**УТВЕРЖДАЮ**

**Председатель методической**

**комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_г.**

**ЗАДАНИЕ**

**для выполнения курсовой работы по дисциплине «Менеджмент»**

По теме: **«Культура управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии»**

На основании исходных данных: Годового отчета, положения об оплате труда, должностных инструкции, приказов, штатного расписания, собственных наблюдений при прохождении производственной практики на СПК «Обидовичи».

**Примерный план курсовой работы:**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ГЛАВА 2 Культура управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии

1. Сущность управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии
2. Значение культуры управленческого труда в управлении сельскохозяйственным предприятием
3. Наличие основных элементов культуры управленческого труда в работе руководителя сельскохозяйственного предприятия
4. Эффективность производительности управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии
5. Культура управленческого труда и пути повышения эффективности производства.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Список используемой литературы

Дата выдачи задания 08.09.2009

Срок сдачи

Преподаватель: Шепшелева Татьяна Григорьевна

Подпись учащейся\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Содержание:**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1

1.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ГЛАВА 2 Культура управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии

2.1 Сущность управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии

2.2 Значение культуры управленческого труда в управлении сельскохозяйственным предприятием

2.3 Наличие основных элементов культуры управленческого труда в работе руководителя сельскохозяйственного предприятия

2.4 Эффективность производительности управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии

2.5 Культура управленческого труда и пути повышения эффективности производства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перечень используемой литературы

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значение самому понятию управление. Руководители управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно.

Данное явление связано с тем, что с недавнего времени, деятельность предприятий во всём мире характеризуется ростом управленческого аппарата и затрат на него, ростом объёма административной работы, появлением новых видов управленческих функций на предприятиях, ростом объема информации и документооборота.

Необходимость совершенствования организации управленческого труда вызвала появление различная терминов и определений для обозначения совокупных действий по улучшению качества управленческой деятельности.

Одним из таких понятий является культура управленческого труда, являющаяся — фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Целью данной курсовой работы, является рассмотрение эффективности управленческого труда и методологических подходов к его оценке. То есть оценить работу руководителя, выделить критерии и показатели эффективности управленческого труда. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно определить его долю в полученном эффекте предприятия довольно проблематично. Эффективность труда в управлении не выступает непосредственно в виде произведенной на рабочем месте продукции.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Определить сущность управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии
2. Описать значение культуры управленческого труда в управлении сельскохозяйственным предприятием
3. Анализировать наличие основных элементов культуры управленческого труда в работе руководителя сельскохозяйственного предприятия
4. Определить эффективность производительности управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии
5. Указать пути повышения эффективности производства культуры управленческого труда.

Для проведения научного исследования темы курсовой работы использовались такие методы как:

* + Изучение литературы;
  + Изучение устава, должностных инструкций, положение об оплате труда, годовых отчетов за 2007-2008 год, организационно-распорядительных документов СПК «Обидовичи».
  + Наблюдения
  + Анализ данных таблиц, графиков, разных показателей.

Результат деятельности работников аппарата управления включен в общую эффективность работы предприятия. Как в затратах совокупного труда определенную часть занимает труд по управлению, так и определенную долю производственного эффекта необходимо отнести на счет управления.

Освящая в своей курсовой работе это понятие, я постаралась изложить его специфику, раскрыть сущность и содержание, а также принести примеры, которые, на мой взгляд, дают более полную характеристику и представление об изложенном материале.

**Глава 1**

* 1. **Организационно-экономическая характеристика предприятия СПК «Обидовичи»**

Юридический адрес:

213300, Могилевская область, Быховский район,

д. Обидовичи, ул. Советская,34А.

тел./факс (802231)38-193,38-182.

р/с №3012200720124

УНН 700084671

ОКПО03817221

В январе 1929 года организован колхоз имени А. Р. Червякова (позже 18-й Партсъезд), какой в 1932году объединял 44 хозяйства, а в 1939 году-160 хозяйств.

С 1935года колхоз«18-й Партсъезд » участвует во Всесоюзной сельскохозяйственной выставке.

СПК «Обидовичи» образован в 2003 году путём объединения двух хозяйств- колхозов «18-й Партсъезд» и «Искра». Дата регистрации 29ю05.2003.г. решение Могилёвского областного исполнительного комитета № 12-15. Согласно решения Облисполкома № 56 от 17.03.2008.г. СПК «Колхоз «Россия» был реорганизован и присоединен к СПК «Обидовичи».

Расположен в западной части района в 35 км от районного центра г. Быхов на трассе Санкт-Петербург-Одесса, граничите Рогачёвским районом Гомельской области Славгородским районом Могилёвской области. Центральная усадьба расположена в д. Обидовичи. СПК «Обидовичи» осуществляет сельскохозяйственную деятельность по производству и реализации продукции растениеводства элитхоз по картофелю и семеноводческое по зерновым культурам и животноводства - 7 животноводческих ферм по производству молока и выращиванию КРС и 1 свинофермы в д. Обидовичи. Форма собственности – частная.

Агроклиматические условия в сочетании с достигнутой окультуренностью земель являются объективной предпосылкой для получения высоких урожаев сельскохозяйственных культур.

Растительный покров на территории СПК очень разнообразный. Основная часть площади занята пашней и сенокосами. На пашне культивируются зерновые, кормовые и пропашные культуры.

По механическому составу почвы дерново-подзолистые, подстилаемые песком. Содержание гумуса 2,35 %,подвижных форм P205-188 мг/100 т почвы и К20 - 198/100 т почвы. Кислотность РН - 6,23.

# Таблица 1.1

**Состав и структура земельных угодий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид угодий | Прошлый год | | Отчетный год | | Отчетный в %  к прошлому |
| га | % | га | % | % |
| Общая земельная площадь | 10959 | 100 | 10959 | 100 | 100 |
| Сельскохозяйственные угодья– всего | 10101 | 92 | 10102 | 92 | 100.1 |
| из них: пашня | 5933 | 54.1 | 5933 | 54.1 | 100 |
| сенокосы | 2031 | 18.5 | 4084 | 37.2 | 201.1 |
| пастбища | 2052 | 18.7 | - | - | - |
| многолетние насаждения | 85 | 0.7 | 85 | 0.7 | 100 |
| Прочие | 858 | 8,0 | 857 | 8,0 | 99,9 |
| Освоенность | Х | 92 | Х | 92 | 100 |
| Распаханность | Х | 58,7 | Х | 58,7 | 100 |

Производственно-экономический потенциал. Общая земельная площадь - 10959 га. сельхозугодий -10102 га из них пашни - 5933 га Луговые угодья - 4084 га. Многолетние насаждения - 85 га. Бал плодородия с/х. угодий - 28,4, пашни- 31,7. Произошли некоторые изменения в составе и структуре земельных угодий в отчетном году по сравнению с базисным. На 0,1% увеличилась площадь сельскохозяйственных угодий, на 101,1% увеличилась площадь сенокосов, эта площадь увеличилась за счет площади пастбищ на 2052 га, состав прочих угодий уменьшился на ,01%. Освоенность и распаханность 92 и 58,7 % соответственно.

Ближайшими пунктами сдачи сельхозпродукции и пунктом материально-технического снабжения являются ОДО «Быховмолоко», Быхов РАЙПО, ОДО «Могилевский мясокомбинат», ОДО «Бобруйский мясокомбинат», ОДО «Могилевхлебопродукт», ОДО «Климовичский КХП».

Стоимость основных средств на 01.01.2008 года составляет-43970 млн.

руб.

В 2008 году производство валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах составила 9626 млн. руб.

Выручка от реализации в 2008 году составила 7571 млн. руб.

Таблица 1.2

**Динамика структуры основных показателей производственной деятельности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Прошлый год** | **Отчетный год** | **Прогноз текущего года** | **Отчетный к прошлому в %** |
| Валовое производство продукции всего, млн.р. в том числе: | 7462 | 9626 | 7460 | 129 |
| растениеводство | 4317 | 5798 | 4387 | 134,3 |
| Животноводство | 3145 | 3825 | 3073 | 121,6 |
| Реализация продукции, т |  |  |  |  |
| Зерновые всего | 321 | 409 | 380 | 127,4 |
| Рапс | 946 | 742 | 839 | 78,4 |
| Картофель | 25 | 39 | 31 | 156 |
| Скот и птица | 334 | 301 | 330 | 90,1 |
| Молоко | 4295 | 5318 | 5025 | 123,8 |



В отчетном году наблюдаются изменения динамики структуры основных показателей производственной деятельности. Увеличилось валовое производство продукции на 29,%, в том числе в растениеводстве на 34,3%, а в животноводстве на 21,6%. Увеличилась реализация зерновых на 27,4%, картофеля на 56% и молока на 23,8%. Уменьшилась реализация рапса на 21,6% и скота птицы на 9,9%.

Водные источники: на территории хозяйства протекает река Днепр, имеются ручьи и каналы. Основными водными источниками для обеспечения водой населения и скота являются буровые скважины и шахтные колодцы.

Поголовье КРС на 01.01.2008 г. - 1385 голов, в т.ч. коров - 1085 голов. Среднегодовой удой на 1 корову-7048 кг. Среднегодовой привес КРС - 550 гр. Поголовье на 100 га с/х. угодий - 37,3 голов КРС. Поголовье свиней-418 голов. Среднегодовой привес свиней - 330 гр.

Таблица 1.3

**Основные показатели деятельности предприятия по отрасли животноводства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Прошлый год | Отчетный год | Прогноз на  текущий 2010 г. | Отчетный в % к прошлому |
| Поголовье КРС всего, гол | 1369 | 1385 | 1405 | 101,2 |
| в т.ч. коровы, гол | 939 | 1085 | 1120 | 115,5 |
| Валовой надой, т | 4833 | 5940 | 6132 | 122,9 |
| Приплод, гол | 1373 | 1618 | 1670 | 117,8 |
| Удой на 1 корову, кг | 4289 | 7048 | 7253 | 164,3 |
| Валовой прирост всего, т |  |  |  |  |
| Основное стадо КРС | 750 | 761 | 793 | 101,4 |
| Свиноводство | 130,2 | 137,9 | 145 | 105,9 |
| Среднесуточный привес свиней, г | 254 | 330 | 370 | 130 |

Темпы роста показателей деятельности СПК «Обидовичи» по отрасли животноводства в отчетном году по сравнению с прошлым годом следующие: поголовье КРС увеличилось на 1,2%, в том числе количество коров увеличилось на 15,5%, соответственно росту поголовья коров увеличился показатель валового надоя на 22,9%, а так же приплода на 17,8% и удоя на одну корову на 64,3%. Показатели валового прироста увеличились для основного стада КРС на 1,4%, для свиноводства на 5,9%, среднесуточный привес свиней повысился на 30%.

Таблица 1.4

**Динамика показателей урожайности и себестоимости продукции растениеводства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателей | Прошлый  год | Отчетный год | Прогноз на текущий гjl. | Отчетный в % к прошлому |
| Урожайность: зерна, ц/ га | 31,7 | 56,4 | 59,2 | 177,9 |
| Картофеля, ц/ га | 228 | 366 | 389 | 160,5 |
| Кормовых корнеплодов ц/га | 462 | 467 | 470 | 101,1 |
| Себестоимость 1 ц: |  |  |  |  |
| зерна, тыс.р. | 209 | 346 | 290 | 119 |
| картофеля, тыс.р. | 365 | 237 | 235 | 64,9 |
| кормовых корнеплодов, тыс.р. | 75 | 69 | 65 | 92 |

Валовое производство зерна в весе после доработки и сушки за 2007 год составляет 9406 т. Урожайность 31,7 ц/га. Валовое производство картофеля за 2008 год - 2393 т. Урожайность 366 ц/га. Валовое производство кормовых 1867ц., при урожайности 467ц/га, что больше в отчетном году по сравнению с прошлым на 1,1%, при этом себестоимость 69 тыс.р., по сравнению с прошлым годом она уменьшилась на 8%.

Таблица 1.5

**Динамика основных производственных и экономических показателей деятельности предприятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.  измер. | Прошлый  год | Отчетный  год | Отчетный  в % к прошлому |
| Валовая продукция в  сопоставимых ценах | млн.р. | 7462 | 9626 | 129 |
| Стоимость товарной продукции | млн.р. | 4526 | 6760 | 149,4 |
| Среднесписочная численность  работников | чел. | 333 | 326 | 97,9 |
| Произведено продукции  на 1 работающего | т.р. | 22408 | 29527 | 131,8 |
| Сумма прибыли /убытка/ | млн.р. | 59 | 426 | 722 |
| в т.ч. растениеводство | млн.р. | 25 | 276 | 1004 |
| животноводство | млн.р. | 34 | 150 | 441 |
| Уровень рентабельности | % | 0,8 | 6,7 | 842 |
| в т.ч. в растениеводстве | % | 18,7 | 14,5 | 77,6 |
| в животноводстве | % | 0,98 | 6,6 | 673,5 |

Среднесписочная численность-326 человек в 2008 и 333 в 2007 году, этот показатель уменьшился на 2,1%.

Выручка от реализации в 2008 году составила 7571 млн. руб. Сумма прибыли увеличилась на 622% в отчетном году по сравнению с базисным. В том числе в растениеводстве на904 % и в животноводстве на 341%. Уровень рентабельности реализованной продукции в отчетном году составил - 6,7 %. Темп роста валовой продукции в сопоставимых ценах составил 29 % в отчетном году по сравнению с базисным.

Работа любой организации неизбежна, связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, на сколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит от человеческих ресурсов, их вклад в достижении целей организации и качество производимой продукции.

Кроме того для успешной работы предприятия необходимо иметь стратегическую цель, отталкиваясь от которой должна осуществляться работа всех кадров управления. При этом в их работе должно быть взаимодействие, соподчинение и согласие.

Схема соподчинения на предприятии СПК «Обидовичи» такова:

Структура предприятия СПК «Обидовичи» определяет место отдельных работников и коллективов при кооперации труда. Между этими работниками существуют горизонтальные и вертикальные связи. Данная структура соподчинения является линейно-функциональной. При такой структуре каждому вышестоящему руководителю делегируются полномочия в границах выполняемой функции. Здесь создаются предпосылки для компетентного решения задач, обеспечивается оперативность принятия решений и меньшая загруженность информационных каналов. В то же время при такой структуре не соблюдается принцип единоначалия, возможно дублирование и противоречивость решений, непропорциональная загруженность подразделений, требуется большая численность аппарата управления.

К достоинствам данной структуры следует отнести:

* Высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
* Уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
* Улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Недостатками линейно-функциональной структуры являются:

* Нарушение принципа единоначалия;
* Отсутствие тесного взаимодействия на горизонтальном уровне;
* Резкое увеличение загрузки руководителя организации по согласованию действий функциональных служб.

Центральная усадьба расположена в д. Обидовичи. СПК «Обидовичи» относится к Обидовичскому сельскому Совету. На территории землепользования размещен 21 населенный пункта с общей численностью населения 2279 человек, из них трудоспособных - 1152 человека.

СПК «Обидовичи» осуществляет сельскохозяйственную деятельность по производству и реализации продукции растениеводства элитхоз по картофелю и семеноводческое по зерновым культурам и животноводства - 7 животноводческих ферм по производству молока и выращиванию КРС и 1 свинофермы в д. Обидовичи. А так же кроме ферм на территории СПК «Обидовичи» расположены дет. сад, школа, сельский совет, 2 магазина, Филиал «Беларусьбанк», отделения связи, дом культуры, библиотека, комплексно-приемный пункт, аптека, больница, мех. двор, 16 сенажных ям, 8 сеновалов, зерноток, пилорама, 2 сушильные установки, 4 картофелехранилища, 6 центральных склад ГСМ. Выглядит данная схема следующим образом:

СПК «Обидовичи» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права и обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. СПК «Обидовичи» в своей деятельности руководствуется действующими на территории Республики Беларусь законами и на основании Устава предприятия (Приложение №1)

Общая численность населения 2279 человек, из них трудоспособных - 1152 человека. При этом в сельском хозяйстве занято 326 человек.

Таблица 1.6

**Характеристика трудовых ресурсов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Прошлый год | Отчетный год | Отклонение +, - | Отчетный в %  к прошлому |
| Валовая продукция, млн.р. | 7462 | 9626 | 2164 | 129 |
| в т.ч. растениеводство | 4317 | 5798 | 1481 | 134 |
| животноводство | 3145 | 3825 | 680 | 121,6 |
| Фонд оплаты труда, млн.р. | 2045 | 2074 | 29 | 101,4 |
| Среднегодовая численность  Всего чел. | 333 | 326 | -7 | 97,9 |
| в т.ч. растениеводство | 133 | 130 | -3 | 97,7 |
| животноводство | 200 | 196 | -4 | 98 |
| Среднемесячная з/плата  на 1 работника, тыс.р. | 511 | 530 | 19 | 103,7 |
| Отработано всего, ч.час. | 759000 | 730000 | -29000 | 96,2 |
| в т.ч. в растениеводстве | 334000 | 354000 | 20000 | 105,9 |
| в животноводстве | 425000 | 376000 | -49000 | 88,5 |
| Произведено валовой продукции  на 1 работающего т.р. | 22408 | 29527 | 7119 | 131,8 |
| в т.ч. в растениеводстве т.р. | 32458 | 44600 | 12142 | 137 |
| в животноводстве т.р. | 15725 | 19515 | 3790 | 124,1 |

Фонд заработной платы 2074 млн. Среднемесячная заработная плата 530 тыс. руб. в отчетном году. Произошли некоторые изменения в отчетном году по сравнению с прошлым увеличился показатель валовая продукция на 2164 млн.руб. или на 29%, в том числе в растениеводстве на 1487млн.руб. или 34%, а в животноводстве на 680 млн.руб. или 21,6%. Уменьшился показатель отработано в сельском хозяйстве на 29000 чел. часов или на 3,8 %, при этом в растениеводстве он увеличился на 20000 чел. часа или на 5,9%, а в животноводстве уменьшился на 49000 чел. часов или 1,5%. Проанализировав производительность труда, она увеличилась на одного работающего 7119 млн. руб. или 31,8 % не смотря на уменьшение отработанных чел. часов в сельском хозяйстве. В том числе в растениеводстве этот показатель увеличился на 37% и в животноводстве на 24,1%.

Для того чтобы сравнить эффективность работы СПК «Обидовичи» возьмем сумму прибыли за три года: в 2006 году она составила 38 млн. руб., в 2007 году – 59 млн. руб., в 2008 году – 426 млн. руб. Видны значительные увеличения прибыли из года в год, значит произошло увеличение выхода валовой продукции, повышение урожайности сельскохозяйственных культур, увеличение надоев на одну корову, среднесуточного прироста свиней и молодняка. Существует высокой организации работы всех структур в хозяйстве. Следовательно, такую динамику следует поддерживать и в дальнейшем при этом следует обратить внимание на управление предприятием, предать значение стилям и культуре руководства так, как этот фактор является наиболее важным при достижении поставленной цели.

Современное развитие показывает, что успешная работа зависит от грамотного руководства.

Стиль руководства, умение ставить и решать проблемы, способность оказывать влияние на формирование и развитие коллектива и каждого работника - всё это культура управленческого труда руководителя. Влияние культуры управленческого труда на трудовые процессы в организации является одним из важных моментов, который должен учитываться любым руководителем, как начинающим, так и имеющим опыт. Знание и правильное использование всех элементов культуры труда управленцем, будь то культура проведения совещаний или же организационная культура по подбору персонала приводит к положительным результатам повышения

**ГЛАВА 2. Культура управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии**

**2.1 Сущность управленческого труда и его особенности по сравнению с другими видами деятельности**

Современный аппарат управления представляет собой очень сложный механизм с разнородными функциональными обязанностями и различным содержанием работы. Система показателей должна быть универсальной применимой для различных сфер управленческой деятельности. Она тем активнее сыграет свою роль, чем объективнее будет характеризовать степень достижения выдвинутых задач.

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой – содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, то есть его предметом, средствами и самим трудом.

Основная цель управления, как токового, создание необходимых условий для реализации задач организации, «установление гармонии» между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Таким образом, управление – это, прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль над работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы – организационного, технического, экономического, социально-психического, правового характера. Это многообразие является важной особенностью управленческого труда.

Кроме этого, управленческий труд имеет свои специфические особенности в СПК «Обидовичи»:

* носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
* участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
* в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
* его результатом являются управленческие решения;
* средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
* это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений в СПК, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействия на людей, которые непосредственно должны их решать.

Именно эти обстоятельства требуют от СПК «Обидовичи» творческого подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами СПК, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

**2.2 Культура управленческого труда на сельскохозяйственном предприятии**

Управленческая деятельность – это, прежде всего осмысленная деятельность, цель которой поднять эффективность организации производства.

Отсюда и высокая требовательность к руководящему составу любого ранга, будь это директор, сельский бригадир, министр или руководитель фирмы в их руках находится успех дела благополучие людей, от их профессиональной подготовки, творческой инициативы, от умения строить взаимоотношения с людьми в решающей степени зависит успех любого дела или провалы в работе. Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок управленческой культуры.

Управленческие службы не только коренным образом отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как факторов повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управление организацией.

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура.

Слово «культура» означает воспитание, образование, развитие. Термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Осмысливая изложенное, управленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

* юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
* моральные нормы - регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
* организационные нормы - устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
* экономические нормы - регулируют экономическую деятельности организации.

**2.3 Наличие основных элементов культуры управленческого труда в работе руководителей**

Имеются различные виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующих деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда в

итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

Основные элементы культуры управленческого труда

* Личная культура менеджера
* Культура содержания рабочего места
* Рациональное распределение рабочего времени
* Культура в работе с письмами клиентов и других лиц
* Культура проведения массовых мероприятий
* Организационная культура
* Культура приема посетителей
* Культура речи

*Личная культура*. Включает в себя уровень квалификации; Этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным. Что сочетается в полной мере в руководителе СПК «Обидовичи».

*Рациональное распределение рабочего времени*. Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

* работа с документами;
* работа с кадрами;
* решение социально- экономических вопросов;
* решение коммерческих вопросов;
* совещания, переговоры;
* непроизводительные затраты времени;
* неуточненное время.

Руководитель СПК «Обидовичи» в то же время учитывает и планирует не только рабочее, но и свободное время.

*Культура содержания рабочего места*. Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Это не правильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком- либо одном деле; ухудшаются санитарно- гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы.

Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы.

Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку, заменить вышедшую из строя мебель.

Руководитель СПК «Обидовичи» содержит порядок на столе и что касается рабочего места, использует его рационально.

*Культура проведения массовых мероприятий*. Речь идет, прежде всего, о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед.

*Культура приема посетителей*. Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников, как по личным, так и по служебным вопросам, что так же частично соблюдает руководитель СПК «Обидовичи».

Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинета открыты для посетителей в любое время, когда они на месте (принцип «открытых дверей»). Такой подход оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.

Другие устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это не значит, что прием следует перенести на другое время. Прием должен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из заместителей). Идти на срыв приема руководитель, не должен ни при каких обстоятельствах, что не соблюдает руководитель СПК «Обидовичи». Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

*Культура работе с письмами*. В СПК «Обидовичи» входят обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагировать на них, обязательный ответ на каждое письмо.

*Культура речи*. Около 80% рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить является важной составной частью культуры труда менеджера.

*Организационная культура руководителя*. Она определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организаторские процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ.

Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

*Поведенческие элементы.*

1. *Инициативность* – в руководителе СПК «Обидовичи»проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Т.е. руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

2. *Информированность* - позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие - второстепенное.

3. *Защита своего мнения* - руководитель СПК «Обидовичи» предполагает занятие определенной позиции. Такой тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения.

4. *Разрешение конфликтных ситуаций* - в зависимости от способа  
разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов,  
порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих и  
консервативных начал. Руководитель СПК «Обидовичи», способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение.

5. *Принятие решений* - эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем либо такое право предоставляется другим членам коллектива. Руководителем СПК «Обидовичи» осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализация управленческих решений.

6. *Критический анализ*-совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет, прежде всего, о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель - подчиненный.

**2.4 Эффективность управленческого труда на предприятии**

Эффективность управленческого труда в СПК «Обидовичи» - это соотношение ее полезного результата и объема использованных или затраченных для этого ресурсов. Формирование и реализация полезного эффекта управленческой деятельности выступает как длительный процесс, растянутый иногда на месяцы и даже годы. Оценить эффективность управления значительно сложнее, чем эффективность производства. Процесс управления можно разбить на отдельные этапы и операции, выделяя при этом взаимосвязанные между собой промежуточные (локальные) и конечные результаты деятельности органа управления в целом и его отдельных звеньев. Промежуточные результаты неодинаковы по своей значимости. Главные из них - обобщения, новые идеи, концепции, воплощенные в соответствующих решениях и планах. Кроме того, каждое звено управления, а также отдельные специалисты подготавливают для руководства разработки, нормативные и справочные материалы. Эти промежуточные результаты называются вспомогательными. Однако их качество во многом предопределяет результативность управления в целом и должно быть предметом соответствующего анализа и оценки.

Обобщающие оценки эффективности управленческой деятельности выражают конечные результаты функционирования управляемого объекта - предприятия. Можно принять хорошее своевременное решение, сбалансированный план. Однако это еще не гарантирует высокую эффективность: нужны организационные, контрольные, стимулирующие, воспитательные меры воздействия на коллектив, чтобы реализовать намеченные цели с наименьшими затратами. Сами по себе управленческие решения или план — только предпосылка для получения полезного эффекта производственной деятельности совокупного работника, частью которого выступает управление. Нельзя ожидать высокой эффективности, если принятый план или решение плохо обоснованы, не обеспечены ресурсами. Но хороший план или решение также могут быть не выполнены из-за невысокого уровня организаторской работы на последующих этапах.

Различают два вида эффективности управленческой деятельности: экономическую и социальную. Их самостоятельность, конечно, относительна, так как они находятся в тесном единстве и взаимосвязи. По своей роли в обеспечении гармоничного функционирования в обществе они не равнозначны: социальная эффективность как обобщающая, конечная, и в этом смысле главная; экономическая - как первичная, исходная, и в этом смысле основная. На современном этапе наибольшее развитие получил критерий экономической эффективности управленческого труда, поскольку он позволяет количественно измерить эффективность в сфере труда.

Основой для оценки экономической эффективности управленческого труда является отношение суммы затрат на управление к объему производства или к стоимости единицы продукции. При этом очень важно учитывать такие характеристики:

* Соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда;
* Соотношение объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда;
* Соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление
* Эффективность управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления.

Считается, что эффективность управления в СПК «Обидовичи» представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. Таким образом, результаты труда, работников аппарата управления, выражаются через конечные результаты деятельности системы любого уровня, а совершенствование системы управления способствует повышению эффективности производственной деятельности, обеспечивая высокий конечный результат. Главная задача системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Однако для сравнения этих различных показателей управляемой системы и выделения из них лучших, необходимо располагать каким- то измерителем. Ведь различные свойства и параметры деятельности субъекта и объекта управления зачастую не согласуются между собой, находятся в диалектическом противоречии, в связи, с чем существует проблема определения предпочтительного показателя, который и явился бы таким измерителем, характеризующим эффективность управления, т.е. критерием эффективности.

В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Так как повышение эффективности системы управления организацией предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологии деятельности непосредственно управляющих и управляемых структур в целях достижения последними управленческо-производственных результатов с заданным критерием или системой критериев, то в качестве таковых могут выступать критерии рациональной и качественной организации системы и ее составных частей, управленческого труда и процесса управления. Показатели же, их характеризующие, могут иметь количественное и качественное содержание, которые, в свою очередь, определятся числовой или предметно производственной, экономической, статистической и математической интерпретацией. Кроме того, содержание и характер, как критериев, так и признаков выражается посредством своих, нередко специфических, форм способов идентификации и процедуры, реализация которых может быть осуществлена на инструктивно методической или регламентированной основе.

**2.5 Эффективность менеджмента и пути ее повышения эффективности управления**

Повышение эффективности управления является необходимой составляющей успешной деятельности любого предприятия.

В настоящее время на СПК «Обидовичи» существует множество способов повышения эффективности менеджмента, каждый из которых направлен или на самого руководителя, его личные и профессиональные качества, или на какой-либо элемент управленческой деятельности.

Работа над повышением эффективности управления может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

Рассмотрим наиболее общие пути повышения эффективности управления в данный период для СПК «Обидовичи»:

1. Совершенствование структуры управления, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководства с учетом квалификаций и личных качеств.
2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.
3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями.
4. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.
5. Система постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.
6. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.
7. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание нормально благоприятного социально-психологического климата.
8. Работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В период формирования рынка возникла необходимость увязки нового качества труда управленческого персонала, повышения роли его творческой, интеллектуальной составляющей с меняющимися условиями экономического роста, с осознанием объективного характера развития общественной организации труда.

Наиболее слабым звеном в СПК «Обидовичи» эффективности труда персонала управления является недостаточная разработка методологии количественного измерения затрат и результатов труда. Основная проблема оценки эффективности управленческого труда состоит в определении его доли в полученном эффекте предприятия, объединения, отрасли.

Учитывая специфический характер труда управленческих работников и его неоднозначное влияние на конечные производственные результаты, оценку эффективности следует производить комплексно, выделяя в качестве объектов оценки: совокупного работника; коллектив служащих функционального подразделения; индивидуального работника.

Повышение эффективности труда управленческого персонала и получение конкретных ее оценок - проблемы, от правильного решения которых во многом зависит развитие рыночных отношений в обществе.

На современном этапе в СПК «Обидовичи» становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно руководить и создавать благоприятные условия труда, по этому изучение такой науки как управление, является ключом к успеху деятельности предприятия.

Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создавать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении своих обязанностей наиболее эффективно.

Соотношение элементов эффективности указывает на следующие возможности ее повышения: при неизменных затратах и повышении эффекта; при неизменном эффекте и сокращении затрат; при более быстром увеличении эффекта по сравнению с ростом затрат.

Без сомнения, культура управленческого труда – есть понятие многообразное, характеризующееся множеством показателей и определений. Рассмотренные мной характеристики культуры управленческого труда на СПК «Обидовичи» в данной работе затронули лишь «верхушку айсберга». Однако, уделив внимание таким элементам управленческой культуры как, нормы, лежащие в ее основе, деление ее на личную и организационную по детальная характеристика каждого подразделения с описанием сущности его элементов, я считаю, что цель раскрыть сущность и содержание данного понятия, была мною достигнута.

**ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Воробьев Л.А Основы управления производством // Учебное пособие.- Мн.: Ураджай, 1996.
2. Воробьев Л.А. Менеджмент организации// Учебное пособие .- Мн.: Дизайн ПРО 1999.
3. Гончаров В.И. Основы менеджмента// Учебное пособие. - Мн.: ООО Современная школа.
4. Ефимчик Е.Е Основы менеджмента// Учебное пособие . - Мн.: Информпресс.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента// Учебное пособие. - Мн.: Новое знание.
6. Королев Ю.Б. и др. Менеджмент в АПК// Учебник.- М.: Колос, 2003
7. Мескон и др. Основы менеджмента : Дело, 1997.
8. Пошатаев А.В., Беспалов В.А. Управление на сельскохозяйственных предприятиях. Учебное пособие.- М.: ВО Агропромиздат, 1980.
9. Феденя А.К. Основы менеджмента// Учебное пособие.- Мн.: Беспринт, 2003.
10. Феденя М.И. Организация производства и управление предприятием// Учебное пособие.-Мн.: ТнтраСистемс, 2004.