

## **Контрольная по экономике**

## Содержание

1 Вопрос 13: Дать понятие нормирования труда. Перечислить нормы труда в сельском хозяйстве .....	3
2 Вопрос 43: Дать характеристику адаптивным организационным структурам управления .....	6
3 Вопрос 51: Охарактеризовать социально-психологические методы управления .....	9
4 Производственная ситуация 75 .....	11
5 Задача 84 .....	12
6 Задача 97 .....	13
Список использованных источников .....	14

## **1 Вопрос 13: Дать понятие нормирования труда. Перечислить нормы труда в сельском хозяйстве**

Нормирование труда – это исследование количества выполняемой сотрудником работы за промежутки времени, что позволяет оценить трудоемкость работ. Нормы труда устанавливает работодатель с учетом действующих типовых норм, в том числе межотраслевых.

Установление норм труда полезно для организации с точки зрения определения уровня заработной платы работников, а в более глобальном смысле – для целей планирования и бюджетирования. Поскольку размер зарплаты зависит от квалификации работника, сложности, количества, условий выполняемой работы и ряда других факторов, то норма труда определяет цену рабочей силы.

Нормирование труда проводится с целью:

- определить себестоимость произведенной продукции;
- установить справедливую оплату труда, а также разработать меры стимулирования и поощрения работников;
- рассчитать объем выполняемой работы в единицу времени с учетом допустимой интенсивности труда;
- определить квалификационный состав и оптимальную численность работников.

Трудовой кодекс требует от работодателя устанавливать нормы труда в соответствии с имеющимся уровнем техники, технологии, а также организации производства. Это значит, что нормы труда должны определяться с учетом:

- средств производства (оборудования, инструментов и т.д.) и применяемых технологий. Условно говоря, на станке 1960 года выпуска невозможно добиться такой же производительности труда, как и на станке 2024 года;
- наиболее рационального режима работы технических средств и оптимальной организации рабочего пространства, в том числе расположения рабочих мест;
- требований к безопасности труда, соблюдения режима труда и отдыха. Определенный в соответствии с нормами труда уровень производительности труда не может достигаться в ущерб здоровью работников.

Таким образом, нормы труда в организации должны быть обоснованы со всех точек зрения.

В сельском хозяйстве используются следующие нормы труда:

- выработки;
- времени;
- обслуживания;
- численности работников;
- управляемости.

Норма выработки — количество продукции (объем работы), которое должно быть произведено (выполнено) одним работником (или группой) в конкретных производственных условиях за единицу рабочего времени (час, смену). Если в качестве единицы времени принят час, норму выработки называют часовой, если смена — сменной. Нормы выработки устанавливаются в натуральных единицах — тоннах, гектарах, центнерах, тонно-километрах и т.д. Применяются на полевых механизированных (посев, обработка почвы, уборка и т.д.), погрузочно-разгрузочных, конно-ручных и транспортных работах, а также на механизированных работах, выполняемых в стационарных условиях (зерноток, сортировка картофеля, цех по приготовлению кормов и т.п.). Когда производственные процессы выполняются коллективом исполнителей по принципу непрерывного потока или поточно-перевалочному, применяют комплексную норму выработки. Комплексная норма выработки представляет собой объем продукции (работы), который должен быть произведен коллективом исполнителей, работающих на едином наряде по принципу поточных линий, в конкретных производственных условиях за единицу рабочего времени.

Норма времени — это регламентированная величина затрат рабочего времени (в секундах, минутах, часах) на выполнение единицы работы или изготовление единицы продукции в конкретных производственных условиях. Норма времени может быть индивидуальной (в расчете на одного исполнителя) и коллективной, комплексной (на несколько исполнителей).

Комплексная норма времени — это рабочее время, необходимое для выполнения комплекса взаимосвязанных работ одного технологического назначения в расчете на конечный результат (например, затраты рабочего времени на проведение капитального или текущего ремонта трактора, на возделывание 1 га яровых зерновых и т.п.). Комплексной нормой времени является также норма трудоемкости продукции — обоснованная величина затрат труда (чел.-ч) на производство единицы продукции.

Нормы времени широко применяются для нормирования труда на ремонтно-механических, погрузочно-разгрузочных и строительных работах, в автотранспорте.

Норма обслуживания — количество объектов (предметов) труда, которое должен обслуживать один работник (или группа) в течение рабочей смены (рабочего дня) в конкретных производственных условиях. Объектами (предметами) труда могут быть животные, оборудование, рабочие места, производственная площадь. Нормы обслуживания применяются в животноводстве, подсобных отраслях, на общехозяйственных работах.

Норма численности работников — это обоснованное число исполнителей, одновременно участвующих в обслуживании какого-либо объекта на основе четкого разделения трудовых обязанностей. Нормы численности наряду с нормами выработки и обслуживания применяются на стационарных механизированных работах (картофелесортировальный пункт, кормокухня, доение коров), некоторых машинно-тракторных агрегатах.

Норма управляемости — оптимальное число работников, деятельностью которых может управлять один субъект в конкретных производственных условиях.

При нормировании труда в сельскохозяйственном предприятии могут устанавливаться длительного пользования, временные и разовые нормы труда. Нормы труда длительного пользования разрабатываются на работы, выполняемые по одинаковой технологии и при несущественно изменяющихся условиях производства. Такие нормы труда могут действовать не один год. Срок действия временных норм труда — не более 3 месяцев. Например, при уборке зерновых в неблагоприятных погодных условиях или проведении посева в весьма сжатые сроки. Разовые нормы труда устанавливаются на работы, носящие единичный характер (форс-мажор).

Нормы труда подразделяют на единые, типовые и местные. Единые нормы имеют обязательную силу и используются для нормирования одинаковых видов работ. Типовые — рекомендуются для нормирования наиболее распространенных видов работ в предприятиях на основе типовой технологии и организации труда с учетом конкретных условий. Местные нормы применяются для нормирования работ, специфичных для одного хозяйства или их группы, а также в тех случаях, когда организационно-технические условия позволяют устанавливать более прогрессивные нормы по сравнению с едиными и типовыми.

## 2 Вопрос 43: Дать характеристику адаптивным организационным структурам управления

Адаптивная организационная структура — гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур.

1) Проектная — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается.

Достоинства проектной оргструктуры

Проектная организационная структура обладает рядом неоспоримых преимуществ. А именно:

благодаря интеграции разнонаправленных усилий организации удается достичь более качественных результатов в рамках конкретного проекта;

комплексный подход к решению проблем и выполнению поставленных задач;

активизация деятельности руководителей, связанная с созданием проектных групп;

для решения поставленной задачи концентрируется максимум усилий;

высокая степень гибкости, которая выражается в способности к быстрой адаптации при изменении условий внутренней или внешней среды;

высокая степень личной ответственности как руководителя проекта, так и других его участников.

Недостатки проектной оргструктуры

Также у данного вида адаптивной организационной структуры есть некоторые недостатки. Вот основные из них:

при наличии нескольких проектов происходит дробление ресурсов организации, что усложняет ее функционирование и развитие как единого целого;

поскольку проектная оргструктура не является устойчивой, происходит дезориентация сотрудников, затрудняется осознание ими своего места в организации;

руководитель должен руководить не только непосредственно проектом, но также регулировать место подчиненной ему группы в организационной структуре предприятия;

трудности с эксплуатацией специалистов на перспективу;

если проектных структур несколько, может происходить дублирование функций.

2) Матричная — функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующей длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

В рамках матричной структуры сотрудник может входить параллельно в состав нескольких проектных групп, причем в одних он может быть простым исполнителем, а в других – руководителем проекта.

Преимущества матричной организационной структуры:

- активизация деятельности руководителей благодаря созданию программных подразделений и резкому увеличению контактов с функциональными подразделениями;
- гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются в сложности самой структуры, вызванной наложением большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией в ситуации отсутствия единоначалия.

3) Сетевая оргструктура.

Наиболее современной адаптивной организационной структурой является сетевая. Она противопоставляет должностной иерархии и функциональному разделению интеллектуальное сотрудничество и сетевую кооперацию. Такие преобразования вызваны тем, что на смену материальным активам как глобальному ресурсу пришел интеллектуальный потенциал.

В сетевой оргструктуре каждое звено управления рассматривается не как замкнутое самостоятельное подразделение, а как общедоступный ресурс. Подразделения взаимодополняют друг друга, что увеличивает общую полезность работы. Таким образом, иерархия управления размывается, а все менеджеры оказываются в равных условиях как носители знаний, опыта, капитала и так далее. Но это возможно реализовать только при условии налаженных сетевых связей.

Можно выделить несколько достоинств сетевой организационной структуры управления. А именно:

молниеносная реакция на изменения, которые происходят как во внутренней, так и во внешней среде;

возможность выбирать наиболее приоритетные виды деятельности на данный момент;

существенное сокращение расходов и ощутимое увеличение доходов;

исключение вероятности дублирования управленческих исполнительных функций;

широкие возможности для внутриотраслевого и межотраслевого партнерства.

Но есть и недостатки у сетевой организационной структуры управления. Вот основные из них:

нарушение принципов организационного сегментирования;

усиление рисков, связанное с зависимостью от кадрового состава и высокой вероятности текучести кадров;

отсутствие гарантированной социальной и материальной поддержки участников сетевой оргсистемы.

4) Кольцевая оргструктура.

К адаптивным организационным структурам относится также кольцевая. Эта концепция является одной из новейших, она зародилась в 80-е годы. В соответствии с ней на каждом управленческом уровне создается совет, в который входит руководитель и представители подразделений различных уровней (как правило, на уровень ниже и на уровень выше). При этом руководитель определенного уровня может принимать участие сразу в нескольких советах, что обеспечивает сцепление уровней в единую систему, которая получила название кольцевой.

### **3 Вопрос 51: Охарактеризовать социально-психологические методы управления**

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Данные методы ориентированы на использование моральных стимулов к труду и воздействуют на работника с помощью различных психологических приемов в целях превращения работы в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Менеджер воздействует на подчиненных личным примером, авторитетом, своими лидерскими качествами, убеждениями. Он заинтересовывает работников посредством воздействия на реализацию их собственных целей и потребностей.

Главная задача применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического микроклимата, формирование благоприятной корпоративной культуры, которые положительно влияют на производительность труда и эффективность деятельности организации.

Социальные методы воздействия характеризуют совокупность способов и приемов, посредством которых руководитель влияет на процесс формирования и развития производственных помех, шума (невербальные коммуникации) и на процессы общения.

Они включают:

- мероприятия по управлению карьерой сотрудников и регулирования квалификации работников;

- повышение жизненного уровня работников и улучшение жилищных условий;

- улучшение условий труда и дизайна рабочего места, охрана труда работников;

- обеспечение дополнительных социальных услуг (оплата проезда на место работы, путевки в санатории-профилактории и дома отдыха, содержание детских дошкольных учреждений и т. д.).

Психологические методы характеризуют регулирование взаимоотношений между работниками путем создания оптимального психологического климата в подразделении, а также воздействие на поведение отдельного индивида.

К психологическим методам управления относят:

- методы комплектования малых групп с целью противодействия возникновения неформальных организаций или групп;

- методы гуманизации труда – использование цвета, музыки для исключения монотонности рабочих операций, расширение творческих операций;

методы психологического побуждения (моральное поощрение, благодарность, похвала, награждение памятными знаками и подарками от компании и т. д.);

методы профессионального отбора и обучения работников – отбор работников с необходимыми психологическими данными (отсутствие конфликтности, коммуникабельность, целеустремленность, работоспособность и т. п.);

различного рода ритуалы и обряды, присущие данной организации и формирующие определенную культуру отношений, положительно сказывающуюся на управленческие процессы.

Использование данных методов воздействия дает возможность менеджеру не только сформировать более устойчивый коллектив работников, но и повысить их удовлетворенность трудом за счет ощущения ценности своей личности, значимости для организации и возможности оказания помощи другим людям наладить эффективный процесс коммуникаций и получить заряд положительных эмоций от достигнутых результатов деятельности в организации.

Социально-психологические методы управления требуют наличия соответствующих подготовленных и гибких руководителей, которые могут достаточно эффективно применять разнообразные подходы в управлении человеческими ресурсами, создать необходимые условия для самореализации личности, развития и использования творческих способностей работников при обеспечении устойчивого развития предприятия в условиях рыночных отношений.

## 4 Производственная ситуация 75

Решить производственную ситуацию.

Председателя сельскохозяйственного производственного кооператива на отчетном собрании подвергли резкой критике. Но большинство критических замечаний к нему непосредственно не относятся.

Как следует ответить на критические замечания?

Председатель должен отнестись к критике с использованием правила: если меня критикуют, значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

На мой взгляд, председатель должен проделать следующее:

1. Выслушать членов сельхозкооператива не перебивая.

2. Не поддаваться первоначальным, возможно, негативным эмоциям. Надо выдержать паузу и призвать на помощь конструктивное мышление, разум, чтобы правильно оценить критику и подобрать нужные слова.

3. Председателю нужно задать присутствующим уточняющие вопросы. Спокойным, ровным, не ироничным тоном можно поинтересоваться, что конкретно не устраивает человека, уточнить детали. Это поможет определиться со степенью справедливости критики, а также избежать попадания под психологический гнет.

4. Дать ответ на критику.

а) кратко резюмировать сказанное и по возможности признать критику – то есть принять на себя ответственность за исправление недостатков. Даже если критикующий ошибается, не следует торопиться давать ему отпор: полезно поддержать его попытку критически разобраться в деле. Не следует оправдываться. Делать этого нельзя, так как, во-первых, критикуемый изначально ставит себя в положение неправого, унижает свое достоинство, во-вторых, его оправдания чаще всего никому не нужны, их не слушают. Достаточно того, что он сам признал все то, в чем его обвиняют.

б) Сказать, что из предложенного критикующим может быть исправлено (сделано). Хорошее впечатление на людей производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства по поводу того, что будет сделано для улучшения дела, с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

Также для председателя хорошим выходом из сложившейся ситуации может быть высказывание благодарности критикующим его работникам: «Спасибо, что я об этом услышал именно от вас»; «Теперь я знаю, над чем мне надо работать...»; «Спасибо, теперь я знаю ваше мнение о...». Завершить разговор лучше всего, наверно, выражением надежды на дальнейшее плодотворное сотрудничество.

## 5 Задача 84

По данным годового отчета с-х предприятия рассчитать уровень рентабельности отрасли растениеводства, животноводства, по сельскохозяйственному производству.

Таблица 5.1 – Исходные данные

Вид продукции	Полная себестоимость реал., тыс. руб.	Выручено, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Уровень рентабельности, %
По растениеводству	107	96		
По животноводству	297	287		
По с/х производству				

### Решение

Находим по с/х производству в целом:

- полную себестоимость:  $C = 107 + 297 = 404$  тыс. руб;

- выручку:  $B = 96 + 287 = 383$  тыс. руб.

Прибыль (разность между выручкой и полной с/стоимостью):

- растениеводство:  $96 - 107 = -11$  тыс. руб;

- животноводство:  $287 - 297 = -10$  тыс. руб;

- в целом по с/х производству:  $383 - 404 = -21$  тыс. руб.

Уровень рентабельности (отношение прибыли к полной с/стоимости, выраженное в процентах):

- растениеводство:  $-11 / 107 * 100\% = -10,3\%$ ;

- животноводство:  $-10 / 297 * 100\% = -3,4\%$ ;

- в целом по с/х производству:  $-21 / 404 * 100\% = -5,2\%$ .

Полученные результаты сводим в таблицу.

Таблица 5.2 – Результаты работы с-х предприятия

Вид продукции	Полная себестоимость реал., тыс. руб.	Выручено, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Уровень рентабельности, %
По растениеводству	107	96	-11	-10,3
По животноводству	297	287	-10	-3,4
По с/х производству	404	383	-21	-5,2

Таким образом, как с/х производство в целом, так и каждая из отраслей были убыточны. В целом по с/х производству убыток составил 21 т.р., в том числе по растениеводству – 11 т.р., по животноводству – 10 т.р. Однако степень убыточности по отраслям существенно отличается. Если по растениеводству уровень убыточности составил 10,3% от полной себестоимости, то по животноводству – 3,4% от полной себестоимости. В

целом по с/х производству уровень убыточности составил 5,2%, что следует расценивать отрицательно.

### 6 Задача 97

По данным годового отчета с-х предприятия рассчитать степень использования трудовых ресурсов при условии, что средняя продолжительность смены – 8 часов, количество рабочих дней в году – 255.

1. Возможный фонд рабочего времени, тыс. чел./час.
2. Фактически отработано, тыс. чел./час.
3. Степень использования, %.

Таблица 6.1 – Данные годового отчёта

Показатели	Единица измерения	Количество
Среднегодовая численность	чел.	210
Фактически отработано	тыс. час.	550

#### Решение

1. Фактический фонд рабочего времени:

$\text{ФРВ} = \text{Средняя продолжительность смены} * \text{Количество рабочих дней в году} * \text{Среднегодовая численность работников} = 8 * 255 * 210 = 428400$  чел/час = 428,4 тыс. чел/час.

2. Фактически отработано работниками:  $\text{ФО} = 550$  тыс. чел/час.

3. Степень использования:

$\text{ФРВ} = \text{ФО} / \text{ФРВ} * 100\% = 550 / 428,4 * 100\% = 128,4\%$ .

Так как показатель степени использования рабочего времени превышает 100%, то работники работали сверхурочно (то есть больше установленной продолжительности рабочего дня в 8 часов в день).

### **Список использованных источников**

1 Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для студентов эконом. специальностей учреждений, обеспечивающих получение высш. образования / В.Ф.Володько. – 2-е изд. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2008. – 304 с.

2 Высокоморный В.И., Тоболич З.А Экономика агропромышленного комплекса. – Минск: РИПО, 2020. – 331 с.

3 Бусел, И.П. Экономика сельскохозяйственного предприятия с основами менеджмента / И.П. Бусел, П.И. Малихтарович. – Минск: Литература и Искусство, 2008. – 448 с.

4 Жудро, М.К. Экономика организаций АПК: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / М.К.Жудро. – Минск: ИВЦ Минфина, 2010. – 616 с.

5 Зеленовский, А.А. Экономика предприятий и отраслей АПК. Практикум: учеб. Пособие / А.А.Зеленовский, А.В.Королев, В.М.Синельников. – Минск: Издательство Гревцова, 2009. – 320 с.