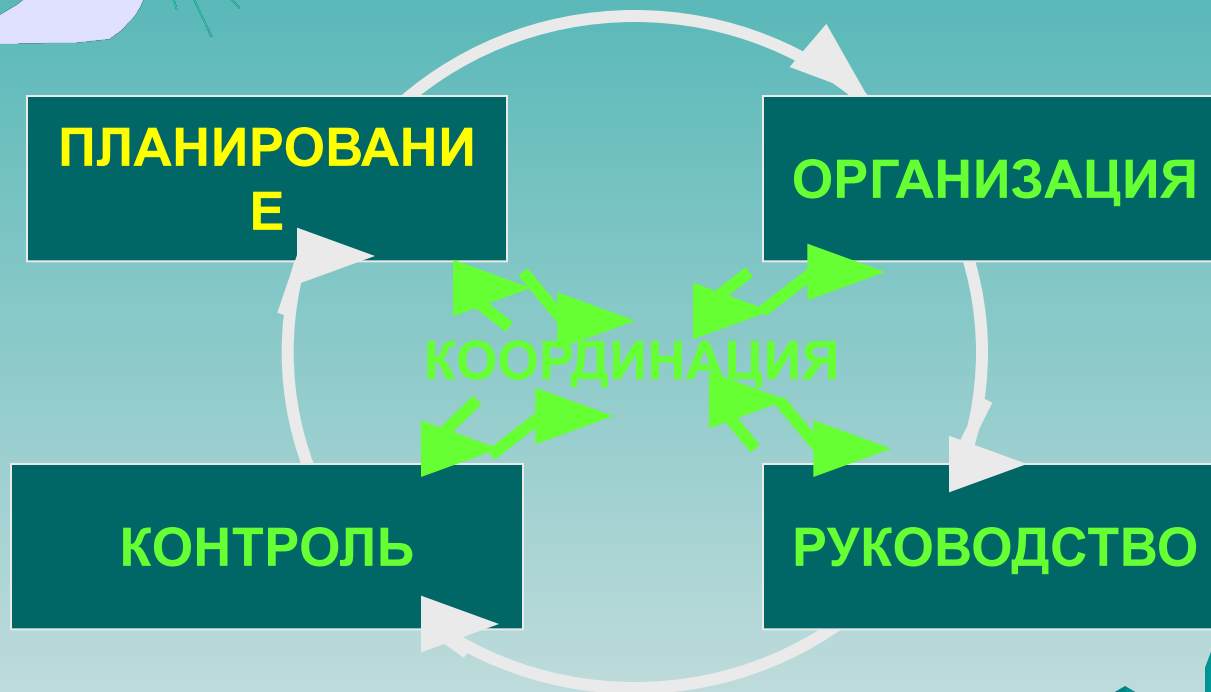




ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Планирование

- 1) прогнозирование** – оценка перспектив развития ситуации, в которой находится управляемая организация и возможностей осуществления её деятельности в данной ситуации;
- 2) определение целей и стратегии их достижения** означает определение желаемых результатов деятельности управляемой организации, как определенной её реакции на воздействия внешней среды;
- 3) разработка плана работ (программирование)** – формирование плана действий по достижению целей, осуществляемое, как правило, на основании разработанной ранее стратегии. Оценка ресурсных и временных затрат на отдельные этапы работ. Определение временной последовательности работ по достижению цели. Расчет объема затрат и распределение ресурсов по этапам этих работ с увязкой по всем другим действующим планам.

Организация

- 1) структуризация** – разбивка (дифференциация) работ по достижению цели на элементы и соответствующая разбивка имеющихся ресурсов;
- 2) формирование процедур** – отработка целесообразных и систематизированных методов выполнения работ;
- 3) установление организационной политики** – окончательное формирование структуры управления (проверка соответствия действующей структуры управления организацией, намеченному плану деятельности), установление общих правил действий, составление руководящих документов (формализация структуры управления).

Мотивация

- 1) подбор и расстановка кадров** - определение требований к их исполнителям, выявление и назначение на должности лиц, обладающих необходимой квалификацией;
- 2) подготовка кадров** – обучение методам и приемам работы, создание условий для повышения квалификации работников;
- 3) направленное воздействие на кадры** заключается в организации рабочих мест и труда, в воздействии (социально-психологическом и материальном) на людей с целью выполнения ими желаемых для организации действий;
- 4) формирование благоприятной внутренней культуры** коллектива связано с развитием межличностных отношений, стереотипов поведения работников и их благоприятных неформальных взаимоотношений, единения относительно производственно-экономических и социальных целей.

Контроль

- 1) создание критериев оценки** направлено на определение регистрируемых и оцениваемых параметров (показателей) деятельности организации и выполнения работ по достижению целей, на установление методов оценки и формирования шкалы измерения результатов этих работ. *Принципы минимума причин и точки контроля;*
- 2) измерение параметров работ** – оценка соответствия фактических результатов работ тому, что установлено в плановых заданиях и иных регламентирующих документах;
- 3) корректирующие действия** – выявление причин возникающих отклонений и разработка предложений по улучшению параметров работ по достижению целей.

Регламентация функций управления

Распределение (делегирование) полномочий между руководящими работниками и регламентация конкретных функций управления в сельскохозяйственной организации осуществляется с помощью следующих документов:

- полномочия заместителей определяются «росписью полномочий», утверждаемой приказом по организации, как правило, выполненной в виде приложения к этому приказу;

- полномочия руководителя любого структурного подразделения устанавливаются на основании положения о подразделении и могут быть уточнены его должностной инструкцией.

Документы организационного регламентирования обеспечивают четкое разграничение задач, функций, прав и ответственности каждого звена или работника управления с учетом специфических условий деятельности.

Аппарат управления и конкретные функции управления

Аппарат управления представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих звеньев (служб, отделов, секторов) и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагающими материально-технической базой для осуществления эффективного управления. Соответственно направлениям их деятельности выделяют **специфические, конкретные функции управления:**

Стратегическое планирование, **стратегический менеджмент.**

Управление научно-техническим развитием, **инновационный менеджмент.**

Общее (линейное) руководство, **производственный менеджмент.**

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием, **управление трудовыми ресурсами.**

Управление финансами, **финансовый менеджмент.**

Бухгалтерский учет и др.

Методы управления

опираются на мотивы поведения людей

Мотивация (от греческого *motif*, от латинского *moveo* – двигаю) - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Теория управления организацией

- В структуру мотива труда входят:
- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
 - благо, способное удовлетворить эту потребность;
 - трудовое действие, необходимое для получения блага;
 - условия, определяющие, в том числе ограничивающие поведение работника в трудовом коллективе;
 - цена — издержки материального, в том числе физического, и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.



Пирамида потребностей человека (А. Маслоу, 1943 г.)

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Группы интересов людей



Теория управления организацией

Система экономических методов управления многообразна. Их можно подразделить на две группы:

1. Методы, используемые в управлении на уровне организации. К ним относятся все экономические рычаги хозяйствования, в том числе: планирование, экономический анализ, система материального стимулирования работников, включая участие в прибылях и капитале, установление экономических норм и нормативов и др. Это внутренние факторы.
2. Методы, используемые государственными органами управления на разных уровнях (федеральных, региональных). Сюда относятся ценовые и налоговые системы, финансирование и другие экономические рычаги, относящиеся к факторам внешней среды организации. С помощью этих экономических рычагов государственные органы управления на разных уровнях обеспечивают регулирование социально-экономических процессов в народном хозяйстве, отраслях и организациях.

Особенностями экономических методов управления являются:

- длительность воздействия и наличие остаточных явлений, т.е. использованный метод оказывает свое воздействие не только в условиях конкретной ситуации, а и в ряде последующих, в которых оказываются трудовые коллективы и отдельные исполнители уже после того, как закончилось прямое воздействие;
- относительная свобода выбора действий исполнителями по использованию имеющихся ресурсов;
- возможность их количественного соизмерения, т. е. возможность соизмерять результат реакции системы с силой воздействия на нее.

Методы социально-психологического воздействия

Культура - социальная (от лат. cultura - возделывание, обработка, воспитание) - система представлений о мире, ценностей, норм и правил поведения, общих для людей, связанных определенным образом жизни, и служащих упорядочению опыта и социальному регулированию в рамках всего общества или социальной группы.

Культура коллектива - так называют культуру семьи, социальной общности, организации и т. п.; она известна каждому члену коллектива и воплощается в различных навыках и знаниях, а также в искусстве труда отдельного члена коллектива.


Социальное планирование, социальная структура коллектива.

Моральное стимулирование и информационная среда (структура).

Соревнование.



Особенностями методов социально-психологического воздействия являются:

- чрезвычайно относительноны, имеют широкий диапазон воздействия на людей в зависимости от их характеров;
 - оказывают воздействие на психику людей и во многом зависят от их психологического состояния в момент воздействия;
 - очень связаны с внутренней культурой организации, культурой конкретных коллективов.
- 

Теория управления организацией

Методы организационно-экономического воздействия оказывают непосредственное воздействие на волю и поведение людей, в том числе формируют среду. В которой осуществляется трудовая деятельность.

Методы **распорядительного воздействия** - отражают динамику управления и призваны обеспечить введение в действие и текущую корректировку различных актов организационно-стабилизирующего воздействия, а также оперативное устранение различных отклонений, возникающих в производственном процессе и системе управления им.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия отражают статику управления и определяют качественные, количественные и временные соотношения в системе управления, технической и технологической системах предприятия в обеспечение производственного процесса. Это воздействие осуществляется с помощью регламентирования, нормирования и инструктирования.

Организационно-распорядительные методы управления

Методы распорядительного воздействия

Приказ

Издается линейным руководителем и является решением, которое может определять все стороны деятельности и управляемой организации. Приказ может быть отдан в устной форме, но при этом он не имеет юридической силы.

Распоряжение

Выпускается функциональными руководителями и руководителями подразделений в пределах их компетенции. Распоряжения могут быть выданы в устной форме непосредственно подчиненным работкам.

Регламентирование

Выражается в виде: структуры управления организацией, положений о подразделениях, стандартов качества, должностных инструкций и т.п.

Нормирование

Выражается в виде: нормативов численности и управляемости, нормативов соотносительности численного состава по должностям и квалификациям, нормативов трудозатрат и т.п.

Инструктирование

Выражается в виде: инструкций по выполнению производственных процессов и операций, инструкций по технике безопасности, инструкций по контролю качества продукции и т.п.; устном ознакомлении работников с действующими правилами выполнения работ, разъяснения, советы, предостережения и т.п.

Особенностями методов организационно-распорядительного воздействия являются:

- непосредственно воздействуют на волю и поведение людей, то есть являются методами прямого действия;
- однозначно определяют поведение работников в организации;
- для их реализации обязательна их формализация.

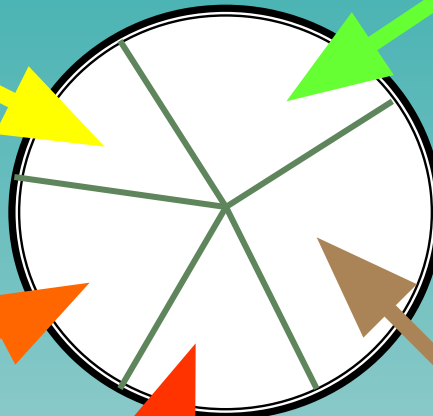
Стили управления и условия их реализации

Совещательный,
Руководитель определяет курс действий, советуется, но, в конечном счете, принимает решение единолично.

Благожелательный авторитарный,
требующий «человеческого» отношения к подчиненным.

Жесткая диктатура предполагает рабскую покорность подчиненных ради заработка с присущим безразличием к делу.

Максимальная
эффективность



Минимальная
эффективность

Демократический
Руководитель только **определяет цели** и устанавливает пределы, в которых подчиненные могут принимать решения самостоятельно.

Попустительский.
Руководитель позволяет подчиненным поступать по своему усмотрению, принимая к реализации предложения тех подчиненных, которые больше настаивают, но при условии не нанесения вреда коллективу

Процесс коммуникаций и эффективность управления

*Повышению роли взаимоотношений в трудовых необходимо для перехода от методологии управления, опирающейся на выдачу и контроль заданий к методологии лидерства, то есть **увлечения коллектива единством цели, стремлением достижения общих высших результатов**. Все это невозможно без развития методов убеждения, без повышения образовательного уровня кадров. Соответственно в данном материале приводятся основы восприятия взрослых, основы передачи им знаний и преодоления сопротивлений новшествам.*

Теория управления организацией

Процесс коммуникаций и эффективность управления

Рациональное убеждение

**Убеждение не может существовать без того, чтобы не проявляться в активной деятельности.
В.А.Сухомлинский.**

Лидер не командует безоговорочно, а ведет за собой.

Менеджер, реализующий лидерство не командует безоговорочно безропотными работниками, а мобилизует их на достижение общих целей, разъясняет задачи коллектива, убеждает подчиненных, все больше относясь к ним, как к равным, как к сотоварищам.

Конечно, как мы уже отмечали, это возможно при условии соответствующего уровня ответственности у работников. Уровня квалификации.

Рациональное убеждение

Убеждение – это то, что позволяет одному человеку заставить без принуждения другого человека предпринять действия и или принять решение, которые воздействующий человек считает необходимыми в преследуемых им интересах. Именно возможностью воспротивиться, возможностью сказать «нет» убеждение отличается от многих других способов воздействия одного человека на другого.

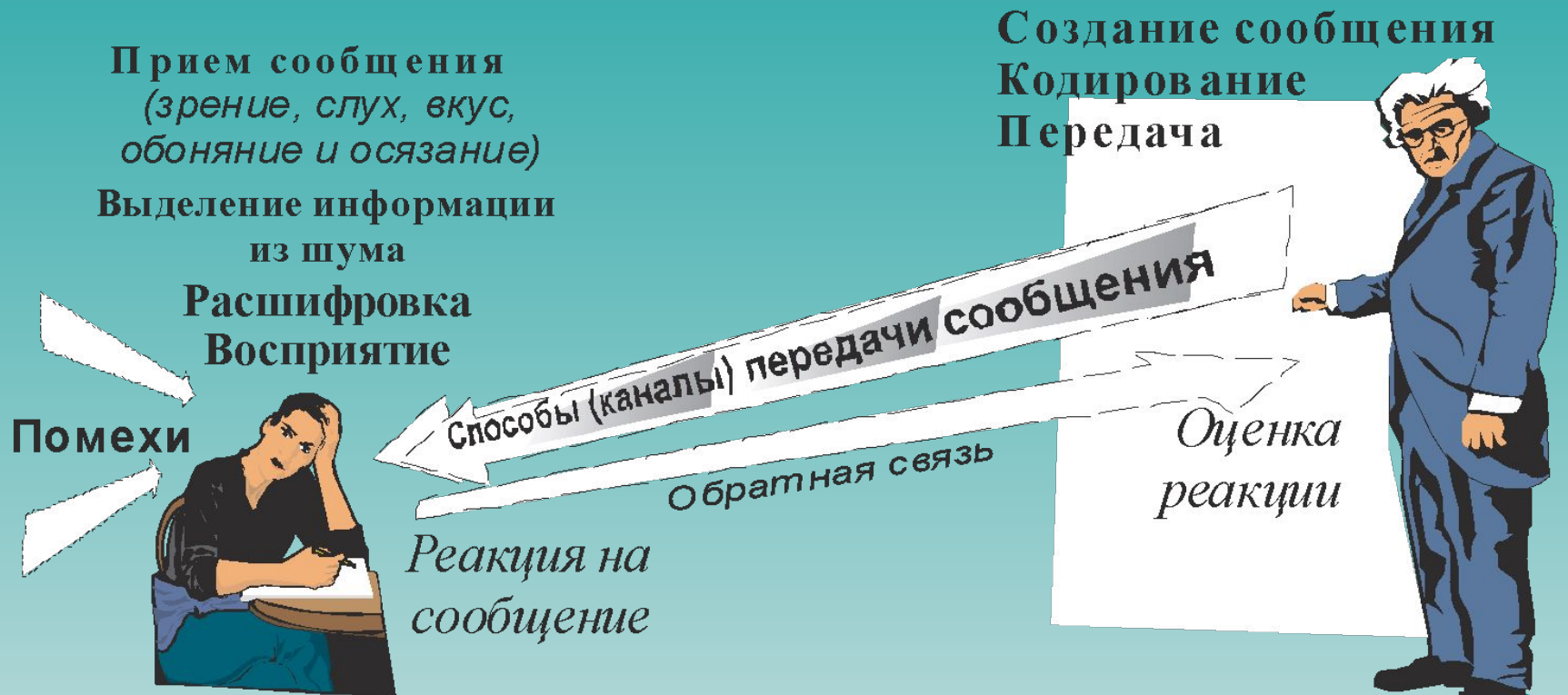
Приведите примеры поведения детей в магазине



Теория управления организацией

Процесс коммуникаций и эффективность управления

Убедить человека можно только в процессе коммуникации – передачи ему определенного сообщения, серии сообщений, как знания в завершённой форме



Составлено по: *Управленческое консультирование* /Под ред. М.Кубра /Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992, Т. 2, с. 329.

Теория управления организацией

Процесс коммуникаций и эффективность управления

Прием и расшифровка сообщения адресатом возможны, если:

1. Сообщение «укладывается» в рамки его интеллектуальных возможностей.
2. Если вся новизна в этом сообщении без особых трудностей понимается исходя из имеющихся у него знаний, логически вытекает из того, что у адресата не вызывает сомнений.
3. Если к этой новизне у человека неподдельный интерес.


В управленческой же деятельности ситуация обуславливает придание большого внимания непрерывной оценке восприятия адресатом передаваемой ему информации (еще раз подчеркнем, что это не просто задание, а **описание цели**), что реализуется через обратную связь.

Обучение кадров

«Человек смотрит на мир, как бы накладывая на него прозрачную бумагу, на которой нарисована его модель этого мира, и пытается подогнуть под нее контуры реальности – отмечает известный психолог Джордж Келли. – Это получается не всегда, но человек устроен так, что предпочитает даже негодную модель её отсутствию».

Ч. Элиот, М.Кирби Лассен. Как получить то, что я хочу. – СПб.: Питер, 2002, с. 13.

Невозможно даже одного дня прожить без схем. На каждом этапе своей жизни и деятельности человек использует различные по четкости и степени наполнения частностями «модели мира».



Обучение кадров

В бурно развивающемся мире обучение новым навыкам работы, новым знаниям и всему тому, что связано с его трудовой деятельностью и позиционированием в обществе для человека приобретает всё возрастающее значение. Согласно теории Албрехта обучение взрослых исходит из трех аспектов:

- **помощь в жизни;**
- **гарантия получения образования;**
- **инвестирование.**

Albrecht. Hans-Ulrich. 1988a: Bedeutung des Wortes Erwachsenenbildung. p. 106-111.

**Наконец-то
БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ**

