

# АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Н. А. Никитенко**

*Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель канд. экон. наук, доц. Н. П. Драгун

В странах с развитой рыночной экономикой административные методы давно превратились в неотъемлемую часть хозяйственного механизма, и нигде не ставится задача заменить их чем-то другим.

*Административные методы* являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях [1, с. 120].

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличает прямой характер

воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Административные методы управления имеют следующие особенности:

- они выражают отношения соподчиненности и действуют не через стимулирование (как экономические методы), а в принудительном порядке;
- эти методы предписывают четкую программу действий исполнителя (задачи, порядок и сроки их выполнения, ресурсы, условия, ограничения);
- они ограничивают свободу выбора исполнителя, за исключением самостоятельности, предоставляемой в рамках полученного задания;
- невыполнение административных предписаний рассматривается как нарушение трудовой дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания [2, с. 102].

Успех использования административных методов управления определяется тем, что применяемое воздействие должно:

- быть правомочным, предельно ясно и четко сформулированным;
- не подавлять активности подчиненных, не сковывать их мелочной опекой;
- учитывать предел загрузки сотрудника, не допуская избыточности адресуемых ему поручений, а также уровень его компетентности;
- не оставлять сомнений в правильности отдаваемого распоряжения;
- не противоречить ранее данным по тому же вопросу указаниям или распоряжениям вышестоящих субъектов управления (если они не противоречат закону);
- подвергаться своевременной корректировке, если отданные ранее распоряжения оказались ошибочными или не совсем удачными [3, с. 298].

Искусство применения методов управления подразумевает поиск руководителем новых возможностей и пристального внимания к отклонениям в функционировании управляемого объекта. Самой распространенной ошибкой является шаблонность и стереотипность методов руководства, в результате чего возникает так называемый эффект накопления погрешностей, или эффект привыкания. Длительное использование одного и того же метода, пусть даже полезного первоначально, постепенно ведет к тому, что управляемый объект адаптируется к нему и утрачивает нужную реакцию на управляющее воздействие. Поэтому только та система управления является эффективной, которая постоянно развивается и совершенствуется на основе использования накопленного опыта.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности.

Главными преимуществами административных методов управления выступают:

- строгая дисциплина производственного и управленческого персонала;
- обеспечение выбранной технологии производства и управления.

Недостатки:

- они не способствуют развитию творческого начала личности;
- приводят к концентрации власти;
- требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации.

Вместе с тем административные меры, подавляя индивидуальную экономическую свободу, вполне оправданы, если они используются в тех случаях, когда максимальная свобода одних субъектов оборачивается тяжелыми потерями для других субъектов и рыночного хозяйства в целом.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собствен-

ности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Никакая организация невозможна без персонала, поэтому, говоря о будущем, мало представлять себе долю рынка, будущие прибыли, открытие новых направлений или филиалов. Важно определиться, с кем организация идет в это будущее, какие требования она предъявляет к идущим рядом, чего она от них ждет. В бизнесе не стоит оперировать категориями «нравственно – безнравственно», важнее категории «эффективно – неэффективно». Любая система, любой подход, будь то дружеские отношения или административное давление, имеют право на существование. Задача в том, чтобы определиться с правилами игры и действовать эффективно. Еще Роберт Оуэн подчеркивал окупаемость вложений в персонал. Армейская дисциплина в компании тоже может быть оправдана, если она не только способствует решению поставленных задач, но и обеспечивает эффективную работу сегодня и в будущем. Задача руководства – установить понятные правила игры.

Поэтому к числу первостепенных требований к руководству персоналом следует отнести:

- доскональное знание подчиненных, их сильные и слабые стороны, творческого и профессионального потенциала, мотивов к трудовой деятельности, желаний, устремлений, потребностей;

- умение привить подчиненным стиль, философию, корпоративные ценности и нормы организации;

- способность постоянно держать в поле зрения достижения и просчеты работников, объективно оценивать из возможности и недостатки;

- готовность содействовать их непрерывному развитию и реализации способностей и сил;

- талант двустороннего общения, облегчающий разъяснение проводимой руководителем политики, выявление причин недовольства и разочарований подчиненных, их нужд [5, с. 220].

В настоящее время необходимо сочетать административные методы управления с экономическими и социально-психологическими.

Необходимо бороться с причинами, а не со следствиями, порождающими низкую отдачу работников. Например, низкая дисциплина персонала может быть следствием недостаточной материальной мотивации или недоверия персонала к решениям, принимаемым руководством. Руководитель может бороться за повышение уровня дисциплины путем усиления требовательности и введения наказаний для нарушителей. Такой подход не устраняет причин, породивших проблему и, естественно, не может дать долговременного положительного результата.

Недостаточная идентификация работника с организацией, с выполняемой работой порождает феномен «внутреннего увольнения», когда человек, не меняя места работы или сферы деятельности, становится пессимистом, не заинтересованным в производительном труде.

Наличие высокой степени бюрократизации в управлении людьми, которое создает недоверие между руководством и исполнителями, снижает уровень творчества. Все чаще возникает вопрос: «Руководитель работает с людьми или только с инфор-

мацией о людях?»). Действительные знания о сотрудниках заменяются их формальным описанием (возраст, образование, специальность, стаж работы, дети, социальные нужды) с активным использованием компьютеризированных систем управления персоналом, которые позволяют иметь и в любой удобный момент получать достаточно полную формальную информацию о каждом работнике. В данном случае у руководителя складывается ошибочное впечатление, что он знает все необходимое для успешного управления персоналом. Однако это не так, поскольку ни одно формализованное описание не способно адекватно создать образ человека.

Недостаточная мотивация людей на достижение целей организации порождает эгоизм и эгоцентризм в их поведении, что ведет к снижению эффективности коллективного труда [4, с. 298–299].

На предприятии следует повышать значение нематериальных стимулов к труду. Например, можно на производственных совещаниях оценивать профессионализм работника путем вынесения благодарности; осуществлять чествование сотрудника в связи с днем рождения или иным значимым событием; вручать памятные подарки, чаще применять меры морального стимулирования публично.

Итак, когда руководство определилось с видением того, как управлять персоналом, задачей становится распространить это видение среди сотрудников. Распространить не формально, как простое доведение информации или руководство к исполнению, а сделать сотрудников единомышленниками, добиться того, чтобы они не просто принимали видение как данность, а разделяли его и действовали в соответствии с этим видением.

Правильное сочетание административных, экономических и моральных стимулов усиливает интерес работников к качественному выполнению своих обязанностей, повышает экономическую стабильность, позволит завоевать новые рынки сбыта, повысить ответственность персонала, улучшить его благосостояние.

#### Л и т е р а т у р а

1. Вершигора, Е. Е. Основы управления / Е. Е. Вершигора, С. А. Ким. – Минск : Выш. шк., 1984. – 280 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 2006. – 320 с.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 630 с.
4. Петрович, М. В. Управление организацией / М. В. Петрович ; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008. – 316 с.
5. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 274 с.