Министерство образования Российской Федерации

ФГОУ ВПО Оренбургский Государственный Аграрный Университет

Кафедра экономической теории и управления

**Курсовой проект**

на тему:

"Руководитель в системе управления.

Требования к руководителю-профессионалу"

Оренбург-2009

Содержание

Введение

1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО "Новый путь"

1.1 Современное состояние ОАО "Новый путь"

1.2 Анализ отрасли растениеводства в ОАО Новый путь"

1.2.1 Оплата труда работников занятых в растениеводстве

1.3 Анализ отрасли животноводство в ОАО "Новый путь"

1.3.1 Оплата труда работников ОАО "Новый путь" занятых в животноводстве

1.4 Экономическая эффективность производства хозяйственной деятельности

1.5 Анализ трудовых ресурсов в ОАО "Новый путь"

2. Кадры управления и их состав

2.1 Состав кадров управления предприятия

2.2 Функции руководителей производственных подразделений, отделов и служб ОАО "Новый путь"

3. Совершенствование требований к руководителю-профессионалу

3.1 Компетентность руководителя

3.2 Организаторские способности

3.3 Качества хорошего администратора

3.4 Руководитель - социальный лидер

3.5 Расчет экономической эффективности управленческого труда

Заключение

Список литературы

## Введение

Обучение руководителей в нашей стране остается проблемой для высших учебных заведений и бизнес - школ. Тому есть несколько причин как социального так и научного характера. Социальная причина состоит в отсутствии в Росси традиции подготовки руководителей для бизнес-организаций. Наша страна находиться на этапе формирования собственного формата экономики. Ученые спорят о том, как какому типу социально - экономических систем можно отнести сегодня Россию. Этот вопрос далек от разрешения. Однако проблемы, требующие сегодня решения, очевидны всем. В частности, такой проблемой является менеджмент, управление в новых экономических условиях. В советском союзе существовала система подготовки руководителей, однако она непригодна для сегодняшнего дня.

Обучение руководителей ведется по разным программам. В учебных планах особое внимание уделяется проблемам межличностных отношений, деловому общению, управление коллективом и отдельными работниками, реализации и разработки стратегии предприятия и др.

Главной задачей академий, институтов и школ управления АПК и повышение квалификации - подготовка менеджеров агробизнеса, а так же обучение уже работающих руководителей по вопросам организации бизнеса и предпринимательства, менеджмента, маркетинга т.д.

Цель моей курсовой работы раскрыть роль руководителя в системе управления, какие требования предъявляться для его успешной работы.

Объектом моего исследования стало предприятие ОАО "Новый путь". Источник информации годовые отчеты, журналы, учебная литература.

## 1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО "Новый путь"

## 1.1 Современное состояние ОАО "Новый путь"

ОАО "Новый путь" создано путем реорганизации в форме преобразования 13 июля 2003 года. В реестре акционеров ОАО "Новый путь" внесены 299 физических лиц и 1 одно юридическое лицо - ОАО "Дубиновское ХПП", которому принадлежит 51%, что составляет 21063 шт. акции.

Открытое акционерное общество "Новый путь" расположено на территории Кувандыкского района Оренбургской области в селе Мухамедьярово. Хозяйство находится на удалении в 35 км от районного центра г. Кувандыка, в 165 км от областного центра - г. Оренбурга. Связь с районном и областным центрами осуществляется по автодорогам с твердым покрытием.

Хозяйство имеет зерно-животноводческое производственное направление. На территории хозяйства расположено 2 населенных пункта - с. Мухамедьярово и п. Индустрия, входящих в Администрацию Мухамедьяровского сельского совета.

Территория ОАО "Новый путь" находиться в степной зоне, в полосе типчаково-ковыльных степей. Почвенный покров представлен преимущественно чернозёмом обыкновенным слабосреднемытым, тяжелосуглинистыми. На территории хозяйства в слабой степени развита овражно-балочная сеть. Так же на территории хозяйства имеется 3 пруда. Климат района землепользования континентальный. Средняя многолетняя годовая температура воздуха в районе составляет +2,2°, средняя температура самого холодного месяца января - 15,7°, асамого жаркого июля +20,9°. Минимальная температура января в отдельные годы доходит до - 45°, максимальная температура июля до +39°. В целом природно-климатические условия оцениваются как хорошие для проживания населения и ведения сельского хозяйства.

Основными видами деятельности ОАО "Новый путь" являются:

производство, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции в соответствии с местными природными и экономическими условиями и конъюнктурой рынка на основе эффективного использования земли и других ресурсов;

закупка зерна, зерновых масличных культур, торговая, закупочная, сбытовая деятельность, создание оптово-розничных подразделений, в том числе с правом реализации за валюту в соответствии с действующим законодательством;

иные виды сельскохозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законными актами РФ.

ОАО "Новый путь" планирует и осуществляет свою производственно - хозяйственную деятельность, а также социальное развитие.

Для осуществления производственно - хозяйственной деятельности ОАО:

самостоятельно разрабатывает и реализует программу социального и экономического развития, определяет производственные направления, структуру производственной продукции, посевную площадь, поголовье животных, направления капитальных вложений;

заключает договоры с органами материально - технического снабжения, с предприятиями, объединениями, иными производителями продукции, торговыми структурами на приобретение обмена материальных ресурсов, оборудования и основных средств;

производит строительство и приобретение основных средств, необходимых для расширенного воспроизводства;

приобретает и продает иностранную валюту и совершает сделки с иностранной валютой согласно действующего законодательства;

приобретает земельные участки для осуществления сельскохозяйственного производства, а также для иных целей, связанных с предметом деятельности сельского хозяйства;

осуществляет иные действия, оговоренные в других статьях настоящего устава действующего законодательства.

Предприятие работает на принципах полного самофинансирования. Вся деятельность осуществляется за счет заработанных им средств. Учредительным документом общества является его устав. Высшим органом управления считается общее собрание акционеров, которое избирает совет акционеров и генерального директора общества. Все решения совета принимаются простым большинством голосов членов.

Общая долевая собственность, составляющая Уставный капитал общества, делится на обыкновенные акции. Номинальная стоимость каждой одна тысяча рублей. Владельцами имущественных паев и земельных долей пропорционально их стоимости выдаются акции общества. Одна акция дает право одного голоса на собраниях акционеров.

Схема структуры управления предприятия представлена на рис.1.

Собрание акционеров

Совет директоров

Генеральный директор

Зоотехник

Главный агроном

Главный инженер

Главный бухгалтер

Веттехник

Бригадир полеводства

Заведующий МТМ

Мастер-наладчик

Общая бухгалтери

Рисунок 1 - Схема структуры управления ОАО "Новый путь"

Сельское хозяйство - одно из ведущих звеньев АПК, так называемая жизнеобеспечивающая сфера. От уровня и степени развития сельского хозяйства зависит социальное и политическое положение страны, физическое состояние нации. С развитием сельского хозяйства зависит политическая стабильность общества, а также продовольственная проблема, являющаяся актуальной во все времена, так как от неё зависит продовольственная безопасность, и независимость страны.

Сельское хозяйство являясь ведущим звеном агропромышленного комплекса в свою очередь состоит из 2 отраслей: растениеводство и животноводство. Состояние этих отраслей в настоящее время рассмотрим на базе ОАО "Новый путь".

В ОАО "Новый путь" важным средством производства является земля, функционирующая одновременно как предмет труда и как средство труда. Сельскохозяйственные угодья - это земли, систематически используемые в производстве продукции. К основным видам сельскохозяйственных угодий относятся: пашня, залежи, сенокосы, пастбища, насаждения. Процентное соотношение площадей разных угодий в составе общей земельной площади или площади сельскохозяйственных угодий называется структурой земельных фондов или структурой сельскохозяйственных угодий. Рассмотрим состав и структуру земельных угодий более подробно на примере таблицы 1.

**Таблица 1. - Состав и структура земельных угодий ОАО**

**"Новый путь"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды земельных угодий | 2005г. | | 2006г. | | | 2007г. | |
|  | Площадь, га | в% к итогу | Площадь, га | в% к итогу | Площадь, га | | в% к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 |
| Общая земельная площадь | 9524 | 100 | 9524 | 100 | 9524 | | 100 |
| Продолжение таблицы 1. | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 |
| Сельскохозяйственные угодья  из них: пашня  сенокосы  пастбища | 9065  4823  468  3774 | 95,2 50,5  4,9  39,6 | 9065  4823  468  3774 | 95,2 50,5  4,9  39,6 | 9065  4823  468  3774 | | 95,2 50,5  4,9  39,6 |
| Площадь леса | 328 | 3,4 | 328 | 3,4 | 328 | | 3,4 |
| Пруды и водоемы | 3 |  | 3 |  | 3 | |  |
| Приусадебные участки, сады и огороды работников хозяйства | 67 | 0,7 | 67 | 0,7 | 67 | | 0,7 |
| Прочие | 48 | 0,6 | 48 | 0,6 | 48 | | 0,6 |

Рассматривая структуру земельных угодий ОАО "Новый путь" можно отметить следующее: общая площадь земель за анализируемый нами период осталось неизменной. ОАО "Новый путь" располагает землями почти полностью пригодные для сельскохозяйственного производства. В структуре угодий наибольший процент занимает площадь пашни (50,5%). Это говорит о том, что резервы для освоения новых земель и расширения площади пашни здесь весьма ограничены. Этот вид угодий составляет основную часть земель и является самым востребованным для ОАО "Новый путь". Наличие в хозяйстве сенокосов и пастбищ создает благоприятное условие для развития скотоводства. На приусадебных участках, садах и огородах работников хозяйства население возделывает в основном картофельную культуру.

Руководство ОАО "Новый путь" в перспективе планирует провести почвозащитные севообороты с полосным размещением паров и посевов, а также уже созданы буферные полосы многолетних трав. Такая система мероприятий является надежным орудием борьбы с засухой, эрозией почв и способствует наиболее правильному использованию земель.

## 1.2 Анализ отрасли растениеводства в ОАО Новый путь"

Растениеводству, как важнейшей отрасли материального производства, принадлежит значительная роль в развитие человеческого общества. Производство продуктов питания является первым условием жизни непосредственных производителей и всякого производства вообще.

Товарная продукция - это часть валовой продукции, которая предназначена для продажи по всем каналам. Основной товарной продукцией растениеводства в ОАО "Новый путь" является зерно. Поэтому под зерновые культуры отводятся более 75% посевных площадей. Более подробно состав и структуру посевных площадей рассмотрим в таблице 1.2

**Таблица 2. - Состав и структура посевных площадей с/х культур в ОАО "Новый путь"**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сельскохозяйственные культуры | Площадь, га | | | Структура,% | | |
| 2005 г. | 2006г. | 2007 г. | 2007г. | 2006 г. | 2007 г. |
| Зерновые и зернобобовые - всего | 3273 | 3313 | 2720 | 81,3 | 76,5 | 78,7 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| озимая рожь | 210 | - | - | 6,4 | - | - |
| озимая пшеница | 151 | - | 250 | 4,6 | - | 9,2 |
| яровая пшеница | 1408 | 2147 | 1660 | 43,0 | 64,8 | 61,0 |
| овес | - | 256 | 200 | - | 7,7 | 7,4 |
| ячмень | 1180 | 615 | 610 | 36,1 | 18,6 | 22,4 |
| гречиха | 324 | 295 | - | 9,9 | 8,9 | - |
| Подсолнечник | 471 | 476 | 300 | 11,7 | 11,0 | 8,7 |
| Однолетние травы | 40 | 289 | 388 | 1,0 | 6,7 | 11,2 |
| Многолетние травы | 241 | 250 | 50 | 6,0 | 5,8 | 1,4 |
| Всего посевов | 4025 | 4328 | 3458 | 100 | 100 | 100 |

Из таблицы 2. видно, что за анализируемый период наблюдается тенденция снижения площадей, занятых под зерновыми. Снижение составляет 553 га или 2,6%. Существенные изменения произошли в составе фуражных культур: с 2006 года начали возделывать овес и ее площадь составила 256 га. Но перестали возделывать с 2006 года озимую рожь. Так же сложилась противоположная картина с многолетними травами. Так уменьшение площадей, занятых под ними за 3 года составило 191 га, что на 4,6 меньше, чем в 2005 году. Это связано с тем, что с 2005 года начали сеять в хозяйстве однолетние травы, а именно суданскую траву для улучшения кормовой базы, и в 2007 году ее площадь составила 388 га, что на 348 га или на 10,2% больше чем в 2005 году. Преимуществами такого решения является то, что, увеличивая площадь, руководство ОАО "Новый путь" действительно увеличивает и улучшает кормовую базу для производства продукции козоводства.

Рассмотрим также динамику урожайности валового сбора сельскохозяйственных культур. Увеличение их производства возможно, в основном, путем повышения урожайности на основе повышения культуры земледелия. Так как ОАО "Новый путь" находится в районе недостаточного увлажнения, то весь комплекс агротехнических мероприятий направлен, прежде всего, на сохранение и рациональное использование почвенной влаги. Из агротехнических мероприятий наиболее действенным средством накопления и сохранения влаги являются чистые пары. Причем положительные свойства чистых паров за год не используется и оказывает свое действие в последующие годы.

Следует отметить, что в ОАО "Новый путь" на урожайность зерна оказывает существенное влияние возросшая за эти годы культура земледелия.

**Таблица 3. - Динамика урожайности и валового сбора сельскохозяйственных культур.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды культур | Урожайность, ц. /га | | | | Валовой сбор, ц | | | |
| 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2007г. в% к 2005г. | 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2007г. в% к 2005г |
| Зерновые и зернобобовые - всего  в том числе:  озимые зерновые  яровые зерновые | 7,1  11,0  6,6 | 10,0  10,0 | 10,0  16,1  9,4 | 133,3  146,4  74,2 | 24498  4193  20305 | 35535  35535 | 28678  4026  24652 | 117,1  96,0  121,4 |
| Подсолнечник | 4,6 | 5,1 | 4,9 | 106,5 | 2415 | 2689 | 1485 | 61,5 |
| Многолетние травы | 9,3 | 9,6 | 10 | 107,5 | 2250 | 2400 | 500 | 22,2 |
| Однолетние травы | - | 4,5 | 10,7 | - | 400 | 1800 | 4170 | 1042,5 |

Анализируя таблицу 3., можно сделать следующий вывод о том, что основной продовольственной культурой для ОАО "Новый путь" является яровая пшеница. Валовой сбор яровых за анализируемый период увеличился на 21,4%. Из таблицы видно, что валовой сбор подсолнечника сократился на 38,5% за счет уменьшения площади посева на 171 га.

Также за эти три года увеличилась урожайность многолетних трав 0,7%, но при этом уменьшился валовой сбор на 77,8%. Увеличилась урожайность однолетних трав на 6,2ц/га. И как следствие, это, вместе с увеличением посевных площадей, привело к увеличению валового сбора на 924,5%.

Всё это связано с тем, что ОАО "Новый путь" решило увеличить объем производства зерновых культур и производства таких кормовых трав, как эспарцет и суданка для увеличения кормовой базы. Преимуществами такого решения является то, что руководство ОАО "Новый путь" действительно увеличивает и улучшает кормовую базу для выращивания молодняка мелкого рогатого скота, ведь такая трава, как суданка скашивается за сезон несколько раз, что дает увеличение получаемого урожая, не увеличивая при этом площадь посевов.

Также рассмотрим обеспеченность ОАО "Новый путь" тракторами и комбайнами (табл.1.4).

**Таблица 4. - Показатели обеспеченности ОАО "Новый путь" тракторами и комбайнами**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007 г. в% к 2005 г. |
| На 1 га сельхозугодий приходится: машин и оборудования, руб. /га | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 82,0 |
| Приходится тракторов на 1000 га пашни, шт. | 8,5 | 7,5 | 7,0 | 82,0 |
| Нагрузка пашни на 1 трактор, га | 117,6 | 134,0 | 142,0 | 121,0 |
| Приходится на 100 тракторов, шт.:  плугов  культиваторов  сеялок | 4,1  7,0  9,8 | 3,4  3,4  9,5 | 3,1  3,0  9,3 | 76,1  42,9  94,9 |
| Приходится зерноуборочных комбайнов на 1000 га посевов зерновых культур, шт. | 3,7 | 3,0 | 2,9 | 78,4 |
| Нагрузка посевов зерновых культур на 1 зерноуборочный комбайн, га | 273,0 | 331,3 | 340,0 | 124,5 |

Из таблицы 4. видно, машинно-тракторный парк ОАО "Новый путь" находится в тяжелом состоянии. С каждым годом идет сокращение тракторов, это снижение составило за три года 18%. Аналогичная картина складывается и с зерноуборочными комбайнами. За анализируемый период они уменьшились на 21,6%. Приобретение новой техники в ближайшее время не ожидается, и хозяйству приходится работать в таких тяжелых условиях.

## 1.2.1 Оплата труда работников занятых в растениеводстве

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работника фирмы, выполняя воспроизводственную, стимулирующую, социальную и учетную функции. Воспроизводственная заключается в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы, стимулирующая - направлена на повышение заинтересованности работников в развитии производства, социальная - способствует реализации принципа социальной справедливости, учетная - характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Рациональная организация труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынках труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Цель рациональной организации труда - обеспечения соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т.е. установления соответствия и между мерой труда и мерой соответствия.

Оплата труда членов бригад на с/х. работах в растениеводстве производится по сдельно-премиальной, повременно-премиальной и повременной оплатам труда. До расчета за продукцию членам ОАО "Новый путь" выдается заработок в счет оплаты за продукцию по сдельным, повременным расценкам за объем выполненных работ исходя из тарифных ставок и штатного расписания, настоящего положения и норм выработки. Для заинтересованности и поддержания трудовой дисциплины, выполнения норм выработки разрешено при повременной работе премировать за добросовестный труд до 50% и на сдельных работах до 100% от сдельного заработка с выплатой в конце года.

На уборке урожая зерновых, силосных и химической прополке посевов установлена оплата за н/смену 250 руб. плюс за качество выполненных работ премия работникам ОАО "Новый путь" до 100% от сдельного заработка.

Расчет за продукцию 20% от валового сбора производиться после окончания уборки и важнейших работ незавершенного производства (вспашка зяби, черных паров, посев озимых и т.д.)

Оплата труда временных рабочих производится за объем выполненных работ по установленным расценкам. Доплата за продукцию, премии, которые начисляются основным рабочим, временным рабочим не выплачиваются и между членами данной бригады, отряда, звена не распространяются. Наряду с денежной оплатой, как материальное стимулирование производится натуральная оплата зерном и сеном.

## 1.3 Анализ отрасли животноводство в ОАО "Новый путь"

Животноводство - отрасль сельского хозяйства, занимающаяся разведением сельскохозяйственных животных для получения животноводческой продукции. Эффективность отрасли животноводства также зависит от природных факторов. Так, например, температурный режим обусловливает продолжительность стойлового периода содержания животных.

Народно-хозяйственное значение этой отрасли определяется тем, что она является источником таких продуктов питания как мясо, а также сырьё для легкой и перерабатывающей промышленности. Рассмотрим состояние данной отрасли на базе ОАО "Новый путь", в таблице 5.

**Таблица 5. - Динамика поголовья скота и его структура в хозяйстве.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы скота | Наличие поголовья на конец года, гол. | | | Структура по годам,% | | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. |
| Крупный рогатый скот  в том числе:  коровы  быки-производители  нетели  телки старше 2-х лет | 5  5 | 6  6 | - | 100  100 | 100  100 | - |
| Свиньи  в том числе:  хряки  свиноматки | 208  6  10 | 208  6  10 | - | 100  2,9  4,8 | 100  2,3  3,9 | - |
| Козы  в том числе:  козлы-производители  козоматки | 2399  34  1143 | 2315  60  1455 | 2317  60  1455 | 100  1,4  47,6 | 100  2,6  62,8 | 100  2,6  62,8 |
| Лошади, всего | 11 | 11 | 10 | 100 | 100 | 100 |

Анализируя таблицу 5. можно отметить, что динамика поголовья существенно изменилась, за исключением поголовья коз. Важное место в структуре животноводства до 2007 года занимала отрасль свиноводства. Свиноводство играла существенную роль в мясном балансе ОАО "Новый путь". Самое главное место в течение 2005-2007 занимало козоводство.

## 1.3.1 Оплата труда работников ОАО "Новый путь" занятых в животноводстве

Оплата труда работников ОАО "Новый путь" занятых в животноводстве, производить за центнер (единицу) производственной продукции с учетом качества по расценкам тарифной ставки и утвержденной годовой нормы производства продукции животноводства на работника. Расценки за продукцию устанавливаются дифференцированными по периодам года согласно разработанным нормам нагрузки.

Подменным работникам в животноводстве выплачивается 100%, а постоянным работникам козоводстве и свинарям 110% установленных расценок для поддержания дисциплины, производительности труда, а также улучшения качества животноводческой продукции разрешено начислять до 100% премии от сдельного заработка за продукцию.

Оплату труда членов ОАО "Новый путь", выполняющих работу по забою скота и в тех случаях, когда забой скота, съемка, первичная обработка кож не является основной работой производить в следующих размерах: лошади (взрослые) - 50 руб., свиньи всех возрастов, молодняк лошадей, - 30 руб. за одну забитую голову и шкуру, снятую с забитого или павшего скота и оприходованную ОАО "Новый путь".

## 1.4 Экономическая эффективность производства хозяйственной деятельности

В отличие от промышленных, сельскохозяйственные предприятия реализуют не всю продукцию. Часть ее используется на собственные производственные цели. Результаты хозяйственной деятельности во многом зависят от уровня специализации производства. Основными показателями, характеризующими специализацию с/х предприятия, являются структура и состав товарной продукции.

Товарная продукция - это часть валовой продукции, которая предназначена для продажи по всем каналам. Состав и структура товарной продукции ОАО "Новый путь"" представлены в таблице 1.7

**Таблица 6. - Состав и структура товарной продукции ОАО "Новый путь"**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отрасли и виды продукции | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Растениеводство - всего  в том числе:  зерновые  подсолнечник  прочая продукция  продукция | 10886  6306  1340  1290  1950 | 87,6  50,7  10,8  10,4  15,7 | 7877  5183  1126  526  1042 | 83,0  54,6  11,9  5,5  11,0 | 13565  9247  2994  619  705 | 88,8  60,4  28,6  4,1  4,6 |
| Животноводство - всего  в том числе:  Скотоводство - всего  молоко  мясо КРС  Свиноводство - всего  мясо свиней  Козоводство - всего  мясо  Рыболовство - всего  Прочая продукция животноводства | 1543  49  49  619  382  587  273  28  240 | 12,4  0,3  0,3  5,0  3,1  4,7  2,2  0,2  1,9 | 1617  60  60  695  240  481  90  381 | 17,0  0,6  0,6  7,3  2,5  5,1  0,9  4,0 | 1713  932  566  64  215 | 11,2  6,1  3,7  0,4  1,4 |
| Всего по предприятию | 12429 | 100 | 9494 | 100 | 15278 | 100 |

Анализируя таблицу 6., можно сделать следующий вывод о том, что хозяйство специализируется в основном на реализации растениеводческой продукции и в 2005 году она занимала 87,6% от всей товарной продукции. В 2007 году удельный вес растениеводческой продукции увеличился на 1,2%, также занимает лидирующее положение. Если рассматривать структуру растениеводческой продукции, то здесь наибольший удельный вес приходится на зерновые культуры. Это связано с тем, что предприятие имеет зерноживотноводческую специализацию.

По структуре животноводческой продукции видно, что в 2007г полностью прекратилась реализация продукции скотоводства. И в 2007 году хозяйство распродала всех свиней. Вес козоводческой продукции по сравнению 2005 года с 2007 годом сократился на 1%.

Материально-техническая база - совокупность важных элементов производственных сил, обеспечивающих ускорение научно-технического прогресса. Важную роль при этом играют основные фонды предприятия.

Основные фонды являются одним из важных факторов любого производства, их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Более полное и рациональное использование основных фондов и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей, т.е. росту производительности труда, повышению фондоотдачи, увеличению выпуска продукции, снижению себестоимости и экономии капитальных вложений. Состав и структура основных производственных фондов хозяйства представлены в таблице 1.8

**Таблица 7. - Состав и структура основных производственных фондов ОАО "Новый путь"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных фондов | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | | 2007 г. в% к 2005 г. |
| Стоимость, тыс. руб. | В% к итогу | Стоимость, тыс. руб. | В% к итогу | Стоимость, тыс. руб. | В% к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Здания | 9388 | 39,3 | 9152 | 39,1 | 6965 | 33,7 | 74,2 |
| Сооружения | 501 | 2,1 | 501 | 2,1 | 273 | 1,3 | 54,5 |
| Машины и оборудование | 9662 | 40,4 | 8866 | 3809 | 8302 | 40,2 | 85,9 |
| Транспортные средства | 2608 | 11,0 | 2608 | 11,1 | 2608 | 12,6 | 100 |
| Рабочий скот | 59 | 0,2 | 59 | 0,3 | 53 | 0,3 | 89,8 |
| Продуктивный скот | 1576 | 6,6 | 2068 | 9,0 | 2357 | 11,4 | 149,6 |
| Другие виды основных средств | 35 | 0,1 | 35 | 0,1 | 35 | 0,2 | 100 |
| Итого | 23897 | 100 | 23395 | 100 | 20671 | 100 | 86,5 |

Из таблицы 7., видно, что на предприятии ОАО "Новый путь" за последние 3 года наблюдается спад основных производственных фондов. Размер основных производственных фондов в 2007 году по сравнению с 2005 годом снизился на 13,5%. Стоимость зданий, сооружений, машин и оборудования и рабочего скота снизилась на 25,8%, 45,5%, 14,1% и 10,2% соответственно. Увеличилась стоимость продуктивного скота на 49,6%. А размер стоимости транспортных средств и других видов основных средств не изменился.

Сельское хозяйство является отраслью, где наиболее слабо выражены возможности ведения предпринимательской деятельности в рыночных условиях.

Важное место в разработке и претворении в жизнь бизнес идеи занимает реализация внутренних факторов повышения эффективности работы сельскохозяйственного предприятия. Эффективность деятельности предприятия зависит от обеспеченности предприятия основными и оборотными средствами. Они лежат в основе финансовой устойчивости предприятия. Рассмотрим эффективность использования основных и оборотных средств в хозяйстве, таблица 8

**Таблица 8. - Эффективность использования основных и оборотных средств в ОАО "Новый путь"**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007 г. в% к 2005 г. |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 23679 | 23646 | 22033 | 93 |
| Средняя сумма оборотных средств, тыс. руб. | 11730 | 12829 | 14755 | 125,8 |
| Средняя сумма запасов и затрат, тыс. руб. | 10639 | 11663 | 13819 | 129,9 |
| Фондоотдача, руб. | 0,55 | 0,44 | 0,69 | 125,4 |
| Фондоемкость, руб. | 1,82 | 2,27 | 1,45 | 79,7 |
| Норма прибыли,% | 6,47 | 2,00 | 0,57 | 8,8 |
| Оборотные средства на 1000 руб. основных фондов, руб. | 495 | 543 | 670 | 135,4 |
| Оборачиваемость оборотных средств: |  |  |  |  |
| - в оборотах | 1,10 | 0,82 | 1,04 | 94,5 |
| - в днях | 332 | 445 | 351 | 105,7 |
| Оборачиваемость запасов: |  |  |  |  |
| - в оборотах | 1,22 | 0,90 | 1,11 | 100,0 |
| - в днях | 299 | 406 | 329 | 110,0 |

Анализируя данные таблицы 8. можно сделать выводы об эффективности использования оборотных и основных средств в ОАО "Новый путь". Такие показатели, как средняя сумма оборотных средств, средняя сумма запасов и затрат, претерпели изменения в сторону увеличения: на 3025 тыс. руб. (25,8%) и 3180 тыс. руб. (29,9%) соответственно, а среднегодовая стоимость ОПФ уменьшилась на 1646 тыс. руб. (7%). Необходимо отметить норму прибыли, являющуюся обобщающим показателем эффективности использования основных производственных фондов и оборотных средств. Этот показатель уменьшился в период с 2005 по 2007 годы на 5,9%.

Также знание и анализ структуры оборотных средств на предприятии имеют очень важное значение, так как оно в определенной мере характеризует финансовое состояние на тот или иной момент работы предприятия. Рассмотрим динамику наличия и структуру оборотных средств в ОАО "Новый путь".

**Таблица 9. - Динамика наличия и структуры оборотных средств ОАО "Новый путь"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды оборотных фондов | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | | 2007г  в% к 2005 г |
| стоимость,  тыс. руб. | в% к  итогу | стоимость,  тыс. руб. | в% к  итогу | стоимость,  тыс. руб. | в% к  итогу |
| Запасы, в т. ч. | 10058 | 51,8 | 13268 | 93,1 | 14369 | 94,2 | 142,9 |
| -сырье, материалы | 6413 | 33 | 10170 | 76,7 | 4821 | 33,6 | 75,2 |
| -животные на откорме | 1215 | 6,3 | 1495 | 11,3 | 738 | 5,1 | 60,7 |
| -затраты в незавершенном производстве | 2132 | 11 | 1433 | 10,8 | 2633 | 18,3 | 123,5 |
| -готовая продукция | 298 | 1,5 | 170 | 1,3 | 6177 | 43,0 | 2072,8 |
| Расчеты с дебиторами - всего | 645 | 3,3 | 657 | 4,6 | 734 | 4,8 | 113,8 |
| -дебиторская задолженность до 12 мес. | 645 | 3,3 | 657 | 4,6 | 734 | 4,8 | 113,8 |
| Денежные средства | 11 | 0,1 | 327 | 2,3 | 119 | 0,8 | 1081,8 |
| Итого оборотных средств | 19412 | 100 | 14252 | 100 | 15257 | 100 | 133,8 |

Как видно из таблицы 9, наибольший удельный вес в оборотных средствах занимают запасы. На их долю в 2005г. приходилось 51,8%, в 2006г. -93,1%, в 2007г. - 94,2%. За период с 200г. по 200г. дебиторская задолженность увеличилась почти на 14%, стоимость готовой продукции увеличилась более чем в 20 раз, это говорит об увеличение объема ее реализации, следовательно, об увеличении прибыли в ОАО "Новый путь". Затраты в незавершенном производстве увеличились на 23,5%, а денежные средства в 10 раз, что свидетельствует об улучшении финансовой ситуации.

## 1.5 Анализ трудовых ресурсов в ОАО "Новый путь"

Основными факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры.

Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. Именно кадры играют первую скрипку в производственном процессе, именно от них зависит на сколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

Основным источником трудовых ресурсов для ОАО "Новый путь" является население, проживающее в с. Мухамедьярово, а также работают в хозяйстве жители п. Индустрия.

**Таблица 10. - Динамика состава и структуры трудовых ресурсов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | | 2007 г. в% к 2005 г. |
| К-ло, чел | % | К-во, чел | % | К-во, чел | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Численность работников - всего, чел. | 117 | 100 | 113 | 100 | 85 | 100 | 72,6 |
| В т. ч.: работники занятые в с. - х. производстве | 105 | 89,7 | 103 | 91,1 | 85 | 100 | 81,0 |
| Из них: рабочие постоянные | 76 | 72,4 | 75 | 72,9 | 55 | 65 | 72,4 |
| В т. ч.:  трактористы - машинисты | 50 | 65,8 | 51 | 68 | 31 | 56,7 | 62,0 |
| - работники скотоводства | 1 | 1,3 | 1 | 1.3 | 1 | 1,8 | 100 |
| - работники свиноводства | 10 | 13,1 | 10 | 13,3 | 10 | 18,2 | 100 |
| - работники овцеводства и козоводства | 15 | 19,7 | 12 | 16 | 12 | 21,8 | 80,0 |
| - работники коневодства | - | - | 1 | 1,3 | 1 | 1,8 | - |
| Рабочие сезонные и временные | 20 | 19,0 | 19 | 18,4 | 21 | 24,7 | 105,0 |
| Служащие | 9 | 8,6 | 9 | - | 9 | 10,6 | 100 |
| Из них: руководители | 2 | 22,2 | 2 | - | 2 | 22,2 | 100 |
| специалисты | 7 | 77,7 | 7 | - | 7 | 77,8 | 100 |
| Работники занятые в подсобных промышленных производствах | 10 | 8,5 | 8 | - | - | - | - |
| Работники ЖКХ и культурно-бытовых учреждений | 2 | 1,7 | 2 | - | - | - | - |

Проанализировав данные таблицы 10. можно сделать следующие выводы. Динамика общей численности работников показывает, что в период с 2005 по 2007 года произошло уменьшение численности работников на 32 чел (27,4%), в т. ч. численность работников, занятых в с. - х. производстве на 20 чел (19%), из них трактористов-машинистов - на 19 чел (38%), работники овцеводства и козоводства на 3 чел (20%), появились работники коневодства, а численность работников КРС и свиноводства остались на прежнем уровне. Также не произошли изменения в служащих кадрах.

Рассмотрим численность работников предприятия по возрасту. Так как при анализе основных фондов учитывается возрастной состав их активной части.

**Таблица 11. - Состав и структура работников предприятия по возрасту.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст, группы, лет | 2005г | | 2006г | | 2007г | |
|  | Чис-ть, чел. | Стр-ра,% | Чис-ть, чел. | Стр-ра,% | Чис-ть, чел. | Стр-ра,% |
| 18-29 | 47 | 39,5 | 51 | 43,6 | 52 | 47,8 |
| 30-55 | 62 | 52,1 | 49 | 41,9 | 54 | 46 |
| 55-60 | 10 | 8,4 | 17 | 14,5 | 7 | 6,2 |
| И того | 119 | 100 | 117 | 100 | 113 | 100 |

Анализируя данную таблицу, мы видим, что большинство работников предприятия принадлежит ко второй возрастной группе, т.е. от 30 до 55 лет. Также в последнее время медленными темпами растёт численность молодого поколения на данном предприятии, оно увеличилось на 8,3% в 2007 по сравнению с 2005 годом. Люди, достигшие пенсионного возраста, предпочитают заслуженный отдых и их сокращение в ОАО "Новый путь" составило 2,2%.

Немало важным аспектом является уровень образования работников предприятия. Рассмотрим уровень образования персонала, работающего в ОАО "Новый путь" на примере таблицы 1.13.

**Таблица 12. - Состав и структура работников по уровню**

**образования**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
|  | Чис-ть, чел. | Ст-ра,% | Чис-ть, чел. | Ст-ра,% | Чис-ть, чел. | Ст-ра,% |
| Высшее | 2 | 1,7 | 5 | 4,3 | 5 | 4 |
| Неполное средние | 2 | 1,7 | 4 | 3,4 | 7 | 6 |
| Среднее | 70 | 58,8 | 70 | 59,8 | 68 | 60 |
| Среднее специальное | 45 | 37,8 | 38 | 34,5 | 38 | 33 |
| итого | 119 | 100 | 117 | 100 | 113 | 100 |

Из таблицы 12. видно, что наибольший удельный вес принадлежит работникам со средним образованием, Также анализируя эту таблицу, нельзя не отметить намеченную тенденцию к увеличению персонала с высшим образованием, их увеличение составляет 2,3%.

## 2. Кадры управления и их состав

## 2.1 Состав кадров управления предприятия

Кадры действительно решают если не все, то очень многое, и забывать об этом не следует. Впрочем, наиболее известные менеджеры никогда и не нуждались в таком напоминании.

Особенно возрастает роль кадров управления в условиях рыночных отношений, когда сфера их ответственности значительно расширяется.

*Кадры управления* - это совокупность работников предприятия, занятых управленческим трудом. Для управления современным агропромышленным производством требуется менеджеры и специалисты самого разного профиля: агрономы, зооинженеры, ветврачи, инженеры, экономисты, бухгалтера, юристы и др.

Кадры управления можно классифицировать по разным признакам:

по уровню управления;

профессиональной структуре;

видам деятельности;

сложности и ответственности выполняемых работ;

специализации управленческого труда;

по образованию.

Внутри групп персонал делятся на должности, каждая из которых предоставляет границы компетентности работника, то есть круг его обязанностей, прав и ответственности. Это директор, агроном по защите растений, зоотехник по племенной работе, инженер - теплотехник и др. Единообразие классификации обеспечивается Единой номенклатурой должностей служащих, утвержденной Правительством РФ. В номенклатуре современного сельскохозяйственного предприятия более 50 специальностей.

Классификация работников предприятия осуществляется в соответствии с Типовой инструкцией по статистики численности и фонда заработной платы рабочих и служащих на предприятиях в учреждениях и организациях. По этой инструкции все работники предприятии в зависимости от выполнимых функции делятся на следующие категории: рабочие, учащиеся, инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал и персонал охраны.

К инженерно-техническим работникам относится лица занимающие должности, требующие квалификации агронома, зоотехника, инженера, или техника.

К служащим относятся работники, которые занимают административно-хозяйственные должности, но не относятся к инженерно-техническим работникам, а так же экономисты, не связанные с производственным планированием, с организацией труда и заработной платы, финансовые, счетно-бухгалтерские, юридические работники, делопроизводители и др.

К младшему обслуживающему персоналу относятся: лица по уходу за служебными помещениями, курьеры, водители.

Нельзя смешивать понятие "профессия" и "специальность".

"Профессия" - это род занятий, форма трудовой деятельности, например агроном или инженер. "Специальность" представляет конкретный вид ее внутри одной профессии (пример, агроном - плодоовощевод).

В зависимости от места в организационной структуре принято подразделять на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители предприятий (организаций) и их заместители, к функциональным - руководители отдельных служб, секторов, отделов и их заместители.

Важно иметь в виду, что роль руководителей и специалистов в управлении далеко не одинакова.

Руководитель (менеджер) - это профессия, но особого рода совсем не напоминающая профессию агронома или инженера. Профессия, значение которой определяется ее центральным местом в управлении, поскольку только руководителю принадлежит функция принятия решения. Но менеджер не только наделен правами и обязанностями принимать решения; он так же должен организовать процесс их подготовки, выполнения и контроль. В отличии от специалиста он должен думать обо всем. В частности, руководитель классифицирует работу, распределяет ее, подбирает соответствующий состав руководящих работников, обеспечивает побудительные мотивы и связь, анализирует деятельность предприятия, оценивает результаты работы, обеспечивает продвижение по службе и т.д.

Безусловно, претендовать на серьезное знание всех конкретных проблем, с которыми сталкивается руководитель предприятия, очевидно не реально. Руководитель не может быть "универсальным гением", но у него есть свое специфическое занятие. Руководитель побуждает, направляет, организует людей на выполнение работы, но не более. Его единственным инструментом является слово.

Специалисты управляют технико-экономическими и технологическими процессами производства. К категории специалистов относятся работники занятые инженерно-техническими, экономическими, сельскохозяйственными, зоотехническими, рыбоводными, лесовосстановительными работами, мед. обслуживанием, народным образованием, а так же работники науки, искусства и культуры, специалисты на работа по международным связям, специалисты юридической службы.

Важным аспектом менеджмента является *управлением персоналом* - целенаправленное воздействие, оказывающая влияние на подбор и расстановку, обучение и оценку деятельности, движение кадров предприятия.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а так же сочетание различных видов, методов и форм управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности и качества труда.

Процесс управления кадрами включает в себя:

определение общей стратегии управления:;

планирование общей потребности предприятия в персонале;

поиск нужных кадров;

разработка и использование системы критериев оценки количества и качества труда;

система подготовки и переподготовки кадров;

организация рабочих мест;

разработку и внедрение мероприятий по улучшению условий труда и техники безопасности, снижения удельного веса немеханизированных и трудоемких работ;

политику заработной платы и определение затраты на работу с персоналом.

В сельскохозяйственном производстве вследствие большой зависимости результатов деятельности от природно-климатических условий и низкого разделения труда сложнее установить прямую зависимость между количеством и качеством живого труда и конечными производственными результатами. Это существенно ограничивает действенность стимулирования, эффективного сочетания методов поощрения и наказания, а следовательно, выдвигается на первый план проблему мотивации к труду.

Набор кадров предполагает создание необходимого кадрового резерва на все должности и специальности; он тесно связан с подбором кадров, то есть поиском лиц, соответствующих основным требованиям по каждой должности. При подборе дается характеристика вакантной должности, проводится сбор информации об имеющихся кандидатах, разрабатывается система критериев для отбора кандидатов (их оценки). На практике используется несколько методов подбора кадров: свободного выбора, формальных требований, конкурса и тестирования.

Руководителям при подборе кадров рекомендуется использовать современные методы распознания управленческих способностей; с их помощью устанавливают потенциальные возможности того или иного лица. Как правило, применяют сразу несколько методов или всю их совокупность: специальное наблюдение по проявлениям управленческих навыков; опрос (устный и анкетный); пробное назначение (замещение должности на период отпуска, учебы); выполнение общественных поручений; решение учебных управленческих задач; анализ конкретных ситуаций. Научный подход к подбору кадров предполагает, прежде всего, разработку требований к тому или иному виду деятельности. Тогда по любому претенденту можно сравнить данные обоснованной характеристики с требованиями должности и сделать выводы. Существует ряд методов отбора кадров: анкетирование, тестирование, испытание, собеседование.

В анкетах обычно отражаются биографические данные, сведения о перемещении работника и занимаемых должностях. Считается, что длительная работа на одной должности ограничивает кругозор человека, он свыкается с недостатками, перестает овладевать новыми методами, и его работа становится шаблонной. При смене мест работы появляется возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям работы. Разумеется, при этом нужно отличать "летунов" от действительно стоящих работников. При тестировании могут быть использованы тесты на интеллект, способности, индивидуальность, интересы, исполнительность и др.

Отборочные испытания выявляют способность практически решать задачи, связанные с предполагаемой работой. Существуют также испытания, предполагающие оценку психологических характеристик кандидата, таких, как энергичность, откровенность, уверенность в себе.

Собеседованиеостается наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих его эффективность. Так, например, прослеживается тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, которое часто оказывается обманчивым; нередко оценка кандидата осуществляется по сравнению с предыдущим испытуемым или даже лично с проводящим собеседование.

Сейчас во многих отраслях и фирмах получили распространение найм и оплата труда на основе контрактов, то есть трудовых договоров, заключаемых письменно. Опыт показывает, что такая форма вполне приемлема для рыночной экономики, поскольку позволяет предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к каждому индивидуальному случаю. В контракте должны быть оговорены: место, род и срок работы; режим труда и отдыха; техническое обеспечение работника; обязанности администрации по оплате труда; предоставление социальных льгот; возможности повышения квалификации; ответственность за неисполнение обязанностей по контракту; основания расторжения контракта; порядок рассмотрения трудовых споров. Контракт может содержать дополнительные условия (испытательный срок, совмещение должностей, соблюдение коммерческой тайны) и дополнительные льготы (предоставление служебного транспорта и т.п.).

## 2.2 Функции руководителей производственных подразделений, отделов и служб ОАО "Новый путь"

Одно из важнейших мероприятий по совершенствования управления на предприятиях - определение основных обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов. В этом разделе приведены базовые положения, раскрывающие характер их деятельности; они могут служить ориентиром при разработке должностных инструкций.

Руководитель производственного подразделения возглавляет коллектив подразделения и организует его деятельность. Он лично или через специалистов, звеньевых и старших по группам:

Устанавливает рабочие задания с учетом квалификации, возраста и состояния здоровья исполнителей; знакомит их с нормами выработки, расценками за объем работ и за единицу продукции; обеспечивает работников необходимыми средствами труда и транспортом для поездки на работу и обратно, к месту жительства закрепляет за звеньевыми и отдельными работниками технику, рабочий и продуктивный скот и другое имущество; следит за качеством и сроками выполнения работ, ведет учет труда; обеспечивает соблюдение производственной и трудовой дисциплины, выслушивает просьбы и пожелания работников; принимает меры по обеспечению эффективного использования и сохранности имущества предприятия.

Руководитель несет полную ответственность за его деятельность в рамках своих полномочий. Его распоряжения связанные с производственной деятельностью предприятия, обязательны для всех работников подразделения. Он также имеет право браковать работы, выполненные недоброкачественно, требовать их переделки, отстранять от работы лиц, нарушающих технологию производства и правила эксплуатации техники, ставить на собрании подразделения вопросы о мерах поощрения и взыскания в отношении отдельных исполнителей и вносить их на рассмотрение руководства предприятия.

Круг обязанностей других специалистов и должностных лиц хозяйства определяется спецификой их работы и задачами, поставленными при введении соответствующих должностей.

Главный экономист отвечает за экономическую и финансовую работу в хозяйстве. Наравне с руководителем предприятия несет ответственность за составление бизнес-планов, годовых и квартальных отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности, за контроль выполнения планов и анализ показателей развития хозяйства.

Главный бухгалтер обеспечивает правильное ведение учета и отчетности, следит за соблюдением финансовой дисциплины, обеспечивает контроль за правильным расходованием и своевременном оформлением документов на денежно-материальные ценности.

Главные специалисты, каждый в своей отрасли, имеют право: требовать переделки работ, выполненных недоброкачественно; допускать к работе и отстранять от нее исполнителей, не обеспечивающих выполнение технологических требований; не допускать эксплуатации технически неисправных агрегатов; вносить изменения в принятую технологию производства продукции; давать указания специалистам и руководителям подразделений по технологии производства и организации труда по своему профилю работы, в случае необходимости отменять их указания по этим вопросам (как правило, через лиц, давших эти указания); по поручению руководителя предоставлять хозяйство во внешних организациях на различного рода совещаниях и конференциях, пользоваться бесплатно транспортными средствами для служебных разъездов.

Главный агроном-это руководитель и организатор всей агрономической работы в хозяйстве, а также производственной деятельности в отрасли растениеводства, ответственный за ее состояние. Его основная задача-выполнение планов по производству и реализации продукции отрасли, обеспечение ее развития, творческое использование достижений науки и передового опыта с учетом местных условий.

Агрономические мероприятия, разработанные под его руководством и принятые для исполнения, обязательны для выполнения всеми работниками хозяйства. Оперативные изменения в эти мероприятия могут быть внесены только по согласованию с ним.

Для решения поставленных перед ним задач главный агроном: руководит планированием развития растениеводческих отраслей и контролирует выполнение планов; организует рациональное использование земли и охрану почв от эрозии, эффективную эксплуатацию мелиоративной системы; разрабатывает и внедряет соответствующую специализации хозяйства систему земледелия и отдельные ее звенья; руководит работами по внедрению и освоению севооборотов, обеспечивает ведения книг истории полей, учета многолетних насаждений, участвует в ведении книги учета земель и составление земельного баланса; участвует в разработке и осуществлении мероприятий по созданию кормовой базы, механизации производственных процессов, строительству объектов растениеводческих отраслей; организует работы по семеноводству; анализирует себестоимость продукции, рентабельность производства; изучает коньюктуру рынка, спрос на продукцию растениеводства; собирает информацию о научных достижениях и передовом опыте в растениеводстве с целью возможного внедрения.

Главный зоотехник руководит всей зоотехнической работой и производственной деятельностью в отраслях животноводства. Его основная задача-выполнение планов производства и реализации продуктов животноводства, улучшение породного состава животных, повышение их продуктивности, сокращение затрат труда и средств на единицу продукции.

Для решения поставленных задач главный зоотехник:

разрабатывает планы развития животноводческих отраслей в хозяйстве, организует и контролирует их выполнение;

организует разработку и внедрение системы животноводства по всем параметрам (воспроизводство стада, племенная работа, хранение и использование кормов, содержание животных, внедрение передовых технологий);

участвует в разработке мероприятий по созданию прочной кормовой базы, составление планов ветеринарно-профилактических и лечебных мероприятий, осуществление комплексной механизации производственных процессов в животноводстве, в рассмотрении проектов строительства и реконструкции животноводческих ферм; составляет распорядок дня на фермах, рационы кормления и балансы кормов; организует работу в животноводческих подразделениях на принципах хозяйственного расчета; обеспечивает безопасную организацию труда;

изучает конъюнктуру рынка, спрос на продукцию животноводства; контролирует своевременность и правильность ведения первичного учета на фермах; организует зоотехническую учебу работников хозяйства, повышение квалификации специалистов, внедрение достижений науки и передового опыта.

Главный инженер руководит всеми инженерными службами хозяйства; организует высокопроизводительное использование техники и средств электрификации, техническое обслуживание и ремонт машинно-тракторного и автомобильного парков, работу производственного оборудования, нефтехозяйства; обеспечивает комплексную механизацию, автоматизацию, электрификацию, внедряет передовые методы организации производства; организует мероприятия по профилактическому осмотру техники и оборудования, хранение машин и оборудования; анализирует себестоимость работы техники, затраты на ее содержание; участвует в разработке планов механизированных работ и контролирует их выполнение;

Главный инженер имеет право ставить вопрос перед руководством хозяйства и соответствующими органами Гостехнадзора о деквалификации или переводе в низший класс механизаторов, не обеспечивающих высококачественное выполнение сельхоз работ, а также правильное использование техники.

Главный ветеринарный врач непосредственно отвечает за ветеринарно-санитарное состояние поголовья, своевременное проведение лечебных и профилактических мероприятий, строгое соблюдение Ветеринарного устава РФ, действующих инструкций, правил и других документов.

Указания главного ветеринарного врача по специальным вопросам обязательны для всех работников хозяйства и индивидуальных владельцев животных, проживающих на территории хозяйства.

Он также участвует в работе по формированию и комплектованию ферм, гуртов и групп животных для закрепления за отдельными работниками; осуществляет надзор за ветеринарно-санитарным состоянием ферм, убойных и молочных пунктов, пастбищ и водоемов, складов хранения продуктов и сырья животного происхождения по предупреждению и устранению яловости маточного поголовья.

## 3. Совершенствование требований к руководителю-профессионалу

## 3.1 Компетентность руководителя

Компетенция играет главную роль везде, где люди встречаются, взаимодействуют, сотрудничают друг с другом. В частности в сфере труда она решающим образом обуславливает успех руководящих кадров.

Что по настоящему определяет успех организации или предприятия - структура, сотрудники, материальные ресурсы, сильная корпоративная культура, цели или что-то другое?

Конечно, все названные факторы и многие другие являться неотъемлемым элементом процветания и развития предприятия.

Тем нем менее, многие теоретики и практики недооценивают решающего значения руководителя высшего звена управления, сильно влияющего на деятельность организации, так как менеджеры среднего звена устанавливают основные правила и нормы поведения, основываясь на мнении руководителей и их реакции на складывающуюся ситуацию. Перечень эти правил и норм далее опускается на более низкие уровни.

"Современный руководитель должен глубоко разбираться в научно-технических основах производства, его организации и экономике, владеть методами борьбы за высокую производительность труда и качество продукции, сочетать профессиональную компетентность с широким идейно-политическим кругозором, умением работать с людьми.

Для него, как никогда, важна деловитость, способность видеть перспективу, энергия и настойчивость, социалистическая предприимчивость".

Хозяйственный руководитель должен иметь тонкое политическое чутье, постоянно видеть перспективу и направлять усилия коллектива на выполнение конкретных производственных задач с позиции общенародных интересов и интересов предприятия, сохранения и приумножения общенародной и коллективной собственности.

Успех работы руководителя во многом зависит от его компетентности, от того, в какой степени он изучил дело, обладает ли необходимым запасом знаний, пополняет ли их.

Современный руководитель должен иметь широкий кругозор, глубокие знания общих проблем развития сельского хозяйства в современных условиях и на перспективу, знать технику и технологию на уровне новейших достижений науки, иметь специальную экономическую подготовку, хорошо разбираться в вопросах организации и управления производством.

Усложнение процессов управления и изменение квалификационно-профессиональной структуры трудовых коллективов требует от руководителей специальных знаний по вопросам трудового законодательства, социологии, психологии, производственной педагогики, логики, этики и др.

Квалификация и профессиональное мастерство руководителя зависит от диапазона методов, которыми он владеет, и умения использовать их в практической работе.

Руководитель должен хорошо знать специфику каждой функции управления производством, иметь четкое представление о возможностях хозяйства, его производственных подразделений и отдельных категорий работников с тем, что бы наилучшим образом их использовать. С квалификацией связаны и такие ванные качества руководителя, как его организаторские способности и деловитость.

Руководитель должен быть хорошим администратором и организатором, обеспечивать постоянную жизнеспособность управляемой системы и ее готовность к достижению постеленных целей, умело мобилизовать коллектив на решение поставленных задач, распределять задания и работу среди исполнителей соответственно опыту, квалификации и индивидуальным особенностям каждого из них.

Для руководителя очень важно уметь предвидеть последствия принимаемых решений и возможности возникновения новых проблем, иметь развитое организаторское чутье, уметь решать внеочередные вопросы и т.п.

## 3.2 Организаторские способности

Ученый П.М. Керженцев - автор книги "Принципы организации", писал: "Плох тот организатор, который делает все своими собственными руками. Поступая таким образом, организатор переводит себя в положение обыкновенного исполнителя и, таким образом, не выполняет своего назначения. Хороший организатор ничего не делает сам. Он умеет заставлять других выполнять свою работу, оставляя себе лишь руководство и общий контроль. Таким образом, организатору, после того как он выработал план работы, нужно уметь разложить работу на других и лишь контролировать выполнение работы по заданному плану.

Уметь освободиться от бремени мелочей - вот существенное качество руководителя, организатора. Если руководитель тонет в мелочах, это гибельно для дела. Если он просто отмахивается от мелочей, это точно так же губительно. Задача заключается не в том, что бы руководитель был способен сам выполнять работу своих подчиненных, а том, чтобы каждого подчиненного поместить на подобающие место".

Организация труда - система мероприятий, обеспечивающих рациональное использование рабочей силы, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию, методы, нормирование и стимулирования труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия туда.

Руководитель должен обладать известными административными способностями, то есть умением заставить других людей выполнять порученные им задания. Обычно этому способствует известная твердость характера, настойчивость, энергия. Он так же должен проявлять инициативу - уметь находить новые подходы к делу. Наконец, он должен обладать склонностью к систематической плановой работ, то есть уметь представлять себе задание в целом, разделить его на составные элементы и т.д.

Рационально организовать свой труд без плана невозможно; планирование - это выражение воли к действию. Оно отражает способность руководителя думать с опережением и действовать последовательно. В отличии от импровизации планирование требует аналитического мышления.

Планирование рабочего времени дает возможность более продуктивно его использовать, создает определенную систему в работе руководителей и специалистов, позволяет лучше организовать взаимодействие между работниками аппарата управления. Всякая организационная работа должна быть строго распределена во времени.

Каждому руководителю и специалисту необходимо планировать свое время, причем такой план должен быть гибким. Для этого определенные моменты каждодневной программы должны быть внесены в распорядок дня (регулярные совещания, прием посетителей, выдача нарядов, выполнение общественных поручений и др.).

Одна из важных форм планирования работы руководителей и специалистов - составление личных творческих планов, в которых предусматриваются мероприятия по повышению эффективности производства.

Организация, организаторы и организационные методы обладают организационной эффективностью, то есть способностью за счет создания и поддержания порядка, честности, своевременности, процедурной технологичности обеспечивать необходимые результаты - производственные, социальные, сервисные, жилищно-бытовые и др.

## 3.3 Качества хорошего администратора

Администратор (от латин. administrator - управитель) - должностное лицо, уполномоченное по управлению чем-либо или кем-либо.

Существует много соображений относительно методологии и практики определения требований к качествам руководящих работников.

Хороший руководитель - это человек:

открытый, экстравертивный (обращенный вовне);

любознательный, восприимчивый;

решительный, ориентированный на результат;

опытный, критически настроенный, терпеливо относящийся к ошибкам;

обаятельный, спокойный, внушающий доверие;

внимательный и добросердечный, готовый выслушать других;

смелый, невозмутимый, гибкий, свободный от предрассудков;

готовый способствовать развитию других.

Все многообразие требований к руководителям может быть сведено в три группы: мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические.

Под ***мировоззренческими качествами*** руководителя понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов. Ценности человека - это его точка зрения, которой он готов твердо придерживаться, за нее бороться и ее совершенствовать.

Под ***деловыми качествами*** понимается наличие у руководителя следующих способностей:

способности находить кратчайший путь к достижению цели;

способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;

способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;

способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Обладающий деловыми качествами руководитель должен:

уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;

точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;

разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;

своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;

ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;

проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;

оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

***Нравственно-психологические качества*** являются необходимыми любому руководителю как нравственные ориентиры его деятельности. Без них он просто неспособен руководить коллективом.

Эти качества необходимы для создания в коллективе морального климата, благоприятствующего развитию здоровых межличностных отношений, сознательной трудовой дисциплины, закрепления у людей чувства удовлетворенности работой. Нравственные качества отличаются большим разнообразием, поскольку сложна психологическая структура самой личности. Три вида нравственных качеств представляются наиболее характерными - это порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных. Эти качества характеризуют особенность личности руководителя, как она воспринимается коллективом и как она способна воздействовать на членов коллектива.

## 3.4 Руководитель - социальный лидер

Ранние подходы к пониманию лидерства заключалась в попытках определить те индивидуальные черты, которыми отличались эффективные лидеры. В основном подобные исследования оказались бесплодными, приведя к немногочисленным последовательным результатам, помимо общих значений, что лидеры чем-то выделяются.

В основе лидерства лежит процесс, социальная технология - социальная коммуникация в обществе, она является глобальной макротехнологией управления. Изучение генезиса, структур и форм лидерства следует начинать с рассмотрения социальной коммуникации.

Социальная коммуникация - коммуникативная деятельность, обусловленная социальными оценками, стереотипами, нормами общества.

Интеллектуально гибкий, адаптивный лидер, способный к тому к самопознанию и самоорганизации, может создать самоорганизующуюся, адаптивную организацию, в которой, как правило, есть несколько основных структур, занятых рутинной работай, и так называемый "золотой фонд", включающих высокоталантливых людей, которых можно задействовать в специальных перспективных проектах. В свою очередь подобная организация высвобождает ресурсы лидера - чем выше степень самоорганизации бизнеса, тем больше возможности у лидера на ключевых задачах.

Залогом успеха лидера и организации в современном мире является твердостью намерения, гибкость целей и разнообразие средств, дополнительным особым состоянием "готовности", позволяющим раньше других начинать двигаться в правильном направлении, совершенствуя свои товары и услуги по мере получения обратной связи от потребителя.

"Семь золотых правил" успешного лидерства:

*Сделать себя успешным менеджером*.

Самое головное состоит в том, что "установка" на успех должна стать основой поведения, которое обязательно приведет к победе. Постоянно стремиться к совершенству, потому что талант менеджера - это, прежде всего, умение вести себя компетентно. Не надо забывать правило Порето, которое состоит в том, что 20% усилий обеспечивает 80% результата. Всегда помните о своей цели и не давайте кому-либо заставить вас свернуть с выбранного пути. Из любой ситуации не пытайтесь искать виновны, а извлекайте уроки из нее. Будь восприимчив к новым занятиям и новым веяниям. Постоянно работай над "собой", создавая свой имидж.

*Создать "работающую" структуру управления*.

Необходимо создать такую структуру управления, в которой не осталось бы ни одного неэффективного рабочего места и ни одного неэффективного работника. Привлекайте ваших единомышленников к процессу принятия решений. Будущие за теми, кто находит новые решения. В своей структуре необходимо создать "ядро" постоянных сотрудников.

*Используйте свое стратегическое мышление*.

Стратегическое мышление - это квалифицированный анализ, причем не только собственного бизнеса, но так же конкурентов в целом отросли, в которой вы работаете. Надо знать в деталях не только все бизнес процессы, все нюансы вашего бизнеса, но и постоянно думать о том, что происходит не совсем правильно.

*Создайте "свою" систему управления персоналом*.

Прежде всего надо помнить: персонал - это не затраты, а важнейший стратегический ресурс организации и основа долгосрочной конкурентоспособности. Наймите высококвалифицированный персонал. Главное не количество, а качество. Надо постоянно обучать свой персонал, развивая его в направление развития своего бизнеса.

*Используйте синергетический эффект.*

Прежде всего используйте все существующие методы достижения синергетического эффекта: метод групповой мозговой атаки (штурма), выработки креативных идей и прочие. Необходимо создать условия для максимального проявления синергетического эффекта.

*Создай "свою" систему контроля*.

Именно хорошая система контроля позволит вам найти новую стратегию увеличения прибыли. Система контроля должна основываться на хорошей информационной базе и подаваться вам регулярно. Убедитесь, что к вам поступает вся необходимая информация. Не забывайте соблюдать все процессы в вашей организации. Не забывайте общаться с персоналом, так как "обратная связь" - лучшая из систем контроля.

*Осуществляйте перемены*.

Все перемены следует проводить очень осторожно и после того, как вы точно определили их содержание и направление. Проявляйте при этом твердость, но не прямолинейность, вовлекайте в процесс перемен всех сотрудников, начиная с вашего окружения. Усиленное осуществление перемен в определенно направлении - ключ к успеху.

## 3.5 Расчет экономической эффективности управленческого труда

Поскольку процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, то это дает возможность определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом эффективность его сводится к экономии, получаемой от воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Таблица 13. - Расчет экономической эффективности управленческого труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007г. к 2005г.,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стоимость валовой продукции, тыс. руб. | 11142 | 13248 | 13715 | 123,0 |
| Стоимость товарной продукции, тыс. руб. | 12429 | 9494 | 15278 | 122,9 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 23679 | 23646 | 22033 | 93 |
| Среднегодовая численность работников управления, чел | 9 | 9 | 9 | 100 |
| Среднегодовая численность работников, занятых в с/х производстве, чел | 105 | 103 | 85 | 80,6 |
| Затраты на управление, тыс. руб. | 310,0 | 356,0 | 465,0 | 150 |
| Затраты на оплату труда работников, занятых в с/х производстве, тыс. руб. | 2239,0 | 2579,0 | 2910,0 | 130 |
| Удельный вес оплаты труда работников управления в общем фонде оплаты труда,% | 12,3 | 12,4 | 16,0 | 130 |
| Приходится на одного работника управления:  валовой продукции, тыс. руб.  товарной продукции, тыс. руб.  основных производственных фондов, тыс. руб.  работников, занятых в с/х производстве, чел | 1238,0  1209,6  2631,0  11,7 | 1472,0  875,3  2627,4  11,5 | 1523,0  1507,3  2448,2  9,4 | 123,0  124,6  93,1  80,3 |
| Коэффициент окупаемости производственных затрат | 0,9 | 1,1 | 0,9 | 100 |
| Коэффициент эффективности управления | 35,9 | 37,2 | 29,5 | 82,2 |

Используя данные таблицы 13, можно определить уровень результативности управленческого труда, который рассчитывается по формуле:

Up = ,



где Up - уровень результативности управленческого труда;

U1 - производство валовой продукции на 1 работника управления;

U2 - производство валовой продукции на 1 работника, занятого в с/х производстве;

U3 - коэффициент эффективности управления;

U4 - производство валовой продукции в расчёте на 1 руб. расходов на оплату труда работников, занятых в с/х производстве.

К0 - коэффициент окупаемости производственных затрат

В 2005 году этот уровень составил 29, в 2006г - 32, в 2007г. - 32. Это значит что уровень результативности управленческого труда на ОАО "Новый путь" увеличивается с каждым годом. Говорит это о том, что от управления во многом зависят все процессы производства; а также получение максимум прибыли при минимальных затратах. Координация совместных усилий коллектива хозяйства, его подразделений и отдельных работников помогают достичь запланированных результатов.

## Заключение

Для успешного управления современным предприятием нужны руководители с аналитическим творческим умом, обладающие живостью воображения, предприимчивостью и изобразительностью, способностью обращать новые идеи в конкретные дела, отходить от традиционных методов управления, правильно оценивать обстановку и не ошибаться в принятых решениях, выжидать и не вмешиваться в ситуацию, если проблему могут своевременно решить подчиненные.

Качества, которые в различных соотношениях необходимы для хорошего руководителя, включают так же инициативность, разумный энтузиазм, аккуратность, устойчивость взглядов, чувство времени, самоконтроль и тактичность.

Уровень организации труда руководителей и специалистов сельского хозяйства можно определить и по таким показателям как коэффициенту использования квалификации работников, коэффициенту использования фонда рабочего времени и др.

В деятельности людей всегда необходимо учитывать психологические характеристики каждого, так как рабочий процесс практически полностью состоит из межличностного общения. Пытаясь найти ответ на вопрос, почему не везет той или иной организации, важно знать качества ее руководителя.

Очень часто можно сформировать новые системы усовершенствования труда, информации или контроля, но они не будут успешно претворены в жизнь до тех пор, пока руководитель высшего управленческого звена будет существовать в мире "болезненных" фантазии.

Рассматривая структуру земельных угодий ОАО "Новый путь" можно отметить следующее: общая площадь земель за анализируемый нами период осталось неизменной. ОАО "Новый путь" располагает землями почти полностью пригодные для сельскохозяйственного производства. В структуре угодий наибольший процент занимает площадь пашни (50,5%). Это говорит о том, что резервы для освоения новых земель и расширения площади пашни здесь весьма ограничены. Этот вид угодий составляет основную часть земель и является самым востребованным для ОАО "Новый путь".

Основной товарной продукцией растениеводства в ОАО "Новый путь" является зерно. Поэтому под зерновые культуры отводятся более 75% посевных площадей.

Машинно-тракторный парк ОАО "Новый путь" находиться в тяжелом состоянии. С каждым годом идет сокращение тракторов, это снижение составило за 3 года 11,8%.

Изменение и обновление состава работников происходит медленно или практически не происходит. Так работники, занятые в сельскохозяйственном производстве за 2005 - 2007 гг. увеличились на 19%.

## Список литературы

1. Бовикин В.Н. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2000.
2. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления. // Проблема теории и практики управления №4, 2005.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М., 1996.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М., 1995.
5. Гречикова И.Н. Менеджмент. - М., 1999
6. Голованова Н. Как правильно нанять руководитель. // Кадровик №1, 2006.
7. Грошев И., Емельянов П. Каков руководитель такова и организации. // Проблема теории и практики управления №5, 2007.
8. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М., 2005.;
9. Заводский И.С. Управление сельскохозяйственным производством. - Киев, 1984.
10. Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятий: Управленческие проблемы // Экономические науки. - 2008. - №1. - с.171-173
11. Королев Ю.Н. Управление аграрно-промышленным комплексом. - М., 2001.
12. Курс дистанционного обучения "Менеджер-профиль". Лидерство управление смыслом. // Управление персоналом №6, 2006.
13. Омаров А.М. Руководитель. - М., 2001.
14. Омаров А.М. Предприимчивость руководитель. - М, 1987.
15. Минаков И.А. Экономика сельского хозяйства. - М.: Колос, 2003. - 328 с.
16. Музыченко, В.В. Управление персоналом / В.В. Музыченко. - М.: Академия, 2006.
17. Пиличев Л.В. Управление аграрным производством. - М., 2001
18. Светкин М. Руководитель и персонал. // Стандарты качества №1, 2005.
19. Сергеева О.Б. Лидерство и управление как компетенция руководителя среднего звена. // Управление персоналом №19, 2008.
20. Страхова О.А., Виноградова С.А. Лидерство нового века: состояние готовности. // Управление персоналом №19, 2004.
21. Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, В.Б. Родионов. - М.: ИНФРА-М, 2004.
22. Юрасов И. Лидерство как коммуникационная способность. // Управление персоналом №8, 2006.
23. Головин А. Оценка эффективности управления в АПК. // Проблемы теории и практики управления. 2006, №10. - С.113-119.