




**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА»**
(ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева)

Тема : «ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ»

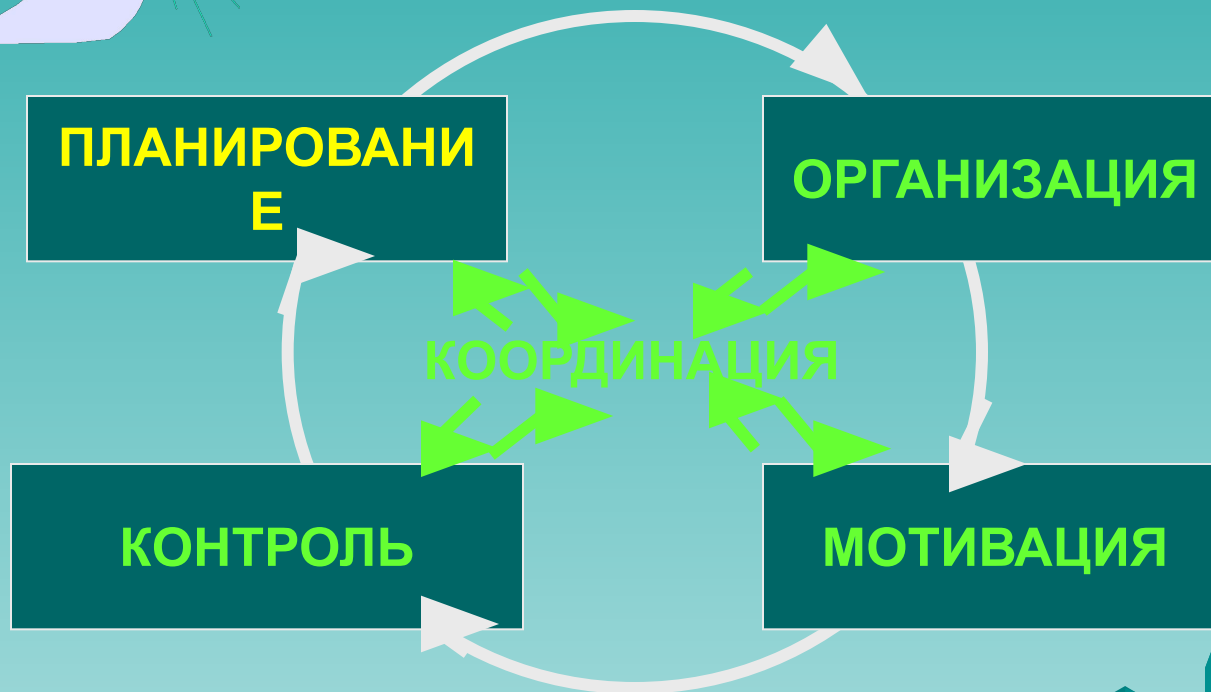
**К.э.н. доцент Русский
Валерий Григорьевич**

Рассматриваемые вопросы:

- ◆ 1. Основные функции управления.
 - ◆ 2. Понятие АУП как системы менеджмента организации. Конкретные функции управления.
 - ◆ 3. Регламентация функций управления.
 - ◆ 4. Методы управления.
 - ◆ 5. Стили руководства людьми
- 
- A decorative silhouette of a mountain range is located in the bottom right corner of the slide, rendered in a darker shade of teal.



ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Взаимосвязь между функциями менеджмента



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.

Планирование деятельности организации

Виды планирования:

- стратегическое планирование;
- тактическое планирование;
- оперативное (текущее) планирование.

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение	Долгосрочное существование организации на рынке и выполнение основной цели	Реализация стратегических планов (прежде всего в области финансирования, инвестиций, сбыта, персонала)	Обеспечение относительной надежности и относительного структурирования деятельности организации
Субъект	Высшие уровни управления	Высшие и средние уровни управления	Средние и низовые уровни управления
Горизонт планирования	Длительный (год и более)	Средний (квартал, год)	Краткий (месяц)
Диапазон планирования	Широкий диапазон вариантов развития и диверсификации	Альтернативы в рамках выбранного варианта	Ограниченное число способов действия
Источники информации	Изменения внешней Среды	Изменение внутренних условий под влиянием внешних изменений	Внутренние условия (мощности, договоры о поставках и т.д.)

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) Разработка положения по оплате труда и премированию работников за результаты их деятельности;**
- 4) Разработка положения по моральному поощрению работников за результаты их деятельности.**

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.

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.

Координация — это обеспечение согласованности действий коллективов людей для достижения цели предприятия.

Координация в управлении предприятием осуществляется путем налаживания взаимодействия различных подразделений. Она включает в себя также регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами. Но, говоря о регулировании, не следует считать его синонимом координации. Регулирование — это часть текущего координирования.

Функцию координации обычно выполняет руководитель организации. Для этого он должен иметь весь объем информации как о стратегических задачах, так и по текущим вопросам.

Координация — как функция управления включает две составляющих:

- распределение заданий: возложение на конкретных исполнителей ответственности за порученные им работы
- согласование: предупреждение диспропорций в работах, направленных на достижение групповых целей.



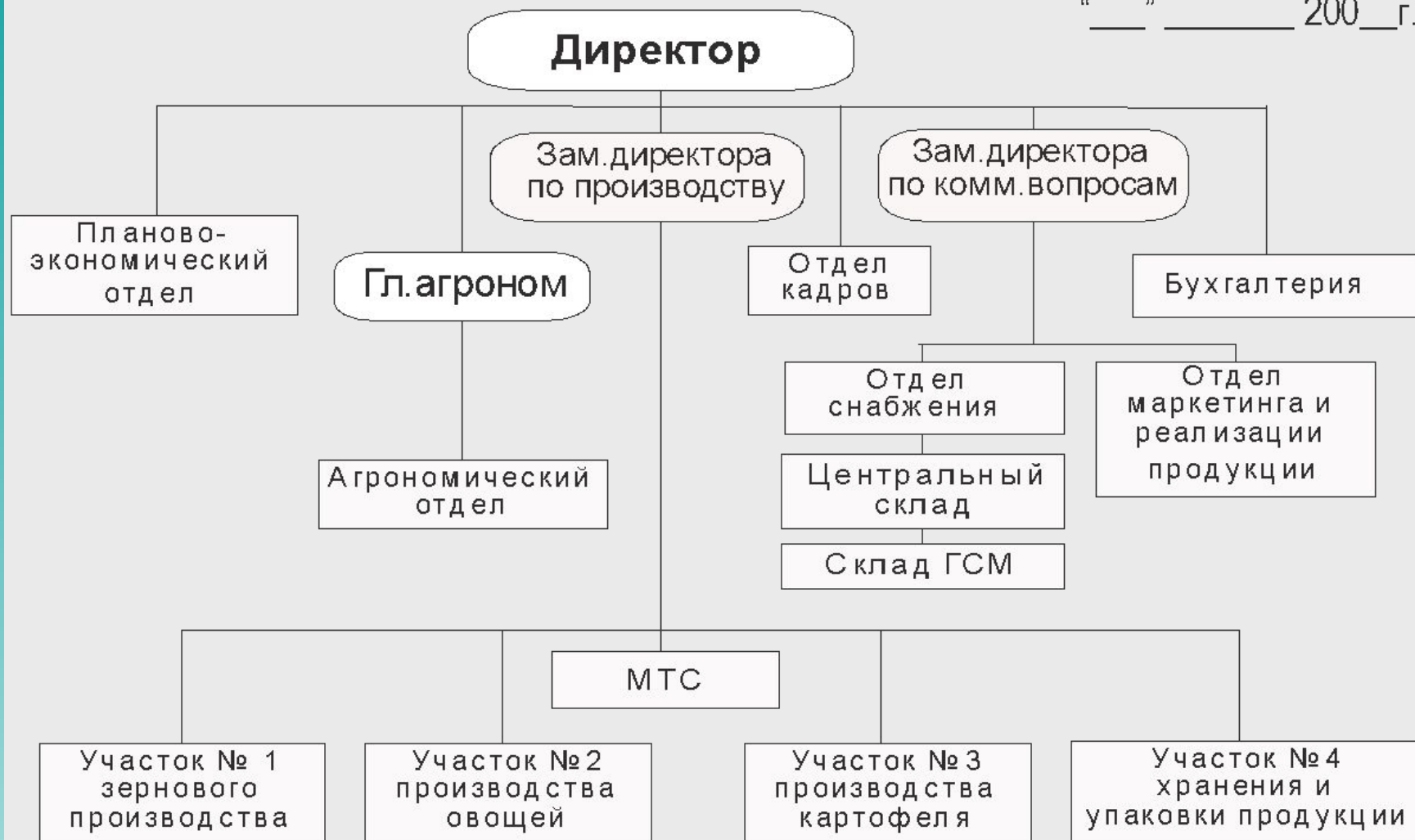
Аппарат управления и конкретные функции управления

Аппарат управления - совокупность функциональных служб и отдельных работников, осуществляющих руководство предприятием и его структурными подразделениями. Соответственно направлениям деятельности выделяют **специфические, конкретные функции управления:**

- Стратегическое планирование, **стратегический менеджмент.**
- Технологическое руководство.
- Общее (линейное) руководство, **производственный менеджмент.**
- Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива, **управление персоналом.**
- Управление финансами, **финансовый менеджмент.**
- Бухгалтерский учет и др.

Основные типы структур управления

УТВЕРЖДАЮ:
директор организации
_____ (Ф.И.О.)
"___" _____ 200__г.



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.

Регламентация функций менеджмента в должностных инструкциях.

Согласованная и ритмичная работа организации будет лишь в том случае, если каждый работник выполняя конкретные функции будет точно знать свои обязанности, права и ответственность.

Регламентирование - это процесс установления регламентов, или совокупности правил, положений, определяющих порядок деятельности организации, структурных подразделений, отдельных работников.

При разработке должностных инструкций необходимо придерживаться следующих правил:

- не нарушать принципа единоначалия, т.е. каждый работник должен подчиняться только лицу, от которого получает задания и перед которым отчитывается;
- каждому руководителю и специалисту определить такие функции, чтобы он мог, по возможности, самостоятельно осуществлять свою деятельность;
- при определении обязанностей руководителей и специалистов не допускать выполнения несвойственных им функций, дублирования в работе;
- не допускать подмены подчиненных руководителем. Свою деятельность он должен ограничивать решением тех вопросов, которые не могут быть решены другими работниками;
- следует учитывать норму управляемости, т.е. определить оптимальное число должностных лиц и структурных подразделений, непосредственно подчиненных одному руководителю, с таким расчетом, чтобы исключалась перегрузка, отрицательно влияющая на качество управления

**Текст должностной инструкции
состоит, как правило, из пяти
основных *разделов*:**

- общие положения;
- функции;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность.

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.

- 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.



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Группы интересов людей



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.

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.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия

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.

Теория управления организацией

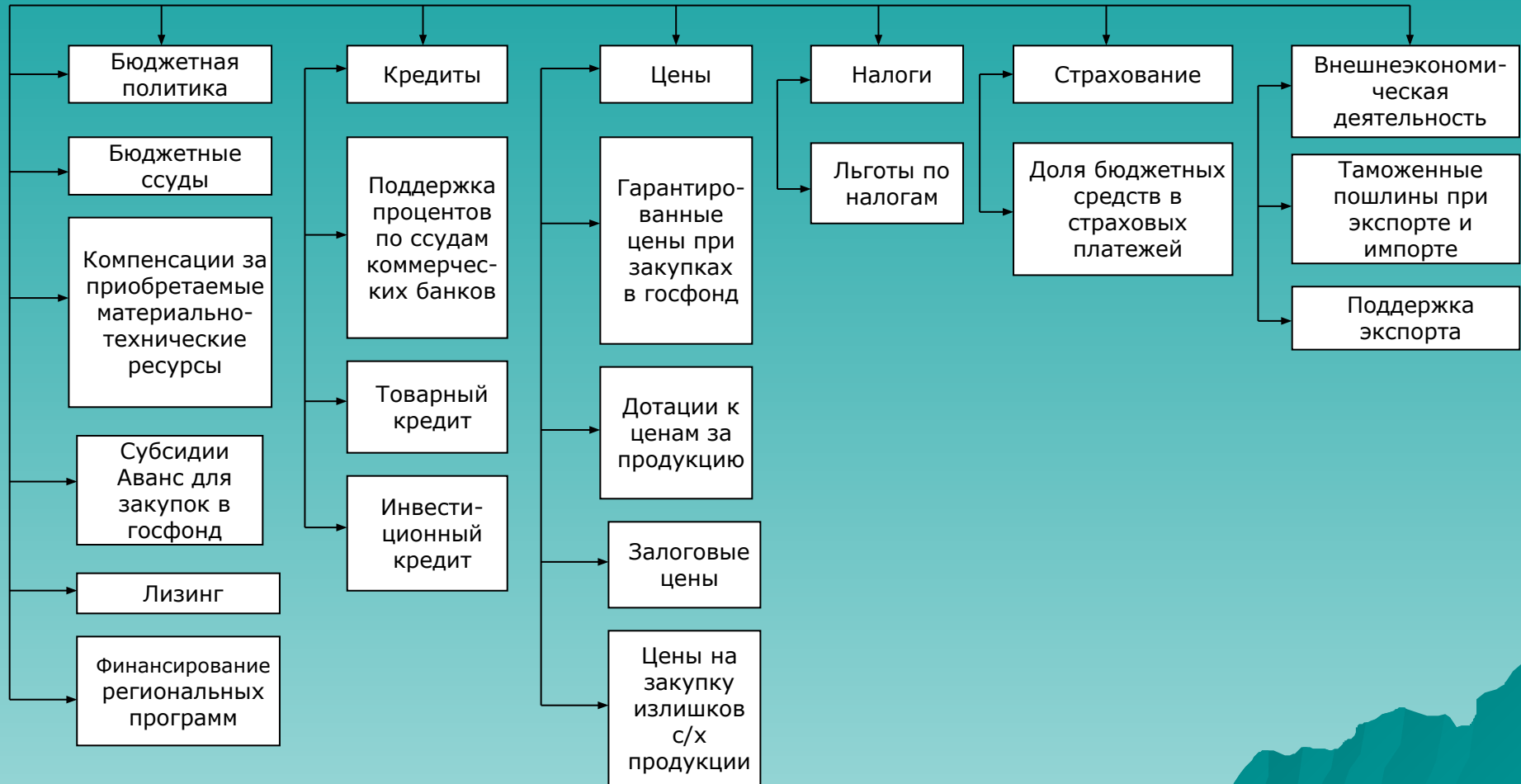
Система экономических методов управления многообразна. Их можно подразделить на две группы:

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.

Экономические рычаги управления АПК



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 относительно, 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.

В системе средств социально-психологического воздействия особую роль играют такие категории, как

*коллектив и личность
авторитет и лидерство
стиль управления
ораторское искусство
служебная этика.*

Коллектив — это группа людей, объединенных одной целью, единым действием.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании таких факторов функционирования коллектива, как

социальное планирование

обмен передовым опытом

профессиональная учеба и переподготовка кадров

соревнование трудовых коллективов

моральное стимулирование

оптимальное сочетание убеждения и принуждения

правильно поставленная похвала и критика.

Большое социально-психологическое воздействие на работников оказывает личный пример руководителей, их авторитет.

Авторитет - это общественное признание личности; он связан с комплексом деловых и личных качеств и держится на профессиональном и моральном доверии окружающих.

Авторитет тесно связан с таким понятием, как лидерство.

Лидер - это человек, занимающий верхнюю ступень в иерархии ролей, выполняющий функции организации и управления.

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.

Эффективная работа коллектива зависит от таких факторов как:

Сплоченность коллектива - характеризуется стремлением людей работать вместе, в одной группе.

Психологический климат, под которым понимают состояние межличностных отношений в коллективе, неофициальную атмосферу в нем, выражающуюся в уровне групповой сплоченности, степени соответствия формальной и неформальной структур, взаимного уважения и доверия.

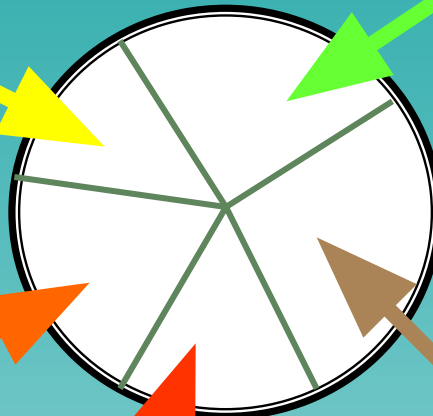
Стили управления и условия их реализации

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

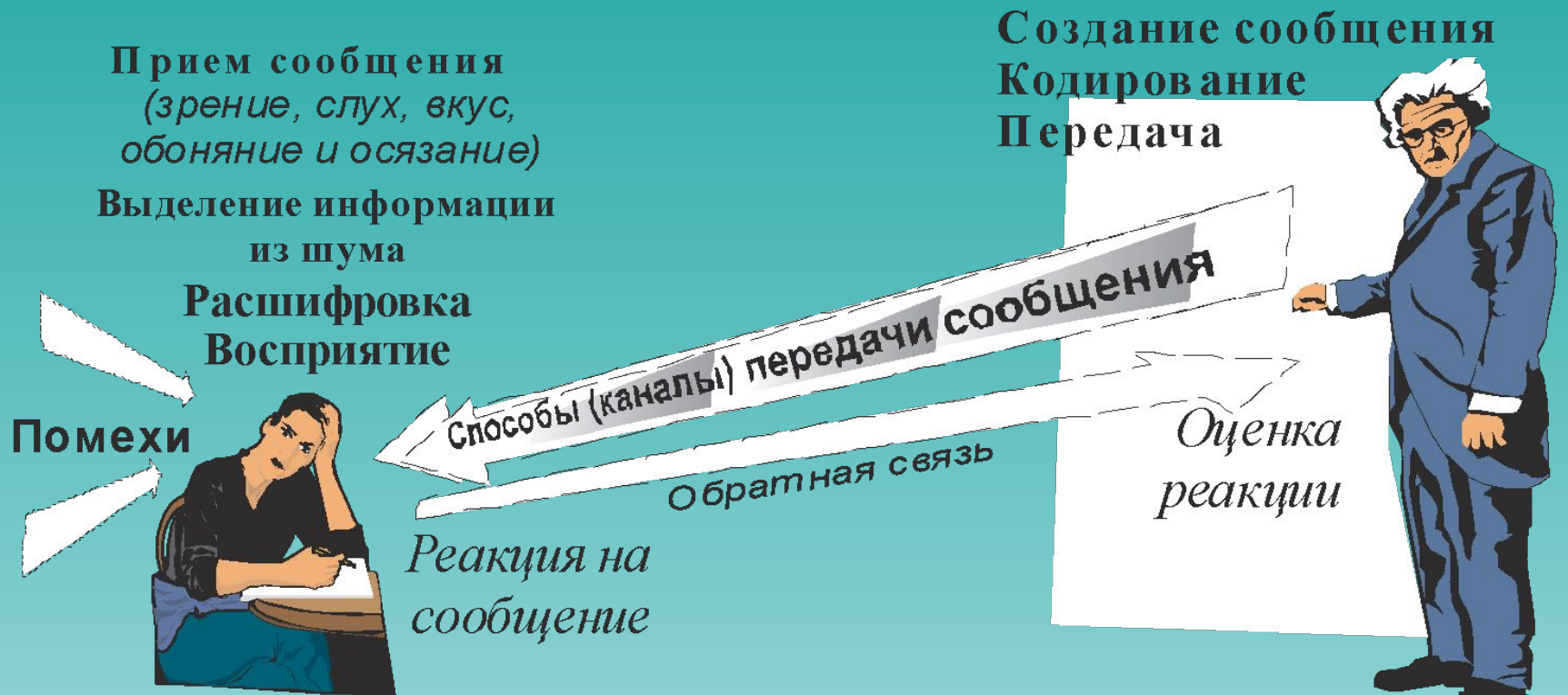
Демократический
Руководитель только **определяет цели** и устанавливает пределы, в которых подчиненные могут принимать решения самостоятельно.

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

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**

