Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Тверская государственная сельскохозяйственная академия

Кафедра менеджмента и маркетинга в АПК

**Курсовой проект**

**по дисциплине «Менеджмент»**

на тему: «Анализ и оптимизация численности и структуры работников аппарата управления предприятием».

Выполнила: Голева Н.Г., 52 гр.

экономический факультет

Руководитель проекта:

Лобашова Л.Н.

Тверь - Сахарово 2007г.

Содержание

Введение

1. Теоретическое обоснование численности и структуры

работников аппарата управления

2. Анализ современного состояния управления производственно-экономической и финансовой деятельностью СПК «Искра»

2.1. Организационно экономическая и социальная характеристика

СПК «Искра»

2.2. Анализ системы и процесса управления СПК «Искра»

2.3. Анализ численности и структуры работников аппарата управления СПК «Искра»

3. Проектирование оптимизации численности и структуры работников аппарата управления СПК «Искра»

Заключение

Литература

Приложение

Введение

В условиях рыночных отношений особенно остро выступает проблема обеспечения предприятий кадрами, способными эффективно решать производственные и организационные задачи в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических процессах, трудно предсказуемой обстановке.

Несколько десятилетий в России существовала хорошо отлаженная система обеспечения сельского хозяйства кадрами управления. С переходом на рыночные условия и в результате усугубления кризиса в аграрном секторе ее эффективность снизилась.

Поэтому данная тема на сегодняшний день очень актуальна, т. к. необходимо создать такую структуру управления организацией и правильно подобрать работников, что бы она эффективно работала для успешного развития предприятия.

Целью курсового проекта является расчет эффективности структуры аппарата управления и оптимизации его численности.

Задачами курсового проекта являются:

1. Проанализировать природные и экономические условия хозяйства.

2. Провести анализ организационной структуры и структуры управления хозяйства.

3. Освоить методику расчета коэффициента эффективности связей в аппарате управления.

4. Проанализировать качественный и количественный состав работников управления.

5. Определить оптимальное число работников аппарата управления и сделать обобщающие выводы.

Объектом исследования является СПК «Искра» Вышневолоцкого района.

Источниками цифровой информации служат годовые отчеты хозяйства за 5 лет (2002 – 2006 гг.), а также штатное расписание работников аппарата управления СПК «Искра».

1. Теоретическое обоснование численности и структуры работников аппарата управления.

Задача любого руководства организации заключается в том, чтобы использовать ту структуру, которая наиболее соответствует целям и задачам организации, которая наилучшим образом позволяет взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом удовлетворять потребность клиентов и достигать своих целей наиболее эффективно.

Истоками образования современных управленческих структур, являются общественное разделение труда, кооперация, специализация и внутрипроизводственное разделение труда. Основой управленческих структур выступает потребность в эффективном и экономически обоснованном управление организацией.

Структура управления должна обеспечивать оперативность в работе аппарата управления. Она должна быть настолько гибкой и простой, чтобы за время от принятия решения до его осуществления в управляемой системе не успели произойти необратимые изменения, делающие ненужными его реализацию.

Под структурным подразделением аппарата управления понимается административно обособленная часть его, выполняющая одну или несколько функций, либо часть функций управления.

Структура аппарата управления фирмой характеризует состав и взаимосвязь его подразделений и отдельных должностных лиц, т. е. она дает представление о его подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

Структуру управления по горизонтали можно разделить на звенья, а по вертикали – на ступени.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

Ступени управления характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

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

Кадры управления можно классифицировать по разным признакам: по уровням управления, профессиональной структуре, видам деятельности, сложности и ответственности выполняемых работ, специализации управленческого труда, по образованию. Исходя из функциональной роли в процессе управления выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный (обслуживающий, технический) персонал. Последнее деление наиболее полно отражает связь с характером управленческого труда.

Внутри групп персонал делится на должности, каждая из которых предоставляет границы компетенции работника, то есть круг его обязанностей, права и ответственность. Обязанность, права и ответственность работника закрепляются должностной инструкцией. Должностная инструкция лежит в основе распределения полномочий между работниками, что является одним из важнейших принципов управления. Вступив в должность, работник не в праве делать то, что ему заблагорассудится. Он имеет строго определенную сферу деятельности, рабочее место. Руководитель может располагать всем этим, но должен еще и управлять работой подчиненных ему сотрудников. Выполняя производственные задачи, должностные лица вправе принимать решения в пределах своей компетенции. Все это должно быть направлено на эффективное выполнение работ и иного вида деятельности.

В зависимости от места в организационной структуре руководителей принято подразделять на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители предприятий и их заместители, к функциональным – руководители отдельных служб, отделов и их заместители. Последние занимаются подготовкой вариантов управленческих решений или производственных задач, опираясь на свои профессиональные знания.

Правильное разделение работников управления на группы является важным условием рационального формирования структуры и эффективного функционирования аппарата управления.

В каждой организации должно быть определено, каким количеством подчиненных может управлять руководитель. Проведенные в этой области исследования свидетельствуют, что обычно такое число подчиненных в организациях колеблется от 4 до 8 человек на высших уровнях управления и от 8 до 15 человек на более низких уровнях.

Так же исследования показывают, что есть закономерная взаимосвязь сложности процесса управления, обусловленная сложностью управляемого объекта, количеством работников, сложностью их действий и возможностями, способностями самого руководителя или управляющего органа. Так, например, в простых видах труда один руководитель может управлять 40 – 50 людьми; при более сложных работах- 7 – 10, а на высших звеньях управления – только 4 – 5 подчиненными руководителями высшего звена управления.

На форму управляемости могут оказывать влияния такие факторы, как квалификация персонала, расположение сотрудников (в одной комнате, в разных помещениях, в разных районах и областях), наличие помощников и заместителей, наличие секретаря, динамичность и характер менеджера (холерик, сангвиник и т. п.), степень необходимой координации и контроля.

Важное значение в управленческой структуре имеет человеческий фактор – наличие специалистов, имеющих профессиональные знания и опыт руководящей работы. Так же большое влияние на структуру управления оказывает ее численность.

Численность персонала определяется размерами предприятия, его структурой, объемами производства товаров или услуг, трудоемкостью производственных процессов, степенью механизации и автоматизации, место расположения, наличием людей соответствующих профессий и специальностей и т. д.

В характеристику персонала входит нормативная численность. Это определенное и научно обоснованное число работников. Нормативная (расчетная) численность персонала – это установленная НИИ труда, отраслевыми методическими рекомендациями численность руководителей и специалистов, произведенная на основе многофакторного анализа функционального разделения труда в сфере управления и обслуживания производства.

На основе нормативной определяется списочная численность персонала. Это число официально работающих на данном предприятии людей и числящихся в штате данного предприятия. Нормативная и списочная численность зачастую не совпадают, чаще всего списочная численность меньше нормативной.

Персонал предприятия находится в постоянном движении и изменении: кто-то уволился, вышел на пенсию, ушел в отпуск, сдает сессию, уехал в командировку и т. д. Такое движение персонала отражается в документах предприятия – приказах, указаниях и распоряжениях руководства. Этот учет ведется планирующими и кадровыми службами предприятия по числу выбывших и принятых работников. Такой учет называют оборотом персонала. Излишний оборот характеризует текучесть кадров. Чем стабильнее работа предприятия и управления им, тем она меньше. Ее сравнивают по периодам на основе коэффициента текучести кадров. Для руководителей предприятия рост коэффициента текучести является сигналом для того, чтобы выяснить причины роста текучести кадров и принять соответствующие меры.

Важное значение для стабильной и эффективной работы предприятия имеет структура персонала. Каждое предприятие имеет группы работников, которые различаются по возрасту, полу, образованию, профессии, специальности, квалификации, стажу работы и занимаемым должностям. Структуру персонала определяют по двум направлениям: статистическому и аналитическому. Статистическая структура отражает характеристику основного и вспомогательного персонала. К основному относят работников, непосредственно участвующих в производстве товаров и услуг, к вспомогательному – работников, обслуживающих деятельность основного персонала.

Аналитическая структура персонала подразделяется на общую и частную. В общей отражены такие характеристики персонала, как стаж работы, образование, семейное положение, отношение к воинской службе и др. В частной – показано соотношение численности отдельных групп работников в различных видах труда.

По данным Минсельхоза России, нехватка профессиональных кадров в сельхозпредприятиях составляет 119,9 тыс. человек. За годы реформ число работников в сельскохозяйственных организациях России уменьшилась с 9,5 млн. человек в 1990 г. до 3,6 млн. человек в 2005 г., или более чем в 2,5 раза. Численность работников животноводства сократилась по сравнению с началом 1990-х годов в 2,8 раза, руководителей и специалистов АПК – на 35%. Численность руководителей и специалистов только за 2000 – 2005 гг. в среднем по России сократилась на 25,4 % и обеспечивает сейчас лишь 93,5% их штатно – нормативной потребности. При этом снижение численности данной категории работников наблюдается по всем службам сельскохозяйственных организаций: инженерно – технической (39,1%), ветеринарной (34,1%), зоотехнической (31,5%), агрономической (27,5%), экономической (27,5%).

Прогрессирующее старение сельского населения создает дисбаланс между потребностью в молодых кадрах и их наличием. На долю специалистов моложе 30 лет в отрасли приходится только 8,7%, а закрепляемость выпускников аграрных учебных заведений на селе не превышает 20%.

Усугубляет положение с трудовыми кадрами на селе неблагоприятная демографическая ситуация, вследствие которой развивается тенденция сокращения численности сельского населения и в целом трудоспособного потенциала. По сравнению с 2000 г. сельское население уменьшилось на 1104 тыс. человек. Усиливается несоответствие между его численностью, трудовыми ресурсами и громадными размерами сельских территорий, что влечет за собой рост производственной нагрузки на кадры.

Рыночные преобразования АПК, создание эффективных моделей межхозяйственного взаимодействия сельхозпредприятий наталкиваются на недостаточный образовательный уровень трудовых ресурсов. Так, среди специалистов сельского населения в 2004 г. профессиональное образование имели только 53%, высшее – 13,6%. Сельская молодежь – основной резерв пополнения кадрового потенциала отрасли – характеризуется еще более низким профессиональным образовательным уровнем – 42,2%, а доля специалистов с высшим образованием – всего 8,2%.

Снижение численности руководителей и специалистов объясняется несколькими причинами. Во-первых, идет процесс укрупнения хозяйств, причем как путем объединения хозяйствующих субъектов в интегрированные агропромышленные формирования, так и путем кооперации и интеграции. Во-вторых, протекающий процесс индустриализации сельскохозяйственного производства не только влечет за собой сокращение штатных должностей руководителей и специалистов, но и предъявляет более высокие требования к уровню и качеству их профессиональной подготовки, ведь в условиях крупного индустриализированного производства цена управленческих решений возрастает многократно.

Однако, количество специалистов в сельской местности продолжает неуклонно сокращается. Упадок, который постиг большинство сельскохозяйственных предприятий не только в нашей области, но и в целом по стране, подтолкнул наиболее грамотных, предприимчивых агрономов и ветврачей, экономистов и организаторов сельскохозяйственного производства искать свою работу вдали от профессиональных интересов. Отсутствие специалистов на производстве – это лишь одна сторона проблемы, другая, не менее важная для гармоничного развития села, - это сокращение его интеллектуального потенциала, культурной прослойки.

Для устранения дефицита кадров в предприятиях АПК и привлечения в сельскую местность молодых специалистов призваны мероприятия по развитию социальной инфраструктуры села, осуществляемые в рамках региональной программы и приоритетного национального проекта «Развития АПК».

2. Анализ современного состояния управления производственно-экономической и финансовой деятельностью СПК «Искра».

2.1. Организационно экономическая и социальная характеристика

СПК «Искра»

СПК “Искра“ образовалось в 2002 году на базе АО “Кузнецовское“. Организационная форма – сельскохозяйственный производственный кооператив, который занимается производством и реализацией сельскохозяйственной продукции.

Хозяйство располагается в 170 км. от областного центра и в 50 км. от города Вышний Волочек Тверской области. Территория хозяйства граничит с тремя районами: Удомельским, Максатихинским и Спировским. Центральная усадьба деревня Кузнецово соединяется с районным центром дорогой районного значения Вышний Волочек – Максатиха. Внутрихозяйственные дороги песчаного типа, они соединяют 11 небольших деревень входящих в состав хозяйства. Транспортное сообщение на территории хозяйства хорошо развито.

Хозяйство имеет небольшую площадь освоенности земель в сельскохозяйственном отношении. Это объясняется сложностью рельефа, пестротой механического состава почв. Для хозяйства характерны малые размеры обрабатываемых участков пашни и мелкоконтурность с.–х. угодий. Средний размер контура пашни равен 3,4 га. Пашни хозяйства имеют большую засоренность камнями, она составляет около 70%. Почвы в хозяйстве, в основном, представлены дерново –сильно –и среднеподзолистого, супесчаного и песчаного механического состава. Качественная оценка пашни составляет 20,8 балла, что ниже среднеобластного уровня на 1,9 балла.

Около 80% земельной площади хозяйства занимают лесные массивы. Гидрографическая сеть на территории хозяйства представлена двумя маленькими речками, которые берут свое начало в озерах Удомельского района.

Климат умеренно – континентальный, годовое количество осадков составляет 450 – 550 мм. Среднегодовые температуры колеблются в пределах от +15º до +20º летом, от -15º до -20º зимой. Климатические условия, в основном, благоприятствуют возделыванию зерновых культур, картофеля и льна.

Организационно – экономическая характеристика СПК “Искра“ приведена в следующих таблицах. В таблице 1 рассмотрим показатели, характеризующие производственную деятельность.

Таблица 1

Показатели, характеризующие производственную деятельность

СПК “Искра“

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. |
| Валовая продукция, тыс. руб. | 1108 | 2050 | 2153 | 2572 | 2884 |
| Среднегодовая численность работников, чел.  из них занято в с.-х. производстве | 73    67 | 78  72 | 74  65 | 52  46 | 46  44 |
| Общая земельная площадь хозяйства, га:  из нее площадь с.-х. угодий  в т.ч. площадь пашни | 5548  1173  963 | 5548  1173  963 | 5548  1173  963 | 5548  1173  963 | 5548  1173  963 |
| Поголовье животных:  из них КРС, гол  в т.ч. коровы | 216  110 | 216  110 | 216  110 | 181  101 | 160  101 |
| Наличие тракторов, физ. ед. | 20 | 19 | 14 | 13 | 11 |
| Энергетические мощности, л.с. | 4086 | 3544 | 3468 | 3228 | 3038 |

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать вывод, что среднегодовая численность работников в динамике за 5 лет сократилась на 27 чел., основное сокращение вызвано увольнением работников занятых в с.-х. производстве, их численность сократилась на 23 чел. Сокращение численности работников связано с низкой заработной платой, миграцией населения в город. В хозяйстве остро стоит проблема нехватки молодых специалистов.

Общая земельная площадь хозяйства составляет 5548 га, за анализируемый период она не изменилась, так же осталась неизменной площадь с.-х. угодий и пашни. От общей земельной площади площадь с.-х. угодий занимает 21,1%, а площадь пашни 17,4%.

Поголовье животных СПК “Искра“ состоит из КРС, в динамике за 5 лет оно сократилось на 56 гол. и в 2006г. составило 160 гол. Удельный вес коров в общем поголовье составляет 63% (по данным 2006 г.).

За анализируемый период наличие тракторов сократилось на 9 физ.ед. или на 55%, что привело к сокращению энергетических мощностей на 1048 л.с. Основная причина выбытия техники – физический и моральный износ.

За анализируемый период увеличилась стоимость товарной продукции на 62%, это связано с увеличением производства основных видов товаров (молоко), а также ростом цен на эту продукцию.

Для оценки специализации СПК “Искра“ и определения основной и дополнительной отраслей хозяйства, а также для изучения производственного направления рассмотрим таблицу 2.

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод, что основным направлением сельскохозяйственного производства СПК “Искра“ является молочно – мясное направление в скотоводстве. Отрасль растениеводства в хозяйстве развита слабо. Продукция растениеводства занимает наименьший удельный вес (в 2006 г. – 7,4%). Растениеводство в хозяйстве представлено зерновой и прочей продукцией. Растениеводство в хозяйстве развито в качестве кормовой базы. В динамике за пять лет удельный вес продукции растениеводства сократился на 6,4 п. п.

Наименьший удельный вес в структуре товарной продукции занимает зерно. В 2006 г. его удельный вес составил 0,5 %, что ниже уровня 2002 г. на 3,1 п. п. Выручка от реализации зерна очень низкая, а себестоимость данной культуры высокая, поэтому ее производство становится нерентабельным.

Наибольший удельный вес в структуре занимает продукция животноводства. В 2006 г. ее удельный вес составил 73,8%, что больше на 11,7 п. п., чем в 2002 г. Продукция животноводства представлена молоком и мясом КРС. Выручка от реализации молока составляет наибольший удельный вес в структуре товарной продукции (в 2006 г. – 56,3%). С 2002 г. по 2006 г. его удельный вес вырос на 10,2 п. п. Выручка от реализации мяса КРС составляет 13,2 % в 2006 г., что выше на 7,4 п. п. уровня 2005 г.

Выручка от реализации продукции по всему хозяйству в 2006 г. составила 2426 тыс. руб., что на 1510 тыс. руб. больше, чем в 2002 г. и на 168 тыс. руб. меньше, чем в 2005 г.

Данные по товарной продукции приведены в действующих ценах реализации.

В динамике за 5 лет специализация хозяйства не изменилась. Коэффициент специализации за период с 2002 г. по 2006 г. равен 0,3, что свидетельствует о низком уровне специализации хозяйства.

Производственную деятельность отрасли растениеводства рассмотрим с помощью таблице 3.

Таблица 3

Основные производственные показатели деятельности СПК «Искра» по развитию растениеводства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006 г. в % к 2002 г. |
| Валовое производство зерна, ц | 1088 | 777 | 1213 | 562 | 875 | 80,4 |
| Посевные площади зерновых культур, га | 130 | 70 | 92 | 60 | 56 | 43,1 |
| Урожайность зерна, ц/га | 8,4 | 11,1 | 13,2 | 9,4 | 15,6 | 185,7 |

Анализируя показатели таблицы 3, можно сделать вывод, что в динамике за 5 лет валовое производство зерна сократилось на 19,6%, а посевная площадь зерновых культур сократилась на 74 га или на 56,9%. Урожайность зерновых культур в хозяйстве в разные годы колеблется от 8 до 16 ц/га. За анализируемый период самой высокой была урожайность в 2006 г. - 15,6 ц/га, что на 6,2 ц/га выше уровня 2005 г. и на 7,2 ц/га или на 85,7% выше уровня 2002 г. Повышение урожайности зерновых культур достигнуто путем соблюдения агротехнических требований и внесением удобрений.

Производственную деятельность отрасли животноводства рассмотрим с помощью таблице 4.

Таблица 4

Основные производственные показатели деятельности СПК «Искра» по развитию животноводства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006 г. в % к 2002 г. |
| Валовое производство,ц  молоко  мяса КРС | 2175  98 | 2315  134 | 2423  124 | 2808  75 | 2779  74 | 127,8  75,5 |
| Поголовье, гол.  КРС  в т. ч. коровы | 216  110 | 216  110 | 200  110 | 181  101 | 160  101 | 74,1  91,8 |
| Продуктивность:  удой молока от одной коровы, кг  среднесуточный прирост живой массы одной головы КРС, г | 19,8  327,4 | 21,1  353,0 | 22,0  306,1 | 27,8  216,3 | 27,5  247,2 | 138,9  75,5 |

Анализируя данные таблицы 4, можно сделать вывод, что валовой надой молока в динамике за 5 лет увеличился на 27,8%, в связи с этим продуктивность коров за 5 лет увеличилась на 7,7 ц/гол. или на 38,9%. Основное увеличение продуктивности произошло в 2005 г. на 5,8 ц/гол., по сравнению с 2004 г., несмотря на то, что поголовье коров в этот год сократилось на 9 гол. Повышение продуктивности коров в хозяйстве, в первую очередь, связано с улучшением рациона кормления, а также и условиями их содержания.

Валовое производство мяса КРС в динамике за 5 лет сократилось на 24,5%. Так же произошло сокращение поголовья КРС, с 2002 г. по 2006 г. оно сократилось на 56 гол. или на 25,9%. Среднесуточный прирост живой массы одной головы КРС в 2006 г. составил 247,2 гр., что меньше на 80,2 гр. уровня 2002г.

Вывод о финансово – экономической деятельности СПК “Искра” за период 2002 – 2006 гг. можно сделать на основе данных таблице 5.

Таблица 5

Основные экономические показатели финансово – хозяйственной деятельности СПК “Искра”

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002г. | 2003г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 934 | 1861 | 1775 | 2594 | 2426 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 1108 | 2050 | 2153 | 2572 | 2884 |
| Прибыль (-убыток) всего по хозяйству, тыс. руб.  в т.ч. по растениеводству  по животноводству | -174  -2  -198 | -189  106  -315 | -378  129  -412 | 22  88  -248 | -458  61  -367 |
| Уровень рентабельности  (-убыточности), %  в т.ч. по растениеводству  по животноводству | -16  -2  -26 | -9  81  -22 | -18  84  -25 | 0,9  61  -13 | -16  52  -17 |
| Дебиторская задолженность, т. р. | 134 | 155 | 107 | 179 | 245 |
| Кредиторская задолженность, т. р. | 689 | 854 | 1079 | 1271 | 1097 |
| Отношение дебиторской задолженности к кредиторской | 0,19 | 0,18 | 0,10 | 0,14 | 0,22 |

Анализируя данные таблицы 5, можно сделать вывод, что финансово – хозяйственная деятельность СПК “Искра” является убыточной. В динамике за 5 лет 2006 г. является самым убыточным (-458 тыс. руб.). Убыточность хозяйства, прежде всего, вызвана убыточностью отрасли животноводства. В 2006 г. убыток по животноводству составил -367 тыс. руб., что больше уровня 2002 г. на 169 тыс. руб. Убыточность отрасли животноводства в хозяйстве вызвана высокой себестоимостью производимой продукции и низкой ценой реализации, а именно нерентабельным производством мяса КРС.

Отрасль растениеводства в хозяйстве является рентабельной. Уровень рентабельности в 2006 г. составил 52 %, что ниже на 32 п. п. уровня 2004 г. Прибыль по растениеводству в 2006 г. составила 61 тыс. руб., что на 68 тыс. руб. ниже уровня 2004 г. Прибыль в растениеводстве хозяйство получает за счет высокой выручке от реализации прочей продукции растениеводства.

Уровень убыточности хозяйства, в целом, составляет 16%, хотя в прошлом году (2005 г.) деятельность была рентабельной. Убыток в хозяйстве вызван снижением выручке от реализации продукции и повышением ее себестоимости в отчетном году.

В динамике за 5 лет дебиторская задолженность в хозяйстве выросла на 111 тыс. руб. или 82 %, а темп роста кредиторской задолженности за анализируемый период составляет 59%. Основными дебиторами хозяйства являются покупатели, задерживающие оплату проданной им продукции, что негативного сказывается на финансовом состоянии предприятия. Хозяйство старается по возможности погашать свои обязательства перед поставщиками, бюджетом, внебюджетными фондами, а также перед персоналом предприятия. Следует отметить, что кредиторская задолженность значительно превышает дебиторскую, но разрыв между ними сокращается.

2.2. Анализ системы и процесса управления СПК «Искра»

Организационно – правовой формой СПК “Искра“ является сельскохозяйственный производственный кооператив, уставный капитал которого равен 10070 тыс. руб.

Высшим органом управления анализируемого кооператива является общее собрание его членов. Исполнительным органом является председатель кооператива, он руководит текущей деятельностью работников, решает основные вопросы, связанные с деятельностью кооператива. Учредительным документом предприятия является устав, утвержденный общим собранием его членов.

Организационная структура СПК “Искра“ представлена на рисунке 1.

В хозяйстве организационная структура бригадного типа, построенная по территориальному принципу. Имеются две комплексные бригады, в которые входят службы животноводства и растениеводства.

В организационной структуре представлены такие вспомогательные и обслуживающие производственные подразделения как: зерносушилка и зернохранилище, нефтехозяйство и пилорама, центральный склад и центрально – ремонтная мастерская.

Структура управления СПК “Искра“ представлена на рисунке 2.

В хозяйстве управление построено по двухступенчатой схеме, при которой бригадиры подчиняются непосредственно руководителю хозяйства. При этом обеспечивается повышение оперативности, качества и экономичности управления. По характеру связей структура является линейно – функциональной, в которой по линии общего руководства каждый работник подчиняется только одному руководителю. Функциональным руководителям предоставлено право непосредственного решения вопросов, отнесенных к их компетенции. В данной структуре действует принцип единоначалия.

Штатный состав кооператива формируется с учетом нормативной численности кадров, который закрепляется штатным расписанием. В штатном расписании указаны должности всех работников хозяйства. Этим документом вместе с приказом о назначении на соответствующую должность юридически закрепляются права, обязанности и ответственность отдельных работников, которые становятся должностными лицами. Деятельность должностного лица регламентируется должностной инструкцией.

Штатное расписание хозяйства представлено в таблице 6.

Таблица 6

Штатное расписание СПК «Искра»

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество, чел. |
| Председатель | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Бухгалтер | 1 |
| Экономист – кассир | 1 |
| Главный агроном | 1 |
| Главный зоотехник | 1 |
| Техник – селекционер | 1 |
| Ветврач | 1 |
| Главный инженер | 1 |
| Заведующий центральной ремонтной мастерской | 1 |
| Заведующий нефтехозяйством | 1 |
| Начальник зерносушилки | 1 |
| Начальник зернохранилища | 1 |
| Начальник пилорамы | 1 |
| Заведующий складом | 2 |
| Бригадиры комплексных бригад | 2 |
| Бригадир кормозаготовительной бригады | 1 |
| Бригадир тракторно-полеводческой бригады | 1 |
| Заведующие фермами и комплексом по откорму КРС | 3 |
| ИТОГО: | 23 |

Далее проведем анализ структуры управления, с помощью методике расчета коэффициентов эффективности связей в аппарате управления СПК «Искра», используя структуру управления хозяйства (рис. 2).

1. Расчет прямой связи:

а1 = 8, а2 = 14

Х1 = 8 + 2\*14 = 36, (Х1 = а1 + 2а2 + 3а3 + …..)

Х2 = 8 + 3\*14 = 50, (Х2 = а1 + 3а2 + 6а3 + …..), где

Х1 – непосредственная прямая связь

Х2 – прямая связь с учетом ступенчатости.

1. Расчет функциональной связи:

Таблица 7

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональный руководитель | Функциональное подчинение | | Функциональная связь | |
| должность | количество подчиненных | номер ступени | количество связей |
| Гл. бухгалтер  Гл. агроном  Гл. зоотехник  Гл. инженер | бригадир  бригадир  бригадир  бригадир | 2  2  2  2 | 2  2  2  2 | 4  4  4  4 |
| Итого: | - | Х3 = 8 | - | Х4 = 16 |

Х3 – непосредственная функциональная связь

Х4 – функциональная связь с учетом ступенчатости.

1. Расчет согласовательной связи:

Таблица 8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Руководитель | Количество подчиненных | Количество согласовательных связей |
| Председатель  Главный бухгалтер  Главный зоотехник  Главный инженер  Бригадир бригады № 1  Бригадир бригады № 2 | 8  2  2  3  3  3 | 56  2  2  6  6  6 |
| Итого: | - | Х5 = 78 |

Х6 = ∑Х5/2 = 78/2 = 39, где

Х5 – согласовательная связь с учетом ступенчатости

Х6 – непосредственная согласовательная связь.

1. Расчет фактического числа связей:

Х7 = Х1 + Х3 + Х6 = 36 + 8 + 39 = 83

Х8 = Х2 + Х4 + Х5 = 50 + 16 + 78 = 144, где

Х7 – фактическое число непосредственных связей

Х8 – фактическое число связей с учетом ступенчатости.

1. Расчет оптимального числа связей:

А = а1 + а2 + а3 + ….. = 8 + 14 + 1 = 23

Х9 = 3А – 11 = 3\*23 – 11 = 58

Х10 = 6А – 21 = 6\*23 – 21 = 117, где

Х9 – оптимальное число непосредственных связей

Х10 – оптимальное число связей с учетом ступенчатости.

1. Расчет коэффициента:

Кн.с. = Х9 / Х7 \* 100% = 58/83\*100% = 70%

Кс уч.ст. = Х10 / Х8 \* 100% = 117/144\*100% = 81%

Из рассчитанных коэффициентов можно сделать вывод, что имеющиеся структура управления в кооперативе достаточно эффективна.

2.3. Анализ численности и структуры работников аппарата управления СПК «Искра»

Анализ численности и структуры работников аппарата управления произведен с помощью таблиц, в которых представлена характеристика кадров управления предприятия. В таблице 9 рассмотрена численность и структура работников аппарата управления основных служб.

Таблица 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды служб | Количество, чел. | Удельный вес, % |
| Экономическая, всего  Агрономическая, всего  Зоотехническая, всего  Инженерная, всего | 3  1  3  4 | 27,3  9,1  27,3  36,3 |
| Итого: | 11 | 100 |

Анализируя данные таблицы 9, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес работников (36,6%) приходится на инженерную службу, наименьший (9,1%) на агрономическую. В экономической и зоотехнической службах удельный вес работников составляет по 27,3%.

Характеристика работников управления по стажу работы на анализируемом предприятие приведена в таблице 10.

Таблица 10

Характеристика работников управления по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 0-5 лет | | 5-10 лет | | 10-15 лет | | 15-20 лет | | 20-25 лет | |
| чел | % | чел | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| Руководители | - | - | - | - | - | - | 2 | 33 | 3 | 50 |
| Специалисты | - | - | - | - | - | - | 1 | 17 | 2 | 33 |
| Технические исполнители | 2 | 100 | 4 | 100 | 5 | 100 | 3 | 50 | 1 | 17 |
| Итого: | 2 | 100 | 4 | 100 | 5 | 100 | 6 | 100 | 6 | 100 |

Анализируя данные таблицы 10, можно сделать вывод, что стаж работы руководителей и специалистов СПК «Искра» составляет 15 – 25 лет. Стаж работы технических исполнителей в хозяйстве разнообразен, наибольшее количество человек приходится на 10 -15 лет стажа работы.

Характеристика работников аппарата управления по возрасту представлена в таблице 11.

Таблица 11

Характеристика работников управления по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | до 25 лет | | 25-35 лет | | 35-45 лет | | 45-55 лет | | 55-65 лет | |
| чел | % | чел | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| Руководители | - | - | - | - | - | - | 2 | 33 | 3 | 50 |
| Специалисты | - | - | - | - | - | - | 1 | 17 | 2 | 33 |
| Технические исполнители | 1 | 100 | 4 | 100 | 6 | 100 | 3 | 50 | 1 | 17 |
| Итого: | 1 | 100 | 4 | 100 | 6 | 100 | 3 | 100 | 1 | 100 |

Анализируя данные таблицы 11, можно сделать вывод, что в СПК «Искра» работающие руководители и специалисты находятся в предпенсионном и пенсионном возрасте. Технические исполнители в хозяйстве представлены по всем возрастным категориям, наибольшая численность достигается в возрасте 35 – 45 лет.

Характеристика работников аппарата управления по уровню образования приведена в таблице 12.

Таблица 12

Характеристика аппарата управления по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории  работников | Среднее | | Среднее - специальное | | Высшее | |
| чел | % | чел | % | чел | % |
| Руководители | - | - | 1 | 6 | 4 | 80 |
| Специалисты | - | - | 2 | 12 | 1 | 20 |
| Технические исполнители | 2 | 100 | 13 | 82 | - | - |
| Итого: | 2 | 100 | 16 | 100 | 5 | 100 |

Анализируя аппарат управления по уровню образования можно сделать вывод, что высшее образование в хозяйстве имеют 80% руководителей и 20% специалистов. Наибольший удельный вес работников со средне-специальным образованием приходится на технических исполнителей (82%); 12% специалистов и 6% руководителей также имеют средне-специальное образование. Среднее образование в хозяйстве имеют 2 чел. технических исполнителей.

Делая общий вывод по качественному составу работников управления, можно сказать, что большая часть давно трудится на предприятие, что является положительным фактором, но в то же время предприятие не обеспечено молодыми кадрами, что может отрицательно сказаться на работе хозяйства.

1. Проектирование оптимизации численности и структуры работников аппарата управления СПК «Искра»

Для оптимизации численности работников аппарата управления рассчитаем на основе штатных нормативов (приложение 1) потребность предприятия в административно – управленческом персонале.

1. Расчет численности специалистов агрономической службы.

Численность агрономов определяется на основе условной уборочной площади. В СПК «Искра» Sуб.усл. = 948 га, отсюда следует, что хозяйству главного агронома, по штатным нормативам, следует перевести в должность старшего агронома (на правах главного), т. к. должность главного агронома вводится при условной уборочной площади свыше 2000 га. В хозяйстве у главного агронома в подчинение никого нет, что и положено по штатным нормативам при данной условной уборочной площади.

1. Расчет численности специалистов зоотехнической службы.

Для расчета численности специалистов зоотехнической службы, предусмотренных штатными нормативами, рассчитаем условное поголовье скота в СПК «Искра»: (101гол \* 1 + 57гол \* 0,66 + 2гол \* 1) = 141 условная голова. Исходя из этого, можно сделать вывод: в СПК «Искра» по штатному нормативу предусмотрена только должность зоотехника. В ветвраче и технике селекционере, по штатному нормативу, хозяйство не нуждается, т. к. СПК «Искра» не имеет племенного поголовья и условное поголовье скота значительно меньше 850 условных голов. Поэтому целесообразно функции ветврача передать зоотехнику или ветврача поставить на должность зоотехника.

1. Расчет численности специалистов инженерной службы.

Проведем расчет имеющейся с. – х. техники в хозяйстве: общее количество тракторов – 13, автомобилей – 7, комбайнов – 3, сенокосилок – 2. Всего 25 физ. ед. Из данного расчета видно, что хозяйству положено иметь старшего инженера (на правах главного). Зав. ЦРМ и зав. нефтехозяйством остаются на своих местах, т. к. в хозяйстве имеется ЦРМ и нефтехозяйство, данные должности оправданы штатными нормативами. Также штатными нормативами предусмотрены должности зав. центральным складом, нач. пилорамы, нач. зернохранилища и зерносушилки по 1 в хозяйстве при наличии данных объектов.

1. Расчет численности экономической службы.

Экономическая служба хозяйства предусматривает наличие 1 бухгалтера (среднегодовая численность работающих на предприятии 46 чел. и 0,088 млн. руб. реализуемой продукции) и экономиста – кассира (1 на хозяйство). Следовательно, 1 бухгалтера необходимо уволить, а главного оставить на своем месте, т. к. он неформально является заместителем председателя.

В результате проведенных расчетов в СПК «Искра» можно сократить 3 чел. работников аппарата управления (бухгалтера, техника – селекционера и ветврача), т. к. данные должности в хозяйстве, по штатным нормативам, не обоснованы. Главного агронома и главного инженера перевести на должность старших, а главного зоотехника на должность зоотехника.

На основании поправочных данных построим новую структуру управления, представленную на рисунке 3 и рассчитаем коэффициенты эффективности связей в аппарате управления по данной структуре.

1. Расчет прямой связи:

а1 = 8, а2 = 11

Х1 = 8 + 2\*11 = 30, (Х1 = а1 + 2а2 + 3а3 + …..)

Х2 = 8 + 3\*11 = 41, (Х2 = а1 + 3а2 + 6а3 + …..), где

Х1 – непосредственная прямая связь

Х2 – прямая связь с учетом ступенчатости.

1. Расчет функциональной связи:

Таблица 7

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональный руководитель | Функциональное подчинение | | Функциональная связь | |
| должность | количество подчиненных | номер ступени | количество связей |
| Гл. бухгалтер  Ст. агроном  Зоотехник  Ст. инженер | бригадир  бригадир  бригадир  бригадир | 2  2  2  2 | 2  2  2  2 | 4  4  4  4 |
| Итого: | - | Х3 = 8 | - | Х4 = 16 |

Х3 – непосредственная функциональная связь

Х4 – функциональная связь с учетом ступенчатости.

1. Расчет согласовательной связи:

Таблица 8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Руководитель | Количество подчиненных | Количество согласовательных связей |
| Председатель  Главный бухгалтер  Старший инженер  Бригадир бригады № 1  Бригадир бригады № 2 | 8  1  3  3  3 | 56  0  6  6  6 |
| Итого: | - | Х5 = 74 |

Х6 = ∑Х5/2 = 74/2 = 37, где

Х5 – согласовательная связь с учетом ступенчатости

Х6 – непосредственная согласовательная связь.

1. Расчет фактического числа связей:

Х7 = Х1 + Х3 + Х6 = 30 + 8 + 37 = 75

Х8 = Х2 + Х4 + Х5 = 41 + 16 + 74 = 131, где

Х7 – фактическое число непосредственных связей

Х8 – фактическое число связей с учетом ступенчатости.

1. Расчет оптимального числа связей:

А = а1 + а2 + а3 + ….. = 8 + 11 + 1 = 20

Х9 = 3А – 11 = 3\*20 – 11 = 49

Х10 = 6А – 21 = 6\*20 – 21 = 99, где

Х9 – оптимальное число непосредственных связей

Х10 – оптимальное число связей с учетом ступенчатости.

1. Расчет коэффициента:

Кн.с. = Х9 / Х7 \* 100% = 49/75\*100% = 65%

Кс уч.ст. = Х10 / Х8 \* 100% = 99/131\*100% = 76%

Сравнивая коэффициенты эффективности связей в аппарате управления двух структур можно отметить, что новая структура управления менее эффективна, чем действующая. По первой структуре управления Кн.с = 70 %, что выше на 5п.п. нового коэффициента непосредственных связей; Кс уч.ст = 81%, что также выше на 5 п.п. нового коэффициента с учетом ступенчатости.

Заключение.

В данном курсовом проекте была проанализирована сельскохозяйственная деятельность СПК «Искра», а также были рассмотрены вопросы по оптимизации численности и структуры работников аппарата управления данного предприятия. На основе анализа данных можно сделать выводы:

1. СПК «Искра» специализируется на производстве продукции животноводства, т. е. имеет молочно – мясное направление в скотоводстве. Деятельность предприятия является, в основном, убыточной.

2. Организационная структура в хозяйстве бригадного типа, построенная по территориальному принципу. Управление в хозяйстве построено по двухступенчатой схеме, по характеру связей структура является линейно – функциональной.

3. Имеющиеся структура управления в кооперативе достаточно эффективна, о чем свидетельствуют коэффициенты эффективности связей в аппарате управления (Кн.с. = 70%, Кс уч.ст. = 81% ).

4. Кадры управления хозяйства имеют большой стаж работы, предпенсионный возраст и достаточно квалифицированы.

5. Для оптимизации численности и структуры аппарата управления в хозяйстве необходимо сократить 3-х работников, а некоторых специалистов перевести на другие должности, но новая структура управления менее эффективна, чем действующая.

Список литературы:

1. Бережной А. Реализация национального проекта «Развития АПК»./АПК: экономика, управление. № 12, 2006 г.
2. Вачугов Д. Д. «Основы менеджмента». Учебник – М.: Высш. школа, 2002 г.
3. Весеволожский Ю. В., Зиновьев Ф. В. Практикум по управлению сельскохозяйственным производством. Учебное пособие – М., «Колос», 1976 г.
4. Дорофеев А. Развитие кадрового потенциала АПК./АПК: экономика, управление. № 5, 2007 г.
5. Кибанов А. Я. «Основы управления персоналом». Учебник – М.: ИНФРА – М, 2002 г.
6. Кузнецов В. В. «Управление агропромышленным комплексом». Учебник – М.: ИКЦ «Март», 2003 г.
7. Руденко Н. Р. Проблемы и пути совершенствования подготовки управленческих кадров АПК. / Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. № 10, 2007 г.
8. Румянцева З. П. «Менеджмент организации». Учебное пособие – М.: ИНФРА – М, 1996 г.
9. Старобинский Э. Е. «Как управлять персоналом?». Москва, 1995 г.
10. Торопов Д. Молодым сельским специалистам – доступное жилье. / АПК: экономика, управление. № 5, 2006 г.