

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 8

Методи управління

з навчальної дисципліни

„Теорія прийняття управлінських рішень”

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”
спеціальність 073 „Менеджмент”
рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 8. Методи управління

1. Природа методів. Визначення методів діяльності
2. Структура методів діяльності
3. Класифікація методів діяльності персоналу управління

1. Природа методів. Визначення методів діяльності

Відомо, що обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій у вирішенні приватної завдання знаходиться в прямій залежності від правильного розуміння явищ і процесів більш загального характеру, від методології дослідження, її світоглядних і загальнонаукових основ. Стосовно до нашої роботи, кажучи про методи діяльності персоналу управління, ми повинні попередньо розглянути загальне поняття про методи, що існують в теорії та практиці управління. Дане методологічне положення зобов'язує визначити, що розуміється під управлінням, з'ясувати місце і роль методу в цьому процесі.

Важливе значення має правильне і єдине тлумачення застосовуваних термінів, тому що при термінологічній плутанини неминуча нісенітниця.

Необхідність розібратися в цьому диктується тим, що:

Ми досягаємо особистих цілей, проект підприємства бізнес план використовуючи ті або інші методи. Кожен хоче досягти успіху у своїй роботі.

Для ефективної діяльності ми повинні застосовувати методи, найбільш відповідні цілі, і, отже, їх вибирати, розробляти і вдосконалювати.

В існуючій літературі є різне тлумачення поняття "метод", що впливає на розуміння, наукову обґрунтованість його використання.

Виходячи з цього, пропонуємо спільно досліджувати цю проблему. І почнемо з термінології.

Найбільш використовувани в теорії і практиці управління визначення:

метод - прийом, система прийомів і правил у будь-якої діяльності;

метод - сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретних завдань;

метод - це спосіб досягнення мети.

Ймовірно, прийом це прийом, спосіб повинен бути способом, а метод є методом. У теорії і практиці чіткого визначення не склалося.

Для визначення поняття методу діяльності з'ясуємо його природу - сутність, основні властивості. І перше, що треба зробити - домовитись, що ми розуміємо під управлінням. Під управлінням філософи розуміють одне, економісти - друге, кібернетики - третє ... і так далі. Ми займаємося управлінням персоналом, людьми. Це вимагає конкретності.

Термін "**управління**" передбачає наявність суб'єкта, що управляє, і об'єкта, яким керують. Перший прийнято називати органом управління. Сукупність органів управління в будь-якій фірмі або просто організації являє собою орган управління організацією в цілому або керуючу частину системи управління.

Того, ким управляють, називають об'єктом управління або керованою частиною системи управління.

Керуюча підсистема для досягнення мети організації виробляє методи, способи, прийоми впливу на керовану підсистему.

Сукупність органу управління, керованого об'єкта і каналів зв'язку між ними утворює систему управління.

Система управління утворює внутрішню структуру, матеріальну основу процесу управління. Без цієї системи управління бути не може.

Управління засноване на об'єктивних законах управління цілеспрямований процес впливу органу управління на об'єкт управління шляхом отримання інформації про його стан, прийняття по ній рішення та доведення до виконавців командної інформації з використанням відповідних прийомів, способів, методів управління.

Управління для менеджерів - це організація процесів, що протікають в системі управління, для досягнення мети організації.

Для вивчення місця методу в системі та процесі управління розглянемо взаємозв'язок методів управління в системі категорій теорії управління.

Методи управління є ланкою в ланцюзі: цілі управління, які базуються на законах і принципах управління - методи - прийоми та способи виконання операцій у процесі управління.

Через методи реалізуються управлінські функції, у застосуванні цих методів - основний зміст управлінської діяльності.

Метод складається з прийомів і способів. Прийом - це певна дія, рух. Спосіб - порядок застосування сил і засобів. Наприклад, за столом ми певним прийомом беремо ложку, вилку (засіб для прийому їжі). Для того щоб

прийняти їжу, ми користуємося набором різних прийомів і засобів, тобто діємо за необхідне способом.

А от якщо, прийшовши в гості, ми вирішили ще й сподобатися господарям за столом, то застосовуємо метод. При цьому всі прийоми і способи прийому їжі, ведення розмови, поза, міміка, жести і т. п. взаємопов'язаних однією метою - справити враження. Найчастіше це буває програмно-цільовий метод. У цьому випадку, відповідно до умов обстановки, вимог правил поведення людей у суспільстві прийоми і способи організуються, їм надається спрямованість, певна форма дії.

Таким чином **метод** - це організація прийомів і способів, що забезпечує досягнення мети.

Принципи - це рекомендації, правила, засновані на вимогах об'єктивних законів.

Мета - одна з базових понять у системному підході до виявлення взаємозв'язків категорій теорії управління. Існують різні формулювання поняття "мета". Ми під метою будемо розуміти бажаний результат діяльності окремої людини або всієї організації. Мета, виступаючи передбаченням результату роботи, передбачає вибір засобів її отримання.

Засоби досягнення мети можуть бути різними. Вони залежать від умов, що склалися діяльності, культури персоналу управління, психологічного клімату колективу.

Засоби надають різну забарвлення наступним методів досягнення поставлених цілей. Вони, наприклад, роблять методи аморальними.

Мета в процесі управління впливає на методологію організації управління, організаційну культуру. Відповідно до мети формується механізм управління, будується система управління організацією. На жаль, цього у нас надавалося значення, що не відповідає важливості. Існуюча система управління в СРСР не відповідала проголошується цілі. Багаторазові спроби перебудувати систему управління практично не реалізовувалися, що об'єктивно призвело до кризи всієї системи.

Отже, **метод діяльності** - це внутрішня впорядкованість, узгодженість застосовуваних прийомів і способів для досягнення певної мети. Метод діяльності - це організація прийомів і способів, що базується на вимогах об'єктивних законів розвитку керованого об'єкта.

Розуміючи під керованим об'єктом персонал, треба враховувати необхідні, істотні, стійкі, повторювані відношення між явищами у спілкуванні між людьми, тобто треба враховувати вимоги законів, які керують людиною.

Знання методів доцільної діяльності дозволяє розібратися в усьому кількості відомих конкретних прийомів і способів, надати їм відповідну організацію для досягнення мети.

Кожен з нас осягає на собі вплив методів як зовнішніх властивостей і ознак управлінської діяльності в їх емпіричному, чуттєвому пізнанні.

У філософському плані метод - це явище, що має, природно, свою сутність. Суть методу діяльності виражається в необхідних, стійких, закономірних внутрішніх зв'язках, притаманних прийомів і способів управлінської діяльності у процесі досягнення мети.

Кожне явище має зміст і форму. Методи діяльності характеризуються ще і спрямованістю.

Рефлексивне управління

Поняття **"рефлексивне управління"** введено в теорію і практику більше 30 років тому, проте до цих пір єдність у розумінні не досягнуто. Багато в чому це пояснюється самим феноменом рефлексії, що вивчаються різними науковими дисциплінами, і отриманням відповідних результатів, виходячи з натуралістичного методологічного підходу, який використовують багато з них. Феномен рефлексії пояснює відображення зовнішнього світу через внутрішній світ людини з перетворенням образів в мозку людини, що виникли у минулому або сьогодні.

Людина - суб'єкт реальності свого існування в певному типі буття. Ці типи буття він реалізує в суб'єктивних світах, наприклад, у життєдіяльності (реалізує власні потреби), діяльності (реалізує норми, визначені сферою діяльності), соціокультурному (виконує норми соціуму) і т. д. Розглядаючи суб'єктивні світи людини як онтологічний тип реальності, можна говорити, що в плані впливу на ці світи потрібно трансформувати індивідуальну концепцію - буття людини.

Людина - це біосоціальних духовна система. Результати багатьох досліджень показують, що натхненні (активні) системи принципово відрізняються від біологічних. Одним з основних відмінностей є наявність у них рефлексивності. Сьогодні під рефлексивність розуміється системний принцип, реалізується через функцію самоотраження і саморозгортання системи. З використанням рефлексії людина може підніматися над буденністю і вважати себе чинним в ролі, функції іншої людини чи

організації. Рефлексивність як системний принцип взаємопов'язаний з іншими принципами, наприклад, принципами генетичного розвитку, цінності, матеріального втілення та іншими.

Сенс рефлексивного поведінки полягає в усвідомленні суб'єктом своєї ролі і місця в соціальній системі як активного члена суспільства. Суттєвою перешкодою для реалізації рефлексивного поведінки є складність розуміння соціальних, політичних, економічних процесів в силу їх взаємозалежності і неоднозначності.

Однак найбільшу складність відображення реальності визначає інформаційне поле, що створюється засобами інформації. Людина формується у взаємозв'язку з іншими людьми в соціумі і "управляється" тільки інформацією.

У різних сферах соціальної взаємодії використовуються різні методи прихованого для людини впливу, примусу до необхідного поведінки та дій. До них можна віднести маніпулювання, рефлексивне управління при використанні цих понять як методу. При цьому під рефлексивним управлінням розуміється нав'язування керованого певної стратегії поведінки за рахунок передачі йому підстав, з урахуванням яких останні логічно вибудовують "своє" рішення, зумовлене керуючим.

Будь-які "обманні" руху (провокації і інтриги, маскування, розіграші, створення помилкових об'єктів і взагалі брехня в будь-якому контексті) зумовлюють собою реалізацію рефлексивного управління. Таким чином, у понятті рефлексивного управління відображається загальний підхід до управління людиною з використанням різноманітних прийомів прихованого психологічного примусу його і застосуванням рефлексії як провідного

системоутворюючого психологічного механізму даного управлінського процесу.

Однак варто розрізнити рефлексивне управління і маніпулювання (маніпулятивний вплив). При рефлексивного управління використовуються різні засоби і прийоми для введення людини в оману свідомо і цілеспрямовано. При маніпулюванні використовуються прийоми та засоби прихованого психологічного примусу на несвідомому рівні. Прикладом маніпуляції є деякі психологічні ігри, коли включаються механізми внутрішньоособистісний психологічного захисту і відбувається витіснення істинної мети маніпуляції.

2. Структура методів діяльності

Зміст методу пов'язано насамперед зі змістом об'єктивних законів. Менеджеру необхідно знайти шляхи перетворення вимог цих законів у способи, прийоми впливу на персонал, оскільки виконання вимог цих законів проводиться через людину. Тому методи управління характеризуються не тільки змістом, але і спрямованістю спонукає впливу.

Методи управління є компонентом механізму керування, вони реалізуються за допомогою системи виконання і при цьому набувають організаційну форму. Наприклад, метод відповідальності. Сутність його полягає в наділення учасників процесу управління правами та обов'язками. Визначається відповідальність за дії і за ухилення від прийняття необхідних заходів. Має значення зв'язок відповідальності керівника і підлеглого. Кожен відповідає за своє коло прав і обов'язків.

У змісті даного методу можуть зустрітися вимоги різних законів.

За спрямованості відповідальність може бути: матеріальна, адміністративна, кримінальна, моральна. За формою - особиста, колективна, пряма, непряма.

Другий приклад - ціна . У цьому методі відображені не тільки вимоги закону вартості, а й інших економічних законів. У ціні перехрещуються економічні та політичні проблеми, відображаються вимоги зовнішньої і внутрішньої політики, інтереси оборони держави. Спрямованість ціни виражається в економічному і матеріальному впливі, соціальних і психологічних мотивах.

Організаційна форма ціни може підрозділятися на базисну, номінальну, виробничу, роздрібну і т. д. Ціна - прямий і непрямий фактори поточного і стратегічного впливу. Вплив ціни багатогранно і за змістом, і за формою, і за спрямованістю.

У теорії управління зустрічається поділ методів управління на економічні, організаційні, соціально-психологічні і т. д.

При цьому зіставляються непорівнянні поняття: економічні методи (виділені за принципом утримання методу) та організаційні (виділені за принципом форми). Це приводить до теоретичної плутанини, до неправильних практичних висновків. Такий розподіл відображає різні аспекти одного й того ж конкретного методу управління.

Отже, в кожному методі управління необхідно розрізняти:

зміст (вимоги яких законів він реалізує);

спрямованість (на які мотиви людей надісланий);

організаційну форму.

Людство в процесі розвитку виробило три різних інструменти управління.

Ієрархія - структура організації, де засобом впливу є відношення влади - підпорядкування, тиск на людину зверху. Цей вплив здійснюється примусом, контролем за розподілом матеріальних благ.

Культура - вироблені і визнані суспільством, організацією, окремим колективом або групою людей цінності, соціальні норми, установки, шаблони поведінки, ритуали, які спонукають людину вести себе відповідним чином.

Ринок - це мережа рівноправних відносин по горизонталі, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця. У різних країнах віддається перевагу тому чи іншому механізму управління. Методи доцільної діяльності, як елемент цього механізму, що застосовуються в чітких рамках ієрархічних систем, структурах системи управління.

Зміст методів діяльності

Для успішного застосування методів у діяльності персоналу управління необхідно враховувати загальні й окремі закони управління, закони, властиві середовищі, де відбувається діяльність персоналу управління, і закони, яким підпорядковується об'єкт управління. Об'єктом управління може бути мале підприємство, величезна корпорація, проникла на ринки багатьох країн, економіка країни і сама країна. Спільним елементом всіх перелічених організаційних структур є наявність у них людини. Всі об'єктивні закони реалізуються через нього. Розкрити механізм дії законів на організаційні структури, людини, на методи його діяльності не представляється можливим.

І закони не всі відкриті, і принципи не виділені, а відомі зараз дозволяють зробити загальний висновок - людина є складним об'єктом управління.

Спрямованість методів діяльності

Методи управління по-різному впливають на виробництво товарів і послуг. Як відомо, розроблені різні мотиваційні підходи, що стимулюють діяльність різних людей. Спрямованість методу показує, на яку потребу людини він націлений.

За характером впливу методи управління можна розділити на групи з вираженою матеріальною, соціальною і владною мотиваціями. Кожна група, в свою чергу, включає позитивну мотивацію - стимулювання - і негативну - примус, покарання.

Спрямованість методу пов'язана з метою управління. Якщо мета дії людини, організації, приміром, розбагатіти, отримати щось будь-якими засобами, то спрямованість методу управління може враховувати ниці пристрасті, потреби. Дії беруть аморальний, ці заходи є засобом, кримінальний характер. У цьому випадку метод впливу називають аморальним, кримінальним.

Організаційна форма методів діяльності

Організаційну форму методів управління можуть характеризувати: тип впливу, характеристика впливу, спосіб вироблення впливу. За типом впливу методи можна охарактеризувати як: прямого або безпосереднього впливу, постановки задачі, створення стимулюючої ситуації.

При прямому впливі менеджер визначає порядок дії без будь-яких пояснень. Ця форма ефективна, якщо виконавці самі не можуть знайти рішення, при дефіциті часу, або вони впевнені у знаннях і досвіді керівника.

Ця форма не розкриває творчого потенціалу підлеглих, призводить до пасивності і прихованого протидії. Постановка задачі дозволяє врахувати індивідуальні особливості виконавців, оцінити ситуацію, що склалася.

Створення стимулюючої ситуації повинно приводити до самостійності вибору, пошуку шляхів і способів вирішення завдань.

У характеристиці впливу важливу роль відіграють тимчасові елементи і частота впливу. Розрізняють вплив довгостроковий і короткостроковий, періодично повторюються і поодинокі, стратегічні і тактичні. Роль частоти впливу визначається наявністю у людини трьох видів пам'яті:

- свержкраткосрочной (запам'ятовується інформація зберігається не більше двох годин);

короткочасної (запам'ятовується інформація зберігається від 2-х годин до 2-х діб);

довготривалої (інформація запам'ятовується на тривалий час, а може бути, і на все життя).

Якщо при постановці завдання ви змогли досягти тільки рівня свержкраткосрочной або короткочасної пам'яті, то через деякий час підлеглий просто забуде про неї.

Відзначають наявність п'яти психічних функцій: сприйняття, мислення, відчуття, бажання, враження. Повнота впливу менеджера на ці функції пов'язана з володінням їм технологіями ефективних комунікацій.

У характеристику впливу входять і його організаційні особливості. Вплив може надаватися централізовано або децентралізовано, може носити активний характер втручання в хід подій або супроводжуватися вимушеним.

Організаційну форму характеризує спосіб вироблення впливу: одноособовий, колегіальний, колективний. Одноосібні рішення можуть прийматися швидко, вони можуть бути сміливі та оперативні в часі.

Колективні рішення - усвідомлені усіма, але часто компромісні. Процедура прийняття справді колективного рішення тривала і складна.

Колегіальні рішення приймаються групою фахівців і можуть бути найбільш ефективні.

Організаційні форми методів управління характеризуються використовуваними технічними засобами (методи управління з використанням ЕОТ, засобів зв'язку і т. п.).

Організаційні форми методів управління вимагають відповідності нормам права. Право - специфічний спосіб оформлення керуючого впливу.

Різноманітні організаційні форми дозволяють посилювати дієвість методів управління.

3. Класифікація методів діяльності персоналу управління

На різних рівнях розподілу методів узятий ознака "природи методів". Це дозволило розділити методи діяльності персоналу на методи управління

(керуючих впливів) і методи праці (вироблення керуючих впливів).

Перші спираються на закони управління, другий - на закони функціональної діяльності людини.

На другому рівні методи управління поділяються на методи управління організаціями та методи самоорганізації. Методи праці, в свою чергу, на методи вироблення керуючих впливів і методи вирішення функціональних завдань.

В основу класифікації методів праці покладено існуючий поділ інтелектуальної діяльності на виконавчу (на основі здобутих знань та навичок) і творчу (евристичну діяльність мозку). По своїй логічній структурі творчий і розумову працю з виконавчими функціями однакові і відрізняються лише психофізіологічними властивостями. Творча праця відрізняється від виконавського наявністю етапу пошуку програми, алгоритму рішення задачі.

Результати класифікації показують, що в діяльності персоналу управління використовуються методи управління і праці (роботи). Між цими групами методів існує закономірна діалектичний зв'язок. Пропонований варіант класифікації дозволяє: наочно представити весь спектр використовуваних методів діяльності персоналу управління; здійснювати вибір методів для вирішення функціональних завдань; доповнювати "гілки дерева" в міру розробки нових методів.