



Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

2. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА





ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ФУНКЦИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА

Функции менеджмента: – это:

- конкретный вид управленческой деятельности, которые осуществляется специальными приемами и способами;
- виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

Основные функции менеджмента:

- планирование,
- организация,
- мотивация,
- контроль.





ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

Назначение функции планирования:

- в процессе управления организацией служит для определения ее целей и наилучших путей их достижения;
- в ходе осуществления этой функции принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей;
- подготовка «к завтрашнему дню», определение того, что требуется и как этого добиться.





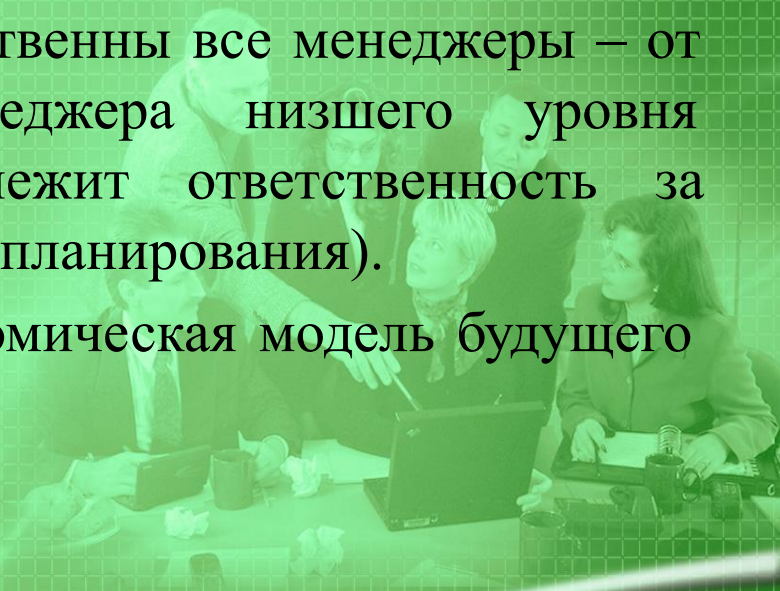
ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Планирование – это функция менеджмента, которую менеджер любого уровня управления реализует ежедневно.

2. Осуществляя планирование, менеджер реально сопоставляет будущие проблемы, возможности и принимает решение, на каком участке следует предпринять наиболее значимые усилия.

3. За качество планирования ответственны все менеджеры – от руководителя организации до менеджера низшего уровня управления. На каждом из них лежит ответственность за выполнение принятого плана (результат планирования).

4. План – сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации.





ТИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

*Примечание: типы планирования определяются в соответствии с уровнями организации, на которых эта функция осуществляется

Стратегическое планирование (высш. уровень) – способ определения долгосрочных перспектив развития и функционирования организации.

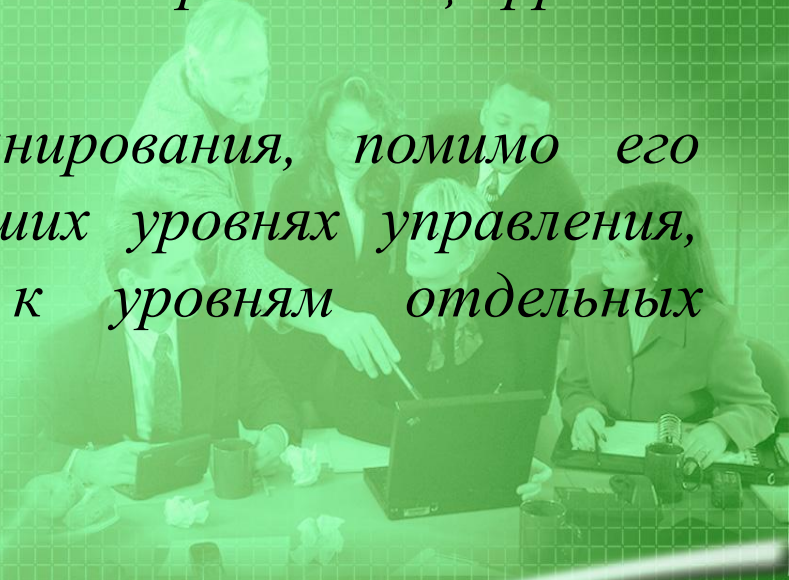
Тактическое планирование (средн. уровень) – определение промежуточных целей и путей достижения стратегических целей и задач; это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Оперативное планирование (нижн. уровень) – текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение корректив в намеченные ранее перспективные планы и графики работ; под оперативным планированием понимают также составление бюджета организации.



ОСОБЕННОСТИ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;
- результаты тактических решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях;
- для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений.





ТИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВРЕМЕННОЙ ОРИЕНТАЦИИ

4 типа планирования:

- **реактивное** (нацеленное только в прошлое);
- **инактивное** (приспосабливающееся только к настоящему);
- **преактивное** (предпочитающее смотреть только в будущее);
- **интерактивное** (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования).

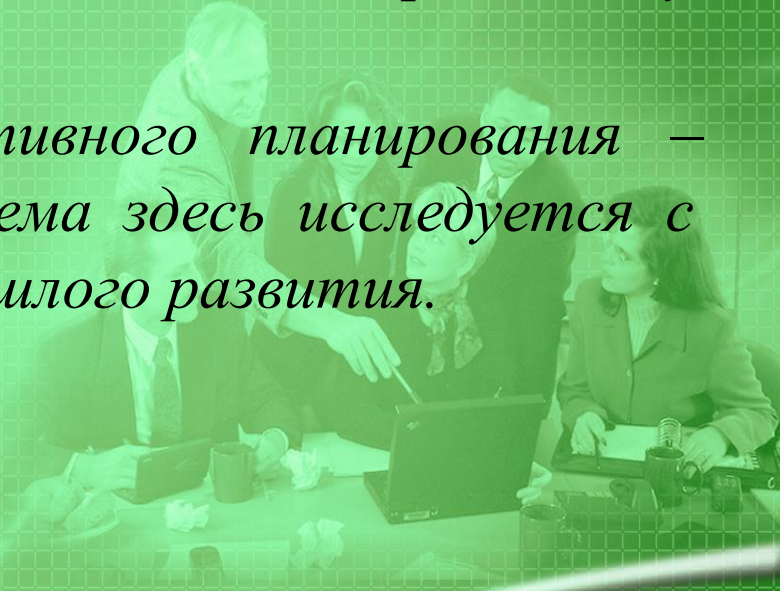




РЕАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Реактивное планирование (возврат к прошлому). Представители реактивного планирования свои идеалы и способ существования находят в прошлом. Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному технологическому обществу.

2. Основной метод реактивного планирования – генетический подход. Всякая проблема здесь исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития.





ИНАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. При инактивном планировании не считают нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем не стремятся к движению вперед. Этот тип планирования предполагает, что существующие условия достаточно хорошие, приемлемые. Удовлетворение настоящим – отличительная черта инактивизма.

2. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении организации достигается естественным путем, автоматически. А значит, главным принципом планирования должно быть правило: «Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей».

3. Руководители-инактивисты не стремятся к каким-либо серьезным изменениям в деятельности своей организации.



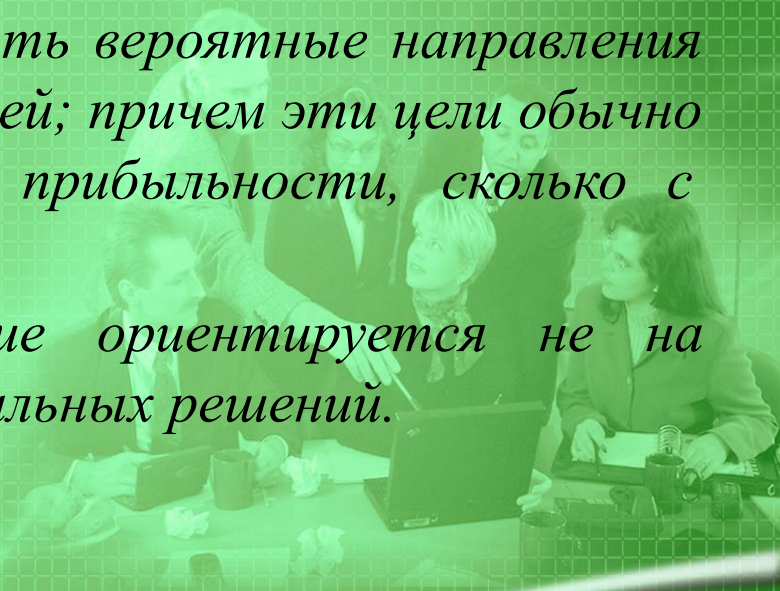
ПРЕАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Преактивное планирование (упреждение) ориентировано в основном на будущие изменения.

2. В противовес инактивному планированию, преактивное планирование предполагает стремление к ускорению изменения, быстрому приближению будущего.

3. Характерна возможность угадать вероятные направления изменений для того, чтобы достичь целей; причем эти цели обычно связывают не только с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

4. Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений.

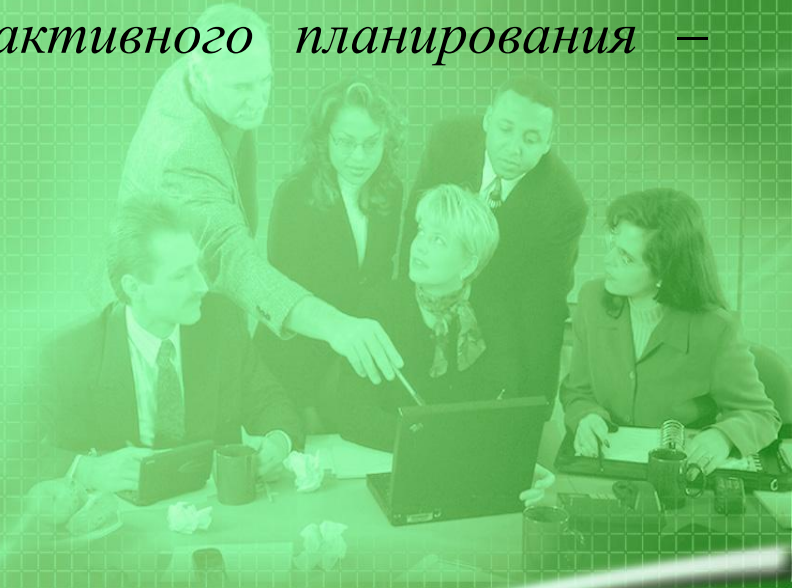




ИНТЕРАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Обладает двумя основными чертами:

- основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;*
- предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации; цель интерактивного планирования – проектирование будущего.*





ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Принцип – руководящее правило, основное положение.

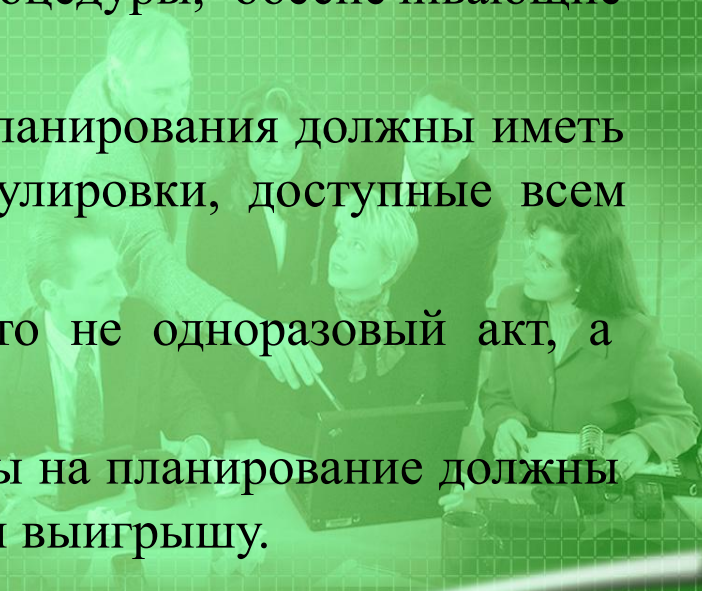
1. **Полнота планирования** – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. **Точность планирования** – при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

3. **Ясность планирования** – цели и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4. **Непрерывность планирования** – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. **Экономичность планирования** – расходы на планирование должны быть соразмерны получаемому от планирования выигрышу.





ЗНАЧЕНИЕ ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Решение проблемы неопределенности в организации.
2. Помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать.

Неопределенность – одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в сложившихся условиях, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.





ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация – это:

- структура системы в системе взаимоотношений, прав, целей, полей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
- процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.





ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Значение функции организации для управления:

- обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности организации;
- нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей;
- позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и *какие* для этого потребуются средства.





ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации, т.е. это осознанное побуждение человека к какому-либо действию.

Традиционный подход к мотивации: сотрудники – это ресурсы, активы, которые следует заставить эффективно работать.

Современный подход к мотивации: целесообразность побуждения сотрудников к достижению личных целей через цели организации.





ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Значение функции мотивации:

1. *Повышение уровня удовлетворенности трудом* (социальный аспект мотивации):

- усиливается отдача трудовой деятельности и оптимизируется система материального стимулирования;
- совершенствуется и обогащается содержание отношений между членами трудового коллектива;
- удовлетворяется потребность в общении, повышается социальный статус личности, формируются ценностные ориентации.



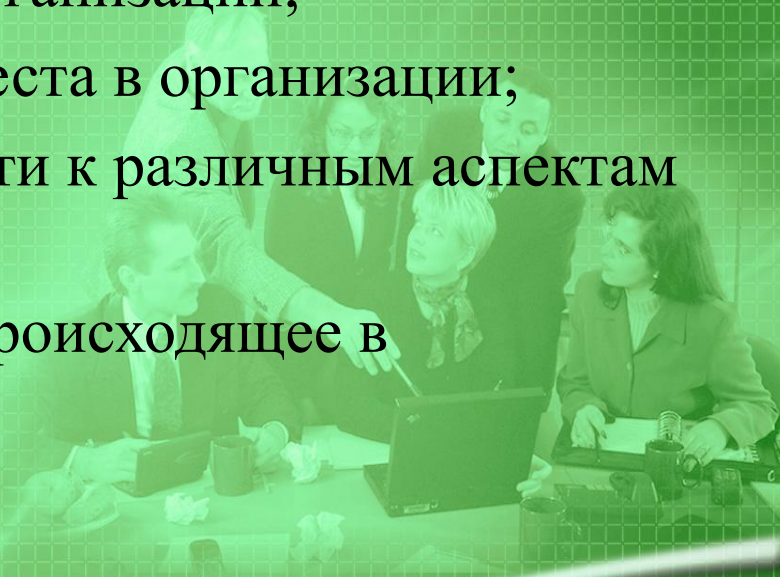


ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Значение функции мотивации:

2. *Повышение заинтересованности персонала в достижении общих целей организации* (консолидирующий аспект мотивации):

- осознанное восприятие целей организации;
- оценка своих возможностей и места в организации;
- развитие чувства принадлежности к различным аспектам деятельности организации;
- личная ответственность за все происходящее в организации.





ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Значение функции мотивации:

3. Развитие творческого потенциала персонала:

- формирование творческого отношения к трудовому процессу (работник имеет возможность самостоятельно выбирать инструментарий для достижения конечной цели);
- личное удовлетворение от хорошо выполненной работы, гордость за плоды своего труда.



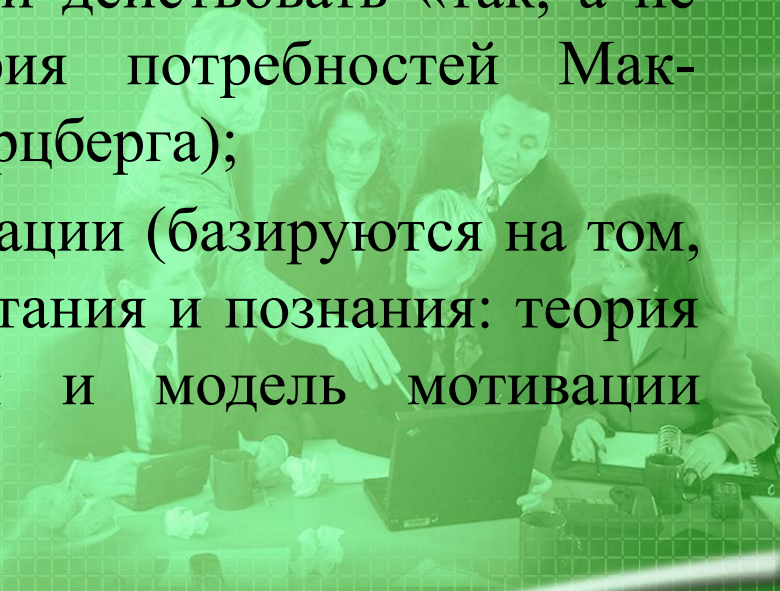


СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Две группы теорий психологического и организационно-экономического направления:

1) содержательные теории мотивации (основываются на идентификации внутренних побуждений (потребностей) личности, которые заставляют людей действовать «так, а не иначе»: теория А. Маслоу, теория потребностей Мак-Клелланда, двухфакторная теория Герцберга);

2) процессуальные теории мотивации (базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера)





СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. МАСЛОУ

5 уровней потребностей по А. Маслоу: 1) физиологические потребности; 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем; 3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.); 4) потребности в уважении; 5) потребности в самовыражении.

Идея: Все потребности можно расположить в виде строгой иерархичной структуры. Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Вывод: Если Вы – руководитель, то Вам **НУЖНО РЕШИТЬ, КАКИЕ АКТИВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ДВИЖУТ ЛЮДЬМИ**. Поскольку со временем потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

Недостатки теории:

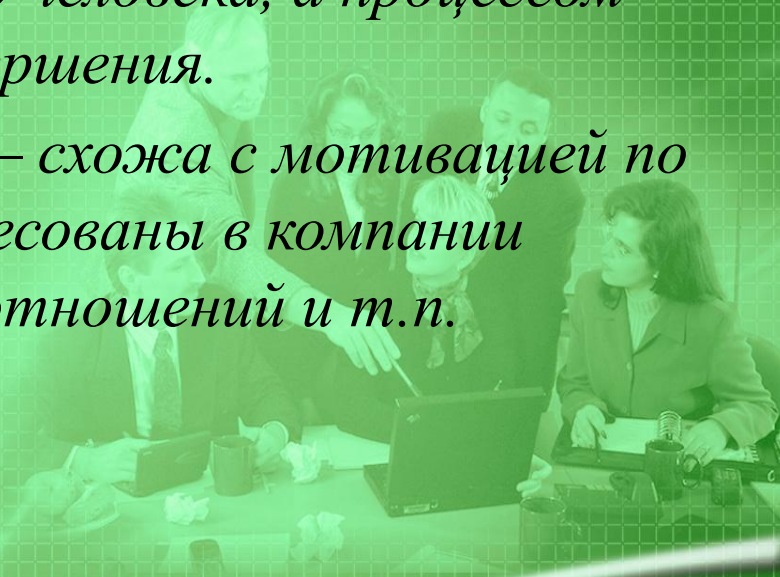
1. Концепция наиважнейших потребностей человека не получила подтверждения.
2. Удовлетворения какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня.
3. Не удалось учесть индивидуальные особенности людей (руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждения).



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Делает упор на потребностях высших уровней:

- 1. Потребность власти – желание воздействовать на людей, потребность к проявлению своего влияния.*
- 2. Потребность успеха – удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.*
- 3. Потребность в причастности – схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.*



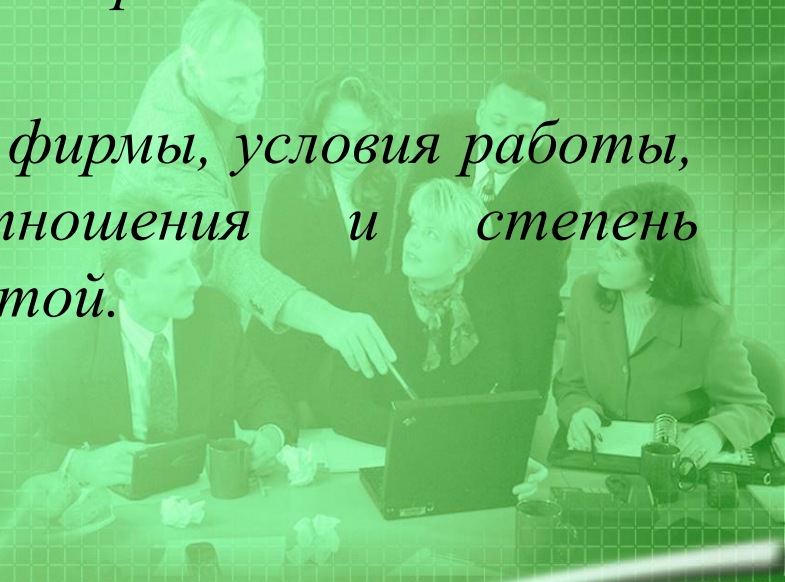


СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

Ф. Герцбергом предложена модель, основанная на потребностях. Он выделяет две категории факторов:

1) факторы мотивации – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста;

2) факторы гигиены – политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой.





ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ

Основная мысль: надежда человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого.

Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события.

Три взаимосвязи в основе теории ожидания:

- 1) затраты труда – результаты;
- 2) результаты – вознаграждение;
- 3) вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).





ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

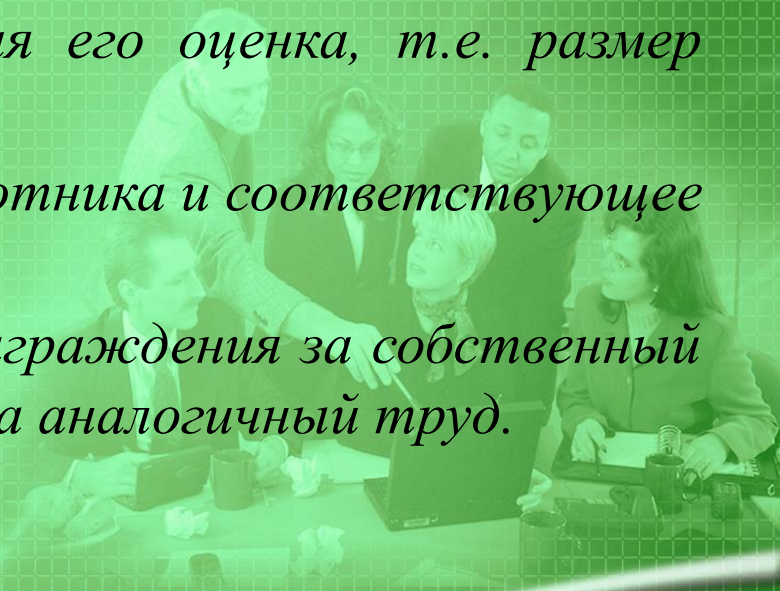
Основная мысль: *дает ответ на то, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижения поставленных целей.*

Работник при формировании своей мотивации исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат такие сопоставления, как:

1) затраты труда и ожидаемая его оценка, т.е. размер вознаграждения;

2) адекватные затраты другого работника и соответствующее им фактическое вознаграждение;

3) сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд.





ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА

Теория Портера-Лоулера включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В модели фигурируют пять элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Идея теории:** Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способности и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. **РЕЗУЛЬТАТНЫЙ ТРУД ДОСТАВЛЯЕТ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ.





ЗНАЧЕНИЕ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

В силу существования различных путей мотивации

МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН:

1. Установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Создать рабочую среду окружения (ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ), которая будет способствовать мотивации сотрудников. Организационный климат оказывает существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые легче воспринимают правила и регламенты организации.

2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников.

3. Активно общаться со своими сотрудниками (чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять, чего от него ждут). Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.



ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

Понятие контроля:

- соизмерение (сопоставление) фактически достигнутых результатов с запланированными результатами (обобщен.);
- вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами) (классич. менедж.).





ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Назначение контроля:

- обеспечивает наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач;
- обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры;
- обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации

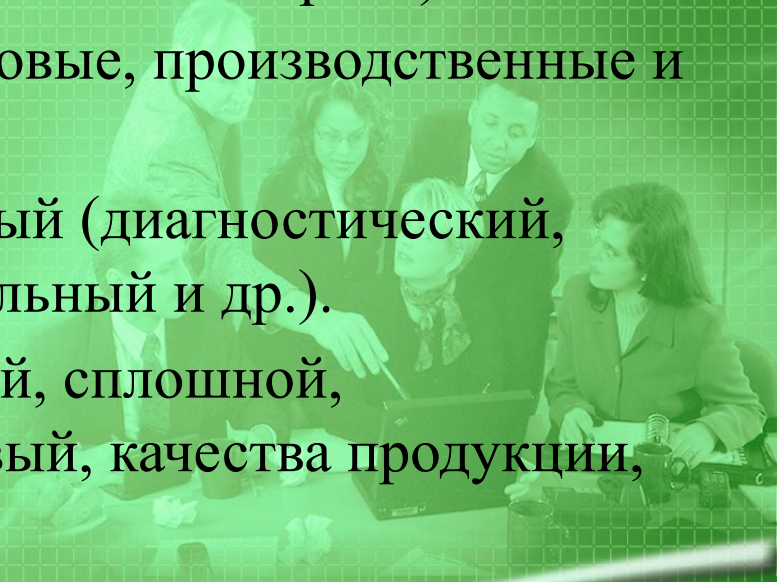
Позволяет получить ответы на вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых идей?



ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ

Технология включает следующие компоненты:

1. Выбор концепции контроля (система, процесс или частные проверки, предмет и цель контроля, контролирующий орган).
2. Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля).
3. Нормы контроля (этические, правовые, производственные и т.п.).
4. Методы контроля (предварительный (диагностический, терапевтический), текущий, заключительный и др.).
5. Объем и область контроля (полный, сплошной, эпизодический, выборочный, финансовый, качества продукции, производительности труда и т.п.).





ТРЕБОВАНИЯ-КРИТЕРИИ КОНТРОЛЯ

1. Гласность контроля – означает, что неперенным условием успешной работы организации (подразделений, сотрудников) является доведение результатов контроля до проверяемых объектов управления.

2. Эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля).

3. Эффективность влияния на людей – выясняется вопрос, какие реакции вызывает применяемая технология контроля: положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда).



ТРЕБОВАНИЯ-КРИТЕРИИ КОНТРОЛЯ (продолжение)

4. Выполнение задач контроля – контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений.

5. Определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

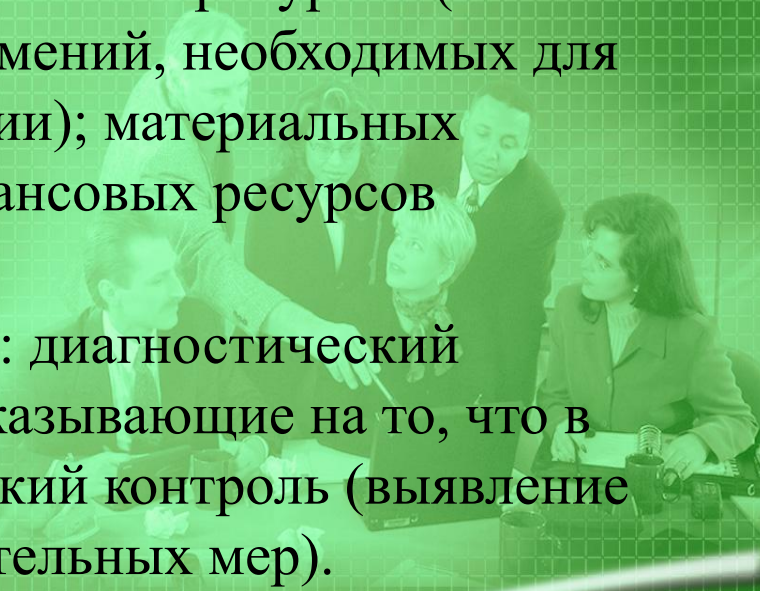
6. Систематичность контроля – оценка управляемой системы должна осуществляться не эпизодически, а систематически присутствовать на всех этапах и уровнях управления.



ВИДЫ КОНТРОЛЯ: ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

1. Предварительный контроль:

- осуществляется до фактического начала работ;
- средством осуществления является реализация определенных правил, процедур и линий поведения;
- используется в трех областях: человеческих ресурсов (анализ деловых и профессиональных знаний и умений, необходимых для выполнения конкретных задач организации); материальных ресурсов (контроль качества сырья); финансовых ресурсов (контроль бюджета);
- два вида предварительного контроля: диагностический контроль (предупреждающие сигналы, указывающие на то, что в организации что-то не так); терапевтический контроль (выявление отклонений от нормы, принятие исправительных мер).

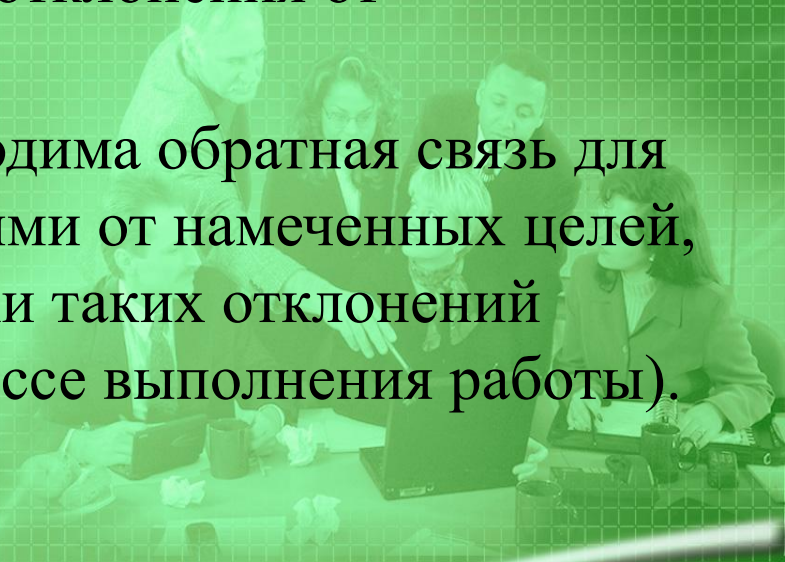




ВИДЫ КОНТРОЛЯ: ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

2. Текущий контроль:

- объект – чаще всего сотрудники;
- прерогатива осуществления – непосредственный начальник сотрудников;
- что дает – позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций;
- условия осуществления – необходима обратная связь для слежения за возможными отклонениями от намеченных целей, а также осуществления корректировки таких отклонений (обратная связь используется в процессе выполнения работы).





ВИДЫ КОНТРОЛЯ: ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

3. Заключительный контроль.

- цель контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем;
- дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем;
- способствует мотивации трудовой деятельности;
- обратная связь используется после того, как соответствующая работа выполнена.

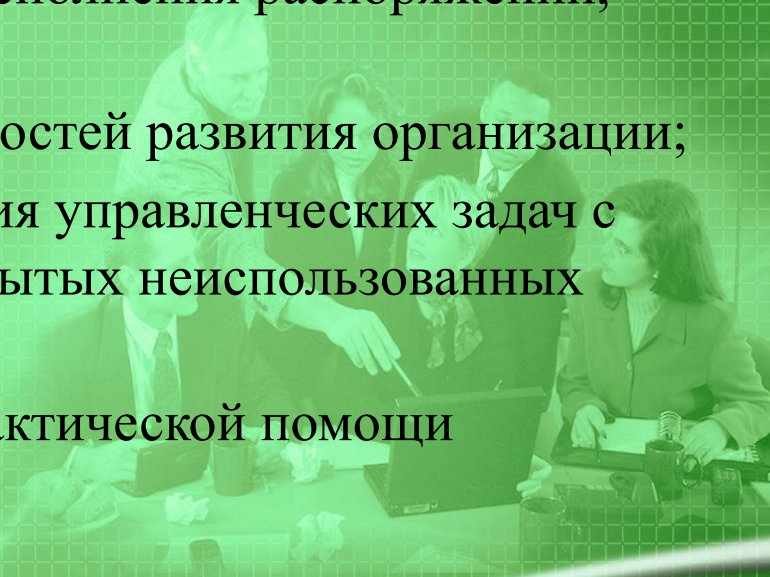




ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫМ КОНТРОЛЕМ

С помощью заключительного контроля можно решить следующие задачи:

- определение фактического состояния развития организации;
- упреждение ошибок и просчетов в процессе осуществления контрольных действий, выявление условий и причин их порождающих;
- оценка качества и своевременности исполнения распоряжений, исходящих от управляющей системы;
- выявление резервов и новых возможностей развития организации;
- выявление позитивного опыта решения управленческих задач с учетом складывающейся обстановки, вскрытых неиспользованных резервов;
- оказание по результатам контроля практической помощи контролируемым.





ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ

Первый этап – установление стандартов:

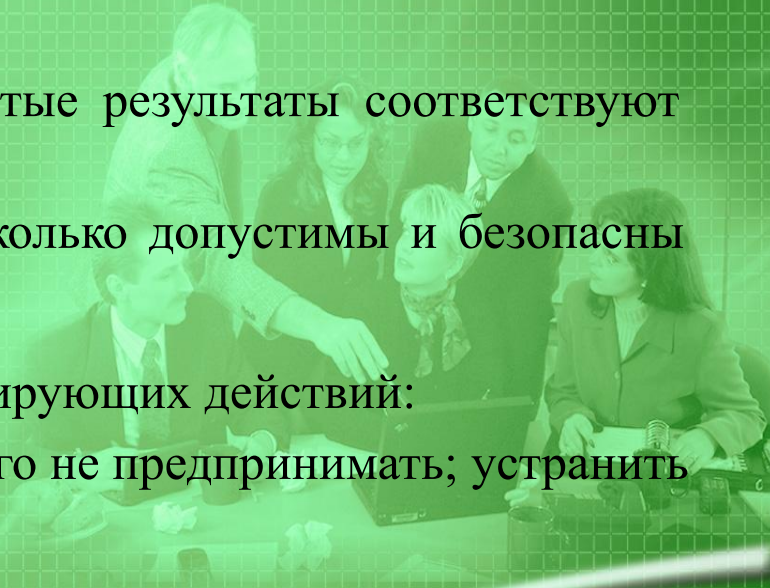
- определение временных рамок и конкретных критериев, по которым оценивается работа (результативность);
- показатели результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

Второй этап – составление достигнутых результатов с установленными стандартами:

- определение того, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям;
- принятие решение по поводу того, насколько допустимы и безопасны обнаруженные отклонения.

Третий этап – принятие необходимых корректирующих действий:

- выбор подходящей линии поведения: ничего не предпринимать; устранить отклонения; пересмотреть стандарты.





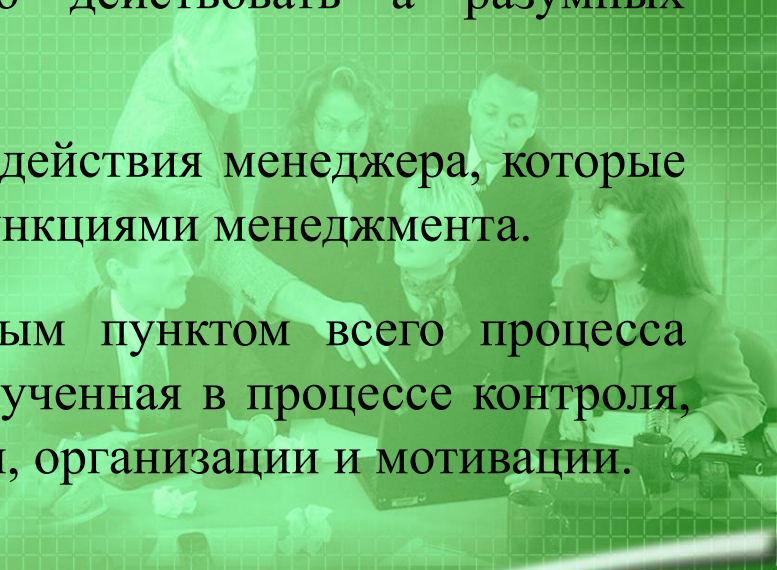
УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

1. Важно получить ответы на следующие вопросы:

- понимают ли сотрудники цели организации?
- обеспечивает ли система контроля существенные, а не тривиальные измерения?
- представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

2. Функция контроля – это управленческие действия менеджера, которые осуществляются одновременно с другими функциями менеджмента.

3. Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. Информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации.



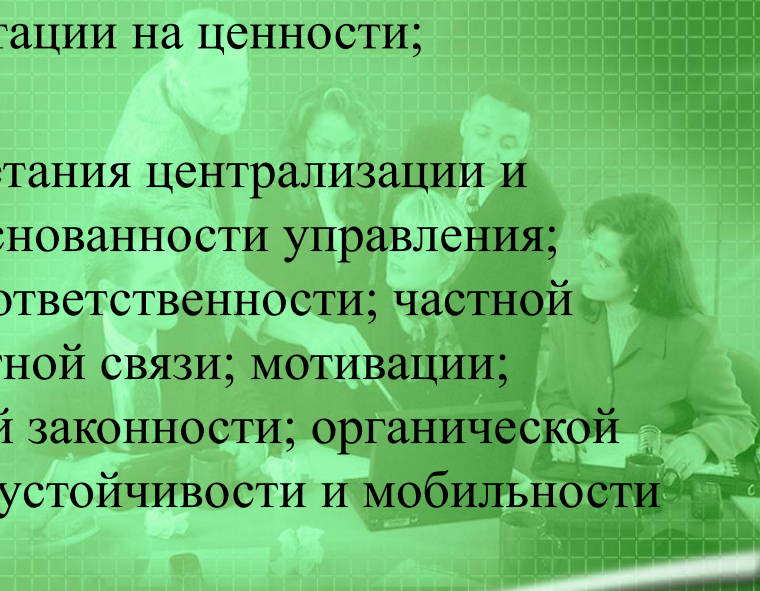


ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Принципы менеджмента – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческой деятельности.

Два вида принципов менеджмента:

- **общие принципы** (применимости; системности; многофункциональности; интеграции; ориентации на ценности; оперативности управления; объективности);
- **частные принципы** (оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении; научной обоснованности управления; плановости; сочетания прав, обязанностей и ответственности; частной автономии и свободы; иерархичности и обратной связи; мотивации; демократизации управления; государственной законности; органической целостности объекта и субъекта управления; устойчивости и мобильности управления).





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП ПРИМЕНИМОСТИ

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в организации сотрудников.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП СИСТЕМНОСТИ

Принцип системности — менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ

Принцип многофункциональности — менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги); функциональные (организация труда); смысловые (достижение конечной цели).





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП ИНТЕГРАЦИИ

Принцип интеграции – внутри системы различные способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне фирмы (организации) может происходить разделение на свои подсистемы.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП ОРИЕНТАЦИИ НА ЦЕННОСТИ

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включён в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, частные услуги, выгодное соотношение цен и т.п.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП ОПЕРАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Принцип оперативности управления – система управления должна быть способна быстро включаться в решение поставленных задач, легко переходить от выполнения одного вида работ к другому, эффективно действовать в изменяющихся условиях.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Общие принципы менеджмента: ПРИНЦИП ОБЪЕКТИВНОСТИ

Принцип объективности – действия менеджера не зависят от воли и желания субъекта и объекта управления; строгое соответствие выводов и оценок объективной реальности; беспристрастность менеджера.



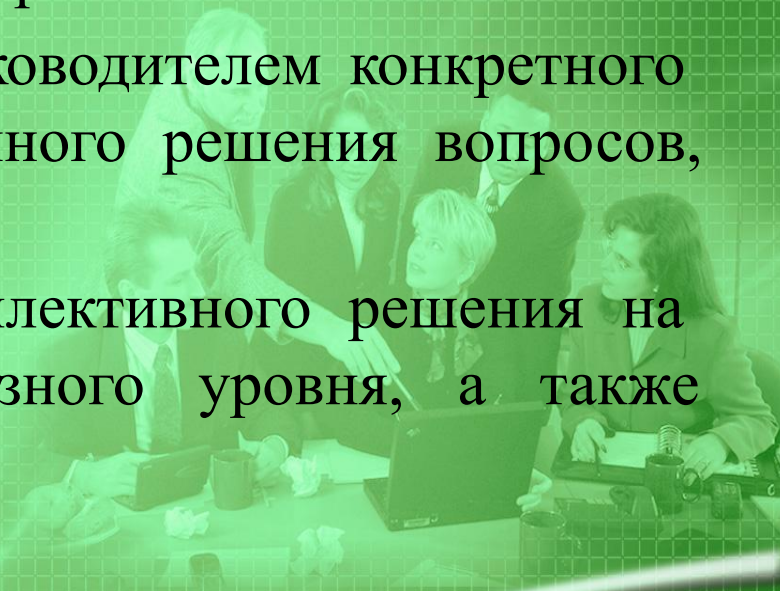


Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ОПТИМАЛЬНОГО СОЧЕТАНИЯ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации – оптимальное распределение (делегирование) полномочий при принятии управленческих решений; основывается на умелом использовании единоначалия и коллегиальности в управлении.

Единоначалие – использование руководителем конкретного уровня управления права единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию.

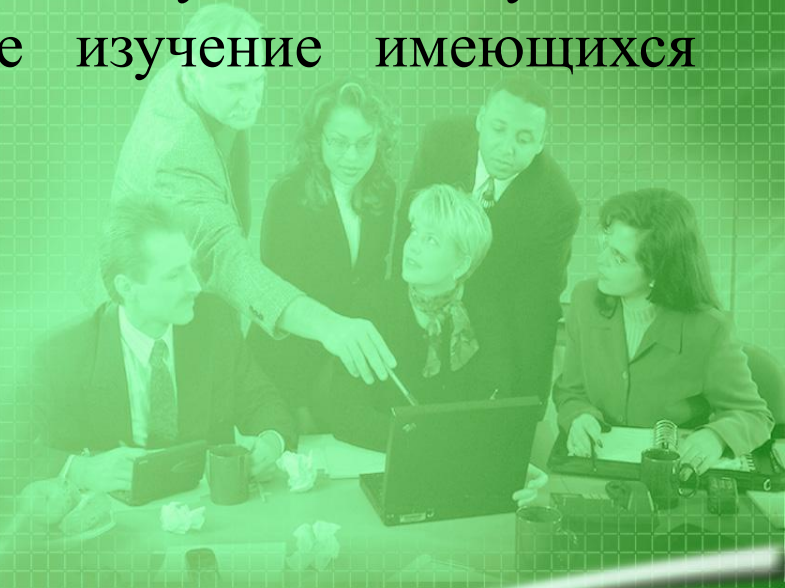
Коллегиальность – выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.





Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП НАУЧНОЙ ОБОСНОВАННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Принцип научной обоснованности управления — осуществление управленческих действий на базе применения научных методов и подходов; принцип означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ПЛАНОВОСТИ

Принцип плановости – установление основных направлений и пропорций развития организации в перспективе; планированием (в виде текущих и перспективных планов) пронизаны все звенья организации.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП СОЧЕТАНИЯ ПРАВ, ОБЯЗАННОСТЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности – каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение; каждый работник в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ЧАСТНОЙ АВТОНОМИИ И СВОБОДЫ

Принцип частной автономии и свободы – все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства.





Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ИЕРАРХИЧНОСТИ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Принцип иерархичности и обратной связи:

– создание многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем руководства следующего уровня; те, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня;

– постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи, т.е. на основе сигналов, выражающих реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие.





Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП МОТИВАЦИИ

Принцип мотивации — чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотивации.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ДЕМОКРАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Принцип демократизации управления – участие в управлении организацией всех сотрудников (в различных формах).





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЗАКОННОСТИ

Принцип государственной законности – организационно-правовая форма фирмы (организации) должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.





Кафедра педагогики и психологии
Челябинского института переподготовки
и повышения квалификации
работников образования

Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ОРГАНИЧЕСКОЙ ЦЕЛОСТНОСТИ ОБЪЕКТА И СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления – осуществление управления как процесса воздействия субъекта управления на объект управления; объект и субъект управления образуют единую комплексную системы, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.





Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП УСТОЙЧИВОСТИ И МОБИЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Принцип устойчивости и мобильности системы управления

- при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений;
- устойчивость определяется качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента к изменениям во внешней среде;
- мобильность – максимально полный учет изменений и требований потребителей продукции и услуг.

