



**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.





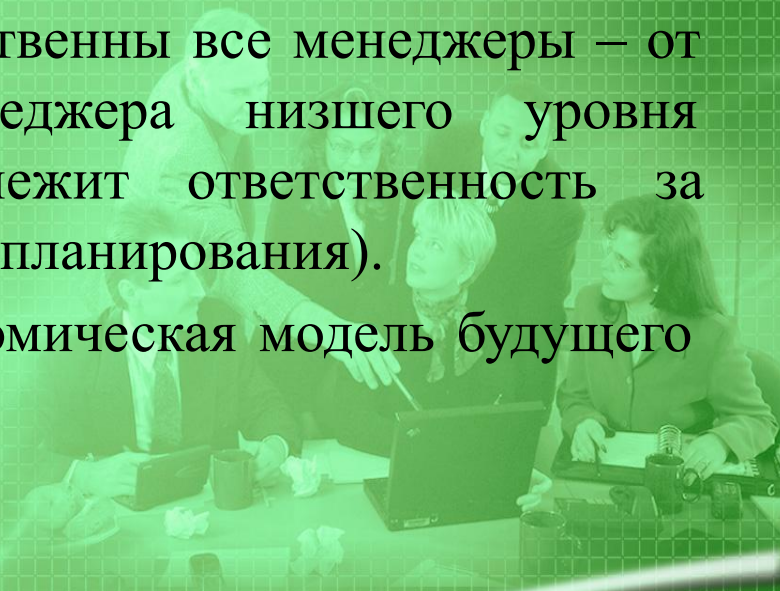
## ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

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.

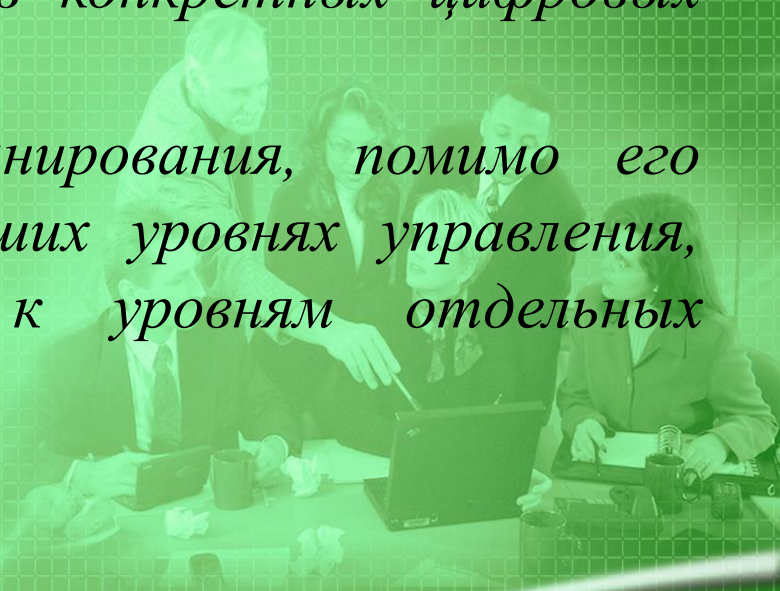
**Тактическое планирование** (средн. уровень) – определение промежуточных целей и путей достижения стратегических целей и задач; это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

**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).

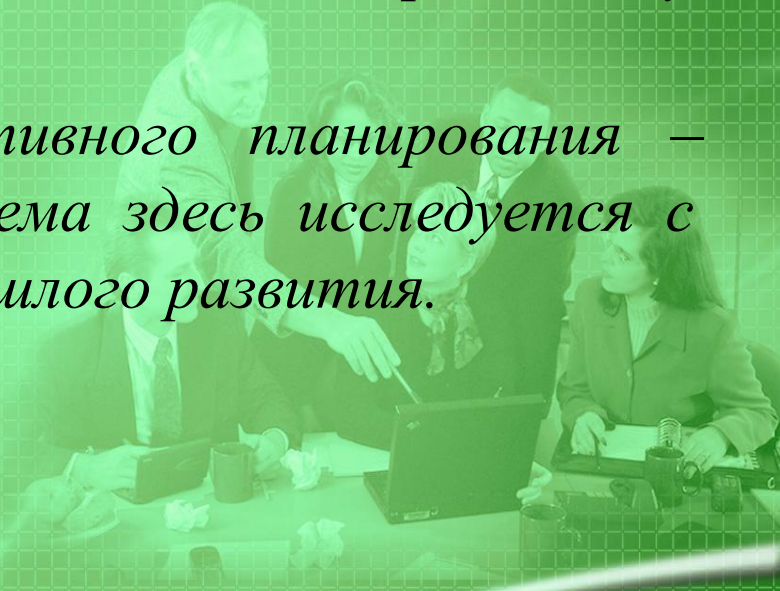




## **РЕАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*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.



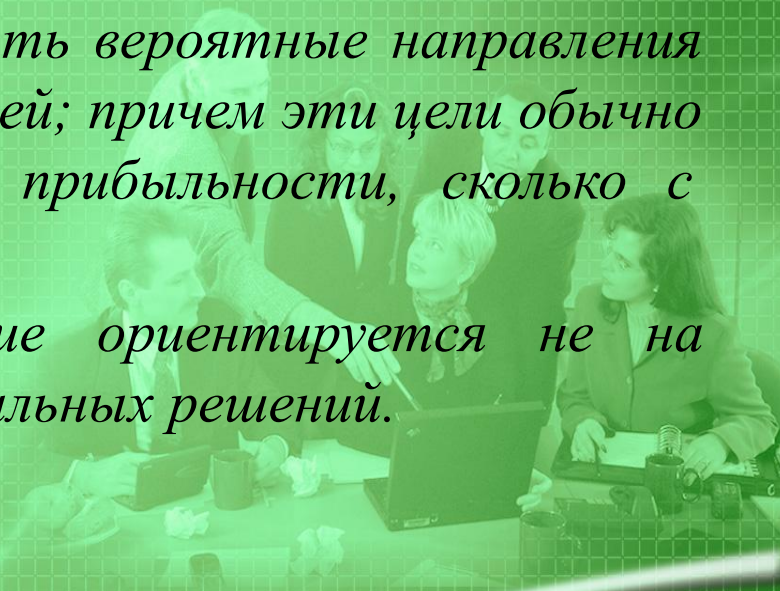
## **ПРЕАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*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.

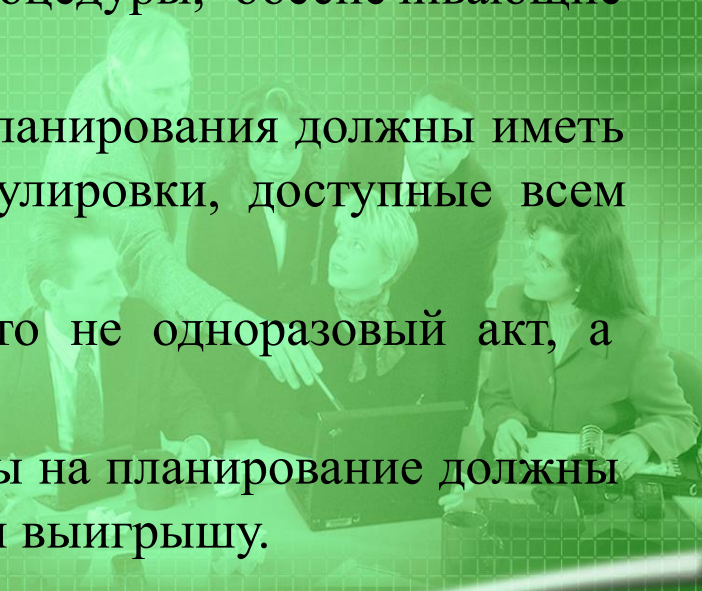
1. **Полнота планирования** – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

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.

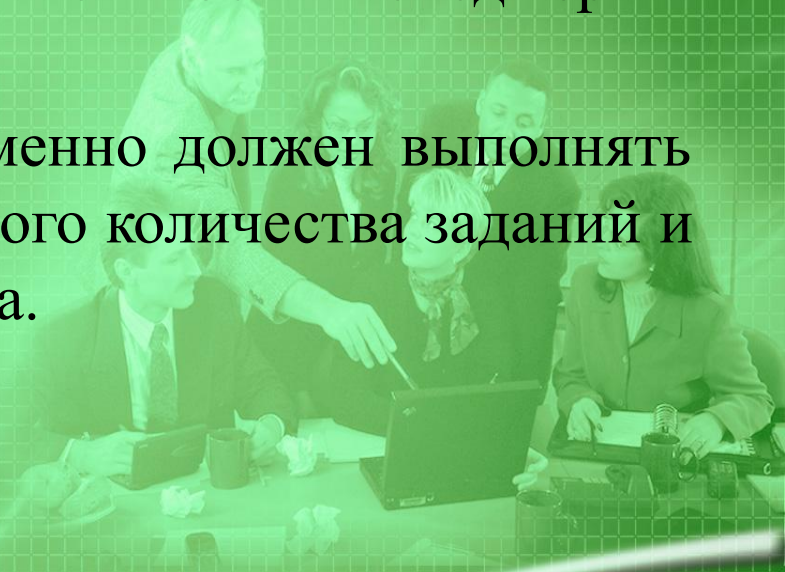




## ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### 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.



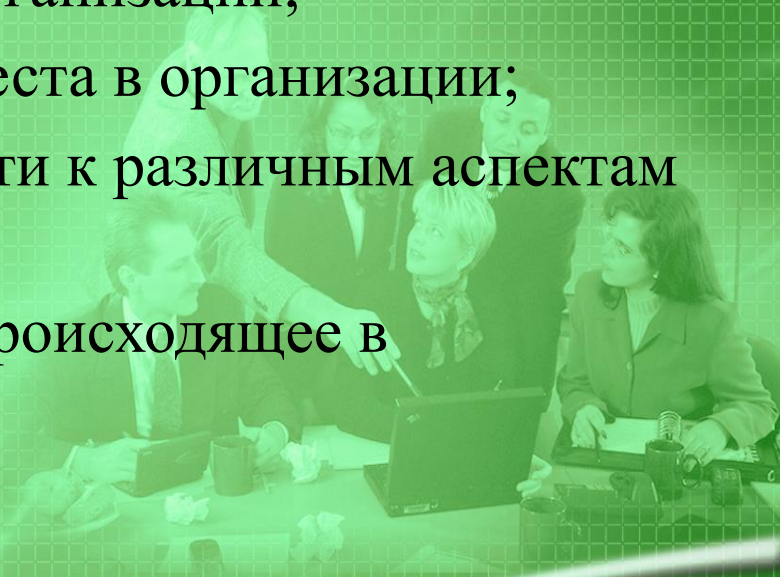


## ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### 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.



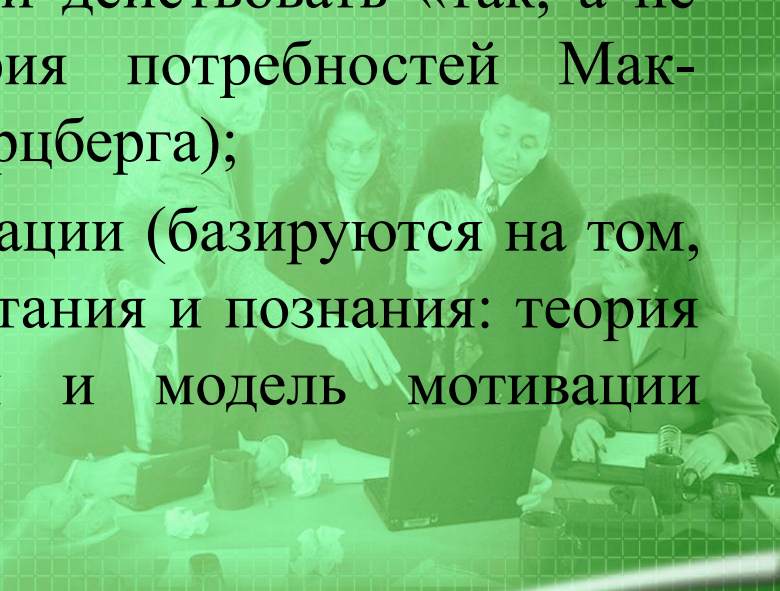


## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

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:**

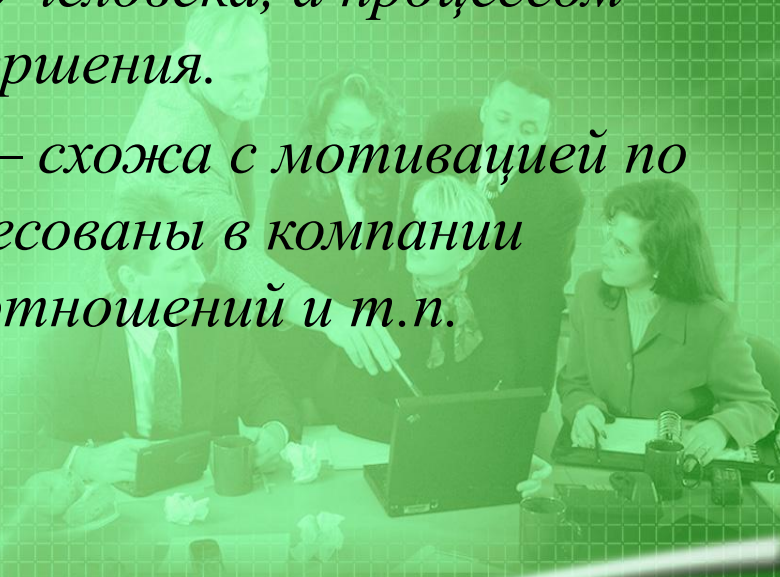
1. Концепция наиважнейших потребностей человека не получила подтверждения.
2. Удовлетворения какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня.
3. Не удалось учесть индивидуальные особенности людей (руководитель должен знать, что предпочитает тот или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



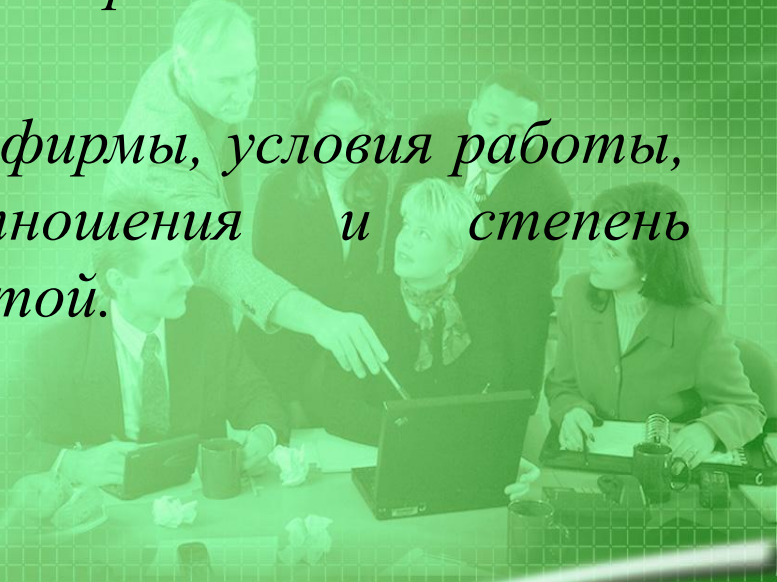


## **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА**

*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**

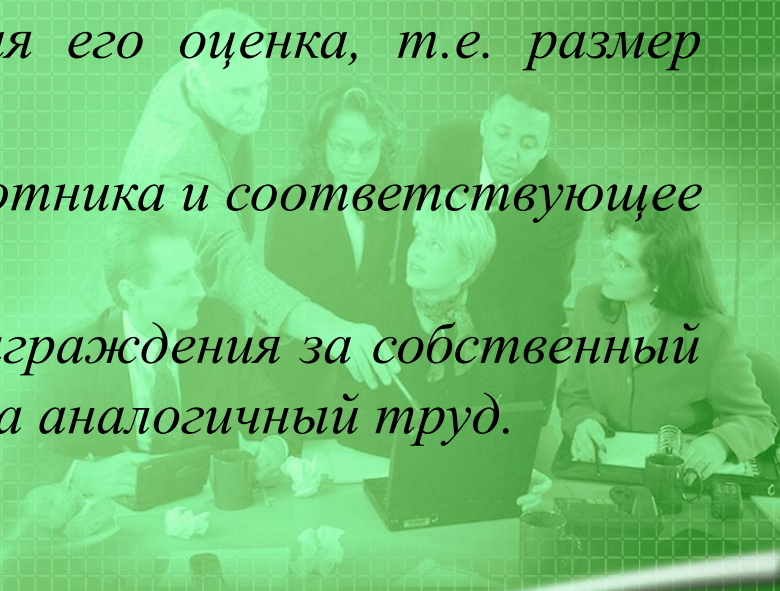
**Основная мысль:** *дает ответ на то, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижения поставленных целей.*

*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.

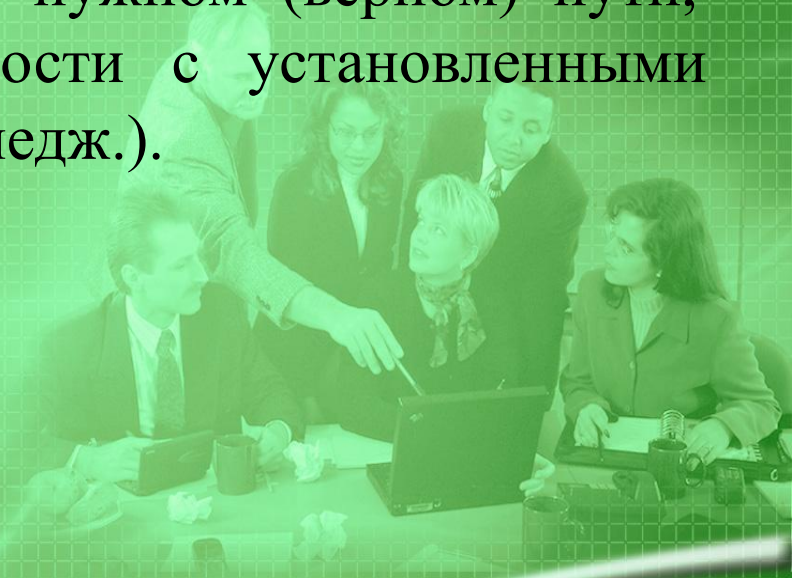
3. Активно общаться со своими сотрудниками (чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять, чего от него ждут). Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.



## 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

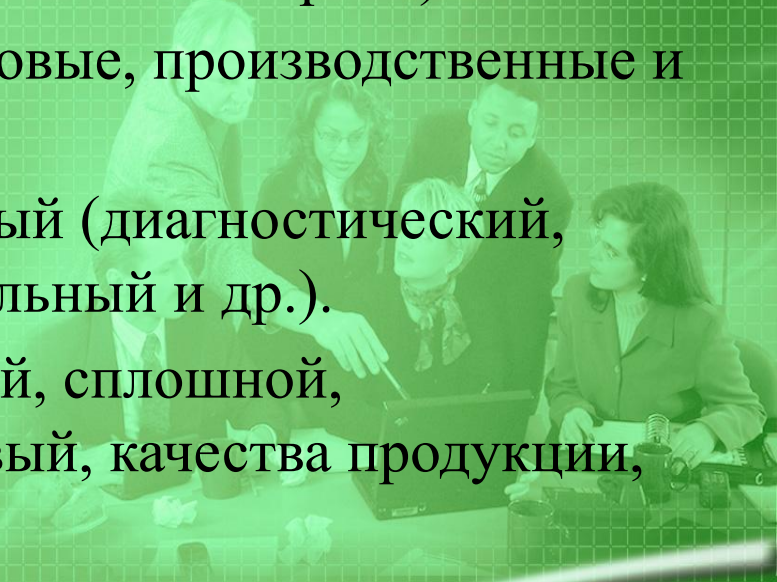
Позволяет получить ответы на вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых идей?



## 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 неизменным 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.

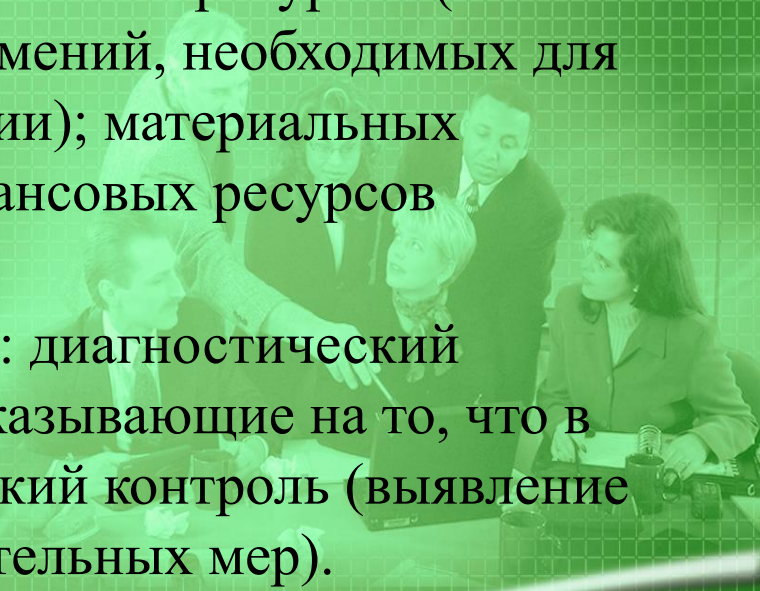




## ВИДЫ КОНТРОЛЯ: ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

### 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).

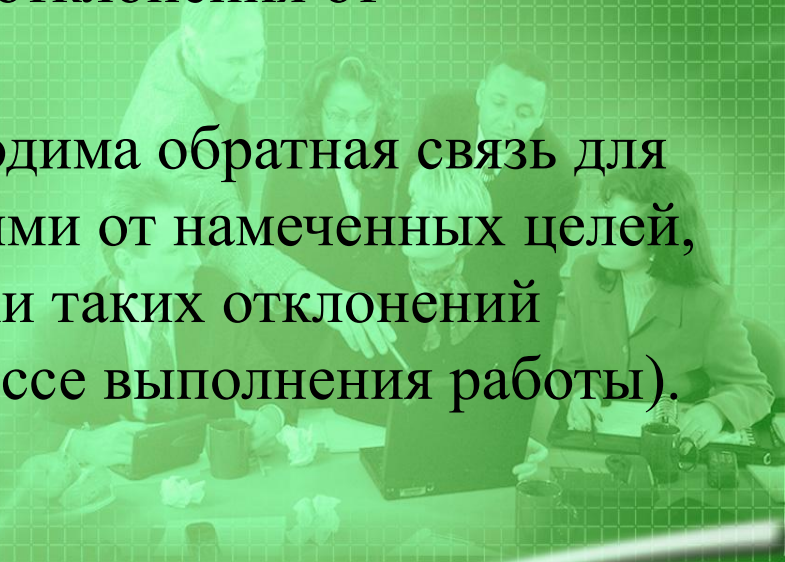




## ВИДЫ КОНТРОЛЯ: ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

### 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.

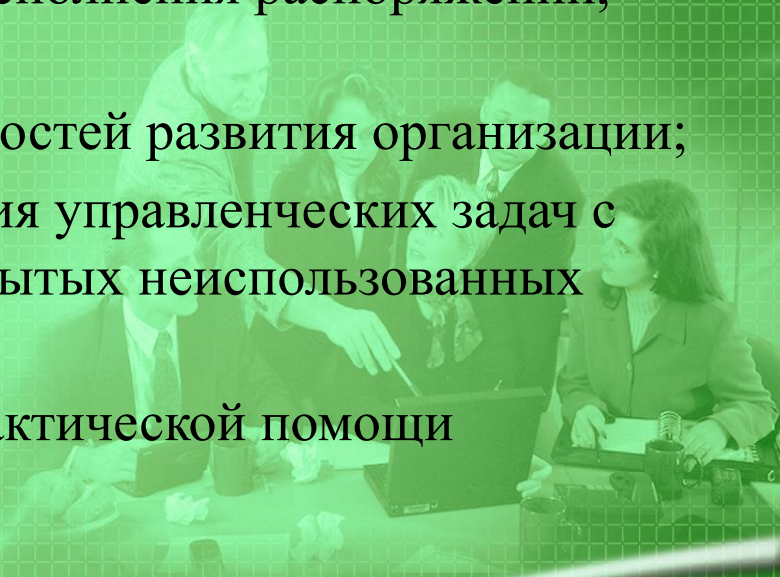




## ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫМ КОНТРОЛЕМ

**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:

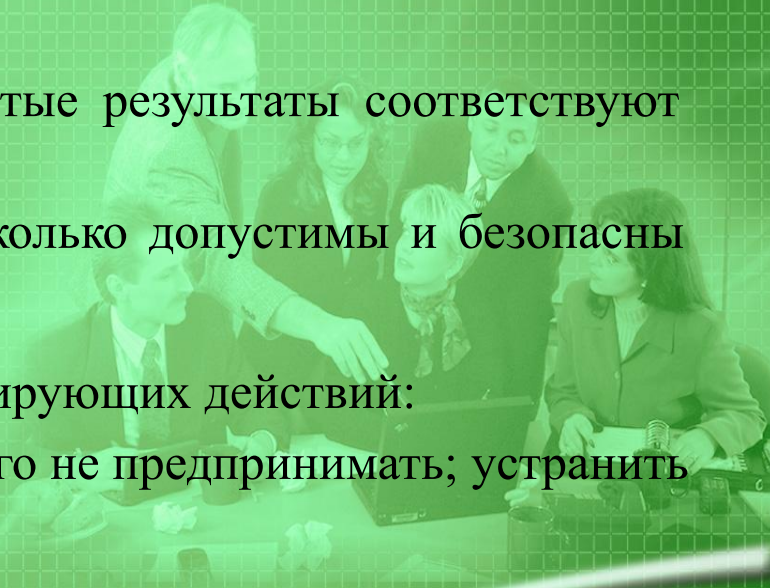
- определение временных рамок и конкретных критериев, по которым оценивается работа (результативность);
- показатели результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

**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.





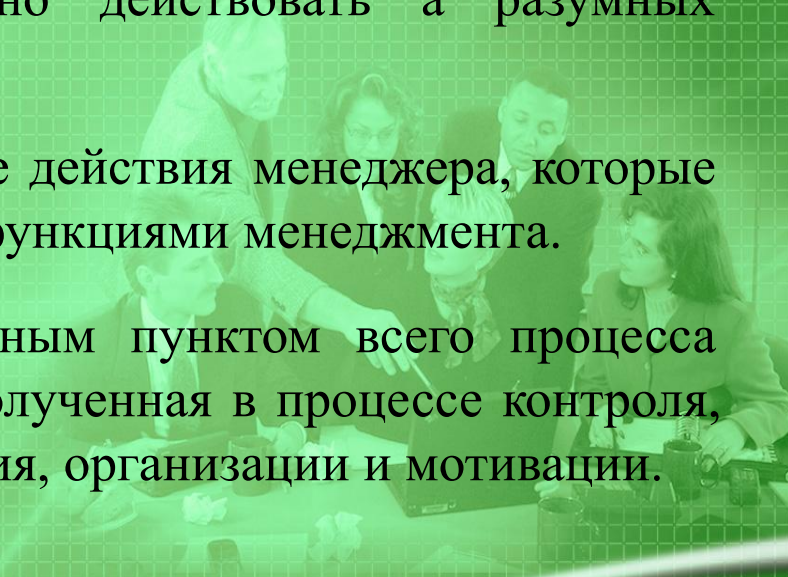
## УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

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.



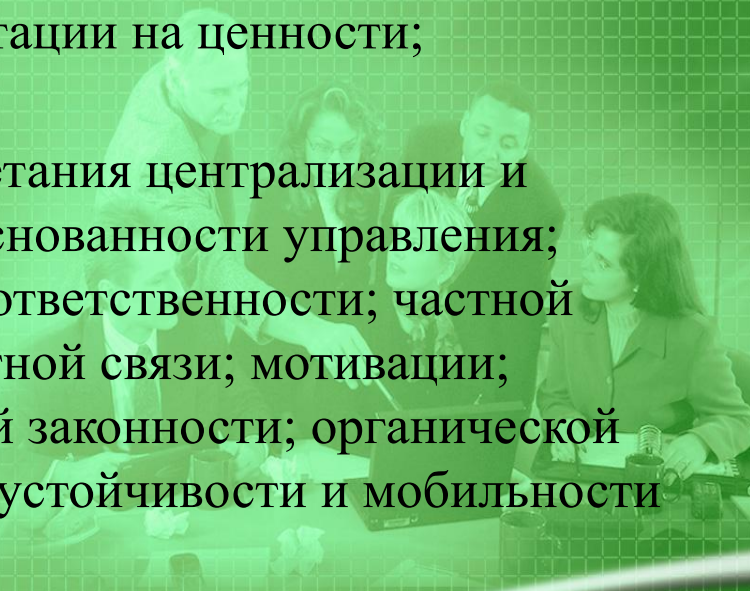


## ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**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.

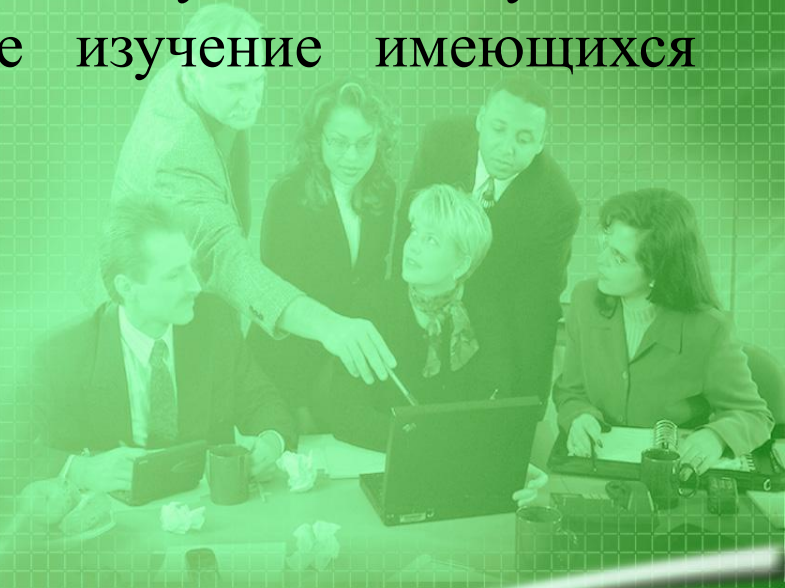
**Коллегиальность** – выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.





## 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.



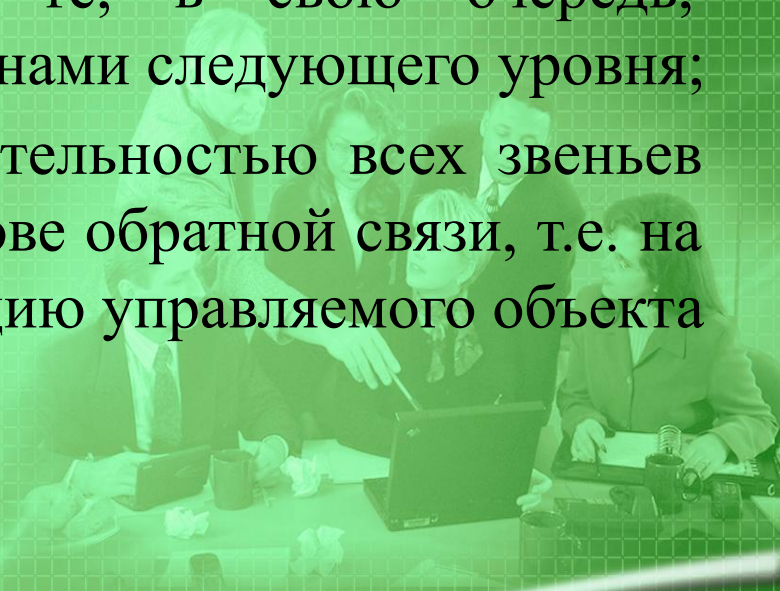


## Частные принципы менеджмента: ПРИНЦИП ИЕРАРХИЧНОСТИ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

### 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.

