

# Методы

управления



***4.1. Основные методы управления, их классификация.***

***4.2. Методы выполнения функций управления. Методы и этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения.***

***4.3. Методы координации и формы регламентации управленческой деятельности.***

***4.4. Реализация управленческого решения.***

## *4.1. Основные методы управления, их классификация.*



***Методы управления*** — это совокупность способов и приемов воздействия на коллективы людей для достижения поставленной цели.

Управленческое воздействие может осуществляться различными методами.

По содержанию и воздействию на различные интересы методы подразделяются на ***экономические, административные*** (организационно-распорядительные) и ***социально-психологические.***

**Экономические мотивы** поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы. Эти блага могут иметь прямой доход или косвенный характер.

Для обеспечения заинтересованности управляющих, специалистов и рабочих в реализации новых научных и технических идей, необходимо создать условия, стимулирующие снижение норм затрат ресурсов на единицу полезного эффекта. Этим должен заниматься менеджер. Он выполняет работу по совершенствованию моральных и материальных стимулов к труду, бережливости, созданию условий привлекательности труда, эстетичности помещения и особому дизайну рабочего места; научному нормированию труда и ресурсов; гарантированию занятости, росту квалификации и деловой карьеры и др.

**Экономические методы** — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие производства.

В группу экономических методов управления предприятием следует включить методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования, технико-экономическое планирование; техникоэкономическое обоснование выбора вариантов новой продукции, техники и технологии; премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рациональных предложений; осуществление функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами и контроль за соблюдением платежной дисциплины; эффективное использование капитальных вложений в строительстве; рациональное использование собственных оборотных средств и др.

**Усиление роли экономических методов управления диктуется расширением самостоятельности предприятий, ростом их инициативы и ответственности за результаты деятельности. Экономические методы являются важнейшим условием радикальной перестройки хозяйственного механизма, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой.**

*Административные (организационно-распорядительные) методы управления* — это способы прямого административного воздействия на объект управления, основанные на использовании обязательных для исполнения предписаний и указаний.

Сущность административных методов заключается в соподчинении, дисциплинарной ответственности, в формальных отношениях «руководитель — подчиненный». При этом ограничивается свобода выбора способов действия исполнителей, так как руководителем определяется конкретная программа — задачи, порядок, сроки, ресурсы, условия, границы.

**Административные методы  
характеризуются специфическими  
особенностями: принадлежат к средствам  
волевого воздействия; ограничивается  
самостоятельностью подчиненных;  
обязательность выполнения подкрепляется  
дисциплинарными требованиями.**



две группы:

- организационного воздействия;
- оперативно-распорядительного воздействия.

**Организационное воздействие** применяется при формировании устойчивых организационных отношений на длительный срок.

В зависимости от гибкости и жесткости воздействия **выделяют:** организационное регламентирование (положения, уставы, инструкции), нормирование (организационное, технологическое, техническое), организационно-методическое инструктирование (регламентирующее и методическое).

## *Оперативно-распорядительное*

*воздействие* применяется для регулирования отношений при выполнении оперативных задач, отличающихся краткосрочностью (приказы, распоряжения, планы-наряды).

Невыполнение распоряжений является нарушением дисциплины и может сопровождаться административным взысканием (замечание, выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу или низкую должность, снижение квалификационного разряда, увольнение).

**основаны на использовании социально-психологических факторов и направлены на управление социально-психологическими процессами, протекающими в коллективе, для оказания воздействия на них в интересах достижения поставленной цели**



Холерик — это человек горячего буйного темперамента, больших страстей. Отличается большой популярностью, энергичностью, волевой реакцией, настойчивостью. Однако, легко впадает в гнев, недостаточно владеет собой. резок.



# Холерик

- Для холериков при принятии решений на первом месте стоит человеческий фактор, эмоции и отношения. Это делает их очень полезными в сферах, связанным с личным общением, знакомствами и услугами. С другой стороны переменчивость делает холерика трудно управляемым как работника и непредсказуемым. Работоспособность холерика высокая, но неустойчивая. Ко всему новому холерик привыкает легко и быстро, но устойчивые навыки формируются у него долго и с большим трудом. Сильные стороны руководителя этого темперамента - умение быстро выдать свежую идею в неожиданно изменившейся ситуации, заечь и повести за собой окружающих, не важно, подчиненный это, клиент или вышестоящий руководитель. Недостатком холерика - руководителя является его отстранённость от технических аспектов производства и ориентация в первую очередь на людей.

**Сангвиник — живой, бойкий  
темперамент. Характерна  
общительность, быстрота,  
оперативность в работе.**



# Сангвиник

- Сангвиник быстро переключается с одного вида деятельности на другой. Легко управляет своей работоспособностью, которая обычно очень высокая не зависимо от внешних и внутренних причин. Привычки у него образуются быстро и легко, а сформированные навыки закрепляются и долго сохраняются. В работе, как и в личных отношениях, сангвиник склонен, прежде всего, ориентироваться на <человеческий фактор>. Наилучшими сферами для самореализации сангвиника являются воспитательно - преподавательская работа, где упор делается не на техническую сферу, ) косметология, общественное питание, рекрутинг, знакомства и т.д. Сангвиник является, пожалуй, самым приятным и душевным руководителем с точки зрения подчиненных. Однако технические моменты в работе часто вызывают у сангвиников затруднение. Его сильная черта - уговоры и расположение к себе - не всегда срабатывает в условиях, например, планового производства.

**Флегматик — уравновешенный, замедленный до инертности темперамент, умеющий сохранять спокойствие в любой ситуации. Отсутствует активное стремление к поставленной цели. Вместе с тем флегматик отличается психической устойчивостью, самообладанием, способностью к объективной оценке людей**



**событий.**

# Флегматик

- Флегматика наверно можно назвать рекордсменом по работоспособности и производительности, что делает его незаменимым во всех областях, связанных с производством. При всей внешней ленивости и медлительности флегматик достигает лучших результатов по объему и качеству работы по сравнению с людьми любых других темпераментов в сходных условиях. Однако для успеха ему требуются стабильные условия работы, если же ситуация постоянно меняется, работоспособность флегматика падает. Эти свойства делают флегматика незаменимым в сферах производства, администрирования и везде, где востребовано умение поддерживать текущие процессы в стабильном состоянии.

**Меланхолику свойственны слабая коммуникабельность, преувеличение трудностей, замедленность и слабость реакций, нерешительность, молчаливость, угнетенность. Однако люди, с таким темпераментом способны к большой систематичности в работе, склонны анализировать факты, предусмотрительны, верят слову.**



# Рекомендации по выбору профессии

Меланхолик мало приспособлен к самостоятельной управленческой работе. Ему больше подходит работа точная, в сочетании с дипломатичностью в отношениях с людьми.

Чуткий, боящийся «открыть свое лицо» меланхолик, больше чем кто-либо, может быть ответствен за исполнение задания, предполагающего высокую работоспособность и спокойную обстановку.

# Социально-психологические

# методы

управления основаны на использовании социального механизма управления (системы взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

**Социально-психологические  
методы — это способы  
осуществления управленческих  
воздействий на персонал,  
базирующийся на  
использовании  
закономерностей социологии и  
психологии. Объектом  
воздействия этих методов  
являются группы людей и**

**В группу социально-психологических методов управления включаются:** планирование социального развития коллектива; повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива, в том числе вовлечение их в движение рационализаторов и изобретателей; установление в коллективе благоприятного психологического климата; использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения; воспитание группового самосознания коллектива; сохранение и развитие производственных традиций и обычаев; учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива в управлении; изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

## *4.2. Методы выполнения функций управления. Методы и этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения.*



Основой технологического управления является решение, характеризующее результат труда руководителя.

*Под решением понимается* выбор целей и способы конкретных действий их достижения, закрепленные в управленческих документах. Решение — это выбор из альтернативы. Принятие решений — связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. Совершенствование управления, перспективные и текущие хозяйственные проблемы связаны с принятием и реализацией решений.

# **Управленческие решения должны**

**соответствовать требованиям:**

- целевая направленность;
- объективность и своевременность;
- обоснованность;
- конкретность и согласованность;
- иерархическая субординация;
- адресность;
- директивность;
- ресурсообеспеченность.

**Принятие решения предусматривает определенную последовательность технологических процедур. Подготовка управленческого решения включает три стадии:**

**1) Уяснение проблем: анализ ситуаций; сбор и анализ информации; выяснение актуальности проблемы; определение причины возникновения проблемы; диагностика проблемы; определение возможности и условий решения проблемы;**

2) Принятие решения. постановка и обоснование задачи; выбор ограничений и критериев; разработка альтернативных вариантов решения; оценка вариантов по экономической эффективности и социальным последствиям; разработка детального плана и программ решения;

3) Реализация решения: доведение решений до конкретных исполнителей; установление сроков исполнения; разработка системы мер материального поощрения; организация контроля за осуществлением решений; обратная связь.

Методы моделирования используются для оптимизации управленческих решений на основе экономико-математических моделей. Широко применяются следующие типы моделей:

1) Модели теории игр (условия полной неопределенности, конкуренция, цены, конъюнктура, ассортимент);

2) Модели теории очередей (проведение агротехнических мероприятий в оптимальные сроки, пики работ, агросервисное оптимальное обслуживание);

3) Модели линейного программирования (оптимальное решение, оптимальная производственная программа, оптимальная структура посевов);

4) Модели управления запасами (своевременное снабжение семенами, удобрениями, ядохимикатами, запасными частями, горюче-смазочными материалами для устранения простоев, нарушений сроков технологических процессов, уровень запасов, их хранение, размещение, потери, издержки);

5) Имитационное моделирование (имитирование экономических процессов);

6) Метод теории вероятности (неопределенные условия, вероятное решение проблемы).

Наряду с экономико-математическим моделированием при подготовке решений целесообразно использовать методы экспертных оценок, позволяющие провести квалификационную оценку, сравнительный анализ, сформировать идеи и предложения. Для экспертных оценок используются методы:

- комиссий: создается комиссия из высококвалифицированных руководителей, специалистов, ученых;
- «круглого стола»: участники располагаются лицом друг к другу;

свои суждения, идеи, предложения,

- декомпозиции: сложная проблема расчленяется на составляющие вопросы;
- диагностики: при ограниченных ресурсах решаются в первую очередь наиболее важные звенья;
- экспертизы: проводится экспертная оценка идей, предложений;
- аналогий: решение задачи на основе уже решенной аналогичной проблемы;
- Делфи: мнение одной группы экспертов сопоставляется с мнением другой группы пока не вырабатывается эффективный вариант;
- «дерево решений»: схематичное решение проблемы, когда результат одного решения влияет на последующие.

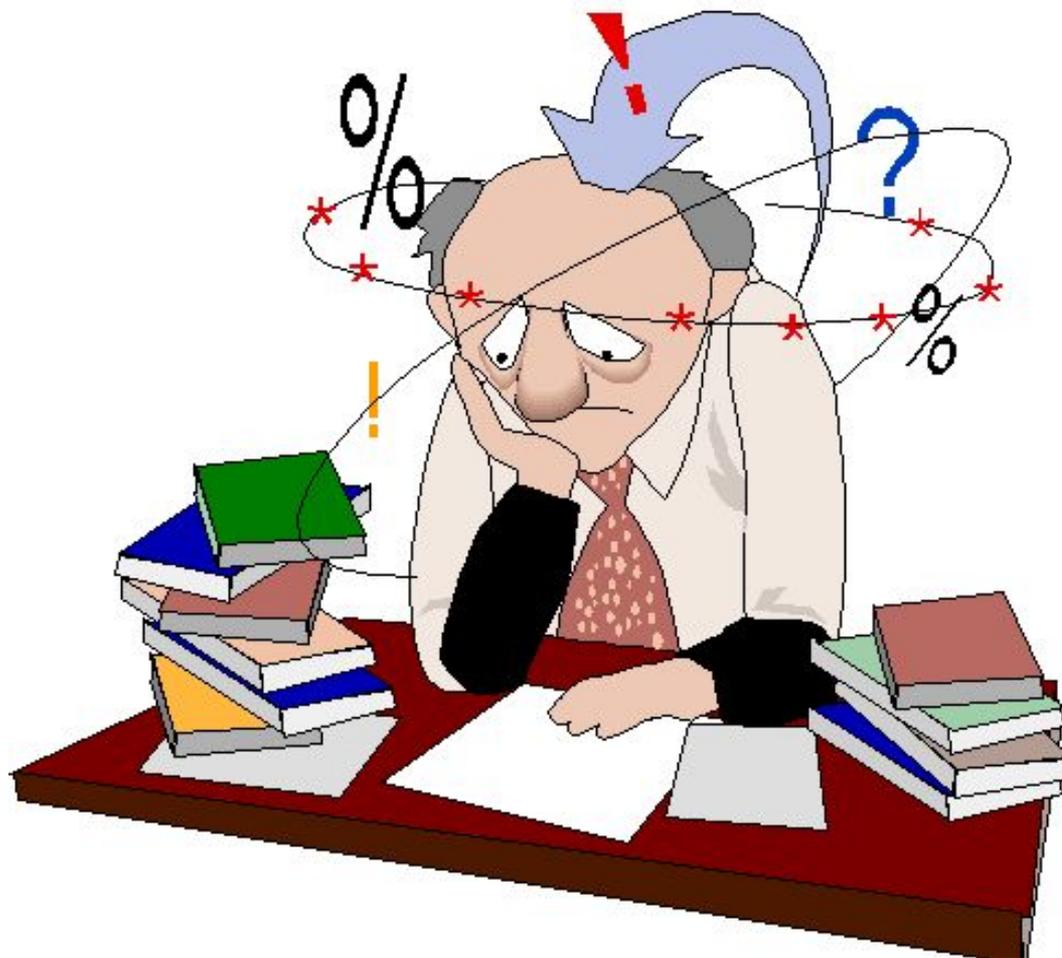
# **4.3. Методы координации и формы регламентации управленческой деятельности**



**Регламентация функций управления** на сельскохозяйственном предприятии и в объединении осуществляется на основе положения о подразделении аппарата управления и должностных инструкций управленческого персонала.

**Документы организационного регламентирования обеспечивают** разграничение задач, функций и прав каждого звена или работника управления с учетом специфических условий деятельности, что позволяет исключить дублирование в работе, способствует повышению ответственности и укреплению дисциплины во всех звеньях управления, создает нормативно-правовую основу для применения мер дисциплинарного и материального воздействия на лиц, которые не выполняют возложенные на них обязанности или затягивают решение вопросов.

## 4.4. Реализация управленческого решения.



## **Основной функцией управления**

служит контроль и проверка исполнения принятых решений. Руководители и специалисты несут персональную ответственность за выполнение решений, принятых не только ими, но и коллегиальными органами управления — собранием трудового коллектива, акционеров, кооператоров; правлением; советом директоров, учредителей; органами государственного управления и хозяйственного самоуправления.

За выполнением принятого управленческого решения необходима организация контроля.

**Система организации строгого и постоянного контроля включает:**

- оперативные и объективные информационные потоки между руководителями и исполнителями;
- структурными подразделениями,
- прямая и обратная связи;
- конкретный и четкий план действий по реализации решений;
- права, полномочия, компетентность и ответственность исполнителей;
- доведение и разъяснение задач и сроков выполнения каждому исполнителю;

- инструктаж;
- необходимые условия труда;
- обеспечение ресурсами;
- мотивация труда;
- регулирование и корректировка процессов;
- ликвидация диспропорций и отклонений от принятой программы;
- анализ и оценка выполнения решений;
- сопоставление полученных результатов с заданными задачами и критериями;
- подведение итогов выполнения решений (объем, сроки, качество, отклонения).

**Важным элементом организации контроля за выполнением управленческих решений является организация информационных потоков и связей между производственными подразделениями и соответствующими службами аппарата управления сельскохозяйственного предприятия, а также внутри структурных единиц организации и объединения.** Оперативно поступающая объективная информация о ходе выполнения управленческого решения позволяет руководителю предприятия или службам и работникам управления своевременно реагировать на отклонения от заданной программы.