



МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

План лекции:



**ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕТОДОВ
МЕНЕДЖМЕНТА:
административные методы;
экономические методы;
социально-психологические
методы.**

Методы менеджмента

- **Методы менеджмента** — это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия.

Принципы методов менеджмента

1. принцип целенаправленности

применение методов должно побуждать работников к достижению определенной цели (или системы целей)

2. принцип реализуемости

должна быть возможность разработки и осуществления мероприятий, позволяющих реализовать избранный метод в соответствии с правовыми и социальными нормами, имеющимися ресурсами и техническими средствами

3. принцип системности

применяемые методы должны представлять собой единую систему

4. принцип динамичности

применяемые методы должны осуществляться в форме, позволяющей их изменить в соответствии с ситуацией

5. принцип эффективности

применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимального социального и экономического результата при минимальных затратах на разработку и проведение мероприятий, реализующих метод

Функции методов менеджмента:

❖ **Исследование проблем функционирования организации**

❖ **Управление организацией**



Методы менеджмента:

- ❖ *административные
(организационно-
распорядительные)*
- ❖ *экономические (экономико-
статистические)*
- ❖ *социально-психологические*



Ограничения при выборе методов менеджмента

административные методы

необходимость их соответствия
правовым нормам

экономические методы

необходимость их соответствия
экономическим законам

**социально-психологические
методы**

необходимость их соответствия
морально-этическим нормам

Административные методы менеджмента

- *Административные*

— это методы прямого действия, которые носят директивный обязательный характер, основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.



Административные методы менеджмента

❖ с помощью административных методов определяется

- ❖ 1) место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления
- ❖ 2) их права, обязанности и мера ответственности
- ❖ 3) способы, координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления и т.д.



Особенности административных методов менеджмента

- ❖ 1) оказывают прямое воздействие на волю подчиненных, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязательности их выполнения
- ❖ 2) носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирования
- ❖ 3) требуют наличия и использования действенной системы контроля за их исполнением
- ❖ 4) требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий



Преимущества и недостатки административных методов

Преимущества

- 1) единственно эффективны в примитивных ситуациях;
- 2) позволяют установить строгую дисциплину производственного и управленческого персонала;
- 3) обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

Недостатки

- 1) не способствуют развитию творческого начала личности;
- 2) приводят к концентрации власти;
- 3) требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации;
- 4) часто негативно оцениваются персоналом.

Виды административных методов

❖ **организационные**, ориентированные на использование в типичных ситуациях (в свою очередь подразделяются на **регламентирование, нормирование и инструктирование**)

❖ **распорядительные**

❖ **дисциплинарные**, которые ориентированы на использование в конкретных ситуациях



Регламентирование

- ❖ Сущность *регламентирования* заключается в установлении статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил функционирования и критериев оценки деятельности объекта регламентирования
- ❖ Каждому объекту регламентирования соответствует определенный регламентирующий документ

Объект регламентирования	Основной регламентирующий документ
организация в целом	устав организации
структурное подразделение	положение о подразделении
должность	должностная инструкция
отношения между организацией и персоналом	правила внутреннего распорядка, правила приема на работу и увольнений
технология выполнения управленческих работ	технологический паспорт

Нормирование

❖ **Нормирование** как метод менеджмента использует нормы, имеющие конкретное числовое выражение, и нормативы, которые носят общий, типовой характер и являются основой для разработки норм

❖ **виды нормирования**

❖ **численности**, т.е. определения количества людей, необходимых для выполнения определенной работы

❖ **выработки и обслуживания**, т.е. определения количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг за определенное время

❖ **управления**, т.е. определения количества подчиненных у одного руководителя

❖ **расхода ресурсов**, т.е. определения количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы

Инструктирование

❖ Целью **инструктирования** является ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания.

❖ виды инструктирования

❖ ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение

❖ ПО ФОРМЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

❖ устное и письменное

❖ индивидуальное и коллективное

Распорядительные методы

❖ **Распорядительные** методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства и управления для устранения существующих отклонений или реализации представившихся возможностей

❖ формы осуществления:

❖ **приказ** — документ, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, определено должностное лицо, осуществляющее контроль за исполнением заданий; издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия

❖ **постановление**, - принимается на уровне всего предприятия совместно администрацией и общественными организациями

❖ **распоряжение** — устного или письменного требования к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов (издаются, как правило, функциональными руководителями или линейными руководителями среднего уровня)

❖ **указание**, которое осуществляется в устной форме, используется на низшем уровне управления

Дисциплинарное воздействие

- *Дисциплинарное* воздействие регламентируется КЗоТ и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли работодателя.



Экономические методы менеджмента

- **Экономические** – это система приемов и способов влияния на исполнителей с помощью конкретного измерения затрат и результатов. В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования.



Три уровня применения экономических методов

первый уровень

управление предприятием со стороны государства; основными экономическими методами этого уровня являются **налогообложение, госзаказ и финансирование**

второй уровень

управление структурными подразделениями предприятия; основными экономическими методами, применяемыми на этом уровне, являются **внутрипроизводственный хозяйственный расчет и налогообложение;**

третий уровень

управление персоналом предприятия, где основную роль играют **материальные вознаграждения, штрафы и налогообложение**

❖ **Налогообложение** - наиболее универсальный экономический метод управления. С его помощью государство может, меняя ставки налогов, регулировать активность как юридических, так и физических лиц, стимулируя развитие определенных отраслей и отдельных предприятий, привлекая туда капиталы и квалифицированный персонал.

❖ **Госзаказ** как метод управления подразумевает выделение предприятию финансовых и материальных ресурсов для производства необходимой государству продукции. Выгодность госзаказа для предприятия обусловлена гарантированным сбытом

❖ **Финансирование** (в виде субсидирования или кредитования) подразумевает финансовую поддержку государством предприятий, в развитии которых оно заинтересовано

- Исходными положениями *внутрипроизводственного хозяйственного расчета* являются:

- ❖ закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности
- ❖ предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности посредством наделения его руководства соответствующими полномочиями
- ❖ разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения
- ❖ применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств

Экономическая мотивация персонала

❖ При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации

❖ *основные требования, предъявляемые к методам материального стимулирования*

❖ 1) *индивидуальный подход*, т.е. каждый работник должен получить то, что он заслуживает по конечным результатам труда

❖ 2) наличие единой системы формирования индивидуальных материальных вознаграждений

Четыре составляющих экономической мотивации персонала:

- 1) прямое материальное вознаграждение, включающее заработную плату, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;
- 2) дополнительные (или социальные) выплаты;
- 3) штрафы;
- 4) выплачиваемые налоги.



Дополнительные материальные стимулы :

- 1) возможность использовать оборудование предприятия в личных целях по льготным ценам (например, аренда автотранспорта, компьютера и т.д.);
- 2) субсидии на питание;
- 3) скидки при покупке товаров своего предприятия;
- 4) помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей;
- 5) предоставление возможности обучения на различных курсах предприятия;
- 6) возможность получения льготных кредитов;
- 7) возможность членства в различных клубах (спортивных);
- 8) предоставление различных страховок;
- 9) предоставление различных видов медицинского обслуживания;
- 10) пенсионное обеспечение.



Преимущества и недостатки экономических методов

Преимущества

- 1) стимулируется проявление инициативы,
- 2) реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей

Недостатки

- остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию

Социально-психологические методы менеджмента

❖ способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии.

❖ направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

❖ социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия

❖ психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности



Цель социально-психологических методов

познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности.

Различие

Социальные методы

- при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами

Психологические методы

- при помощи психологических - управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе

Цель социологических (социальных) методов

❖ управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п.

❖ В основе социологических методов лежат потребности, интересы, мотивы, цели и т. п.



Социологические методы

- 1. Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами:
 - методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей:
 - методы социального регулирования - для упорядочения общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей, интересов;
 - методы управления нормативным поведением - упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения.
-
- 2. Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями:
 - внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях
 - методы личного примера рассчитаны на эффект подражания
 - методы ориентирующих условий используются для изменения отношения персонала к труду

Цель психологических методов

❖ создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии.

❖ Объектом психологических методов на уровне предприятия является индивид

❖ субъектом - руководитель



Психологические методы

- ❖ 1. Методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости
- ❖ 2. Методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления
- ❖ 3. Методы психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду
- ❖ 4. Методы профессионального отбора и обучения ориентированы на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе.

Преимущества и недостатки социально-психологических методов

Преимущества

- 1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей
- 2) практически не требуются материальные затраты

Недостатки

- 1) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей
- 2) трудно прогнозировать результаты
- 3) Нет универсальных методов. На практике, как правило, они используются в комплексе