

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

**по профессиональному модулю
ПМ.04. УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ МАШИННО-ТРАКТОРНОГО
ПАРКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**МДК.04.01. Управление структурным подразделением организации
(предприятия)**

**по специальности
35.02.07 Механизация сельского хозяйства**

Разработчик:

ОГБПОУ ШТК

Преподаватель специальных дисциплин, высшей квалификационной категории - Рыбина Ольга Борисовна

Назначение:

Методические рекомендации предназначены для выполнения практических работ по профессиональному модулю ПМ.04. Управление работами машинно-тракторного парка сельскохозяйственного предприятия» для обучающихся по специальности 35.02.07 «Механизация сельского хозяйства»

Методические рекомендации разработаны в соответствии с рабочей программой профессионального модуля ПМ.04. Управление работами машинно-тракторного парка сельскохозяйственного предприятия» по специальности 35.02.07 «Механизация сельского хозяйства»

Содержание

1	Пояснительная записка	4
2	Перечень практических работ	5
3	Методические рекомендации по выполнению практических работ	5
4	Литература	50

Пояснительная записка

Практическая работа - это такая познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления обучающегося, его умственные и практические операции и действия зависят и определяются им самим. Практическая работа - это метод, который очень помогает выяснить способности. Работая практически, обучающийся должен постепенно овладеть такими общими приёмами практической работы, как ясное представление цели работы, её выполнение, проверка, исправление ошибок. Выполнение практических работ влияет на формирование и развитие информационных компетенций. Обучающиеся овладевают способами работы с информацией: поиск в каталогах, поисковых системах, – иерархических структурах; извлечение информации с различных носителей; – систематизация, анализ и отбор информации.

Правила выполнения практических работ: Прежде чем приступить к выполнению задания, прочтите рекомендации к выполнению в данном методическом пособии. Ознакомьтесь с перечнем рекомендуемой литературы, повторите теоретический материал, относящийся к теме работы. Закончив выполнение практической работы, Вы должны сдать результат преподавателю. Если возникнут затруднения в процессе работы, обратитесь к преподавателю. Критерии оценки: Вы правильно выполнили задание. Работа выполнена – аккуратно – 5(отлично). Вы не полностью смогли выполнить задание. Работа – выполнена аккуратно- 4 (хорошо). Работа выполнена неаккуратно, технологически – неправильно – 3 (удовлетворительно). Практические задания разработаны в соответствии с учебной программой. В зависимости от содержания они могут выполняться студентами индивидуально или фронтально. Зачет по каждой практической работе обучающийся получает после её выполнения, а также ответов на вопросы преподавателя, если таковые возникнут при проверке выполненного задания.

Перечень практических работ

		Количество часов
1	Ознакомление с производственно-экономическими показателями сельскохозяйственного предприятия. Ознакомление с организацией производства	2
2	Ознакомление с материально-технической базой сельскохозяйственного предприятия Ознакомление с технологией производства продукции растениеводства	2
3	Ознакомление с технологией производства продукции животноводства Ознакомление с организацией труда руководителей и специалистов. Роль руководителя и специалистов.	2
4	Подготовка, организация и проведение делового совещания. Деловая игра	2
5	Определение потребности подразделения в технике, нефтепродуктах, семенах, удобрениях	2
6	Производственные и экономические показатели работы организации (предприятия) отрасли и его структурных подразделений. Система показателей машиноиспользования. Оценка эффективности управления	2
7	Расчет показателей использования машинно- тракторного парка и автотранспортных средств.	2
8	Расчет заработной платы основных категорий работников сельскохозяйственных организаций.	2
9	Анализ работы машинно-тракторного парка.	2
10	Составление различных документов по структурному подразделению.	2

Практическая работа 1

Экскурсия на современное сельскохозяйственное предприятие: ознакомление с организацией и технологией производства сельскохозяйственной продукции и роли руководителя и специалистов.

Методическая разработка предназначена в помощь преподавателям средних специальных образовательных учреждений в организации и проведении комплексных уроков-экскурсий на сельскохозяйственное предприятие.

При написании разработки использован опыт организации и проведения экскурсий с обучающимися IV курса по специальности «Механизация сельского хозяйства».

В разработке раскрывается значение экскурсий в активизации познавательной деятельности студентов, организации их самостоятельной работы. Методическая разработка содержит этапы подготовки к экскурсии, проведение, подведение итогов.

Презентации, созданные обучающимися, являются методическим материалом для изучения специальных дисциплин.

По итогам экскурсий студентами выполнены творческие отчеты

Оглавление

Пояснительная записка.	4
1 Цели экскурсии.	5
2 Задачи экскурсии.	6
3 Мотивация экскурсии.	6
4 Возможные типичные ошибки при проведении экскурсии.	7
5 Подготовительные мероприятия ответственных сторон за экскурсию	7
6 План подготовки и проведения экскурсий на предприятия состоит из нескольких этапов.	9
7 План проведения экскурсии.	10
8 Отчет (самоанализ) о проведении экскурсии.	11
9 Список литературы и интернет-ресурсов.	13
Приложение 1 Приказ о проведении урока-экскурсии	
Приложение 2 Инструкция по технике безопасности	
Приложение 3 Задания студентам по ходу экскурсии	
Приложение 4 Отчеты о проведенном уроке-экскурсии	

Пояснительная записка

Различают экскурсии учебные, производственные и краеведческие. Учебная экскурсия, как правило, связана с изучением какого-либо учебного предмета и может предварять изучение темы или завершать её. Предусмотрена организация комплексных учебных экскурсий, направленных на решение задач разных учебных предметов. Например, комплексная экскурсия на предприятие может дать учащимся сведения по истории его создания и развития, о характере производства, технологии и т. д. Комплексная экскурсия - важное средство осуществления межпредметных связей.

Производственные экскурсии помогают учащимся раскрыть связь теории и практики в хозяйственной деятельности людей, познакомить с принципами устройства и действия машин, станков, различных технических сооружений; с технологическими процессами, контрольно-измерительными приборами и инструментами и т. д. Для успешного проведения экскурсий необходимо составить подробный план, разработать маршрут, сформулировать задания и вопросы для учащихся и т. д.

В процессе экскурсии руководитель организует наблюдения учащихся и их самостоятельную работу, сообщает необходимые сведения, консультирует. Учащиеся ведут записи наблюдений, делают зарисовки, фотоснимки, киносъёмку, магнитную запись. Экскурсия завершается обработкой собранных сведений и материалов: учащиеся анализируют и обобщают полученные данные, составляют графики и диаграммы, готовят доклады, оформляют дневники, альбомы, стенгазеты, рукописные журналы, выпускают презентации, любительские кинофильмы, пополняют экспозиции в музее колледжа. В зависимости от целей и содержания экскурсии делятся на:

- ознакомительные (обзорные),
- тематические,
- профессиографические,
- комплексные.

1. Цели экскурсии:

Образовательные цели:

- познакомиться с экономикой и организацией сельскохозяйственных работ, организацией и нормированием труда, технологией производства полевых работ;
- закрепить знания об особенностях планирования на сельскохозяйственных предприятиях, о технологии посева, культивации, дисковании, внесении удобрений и ядохимикатов;
- развивать умения собирать информацию, обобщать, анализировать ее, делать выводы;
- реализовать связь обучения с практикой;
- развивать умения применять компьютерную технику для практической обработки учебной информации на компьютере;

Воспитательные цели:

- воспитывать интерес к будущей профессии, нравственно-этическое отношение к действительности;
- формирование навыков работы с информацией (производить поиск, отбор, переработку, упорядочивание и выделение смысловых групп, выстраивание логических связей и др.), способствуя тем самым формированию информационной культуры студентов;
- организация индивидуальной работы студентов, развитие их познавательной самостоятельности и творчества;
- повышение мотивации к учению за счет реализации связей с производством и установления личных связей с выпускниками колледжа, работающих на предприятии.

Экологические цели:

- формировать экологическое мышление, познакомить с проблемами экологии на сельскохозяйственном предприятии

Экономические цели:

- формировать навыки делового общения, анализа и оценки информации, выбора элементов для прогнозирования своего решения;
- повышение мотивации для прохождения преддипломной практики студентов на сельскохозяйственном предприятии;
- установить связь соблюдения технологической дисциплины при возделывании сельскохозяйственных культур с результатами хозяйственной деятельности;
- формирование экономического мышления будущих специалистов.

2. Задачи экскурсии

Перед экскурсией студентам предложено решить задачи:

- знакомство с кругом профессий, на сельскохозяйственных предприятиях;

- использование метода проектов как средства творческого представления результата в виде информационных моделей;
- накопление банка данных для выполнения на 4 курсе курсовых проектов по ПМ «Эксплуатация сельскохозяйственной техники», дипломных проектов
- реализовать личностно-ориентированного подхода к выбору тем проектов, форм и технологий их реализации с учетом интересов и уровня знаний учащихся;
- расширение информационно-образовательного пространства путем публикации информационных проектов на сервере колледжа;
- установление связей колледжа с сельскохозяйственными предприятиями социального партнерства.

3. Мотивация экскурсии

Обязательное обоснование - зачем это нужно, с какой целью мы идем на экскурсию. Заранее необходимо дать хотя бы самые общие сведения о предприятии. Преподаватель обязательно должен дать учащимся задание (по его усмотрению одно на всех или разные, в зависимости от характера и объема экскурсионного материала). Например, это может быть ряд вопросов, на которые учащиеся должны получить ответы в ходе экскурсии.

Преподаватель обязательно должен найти время для подведения итогов экскурсии и проверки выполнения заданий. Ответы или определенные разработки по содержанию экскурсии оцениваются.

4. Возможные типичные ошибки при проведении экскурсии

- Плохая разработка маршрута экскурсии (задержки, длинные переходы, демонстрация старого после нового).
- Несоответствие моментов демонстрации и объяснения. Если в цехе шумно и сделать пояснения можно только вне его, то следует дать предварительное установочное пояснение и после демонстрации повторить его.
- Экскурсия однобоко посвящается какой-либо стороне производства (например, только условиям работ).
- Избыточная детализация, использование специальных терминов без объяснения их значения.
- Сухость, схематичность, поверхность изложения, не позволяющая сконцентрировать внимание на объекте экскурсии.

В заключение можно сказать следующее: умело проводимые производственные экскурсии содействуют устранению формализма в преподавании, содействуют осуществлению связи предметов специального цикла с жизнью, техникой, производством, формирует основу знаний для выполнения курсовых и дипломных проектов. Результаты исследований оформляются в форме информационно — аналитических отчетов и обязательно включают выводы и рекомендации.

5. Подготовительные мероприятия ответственных сторон за экскурсию

В организации непосредственно экскурсии должны быть задействованы две стороны: предприятие и колледж.

Предприятие, в лице ответственного за проведение экскурсии:

- составляет план мероприятия, исходя из возможностей и потребностей колледжа, цели экскурсии;
- составляет маршруты, согласовывает их с отделом ТБ;
- готовит комплект материалов, представляющий сведения о производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Колледж, в лице педагогов-предметников,

- разрабатывает и заранее согласовывает с предприятием план проведения экскурсии, издает приказ о проведении экскурсии (приложение 1);
- уточняет цель экскурсии;

- представляет список учащихся (если его требует предприятие); разрабатывает форму отчета по экскурсии, контрольные вопросы, какие-либо задания, которые должны выполнить учащиеся в течение или после экскурсии;
- вносит предложения по совершенствованию экскурсионной работы.

Для того чтобы производственная экскурсия была эффективной:

- Экскурсовод должен быть технически грамотным, эрудированным, способным в доступной форме изложить требуемый материал.
- Экскурсовод должен знать:
 - цели и задачи экскурсии;
 - общий уровень подготовки и направленности учащихся;
 - методику показа объектов по маршруту;
 - историю и перспективы развития предприятия;
 - взаимодействие всех служб предприятия в процессе производства;
 - общие моменты технологии возделывания культур.
- Экскурсовод должен отразить:
 - значение той или иной операции в технологическом процессе;
 - важность заинтересованного, творческого отношения к труду;
 - влияние правильности профессионального выбора на дальнейшую судьбу.
- В качестве объектов экскурсии выделяются узловые моменты процесса производства. Мастерство экскурсовода заключается в том, чтобы, показывая их группе, вызвать живой интерес.
- В ходе экскурсии необходимо пробудить положительное отношение к предприятию.

Экскурсовод ведет группу, находясь впереди. В случае грубого нарушения ТБ экскурсовод имеет право прекратить экскурсию и сопроводить группу за пределы хозяйства. Экскурсовод обязан анализировать прошедшие экскурсии, учитывать ошибки и просчеты при проведении последующих экскурсий. При демонстрации техники, оборудования, посевов на сельскохозяйственных угодьях, продукции экскурсоводу следует придерживаться линии "старое - новое - будущее". Это делает экскурсию более насыщенной, а ее итог будет более эмоционально положителен. С этой целью важно знакомство с деятельностью рационализаторов и изобретателей. При этом необходимо показать, как и какими средствами решается конкретная изобретательская задача, каков экономический или иной эффект от внедрения нового получило предприятие. Здесь следует подчеркнуть еще одну важную линию "проблема - решение - внедрение".

6. План подготовки и проведения экскурсий на предприятия состоит из нескольких этапов.

1. Подготовительный этап состоит в анализе учебной программы и планировании посещений на предприятия.
2. Организационный этап состоит в подписании договоров с руководителями предприятий на посещение структурных подразделений и отделов.
3. Методический этап состоит в создании программы посещения и разработке заданий и вопросов по экскурсии, а также примерных тем творческих информационно-аналитических проектов по изучению применения интенсивных технологий на сельскохозяйственном предприятии.
4. На информационном этапе методические материалы размещаются на сервере колледжа в соответствующем учебном разделе.
5. Этап проведения экскурсии. Это этап сбора информации по заранее выданным вопросам и заданиям.
6. Защита и представление проектов. По результатам защиты проектов отмечаются лучшие работы.
7. Публикация лучших проектов на сервере колледжа в разделе Учебные проекты.

Инструктаж. (Приложение 2). Педагоги обязаны следить за выполнением правил ТБ и дисциплиной. Вместе с экскурсоводом сопровождающие педагоги несут полную ответственность за соблюдение правил ТБ.

Экскурсия должна начинаться с инструктажа по правилам ТБ.

7. План проведения экскурсии

1. Сообщение темы, целей, задач экскурсии
2. Инструктаж по технике безопасности
3. Маршрут движения по объекту и объяснения экскурсовода.
4. Обобщение сведений и их систематизация по результатам экскурсии.
5. План подготовки и распределения видов работ при групповом проектировании.
6. Заключительная беседа
7. Выдача интегрированных заданий на дом.
 - а) Рекомендуемые программные средства и компьютерные технологии. Ссылки на учебные Интернет — материалы по изучаемым темам.
 - б) Темы творческих проектов.

8. Отчет (самоанализ) о проведении экскурсии

Тема экскурсии: Ознакомление с организацией сельскохозяйственного производства в СПК им. Арсения».

Объект. Экскурсия проводилась на сельскохозяйственное предприятие СПК им. Арсения 3 декабря 2014г. Обучающимся группы С-41 были выданы задания по ходу экскурсии (приложение3)

Основные вопросы экскурсии

1. Производственно-экономические показатели деятельности предприятия в 2013-2014 году
2. Технология возделывания сельскохозяйственных культур
3. Техника, применяемая для возделывания сельскохозяйственных культур (в том числе новая техника)
4. Показатели развития животноводства
5. Перерабатывающее предприятие
6. Хранение продукции
7. Организационная и управленческая структуры предприятия

Маршрут экскурсии:

1. Машинный двор;
2. Поля
3. Животноводческий комплекс;
4. Овощехранилище;
5. Правление СПК им. Арсения

Обобщение сведений и их систематизация по результатам экскурсии. План подготовки и распределения видов работ при групповом проектировании.

1. Яровые зерновые
2. Озимые зерновые
3. Картофель
4. Паровое поле
5. Агрохимическая карта
6. Севооборот
7. Многолетние травы
8. Удобрения
9. Дизельное топливо
10. Техника

Заключение

В результате проведения экскурсии основной целью, которой удалось добиться, является повторение учебного материала по дисциплинам и МДК и проявление творческой активности студентов. Урок-экскурсия показал эффективность и целесообразность проведения комплексных

занятий в учебном процессе. Мы еще раз убедились в том, что данная форма проведения учебного занятия дает возможность усилить межпредметные связи, снизить нагрузку на студентов, расширить сферу получаемой информации и, что особенно важно, повысить мотивацию обучения.

Считаем, что следует активнее внедрять в учебный процесс не только бинарные уроки, но и проводить в подобной форме учебные практики. Во время подготовки презентаций активизировалась самостоятельная работа студентов, которые приходили на консультацию к преподавателям различных дисциплин: информатики, экономических дисциплин. По итогам представленных отчетов, фотографий и презентаций студентам выставлены оценки за творческий подход к выполнению отчета (Приложение 4).

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Издат. центр «Академия», 2013.
2. Зимин Н.Е. Техничко-экономический анализ деятельности предприятий. – М.: Колос, 2011.
3. Экономика и управление в сельском хозяйстве: Учебник под ред. Г.А. Петраневой. – М.: Издат. центр «Академия», 2013.
4. Пшенко А.В. Документационное обеспечение управления. – М.: Издат. центр «Академия», 2013.
5. Предпринимательство./Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Поляка, проф. В.А. Швандара. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.
6. Кейлер В.А. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭ и У, «Сибирское соглашение», 2011.
7. Карташова В. Н., Приходько А.В. Экономика организации (предприятия) – М.: Приор – издат, 2014.
8. Склярено В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2014.

Интернет: uroki.net

info@zavuch.info

<http://ito.su/main.php?pid=26&fid=5924&cid=23>

http://iem.adm.nov.ru/metod_view.php?what=recom/1.inc

Приложение 1

Правила ТБ при проведении экскурсии:

- При движении на территории предприятия следуйте по пешеходным дорожкам за экскурсоводом.
- Пропускайте транспорт. Не перебегайте дорогу перед ним.
- Входите в мастерские, гаражи, хранилища только через двери для прохода людей.
- Будьте особо внимательны возле автоматических ворот или дверей.
- Пропускайте груз, перемещаемый мостовым краном, стоя в безопасной зоне. Ни в коем случае не стойте под грузом.
- Внимательно смотрите под ноги. Опасайтесь выбоин, стружки, масляных пятен.
- Не смотрите на пламя сварки.
- Не трогайте руками станки, оборудование, провода, стружку.
- Самостоятельно не нажимайте на кнопки.

Не подходите к рабочей зоне станков и оборудования

Приложение 2

Отчет о проведенной экскурсии в _____
сп. 350207 «Механизация сельского хозяйства»

Ф.И.О студента _____

Этапы ознакомления и изучения предприятия	Результат изучения
Производственные показатели при возделывании культуры : (по теме курсового проекта)	
Урожайность, Площадь Себестоимость Цена реализации Трудоемкость	
Технология возделывания культуры (по теме курсового проекта):	
-сорт, урожайность, - норма высева, площадь посева -технологическая карта -техника, используемая при возделывании культуры	
Система оплаты труда механизаторов	
-ставки -разряды -дополнительная оплата	
Машинно-тракторный парк (МТП)	
Марки тракторов Марки с/х техники стоимость машин и тракторов -расход топлива на 1 у.э.га -объем э га, выполняемых тракторами Показатели использования МТП Какие мероприятия планируются по снижению загрязнения окружающей среды при восстановлении работоспособности МТП?	
Финансовая деятельность предприятия: себестоимость 1 эт га, 1 ц продукции (зерна, сена, сенажа, молока), Выручка Прибыль	

Животноводство: Потребность в кормах (сено, силос) Всего На1 гол.	
Экологическое и экономическое всегда находятся в противоречии.	
В ходе объяснения экскурсовода выяснить пользу и вред от применения минеральных удобрений и пестицидов при выращивании сельскохозяйственных культур. Что важнее: обеспечение населения продуктами питания или защита окружающей среды?	

Приложение 3

Задание студентам сп. 35.02.07 «Механизация сельского хозяйства»
по ходу экскурсии на сельскохозяйственное предприятие

Производственные показатели при возделывании культуры : (по теме курсовой работы) Урожайность, Площадь Себестоимость Цена реализации Трудоемкость	
Технология возделывания культуры (по теме курсового проекта): -сорт, урожайность, - норма высева, площадь посева -технологическая карта -техника, используемая при возделывании культуры	
Система оплаты труда механизаторов -ставки -разряды -дополнительная оплата	
Машинно-тракторный парк (МТП) -стоимость машин и тракторов -расход топлива на 1 у.э.га	

-объем э га, выполняемых тракторами Показатели использования МТП Какие мероприятия планируются по снижению загрязнения окружающей среды при восстановлении работоспособности МТП?	
Финансовая деятельность предприятия: себестоимость 1 эт га, 1 ц продукции (зерна, сена, сенажа, молока), выручка, прибыль	
Животноводство: Потребность в кормах (сено, силос) Всего На1 гол.	
Экологическое и экономическое всегда находятся в противоречии. В ходе объяснения экскурсовода выяснить пользу и вред от применения минеральных удобрений и пестицидов при выращивании сельскохозяйственных культур. Что важнее: обеспечение населения продуктами питания или защита окружающей среды?	

Практическая работа 2

Ознакомление и разработка должностной инструкции руководителя внутрихозяйственного подразделения

Цель: изучить структуру и содержание должностных инструкций руководителей внутрихозяйственного подразделения

Ход работы

Задание 1. Изучите порядок разработки должностных инструкций

Задание 2. Составьте должностную инструкцию бригадира тракторной бригады

РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Важнейшим моментом в организации управленческой деятельности любого предприятия, в том числе и в сельскохозяйственных организациях, является распределение функций каждого служащего, которое реализуется в соответствующих должностных инструкциях. Однако каждая отрасль хозяйствования имеет свои особенности, которые и должны отражаться в должностных функциях сотрудников.

Должность как элемент структуры управления есть исходная организационно-структурная единица в системе управления, выражающая организационные формы осуществления управленческих функций в условиях функционирования хозяйственной организации как целостной системы. В силу этого все должности должны представлять собой не простую арифметическую сумму слагаемых, а вполне определенную систему, обеспечивающую достижение целей, стоящих перед организацией. Система должностей в организации должна полностью отражать принятую структуру управления, служить средством ее материализации и обеспечивать создание эффективного механизма функционирования структуры. Задача состоит в том, чтобы привести систему должностей в соответствие с современными требованиями управления производством и распределением.

Формирование структуры управления в соответствии с принципами системного подхода (особенно при широком внедрении автоматизированных систем управления) вносит

существенные изменения в установившиеся разделение и кооперацию труда управленческих работников, во многих случаях требует по-новому решать вопросы, связанные с уровнями управления, набором функциональных видов деятельности в рамках определенных объектов управления, перераспределением прав и обязанностей, полномочий и ответственности на разных уровнях управления и т.п.

Должностная инструкция представляет собой подзаконный акт, регламентирующий выполнение определенной деятельности, то есть управленческих функций по занимаемой должности.

Должностная инструкция специалиста сельского хозяйства предусматривает общие положения, обязанности, права, ответственность. В целом все это представляет наделение специалистов и служащих определенными полномочиями и определенной властью.

В условиях экономической реформы, происходящей в (АПК), остро встает вопрос о пересмотре и уточнении должностных инструкций управленческих работников сельскохозяйственных организаций в связи с возросшими требованиями к управлению производством в целом.

Разработка должностных инструкций управленческого персонала преследует достижение следующих основных целей:

- создание организационно-правовой основы деятельности должностных лиц организации;
- повышение ответственности должностных лиц за результаты деятельности организации, осуществляемой в соответствии с уставом предприятия и нормами действующего законодательства;
- обеспечение эффективности при аттестации кадров, присвоении специальных званий и категорий служащим, поощрении их или наложении на них дисциплинарных взысканий;
- правильное распределение обязанностей подчиненных работников.

Исследования процессов разработки должностных инструкций позволяют сделать также заключение:

1. Должностные инструкции - это не план и не программа, здесь не должно быть конкретных показателей и цифр.
2. При всех положительных моментах должностные инструкции не могут служить универсальным управленческим инструментом для всех сельскохозяйственных организаций.
3. В разработку должностных инструкций целесообразно вовлекать самих работников, для которых они составляются.
4. В должностных инструкциях необходимо зафиксировать только те виды работ, которые должны выполняться регулярно.
5. Работники управления должны четко представлять и знать содержание регламентирующих документов и их связь с другими подзаконными актами.

Из чего состоит должностная инструкция

При разработке должностных инструкций в первую очередь следует определиться с наименованием должности того или иного служащего. В этом случае необходимо руководствоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, принятым и введенным в действие Постановлением Госстандарта России от 26.12.1994 N 367 "О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94" (в ред. от 18.07.2007). Здесь следует также учитывать наименование вновь вводимых должностей и использовать специальные ведомственные нормативные документы. Разберем более подробно каждый раздел предполагаемой инструкции. Начнем с раздела "Общие положения".

В данном разделе указывают: цели, категории должности, порядок назначения и освобождения от должности, организационно-правовые документы, образование, стаж работы, личные

качества, оклад, премирование.

1. Цели - содержат формулировку целей работников аппарата управления, направляющих деятельность работников и обеспечивающих максимально эффективный вклад в выполнение целей и задач всего сельскохозяйственного предприятия как единой сельскохозяйственной организации.

Под целью служащего понимается осознаваемый руководством и работниками результат, достижение которого является необходимым и предопределяет направление и характер деятельности должности.

Цели работников в должностных инструкциях могут формулироваться качественно и количественно, однако в любом случае они должны носить долгосрочный характер, отражать то основное назначение, ради которого создана должность. Как правило, каждая должность обеспечивает одновременное выполнение многих целей, поэтому нецелесообразно пытаться выразить все многообразие целей должности в единой формулировке, но вместе с тем следует стремиться к достаточно укрупненной дифференциации целей, обеспечивая однородный характер и логичную увязку целей между собой.

Для полноты формулировки цели необходимо учитывать следующие факторы:

- предметный - указать, с какими реальными объектами связана цель (с новой техникой, условиями производства, маркетингом, логистикой, кадровой работой, с использованием дополнительных денежных средств и т.п.);
- временной - выявить, является ли цель постоянной или разовой, долгосрочной, краткосрочной или оперативной и т.п.;
- пространственный - четко очертить сферу деятельности, с которой связывается данная цель (отрасль, потребляющая продукцию организации, организации в целом, функциональная служба, звено, бригада, цех и т.п.).

Реальность целей должна быть основана на сопоставлении желаемого с реальными возможностями и ресурсами. Вместе с тем при формулировании целей не следует стремиться к исчерпывающим формулировкам исходя из того, что цель является лишь исходным стимулом, начальным этапом деятельности и не должна предопределять пути ее достижения и ресурсы, используемые при этом.

Особое внимание следует обращать на взаимную согласованность формулировок целей для взаимосвязанных подразделений (как по горизонтали, так и по вертикали), а также их взаимное соответствие задачам и функциям, выполнение которых предписывается должности, и правилам, которыми наделяется должность.

2. Задачи - являются разделом, содержащим непосредственную и всестороннюю характеристику деятельности этой должности в сельскохозяйственной организации.

Задачи, поставленные перед конкретным исполнителем, должны быть четко сформулированы, так, чтобы стало ясно, что нужно сделать, чтобы достичь желаемого результата. Таким образом, задача - это сознательное отображение части функции (иногда она носит межфункциональный характер).

Формулировка задач должна быть ориентирована на конечный результат деятельности, в то время как функции могут быть в большей степени ориентированы на процесс деятельности. Для работника отдельными задачами могут быть обязательные для выполнения действия, которые имеют особую важность для достижения целей и особую тесную связь с ними, представляют собой наиболее крупные действия, связанные с большими организационными усилиями, с преодолением существующих трудностей и нерешенных проблем, имеющих жизненно важное

значение для всей организации или для крупных участков ее деятельности (их невыполнение влечет за собой нарушение существующих законов, положений, инструкций и т.п.).

Описание каждой задачи, так же как и описание целей, должно быть:

- предметным - четко определять, какая деятельность осуществляется и каких объектов она касается;
- определенным по времени - указывать на регулярный (повторяющийся) характер операции или на ее разовый характер;
- определенный в пространстве - содержать данные о том, какого участка деятельности касается данная задача и кто является ее исполнителями.

Например, перечень задач может выглядеть следующим образом:

1. Разработка и внедрение наиболее прогрессивных форм и методов организации управления в сельскохозяйственном предприятии с учетом требований научно-технического прогресса и целей организации.
2. Создание организационных условий для повышения эффективности управления во всех звеньях организации на основе более производительного выполнения управленческих функций, ликвидации излишних звеньев в аппарате управления и устранения нерациональных административно-управленческих расходов.
3. Совершенствование системы информационных потоков в организации, упорядочение и рационализация документооборота внутри управленческих подразделений.
4. Создание организационных условий для эффективного использования средств механизации и автоматизации управления и поэтапного внедрения АСУ организации и т.п.

В положении о должности в разделе "Права" дается описание прав, необходимых для выполнения всех предписанных должности обязанностей с целью достижения необходимых результатов.

В этом разделе, как правило, приводится перечень прав служащих, определенных законодательством и внутренними документами организации.

Конструкция раздела "**Права**" в наиболее общем виде может быть следующей:

Служащий вправе:

- знакомиться с проектами решений руководителя организации (структурного подразделения), касающимися деятельности структурного подразделения, в котором он выполняет свои обязанности, или участка выполняемой им работы;
- присутствовать на заседаниях, собраниях организации (структурного подразделения) по вопросам деятельности организации (структурного подразделения);
- участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых им обязанностей;
- вносить на рассмотрение руководителя организации (структурного подразделения) предложения по улучшению деятельности организации (структурного подразделения) и совершенствованию методов работы коллектива; замечания по деятельности структурного подразделения; варианты устранения имеющихся в деятельности организации (структурного подразделения) недостатков;
- осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех (отдельных) структурных подразделений;
- запрашивать лично или по поручению руководителя организации (структурного подразделения) от иных структурных подразделений информацию или документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей;
- привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на структурное подразделение (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - то с решения руководителя организации);

- подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;
- требовать от руководителя организации (структурного подразделения) оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на него, и в реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

Основным разделом можно считать раздел "Должностные обязанности" или "Функциональные обязанности". Этот раздел должен быть наиболее подробным, так как именно от выполнения функциональных обязанностей каждого сотрудника, а также руководителей в целом и зависит нормальное функционирование предприятия.

В последнее время появился новый раздел "**Полномочия (власть)**".

Полномочия (власть) - особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений.

Полномочия служащего вытекают из круга задач, за решение которых он несет ответственность. Под полномочиями в отношении других работников аппарата управления понимается узаконенная возможность требовать (рекомендовать, предлагать, запрещать) от этих служащих или работников выполнения каких-либо действий или представления определенных данных.

Полномочия устанавливаются в объеме, необходимом для реализации его ответственности. При установлении и описании полномочий особое внимание следует обратить на их соответствие действующим законам, постановлениям и распоряжениям правительства и вышестоящих инстанций, а также положениям, приказам, распоряжениям, регламентирующим работу внутри организации.

Работник аппарата управления наделяется властью привлекать других руководителей и специалистов к выполнению задач, возложенных на данную должность; требовать и получать от других работников аппарата управления определенные сведения (материалы, справки и т.п.) по вопросам, входящим в компетенцию должности.

Работник аппарата управления может также наделяться властью проверять работу других руководителей и специалистов по вопросам, входящим в компетенцию должности, приостанавливать работу подразделений и работников в соответствии с действующими положениями и инструкциями и т.д.

Важнейшим звеном должностных инструкций является раздел "**Ответственность**".

Ответственность - устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных в должностных инструкциях обязанностей, прав и полномочий.

В данном разделе указывают меру ответственности служащего за несоблюдение своих должностных обязанностей, а также требований законодательства. В данном разделе должностной инструкции можно как ограничиться общими отсылками к отраслям законодательства, так и конкретизировать, в каких случаях на сотрудника (неисполнение или ненадлежащее исполнение конкретных должностных обязанностей, указанных в должностной инструкции; допущение конкретных нарушений законодательства и внутреннего распорядка деятельности организации) может быть наложено взыскание.

Например:

Главный бухгалтер несет ответственность за:

- несвоевременное проведение проверок и документальных ревизий в структурных единицах сельскохозяйственного предприятия;
- нарушение сроков представления квартальных и годовых бухгалтерских отчетов и балансов соответствующим органам;
- и т.д.

В должностные инструкции целесообразно включать специальный раздел "Должен знать", который может быть полезен в работе комиссии по аттестации работников.

Приложение 1

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Раздел 1. Общие положения

1.1 Должность:

1.2 Подразделение

1.3 Квалификационные требования

1.3.1 Образование

1.3.2 Должен знать

1.3.3 Должен иметь навыки

Раздел 2. Основные цели трудовой деятельности и должностные обязанности

2.1 Цели трудовой деятельности

2.2 Должностные обязанности и порядок их выполнения

Раздел 3. Полномочия и права

Раздел 4. Руководство, подчиненность и подотчетность

Раздел 5. Взаимодействие со службами и подразделениями организации

Раздел 6. Ответственность

Должностную инструкцию подготовил:

Должность *подпись* расшифровка подписи

Согласовано:

должность, личная подпись, расшифровка подписи, дата согласования лица, с которым согласован документ.

С должностной инструкцией ознакомлен:

подпись расшифровка инициалы, фамилия «___» _____ 20 __ г

После вступления инструкции в действие необходимо ознакомить с ней работника.

Порядок ознакомления с должностной инструкцией нормативными документами не регламентируется. Можно выбрать один из вариантов:

- Журнал ознакомления;
- Лист ознакомления (отдельный на каждого работника);
- Подпись работника на должностной инструкции.

Последний вариант наиболее предпочтителен, поскольку точно гарантирует, что работник ознакомлен именно с данной должностной инструкцией.

Приложение 2

Примерный образец

наименование организации

Согласовано Утверждаю

Должностная инструкция главного агронома

1. Общие положения

1.1. Цель работы главного агронома:

Он должен осуществлять производственно-технологическую, организационно-управленческую и исследовательскую деятельность в области организации и разработки прогрессивной технологии получения высоких и устойчивых урожаев сельскохозяйственных культур, рационального ведения системы земледелия, хранения, переработки и распределения сельскохозяйственных

продуктов в соответствии с требованиями рынка, то есть предвидение и обеспечение удовлетворения спроса потребителей на товары и услуги.

1.2. Задачи в работе главного агронома:

- организовывать производство и распределение сельскохозяйственных культур; определять рациональную структуру посевных площадей; разрабатывать системы севооборотов и внесения удобрений, применения средств защиты растений; выполнять основные технологические операции по возделыванию сельскохозяйственных культур; контролировать качество проводимых полевых работ; ставить и решать задачи, связанные с организацией семеноводства, прогнозированием получения новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур;
- рационально применять индустриальные приемы агротехники и организации возделывания сельскохозяйственных культур и кормопроизводства на животноводческих комплексах, в агропромышленных, межхозяйственных и других объединениях с учетом их специализации и производственного направления;
- составлять научно обоснованные карты возделывания сельскохозяйственных культур, перспективные организационно-хозяйственные планы и задания хозрасчетным подразделениям по растениеводству, рабочие планы по отдельным периодам сельскохозяйственных видов работ и организовывать их выполнение;
- осуществлять производственные опыты и научные исследования с целью выявления эффективности различных приемов агротехники; проводить апробацию полевых культур; анализировать данные, полученные в ходе исследований, динамику и структуру урожая, а также взаимодействие факторов внешней среды, используя результаты анализа в практической деятельности; находить оптимальные решения, давая рекомендации относительно технологии производства сельскохозяйственных культур в зависимости от конкретных условий;
- правильно организовывать технологию хранения, первичную переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции; рассчитывать экономическую эффективность производства и распределения сельскохозяйственных культур; комплектовать агрегаты сельхозмашин и орудий; для внедрения современной технологии в отрасль растениеводства;
- самостоятельно принимать решения; разрабатывать и вести техническую документацию; организовывать соревнования и повышение квалификации; способствовать развитию рационализаторского движения;
- осуществлять мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, пожаров, загрязнений окружающей среды и др.;
- владеть рациональными приемами поиска и использования научно-технической информации;
- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты, касающиеся отрасли растениеводства;
- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений в отрасли растениеводства;
- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение, тенденции управления объектами в сфере профессиональной деятельности;
- уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения агрономических задач;
- изучать и удовлетворять спрос потребителей сельскохозяйственной продукции;
- исследовать рынки, их емкость, целевые сегменты и проводить поиск новых сегментов и ниш рынка;
- изучать конкурентов, определять пути сотрудничества с ними;
- формировать имидж предприятия.

1.3. Условия назначения на должность:

1. Главный агроном относится к категории руководителей.
2. Главный агроном подчиняется непосредственно руководителю.
3. Назначение на должность главного агронома и освобождение от нее производится приказом руководителя предприятия, общим собранием или собранием акционеров, а также учредителями (учредителем).
4. На должность главного агронома назначается лицо, имеющее высшее профессиональное агрономическое образование.
5. На должность главного агронома назначается лицо, имеющее стаж работы по специальности в области агрономии не менее 5 лет.
6. Главный агроном осуществляет руководство работниками отдела.
7. На время отсутствия главного агронома (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового - лицо, назначенное в установленном порядке), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.
8. Главный агроном в своей деятельности руководствуется: уставом, положением об агрономическом отделе организации, настоящей должностной инструкцией, законами РФ, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, решениями Министерства сельского хозяйства РФ, нормативными документами, правилами внутреннего трудового распорядка, приказами, инструкциями, указаниями и распоряжениями руководителя.

1.4. Персональные качества и профессиональные навыки:

1. Персональные качества: целеустремленность; настойчивость; коммуникабельность, общительность; способность работать в напряженном режиме; гибкость в отношении продолжительности рабочего дня (весенний сев, уборка урожая); аналитическое мышление; способность работать в коллективе, порядочность; устойчивость к стрессам; хорошее здоровье; ответственность; моральная устойчивость; самостоятельность.

2. Профессиональные навыки и умения:

- умение водить транспортное средство, работать на компьютере;
- умение вести коммерческие переговоры, заключать договоры (контракты);
- умение находить выход из проблемной ситуации, брать на себя ответственность;
- навыки работы с производственно-финансовой информацией;
- умение хорошо организовать работу, находить выгодные каналы реализации;
- опыт работы по созданию стабильного трудового коллектива (мотивация, обучение, расстановка кадров, повышение квалификации подчиненных и т.д.);
- умение выработать коллегиальное решение и согласовать единоличное решение;
- навыки активного планирования для осуществления необходимых изменений.

1.5. Общие требования:

Главный агроном должен сочетать широкую фундаментальную научную и практическую подготовку, в совершенстве владеть своей специальностью, непрерывно пополнять свои знания, расширять свой кругозор, уметь на практике применять принципы научной организации труда, владеть передовыми методами управления трудовыми коллективами, навыками воспитательной работы среди подчиненных, должна быть профессиональная и кадровая интуиция, гражданские и нравственные требования должны отвечать современным требованиям, а также должно быть хорошее состояние здоровья работника.

1.6. Оплата труда:

Осуществляется в соответствии с положением об оплате и стимулировании труда в организации согласно штатному расписанию.

1.7. Главный агроном должен знать:

- основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимом для решения производственных, коммерческих и исследовательских задач;
- общебиологические дисциплины, включая: физиологию растений и биологическую химию, микробиологию, генетику и др.;
- специальные дисциплины, необходимые для рационального ведения системы земледелия, получения высоких и устойчивых урожаев сельскохозяйственных культур, переработки, хранения и распределения продукции, в том числе: земледелие, растениеводство, основы селекции и семеноводства полевых культур, агрохимию, мелиорацию и др.;
- экономику отрасли и предприятия, основы организации, планирования и управления сельскохозяйственным производством и качеством продукции; вопросы охраны труда и окружающей среды; основы правоведения, патентоведение, научную организацию труда, логистику, маркетинг, инновационный менеджмент, психологию, педагогику, конфликтологию, этику деловых отношений, психофизиологию, мотивацию трудовой деятельности и др.;
- иметь системное представление о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономики;
- понимать многообразие экономических процессов в современном мире, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.

2. Обязанности

2.1. Главный агроном обязан:

1. Руководить отраслью растениеводства, обеспечивая выполнение планов производства и реализации растениеводческой продукции, рентабельности производства и распределения.
2. Координировать деятельность производственных подразделений; обеспечивать необходимые условия для своевременного выполнения заданий и принятых договоров.
3. Организовывать разработку и внедрение системы земледелия, обеспечивающую научно-технический прогресс отрасли повышение плодородия земли, увеличение производства и распределения продукции, повышение ее качества и эффективности отрасли.
4. Участвовать в разработке и организации выполнения проектов внутрихозяйственного землеустройства, мелиорации земель, культурно-технических работ, руководить работами по введению и освоению севооборотов и рациональной структуры посевных площадей, организовывать освоение новых и рекультивацию заброшенных земель, улучшение естественных угодий и охрану земель от эрозии.
5. Организовывать работу по семеноводству, обеспечению хозяйства высококачественными сортовыми семенами и посадочным материалом.
6. Разрабатывать и осуществлять мероприятия по укреплению кормовой базы, созданию долгодетных культурных пастбищ и сенокосов, организации зеленого конвейера, заготовки зеленой массы для производства травяной и витаминной муки, сенажа и силоса.
7. Организовывать проведение агрохимических анализов, составление и корректировку агрохимических картограмм.
8. Организовывать заготовку, накопление, правильное хранение и своевременное внесение на поля и под многолетние насаждения органических, минеральных и бактериальных удобрений.
9. Организовывать разработку и внедрение мероприятий по борьбе с сорняками, вредителями и болезнями сельскохозяйственных культур.
10. Совместно с главным инженером участвовать в разработке и осуществлении мероприятий по комплексной механизации производственных процессов в растениеводстве.
11. Обосновывать и разрабатывать предложения по рациональной концентрации отрасли растениеводства, по изменению или уточнению ее организационно-производственной структуры (размеры подразделений, их специализация, размещение культур по севооборотам),

обеспечивающие эффективное использование производственного потенциала.

12. Участвовать в разработке перспективного плана экономического и социального развития сельскохозяйственного предприятия, включая использование земельных угодий и их улучшение, применение органических и минеральных удобрений, средств защиты растений, структуру посевных площадей, урожайность и валовой сбор продукции, распределение продукции, организацию переработки и хранения, продажу, необходимые производственные объекты и технические средства, внедрение достижений науки и передового опыта.

13. Разрабатывать совместно с экономической службой показатели развития в годовом производственно-финансовом плане: землепользование, мероприятия по улучшению земель; производство продукции растениеводства; потребность в семенах; использование удобрений и пестицидов; внедрение достижений науки и передового опыта; планируемые объекты строительства и потребность в технических средствах по отрасли; потребность в минеральных удобрениях и химических средствах защиты растений; объемы работ по агрохимическому и мелиоративному обслуживанию; распределение сельскохозяйственной продукции и ее качество.

14. Участвовать во внедрении внутрихозяйственного расчета и прогрессивных форм организации труда; определять нормативную урожайность и норму производства продукции, проводить расчет основных средств и натуральных показателей по производству продукции для каждой бригады, участвовать в формировании трудовых коллективов и определении их рациональных размеров, в расчете технически обоснованных норм выработки, аккордных расценок оплаты труда, планового фонда премирования и нормативов по его формированию, в определении лимитов прямых и общепроизводственных затрат и других показателей.

15. Разрабатывать и обосновывать предложения по рациональным производственно-экономическим связям отрасли растениеводства с другими хозяйствами, с перерабатывающими и обслуживающими организациями агропромышленного комплекса.

16. Организовывать заключение договоров с заготовительными, перерабатывающими и обслуживающими организациями, а также с личными подсобными хозяйствами и обеспечивать их выполнение.

17. Обеспечивать проведение специальной экспертизы количества и качества реализуемой продукции при возникновении разногласий хозяйства с заготовительными или перерабатывающими организациями.

18. Разрабатывать рабочие планы по основным периодам сельскохозяйственных работ (весенний сев, заготовка кормов, уборка урожая и т.д.), включая виды работ по периодам, их объем, сроки выполнения, число рабочих дней, ежедневное задание, количество необходимых машин и сельскохозяйственный инвентарь; дневную норму выработки, ежедневную потребность в рабочей силе по бригадам.

19. Совместно с главным инженером организовывать работу комиссии по проверке готовности сельскохозяйственной техники.

20. Участвовать в распределении новой техники, приемке и закреплении ее за производственными подразделениями перед началом сельскохозяйственных работ.

21. Организовывать работу централизованных отрядов, звеньев по заготовке и внесению в почву органических удобрений, известкованию почв, по заготовке сена, силоса, приготовлению травяной муки, защите растений, скашиванию зерновых, подбору зерновых, уборке сахарной свеклы и др.

22. Контролировать выполнение технологии производства, рабочих планов (состав, сроки, объемы, качество работ), планов улучшения земельных угодий, лимитов затрат по отрасли и по подразделениям, затрат труда и зарплаты на выполнение основных работ в растениеводстве; затрат на семена, удобрения, химикаты; выполнение планов производства продукции, правильность ее оприходования; использование технических средств; выполнение планов заготовки семян, договоров на поставку удобрений, химикатов; выполнение работ по строительству мелиоративных систем; нормы выработки на механизированные и ручные работы; выполнение планов реализации продукции растениеводства, правильность определения ее

качества; соблюдение баланса зерна, засыпки семян; объемов и качества работ, выполняемых в отрасли сторонними организациями; поступление средств от реализации продукции; физические и агрохимические характеристики почвы; развитие и распространение основных вредителей и болезней сельскохозяйственных культур на территории хозяйства и мероприятия по борьбе с ними; заготовку на хранение и качество кормов, а также их распределение.

23. Анализировать выполнение планов производства и распределения, а также себестоимости продукции; хозрасчетных заданий; обеспеченность отрасли техническими средствами для оптимального выполнения работ; эффективное использование земельных угодий; обеспеченность кадрами механизаторов; выполнение планов по производительности труда, формирование фонда оплаты труда подрядных коллективов; выполнение планов использования продукции отрасли; плана выручки, прибыли от реализации продукции растениеводства, рентабельности производства, эффективности использования производственного потенциала в отрасли, эффективности прогрессивных форм организации и технологий производства продуктов растениеводства.

24. Разрабатывать предложения по увеличению производства и повышению качества продукции растениеводства; выявлять резервы и разрабатывать мероприятия по реализации снижения ее себестоимости; давать оценку работы хозрасчетным подразделениям, выполнения договоров, мероприятий по совершенствованию системы земледелия хозяйства, освоению севооборотов; разрабатывать и обосновывать предложения по прогрессивным формам и условиям оплаты труда, повышению эффективности отрасли растениеводства.

25. Участвовать в составлении расчетов и заявок на приобретение машин, оборудования, запасных частей, удобрений, химикатов, топлива, тары и других материальных средств, необходимых для растениеводства, и контролировать их выполнение. Составлять заявки на капитальный и текущий ремонты объектов растениеводства.

26. Участвовать в рассмотрении проектов, выборе мест строительства сооружений растениеводства, в приемке объектов нового строительства, капитального и текущего ремонтов, а также в приемке работ, выполненных подрядными организациями.

27. Совместно с профсоюзным комитетом организовывать соревнование в растениеводстве, участвовать в выборе его форм и разработке условий, подведении итогов, обсуждать результаты в трудовых коллективах.

28. Участвовать в работе органов самоуправления, привлекать трудовые коллективы к решению важнейших вопросов, связанных с социальным и экономическим развитием отрасли. Выполнять решения общих собраний или собраний акционеров, отчитываться перед ними о результатах работы.

29. Организовывать внедрение прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур.

30. Применять современные компьютеры персонального назначения для решения задач отрасли растениеводства.

31. Представлять руководителю предложения и проекты решений по вопросам, касающимся деятельности агрономической службы.

32. Проводить воспитательную работу среди работников отрасли растениеводства; своевременно рассматривать их предложения и замечания, принимая решения самостоятельно или через руководителя, в зависимости от конкретных обстоятельств.

33. Организовывать проведение аттестации работников и рабочих мест в отрасли растениеводства.

34. Постоянно повышать свою деловую квалификацию, организовывать учебу кадров отрасли растениеводства.

35. Разрабатывать предложения по структуре управления и штатному расписанию отрасли растениеводства, обеспечивающие сокращение численности аппарата управления и расходов на его содержание.

36. Организовывать разработку или уточнение должностных инструкций руководителей, специалистов и обслуживающего персонала отрасли.

37. Контролировать соблюдение правил по охране труда, технике безопасности и охране от пожаров в растениеводстве.
38. Принимать участие в разработке и внедрении мероприятий по охране окружающей среды от загрязнения удобрениями, химикатами и отходами производства отрасли растениеводства.
39. Осуществлять руководство финансово-производственной деятельностью отрасли растениеводства в области сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и хозяйственного обслуживания, обеспечивая ускорение оборачиваемости оборотных средств.
40. Планировать и организовывать работы по определению размера рынка и ее тенденций, руководство данным направлением работы.
41. Организовывать проведение сегментации рынка, определять состав потребителей и их покупательные мотивы.
42. Организовывать и проводить анализ, прогноз и оценку потенциальных возможностей продаж, имеющихся сельскохозяйственных товаров и уровня удовлетворения спроса потребителей.
43. Управлять анализом, оценкой и прогнозированием тенденций изменения потребительских свойств сельскохозяйственных товаров, сервисного, эстетического и психологического обеспечения.
44. Участвовать в анализе объема продаж сельскохозяйственных товаров, уровня удовлетворения спроса потребителя на них, выявлять аспекты неудовлетворения спроса в соответствующих сегментах рынка.
45. Планировать и организовывать работы по выявлению новых сегментов и ниш рынка, а также новых рынков.
46. Участвовать в определении существующей и перспективной конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия, товара и бизнеса в целом.
47. Организовывать транспортировку и хранение сельскохозяйственных товаров. Создавать оптимальные условия для проведения торговли. Формировать товарную марку и имидж сельскохозяйственного товара. Обеспечивать гарантии и сервисное обслуживание.
48. Организовывать участие сельскохозяйственного предприятия в ярмарках, выставках и т.д.

3. Права

3.1. Главный агроном имеет право:

1. Давать указания работникам отрасли по вопросам соблюдения технологии производства, организации труда, агрономической работы, рационального использования техники, оборудования, семян, удобрений, химикатов и других материальных ресурсов.
2. Вносить по согласованию с руководителем изменения в принятые технологию и организацию производства.
3. Вносить по согласованию с главным экономистом изменения в действующие нормы выработки и нормы обслуживания на работах в отрасли растениеводства.
4. Распоряжаться материальными средствами, выделенными отрасли растениеводства для производства и распределения.
5. Приостанавливать и браковать выполнение работ, проводимых с нарушением агротехнических и организационных требований, правил по охране труда и техники безопасности (принимать необходимые меры и ставить в известность соответствующих руководителей).
6. Вносить предложения по корректировке планов производства и распределения сельскохозяйственной продукции с учетом конъюнктуры рынка, изменения агромаркетинговой и агробизнесной стратегии и тактики.

4. Ответственность

4.1. Главный агроном несет персональную ответственность:

1. За невыполнение планов и договорных обязательств по производству и продаже продукции растениеводства установленного качества, а также всех показателей производственно-финансового плана по растениеводству.
2. За неиспользование земли, неосвоение севооборотов, нерациональное использование и

ненадлежащее хранение семян, удобрений, химикатов и других ресурсов, невыполнение принятой технологии и организации труда в отрасли.

3. За невнедрение в производство достижений науки и передового опыта, внутрихозяйственного расчета, прогрессивных форм организации труда, производства и управления.

4. За несоблюдение работниками отрасли трудовой, технологической и производственной дисциплины, правил охраны труда, техники безопасности, охраны от пожаров и окружающей среды.

5. За несвоевременную разработку и недоведение до подразделений годовых, квартальных и рабочих планов по отрасли растениеводства.

6. За несоставление обоснованных заявок на трудовые и материально-технические ресурсы и несвоевременное представление их в соответствующие службы хозяйства.

7. За неправильное ведение установленного учета, неоформление первичных документов по затратам на производство, поступление продукции, по расходу средств на оплату труда и т.д.

8. За недостоверное и несвоевременное представление принятой отчетности.

9. За материальный ущерб, причиненный сельскохозяйственному предприятию в результате неправильного руководства отраслью или халатного выполнения своих обязанностей, в соответствии с действующим законодательством.

10. За неудовлетворение спроса потребителей.

11. За рекламу на продукцию.

12. За необеспечение руководства сельскохозяйственного предприятия достоверной, достаточной, доступной и оперативной информацией.

13. Согласно ст. 192 ТК РФ за совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

5. Должностные полномочия

1. Отстранять от работы рабочих и служащих, если убежден, что есть основание считать деятельность данного работника (данных работников) вредной для жизнедеятельности растений.

2. Отстранять от работы лиц, нарушающих установленную технологию производства, дисциплину, требования охраны труда и техники безопасности.

3. По согласованию с руководителем, профсоюзной организацией и советами трудовых коллективов бригад вносить изменения в распорядок рабочего дня подразделений и служб отрасли растениеводства.

4. Вносить общему собранию или собранию акционеров, руководителю предложения по подбору, расстановке и увольнению кадров отрасли растениеводства, о поощрении лучших работников и о наложении взысканий на лиц, нарушающих трудовую, технологическую и производственную дисциплину, а также по результатам проверок.

5. По поручению руководителя представлять хозяйство по вопросам деятельности отрасли в вышестоящих и других организациях.

6. В новых коммерческих и экстремальных условиях маневрировать уровнем цен на сельскохозяйственную продукцию и услуги.

Практическая работа 3

Решение производственных ситуаций. Принятие решений.

Цель: познакомиться с методами принятия решений. Решить производственные ситуации

Методические указания

1. Повторите теоретический материал.

Методы принятия управленческих решений:

1. Научный метод – базируется на прохождении определенных этапов рациональных процедур и определяется значительной четкостью.

Подходы при реализации научного метода принятия решений:

-на основе интуиции;

-на основе логических суждений;

-на основе рационального анализа, который включает в себя логические суждения и прошлый опыт, это объединение методов дает достаточно объективный анализ и проявление проблем в ситуации, которую надо разрешить.

В практической деятельности руководителя важно достижение конечных результатов. Поэтому следует учитывать не только процесс принятия, но и процесс реализации решений.

Рациональная модель принятия решений в общей форме можно представить следующим образом. (см. рис. 1.)

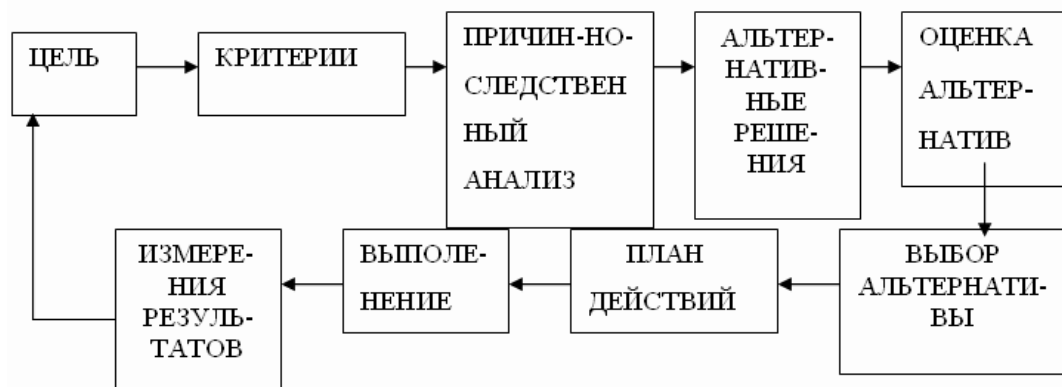


Рис. 1. Рациональная модель принятия управленческих решений.

2 Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решения ситуаций (А, Б, В или Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят более всего, и отметьте их.

Тест можно также использовать для заочного оценивания другого руководителя. Объективность ответов позволит получить более надежные результаты.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. *Ваши действия?*

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете 'отменять' задания, порученные подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно Начать работу. *Ваши действия?*

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с

просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. *Ваши действия?*

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а разрешать конфликтные ситуации - это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаетесь через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его необходимо. *Ваши действия?*

А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызовете к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.

В. Сообщите о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяете. Предложите им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведете собрание бригады, публично потребуете выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты характеризуются нижеперечисленными качествами. *Ваши действия?*

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником. *Ваши действия?*

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится безоговорочно, четко и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник пользуется у него авторитетом.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, не контактен.

Г. Четвертый очень опытный грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда «его поучают».

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Пытаться не говорить о делах и работе, стать посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. *Ваши действия?*

А. Дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания и накажете за срыв рублем.

В. Посоветуетесь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесете вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность к нему и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. *Ваши действия?*

А. Разобравшись в мотивах упорства и убедившись в их несостоятельности, примените обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроитесь на деловой контакт.

В. Обратитесь к активу, чтобы он обратил внимание на его неправильное поведение и применил меры общественного воздействия.

Г. Попытаетесь сначала разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решите, как поступить.

Ситуация 10

Вы - новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. *Каким образом вы намерены действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?*

А. Прежде всего установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выберете актив, поручите ему разобраться в ситуации и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. *Ваши действия?*

А. Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и отдадите распоряжение типа: «Вы возьмете эту работу, вы сможете доделать это».

- Б. Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».
- В. Попросите членов актива, предварительно обсудив проблемы с членами коллектива, высказать свои предложения, затем примете решение.
- Г. Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. *Ваши действия?*

- А. Открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- Б. Прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.
- В. Обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».
- Г. Обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. *Ваши действия?*

- А. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений по поводу его опозданий на работу.
- Б. Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.
- В. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
- Г. Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему же на четыре? - спрашиваете вы.

— А когда женился Петров, вы ему разрешили на четыре дня, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Однако вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Тем не менее подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. *Ваши действия?*

- А. Сообщите о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.
- Б. Предложите подчиненному отработать четвертый день в выходной.

Скажите: «Петров тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая ограничьтесь публичным заявлением.

Г. Возьмете ответственность за его прогул на себя. Просто скажете: «Так поступать не следовало». Поздравите, пожелаете счастья.

Ситуация 15

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? *Ваши действия?*

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше мотивировать подчиненных. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. *Какая?*

А. *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами • в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы - начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. *Ваши действия?*

А. Возьметесь за дело сам, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложите всем заинтересованным лицам высказать свои пожелания, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. *Ваши действия?*

А. Поговорите с этим человеком с глазу на глаз. Дадите понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишите докладную записку вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложите коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найдете для этого человека подходящее дело, прикрепите наставника, усилите контроль за его работой.

Ситуация 19

При определении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, и это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. *Ваши действия?*

А. Ответите жалобщикам примерно так: «КТУ определяет и утверждает ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. Или: «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. Или: «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещаете помочь установить истину, сразу же пойдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами 'актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чемто оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. *Ваши действия?*

А. Остановитесь, дав понять рабочим, что вы новый начальник цеха.

Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьмете этих рабочих на заметку.

Практическая работа 4

Подготовка, организация и проведение делового совещания.

Цель: изучить методику подготовки, организации и проведения делового совещания

Методические указания

Задание 1. Изучить методику подготовки, организации и проведения делового совещания

Задание 2. Ответить на вопросы:

1. Классификация деловых совещаний
2. Технология организации и проведения деловых совещаний
3. Основные ошибки, которые допускаются при формировании повестки дня
4. Ошибки, которых чаще всего допускаются при определении продолжительности совещания
5. Психологические аспекты рабочего совещания
6. Основные задачи руководителя при подготовке и проведении совещания
7. Основная задача докладчика
8. Регламент и завершение совещания

Понятие о деловом совещании

Деловые встречи (совещания) — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В ряде случаев деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо; к их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей; необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность; наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность, в связи с чем возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

сбор и переработка информации;

координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;

принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;

интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;

выявление и расчет коллективных результатов;

коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Классификация деловых совещаний

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность. Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

1. По назначению:

вырабатывающие и принимающие решения;

разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;

оперативные (диспетчерские);

2. По периодичности (частоте) проведения:

разовые;

регулярные;

периодические;

3. По количеству участников:

узкий состав (до пяти человек);

расширенные (до двадцати человек);

представительные (свыше двадцати человек);

4. По степени стабильности состава участников совещания:

с фиксированным составом;

с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;

комбинированные;

5. По принадлежности:

партийные (и других общественных организаций);

административные;

научные и научно-технические;

объединенные.

Технология организации и проведения деловых совещаний

Для достижения целей совещания необходимо досконально подготовить и четко организовать их проведения с учетом совокупности обязательных элементов.

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Во время обоснования необходимости совещания менеджер должен сформулировать задачи, которые требуют оптимального и своевременного решения. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения относительно комплексных вопросов. Менеджер должен проанализировать все альтернативы проведения совещания: решение высшего руководителя; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от совещания необходимо отказаться. После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав ее участников.

Во время подготовки повестки дня необходимо определить: 1) тему соответствующего совещания и содержание обсуждаемых проблем; 2) условия, которые должен удовлетворять конечный результат совещания, для определения цели совещания; 3) кто и какую подготовительную работу должен проводить (целесообразно создать рабочую группу для формирования повестки дня, проведение предварительных совещаний в подразделениях).

Основные ошибки, которые допускаются при формировании повестки дня:

1. Отсутствие главной темы совещания (не позволяет обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение);

2. Участникам предварительно не разъяснено суть обсуждаемой проблемы; включение в повестку дня вопросов, различных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение или даже на ругань между отдельными ее участниками;

3. Увеличивается количество участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;
4. Отступление от повестки дня, рассмотрение побочных тем, возникшие стихийно, или какой-нибудь «вечной» проблемы (например, вопросы снабжения и т. п.).

Состав участников, время и место проведения совещания

Во время решения вопроса о составе участников необходимо особенно внимательно подойти к формированию списка по количественным и качественным составом. К участию в совещании необходимо привлечь должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько человек, сколько стульев в зале заседаний (приглашения для массовости). Оптимальный вариант - соответствие количества участников совещания с количеством тех, кто активно участвует в обсуждении вопроса. Основным критерий отбора участников будущей деловой совещания - это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Надо определить день и время проведения. Для совещания рекомендуется отводить определенный день недели, что позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и подготовиться к ней. Лучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и в пятницу. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются две пики повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 часов; второй - между 16 и 18 часами. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня (первый пик) нецелесообразно.

Ошибки, которых чаще всего допускаются при определении продолжительности совещания:

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

- * не регламентируется его продолжительность;
- * не соблюдается установленная продолжительность;
- * совещания слишком продолжительны;
- * не делаются перерывы;
- * не ограничивается время на доклады и выступления;
- * участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседание лучше созвать в специально оборудованных для этой цели помещениях. В основном приглашенные на совещание садятся за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю, и участникам совещания. Известна другая, более удобная форма стола трапециевидную.

За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председатель и секретарь-стенографист хорошо видит каждого участника делового совещания. Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобные для работы мебель, вентиляцию и т.д. Ошибки, которые часто допускаются при определении места проведения совещания: и т.п.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

. Подготовка участников и продолжительность совещания

Подготовка участников совещания - последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний, когда предусматривается предварительное ознакомление всех участников с повесткой дня, необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания. Каждый руководитель должен правильно определить процедуру проведения совещания в зависимости от поставленной цели. Но даже когда ее удачно сформулировано, всегда существует скрытый уровень целей, о которых, как правило, не говорят, но с которыми необходимо считаться.

Например: если в совещании принимают участие представители отделов, интересы каждого из них и становятся скрытыми целями. Отдел реализации против всего, что может негативно повлиять на его деятельность по продаже продукции. Производственный отдел стремится не допустить, чтобы у отдела реализации после совещания появилась большая возможность диктовать ему производственные графики и планы и т.д. Таким образом, каждый отдел считает основной задачей сохранение или даже увеличение своих «завоеваний»: прав, привилегий и власти.

Скрытые мотивы побуждают участников совещания к обструкционистской тактике. Они могут пытаться с самого начала внести путаницу в определение целей совещания. Другой надежный способ заблокировать дискуссию - поднять новые, сложные по своему характеру побочные вопросы, причем делать это

постоянно, когда совещание подходит к четкому формулированию целей. Еще одна разрушительная сила - требование подобных объяснений от оратора, который с целью простоты изложения говорит обобщенно. Такая тактика дает проблеме столь сложного и неразрешимыми характера, что сразу поступает предложение о дополнительном обсуждении, а этого достаточно, чтобы отложить ее в долгий ящик. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Через 40-60 минут после начала совещания в его участников ослабляется внимание: начинается шум, лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает усталость. После 30-40-минутного перерыва в присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам исчезают. Данный этап совещания специалисты называют периодом негативной активности. В этот момент человек становится неуправляемой, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принятые в такое время, обычно отличаются экстремизмом. Если же совещание продолжается без перерыва 2 часа, то более 90% ее участников согласны на любое решение, лишь бы все быстрее закончилось.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания - не более 1 часа. Если обстоятельства требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10-15-минутный перерыв.

Психологические аспекты рабочего совещания

Рабочее совещание является одним из основных инструментов, с помощью которых в Организации происходит выработка управленческих решений и осуществляется контроль за их исполнением.

Рабочее совещание:

- фиксирует наличие проблемной ситуации;
- рассматривает кратко- средне- и долгосрочные прогнозы развития ситуации в целом и в наиболее важных для Организации аспектах (проекциях);
- определяет уровень угроз для Организации и возможные альтернативные варианты решения проблем;
- определяет наличие ресурсов, необходимых для решения проблемы, и возможные варианты их использования;
- документально фиксирует все необходимые аспекты реализации выработанного им (или полученного от руководства Корпорации) решения;
- документально фиксирует персональную ответственность за реализацию отдельных элементов (этапов) принятого решения, а также создает механизм контроля за его выполнением.
- Основные методы принятия решений в группе
- Отсутствие ответной реакции – решение принимается не на основании критической оценки возможных вариантов, а в тот момент, когда находится альтернатива, на которую не следует отрицательной реакции никого из присутствующих
- Правило старшинства – решение за всю группу принимает старший из присутствующих по положению; эффективность зависит от того, получил ли он достаточно полную информацию и удалось ли ему мотивировать остальных участников
- Правило меньшинства - в группе есть не составляющие большинства лидеры (формальные и неформальные), способные, используя принятые в Организации процедуры, обеспечить принятие того решения, в котором они заинтересованы
- Правило большинства – для оценки альтернатив применяются процедуры голосования; принятым считается решение, за которое проголосовало определенное принятыми в Организации процедурами большинство (50%+1, 67% и т.п.); мнение меньшинства не принимается в расчет
- Правило консенсуса – аналогично «Правилу большинства», однако предполагает достижение такой ситуации, когда все представители «проигравшего» меньшинства готовы поддержать принимаемое решение
- Приемы, используемые руководителем для усиления групповой сплоченности
- Применять методы поощрения членов своей команды, предполагающие максимальное вознаграждение за коллективно достигнутые результаты
- Использовать методы принятия решений, основанные на максимально возможном информировании членов своей команды, открытости обсуждения, коллегиальности (от Правила консенсуса к Правилу единогласия)
- Предпринять (конфиденциально) меры по усилению конкуренции своей команды с другими группами (командами)

- Предпринять (конфиденциально) меры по усилению коммуникационной и информационной изоляции членов своей команды от других команд
- Если имеется возможность - сократить численность своей команды за счет отторжения «инакомыслящих» (повышение уровня «гомогенности»)
- Приемы, используемые руководителем для ослабления групповой сплоченности
- Расширить применение методов поощрения, предполагающих максимальное вознаграждение за результаты, достигаемые лично, по индивидуальным показателям работы
- Расширить применение методов принятия решений, основанных на минимально возможном информировании, применении формальных процедур (Правило большинства)
- Предпринять (конфиденциально) меры, направленные на создание разногласий внутри группы и ослабление межгрупповой конкуренции
- Предпринять (конфиденциально) меры по повышению уровня открытости группы и усилению внутригрупповой конкуренции
- Если имеется возможность - увеличить численность группы за счет привлечения «инакомыслящих» (повышение уровня «гетерогенности»)

Основные задачи руководителя при подготовке и проведении совещания

Первая задача руководителя – оценить важность проблемы, продумать возможные сценарии, выбрать метод принятия решения, соответствующие стратегическим приоритетам политики Организации, дать поручения по подготовке совещания

Вторая задача руководителя – провести совещание таким образом, чтобы состоялась конструктивная дискуссия участников, позволяющая получить наиболее полную информацию по проблеме, выявить основные альтернативные сценарии развития событий и наиболее эффективные управленческие решения

Третья задача руководителя – добиться консенсуса (убедить всех присутствующих в том, что принимаемое решение оптимально с точки зрения реализации стратегии и политики Организации)

Четвертая задача руководителя – распределить персональную ответственность за исполнение решения в целом, его отдельных частей и контроль за исполнением.

Основная задача докладчика – подготовить:

- свое выступление,
- раздаточные материалы
- проект решения
- таким образом, чтобы
- наиболее полно проинформировать присутствующих на совещании о существующей проблеме (проблемах);
- осветить основные альтернативные варианты решения проблемы и оценить их обеспеченность необходимыми ресурсами;
- оценить сравнительную эффективность возможных вариантов решения и осветить наиболее вероятные сценарии развития ситуации;
- вовлечь присутствующих в конструктивный диалог по обсуждаемым проблемам.

Правильно проведенная подготовка к совещанию позволяет не только подготовить и принять эффективное решение, но и позволяет придать ему форму коллективного, что психологически оптимально мотивирует сотрудников на его осознанное осуществление.

Регламент и завершение совещания

Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания ее регламент не установлен, то возникают предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания. Особая роль в соблюдении регламента принадлежит председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от должности, которую он занимает. Протокол совещания - это первичный официальный документ, на основании которого руководитель имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им задач. Секретарь собрания фиксирует в протоколе важнейшие моменты: достижение цели совещания; решения; исполнителей и сроки.

Завершающий этап организации и проведения совещания - это принятие решения и согласования условий его реализации. Решения на совещании принимаются всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и комментарии в общее решение, зависит его эффективность. В формулировке решения объясняется: кем и в какие сроки должно быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписки из протокола), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения могут приниматься двумя путями: 1) специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования; 2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение. После принятия решения определяется лицо (группа лиц), которая осуществляет его выполнение и контроль за исполнением.

Практическая работа 5

Определение потребности подразделения в технике, нефтепродуктах, семенах, удобрениях

Цель: освоить методику и рассчитать затраты на ГСМ,

Задание 1. Рассчитать необходимое количество дизельного топлива всего на день при выполнении процесса подбора сенажа с измельчением и погрузкой КСК-100А на площади 4XX га, при норме выработки 7 га в смену, коэффициент сменности 1,4 при норме расхода горючего 6 кг/га.

Задание 2. Рассчитать потребность в ГСМ и их стоимость

Расчет стоимости ГСМ

Таблица 1

№п/п	марка трактора	Плановый расход ДТ, л	Моторное масло		Автол		Трансмиссионное масло		консистентная смазка		Пусковой бензин	
			%	л	%	л	%	л	%	кг	%	л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	BT-150	3735	5,1		1,9		1%		0,25%		1	
2	T-25	2730	2,9		1,2		1%		0,25%		1	
3	MTЗ-12.21	9389	4		1		1%		0,20%		1	
4	ДТ-75М	420	5		1		1%		0,20%		1	
Итого		15052										
цена 1 л		25		50		38,67		38,67		70		24
Всего												
ИТОГО												

Задание 3. Рассчитать потребность в семенах и их стоимость

Расчет потребности в семенах, и затрат на семена.

Таблица 2

№ п/п	Наименование культур.	Площадь га	Норма высева кг/га	Всего требуется семян ц	Цена 1ц семян руб.	Всего на сумму руб.
1	2	3	4	5= 4*3	6	7= 6* 5
1	Многолетние травы	4XX	2,2		2530	
2	Овес	15X	220		650	

Задание 4. Рассчитать необходимое количество удобрений и их стоимость

Расчет потребности в удобрениях и затраты на них.

Таблица 3

№	Наименование	Площадь га	Органические удобрения			Минеральные удобрения		
			На 1 га	Всего, т	Всего, руб.	На 1 га, ц	Всего, т	Всего, руб.
1	2	3	4	$5 = 4 \times 3$	6	7	$8 = 7 \times 3 : 10$	9
1	Картофель	4X	40			3,5		
2	Овес	15X	-			2,4		

Стоимость 1 т органических удобрений 200 руб.

Стоимость 1 т минеральных удобрений 15000 руб.

Задание 5. Рассчитать потребность в рабочей силе, если при выполнении трудового процесса - посева озимой пшеницы агрегатом ДТ-75 и СЗУ-3,6, обслуживающий персонал - один тракторист — машинист и два сеяльщика, норма выработки за 7-часовую смену - 23 га, необходимо засеять 4XX га. Срок посева 5 дней.

Задание 6. Рассчитать необходимое количество дизельного топлива всего на день при выполнении процесса подбора сенажа с измельчением и погрузкой КСК-100А на площади 4XX га, при норме выработки 7 га в смену, коэффициент сменности 1,4, при норме расхода горючего 6 кг/га.

Практическое занятие 6

Тема: Расчет основных производственно-экономических показателей деятельности предприятия

Цель: освоить методику расчета основных производственных и экономических показателей деятельности предприятия

Методические указания

Существует система производственных и экономических показателей деятельности предприятия и его подразделений:

Производственные (натуральные)	Экономические (стоимостные)
Урожайность сельскохозяйственных культур, ц с 1 га	Валовая продукция (ВП)
Продуктивность животных	Товарная продукция (ТП)
Производство продукции на 100 га с.-х. угодий	Уровень товарности $У_t = ТП/ВП \cdot 100\%$
Структура стада, посевных площадей	Валовой доход (ВД) $ВД = ВП - М_z$, где $М_z$ – материальные затраты, руб.
	Чистый доход (ЧД) $ЧД = ВП - С_p$, где $С_p$ – полная себестоимость продукции, руб.
	Прибыль (П) $П = ВР - С_p$, где ВР – выручка от реализации продукции, руб.
	Рентабельность ($У_r$), % $У_r = П/С_p \cdot 100\%$

Относительные показатели – уровень рентабельности и уровень окупаемости затрат в %

Задание 1. Рассчитайте размер валового и чистого дохода, сумму прибыли от реализации товарной сельскохозяйственной продукции. Установите уровень товарности, уровень рентабельности производства через полную себестоимость.

Стоимость валовой сельскохозяйственной продукции составила в хозяйстве 245XX тыс. руб., сумма материальных затрат - 136XX тыс. руб., выручка от реализации товарной продукции - 42XX тыс. руб., а затраты на производство и реализацию товарной продукции (полная себестоимость) - 40XX тыс. руб.

Задание 2. Определите валовой доход, если объем валовой продукции в оценке по текущим ценам реализации 24XX0000 р., доля материальных затрат в валовой продукции 62%.

Задание 3. Определите удельный вес каждой культуры и их групп в общей посевной площади и выход валовой продукции по каждой сельскохозяйственной культуре.

Структура посевной площади

Таблица 1

Культура	Площадь, га	Удельный вес, %	Урожайность, ц/га	Валовая продукция, ц
Зерновые культуры, в том числе				
Озимая рожь	3XX		25	
ячмень	1XX		18	
овес	1XX		21	
Картофель	1XX		150	
Кормовые культуры, в том числе:				
корнеплоды	8X		450	
кукуруза	3XX		350	
многолетние травы на сено	5XX		50	
многолетние травы на зеленый корм	10XX		220	
Всего посевная площадь		100	-	-

Задание 4. Определите основные показатели эффективности хозяйства: валовую продукцию, товарную продукцию, валовой доход, чистый доход, прибыль, уровень рентабельности.

Таблица 2

Вид продукции	Количество произведенной продукции	Реализовано продукции	Средняя цена реализации, р./ц	Себестоимость производства, р./ц
Ячмень	1800 ц	—	—	210
Овес	1650 ц	—	—	280
Горох	700 ц	—	—	300
Мясо КРС (живая масса)	200 ц	200 ц	1840	2187
Мясо птицы (живая масса)	1040 ц	1040 ц	2500	2210
Яйцо	80500 шт.	79020 шт.	20 р./дес.	15 р./дес.
Молоко	20 700 ц	18630 ц	605	454
Корма (зеленая масса, сено, солома)	23 000 ц корм. ед.	—	—	149

Методические указания
 Валовая продукция определяется суммированием товарной (реализ

ованной) продукции по средней цене реализации и нетоварной — по себестоимости производства.

Для данного задания стоимость валовой продукции по молоку составит 12 210 900 р. (18 630 ц • 605 р./ц) + (2070 ц • 454 р./ц), где 2070 ц — нетоварная часть молока (20 700 ц - 18 630 ц) при уровне товарности 90 %.

Товарная продукция (выручка от реализации) определяется суммированием выручки от каждого реализованного продукта (в данной задаче это мясо крупного рогатого скота (КРС), мясо птицы, яйцо, молоко).

Затраты на реализацию добавляются к производственной себестоимости товарных видов продукции:

молоко — 13,6 р./ц;

мясо КРС — 72,2 р./ц;

мясо птицы — 41,2 р./ц;

яйцо — 1,7 р./дес

С учетом этих затрат и себестоимости производства определяется *прибыль* как разница между выручкой от реализации и полной (коммерческой) себестоимостью.

Для определения *валового дохода* надо учесть, что материально-денежные затраты составляют 63 % стоимости валовой продукции.

Чистый доход представляет разницу между валовой продукцией, определяемой по указанной выше методике, и затратами на нее.

Уровень рентабельности рассчитывается как процентное отношение прибыли к полной (коммерческой) себестоимости.

Результаты расчета разместите в таблице и сформулируйте выводы.

Задание 5. Определите, какой объем дополнительной валовой продукции растениеводства в стоимостном выражении с 1 га сельскохозяйственных угодий получен:

- а) за счет более качественной земли (качество отражено в баллах);
- б) других факторов (организации, предпринимательства, интенсификации) .

Условия задания и показатели для определения представлены в табл. 3.

Таблица 3

Хозяйство района	Оценка земли, баллы	Отношение оценки земли хозяйства 2 к оценке земли хозяйства 1, %	Стоимость валовой продукции растениеводства с 1 га, р.	Разница между хозяйствами в стоимости валовой продукции с 1 га, р.		
				Всего	В том числе за счет	
					различий в оценке земли	других факторов
1	67		820			
2	74		943			

Методические указания

1. Установите, на сколько процентов качество земли хозяйства 2 выше, чем хозяйства 1, и на сколько выход продукции (в рублях) с 1 га сельскохозяйственных угодий у хозяйства 2 больше, чем у хозяйства 1.

На этот процент отнесите разницу между выходом продукции с 1 га (943 р. — 820 р.) на фактор качества.

Остальную часть разницы покажите в графе «В том числе за счет других факторов».

Сделайте выводы.

Практическое занятие №7

Тема: Расчет основных технико-экономических показателей

Цель: изучить методику и определить основные технико-экономические показатели сельскохозяйственных предприятий

Методические указания

Технико-экономические показатели - система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий и комплексное использование ресурсов.

К общим показателям относятся коэффициенты **энерговооружённости** труда и **электровооружённости** труда, **уровень механизации**, удельный вес рабочих, занятых механизированным трудом; **доля механизированного труда в общих затратах труда**; уровень механизации и автоматизации производственных процессов.

Энергооснащенность = $\frac{\text{Энергетические мощности, л.с.}}{\text{Площадь сельхозугодия}}$; Энерговооруженность = $\frac{\text{Энергетические мощности, л.с.}}{\text{Среднегодовое число работников, чел.}}$.

Специфические показатели технико-экономического уровня характеризуют: качественные и структурные изменения выпускаемой продукции; **материалоёмкость** производства; производительность труда в натуральном выражении; объёмы производства продукции с применением важнейших эффективных технологических процессов и прогрессивного оборудования. Материалоемкость в сельском хозяйстве – это количество материалов (семян, удобрений), приходящихся на единицу продукции.

Уровень использования основных фондов и производственных мощностей характеризуется технико-экономическими показателями: **экстенсивного использования** (частное от деления времени фактического использования на максимально возможное время использования фондов); **интенсивного использования** (частное от деления фактического количества продукции, произведённого в единицу времени, на максимально возможное время использования основных фондов); **интегрального использования** (произведение первых двух показателей). При анализе применяются показатели: **коэффициент сменности** действующего оборудования, степень использования внутрисменного фонда времени, наличие излишнего и неустановленного оборудования.

Чёткая система технико-экономических показателей позволяет проводить систематическое сравнение технического и организационного уровня предприятий, выявлять внутрипроизводственные резервы и улучшать разработку текущих и перспективных планов.

Ход занятия

Задание 1. Рассчитать энергооснащенность и энерговооруженность, если имеется энергетических мощностей: мощность тракторов 124XX л.с., автомобилей 764XX л.с., электродвигателей 3XX л.с., площадь с/х угодий 1750 га, среднегодовое число работников 87 чел.

Задание 2. Определить коэффициент сменности при использовании тракторов, если отработано машино-смен 13XX, число машино-дней 12XX.

Задание 3. Определить коэффициент использования грузоподъемности, если номинальная грузоподъемность автомобиля 3т, фактическая загрузка 2,5т

Задание 4. Определить коэффициент технического состояния машин, если количество машино-дней нахождения машин на предприятии 12XX0, количество дней в ремонте 3XX0.

Задание 5. Определить уровень механизации производства овощей, если общий объем работ составляет 1XX00 га, объем механизированных работ составил 7XX0 га.

Задание 6. Определить коэффициент использования пробега на транспортировке зеленой массы с поля на ферму, расстояние перевозки IX км.

Задание 7. Определить материалоемкость производства, если площадь посева ячменя 2XX га, норма высева 2,2 ц/га, урожайность 18 ц/га.

Задание 8 Определить коэффициент экстенсивного использования, интенсивного использования, интегрального использования, если оборудование использовалось за месяц 15X час, возможное время использования 200 час, фактическая производительность составила 8 деталей/час, максимальная производительность 10 деталей/час

Практическое занятие 8

Расчет оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях

Цель: освоить методику и рассчитать заработную плату и расценки за 1 ц продукции

Задание 1. Рассчитайте расценки и начислите заработную плату трактористу-машинисту.

Тракторист-машинист I класса занят на посадке картофеля. Состав агрегата — МТЗ-82.1 с сажалкой КСМ-6. Сменная норма выработки — 5,9 га. Фактически посажено 6,X га. За качественное проведение посадки картофеля в установленные сроки в хозяйстве предусмотрено начисление дополнительной оплаты в размере 35 % от основного сдельного заработка. Надбавка за классность установлена в следующих размерах: I класс — 20 %, II класс — 10 % от сдельного заработка. Тарифные ставки для оплаты труда

трактористов-машинистов в хозяйстве установлены в следующих размерах:

Разряд тракториста-

машиниста..... 1-й 2-й 3-й 4-й 5-й 6-й

Тарифная ставка

оплаты труда, р 148,56 153,57 159,29 165,00 171,42 178,57

Методические указания. По Справочнику по тарификации механизированных и ручных работ в сельском, водном и лесном хозяйстве определяют, к какой группе тракторов относится трактор МТЗ-82.1. Он относится к первой группе. Далее устанавливают, по какому разряду тарифицируется этот вид работы. Данная работа, выполняемая на тракторе МТЗ-82.1, тарифицируется по 5-му разряду. Дневная тарифная ставка для оплаты труда тракториста-машиниста составляет 171 р. 42 к. Определяют расценку за 1 га посадки картофеля. Для этого дневную тарифную ставку делят на норму выработки.

Основную заработную плату за выполненный объем работы находят путем умножения расценки за 1 га на фактически выполненный объем работы.

Затем определяют размер дополнительной оплаты за качественное выполнение работы (35 % от основного сдельного заработка).

После этого находят сумму заработной платы.

Далее рассчитывают размер надбавки за классность. Он составляет

Наконец, находят общий размер дневного заработка тракториста-машиниста.

Задание 2. Электросварщиком ремонтной мастерской VI разряда, коэффициент разряда 1,8, отработано за месяц IXX ч. Работа выполнена качественно и в срок. Положением об оплате труда предприятия установлено премирование за высококачественное и своевременное выполнение работ рабочих ремонтной мастерской в размере 30% к тарифной ставке. Определите величину заработной платы данного работника за месяц.

Задание 3. Тракторист-машинист I класса на тракторе МТЗ-82 с культиватором - растениемпитателем КРН-5,6 выполнил междурядную обработку сахарной свеклы. При норме выработки 9,3 га обработал 10,X га, Работа тарифицируется по V разряду, коэффициент разряда 1,6. Качество работы хорошее. Определите расценку за 1 га и рассчитайте заработную плату трактористу-машинисту.

Задание 4. На уборке зерновых культур в первые 10 дней сдельная расценка для оплаты увеличена на 100%. Трактористом-машинистом за рабочий день намолочено 3X т зерна.

Норма выработки 12,X га, видовая урожайность 22 ц с 1 га. Определите расценку за 1 т зерна и рассчитайте заработную плату тракториста-машиниста.

* Вместо символа X студент проставляет последнюю цифру шифра.

Методика выполнения

К заданию 2. Установленную на предприятии минимальную заработную плату за месяц умножают на коэффициент разряда и делят на 25,2 (среднее количество рабочих дней в месяце) при шестидневной рабочей неделе.

Дневную тарифную ставку делят на продолжительность рабочего дня (7 ч) и получают часовую тарифную ставку, которую используют при начислении заработной платы работника.

К заданию 3. Дневную тарифную ставку для оплаты труда тракториста-машиниста определяют аналогично заданию 2.

Расценка за единицу работы определяется по формуле:

$$P_{\text{ед.пр.}} = T_{\text{ст}} / N_{\text{в}}, \text{ руб.}$$

где $P_{\text{едр.}}$ — расценка за единицу работы, руб.; $T_{\text{ст}}$ — дневная тарифная ставка, руб.; $N_{\text{в}}$ — норма выработки, га. Заработная плата по тарифу рассчитывается умножением расценки за единицу работ на фактически выполненный объем работы. Затем начисляют доплату за классность и премию за качество работы.

К заданию 4. Дневную тарифную ставку для оплаты труда тракториста-машиниста определяют аналогично заданию 2.

Чтобы определить расценку за единицу продукции, необходимо тарифную ставку разделить на норму выработки и урожайность (в тоннах).

При сдельно-прогрессивной системе труд работника в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх установленной нормы — по повышенным. Поэтому полученную расценку увеличивают на 100%, т.е. в 2 раза и рассчитывают заработную плату тракториста-машиниста за фактически намолоченное зерно.

Задание 5. Рассчитайте аккордную расценку за 1 ц продукции и фонд оплаты за продукцию, произведенную тракторно-полеводческой бригадой.

Тракторно-полеводческая бригада хозяйства выращивает следующие культуры: озимую пшеницу, ячмень, вико-овсяную смесь, картофель, кормовые корнеплоды, кукурузу на силос, многолетние травы на сено. Для бригады установлена аккордно-премиальная система оплаты труда.

Бригаде установлено задание — получить следующую урожайность сельскохозяйственных культур, ц/га: озимая пшеница — 32; ячмень — 25; вико-овсяная смесь — 22; картофель — 140; кормовые корнеплоды — 320; кукуруза на силос — 285; многолетние травы на сено — 38.

В соответствии с технологическими картами тарифный фонд заработной платы в расчете на 1 га составляет, р.: озимая пшеница — 31X; ячмень — 29X; вико-овсяная смесь — 2XX; картофель —

20XX; кормовые корнеплоды — 20XX; кукуруза на силос — 1560; многолетние травы на сено — 285. В хозяйстве предусмотрено при определении расценки за 1 ц продукции тарифный фонд повышать, %: по зерновым культурам — на 35; картофелю — на 45; кормовым корнеплодам — на 40; по остальным культурам — на 25. По итогам работы тракторно-полеводческая бригада произвела следующий объем продукции, ц: озимая пшеница — 39XX; ячмень — 51XX; вико-овсяная смесь — 12XX; картофель — 79XX; кормовые корнеплоды — 21XX; кукуруза на силос — 35 XX0; многолетние травы на сено — 4XX0.

Методические указания. Аккордные расценки за 1 ц продукции по культурам рассчитываются путем деления увеличенного тарифного фонда заработной платы на плановое количество данного вида продукции. Расчет производят по формуле

$$P = (\Phi_{\text{т}} + K \cdot \Phi_{\text{т}}) / Q$$

где $\Phi_{\text{т}}$ — тарифный фонд заработной платы; K — коэффициент повышения тарифного фонда за продукцию; Q — плановый объем продукции.

Например: тарифный фонд заработной платы в расчете на 1 га возделывания озимой пшеницы составляет 315 р.; коэффициент повышения тарифного фонда за продукцию — 0,35; объем

производства продукции с 1 га — 32 ц. Подставив данные цифры в вышеприведенную формулу, получаем расценку оплаты за 1 ц озимой пшеницы — 13 р. 29 к. $((315 \text{ р.} + 0,35 \cdot 315 \text{ р.})/32 \text{ ц})$.

Аналогичным образом определяют расценки за 1 ц продукции и по другим культурам.

В конце года по этим расценкам определяется общий фонд оплаты труда за фактически полученную продукцию. Для этого расценка за 1 ц продукции по данной культуре умножается на ее фактически полученный валовой сбор. Затем определяют общий фонд оплаты труда бригады за произведенную продукцию.

Практическая работа 9

Анализ работы машинно-тракторного парка

Цель: освоить методику и произвести расчет экономических показателей использования тракторов.

Условия задания: на начало года в хозяйстве имелось тракторов: ДТ-75М -22; К-700 - 12; МТЗ-82.1 - 20. 18 мая купили трактор ДТ-75М; 10 июня МТЗ-82.1. Отработано за год одним трактором: К-700 - 165 машино-дней и 305 машино-смен; ДТ-75М-160 машино-дней и 240 машино-смен; МТЗ-82.1-180 машино-дней и 200 машино-смен; Объем механизированных работ: К-700 - 35280 э. га; ДТ-75М – 31301э. МТЗ-82.1-12837

Определить и проанализировать показатели использования тракторов. Полученные данные заносятся в таблицу:

Показатели экономической оценки использования тракторов.

Показатели	К-700	ДТ-75М	МТЗ-82,1
Среднегодовое число тракторов физических			
эталонных			
Отработано за год одним трактором машино-дней			
машино-смен			
Общий объем мех. работ в э.га.			
Коэффициент использования МТП			
Выработка на 1 э.трактор в ц.га годовая			

Методика решения

1.Среднегодовое число физических тракторов - $A_{\text{ср год}}$, определяется делением числа машино-дней пребывания на 365 дней.

$$A_{\text{ср год}} = M_{\text{дн}}/365$$

2.Коэффициент сменности определяется путем деления отработанных машино-смен на число отработанных машино-дней.: $K_{\text{см}} = M_{\text{см}}/K_{\text{дн}}$

3.Коэффициент использования МТП определяется - отношением общего числа отработанных машино-дней за год к общему числу машино-дней пребывания тракторов.

4.Среднегодовое число тракторов в пересчете при этом или расчете при помощи коэффициента перевода физ.тракторов в условные эталонные.

К-700: $K=2,1$; МТЗ-82.1: $K=0,55$; ДТ-75 : $K=1$.

5. Годовая выработка на 1 эт. трактор определяется делением годового объема механизированных работ в га пахоты на среднегодовое число тракторов.

Задание 2. Решить задачи

Задача 1

Трактор МТЗ-80 с сеялкой СЗ-36 использовался при посеве зерновых культур Норма выработки при 7-часовом рабочем дне - 169 га фактически выполнено за смену - 186 га Определить количество выполненных условных эталонных гектаров

Определяем:

количество выполненных нормосмен

186 га: 169 га = 11 нормосмен:

эталонный переменный выработка на трактор МТЗ-80

0,7 ус эт га x 7 ч = 4,9 ус эт га:

1,1 x 4,9 ус эт га = 5,39 ус этга

Задача 2

Трактор МТЗ-80 используется в течение 5 часов своза сельскохозяйственного инвентаря на машинный двор Определяем: количество нормосмен 5 часов 7 часов - 0,71; эталонный переменный выработка на МТЗ-8 80 0,7 ум ет га x 7 ч - 4,9 ум ет га, количество выполненных условных

Методические рекомендации

Для перевода отдельных работ в эталонный объем выполненных работ применяют такую методику

Расчет объема тракторных работ в условные эталонные гектары происходит умножением количества выполненных сменных норм выработки трактора определенной марки на его эталонную сменную выработку

Эталонный переменный выработка трактора определяется умножением коэффициента перерасчета его в условные эталонные тракторы на количество выполненных нормосмен. Коэффициенты пересчета физических тракторов в эталон УНИ и переменные эталонные выработки за разными марками приведены в таблице 1.

Количество выполненных нормосмен зависит от формы оплаты труда:

сдельной, когда установленные нормы выработки: - почасовой, когда учет ведется по отработанное время

эталонных гектаров $0,71 \times 4,9 \text{ ус эт га} = 3,48 \text{ ус эт га}$

Эталонная выработка, коэффициенты пересчета физических тракторов в эталонные

Марка	Виробіток умовних еталонних гектарів		Витрати пального на 1 ум. ет. га, кг
	за одну год. (коефіцієнт перерахунку фізичних тракторів в еталонні)	за 7-годинну зміну	
1	2	3	4
T-130	1,76	12,3	11,1
T-150	1,65	11,6	14,1
T-130Б	1,54	10,8	11,9
T-4A	1,45	10,2	13,6
T-100M	1,34	9,4	12,1
ДТ-785M	1,1	7,7	12,6

1	2	3	4
ДТ-75	1,03	7,2	12,9
Т-74	1,0	7,0	10,6
Т-70С	0,9	6,3	13,2
ДТ-54С	0,86	6,0	9,3
Т-54В	0,69	4,8	9,5
К-701М	3,0	21,0	14,8
К-701	2,7	18,9	14,8
К-700А	2,2	15,4	14,8
К-700	2,1	14,7	14,8
Т-150К	1,50	10,5	14,9
МТЗ-102	0,89	6,3	17,3
МТЗ-100	0,87	6,1	17,3
МТЗ-82	0,73	5,1	17,7
МТЗ-80	0,7	4,9	17,7
ЮМЗ-6Л	0,6	4,2	14,5
МТЗ-52	0,58	4,1	11,8
МТЗ-50	0,55	3,9	12,4
Т-40АМ	0,54	3,8	10,5
Т-40М	0,53	3,7	10,8
Т-40А	0,5	3,5	11,4
Т-40	0,48	3,4	10,2
Т-25А	0,3	2,1	15,3
Т-16М	0,22	1,5	13,2
ХТЗ-16131	2,20	15,4	12,35
ХТЗ-17021	2,46	17,22	12,09
ХТЗ-25Ф	0,3	2,1	15,3
ХТЗ-17221	2,46	17,22	12,09
"Массей Фергюссон 8940"	1,94	13,58	14,93
"Массей Фергюссон 9240"	2,14	14,98	16,44
"Джон Дір"	2,53	17,71	11,38
"Валмет 8400"	2,17	15,19	12,88

1	2	3	4
ДТ-75	1,03	7,2	12,9
Т-74	1,0	7,0	10,6
Т-70С	0,9	6,3	13,2
ДТ-54С	0,86	6,0	9,3
Т-54В	0,69	4,8	9,5
К-701М	3,0	21,0	14,8
К-701	2,7	18,9	14,8
К-700А	2,2	15,4	14,8
К-700	2,1	14,7	14,8
Т-150К	1,50	10,5	14,9
МТЗ-102	0,89	6,3	17,3
МТЗ-100	0,87	6,1	17,3
МТЗ-82	0,73	5,1	17,7
МТЗ-80	0,7	4,9	17,7
ЮМЗ-6Л	0,6	4,2	14,5
МТЗ-52	0,58	4,1	11,8
МТЗ-50	0,55	3,9	12,4
Т-40АМ	0,54	3,8	10,5
Т-40М	0,53	3,7	10,8
Т-40А	0,5	3,5	11,4
Т-40	0,48	3,4	10,2
Т-25А	0,3	2,1	15,3
Т-16М	0,22	1,5	13,2
ХТЗ-16131	2,20	15,4	12,35
ХТЗ-17021	2,46	17,22	12,09
ХТЗ-25Ф	0,3	2,1	15,3
ХТЗ-17221	2,46	17,22	12,09
"Массей Фергюссон 8940"	1,94	13,58	14,93
"Массей Фергюссон 9240"	2,14	14,98	16,44
"Джон Дір"	2,53	17,71	11,38
"Валмет 8400"	2,17	15,19	12,88

Практическое занятие 10

Составление различных документов по структурному подразделению

Заполнение документов по учету в производственном подразделении

Цель: познакомиться с порядком составления первичных документов по структурному подразделению

Задание 1. Изучить порядок заполнения первичных документов

Задание 2. Заполнить Учетный лист тракториста-машиниста, путевой лист трактора, лимитно-заборную карточку на получение материальных ценностей

Методические указания

Машинно-тракторный парк (далее — МТП) является одним из основных подразделений сельскохозяйственного предприятия, которое выполняет большую часть работ в растениеводстве. От того, как организован учет работы МТП, зависит правильность отражения затрат и калькулирования себестоимости готовой продукции.

Документальное оформление

Начнем, как и положено, с первичных документов — «главных свидетелей» хозяйственных операций. В тракторной бригаде ими занимается учетчик или непосредственно бригадир. В обязанности этого работника входит: своевременное оформление документов для учета выполненных работ, обоснованное списание горюче-смазочных материалов, начисление зарплаты исполнителям и, что немаловажно, сдача первички в бухгалтерию согласно графику документооборота.

Учетный лист тракториста-машиниста

Основной первичный документ для учета работы тракторов, комбайнов и других самоходных машин (кроме транспортных работ трактора) — учетный лист тракториста-машиниста

Форма применяется для учета механизированных работ, выполняемых тракторами, комбайнами, самоходными машинами (кроме транспортных работ тракторов).

Документ открывается на каждого тракториста-машиниста и рассчитан на учет выполняемых работ на срок до 25 дней. В документе по каждой строке фиксируются все данные о выполняемых в течение дня работах: N поля, название культуры и выполненной работы, состав агрегата, агротехнические условия выполнения работы, бригада-заказчик, по какому счету учитывается работа, единица измерения, отработано часов, норма выработки, расценка, сменная эталонная выработка, фактически выполненная работа, начисленная оплата труда (основная, дополнительная, всего), оплата прицеппщика (если на данной работе использовался прицеппщик), расход горючего по норме и фактически.

Внизу документа приводятся общие итоги об отработанном времени, объеме выполненных работ, начисленной оплате труда и расходе горючего, количестве отработанных машино-дней и машино-смен. Кроме того, приводятся общие данные о движении горючего: остаток на дату выдачи учетного листа, получено (заправлено), остаток горючего на дату сдачи учетного листа. Разница (т.е. количество израсходованного горючего) должна сходиться с общим итогом по графе "Расход горючего (фактически)".

Документ подписывают тракторист-машинист, агроном, бригадир. Заполненный учетный лист утверждает руководитель подразделения, после чего в бухгалтерии основные данные из него переносятся в накопительную ведомость, ведомость учета затрат.

По работам, выполненным комбайнами, к учетным листам тракториста-машиниста прилагаются экземпляры реестров, путевок, талонов на отправку зерна для сверки с данными материального учета и начисления оплаты за полученную продукцию.

Ежедневно в него вносится информация о видах и объемах работ трактора (комбайна) в физических и эталонных гектарах.

Учетный лист служит основанием для списания фактического расхода топлива и начисления зарплаты трактористу, комбайнеру, штурвальному и прицеппщику. Объем выполненных работ записывается в него после обмера, взвешивания и других способов определения.

Для заполнения данной формы нужно рассчитать следующие показатели:

- количество выполненных условных эталонных гектаров = количество выполненных сменных норм трактора (марка) × эталонная сменная выработка;

• эталонная сменная выработка = коэффициент перевода физических тракторов в эталонные х количество отработанных часов. Такой коэффициент можно найти в специальной справочной литературе (см., например, Справочник по планированию в сельском хозяйстве/ Под. Ред... А.А. Хит руна. М.: Колос, 1984).

Пример 1

Трактор МТЗ-80 с сеялкой проводил посев кукурузы. Норма выработки при 7-часовом рабочем дне — 16,8 га, фактически за смену обработано 17,6 га. Коэффициент перевода для этого трактора — 0,7.

Рассчитаем данные за один день для заполнения учетного листа тракториста-машиниста:

- количество выполненных сменных норм: $17,6 \text{ га} : 16,8 \text{ га} = 1,05 \text{ норм, смен}$;
- эталонная сменная выработка трактора: $0,7 \text{ га усл. этал} \times 7 \text{ ч} = 4,9 \text{ га усл. этал}$;
- количество выполненных условных эталонных гектаров: $1,05 \text{ норм, смен} \times 4,9 \text{ га усл. этал} = 5,15 \text{ га усл. этал}$.

На транспортные работы тракторов (например, подвозка кормов на ферму, перевозка ТМЦ с одного склада на другой и т. п.) оформляют **путевой лист трактора (форма 412АПК)**. Замечу, что у этого документа много общего с путевым листом грузового автомобиля: его выписывают на один день, он содержит информацию о перевозке грузов (т-км), расходе ГСМ и начисленной трактористу зарплате.

Форма используется для учета работ, выполненных трактористами на транспортных работах. Выпуск трактора из гаража на транспортные работы без путевого листа не допускается.

Все путевые листы строго регистрируются и каждый имеет свой порядковый номер (с 1 января и до конца года).

На лицевой части путевого листа указывается задание: в чье распоряжение направляется машина, откуда взять груз, куда его доставить, расстояние, название и класс груза, число ездов с грузом, количество груза. Здесь же механик (бригадир) удостоверяет техническую исправность трактора, подписывает разрешение на выезд, тракторист расписывается, что принял машину в исправном состоянии.

На оборотной стороне документа фиксируются данные о выполнении задания: откуда и куда перевезен груз, его название, класс, время отправления, время прибытия, бригада заказчика, шифр синтетического и аналитического учета работы, единица измерения, шифр основной оплаты, отработано часов, перевезено груза, сделано тонно-километров, начисленная оплата, выполнено нормо-смен, в переводе на условные эталонные гектары, пробег, в том числе без груза, расход горючего по норме и фактически.

В отдельном разделе документа приводятся данные о движении горючего: остаток при выезде, выдано (заправлено), остаток при возвращении. При возвращении в гараж фиксируются данные о начале и конце работы, о сдаче трактора трактористом, его исправности (неисправности) и приемке механиком.

Данные из путевых листов переносятся в накопительную ведомость учета затрат.

В установленный срок листы, подписанные трактористом, бригадиром, агрономом и утвержденные директором, сдают в бухгалтерию. При этом задача бухгалтера — проверить правильность оформления документов и внести данные о выполненных работах в Накопительную ведомость использования машинно-тракторного парка

Списание ГСМ

Со склада ГСМ отпускают по лимитно-заборной карточке на получение материальных ценностей

Применяется при наличии лимитов отпуска материалов для оформления отпуска материалов, систематически потребляемых при изготовлении продукции, а также для текущего контроля за соблюдением установленных лимитов отпуска материалов на производственные нужды и является оправдательным документом для списания материальных ценностей со склада.

Лимитно-заборная карта выписывается в **двух** экземплярах на одно наименование материала (номенклатурный номер). **Один** экземпляр до начала месяца передается структурному подразделению - потребителю материалов, **второй** - складу.

Отпуск материалов в производство осуществляется складом при предъявлении представителем структурного подразделения своего экземпляра лимитно-заборной карты.

Кладовщик отмечает в обоих экземплярах дату и количество отпущенных материалов, после чего выводит остаток лимита по номенклатурному номеру материала. В лимитно-заборной карте расписывается кладовщик, а в лимитно-заборной карте склада - представитель структурного подразделения.

Для сокращения количества первичных документов там, где это целесообразно, рекомендуется оформлять отпуск материалов непосредственно в карточках учета материалов (форма N М-17). В этом случае расходные документы на отпуск материалов не оформляются, а сама операция производится на основании лимитных карт, выписываемых в одном экземпляре, и не имеющих значения бухгалтерских документов. Лимит отпуска можно указать и в самой

карточке. Представитель структурного подразделения при получении материалов расписывается непосредственно в карточках учета материалов, а в лимитно-заборной карте расписывается кладовщик.

По лимитно-заборной карте ведется также учет материалов, не использованных в производстве (возврат). При этом никаких дополнительных документов не составляется.

Сверхлимитный отпуск материалов и замена одних видов материалов другими допускается только по разрешению руководителя организации, главного инженера или лиц, на это уполномоченных.

Изменение лимита производится теми же лицами, которым предоставлено право его установления.

Отпуск материальных ценностей производится с тех складов, которые обозначены в лимитно-заборной карте.

Кладовщик отмечает в лимитно-заборной карте дату и количество отпущенных материалов, после чего выводит остаток лимита по каждому номенклатурному номеру материалов. Сдача складом лимитно-заборных карт в бухгалтерию производится после использования лимита.

Бланк лимитно-заборной карты с частично заполненными реквизитами может быть оформлен с помощью средств вычислительной техники.

Лимиты выдачи топлива утверждает руководитель своим приказом.

Списываются ГСМ в следующем порядке:

- со склада в подотчет тракториста на основании лимитно-заборной карточки;
- в производство на основании учетного листа тракториста-машиниста и путевого листа трактора. По этим документам расчетным путем определяют фактический расход горючего на выполненные работы: остаток ГСМ на день выдачи листа + количество выданного топлива (записано в листе) — остаток ГСМ в баке на день сдачи листа.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Издат. центр «Академия», 2013.
2. Зимин Н.Е. Техничко-экономический анализ деятельности предприятий. – М.: Колос, 2011.
3. Экономика и управление в сельском хозяйстве: Учебник под ред. Г.А. Петраневой. – М.: Издат. центр «Академия», 2013.
4. Пшенко А.В. Документационное обеспечение управления. – М.: Издат. центр «Академия», 2013.
5. Предпринимательство./Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Поляка, проф. В.А. Швандара. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.
6. Кейлер В.А. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск:
7. НГАЭ и У, «Сибирское соглашение», 2011.
8. Карташова В. Н., Приходько А.В. Экономика организации (предприятия) – М.: Приор – издат, 2014.
9. Складренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2014.