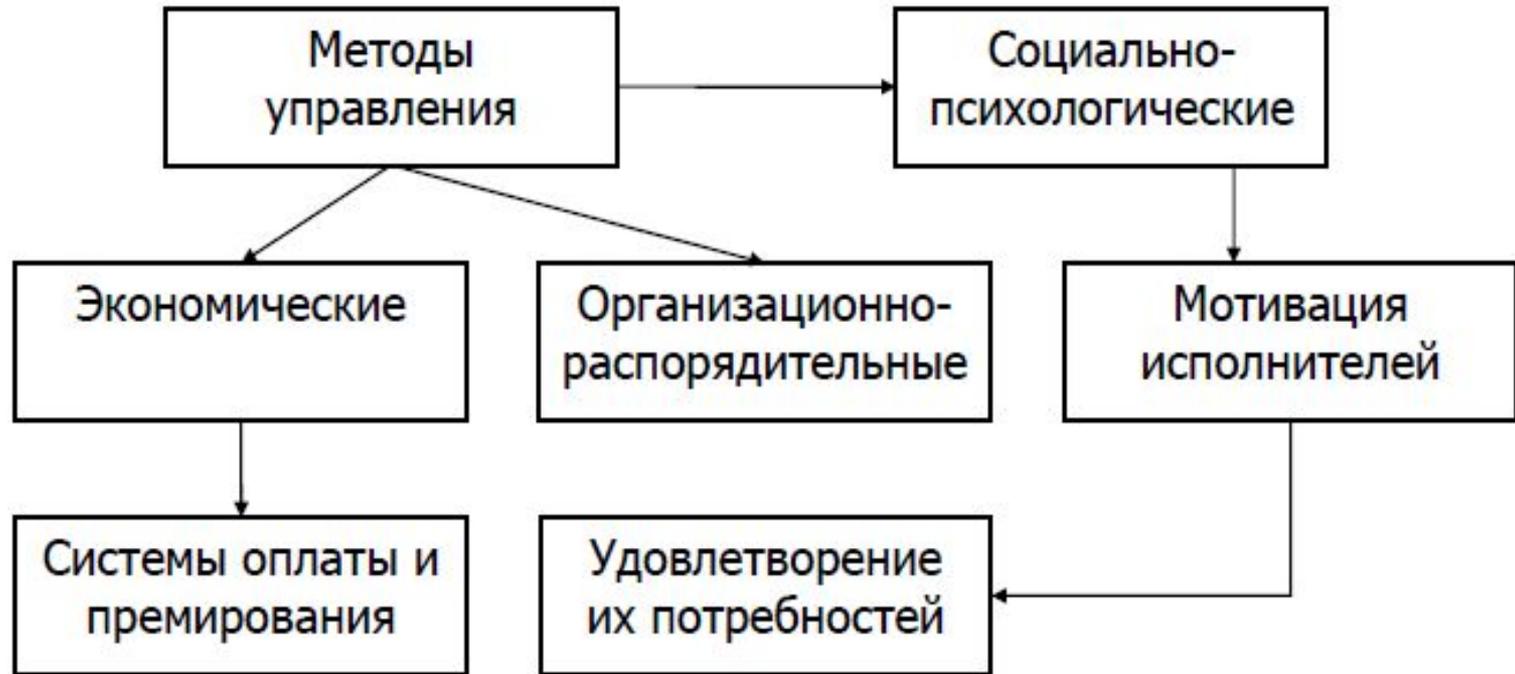


Методы управления

Методы управления – это способы воздействия руководителя на управляемый им коллектив, т.е. способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

- **Экономические** – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.
- **Социально-психологические (воспитательные).** Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.
- **Административные (организационно-распорядительные)** – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Система методов управления



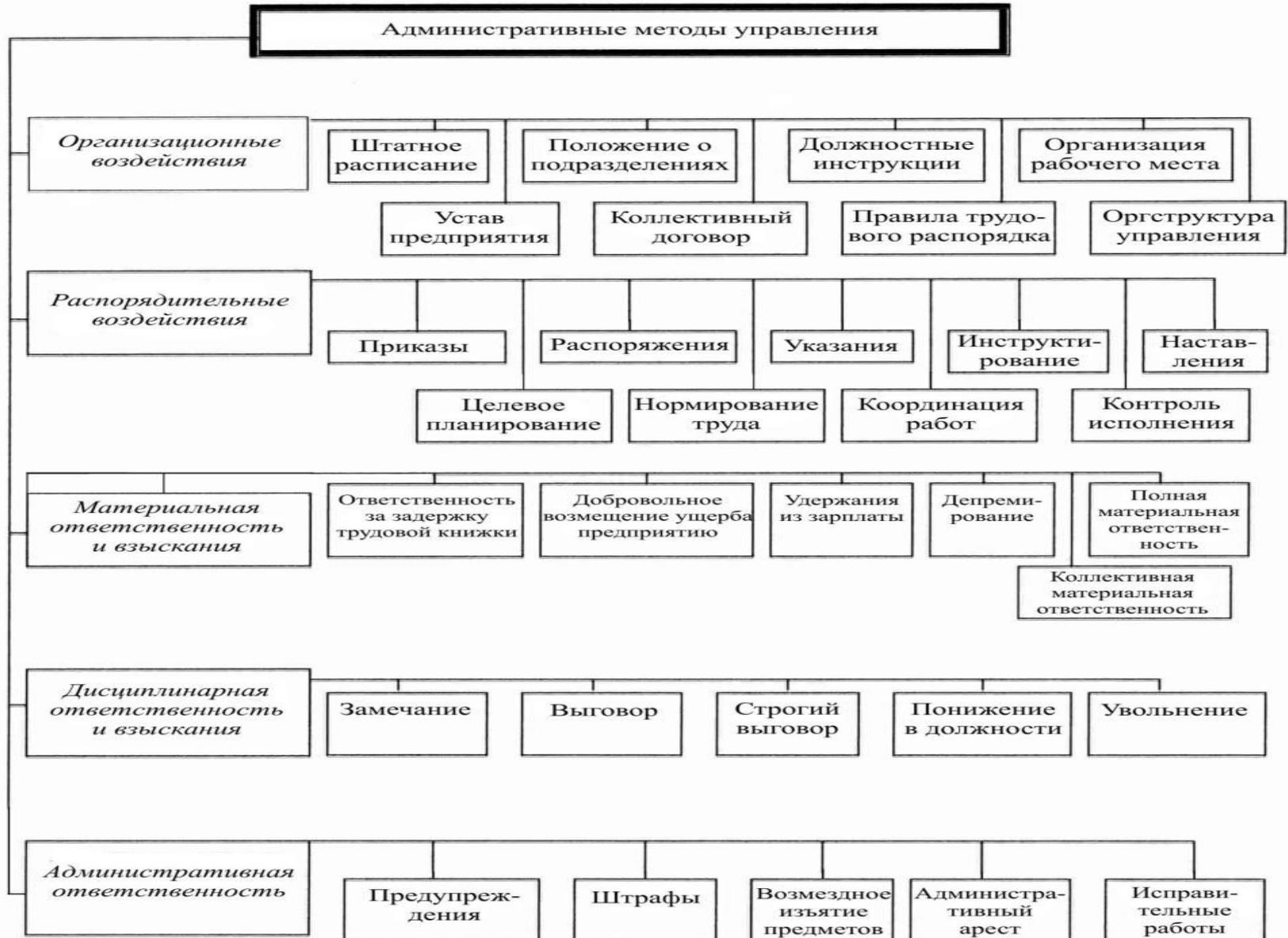
Структура организационно-распорядительных методов управления



Организационно-распорядительные методы управления базируются на:

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

Способы административного воздействия



Организационное проектирование

Факторы, от которых будет зависеть структура организации:

- Внешняя среда (сложность, динамичность, неопределенность).
- Технологии (типы взаимосвязанных работ в организации).
- Стратегия (соответствие структуры выбранной стратегии).
- Территориальное размещение.
- Идеология руководителя (насколько руководство готово делегировать полномочия).

Элементы проектирования организации:

- Разделение труда. Горизонтальное разделение труда – разделение объема работы на части на одном уровне управления. Вертикальное разделение – разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления.
- Тип организационной структуры (линейная, функциональная, штабная, дивизиональная, матричная (проектная)).

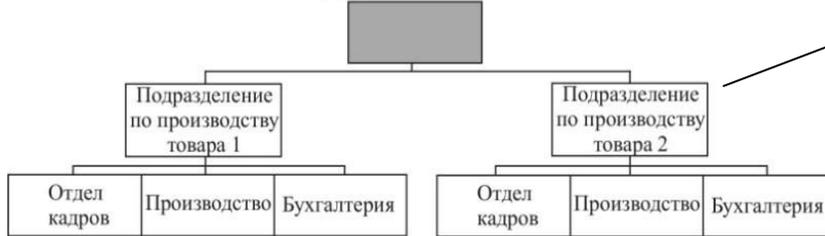
Пять подходов к организационной структуре

1. Вертикальный функциональный



Сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2. Дивизиональный



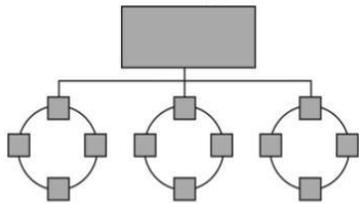
Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программ или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3. Матричный



Сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

4. Командный



Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.

5. Сетевой



Организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги центрального узла по контракту, из прибыли. Департаменты могут быть размещены в любой точке земного шара.

● **Масштаб управляемости и иерархия уровней управления** (норма управляемости, интервал управляемости) – количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя. Иерархия управления – вертикальная соподчиненность уровней управления. Уровень управления – часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения. масштаб управляемости определяет группирование работ по горизонтали, а иерархия уровней – по вертикали.

● **Делегирование полномочий** – перераспределение задач и полномочий между должностными лицами, которые берут на себя обязательства за их выполнение.

Основные положения, касающиеся делегирования полномочий:

- полномочия делегируются должности, а не индивиду;
- делегируются полномочия, а не ответственность, которая может быть возложена, но не делегирована.

Существует два типа организационных полномочий:

Линейные — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному, это право принимать самостоятельные решения без согласования с другими руководителями в пределах, установленных данной организацией.

Штабные полномочия имеют совещательный характер. Необходимость в штабных подразделениях растет с ростом организации, усложнением технологий, с изменениями и усложнениями внешней среды организации.

Основные этапы проектирования организационных структур

1. анализ организационных структур,
2. проектирование организационных структур,
3. оценка эффективности организационных структур.

Оценочные критерии, характеризующие структуру управления

- **принципы управления** – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? Каковы их последствия? Какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);
- **аппарат управления** – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;
- **функции управления** – усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и т.д.;
- **хозяйственная деятельность** – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.д.

Методы проектирования

- 1. Метод аналогий;*
- 2. Экспертный метод;*
- 3. Структуризация целей ;*
- 4. Организационное моделирование*

Требования к новой организационной структуре

- Оптимальность;
- Оперативность;
- Надежность;
- Экономичность;
- Гибкость;
- Устойчивость структуры управления.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление:
 - объем (увеличение объема выпуска продукции),
 - прибыль (увеличение прибыли),
 - себестоимость (снижение себестоимости),
 - качество продукции,
 - сроки внедрения новой техники.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда:
 - текущие расходы на содержание аппарата управления,
 - эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений,
 - подготовку и переподготовку кадров управления,
 - единовременные расходы на исследовательские проектные работы в области создания и совершенствования системы управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно: производительность экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Организационное регламентирование

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное регламентирование исключает возможность невыполнения каких-либо функций и способствует взаимодействию звеньев сотрудников в процессе их деятельности. В результате на каждом предприятии, в каждом его отделе должны быть разработаны сборники регламентирующих документов, таких как положения, правила, должностные инструкции сотрудников.

Учредительные документы – учредительный договор и устав.

Учредительный договор – документ, регламентирующий условия и порядок совместной деятельности учредителей.

Устав – свод правил, устанавливающих порядок и организацию деятельности предприятия.

К **основным регламентирующим документам** предприятия относятся правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции и другие.

Правила внутреннего трудового распорядка регулируют основные вопросы внутренней деятельности организации в сфере трудовых правоотношений, например, правила увольнения работников при сокращении численности.

Штатное расписание представляет собой полный перечень должностей, присутствующих на предприятии, и количество мест по каждой из них.

Профессиональные стандарты (ПС) – это минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения производительности и качества выполняемых работ в определенной отрасли экономики.

Должностная инструкция – это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Организационное нормирование

Точность и обоснованность принимаемых на всех уровнях управления решений во многом зависит от качества используемых на различных этапах планирования экономических нормативов и норм.

Норма – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. Норма устанавливает индивидуальное значение (величину) расхода ресурсов на единицу продукции в определенных условиях предприятия или его подразделения.

Нормативы – это всеобщая мера потребления и использования различных экономических (производственных) ресурсов. С их помощью устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности всех предприятий и организаций, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость. Они служат мерилем эффективности работы предприятия, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровнем качества и конкурентоспособности продукции, критерием оптимальности экономической деятельности.

Группы норм и нормативов по классификационным признакам

- по видам ресурсов
- по стадиям производства
- по выполняемым функциям
- по времени действия
- по сфере распространения
- по методам установления
- по форме выражения своих значений
- по степени детализации
- по численным значениям
- по целевому назначению

Организационное стимулирование

Организационное стимулирование – стимулирование, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации, предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки и т.д.

Классификация видов стимулирования

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Социальное стимулирование представляется как материальное неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника.

Моральное стимулирование. Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив; каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Индивидуальная и коллективная формы стимулирования

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда одного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности труда коллектива в целом – то коллективная форма.

Позитивная и негативная формы стимулирования

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих.

Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работающего, что ведет к снижению его престижа и авторитета.

Непосредственная, текущая и перспективная формы стимулирования

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течение трудовой жизни.

Общая и целевая формы стимулирования

Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственными праздниками.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых является условием присвоения соответственного звания.

Распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажа;
- команды;
- рекомендации.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоличного принятия решения, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией.

В деятельности организаций различаются:

- приказы по организационным вопросам,
- основной деятельности;
- личному составу.

Постановление – правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами исполнительной власти, в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, а также установления стабильных норм, правил.

Распоряжение фиксирует управленческое воздействие заместителя генерального директора, обращенное к сотрудникам организации, или руководителя структурного подразделения, обращенное к сотрудникам подразделения.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников.

Инструктирование и координация работы – это методы руководства, основанные на передаче подчиненному правил выполнения операций.

Решение – правовой акт, принимаемый коллегиальными и совещательными органами учреждений, организаций, предприятий, фирм в целях разрешения наиболее важных вопросов их деятельности.

Директива – обязательное для исполнения руководящее указание вышестоящего органа нижестоящему.

Резолюция – надпись на служебном документе, выполненная правомочным должностным лицом и содержащая его указания, поручения или распоряжения подчиненным по службе лицам.

Правила как распорядительный документ предполагают регулирующее поведение людей в процессе совместного труда.