

## Практическая работа

### Тема: Решение ситуационных задач выбора метода управленческого воздействия с учетом конкретных ситуаций

**Цель:** научить студентов выбирать методы управленческого воздействия с учетом конкретных ситуаций.

### Теоретический материал

Управление производством руководитель осуществляет с помощью методов и рычагов управления.

**Метод** применительно к управлению означает прием или образ действий, способствующий достижению какой-либо управленческой цели. Но для того чтобы окончательно достичь поставленной цели, необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

**Рычаг (стимул)** управляющего воздействия – это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу (цель). Например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда, – это метод, т.е. прием, способствующий достижению высокой производительности труда. Но добиться этого можно только с помощью морального и материального стимулирования рабочих, осуществляющих трудовой процесс на данном участке, – в нашем случае это рычаги, позволяющие осуществить намеченную цель.

Успешное решение любой производственно-хозяйственной задачи на любом уровне управления требует комплексного применения руководителем различных методов управления и стимулов труда.

К таким методам относятся *экономические, административные и социально-психологические* методы управления.

**Экономические методы** – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. В группу экономических методов управления предприятием включаются методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования, в том числе:

внутрифирменное планирование; технико-экономическое обоснование выбора вариантов новой

продукции, техники и технологии; разработку проектов цен (тарифов) на выпускаемую продукцию;

финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности;

образование и использование фондов экономического стимулирования, премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рациональных предложений;

осуществление функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами и контроль соблюдения плат ежонной дисциплины;

эффективное использование капитальных вложений в строительство;

рациональное использование собственных оборотных средств; использование системы распределения прибыли; использование принципов и

- методов оценки и стимулирования

повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;

использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий;

применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-сбытовые, транспортные и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам.

и помощью планирования определяется программа деятельности предприятия (цеха, участка). После утверждения планов они поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое хозяйственное подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя рычаги и стимулы. При этом важным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые непосредственно влияют на размеры прибыли и валового дохода предприятия.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался в результате сокращения издержек производства и реализации выпускаемой продукции. Поэтому в цехах, на участках, в бригадах необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции, работ и услуг. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы персонала в соответствии с количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием радикальной перестройки хозяйственного механизма, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой.

**Организационно-распорядительные (административные) методы** основываются на правовом обеспечении управления, основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и действующими законами.

Основными задачами правового обеспечения являются:

- применение норм законодательства;
- разработка и утверждение локальных (для данного предприятия) нормативных и ненормативных актов и изменение или отмена устаревших актов;
- применение в соответствии с действующим законодательством юридической ответственности за нарушение законов.

В группу административных методов управления включаются методы регламентирования, нормирования, инструктирования, распорядительных воздействий, в том числе:

- отбор и продвижение, расстановка и аттестация кадров; обеспечение внедрения международных, государственных,
- отраслевых, республиканских стандартов на продукцию, конструкторскую и технологическую документацию и т.д.;
- разработка и внедрение стандартов предприятия организации и управления производством;
- разработка и ввод в действие положений о подразделениях и должностных лицах;
- пропаганда и организация внедрения передового опыта, изобретений и рацпредложений;
- разработка и ввод в действие технико-экономических нормативов;
- приказы, указания и распоряжения администрации, инструктирование;
- контроль исполнения и т.д.

Таким образом, административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, решают те же задачи, что и экономические методы, но осуществляются в форме

организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься руководитель, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб предприятия и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

На промышленных предприятиях действуют различные положения об отделах и службах (технических, производственных, экономических, снабженческо-сбытовых, капитального строительства, кадров и т.д.). Например, «Положение об отделе главного конструктора», «Положение об отделе главного технолога», «Положение об отделе автоматизированной системы управления» относятся к техническим службам; положения, относящиеся к производственным службам, – «Положение о цехе», «Положение о производственном мастере», «Положение о производственной бригаде и бригадире», «Положение о совете производственной бригады» и др.

Положения (акты регламентирования) не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Для того чтобы ответить на вопрос, как выполнить ту или иную функцию управления и обязанность, применяется организационное нормирование. На промышленных предприятиях действует большое количество нормативов, в том числе:

- качественно-технические нормативы (ТУ, стандарты качества, стандартизации и сертификации и др.);
- технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта);
- трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования);
- финансово-кредитные нормативы (размер собственных оборотных

средств, погашение ссуд ЦБ России); календарно-динамические нормативы (длительности циклов, размеры партий запуска-выпуска, величины заделов);

- стоимостно-калькуляционные нормативы (удельные затраты на единицу продукции материалов, зарплаты, цеховых расходов);

- нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (плата налогов, отчисления в фонды);

- материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.);

- организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок; данные нормативы затрагивают все стороны деятельности предприятия).

Особое значение имеет нормирование информации, так как поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования на предприятии автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих на предприятии.

В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- 1) должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности лиц административно-управленческого и

инженерно-технического персонала всех служб (например, «Должностная инструкция старшего техника-конструктора отдела главного конструктора», «Должностная инструкция старшего мастера (начальника участка)»). Инструкция содержит четыре раздела: общие положения; обязанности; права; ответственность;

- 2) методические указания (рекомендации) описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения. Предприятия используют отраслевые и региональные

методические указания о разработке годового плана экономического и социального развития, бизнес-плана, о применении методов сетевого планирования и управления и т.д.;

3) методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи. Например, методические инструкции для выявления производственной мощности цехов, расчета прибыли и убытков, экономической эффективности новой техники, составления плановых калькуляций на новую продукцию;

4) рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативной работы с определенным функциональным назначением (например, рабочая инструкция о приемке поступивших на завод материалов, о работе с документами и др.).

Рассмотренные выше акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем предприятия, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы. Нормативные акты предприятия подлежат обязательной проверке (правовой экспертизе) на соответствие требованиям действующего в настоящее время законодательства.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы, как правило, издаются линейным руководителем предприятия и/или производственной единицы (генеральным директором, директором предприятия).

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы подразделения, службы предприятия, начальником функциональной службы, линейным руководителем подразделения цеха.

**Приказ** – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание.

**Распоряжение** – это письменное или устное требование к подчиненным

решить отдельные вопросы.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы на предприятии. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний.

**Социально-психологические методы** основаны на социологии и психологии. Социология – это учение об обществе. Психология изучает психические свойства личности. Психические процессы – это ощущения, восприятие, внимание, память, представление, воображение, мышление, эмоции. Характер протекания этих процессов определяет личность.

В группу социально-психологических методов управления включаются:

планирование социального развития коллектива;

повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива;

- установление в коллективе благоприятного психологического климата; использование различных форм коллективного и индивидуального
- морального поощрения;
- воспитание группового самосознания коллектива;
- сохранение, преумножение и развитие традиций, норм поведения и обычаев предприятия, организации;
- учет индивидуально- психологических особенностей членов коллектива в управлении;

изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

Для выявления социально-психологических факторов, влияющих на эффективность производства и качество труда, следует широко использовать такие методы исследования, как анкетирование, интервьюирование, применение специальных тестов, хронометраж, наблюдения, опросы и т.д.

## **Задание**

1. Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – экономических, административных и социально-психологических в процессе управления производственным коллективом.

2. Оформить свою программу в виде списка.

**Вывод:** по результатам выполнения задания проанализировать сравнительную эффективность трех основных групп методов управления и сделать выводы.

## **Контрольные вопросы**

1. Перечислить существующие методы управления
2. Что означает понятие «методы управления»?
3. На что ориентирована направленность методов управления?
4. Что означает термин «содержание методов управления»?
5. Что означает термин «организационная форма методов управления»?
6. В чем заключаются экономические методы управления и в каких формах они применяются?
7. Какова суть организационно-распорядительных методов управления?
8. Что такое организационное воздействие?
9. В каких формах применяются методы распорядительного воздействия?
10. Что предполагают социально-психологические методы управления?
11. Назвать социально-психологические факторы, влияющие на эффективность производства и качество труда.