



ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ
ПРОГРАММА—ДЕЛО ВСЕХ
И КАЖДОГО

А. Н. ПОЛИЩУК,
В. И. БОНДАРЕНКО,
С. И. УСЕНКО

Совершенствование
УПРАВЛЕНИЯ
сельско-
хозяйственным
ТРУДОВЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ



**ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ
ПРОГРАММА—ДЕПО ВСЕХ
И КАЖДОГО**

А. Н. ПОЛИЩУК,
В. И. БОНДАРЕНКО,
С. И. УСЕНКО

**Совершенствование
УПРАВЛЕНИЯ
сельско-
хозяйственным
ТРУДОВЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ**

КИЕВ «УРОЖАЙ»

Рецензенты: доктор экономических наук В. Г. Галанец, кандидат экономических наук Э. Г. Лясковец, кандидат сельскохозяйственных наук В. П. Архипов

П50 Полищук А. Н., Бондаренко В. И., Усенко С. И.
Совершенствование управления сельскохозяйственным трудовым коллективом. — Киев: Урожай, 1984. — 104 с.

В книге обобщен опыт передовых хозяйств ряда областей республики по управлению производством во всех структурных подразделениях хозяйств: отделениях, цехах, бригадах, на фермах. Освещена работа руководителей и специалистов, правлений колхозов и общественных организаций по соблюдению трудовой, технологической и служебной дисциплины и закреплению кадров на селе.

Особое внимание уделено эффективным путям формирования сплоченных трудовых коллективов, раскрыта технологическая основа выполнения управленческих работ.

Рассчитана на руководителей хозяйств и подразделений.

3801010000—129
П _____ 3.84
М204(04)—84

65.9(2)32—2

**ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ПРОГРАММА —
ДЕЛО ВСЕХ И КАЖДОГО**

Анатолий Николаевич Полищук,
Василий Иванович Бондаренко,
Семен Иванович Усенко

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Зав. редакцией И. И. Оржеховская. Редактор Е. А. Поляченко. Художественный редактор Н. М. Халява. Технический редактор Л. В. Цейтельман. Корректоры О. Г. Цехоцкая, В. А. Очкодёрва.

Информ. бланк № 2321

Сдано в набор 01.08.84. Подписано в печать 05.10.84. БФ 10315. Формат 84×108/32. Бумага типографская № 1. Гарн. литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 5,46. Усл. кр.-отт. 5,78. Уч.-изд. л. 6,37. Тираж 11 000 экз. Зак. № 278. Цена 35 к.

Ордена «Знак Почета» издательство «Урожай», 252034, Киев-34, Ярославов Вал, 10. Белоцерковская книжная фабрика, 256400, г. Белая Церковь, ул. Карла Маркса, 4.

© Издательство «Урожай», 1984

В условиях высоких темпов научно-технического прогресса, развития агропромышленного комплекса, решения задач Продовольственной программы повышаются роль и ответственность руководителей и специалистов за результаты хозяйственной деятельности трудовых коллективов.

Решение грандиозных задач, поставленных перед сельским хозяйством XXVI съездом КПСС, майским (1982 г.), декабрьским (1983 г.), апрельским (1984 г.) Пленумами ЦК КПСС, тесно связано с совершенствованием управления АПК.

Произошли большие качественные изменения в структуре отрасли — созданы производственные объединения, районные агропромышленные объединения и комбинаты, многие колхозы и совхозы перешли на отраслевую и цеховую структуру управления. Впервые агропромышленный комплекс выступает как самостоятельный объект планирования и управления. Поэтому руководить сегодня сложным механизмом сельского хозяйства без глубоких знаний науки управления невозможно. Традиционные методы, основанные на интуиции и опыте руководителя, уже не позволяют эффективно решать производственные задачи.

Действенность управления в сельскохозяйственных трудовых коллективах непосредственно зависит от руководителей и специалистов, их подготовки, воспитания, оценки, подбора и расстановки в колхозах, совхозах и внутрихозяйственных подразделениях.

На Всесоюзном экономическом совещании по проблемам агропромышленного комплекса (1984 г.) подчеркивалось, что процесс руководства трудовыми коллективами включает применение работниками управления материального и морального стимулирования участников производства, внедрение аккордно-премиальной системы оплаты труда с повременным авансированием (коллективный подряд), развитие новых форм организации социалистического соревнования и участие трудящихся в управлении производством.

В последнее время большое внимание уделяется руководителями и специалистами колхозов и совхозов созданию хорошего психологического климата в коллективе, решению социальных проблем и формированию сплоченности труж-

ников села. Особое значение в формировании сплоченных коллективов имеет самостоятельность, деловитость и предприимчивость руководителей.

Важное место в руководстве трудовыми коллективами занимают процессы сбора и обработки информации, разработки и принятия управленческих решений, организации и контроля за их выполнением.

Реализация Продовольственной программы СССР требует внедрения прогрессивных форм и методов управления качеством сельскохозяйственного труда и продукции, включающих информационное обеспечение, организационно-экономические приемы и средства совершенствования управления трудовыми коллективами.

Результаты научных исследований, проведенных авторами в 1975—1983 гг., и обобщение передовой практики колхозов и совхозов Донецкой, Николаевской, Запорожской и Ворошиловградской областей по управлению сельскохозяйственными трудовыми коллективами изложены в данной книге. Они касаются прежде всего основных вопросов совершенствования многогранной деятельности руководителей и специалистов, помогут руководителям глубже понять и осуществить на практике современные методы решения сложных вопросов управления трудовым коллективом.

Отдельные разделы книги написали: «Совершенствование структуры управления» — Полищук А. Н., Усенко С. И.; «Значение технологии управления», «Информация в работе руководителей и специалистов», «Принятие и контроль выполнения решений — решающее звено технологии управления» — Бондаренко В. И.; «Повышение оперативности управления сельскохозяйственным производством» — Бондаренко В. И., Усенко С. И.; предисловие и остальные разделы книги — Полищук А. Н.

КАДРЫ И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ХОЗЯЙСТВЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

Руководителям и специалистам сельскохозяйственных трудовых коллективов сейчас предоставляется больше самостоятельности, они избавлены от мелочной опеки. От их способностей, умения и инициативы в значительной степени зависит успех на всех участках производственно-финансовой деятельности совхозов, колхозов и объединений.

В. И. Ленин указывал, что руководителя следует оценивать прежде всего по политическим и деловым качествам,

«...а) с точки зрения добросовестности, б) с политической позиции, в) знания дела, г) администраторских способностей...»¹.

Добросовестный руководитель дисциплинирован, обязателен, исполнителен. Своей личной организованностью, своевременным принятием решений, бережным отношением к рабочему времени, высокой ответственностью за дела производства он показывает достойный пример подчиненным.

Успех производственной деятельности трудового коллектива в значительной степени зависит от идейной убежденности руководителя и специалистов. Высокая идейность хозяйственных решений тесно связана с партийной принципиальностью при их выработке и принятии. Это значит, что слова не должны расходиться с делом.

Принимая решения, руководитель должен владеть определенными приемами, правилами и принципами управления, уметь выбрать и использовать из всего их множества те, которые учитывают специфику конкретной производственной ситуации или социально-психологические особенности членов коллектива.

У руководителя социалистического предприятия нет обязанности более почетной, чем выполнение решений партии, соблюдение ее программных и уставных требований, направленных на развитие экономики сельского хозяйства.

Особенно высокую партийную ответственность воспитывает партия за выполнение утвержденных плановых заданий.

Руководитель должен обладать марксистско-ленинским мировоззрением и с этих позиций рассматривать вопросы общественного развития и управления экономикой своего хозяйства, в частности, принимая то или иное решение, директор совхоза, председатель колхоза или иной руководитель хозяйства должен учитывать политические последствия его осуществления.

Управление современным сельскохозяйственным предприятием невозможно без глубоких знаний проблем отрасли, технологии, экономики и организации производства, основ советского права, психологии и социологии производственного коллектива.

Однако глубокие профессиональные знания, эрудиция — важные, но не решающие факторы успешной работы руководителя. Нужно обладать организаторскими способностями, уметь применять знания на практике.

Как показывает опыт передовых руководителей и специалистов, успех их деятельности во многом зависит от уме-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 53, с. 97.

ния выявлять индивидуальные управленческие способности своих непосредственных подчиненных и наделять их соответствующими правами для решения хозяйственных и технологических вопросов. Директору совхоза (председателю колхоза) и специалистам внутрихозяйственных подразделений это дает возможность сосредоточивать внимание на более неотложных задачах.

Важными в деятельности хозяйственного руководителя являются следующие его профессионально-организаторские качества: требовательность, аккуратность, исполнительность, решительность, настойчивость, самостоятельность, чувство нового, воображение, абстрактное и конкретное мышление.

В своей работе руководитель должен руководствоваться чувством нового, четко видеть перспективу, методы и пути решения поставленных задач. Из всего многообразия задач он должен выделять главную и на ее решение направлять усилия коллектива. При этом ему необходимо знать проблемы производства, новую технику, технологию, пути решения проблем и стоящих перед коллективом задач. Однако невозможно всегда точно предопределить, проконтролировать все действия по управлению коллективом. Это создает условия для необоснованных, произвольных решений. Поэтому чувство нового в деятельности руководителя должно сочетаться с научным подходом к управлению и производству, который базируется на основах марксистско-ленинской теории, науки управления, технических, технологических и других наук. Отсутствие чувства нового в деятельности руководителя приводит к несвоевременной оценке достижений передовиков производства и рационализаторских предложений. Такому руководителю тяжело перейти от старых методов управления к более прогрессивным, отказаться от привычных методов руководства, особенно если в прошлом они давали положительные результаты.

Эффективность управленческих решений во многом зависит от умения руководителя самостоятельно их принимать даже в сложных производственных ситуациях. С этим качеством руководителя неразрывно связаны его предприимчивость и деловитость. Это значит, что он не останавливается на достигнутом, стремится использовать достижения науки и передового опыта, ищет результативные пути и способы решения производственных проблем и ко всему подходит с глубоким знанием дела, инициативно, творчески.

Волевые качества руководителей, выражающиеся в решительности и смелости в преодолении препятствий при осуществлении целенаправленных действий и принятии управленческих решений, а также при возложении на себя

персональной ответственности, направлены не только на обеспечение самодисциплины, но и на проведение в жизнь своих замыслов.

В. И. Ленин говорил, что если наиболее важные вопросы обсуждаются коллегиально, то «...*практическое распоряжение* учреждением, предприятием, делом, задачей должно быть поручено *одному товарищу*, известному своей твердостью, решительностью, смелостью, умением вести практическое дело, пользующемуся наибольшим доверием»¹.

Однако, добиваясь выполнения своих распоряжений, руководитель должен придерживаться надлежащей культуры управления, которая предполагает наличие у него таких этико-психологических качеств, как самообладание, выдержка, вежливость, уважение к подчиненным, чувство юмора и др.

Функциональные обязанности, права и персональная ответственность каждого управленческого работника отражены в должностных инструкциях. Исходя из этих регламентирующих документов, в обязанности начальников цехов, руководителей отделений, бригад и ферм в основном входит: планирование работы; расстановка исполнителей на рабочих местах, организация труда и производственных процессов; координация деятельности членов коллектива; прием и контроль количества и качества работы; начисление оплаты труда; воспитание членов трудового коллектива; обеспечение выполнения плановых заданий и социалистических обязательств по производству сельскохозяйственной продукции.

Материалы наших исследований и наблюдений в колхозах им. К. Маркса Новоазовского района, им. Тельмана Тельмановского района Донецкой области, в совхозах им. Артема и «Индустрия» Станично-Луганского района, в совхозе «Приволье» Троицкого района Ворошиловградской области показывают, что председатели колхозов, директора совхозов и главные специалисты считают, что руководители внутрихозяйственных подразделений, выполняя функции, предусмотренные должностными инструкциями, должны: самостоятельно обеспечивать выполнение порученной работы, лишь в трудных случаях обращаясь за помощью; знать границы данной им власти и использовать полномочия в пределах этих границ; точно выполнять свои обязанности и контролировать выполнение работ до полного их окончания; безоговорочно выполнять все распоряжения и подавать хороший пример высокой исполнительской деятельности; получать своевременную и правдивую инфор-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 39, с. 45—46.

мацию о положении дел на участках производства; выполнять работы в срок, без жалоб со стороны колхозников и рабочих, без несчастных случаев, с минимальными материальными затратами и с экономией средств и рабочего времени; осуществлять в трудовом коллективе социально-экономическую и идеологическую работу в соответствии с требованиями партийных, комсомольских, профсоюзных и других общественных организаций.

Колхозники и рабочие совхозов со своей стороны желали бы, чтобы управляющие отделениями, бригады растениеводческих и животноводческих бригад (ферм), начальники отрядов и звеньевые, помимо обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями, выполняли следующее: при необходимости поддерживали и защищали их интересы; инструктировали их вежливо и тактично; оказывали помощь в трудных ситуациях, чтобы слова у руководителей не расходились с делом; объективно определяли заслуги каждого члена трудового коллектива и поощряли как материально, так и морально; осуществляли стимулирование труда объективно и результаты его предавали гласности; налаживали более тесное общение между людьми; создавали необходимые условия для работы, чтобы она привлекала, была безопасной, удобной и эффективной.

Чтобы выполнять эти требования, руководитель отделения, бригады, фермы, отряда должен обладать следующими деловыми качествами: быть политически грамотным и зрым; знать и выполнять свои должностные обязанности; быть не только руководителем, но и в какой-то мере учителем и наставником рабочих и колхозников; в сложной обстановке проявлять себя как уверенный в себе оперативный работник; уметь устанавливать дружеские отношения с рабочими и колхозниками, сохраняя при этом разумную дистанцию, не допуская фамильярности и панибратства; проявлять интерес к рабочим и колхозникам, их предложениям и замечаниям; при необходимости помогать разрешать возникающие конфликты и трудности в трудовом коллективе, интересоваться личной жизнью исполнителей; быть справедливым и беспристрастным, тактичным и вежливым; гибко реагировать на изменение ситуации в трудовом коллективе и критику; всегда быть примером для своих подчиненных в работе; уметь налаживать контакты с вышестоящими руководителями колхоза и совхоза.

Качества руководителей среднего звена должны отличаться от качеств руководителей высшего звена конкретными знаниями технологии производства сельскохозяйственной продукции, организации труда рабочих и колхозников, склонностей, квалификации исполнителей и т. п.

МЕТОДЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ КАДРОВ

Работа с кадрами в сельскохозяйственных предприятиях связана с планированием потребности в них, определением резерва на выдвижение, расстановкой кадров, повышением их квалификации, периодической переаттестацией и т. д.

Все это делается с учетом специализации хозяйства, размера и сочетания в нем отраслей, организации технологических процессов, труда и управления, обеспеченности производственными и жилыми помещениями, рентабельности, а также социальной характеристики производственного коллектива (возраст, пол, образование, квалификация, степень трудовой активности, состояние трудовой дисциплины, текущее состояние кадров, бытовые условия и т. п.).

Правильные подбор и расстановка кадров обеспечивают эффективную работу предприятия, ибо, если человек работает на своем месте соответственно своим возможностям и склонностям, то он обеспечивает максимальную отдачу. Неправильная расстановка кадров без учета их способностей и соответствия производству отрицательно сказывается на результатах хозяйствования, ведет к текучести кадров.

Чтобы избежать этого и правильно оценить качества работника, в управленческой практике используют различные методы подбора кадров: свободного подбора, удовлетворения формальным критериям; тестирования; оценочно-аттестационный; выборности и др.

Сущность *метода свободного подбора* заключается в том, что на вакантную должность руководителя или специалиста назначают лицо, работающее ранее на другой должности. При этом пригодность кандидата определяют на основе личного впечатления в процессе собеседования или использования критериев и его настоящей деятельности, учитывают его политические, деловые и личностные качества, а также результаты работы руководимого им коллектива. Иногда субъективные критерии кандидата на вакантную должность подтверждаются общественно-производственной характеристикой. В данном случае четко определить поведение кандидата в новой должности невозможно. При этом часто используют характеристику работника с прежнего места работы, назначают испытательный срок и т. д.

Метод удовлетворения формальным критериям (опыт и стаж работы в данной области деятельности, образование и другие) сейчас применяют очень широко.

Метод тестов состоит в том, что кандидату на вакантную должность предлагают решить определенные производственную и конфликтную ситуации, а также привлекают его для участия в управленческих деловых играх. Затем опреде-

ляют его способность к анализу и синтезу, умение обобщать факты, наблюдательность, изобретательность, кругозор, смелость и решительность и т. п.

Обычно тестирование применяют при стажировке молодых специалистов и слушателей курсов подготовки руководящих кадров колхозов, совхозов и объединений, факультета повышения квалификации сельскохозяйственных вузов, на передовых сельскохозяйственных предприятиях, у опытных руководителей и специалистов.

Оценочно-аттестационный метод. Для проведения аттестации и переаттестации кадров в сельскохозяйственных предприятиях и объединениях создается аттестационная комиссия в составе руководящих работников, высококвалифицированных специалистов, представителей партийной, комсомольской и профсоюзной организаций. На каждого работника составляется характеристика и заполняется аттестационный лист.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение государственного плана, заданий по внедрению новой техники и технологии; соблюдения государственной и производственной дисциплины; квалификации и использования должностных обязанностей; выполнения обязательств по социалистическому соревнованию и участия в общественной жизни.

Аттестационная комиссия на основе этих данных, а также учитывая обсуждения результатов работы и деловые качества работника делает выводы о его профессиональной пригодности и дальнейшем использовании: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может выносить мотивированное решение о готовности работника занять более высокую должность в настоящее время или в перспективе.

Метод выборности. Замещение свободных должностей руководителей и специалистов в большинстве случаев осуществляется планомерно с учетом распределения молодых специалистов по окончании высших и средних специальных учебных заведений.

На вакантные должности могут подбираться кандидатуры по принципу выборности. В соответствии с Примерным Уставом колхоза избираются на собрании бригадиры, заведующие фермами и руководители других подразделений хозяйства.

На основании Закона СССР «О трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учрежде-

ниями, организациями» трудовые коллективы хозяйства и его подразделений участвуют в решении вопросов назначения руководящих работников на соответствующие должности.

С точки зрения социального развития коллектива метод выборности наиболее перспективный, поскольку основывается на внутригрупповых процессах, результатом которых является возникновение и формирование в коллективе так называемого феномена лидерства.

Практика руководства в колхозе им. Калинина Бердянского района Запорожской области свидетельствует, что эффективность управления людьми резко возрастает, когда лидер — выдвиженец из коллектива. Это дает возможность сблизить формальную и неформальную структуру коллектива, что является определяющим условием совершенствования в нем социальных отношений в целях повышения его социальной и экономической эффективности.

Основная трудность проблемы подбора кадров при данном способе состоит в том, что решение о назначении руководителя обычно выносится на основе прогностической оценки последствий его взаимодействия с будущими подчиненными, что толкает к заманчивой перспективе создания идеальной модели личностных и деловых качеств.

При использовании тех или иных методов подбор кадров должен осуществляться таким образом, чтобы обновление их не нарушало преемственности в работе, обеспечивало рациональное сочетание численности молодых кадров с опытными работниками.

В воспитании, выдвижении, оценке и утверждении кандидатов на новые должности большую роль играют партийная, профсоюзная и комсомольская организации предприятия.

Таким образом, процесс подбора кадров включает следующие основные этапы работы: сбор информации о возможных кандидатах; обработка полученной информации; оценка необходимых качеств кандидатов, составление оценочных листов и характеристик (отзывов); сопоставление совокупности качеств кандидатов и тех требований, которые необходимы для выполнения функций по данной должности; назначение на должность и помощь в работе.

Расстановка кадров означает целесообразное распределение наличия их по внутрихозяйственным подразделениям, отделам и службам. Каждый колхоз, совхоз и объединение должны иметь перспективный план расстановки и подготовки управленческих кадров.

Научно-технический прогресс в сельском хозяйстве требует постоянного пополнения и обновления знаний у работ-

1. Численность руководящих работников колхозов и совхозов Вороши на 1.04.1983 г.), %

Должности	Колхозы					
	образование			стаж работы в дол данном хо		
	высшее	среднее специаль- ное	практики	до 1 года	1 до 3 лет	3 до 5 лет
Руководители предприятий	97,0	3,0	—	16,4	29,6	17,0
Управляющие отделениями	—	—	—	—	—	—
Бригады производственных бригад в растениеводстве	13,9	61,9	24,2	17,7	23,9	19,6
Бригады животноводческих бригад	5,4	66,4	28,2	17,5	23,3	20,1

ников управленческого труда. В. И. Ленин писал: «Нам надо во что бы то ни стало поставить себе задачей... во-первых — учиться, во-вторых — учиться и в третьих — учиться и затем проверять то, чтобы наука у нас не оставалась мертвой буквой или модной фразой...»¹.

В нашей стране сложилась система подготовки и повышения квалификации управленческих кадров для сельскохозяйственных предприятий и объединений: специалистов в вузах и техникумах; руководителей среднего и низшего звена в областных школах управления; руководящих кадров (председателей колхозов, директоров совхозов и их первых освобожденных заместителей) в вузах; повышение квалификации руководителей и специалистов колхозов, совхозов и объединений в вузах; повышение квалификации руководителей и специалистов через районные и внутрихозяйственные различные школы и семинары; самостоятельная работа в рабочее и внеурочное время, приобретение навыков и формирование качеств управленческого работника в ходе работы в системе управления.

В Постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О дальнейшем укреплении колхозов и совхозов руководящими кадрами и специалистами, повышении их роли и ответственности в развитии сельскохозяйственного производства» (1982 г.)² отмечено, что в каждом сельскохозяйственном предприятии и объединении должна проводиться

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 391.

² Продовольственная программа СССР на период до 1990 года и меры по ее реализации: Материалы майского Пленума ЦК КПСС 1982 г. — М.: Правда, 1982, с. 90—96.

жности в зайстве		Совхозы							
		образование			стаж работы в должности в данном хозяйстве				
5 до 10 лет	10 лет и более	высшее	среднее специа- льное	практики	до 1 года	1 до 3 лет	3 до 5 лет	5 до 10 лет	10 лет и более
20,0	17,0	95,9	4,1	—	17,1	31,5	18,5	15,0	17,9
—	—	27,9	59,3	12,8	28,2	29,1	18,3	14,2	10,2
17,2	21,6	17,0	67,5	15,5	21,0	28,9	14,3	15,6	20,2
19,4	19,7	7,8	60,5	31,7	20,3	30,0	21,8	15,5	12,4

плановая и целенаправленная работа с кадрами управления, в том числе формирование кадрового резерва.

В колхозах и совхозах Ворошиловградской и Донецкой областей систематически повышается качественный состав руководителей среднего звена. Так, в Ворошиловградской области (табл. 1) за период с апреля 1982 по апрель 1983 г. на должности управляющих отделениями, начальников цехов и бригадиров в растениеводстве и животноводстве было назначено 355 специалистов сельского хозяйства.

В организации работы с кадрами применяется системный подход. Это означает, что в каждом сельскохозяйственном предприятии и объединении имеются перспективные планы работы с кадрами сроком на 5—10 лет. Такие планы включают изменения квалификационной структуры руководителей и специалистов, их подготовку в вузах и техникумах, переподготовку, повышение деловой квалификации и идейно-политического уровня, переаттестацию и работу с резервом кадров.

Важнейшим условием высокой организации управления в колхозах и совхозах является закрепляемость кадров. Исследования и опыт работы показывают, что основными факторами, способствующими закреплению молодых специалистов, являются: желание специалистов, особенно семейных, работать по месту жительства родителей; наличие у них знаний и навыков руководить людьми; товарищеская помощь и доброжелательность руководителей хозяйства; обеспеченность бытовыми условиями; наличие в селах начальных школ, детских яслей и садов.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Под *структурой управления* понимается совокупность звеньев и отдельных работников аппарата управления, выполняющих различные управленческие функции, их взаимосвязь, взаимоподчиненность и соотношение. Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления, соподчиненности управленческих кадров и их функциональных связей.

В колхозах и совхозах Ворошиловградской, Донецкой, Херсонской, Николаевской, Запорожской областей применяются многоотраслевая отделенческая, отраслевая (бригадная), цеховая и смешанная структуры управления, которые постоянно совершенствуются.

Многоотраслевая отделенческая структура управления характерна для хозяйств, имеющих отделения и комплексные бригады, в состав которых входят растениеводческие и животноводческие бригады, звенья, обслуживающие и вспомогательные производства и службы.

Руководство отделением (комплексной бригадой) осуществляют управляющий, бригадиры, специалисты; отраслевой бригадой — бригадир, помощник бригадира, звеньевые, учетчик. В крупных бригадах работают агрономы, зоотехники, механики и другие специалисты.

При такой структуре управления в хозяйстве имеются следующие функциональные службы: агрономическая, зооинженерная, ветеринарная, инженерно-техническая, строительная, снабженческая, коммунально-хозяйственная, экономическая, учетная.

Таким образом, управляющий отделением или бригадир комплексной бригады получает указания не только от директора совхоза (председателя колхоза), но и от главных специалистов.

Двойное подчинение управляющих приводит к излишним затратам времени, несогласованности в действиях, снижению персональной ответственности в решении тех или иных производственных вопросов.

Анализ показывает, что в хозяйствах с многоотраслевой отделенческой структурой управления наблюдается превышение норм управляемости. Так, в среднем председателю колхоза непосредственно подчиняются 13 руководителей и специалистов, директору совхоза — 17, главному агроному — 2, главному зоотехнику — один человек.

Опыт передовых хозяйств (колхоз им. Ленина Антрацитовского района Ворошиловградской области, совхоз «Берестовой» Константиновского района Донецкой области

и др.) показывает, что оптимальная норма управляемости для первых руководителей и главных специалистов — 5—6 человек. Ее превышение приводит к распылению внимания руководителей и специалистов. Они не могут глубоко анализировать тот или иной вопрос, с опозданием принимают решения, часто вмешиваются в дела подчиненных, лишая их возможности самостоятельно принимать решения, а это отрицательно сказывается на эффективности производства.

Многоотраслевую структуру управления имеет большинство колхозов и совхозов Ворошиловградской, Донецкой, Запорожской, Николаевской областей.

С целью снижения объема работ для управляющих отделениями и бригадиров комплексных бригад следует централизовать некоторые функции: ремонта тракторов и сельскохозяйственных машин, материально-техническое снабжение, реализацию и переработку сельскохозяйственной продукции, текущий ремонт производственных объектов, перспективное и текущее планирование.

Это позволит более оперативно и квалифицированно решать производственные вопросы.

Управляющие отделениями и бригады комплексных бригад смогут самостоятельно решать оперативно-хозяйственные вопросы. Благодаря этому повысится их персональная ответственность за результаты производственно-финансовой деятельности подразделений. Их права и обязанности следует четко регламентировать внутрихозяйственными должностными инструкциями.

Одним из направлений совершенствования многоотраслевой отделенческой структуры управления является также внедрение диспетчеризации, которая повышает оперативность и ответственность работы всего аппарата управления хозяйства.

Отраслевая структура управления характерна для хозяйств, где вместо отделений и комплексных бригад организованы отраслевые бригады растениеводства и животноводства. Такая структура управления в колхозах «50 лет Компартии Украины» Станично-Луганского района, «Украина» Антрацитовского района Ворошиловградской области, им. Шевченко Артемовского района Донецкой области.

Специализированные бригады и отряды объединены в отделы растениеводства, овощеводства, кормопроизводства, молочного скотоводства, по откорму крупного рогатого скота, птицеводства, свиноводства, механизации и электрификации, снабжения и реализации и т. п.

Главные специалисты являются начальниками отделов и осуществляют непосредственное руководство бригадиром, заведующими фермами и начальниками отрядов.

Цеховая структура управления предполагает наличие узкоспециализированных подразделений с большой концентрацией производства, высоким уровнем его механизации и автоматизации. Она успешно применяется, например, в совхозах им. Артема Станично-Луганского района Ворошиловградской области, им. Калинина Бердянского района Запорожской области и др. Управление цехом осуществляет начальник цеха, которому подчиняются бригадиры, заведующие фермами, начальники механизированных отрядов, мастера, возглавляющие внутрицеховые подразделения.

Преимущества цеховой по сравнению с другими структурами управления состоят в том, что повышается оперативность и ответственность руководства, поскольку руководитель цеха одновременно является технологом и организатором; сокращаются затраты на содержание управленческого аппарата; создаются условия для обеспечения оптимальной нормы управляемости для руководителей и специалистов и др.

С целью ее совершенствования и повышения эффективности производства в зависимости от конкретных условий каждого хозяйства необходимо определенное изменение в соподчиненности отдельных специалистов и руководителей.

Например, в колхозе им. Шевченко Кременского района, совхозе «Донбасс» Краснодонского района Ворошиловградской области, колхозе «Путь к коммунизму» Першотравневого района Донецкой области ветеринарная служба в составе главного врача, фельдшеров, техников и санитаров непосредственно подчинена цеху (отделу) животноводства. Это дало возможность обеспечить хорошую слаженность работы зоотехников и ветеринарных специалистов, что в свою очередь способствовало снижению заболеваемости и повышению продуктивности животных.

Строительство животноводческих комплексов, повышение уровня механизации и автоматизации трудовых процессов в животноводстве увеличили объем работы службы техобслуживания.

В связи с организацией в хозяйствах цехов (отделов) животноводства и передачей главному зоотехнику функций организатора производства появилась необходимость иметь непосредственно в цехе специализированную инженерно-техническую службу и механизированные отряды по кормоприготовлению. Положительный опыт работы таких служб и отрядов имеется в совхозе «Грузский», колхозе «Путь к коммунизму» Першотравневого района, на Щербаковской птицефабрике Константиновского района Донецкой области.

В связи с увеличением объема реализации растениеводческой и животноводческой продукции, развитием матери-