# Лекція 3. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

***Логіка викладу та засвоєння матеріалу:***

* Сутність і класифікація методів менеджменту.
* Економічні методи менеджменту.
* Адміністративні методи менеджменту.
* Соціально-психологічні методи менеджменту.
* Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту.

## 10.1 Сутність і класифікація методів менеджменту

Реалізація функцій менеджменту та принципів управління здійснюється шляхом застосування різноманітних методів.

У господарській практиці регулюючий вплив на об’єкти, що управляються, здійснюється за допомогою спеціальних засобів та прийомів: доведення планових завдань; економічного та морального стимулювання; матеріальної відповідальності; проведення нарад; оголошення наказів та розпоряджень; організаційне регламентування та нормування. Усі ці засоби та прийоми складають систему методів управ­ління. За допомогою методів управління управляюча система встановлює правила дій та поведінку, які є обов’язковими для під­систем, що управляються.

***Метод*** *– це прийом або сукупність прийомів в якій-небудь сфері людської діяльності, способи досягнення якоїсь мети , шляхи вирішення когось завдання* [2]*.*

Слово “метод” грецького походження (methodos), що в перекладі означає спосіб досягнення будь-якої цілі.

В теоретичному аспекті ***методи управління*** *– це сукупність способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління для досягнення поставлених організацією цілей* [4].

В прикладному аспекті ***методи менеджменту*** *- це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії* [2].

Методи менеджменту застосовуються по відношенню до трудових колективів в цілому та окремим працівникам зокрема. Тому їх слід трактувати як способи управлінського впливу на трудові колективи та людину.

Методи менеджментупокликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Значення методів менеджменту визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі терміни за умов раціонального використання ресурсів.

Формування цілеспрямованого впливу на трудові ко­лективи та окремих працівників безпосередньо пов’язано з мотивуванням, тобто використанням чинників, які зу­мовлюють поведінку людини в колективі у процесі виробництва. Тому методи менеджменту повинні ма­ти мотиваційну характеристику, яка визначає напрям їх дії, вказує на мотиви поведінки людей, на які зорієнтова­ні методи.

В практиці управління, як правило одночасно використовують різні методи та їх комбінації. Нехтуван­ня будь-яким із них, надання переваги тільки деяким не­гативно позначається на загальній дієвості менеджменту організації. Так якщо на початку застосування методу отримують позитивний ефект, то його тривале використання може призвести до того, що об’єкт, який управляється, адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на управлінський вплив. Тому використання ме­тодів управління не може бути шаблонним. Воно перед­бачає постійний пошук найкращого способу впливу на об’єкт управління, який дав би змогу досягати бажаних результатів своєчасно і найменшими зусиллями.

Всі методи менеджменту взаємопов’язані та доповнюють один одного. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Таким чином, ефективність діяльності окремих працівників, окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому значною мірою залежить від правильності визначення й застосу­вання методів менеджменту.

Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина у процесі діяльності [4].

В цілому методів менеджменту багато і їх класифікують за кількома ознаками:

1) *за* *напрямком впливу* *на керований об’єкт*

* ***методи прямого впливу***, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
* ***методи непрямого впливу***, які створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування психологічного клімату в колективі тощо);

2) за способом врахування інтересів працівників

* ***методи матеріального впливу***, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;
* ***методи владного впливу***, які націлені на упорядкування функцій, обов’язків і прав працівників, регламентацію та регулювання їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
* ***методи морального впливу***, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи установлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглим тощо;

3) *за формою впливу*

* ***кількісні методи*** (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо);
* ***якісні методи*** (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами);

4) за характером впливу

* ***економічні методи менеджменту***, якіобумовлюються різноманітнимиекономічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях(економічні плани і матеріальні стимули);
* ***адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі)***, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. До них належать:
* *організаційні способи впливу*, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статути, укази), організаційного нормування (витрат сировини, енергії, інструменту), організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги), організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви);
* *розпорядчі способи впливу* (накази, розпорядження, вказівки);
* *дисциплінарні способи впливу* (зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо).
* ***соціально-психологічні методи менеджменту***, яківикористовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Ці методи використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та базуються на суспільно-значимих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До них належать:
* *соціальні плани* (вплив яких здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);
* *моральні стимули* (впливають через нагородження орденами, грамотами, присвоєння звань тощо);
* *методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі* (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажу, національністю, розташування кадрів на робочих місцях тощо).
* ***технологічні методи менеджменту***, яківпливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать:
* *технологічні документи* (виконуючі ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів);
* *конструкторські документи* (вплив яких забезпечується через використання у процесі трудової діяльності ескізів виробів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт, конструкторських схем складання машин та оснащення тощо).

## 10.2 Економічні методи менеджменту

Економічним методам належить пріоритетне місце в системі методів управління. Це обумовлено тим, що в умовах ринкової економіки вони виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їх діяльність, підвищують ділову активність підприємства.

Економічні методи управління можна розглядати як систему прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного співвіміру витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому варто врахувати, що крім сугубо особистих учасник процесу переслідує і суспільні, і групові цілі. В ролі основних методів управління тут виступає система заробітної плати і преміювання, яка повинна бути максимально пов’язана з результатами діяльності виконавця [6, 7].

В основі цих методів лежить економічна зацікавленість в результатах своєї праці.

***Економічні методи менеджменту*** *– це сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об’єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей* [2].

Основна відмінна риса економічних методів - можливість їх кількісного вимірювання.

Економічні методи управління як способи впливу, мають в своїй основі економічні відносини й економічні інтереси людей. Слід розрізняти інтереси держави, колективу підприємства і особисті інтереси працівника. Свідоме використання об’єктивних законів і інтересів на основі товарно-грошових відносин на всіх ієрархічних рівнях є основою економічних методів.

До *системи економічних методів* належать: *ціна, кредит, податки, бюджет, економічні стимули (заробітна плата, премії, надбавки тощо), планування, дивіденди, комерційний розрахунок* та ін.

З однієї сторони ці методи стимулюють діяльність фірм по задоволенню потреб суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), а з іншої – слугують для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагорода за інновації).

Серед *економічних методів* виокремлю­ють *дві підгрупи*:

1. ***методи прямого економічного впливу*** на працівників,до яких належать *організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми організацій, бізнес-планування, ко­мерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів*;
2. ***методи побічного регулювання*** діяльності організації,до яких належать *загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми, а також система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності*.

**Розглянемо їх детальніше.**

Серед першої підгрупи методів планування посідає провідне місце.

***Планування в менеджменті*** *– це конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності організації та розроблен­ня стратегії й тактики виробничої, управлінської діяльності, орієн­тованої на досягнення цілей менеджменту і виконання поставлених завдань* [9]*.*

Специфіч­ними ознаками планування як методу менеджменту є:

* цільова спрямованість (кожний показник вказує ви­конавцям, яких результатів бажано досягти);
* конкретна адресна спрямованість (планове завдання завжди адресоване конкретному виконавцю - працівни­ку, групі, колективу);
* часовий інтервал дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший проміжок часу).

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.

***Бюджет*** *- це розпис надходжень та видатків на певний період, який пов’язаний з функціонуванням певного об’єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції, що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення встановлених цілей організації* [4]*.*

В процесі здійснення підприємницької діяльності активно використовуються плани і програми реалізації окремих проектів та бізнес-ідей. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких проектів отримали назву бізнес-планів.

***Бізнес-план*** *- це документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.*

Цей документ потрібен багатьом: кредиторам та інвесторам для визначення інвестиційної привабливості бізнес-ідеї; співробітникам фірми для розуміння цілей, задач та перспектив розвитку підприємства; безпосередньо власнику бізнесу для ґрунтовного аналізу свої ідей, перевірки їх доцільності на реалістичність. Бізнес-план сприяє виробленню у керівника, особливо у починаючого, молодого, навичок підприємницької діяльності й освоєнню її особливостей в умовах ринкової економіки.

Комерційний розрахунок може використовуватися як метод управління діяльністю підприємства загалом (пов­ний комерційний розрахунок) і як метод управління йо­го відносно самостійними структурними виробничими підрозділами (внутрівиробничий або внутріфірмовий ко­мерційний розрахунок).

***Комерційний розрахунок*** *-* *метод* *ефективного здійснення вироб­ничо-господарської діяльності організації та її структурних підроз­ділів через використання системи ринкових економічних відносин* [9]*.*

До *внутрішніх економічних регуляторів* слід віднести *економічні стимули*, які є найдієвішимиспособами впливу на працівників організації. Вони базуються на використанні *матеріальних стимулів* *(тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг* тощо.

Один з найважливіших економічних важелів управління - заробітна плата працівників. Існує безліч різних способів стимулювання праці. Усі вони дають той або інший економічний ефект.

Загальна для всіх оптимізаційна крива “ефект - заробітна плата” показана на рис. 10.1.

Ефект, грн.

З орt

Е max Заробітна плата, грн.

Рис. 10.1. Оптимізаційна крива “ефект - заробітна плата”

Видно, що при початковому зростанні заробітної плати ефект від діяльності буде зростати. У точці З орt досягне максимального значення Е max. Подальший ріст заробітної плати очевидно призведе до великих загальних витрат, у результаті чого собівартість і ціна продукції будуть зростати, а обсяги продажів, виручка, прибуток і рентабельність - падати. Загальний ефект від діяльності буде знижуватися.

Аналогічні криві можна побудувати і для витрат, продуктивності праці, фондовіддачі і т.д. Основна мета: спробувати так організувати працю, щоб знаходитися в максимумі ефективності.

До методів побічного регулюваннядіяльності організації належать загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми.

***Комплексна цільова програма (КЦП)*** *- накреслений для планомірного здійснення, об’єднаний єдиною метою та зорієнтований на певні термі­ни комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соці­альних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів.*

*За змістом КЦП* є наступні [5]:

* *соціально-економічні*, які спрямовані на вирішення проблем розвитку й удосконалення способу життя, підвищення матеріального рівня життя населення, підвищення соціальних умов праці та відпочинку;
* *виробничі*, які спрямовані на збільшення обсягу виробництва певних видів продукції (послуг), розвиток нових видів виробництва, підвищення якісних характеристик продукції, зростання ефективності використання ресурсів;
* *науково-технічні*,спрямовані на розвиток наукових досліджень, вирішення проблем розробки і впровадження в практику нових видів техніки і технологій;
* *екологічні*, спрямованості на виконання природоохоронних проектів;
* *інституційні*, спрямовані на удосконалення організації управління господарськими системами;
* *регіональні*, спрямовані на господарське освоєння нових районів, реструктуризацію економіки районів, формування територіально-виробничих комплексів.

*Зовнішні економічні регулятори* поділяють на загаль­нодержавні (*податки, умови кредитування, економіч­ні пільги та санкції, регульовані ціни*) та місцеві (*податки, збори, рентні платежі*).

## 10.3 Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Оскільки економічні методи управління не в змозі забезпечити чіт­кість, дисциплінованість і порядок роботи колективу, тому вони повинні бути доповнені організаційно-розпорядчими (адміністративними) методами. Організаційно-розпорядчі методи є методами прямого впливу, які мають директивний, обов’язковий характер. Вони базуються на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття “організаційно-розпорядчі методи” більш глибше, ніж “адміністративні”, оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву, а друге - ґрунтується на застосуванні нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій органів влади і управління).

***Організаційно-розпорядчі методи*** *- це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою управління її станом у відповідності до умов, що змінюються* [2]*.*

Ці методи забезпечують чіткий розподіл обов’язків в апараті управління, додержання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників прямим (адміністративним) спонуканням їх до дій, а також контроль за роботою підприємств, організацій і окремих працівників.

Особливість організаційно-розпорядчих методів полягає в тому, що вони дають однозначне вирішення відповідної ситуації, маючи обов’язкову силу для виконавця, а не дають йому можливості вибору між різними формами дій, як це характерно для економіч­них методів керівництва, мають чітку адресність. Вони допускають обов’язковий характер відповідних розпоряджень та вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення дисципліни і передбачає певні стягнення. В той же час економічні методи управління носять також обов’язковий характер, але порушення встановлених ними показників та умов не супроводжується для виконавця прямим стягненням, а лише призводить до негативних наслідків, які відображаються в показниках господарської діяльності (фінансових та/або натуральних).

Важливо визначити оптимальне співвідношення організаційно-розпорядчих та економічних методів. Ці дві групи методів управління не суперечать один одному і тісно взаємопов’язані. На практиці організаційно-розпорядчі методи переду­ють економічним, оскільки спочатку організаційно фор­мують об’єкт управління та структуру управління ним. У процесі функціонування господарської системи економіч­ні методи управління реалізуються у формі організацій­но-розпорядчого впливу суб’єкта управління на об’єкт (по­станови, накази, розпорядження, оперативні вказівки і та ін.).

Організаційно-розпорядчі методи в основному спираються на владу керівника, його права, дисципліну і відповідальність, які характерні для організації.

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту кла­сифікують за різними ознаками:

1) *за характером впливу*

* ***методи організаційного впливу*** (впливають на структуру управління)

*-* *організаційне регламентування;*

*- організаційне нормування;*

*- організаційно-методичне інструктування*;

* ***методи розпорядчого впливу*** (впливають на процес управлін­ня)

*-* *накази;*

*- розпорядження;*

*- усні вказівки тощо;*

2) *за спрямованістю*

* *на об’єкт менеджменту;*

###### *на суб’єкт менеджменту*;

3) *за джерелами впливу*

* *методи організаційного впливу вищого рівня менеджменту;*
* *методи організаційного впливу середнього рівня менеджменту;*
* *методи організаційного впливу низового рівня менеджменту.*

На вищому та серед­ньому рівнях переважають регламентуючі та нормативні методи організаційного впливу, на низовому - розпоряд­чі методи, які регулюють та підтримують повсякденну ви­робничо-господарську діяльність.

Організаційні методи засновані на типових ситуаціях, а розпорядчі відносяться здебільшого до конкретних ситуацій. Зазвичай розпорядчі методи ґрунтуються на організаційних. Розглянемо їх детальніше.

На відміну від розпорядчих методів, при застосуванні організаційних методів не вказуються конкретні особи і конкретні дати виконання.

#### Методи організаційного впливу в управлінні виробництвом застосовуються в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їхньої реорганізації.

*Форми прояву організаційний впливу*:

1. *регламентування* (чітке закріплення функцій і робіт);
2. *нормування* (встановлення нормативів виконання робіт);
3. *інструктування* (уточнення задач, ознайомлення з обстави­нами та особливостями діяльності).

***Регламентування*** *- це опис порядку виконання управлінських рішень, що служить для розподілу управлінських задач між вико­навцями*.

Регламентування в організації здійснюється менеджерами найви­щого та середнього рівнів, керівниками функціональних підрозді­лів (відділ маркетингу, фінансовий відділ і т. ін.).

#### Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які є обов’язковими для виконання та визначають зміст і порядок організаційної діяльності. На основі даних правил діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники. Ці правила оформляються у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале корис­тування:

#### статут підприємства;

#### положення про відділи;

#### постанови;

#### правила внутрішнього розпорядку тощо.

#### В основі цих актів лежить законо­давча база, тому застосовують їх з відповідним право­вим обґрунтуванням [2, 7].

***Статут*** *- це юридичний акт, за допомогою якого оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення.*

***Положення*** *- це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів.* Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира). Положення розробляються і для функціональних ланок управління (положення про начальника відділу, його права і обов’язки). Положення про лінійних і функціональних керівників затверджується директором або одним з його заступників*.*

***Постанови*** приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з’їздами, конференціями, нарадами і зборами.

**Організаційне нормування** включає норми і нормативи витрат ресурсів у процесі діяльності фірми.

В процесі організаційне нормуваннявизначаються межі дії тех­нічних, технологічних, економічних і організаційних норм. Вона проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління з створення нормативів:

* технічних (стандарти, креслення);
* технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій);
* календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
* трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки, норми виробітку, чисельність працівників);
* економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

**Організаційно-методичне інструктування**передбачає дове­дення до працівників найраціональнішого способу вико­нання робіт, а також перевірка знань та вмінь виконавців. В керуючій системі воно проводиться шляхом розробки і впровадження *інструкцій, правил*, проведення *методичного інструктажу*, надання *методичних вказівок*, складання *карт трудових процесів*.

Інструктування є формою методичної та інформацій­ної допомоги, яка спрямована на успішне виконання робо­ти. Його можна здійснювати за допомогою радіо, телефо­ну, відеопристроїв, друкованих матеріалів, особистих кон­тактів, індивідуально і колективно. До інструктування також належить *оформлення приміщень організаційною доку­ментацією про умови роботи* (наприклад, стенди з найменуванням ор­ганізаційних підрозділів, схеми їх розташування, поря­док роботи, внутрішні організаційні інструкції).

До інформаційного впливу належать також *акти, протоколи, доповідні записки, службові листи, заяви.*

***Інструкція*** *- це документ, який регламентує порядок виконавчих дій, на основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства.* Кожна інструкція затверджується вищестоящим керівництвом.

***Правила*** є службовими документами, які близькі за своєю формою і змістом до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатація службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджуються керівником підприємства.

Важливими вимогами до інструктування є лаконічність, простота, орієнтація на психологію сприйняття, що поліпшує організаційні умо­ви роботи, сприяє її успішному виконанню.

##### Методи розпорядчого впливу застосовуються за умови, коли вже визначені права та обов’язки структурних підрозділів та окремих робітників.

У практичній діяльності можуть виникнути неперед­бачені регламентаційними актами, нормами проблеми або передбачені ними як розпорядча діяльність, наприклад: відхилення від планів, спричинені по­рушенням зв’язків між суб’єктом і об’єктом управління, порушення трудової дисципліни, недостатня обґрунтованість управлінських рішень, недотримання регла­ментів та режимів роботи, використання недоско­налих систем матеріального стимулювання праці, зриви в постачанні товарів і сировини, затримання платежів за реалізовану продукцію, зміни по­питу на ринку тощо. Тому для ліквідації тимчасових відхилень, які порушують програму розвитку господарської діяльності необхідно здійснювати адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Методи розпорядчого впливу забезпечують організованість та високу дисципліну, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємства (органі­зації) та окремих працівників.

***Розпорядчі методи менеджменту*** *– це система важелів поточного регулювання діяльності об’єкта управління у формі директив, поста­нов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій* [9].

Розпорядчий вплив - це більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. Він здійснюється керівником, є обов’язковим і не підлягає обговоренню чи зміні. Усі акти розпорядчого впливу спрямовують від вищих управлінських щаблів до нижчих, від керівника до підлеглих.

Розпорядчий вплив може здйснюватися як в усній формі, так і у вигляді документа. Остання форма надає можливість більш чітко враховувати та контролювати викоання розпоряджень.

Ця група організаційно-розпорядчих методів охоплює усі види управлінської діяльності: управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, використання обладнання, організацію праці управлінського персоналу, самоуправління. Тому для їх застосування важливе значення мають такі елементи управління, як виявлення відхилень, прогнозування їхнього виникнення, прийняття рішень щодо їхньо­го врегулювання.

*Характерні риси методів розпорядчого впливу*:

* вони завжди зумовлені конкретними причи­нами
* мають чітку адресність,
* мають односторонню спрямова­ність - від керівника до підлеглого.

*Форми розпорядчих методів менеджменту:*

* обов’язкові приписи (наказ, розпорядження);
* узгоджувальні дії (наради, консультації);
* рекомендації (роз’яснення, вказівка).

*Основні види розпорядчих методів*, через які здійснюється розпорядчий вплив:

* *директиви,*
* *постанови,*
* *накази,*
* *розпорядження,*
* *резолюції,*
* *консультації,*
* *вказівки,*
* *постановка завдань,*
* *встановлення відповідальності,*
* *інструктаж підлеглих,*
* *координація робіт і контроль за їхнім виконанням,*
* *рішення оперативних нарад (протоколи).*

***Директива*** *- це рішення про цілі перспективно­го розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, органі­зацій, господарських систем та галузей.*

Директиви визначають загальну мету господарювання на тривалий період, яка потребує якісної зміни способів і методів роботи. Реалізація директив пов’язана з прийняттям постанов, виданням наказів, розпоряджень для ви­рішення проміжних завдань.

***Постанова*** *- це прийнятий колегіальним органом управління (з’їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї органі­зації або її окремої підсистеми.*

***Наказ*** *- це акт одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності, яким регулюється діяльність підприємств або закладів.*

Наказом визначається перелік кон­кретних шляхів вирішення певного завдання, строків, порядку, відповідальних осіб і форм конт­ролю (накази по заробітній платі, накази про прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення). Видавати накази можуть тільки керівник підприємства або його заступник, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищестоящої організації. Вони є обов’язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця. Цей розпоряджувальний акт повинен відповідати нормам адміністративного права, інакше він юридичне може бути неправомірним.

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпоряджувальний вплив у формі розпоряджень.

***Розпорядження*** *-* *це акт управління відносно різних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які входять в компетенцію відповідної особи чи органу управління*.

Розпорядження можуть видавати заступники керівника і керівники підрозділів для виконання оперативних завдань. Вони видаються керівниками в межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов’язків у відповідності з положеннями про лінійні і функціональні ланки управління. Розпорядження виражають вимоги до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру*.* Цей розпоряджувальний акт є ефективним, якщо він розвиває ініціативу і самостійність у підлеглих.

Накази і розпорядження можуть бути усними або письмовими, що залежить від важливості завдань, умов діяль­ності та інших факторів.

В управлінні широко застосовують резолюції.

***Резолюція*** *– це конкретна вказівка виконав­цю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.*

Як правило, резолюцію накладає керівник у лівому верхньому куті документа по діагоналі.

Керівник або працівники апарату управління, вирішуючи різноманітні питання господарської та іншої діяльності, не повинні покладатися лише на силу розпоряджень і наказів.

Важливим аспектом практики управління є ефектив­ність використання розпорядчих методів менеджменту. Визначити її можна, зіставляючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами роз­порядчого впливу, з результатами їх реалізації. Ефектив­ність письмових розпоряджень засвідчують їх кількість, ступінь обґрунтованості, творча ініціатива виконавців, рі­вень виконавської дисципліни: чим вищий рівень (якість) організації праці, виробництва і управління, тим менше видається письмових розпоряджень. Чим більше письмових вказівок, тим вірогідніша непогодженість заходів, строків, порушення принципу матеріальної забезпеченості розпоряджень.

За необхідності одержати до­даткову інформацію щодо вирішення проблем проводять ***консультації***. Для цього залучають експертів, що володіють необхідними знання­ми або мають досвід вирішення подібних проблем.

Важливою формою розпорядчого впливу є також ***усна вказівка****,* яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління при виконанні складних завдань. Її здебільшого використовують керівники низових рівнів управління (бригадири, майстри, начальники дільниць). Вона відноситься безпосередньо до підлеглого і вказує хто, де, коли і як повинен діяти. Вказівки носять повністю чи частково характер рекомендацій. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

*Загальні рекомендації щодо постановки завдань:*

* накази слід віддавати чітко і коротко;
* треба намага­тися більше навчати своїх підлеглих, ніж наказувати;
* розпорядження мають бути зрозумілими і об’єктивними;
* розпорядження не повинні завдавати шкоди авторитету керівника;
* розпорядження слід віддавати з урахуванням індивідуальних якостей працівників;
* перш ніж давати завдання підлеглим, керівник сам має добре засвоїти сутність і мету цього завдання;
* якщо його виконує багато працівників, кожний з них має знати основну мету завдання.

Одним із компонентів розпорядження є ***встановлення відповідальності***. Покладаючи відповідальність на працівника, керівник має точно сформулювати суть дорученої йому справи, вказати, за що він відповідає і кому підпорядковується з цього питання.

***Інструктування підлеглих*** передбачає докладне роз’яснення порядку виконання робіт, розподіл їх між учасниками, призначення відповідального за виконання.

Велике значення в процесі розпоряджувального впливу мають ***координація і контроль*** роботи передбачають безперервний облік, зіставлення результатів і правильне розміщення працівників. Результати контролю можуть служити основою для коректування завдань або здійснення додаткових розпорядчих впливів.

***Наради***є найбільш поширений метод підготовки та прийняття управлінських рішень стратегічного, тактичного та оперативного характеру. Рішення, які приймають на нарадах, оформляють у формі протоколів і мають обов’язковий характер. Строки проведення нарад, їх цілі та завдання, порядок ведення і техніку управлін­ня ними слід планувати заздалегідь.

## 10.4 Соціально-психологічні методи менеджменту

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини та їхні відповідні методи управління важливі і тісно пов’язані з іншими методами управління.

На успішність застосування організаційно-розпорядчих методів в управлінні впливає врахування способів психологічного спонукання працівників до трудової діяльності на виробництві. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, одержані розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом в залежності від того, чи враховується роль соціальних і психологічних факторів. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи в управлінні.

***Соціально-психологічні методи менеджменту*** *- це сукупність специ­фічних способів дії на особисті стосунки і зв’язки між працівника­ми, а також на соціальні процеси в ньому* [8]*.*

До них відносяться:

* моральне заохочення,
* соціальне планування,
* переконання,
* уселяння,
* особистий приклад,
* регулювання міжособистісних і міжгруппових відносин, створення і підтримка морального клімату в колективі тощо.

Ця група методів управління була визначена в 20-х рр. ХХ ст.

Від уміння керівника враховувати і використовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежать трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників. Способи та засоби соціально-психологічного впливу суттєво визначаються підновленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями в сфері соціальної психології.

Головна мета застосування соціально-психологічних методів - формування в колективі по­зитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

Соціально-психологічні методи менеджменту за способом дії можна поділити на дві основні групи методів:

* *соціальні методи*;
* *психологічні методи.*

За допомогою **соціальних методів** управління здійснюється управління відноси­нами в колективах і між колективами.

***Соціальні методи*** *– це способи впливу на соціальні інтереси персоналу організації з метою активізації його діяльності, надання їй творчого та дійсно зацікавленого характеру.*

За спрямованістю соціальні методи менеджменту поділяються на:

1. *методи управління соціально-масовими процесами;*
2. *методи управління організованими групами;*
3. *методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами;*
4. *методи управління індивідуально-особистою поведінкою.*

**Методи управління соціально-масовими процесами** спрямовані на управління рухом кадрів в народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів. Певне спрямування міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення навчальних закладів.

**Управління організованими групами** може здійснюватисьавторитарним, ліберальним і демократичним методами. Вибірметоду управління групою залежить від ряду обставин: суті питання ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань та ін.

Обов’язково керівнику слід звертати увагу на те, щоб обраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності і є мистецтвом управління. Звісно, що велику роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

**Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами** направлені або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі:

1. методи розвитку позитивних зрушень

* *методи підвищення соціально-виробничої активності* (новаторство, внутрішньо- та міжфірмовий обмін досвідом в різних формах з урахуванням дотримання комерційної таємниці, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);
* *методи**соціальної спадковості* використовують для згуртування колективу і направлені на зберігання та розвиток соціально-виробничих традицій в колективі (процедура прийняття нових працівників до складу фірми, проведення днів фірми на честь знаменних дат та подій, професійні свята, організація конкурсів професійної майстерності, урочисті збори, вшанування передовиків, процедури проводу працівників підприємства з великим стажем роботи на заслужений відпочинок тощо);
* *метод зміни соціального статусу професії* направлений на підвищення соціальної ролі даної професії, що породжує у робітників почуття гордості і заставляє дорожити обраною професією і як наслідок виникне більш свідоме ставлення до праці;
* *соціально-політичні методи.* Вони являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо).

2) методи, які направлені на обмеження негативних процесів і явищ

* *методи соціальної профілактики*(громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність);
* *дисциплінарна допомога* (обговорення непристойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення тощо);
* *захист соціальних інтересів* **(**виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо).

**Методи управління індивідуально-особистою поведінкою** включають:

* *методи заохочення працівника за результатами його праці* (нагородження вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);
* *метод переконань* (лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз’яснення);
* *метод особистого прикладу* розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;
* *метод навіювання* використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого;
* *метод примусу*застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов‘язків (винесення догани, зменшення суми премії, переведення порушника на іншу ділянку роботи, пониження в посаді, звільнення з роботи).

Разом з тим можна розглянути іншу класифікацію соціальних методів управління, яка включає:

* *соціальні дослідження;*
* *соціальне планування*
* *методи соціального регулювання*.

***Соціальні дослідження*** *– це методи дослідження соціальних інтересів персоналу з метою виявлення конкретних потреб працівників у певних соціальних благах (житло, покращення здоров’я, спортивні та культурні потреби, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу тощо).* На основі таких досліджень розробляється програма задоволення даних потреб.

***Соціальне планування*** *– це метод планового вирішення соціальних проблем колективу з покращення умов праці, виробничого побуту, духовного та фізичного розвитку, житла, охорони здоров’я, комунально-побутових умов, що виявлені в процесі соціальних досліджень.* Соціальне планування реалізується шляхом розробки внутрішньофірмового плану задоволення виявлених потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

***Соціальне регулювання*** *– це процес реалізації планів і програм задоволення соціальних потреб персоналу.* Соціальне регулювання може здійснюватися і за допомогою інших методів. Наприклад, способи підвищення соціально-виробничої активності, методисоціальної спадковості[[1]](#footnote-1), методи соціального нормування (встановлення правил етикету, традицій, внутрішнього розпорядку роботи фірми, засобів дисциплінарного впливу до тих, хто неджотримується концепції управління організацією).

За допомогою психологічних методів управління здійснюється управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками в колективі.

***Психологічні методи*** *– це способи регулювання взаємовідносин в колективі з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших факторів високоефективної діяльності людей.*

Кожний керівник для прийняття правильного рішення має знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців. Психологічні способи та прийоми впливу на людей направлені на задоволення психологічних інтересів особистості, які проявляються через потребу мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового внеску та його суспільне визнання, перебування в групі з близькими поглядами, а також потреба творчого характеру праці тощо.

Основне призначення психологічних методів – формування умов, за яких особистість працівника максимально розкривається і в своїй діяльності він активно використовує творчий потенціал та енергію на благо всього підприємства.

Причини необхідності застосування психологічних методів в управлінні:

* психологічні фактори в значній мірі зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини;
* продуктивність праці (в поєднанні з іншими факторами) залежить від цих факторів. Наприклад, як показують результати досліджень настрій працівника впливає на його продуктивність праці в досить значних межах - від зниження до підвищення на 10-15%.

Особливість психологічних методів – вони не вимагають будь-яких значних матеріальних витрат, але їх вплив на людей має високу результативність.

Середпсихологічних методів*,* які широко використовуються в менеджменті*,* виділяють такі:

1. *методи психологічного спонукання;*
2. *методи формування соціально-психологічних відносин;*
3. *методи гуманізації праці;*
4. *методи професійного відбору і навчання.*

Сутність **методів психологічного спонукання** полягає у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці. Досягненню необхідного рівня активності працівників сприяє використання в управлінні основ теорії мотивації та формування у працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних і нематеріальних інтересів (духовних).

**Методи формування соціально-психологічних відносин** сформовані на даних соціальної психології. Мета цих методів - покращання взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу. Вони дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу. Характер відносин між членами виробничого колективу в багатьох випадках визначає результати їх праці.

**Методи гуманізації праці** побудовані на підставі впливу великої кількості факторів виробничого середовища на людину, яка значну частину свого життя проводить на роботі. Завдання методів гуманізації праці - створення оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості, створення комфортних умов праці, які здійснюють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють росту продуктивності праці при умові збереження і зміцнення здоров’я. На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці. До методів гуманізації праці належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності, кольоровий окрас приміщення, ліквідація монотонності робочих процесів, підвищення рівня творчого змісту робочих процесів для більш повного задоволення професійних інтересів.

**Методи професійного відбору і навчання** спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Профорієнтаційні бесіди, психологічне тестування використовуються для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи.

## 10.5 Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту

Реалізація розглянутих раніше функцій та принципів менеджменту здійснюється шляхом використання різних методів. Місце функцій і методів менеджменту в системі та в процесі управління, їх взаємозв’язок із категоріями управління графічно наведено на рис. 10.2.

Загальні та конкретні функції менедж­менту органічно взаємопов’язані із методами менеджменту. Методи менеджменту є інструментами їх реалізації. Застосування окре­мих методів і їх груп неможливе за нереалізованості їх функцій. Це свідчить про існування між функціями і методами менеджменту прямих і зворотних зв’язків (рис. 10.3).

Реалізація конкретної функції “управління транспортними потоками” може здійснюватися із застосування таких методів, як: норми витрат палива та мастильних матеріалів (організаційне нормування), норми амортизаційних відрахувань (організаційне нормування), наказ про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками (розпорядчий вплив), план здійснення ремонтних робіт в гаражних приміщеннях (економічний метод), посадові інструкції працівників диспетчерського відділу (організаційне регламентування) тощо.

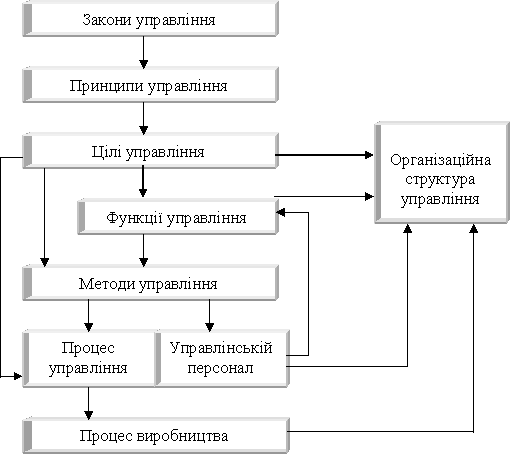


Рис. 10.2. Взаємозв’язок категорій теорії управління

Загальна функція *“планування”* реалізується в першу чергу через застосування економічних методів планування, комплексу цільових програм, системи внутрішніх економічних регуляторів, комерційний розрахунок. На підприємстві одним із найбільш розповсюджених інструментів, що використовується при плануванні є бюджет. Функція “планування” не обмежується управлінням виробничо-господарською діяльністю організації, а також охоплює і її соціальну складову - управління соціально-масовими процесами, організованими групами, внутрішньогруповими процесами і явищами, індивідуально-особистою поведінкою.

В процесі здійснення функції *“організація”* керівник будь-якого рівня виконує свої функціональні обов’язки відповідно до посадових інструкцій. Реалізація організаційних від­носин відбувається через застосування організаційно-розпорядчих методів оскільки завдання саме цього виду методів менеджменту полягає в координації діяльності підлеглих (постанови, накази, розпорядження).

Здійснення функції *“мотивація”* потребує засто­сування соці­альних методів, орієнтованих на активізацію трудових зу­силь індивідів, груп працівників, колективу організації. Функцію можна реалізувати і за допомогою таких еконо­мічних методів, як комерційний розрахунок, комплексні цільові програми, внутрішні економічні регулятори.

Працівник, який отримав в процесі навчання та підвищення кваліфікації знання та навички має бажання використати свої здібності на практиці (використання соціально-психологічних методів). Чим більше йому це вдається, тим більше ступінь його задоволеності, а відповідно і ступінь вираження мотивів.

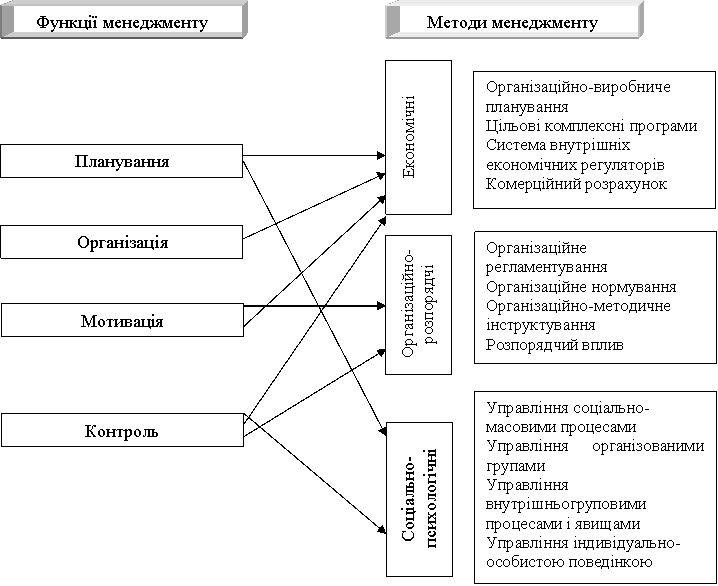


Рис. 10.3. Взаємозв’язок функцій і методів менеджменту

Ефективний управлінський *контроль* створюється на основі його поєднання з процесом планування (економічні методи). Він забезпечує спостереження за реалізацією стратегічних планів таким чином, щоб менеджери мали можливість визначити, наскільки добре вони виконуються та де необхідно зробити зміни або використати корегуючі чи мотивуючі дії (використати економічні методи, соціально-психологічні методи). Контроль має менше відношення до видання наказів співробітникам, а більше – до процедури оцінки успішності виконання намічених організацією планів.

Аналогічний зв’язок простежується і між інші функціями та методами.

**Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. В чому полягає сутність методів менеджменту?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація методів менеджменту?
3. Чому економічним методам менеджменту в умовах ринкової економіки належить центральне місце в управлінні?
4. Які складові входять до системи економічних методів?
5. В чому полягає особливість організаційно-розпорядчих методів менеджменту?
6. Яку роль соціально-психологічні методи відіграють в управлінні колективом?

1. див. вище детальний опис методів розвитку позитивних зрушень [↑](#footnote-ref-1)