо вышестоящего органа, план работы и т.д.), во исполнение которого составляется справка. В справках,

составляемых по итогам проверок, дается общая информация о проверяемом объекте, причины, цели обследования.

Далее в справке указываются установленные факты, описываются события по существу, нарушения, несоответствия законам и другим нормативным актам либо отмечаются положительные стороны работы. Могут указываться фамилии конкретных должностных лиц, структурные подразделения-исполнители, точные даты либо хронологические рамки.

Текст служебной справки может оформляться в виде таблицы, делиться на разделы, подразделы, иметь пояснения и ссылки. При необходимости текст такой справки может заверяться печатью организации.

Дата, к которой относятся приводимые в справке сведения, включается в заголовок к тексту или помещается перед текстом, при этом используются словосочетания: «по состоянию на 00.00.20X» или «за период с 00.00.20X по 00.00.20X».

Текст личной справки начинается с указания в именительном падеже фамилии, имени, отчества лица, о котором сообщаются сведения. Не следует употреблять в тексте личной справки обороты типа: «выдана настоящая», «действительно работает» и т.д.

Личные справки могут подписываться двумя должностными лицами. В частности, справки финансового характера подписываются руководителем и главным бухгалтером, их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности, и заверяют гербовой печатью.

Внешние справки регистрируются в порядке, установленном для исходящих документов, внутренние – в порядке, установленном для внутренних документов.

Личные справки могут высылаться заявителю по почте или выдаваться на руки.

Для наведения справок о трудовом стаже используются: постановления, распоряжения, приказы по личному составу, протоколы общих собраний, заседаний, лицевые счета работников и ведомости на получение заработной платы, личные карточки формы Т-2, алфавитные, именные послужные и трудовые списки, оформленные и заверенные табели, документы организации, адресованные заявителю как должностному лицу, а также документы, подписанные заявителем с указанием его должности.

Листки по учету кадров, анкеты, автобиографии не могут служить основанием для выдачи архивных справок.

В справке о подтверждении трудового стажа указываются данные только за период, официально зафиксированный в документах, приводится точное название должности, в которой работал заявитель.

Справки о размере заработной платы составляются на основании лицевых счетов рабочих и служащих, при их отсутствии делаются ссылки на ведомости на выдачу зарплаты, расчетные книжки.

Для составления справок об образовании основными документами являются приказы о зачислении, отчислении и окончании учебного заведения,

протоколы заседаний педагогических советов, государственных экзаменационных комиссий или выписки из них, книги регистрации выданных аттестатов, дипломов. При отсутствии в документах сведений об окончании заявителем учебного заведения указывается, в каком классе или на каком курсе он учился.

Расписка (приложение 21) относится к разряду личных справок и удостоверяет какой-либо юридический факт.

Задание 1. Оформление распорядительных документов по личному составу.

Вы – выпускник Витебской ордена «Знак Почета» государственной академии ветеринарной медицины. По распределению Минсельхозпрода Республики Беларусь Вас направили на работу в сельскохозяйственное предприятие, где вы проходили практику, на должность главного зоотехника.

Напишите заявление и приказ от имени директора сельскохозяйственного предприятия о приеме Вас на работу главным зоотехником.

Задание 2. Оформление распорядительных документов по основной деятельности.

1. Вы – главный зоотехник сельскохозяйственного предприятия. Для улучшения санитарно-гигиенических условий на комплексе Вами было принято решение провести ряд мероприятий, включающих: назначение ответственного из состава работников ветеринарной службы; проведение реконструкции имеющейся системы вытяжной вентиляции силами слесарей, работающих на комплексе; введение в практику проведения один раз в неделю санитарного дня; восстановление работы санпропускника.

Подготовьте проект приказа по Вашему предприятию.

2. Напишите указание (распоряжение) бригадиру животноводческой фермы о подготовке помещений к зимне-стойловому содержанию скота (застеклить выбитые окна, утеплить двери, отремонтировать полы, автопоилки, очистить территорию от мусора и навоза и т.д.).

Задание 3. Напишите протокол собрания работников животноводства КУСХП «Заречье» по итогам работы за 20... г. со следующей повесткой дня:

1. Итоги работы в животноводстве за 20... г. (докладчик – главный зоотехник Кушнерова М.А.).

2. Обсуждение и принятие программы работы на 20... г. (докладчик – главный экономист Таратута С.П.).

3. О премировании работников животноводства по итогам работы в 2019 году. Информация директора хозяйства Абакуновича П.Е.

На собрание приглашены 47 работников животноводства и специалистов. Время проведения собрания – 02.02.20... в 15⁰⁰. Место проведения – клуб хозяйства, д. Вымно. Регламент установить самостоятельно, а также содержание выступлений и постановлений.

Задание 4. Подготовьте акт приема-передачи материальных ценностей от бывшей заведующей ветеринарной аптекой Овчинниковой Н.М. вновь

назначенной Пахомовой Н.И. Основание – приказ № 18 от 04.03.20.....
Комиссия назначена этим же приказом в составе:

Янукович М.А. – председатель (главный ветврач хозяйства)

Богданова С.Л. – секретарь (зам. гл. бухгалтера)

Вашневцев И.М. – член комиссии.

Дата составления акта 15.03.20..... Место составления – д. Замосточье,
КСХП «Звезда».

На складе имеется материальных ценностей на общую сумму 16,5 тыс. рублей, из них:

Оборудование – 3,2 тыс. руб.

Ветпрепараты – 10,3 тыс. руб.

Инструмент, приспособления и др. – 2 тыс. руб.

Задание 5. Подготовьте текст и напишите докладную, служебную и объяснительную записки по следующей ситуации:

На комплексе по откорму крупного рогатого скота в КУСП «Ловжанский» вышли из строя механизмы по разгрузке сенажных башен. Начальник комплекса обратился устно к инженеру по трудоемким процессам с просьбой срочно устранить неисправность, так как невозможно накормить скот. Неисправность не была вовремя устранена, и скот остался ненакормленным. И только после вмешательства главного инженера хозяйства была устранена неисправность в механизмах.

Докладную записку пишет начальник комплекса, объяснительную – инженер по трудоемким процессам, служебную – главный инженер на имя руководителя хозяйства с предложением о наложении взыскания на инженера по трудоемким процессам.

Задание 6. Подготовьте текст и напишите справку о повышении квалификации на ФПК и ПК ВГАВМ главным ветврачом предприятия, где Вы проходили практику, в период с 05.01.20.... по 20.01.20....

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «ВИТЕБСКАЯ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЧЕТА» ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ»

Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины является старейшим учебным заведением в Республике Беларусь, ведущим подготовку врачей ветеринарной медицины, ветеринарно-санитарных врачей, провизоров ветеринарной медицины и зооинженеров.

Вуз представляет собой академический городок, расположенный в центре города на 17 гектарах земли, включающий в себя единый архитектурный комплекс учебных корпусов, клиник, научных лабораторий, библиотеки, студенческих общежитий, спортивного комплекса, Дома культуры, столовой и кафе, профилактория для оздоровления студентов. В составе академии 4 факультета: ветеринарной медицины; биотехнологический; повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса; международных связей, профориентации и довузовской подготовки. В ее структуру также входят Аграрный колледж УО ВГАВМ (п. Лужесно, Витебский район), филиалы в г. Речице Гомельской области и в г. Пинске Брестской области, первый в системе аграрного образования НИИ прикладной ветеринарной медицины и биотехнологии (НИИ ПВМ и Б).

В настоящее время в академии обучается более 4 тысяч студентов, как из Республики Беларусь, так и из стран ближнего и дальнего зарубежья. Учебный процесс обеспечивают 324 преподавателя. Среди них 180 кандидатов, 30 докторов наук и 21 профессор.

Помимо того, академия ведет подготовку научно-педагогических кадров высшей квалификации (кандидатов и докторов наук), переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров и специалистов агропромышленного комплекса, преподавателей средних специальных сельскохозяйственных учебных заведений.

Научные изыскания и разработки выполняются учеными академии на базе Научно-исследовательского института прикладной ветеринарной медицины и биотехнологии. В его состав входит 2 отдела: научно-исследовательских экспертиз (с лабораторией биотехнологии и лабораторией контроля качества кормов); научно-консультативный.

Располагая современной исследовательской базой, научно-исследовательский институт выполняет широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований, осуществляет анализ всех видов биологического материала и ветеринарных препаратов, кормов и кормовых добавок, что позволяет с помощью самых современных методов выполнять государственные тематики и заказы, а также на более высоком качественном уровне оказывать услуги предприятиям агропромышленного комплекса. Активное выполнение научных исследований позволило получить сертификат об аккредитации академии Национальной академией наук Беларуси и Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь в качестве научной организации. Для проведения данных исследований отдел научно-исследовательских экспертиз аккредитован в Национальной системе аккредитации в соответствии с требованиями стандарта СТБ ИСО/МЭК 17025.

Обладая большим интеллектуальным потенциалом, уникальной учебной и лабораторной базой, вуз готовит специалистов в соответствии с европейскими стандартами, является ведущим высшим учебным заведением в отрасли и имеет сертифицированную систему менеджмента качества, соответствующую требованиям ISO 9001 в национальной системе (СТБ ISO 9001 – 2015).

www.vsavm.by

210026, Республика Беларусь, г. Витебск, ул. 1-я Доватора, 7/11, факс (0212) 48-17-65, тел. 33-16-29 (факультет международных связей, профориентации и довузовской подготовки); 33-16-17 (НИИ ПВМ и Б); E-mail: vsavmpriem@mail.ru.

ИНФОРМАЦИЯ О КАФЕДРЕ АГРОБИЗНЕСА УО ВГАВМ

В настоящее время кафедра агробизнеса является структурным подразделением УО ВГАВМ. Создана она была в 1953 году. Сейчас, по состоянию на 01.01.2021 г. на кафедре работают 7 преподавателей. Из них: 1 профессор доктор экономических наук, 6 кандидатов наук.

На кафедре изучаются экономико-управленческие дисциплины, обеспечивающие экономическую подготовку студентов по специальностям: «Ветеринарная медицина», «Ветеринарная фармация», «Ветеринарная санитария и экспертиза», «Зоотехния» и «Управление организациями и подразделениями АПК».

Кафедра имеет хорошую учебную базу. В учебном процессе и при выполнении научно-исследовательской работы используется 20 современных многоядерных компьютера с соответствующим программным обеспечением. Оборудованы 4 учебные аудитории, кабинет экономической информации и оперативного управления, научно-исследовательская лаборатория аграрной экономики и библиотека.

Сотрудники кафедры принимают активное участие в работе факультета повышения квалификации и переподготовки кадров, готовят резерв руководителей хозяйств из числа лучших студентов, оказывают непосредственную помощь хозяйствам Витебской области в разрешении экономических проблем через систему консультаций, выполнении хоздоговорных научно-практических работ, чтении лекций.

В рамках реализации Государственных программ кафедра предлагает:

1. Разработку мероприятий по повышению экономической эффективности работы предприятий.
2. Разработку перспективных бизнес-планов развития сельскохозяйственных предприятий.

Разработка всего комплекса мероприятий выполняется на высоком профессиональном и научно-методическом уровне специалистами, имеющими как теоретический, так и практический стаж работы в сельском хозяйстве.

Телефон кафедры – 8 0212 48-17-55

**Заведующий кафедрой – кандидат сельскохозяйственных наук,
доцент Левкин Евгений Анатольевич**

Учебное издание

**Левкин Евгений Анатольевич,
Базылев Михаил Владимирович,
Кузнецова Тамара Станиславовна и др.**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск Е. А. Левкин
Технический редактор О. В. Луговая
Компьютерный набор Е. В. Зубарева
Компьютерная верстка Т. А. Никитенко
Корректор Е. В. Морозова

Подписано в печать 01.06.2021. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 3,0. Уч.-изд. л. 2,38. Тираж 100 экз. Заказ 2142.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Витебская ордена «Знак Почета»
государственная академия ветеринарной медицины».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/ 362 от 13.06.2014.

ЛП №: 02330/470 от 01.10.2014 г.

Ул. 1-я Доватора, 7/11, 210026, г. Витебск.

Тел.: (0212) 48-17-82.

E-mail: rio_vsavm@tut.by

<http://www.vsavm.by>