*МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ*

*Місце методів менеджменту в процесі управління організацією*

Менеджер при виконанні його безпосередніх функцій використовує різноманітні методи менеджменту. Досить часто в науковій літературі зустрічається твердження, що методи

менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту. Розширимо трактування даного поняття. Пропонуємо під методами менеджменту розуміти способи, прийоми, техніки та інструменти

впливу керуючої системи (суб’єкта менеджменту) на керовану (об’єкт менеджменту) з метою реалізації поставлених завдань, обраної стратегії діяльності та досягнення місії.

Основним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їх мотивацію, керуючи їх діяльністю та координуючи її, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв’язку.

Усі методи менеджменту пов’язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних. Слід наголосити, що основним призначенням функцій менеджменту є створення методів менеджменту – конкретний очікуваний результат управлінської праці. Адже існують ситуації, коли відбувається планування у певній сфері, а кінцевий план так і не розроблено, організовується діяльність певних працівників щодо виконання встановленого завдання, а працівники так і не виконують цього завдання тощо.

Методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов’язаних елементів.

У літературних джерелах пропонується низка класифікацій методів менеджменту за різними ознаками, хоча будь-який поділ тут є досить умовним. Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками:

* напрямом впливу;
* способом врахування інтересів;
* формою впливу;
* характером впливу.

За напрямом впливу на керований об’єкт методи менеджменту можна поділити на:

а) методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на

керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

б) методи непрямого впливу, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

За способом врахування інтересів працівників, які забезпечують методи менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи:

а) методи матеріального впливу, враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;

б) методи владного впливу, націлені на впорядкування функцій, обов’язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

в) методи морального впливу, спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення гарних взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити

на:

а) кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет,

матеріальні стимули тощо);

б) якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За характером впливу методи менеджменту поділяють на групи: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Їхній зміст та особливості розглянемо більш ґрунтовно у наступних підрозділах.

Як уже було зазначено вище, поділ методів менеджменту на різні групи є досить умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов’язані. Увесь широкий арсенал методів менеджменту дозволяє керуючій системі при їх умілому використанні та поєднанні забезпечити високу ефективність діяльності та продуктивності праці працівників.

Вище зазначалося, що методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту. Власне, усі управлінці працюють задля того, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, які

забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей та місії організації.

Зазвичай методи менеджменту оформлені документально, проте іноді можуть використовуватись і у вигляді усних вказівок. Для забезпечення відповідного рівня впливу на керовану систему повинні бути відповідним чином оформлені, тобто мають бути затверджені, тобто ухвалені, підписані, зареєстровані.

Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті та сприяли досягненню обраної стратегії діяльності.

*Економічні методи менеджменту*

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що

управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об’єктивні потреби й інтереси людей.

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та способів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно- адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

Економічні методи менеджменту є методами непрямої дії, які забезпечують матеріальні інтереси людей у виробничо- організаційних процесах. Крім того, вони носять спонукальний характер.

Економічні методи управління можуть застосовуватися на трьох рівнях:

* 1. Економічні методи, що застосовуються на макрорівні: прогнози; національні програми; державні замовлення; податкова політика; цінова політика; інвестиційна політика; фінансово - кредитна політика.
  2. Економічні методи, що застосовуються на рівні підприємства (організації): планування: балансовий метод; нормативний метод; аналітичний метод; математичне моделювання.

Комерційний розрахунок: господарський розрахунок; самоокупність самофінансування.

* 1. Економічні методи управління, які застосовуються на рівні окремого працівника:
     + методи заохочення (заробітна плата, преміювання).
     + методи покарання (штрафи).

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяють планомірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об’єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов’язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб’єкта управління. Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії оцінюють реальність і досяжність поставлених цілей; на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій – своєчасність і повноту аналізу; на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов забезпечується цілеспрямований вплив на поведінку об’єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування. Необхідно наголосити на тому, що економічні методи орієнтовані на економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні.

За допомогою економічних методів створюються умови, які зацікавлюють трудові колективи і окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва та комерційної діяльності.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції.

До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Економічні методи менеджменту базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня заробітної плати, методів і форм розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо.

До економічних методів менеджменту зокрема належать: економічні плани, фінанси, інвестиції, кредити, податки, бюджет, прибуток, ціноутворення, тарифи, норми прибутку, комерційний розрахунок.

Економічні плани базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Використання бюджету як грошового виразу збалансованості доходів і витрат за конкретний період дає можливість впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо. Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб’єкта за певний період (найчастіше за рік).

Бюджет як складну багатоаспектну економічну категорію можна розглядати з різних позицій:

* з’ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом;
* відображення діяльності організації загалом та її окремих підрозділів – у такому разі бюджет є розписом надходжень та видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими;
* реалізації контрольної функції – згідно з таким поглядом бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що

характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

* фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Незалежно від сфери діяльності й масштабів організації, бюджет виконує такі завдання:

* забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;
* створює об’єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів;
* визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття; вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень; є засобом координації діяльності різких підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів;
* забезпечує цільове використання коштів і протидіє їх безгосподарському використанню;
* сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців; сприяє розвитку внутрішнього моніторингу – постійного спостереження за формуванням ресурсів організації та їх розподілу.

Багатоаспектність бюджету дає змогу класифікувати його за різними ознаками.

За періодом дії: місячний, квартальний, річний тощо.

За об’єктом бюджетування: бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг); бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів, підрозділів); зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження: грошовий (у грошових одиницях); негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо). Наприклад, бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

За відповідністю видатків і надходжень: збалансований (видатки дорівнюють надходженням); дефіцитний (видатки перевищують надходження); профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності: операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов’язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття); фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства); інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов’язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів – короткотермінових високоліквідних фінансових інвестицій, та джерела інвестування, в тому числі отримані від реалізації необоротних активів тощо).

За видами витрат: бюджет поточних витрат (форма подання показників поточного або оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими її аспектами чи окремими господарськими операціями. Як правило, містить два розділи: поточні видатки (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і доходи від поточної (операційної) діяльності (від реалізації продукції, інші доходи від операційної господарської діяльності). Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників; бюджет капітальних витрат (розробляють на етапі нового будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів. Містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов’язкові платежі; резерв капітальних витрат) і джерела надходження коштів (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат: поелементний бюджет

(розробляють за елементами витрат – наприклад, бюджет оплати праці); постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат – наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків: бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо); бюджет, що відображає стан виробничо- господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов’язання та власний капітал підприємства. Інформація балансу про контрольовані підприємством економічні ресурси корисна для визначення його спроможності генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Інформація балансу щодо структури капіталу дає змогу прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо.

Центральне місце серед важелів економічного механізму підприємства належить цінам і ціноутворенню.

Необхідно знати структуру ціни, що дозволить судити про реальні економічні результати діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділів, про конкурентоспроможність продукції і стабільність одержуваного прибутку. Вплив через ціни стимулює виробництво необхідної кількості товарів (послуг), сприяє фінансовій стабілізації, структурним змінам в організації, активізує інвестиційну та інноваційну діяльність.

*Технологічні методи менеджменту*

Технологічні методи менеджменту – способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему

через документи, які визначають технологію здійснення виробничо- господарських процесів.

До таких документів належать:

а) технологічні документи. Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо. Наприклад, робітник-токар у процесі трудової діяльності керується такими документами, як технологічний процес виготовлений деталі (вузла), інструкції з експлуатації обладнання (токарного верстата) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним тощо), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад);

б) конструкторські документи. Вплив таких документів забезпечується завдяки використанню працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, будови машин (приладів, комп’ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати будову комп’ютерної техніки; робітник керується знаннями про влаштування металорізального верстата, автоматизованого інструмента тощо.

*Соціально-*

*психологічні методи менеджменту*

Будь-яке виробництво – це сукупність трьох найважливіших складових: знарядь праці; предметів праці та працівників.

Знаряддя та предмети праці, тобто

засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх вихованням, соціальним статусом, потребами та психікою – соціальні аспекти.

До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, статус працівника у колективі, системи оплати праці та заохочення тощо.

Отже, соціально-психологічні методи менеджменту – це способи, техніки та прийоми впливу керуючої системи організації на особисті стосунки і зв’язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому. Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

При застосуванні соціально-психологічних методів менеджменту використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію. Використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, і діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов’язок – внутрішню потребу людини. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи – людського фактору.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив однодумців.

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 істотно визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології. Головна мета застосування соціально- психологічних методів — формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів дослідження представлена в таблиці 1.2.

Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%). Як засвідчує практика, формування позитивного морально- психологічного клімату, виховання почуття товариськості і взаємодопомоги відбувається більш активно при формуванні рин- кових відносин.

Тому менеджерам підприємств для найбільш результативного впливу на працівників слід не лише знати моральні й психологічні особливості окремих виконавців та соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але й здійснювати

управлінський вплив за допомогою соціально-психологічних методів управління.

##### Таблиця 1.2. Загальна характеристика соціально- психологічних методів дослідження

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки | Зміст |
| Об’єкт управління | 1. екологічність продукції, що випускається, або послуг, які надаються, навколишнього природного середовища; 2. характер, психічні, антропометричні та психофізіологічні особливості працівника; 3. ергономічність робочого місця та виробничого приміщення; 4. система підбору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів; 5. організація робочого місця; 6. система стимулювання праці співробітників; 7. морально-психологічний клімат в колективі; 8. умови відпочинку працівників |
| Функції управління | 1. аналіз норм та нормативів соціально- психологічних процесів; 2. виявлення вузьких місць та недоліків; 3. формулювання проблеми; 4. планування покращення норм та нормативів соціально-психологічних процесів; 5. організація виконання планів; 6. облік та контроль виконання норм і нормативів; 7. мотивація покращення показників соціально- психологічних процесів; 8. регулювання процесів |
| Методи управління | 1. моніторинг навколишнього середовища; 2. технічні виміри соціально-психологічних параметрів об’єктів управління; 3. анкетування; 4. спостереження; 5. хронометраж, фотографія робочого місця; 6. проведення дослідних та експериментальних робіт; 7. математико-статистичні методи дослідження; 8. економіко-математичні методи моделювання процесів |

Існують різні підходи до розкриття змісту соціально- психологічних методів менеджменту. Розглянемо деякі з них. Волошин Р.В. пропонує поділ соціально-психологічних методів менеджменту на такі підгрупи:

* планування соціального розвитку (покращення умов праці, побуту, відпочинку);
* розвиток трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо);
* стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу організації на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки тощо).

Арсенал методів зі створення здорового мікроклімату в організації є досить великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовують наставництво, поручительство, рекомендації, обговорення «сам на сам» тощо. У підручнику «Основи менеджменту» за ред. А.А. Мазаракі, автори представили наступний поділ соціально-психологічних методів менеджменту:

а) соціальні плани (передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організування побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);

б) моральні стимули (на засадах використання соціально- психологічних механізмів тощо (табл. 1.3));

##### Таблиця 1.3. Коротка характеристика моральних стимулів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Групи моральних стимулів | Перелік моральних стимулів | Коротка характеристика моральних стимулів |
| 1 | 2 | 3 |
| Моральні (прямі) – індивідуальні | Гнучкі робочі графіки | Можуть надаватися керівникам, фахівцям зі збуту, постачання, реклами, а також особливо цінним фахівцям, які можуть виконувати певні види діяльності в домашніх умовах |
| Подяки | Можуть надаватися всім категоріям працівників за старанність, відданість корпорації, особливі досягнення, внесок у покращення функціонування  корпорації тощо |

Продовження табл. 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Моральні (прямі) – індивідуальні | Грамоти | Можуть надаватись усім категоріям працівників за значні досягнення у праці, зразкове виконання обов’язків, високий рівень результативності,  продуктивності тощо |
| Фотографії на дошці пошани | Цей метод використовується стосовно будь-якої категорії працівників,  робота яких заслуговує особливого визнання |
| Особисті привітання | Приурочуються до ювілеїв, особистих родинних подій (одруження, народження дитини), отримання зовнішнього визнання (відомчих нагород, грантів, премій) |
| Просування за службовою  ієрархією | Стосується перспективних працівників, які мають достатній  потенціал та здатність до навчання |
| Висвітлення інформації про трудові досягнення у ЗМІ | Стосуються найбільш видатних працівників підприємства, розробки, досягнення, інновації, результати діяльності яких можуть слугувати  еталоном для працівників корпорації та конкурентів |
| Моральні (прямі) – групові | Сприятливий соціально- психологічний клімат у колективі | Забезпечується на основі формування гармонійного колективу, встановлення корпоративних норм, правил, традицій, табу |
| Колективні заходи спортивного, екскурсійного  характеру та ін. | Сприяють розвитку колективного командного духу, формують почуття причетності до корпорації |

в) методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях тощо).

Крім того, розглянемо поділ зазначених методів на соціологічні та психологічні (рис. 1.5).

Соціологічні методи управління

Методи управління соціально-масовими процесами

Методи управління

групами

Авторитарно- демократичні

Методи управління груповими явищами

Новаторство

Економічні змагання

Методи cоціального

нормування

Методи соціального регулювання

Методи соціальної профілактики

Методи рольових

змін

Взаємні зобов’язання

Угоди

Договори

Огляди

Конкурси

Демократичні

Авторитарні

Профорієнтація

Організаційний збір

##### Рис. 1.5. Соціологічні методи управління

Управління організованими групами може здійснюватися авторитарним, ліберальним і демократичним методами. Вибір методу управління групою залежить від низки обставин: ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо. Керівник обов’язково має звертати увагу на те, щоб обраний метод відповідав\

характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності і є мистецтвом управління. При цьому важливу роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами спрямовані або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ у колективі, а саме:

1. методи розвитку позитивних зрушень:
   * методи підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, внутрішньо- та міжфірмовий обмін досвідом у різних формах з урахуванням дотримання комерційної таємниці, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);
   * методи соціальної спадковості використовують для згуртування колективу і спрямовані на збереження та розвиток соціально-виробничих традицій у колективі (процедура прийняття нових працівників до складу фірми, проведення днів фірми на честь знаменних дат і 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 спрямований на підвищення соціальної ролі цієї професії, що породжує у робітників почуття гордості і заставляє дорожити обраною професією і, як наслідок, виникне більш свідоме ставлення до праці;
   * соціально-політичні методи становлять сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо);
2. методи, які спрямовані 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 отримання 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).

Водночас можна розглянути й 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, покращання 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 покращання 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, методи соціальної спадковості, методи соціального нормування (встановлення правил етикету, традицій, внутрішнього розпорядку роботи фірми, засобів дисциплінарного впливу до тих, хто не дотримується концепції управління організацією).

Джерела соціологічної інформації: статистична документація; статистичні довідники; колективне обговорення проблем; спостереження; анкетування; інтерв’ю.

Дослідження показують, що результат виробництва багато в чому зумовлюється вирішенням питань підбору кадрів, впливом на психіку працівника з метою підвищення продуктивності праці, формуванням

«нового» працівника. Психологічні методи управління представлені на рис. 1.6.

Тести

Методи професійного відбору

Бесіди

Інтерв’ю

Зовнішній вигляд

Культура спілкування

Загальний

настрій

Функціональне використання музики

Боротьба з монотонністю праці

Методи формування емоційно- естетичного фону діяльності колективу

Методи гуманізації праці

Психологічні методи управління

##### Рис. 1.6. Психологічні методи управління

Психологічні методи – це способи регулювання взаємин у 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 у своїх діях психологію колективу й окремих виконавців.

Психологічні способи та прийоми впливу на людей спрямовані на задоволення психологічних інтересів особистості, які виявляються через потребу мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового внеску та його суспільне визнання, перебування в групі з близькими за поглядами, потреба творчого характеру праці та ін. 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 значною мірою зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини;
* продуктивність праці в поєднанні з іншими факторами залежить від них. Наприклад, як показують результати досліджень настрій працівника значно впливає на його продуктивність праці – від зниження до підвищення на 10-15 %. Особливість психологічних методів полягає в тому, що вони не вимагають будь-яких значних матеріальних витрат, але їх вплив на людей має високу результативність.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виокремлюють такі:

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

Сутність методів психологічного спонукання полягає у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці. Досягненню необхідного рівня їхньої активності сприяє використання в управлінні основ теорії мотивації та формування у працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. Формування мотивів ґрунтується 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 взаємин 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 їхньої 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 зростанню продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров’я. На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці робітників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

До методів гуманізації праці належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності, кольоровий фон 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 їхньої придатності для виконання певної роботи.

Успіх будь-якої справи залежить від того, наскільки активно і свідомо беруть участь в ньому люди. Ось чому забезпечуючими і основоположними для керівника є соціально-психологічні методи менеджменту, спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі по досягненню поставленої мети за умови збереження здоров’я працівників та сприятливого морально- психологічного клімату в колективі, дотримання законодавства та вимог нормативних актів.

В основі використання соціально-психологічних методів менеджменту лежать соціальні відносини, що виникають в процесі виробництва і впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

З соціологічних досліджень відомо, що виробничі колективи успішно вирішують свої завдання, якщо є сприятливий «соціальний клімат» між членами колективу, між керівниками і колективом.

Досвід зарубіжних країн показує, що відносини партнерства більш ефективні, ніж відносини, засновані на адміністративному примусі. Майнова нерівність може бути будь-якою, але на роботі всі співробітники повинні відчувати себе партнерами.

Доцільним є аналіз впливу соціально-психологічних методів менеджменту на різні елементи виробничого потенціалу, а саме трудовий потенціал. Дослідження показало, що використання даних методів позитивно вплине на наступні показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів – характеризує рівень стабільності кадрових змін на підприємстві. Тобто персонал підприємства затримуватиметься на своїх робочих місцях і не відбуватиметься втрата досвіду, отриманого за час роботи на тих чи інших посадах. Зменшується відсоток нових співробітників і час їх входження в новий колектив.
2. Коефіцієнт плинності кадрів – характеризує відсоток тих працівників, кого звільнили з підприємства за певний період часу. Для покращення динаміки даного показника використовуються соціально-психологічні методи з метою створення позитивного клімату в середині підприємства. Для працівників важливо, щоб їх задовольняли як умови роботи, так і психологічний клімат у відділах, а також позитивні тенденції в спілкуванні з колегами/керівництвом. Це суттєво впливає на зменшення кількості працівників, які звільняються.
3. Коефіцієнт закріпленості являє собою співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності визначається як співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

*Адміністративні методи*

*менеджменту*

Адміністративні методи менеджменту – це способи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей. Дані методи спираються на авторитет влади та носять одноваріантний характер. Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов’язкових для виконання наказів, розпоряджень, які примушують підлеглих виконувати завдання.

Формою адміністративного впливу є також різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов’язки службових осіб апарату управління.

До адміністративних (розпорядчих) методів належать:

* формування організаційних структур органів управління,
* затвердження адміністративних норм і нормативів,
* видання наказів і розпоряджень,
* підбір і розстановка кадрів,
* розробка положень, посадових інструкцій,
* контроль за їх виконанням.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов’язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Організаційно- адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов’язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи - це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєвонеобхідну потребу працівників.

Адміністративні методи управління можна умовно поділити на організаційні та оперативно-розпорядчі.

Організаційні методи стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні завдання: підбір і розстановку кадрів; постановку завдань для кожного працівника; визначення їх функцій, прав і обов’язків; проведення інструктажів для працівників; планування та організацію їх виконання; погодження роботи в часі і просторі; налагодження контролю за виконанням.

Організаційні способи впливу реалізуються через документи тривалої дії та поділяються на:

* способи організаційного регламентування (через закони, положення, статути, укази тощо). Регламентування – це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів. Регламентування як метод здійснення впливу має свої недоліки. Широке його застосування призводить до втручання в діяльність структурних підрозділів, бюрократизму та інших негативних явищ;
* способи організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту, розмірів амортизації тощо. Нормування – менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає в установленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства;
* способи організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги. Інструктування – найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз’яснення, ознайомлення (з умовами роботи, завданнями й обов’язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій.
* способи організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

За допомогою організаційних способів впливу формуються необхідні умови функціонування організації, завдяки їм організація проєктується, створюється, орієнтується в просторі та часі, її діяльність нормується, регламентується і забезпечується необхідними інструкціями, які фіксують права персоналу, його структуру. Ці методи створюють межі для функціонування та розвитку організації.

За допомогою цих методів досягається ефективне функціонування керуючої і керованої систем та їх структурних елементів.

Оперативно-розпорядчі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Методи оперативно-розпорядчого впливу поділяють на методи оперативні (план, нарада, вказівки, зауваження) і розпорядчі (директиви, постанови, рішення, накази).

Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки та відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

* проєкти наказів (їх формують директор, його заступники);
* проєкти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
* вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Оперативно-розпорядчі методи здійснюються не ізольовано, вони тісно переплітаються з іншими у різних керівників. Ці методи диференціюються в залежності від рівнів управління і реалізуються шляхом видачі наказів, розпоряджень та вказівок.

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 їх 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) розпорядчого акту, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації або її окремої підсистеми.

Наказ – це акт одноособового управління відповідно до принципу 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 і заохочення). Видавати накази можуть тільки керівник підприємства або його заступник, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації.

Вони є обов’язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця.

Розпорядчий акт має відповідати нормам адміністративного права, інакше юридично він може бути неправомірним. Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють керівний вплив через розпорядження. Розпорядження – це акт управління відносно різних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які входять у компетенцію відповідної особи чи органу управління.

Розпорядження можуть видавати заступники керівника і керівники підрозділів у межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їхніх безпосередніх обов’язків відповідно до положень про лінійні і функціональні ланки управління.

Розпорядження виражають вимоги до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Розпорядчий акт буде ефективним, якщо він розвиває ініціативу і самостійність у підлеглих. Накази і розпорядження можуть бути усними або письмовими залежно 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. Резолюцію накладає

керівник у лівому верхньому куті документа по діагоналі. Керівник або працівники апарату управління, вирішуючи різноманітні питання господарської чи іншої діяльності, не повинні покладатися лише на силу розпоряджень і наказів.

Важливим аспектом практики управління є ефективність використання розпорядчих методів менеджменту. Визначити її можна, порівнюючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами розпорядчого впливу, з результатами їх реалізації.

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

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

Дисциплінарні способи впливу використовуються у конкретних ситуаціях. Вони реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Позитивний вплив методів адміністративного управління полягає у наступному:

1. Зростання рівня регламентації управління: наявність добре пропрацьованого статуту організації з вільним доступом до нього працівників, чітких посадових інструкцій; правила внутрішнього трудового розпорядку; розвиток партнерських відносин адміністрації і профспілок через колективний договір.
2. Ефективні види розпорядчих впливів: чіткі накази, розпорядження, усні вказівки на всіх рівнях управління; застосування системи контролю виконання документів в організації
3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохочення: скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнення; виняткове і рідкісне використання методів покарання співробітників; ефективне

застосування методів адміністративного заохочення співробітників за досягнуті результати; використання японського правила – упущення записуються, досягнення заохочуються.

Переваги адміністративних методів менеджменту: найбільш ефективні в простих ситуаціях; встановлюють сувору дисципліну; забезпечують виконання технології.

Негативний вплив методів адміністративного управління:

1. Неефективний організаційний вплив на персонал: типовий статут організації, що зберігається за «сімома замками»; прийняття формальних колективних договорів; конфронтація з профспілками; відсутність посадових інструкцій; користування застарілими положеннями про підрозділи.
2. Неефективні види розпорядчих впливів: суперечливі, розпливчасті накази і розпорядження без чітких заходів; відсутність системи контролю виконання документів в організації.
3. Дисбаланс між адміністративними методами покарання і заохочення: зростання плинності, відсутність аналізу причин звільнення; байдуже ставлення до звільнення співробітників, розправа з неугодними підлеглими; часте і не завжди обґрунтоване використання методів покарання; відсутність чітких правил покарання і заохочення.
4. Адміністративні методи менеджменту не сприяють творчому ставленню до праці; призводять до концентрації влади.
5. Обов’язкове оформлення рішень затягує час їх реалізації; не завжди позитивно оцінюються персоналом.

Найголовніший недолік адміністративних методів полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочують старанність, а не ініціативу.

Адміністративні методи активні, тому що на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації. Ці методи орієнтовані або на прямий примус людей до певної поведінки, або на створення реальної можливості такого примусу.

Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів вирішення поставлених завдань, необхідність дотримання жорсткої дисципліни.

Таким чином, адміністративні методи менеджменту відіграють потрійну роль:

* по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);
* по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правове оформлення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;
* по-третє, адміністративні методи є ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили, тобто узаконюючи прийняті до виконання управлінські рішення.