

Раздел 1. Методологические основы менеджмента

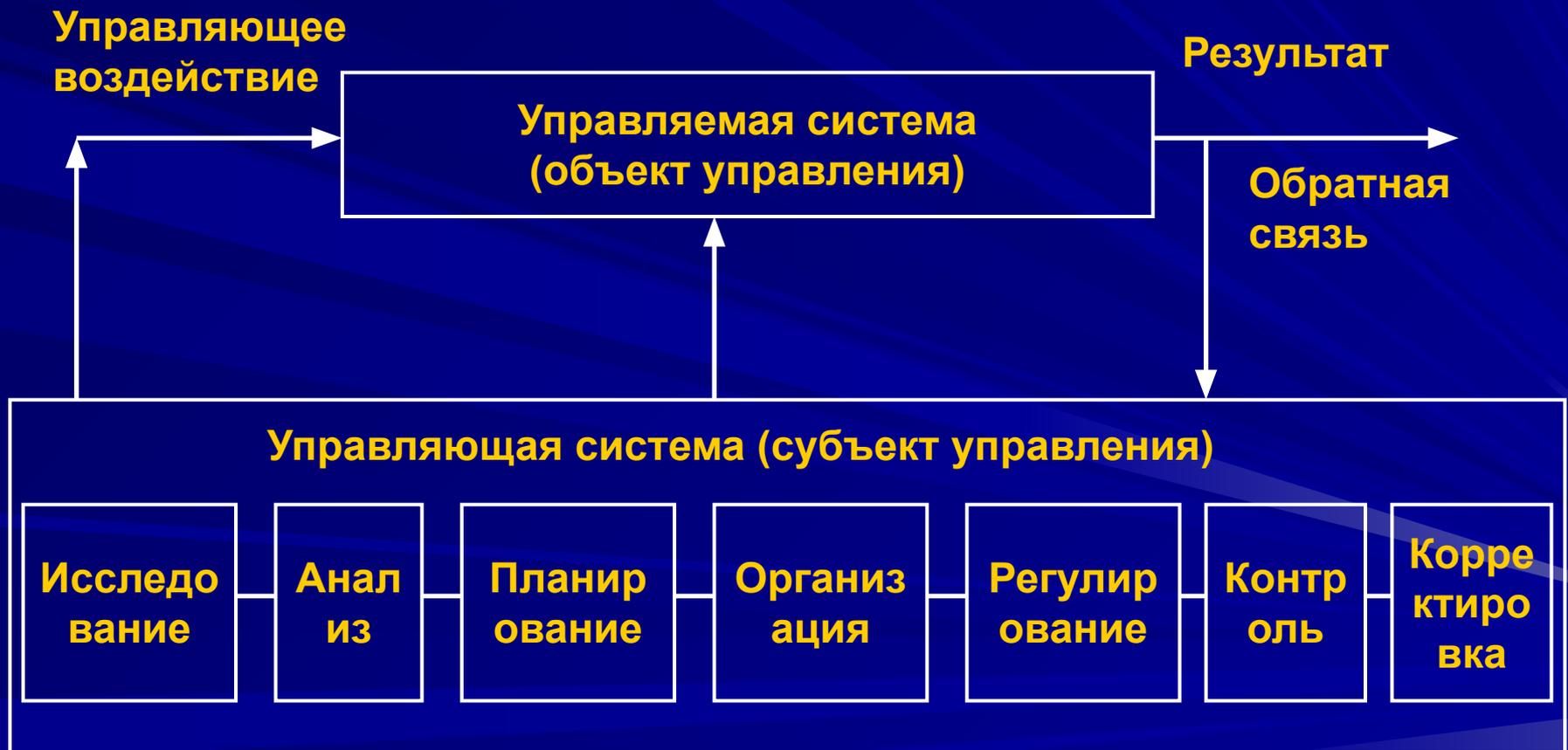
Тема 1. Сущность и категории менеджмента

1.1 Общая теория управления

Основные понятия теории управления.

- **Объект управления** - орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления, получающий импульсы, команды управления и действующий в соответствии с ними.
- **Субъект управления** осуществляет по отношению к объекту управления определенную деятельность, направленную на достижение цели управления.
- **Деятельность управляющего субъекта** по достижению управляемым объектом цели управления предполагает:
 - знания возможностей объекта управления;
 - исследование внешних условий, способствующих или препятствующих достижению объектом управления цели;
 - принятие субъектом управления решений по достижению цели управления на основе анализа возможностей ее достижения у объекта управления и анализа внешней среды.

Процесс управления с позиций общей теории.



Реализация процесса управления.

Управление представляет собой совокупность воздействий на объект, осуществляемых по определенной программе.

Управляющие воздействия - любые воздействия, параметрами которых можно распоряжаться при управлении системой и которые можно изменять для того, чтобы осуществить движение системы в нужном направлении, предпочтительном по сравнению с другими направлениями.

Возмущающие воздействия - воздействия, нарушающие заданные зависимости между входами и выходами машины, агрегата, системы, т. е. нарушающие нормальное функционирование системы.

Алгоритм управления - совокупность правил, по которым на основании переработки информации о цели управления, о состоянии объекта управления, внешней среды, о возмущающих воздействиях вырабатывается управляющая информация о необходимой совокупности управляющих воздействий.

1.2 Закономерности управления различными системами

Система - совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной цели.

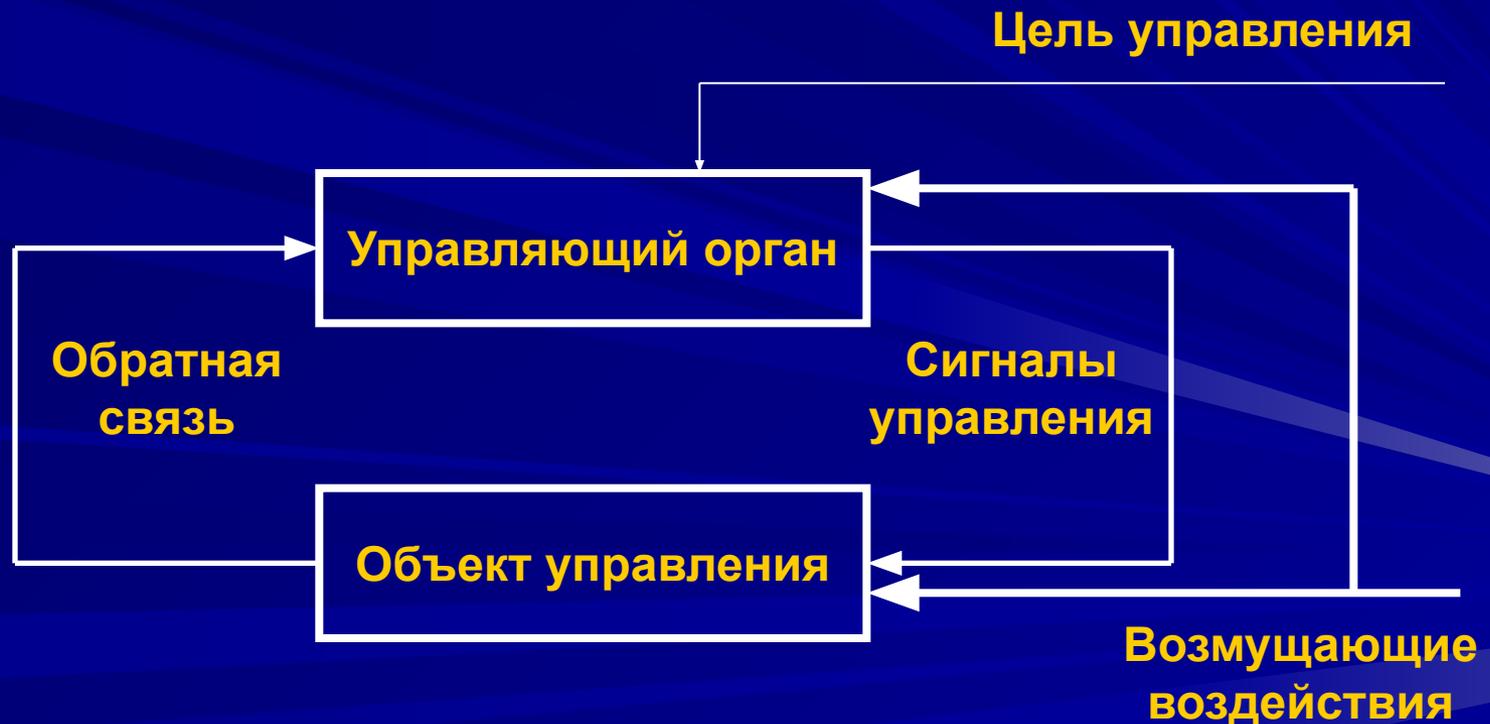
Основные принципы управления различными системами

- Принцип новых задач.
- Принцип системного подхода.
- Принцип первого руководителя.
- Принцип непрерывного развития системы.
- Принцип единства информационной базы.
- Принцип комплексности задач и рабочих программ.
- Принцип согласования пропускной способности различных звеньев системы.
- Принцип унификации.

СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ СИСТЕМАМИ

Система, в которой осуществляется процесс управления, называется *системой управления*.

Обобщенная структура системы управления.



По Р.Л. Акоффу все системы делятся на:

- **детерминированные** (механистические) не имеют собственной цели, их части также не являются целенаправленными (механизмы);
- **анимационные** (одушевленные, организматические) имеют собственные цели (животные, люди);
- **социальные** (общественные) имеют свои цели и состоят из частей, также имеющих свои цели (организации, общества, нации).

Применение детерминированных моделей к организациям

Примером использования детерминированной (механистической) модели к менеджменту организации могут служить заводы **Генри Форда**. В течение некоторого времени механистическая модель производства имела феноменальный успех.

Причины успеха механистической модели:

- Рабочие хорошо справлялись с поручаемыми им простыми, повторяющимися операциями (как механизмы)
- Рабочие были согласны на условия труда, пригодные для машин
- Рабочих можно было заменять, как детали у машины
- Фирмой управляли сами владельцы, обладавшие неограниченным контролем над ней.



Применение анимационных (организматических) моделей к организациям

В 20-30-е годы XX века произошли изменения, сделавшие применение к производству детерминированных моделей все менее уместным. **Эти изменения заключались в следующем:**

- Разнообразие продукции и услуг росло
- Технический прогресс требовал все более квалифицированных рабочих
- Рост значения и возможностей профсоюзов и социальной защищенности работников
- Разделение управления и собственности

Примеры анимационных моделей:

- Военные организации.
- Учреждения правительственной бюрократии.
- Деспотические корпорации.

Применение социально-системных моделей к организациям

Социально-системная модель организации должна обладать следующими характеристиками:

- Это - **демократическая организация**, в которой каждый сотрудник заинтересован в конечной цели, имеет свой голос при решении вопросов, любой менеджер подчиняется коллективной власти.
- Организация основывается на **внутренних принципах рыночной экономики**, когда каждая часть организации может покупать и продавать по своему усмотрению необходимые продукты и услуги. Высшая власть может вмешиваться в решения, но должна компенсировать потерю дохода или увеличение издержек.
- Непрерывное слежение за **окружающей средой** для обнаружения произошедших изменений, которые могут произойти и которые потребуют адаптации организации

1.3 Методологические основы менеджмента

Категории менеджмента – фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессе управления организацией.

Основные категории менеджмента:

- система управления
- объект и субъект управления
- связи и отношения
- внешняя и внутренняя среда
- структура и технология управления
- человеческий фактор
- эффективность управления



Взаимосвязь категорий менеджмента



Система управления – совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих функции, методы, и технологию управления для достижения заданной цели.

Структура системы управления – форма организации элементов системы, взаимосвязанных друг с другом и обеспечивающих целостность системы.

Технология управления – приемы. Способы и порядок выполнения управленческих функций, операций и процедур.

Закономерности менеджмента – объективные, существенные и систематически повторяющиеся взаимосвязи между категориями управления.

Принципы менеджмента – устойчивые правила, определяющие требования к системе, структуре и организации управления.

Функции менеджмента – специализированные виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Методы менеджмента – способы, приемы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Цель управления – желаемое состояние объекта управления в будущем

Функции целей:

- организующая
- мотивирующая
- контролирующая



Деятельность - процесс достижения результата или цели

Средства достижения – предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Эффективность управленческой деятельности – достижение целей и задач управления на основе рационального использования ресурсов.

Система управления организацией



1.4 Научные определения менеджмента и его аспекты

Менеджмент (от англ. management) – управление, руководство (лат. manus – рука)

На основе научного подхода менеджмент сформировался на Западе в конце XIX-начале XX вв., его родиной принято считать Америку.

Менеджмент – профессионально осуществляемая деятельность по руководству и управлению объектом для достижения поставленных целей

Цели менеджмента - получение прибыли путем эффективного использования ресурсов организации. Реализация целей достигается «чужими руками» (*М.Фоллетт*)

А.Файоль: «Управлять-значит вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможностей из имеющихся ресурсов»

**Менеджмент ≠
Управление**

Многоаспектность менеджмента:

- **вид практической деятельности** – сфера приложения труда, вложения средств;
- **область научного знания** – сфера теоретических и прикладных разработок и исследований, область изучения как учебной дисциплины;
- **совокупность менеджеров** – категория лиц, профессионально подготовленных к управленческой деятельности;
- **философия и идеология бизнеса** – система мировоззренческих основ (ценностей, убеждений, взглядов, идей), симбиоз интуиции, профессионализма, и творчества, особый дар, продуктивный сплав таланта, навыков и способностей, позволяющих трактовать менеджмент как искусство управления.

«Генеалогическое дерево» менеджмента



Многоаспектность менеджмента позволяет рассматривать его в широком контексте, разделяя по следующим признакам:

1) по уровням управления	<ul style="list-style-type: none">• топ-менеджмент• мидле-менеджмент• ловер-менеджмент
2) по формам собственности	<ul style="list-style-type: none">• коммерческий• некоммерческий
3) по сферам деятельности	<ul style="list-style-type: none">• производственный• финансовый• рекламный
4) по содержанию деятельности	<ul style="list-style-type: none">• общий• функциональный• отраслевой

1.5 Менеджмент, как искусство управления, вид деятельности и аппарат управления

Менеджмент, как искусство управления

Ф.Тейлор говорит, что «Менеджмент – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешёвым способом».

Искусство менеджмента заключается в использовании накопленного опыта и приобретённых знаний творчески на практике. Это требует определённого природного дара, таких людей называют лидерами. Менеджер должен тонко чувствовать всё, что происходит вокруг и уметь увлечь за собой и направлять подчинённых. Поэтому существенно то, что он помимо развитой интуиции, воображения, определённых знаний и так далее, должен обладать организаторскими способностями.

Методы искусства управления

- **Метод Сократа.** В искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода Сократа. Он заключается в том, что свою мысль вы расчленяете на маленькие звенья, и каждую подаете в форме вопроса, подразумевающего короткий, простой и заранее предсказуемый ответ.
- **Метод трех раундов.** Модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей. В первом раунде вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая, таким образом, его положительные реакции. Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант - лучший, нужно согласиться с ним.
- **Метод Штирлица.** Во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть" ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав.
- **Метод «лягушка в сметане».**

Менеджмент, как вид деятельности

Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления.

Впервые состав управленческих функций был предложен **А. Файолем**:

"Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

В современной специальной литературе рассматривается множество функций менеджмента, например:

- прогнозирование,
- целеполагание,
- планирование,
- организовывание деятельности,
- мотивирование персонала,
- контроль,
- учет и анализ.

Менеджмент, как аппарат управления

Аппаратный подход к менеджменту фокусирует внимание на структуре и связях между звеньями и уровнями управления, на полномочиях и ответственности работников, занимающих различные позиции (должности) в аппарате.

Процедура построения структуры предприятия, как правило, включает следующие основные этапы работ:

1. Анализ внешней среды, миссии, стратегии и технологии предприятия и определение наиболее подходящей структуры (бюрократической, адаптивной или смешанной) с учетом величины предприятия.
2. Анализ технологии производства, выделение видов работ и технологических процессов, которые требуют специализации исполнителей и соответствующего оборудования.
3. Организация специализированных подразделений для выполнения отдельных видов работ и технологических процессов — разделение труда по горизонтали.
4. Организация штабных подразделений для выполнения функций по обслуживанию и консультации линейных подразделений.
5. Определение количества уровней управления с учетом оптимальной цепи команд.
6. Интеграция — установление взаимосвязи между подразделениями по вертикали и по горизонтали для обеспечения единства усилий всех подразделений для достижения целей предприятия.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение работ.

Полномочия делятся на:

- **Линейные полномочия** — это полномочия, которые передаются от начальников к подчиненным и непосредственно связаны с основной производственной деятельностью, направленной на создание продукции и оказание услуг.
- **Штабные полномочия** — это полномочия консультативного и обслуживающего аппарата (штаба), который, в основном, создается для помощи линейным руководителям в принятии решений.

Штабные полномочия могут иметь широкий диапазон:

- рекомендации;
- обязательное согласование принимаемого решения со штабным специалистом;
- параллельные полномочия (требование двух подписей на документе — линейного руководителя и штабного специалиста);
- функциональные полномочия (штабной специалист, например, юрист на заводе или бухгалтер может приостановить выполнение решения линейного руководителя).

1.6 Управление организациями как социально-экономическими системами

Организация (от позднелат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Основные составляющие любой организации:

1. **люди**, входящие в данную организацию;
2. **задачи**, для решения которых данная организация существует;
3. **управление**, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

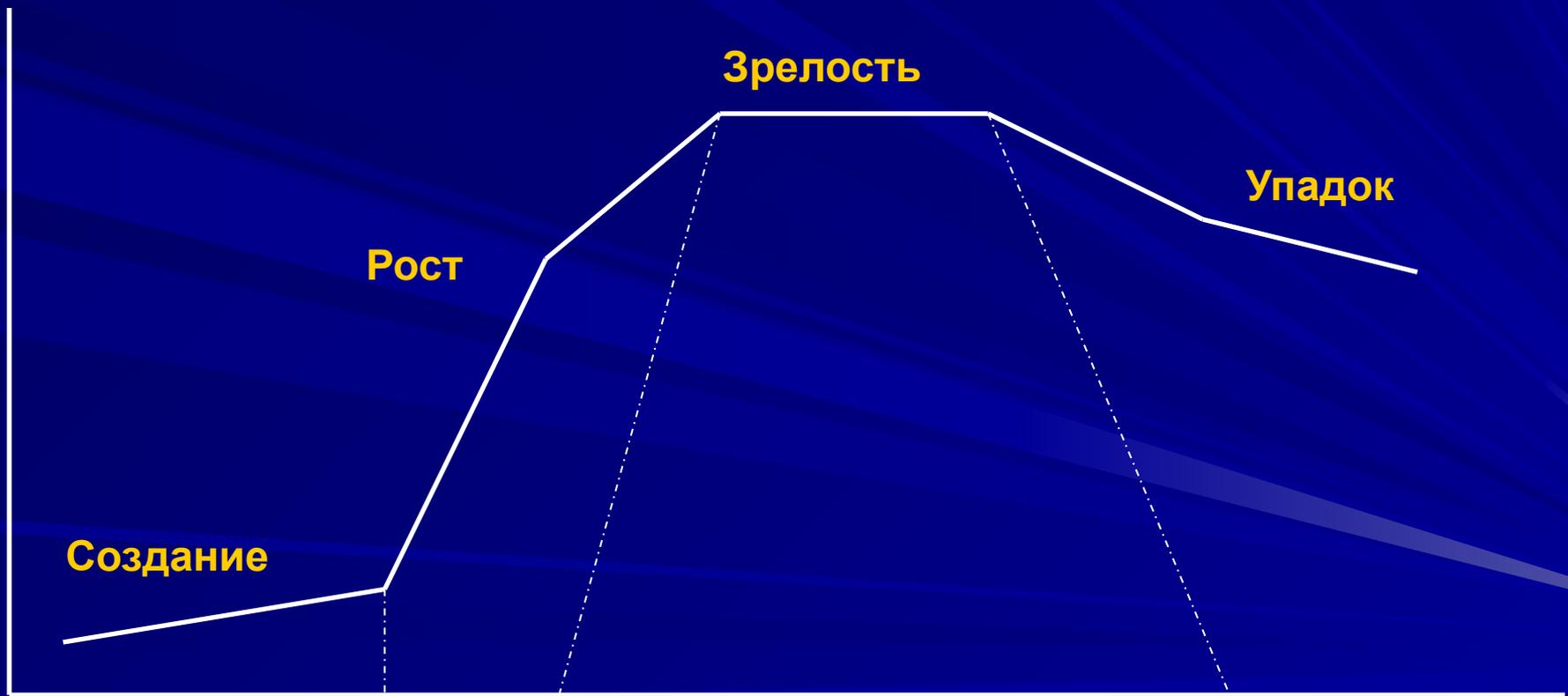
Миссия организации - выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации.

Миссия организации определяется пятью элементами:

1. история,
2. существующие предпочтения владельцев и управляющих,
3. рыночная среда,
4. ресурсы,
5. определенные деловые способности и возможности.

Жизненный цикл организации - определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Основные этапы жизненного цикла организации.



Процесс управления организациями представляет собой последовательность действий работников аппарата управления, направленных на достижение целей организации.

Процесс менеджмента можно рассматривать с двух точек зрения:

- 1) с содержательной,** анализируя сущность (содержание) и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;
- 2) с информационной,** анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления.

С содержательной точки зрения в процессе менеджмента можно выделить следующие этапы:

- прогнозирование,
- планирование,
- организация,
- координация,
- стимулирование (мотивация),
- учет и контроль,
- анализ.



С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов:

1. сбор первичной (начальной) информации;
2. ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;
3. логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;
4. предоставление синтетической информации субъекту управления;
5. принятие субъектом управленческого решения;
6. документальное оформление решения;
7. архивизация документов;
8. доведение решения до исполнителей.

Конкуренция - ключевое понятие для любых наук, дисциплин, связанных с деятельностью *социально-экономических систем*.



Конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Это состязательность, соперничество, борьба юридических и физических лиц за покупателя, за выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса "вымывания" с рынка некачественных товаров и услуг.

1.7 Цели и задачи менеджмента в организации

ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА - постоянное преодоление риска и рискованных ситуаций в настоящем и будущем, что требует определенных резервных денежных средств и предоставления менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА - обеспечение долгосрочной стабильной прибыльности в деятельности фирмы путем рациональной и гибкой к изменяющимся условиям организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы.

ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА:

- организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке
- разработка стратегии развития фирмы
- определение конкретных целей развития фирмы
- ранжирование целей по приоритетности для определения очередности их решения
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей на различные временные периоды
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения
- установление контроля выполнения поставленных задач
- обеспечение автоматизации производства и использование работников, обладающих высокой квалификацией

ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА:

- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы
- постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы
- постоянный поиск и освоение новых рынков



1.8 Понятие и содержание общего и функционального менеджмента в организации

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

Общий менеджмент осуществляет и директор компании, и руководитель дивизиона (подразделение, обладающее экономической самостоятельностью, т.е. правом принимать решения по формированию экономических результатов деятельности и отвечать за эти решения).

В рамках общего менеджмента решаются задачи, связанные с любыми вопросами функционирования объекта менеджмента.



Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности (функциональными областями) организации в целом или ее звеньев. К числу таких функциональных областей можно отнести:

- производство (производственный менеджмент; операционный менеджмент; управление производством);
- персонал (человеческие ресурсы; HR-менеджмент);
- финансы (финансовый менеджмент);
- сбыт;
- изучение рынка;
- материально-техническое обеспечение;
- исследования и разработки;
- информационные системы;
- инвестиции;
- транспортировку.

Управление функциональными областями предполагает, как правило, создание специализированных функциональных структурных подразделений:

1. подразделения основного производства:

- цехи,
- производства,
- отделы,
- дивизионы;

2. подразделения финансов:

- финансовые отделы,
- управления,
- департаменты;

3. подразделения исследований и разработок:

- отделы,
- лаборатории,
- центры.



1.9 Система объектов менеджмента

Объектом менеджмента в организации могут быть определенные **функциональные области**, например, производство, сбыт, снабжение, исследования и разработки, инновации, персонал, финансы, охрана, ремонт, а также как **элементы структуры организаций**, так и сами **организации**.

В первом случае это рабочие места (отдельные сотрудники), бригады, участки, смены, цехи, производства, филиалы, группы, секторы, лаборатории, отделы, департаменты, отделения. **Во втором случае** - организации, комплексы (холдинги, финансово-промышленные группы и т. п.).

Все перечисленные объекты являются **системами**. Под определение систем подходят и такие объекты менеджмента как **операции и проекты**, постольку, поскольку для их выполнения требуется создание или наличие социальной системы.

Характеристика объектов менеджмента

Виды объекта менеджмента:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- НИОКР.

Уровни объекта менеджмента

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- производство;
- предприятие;
- объединение.



Организация как объект менеджмента

Под **организацией** следует понимать группу людей, сформированную на долгосрочной основе для выполнения определенной сознательно координируемой деятельности и достижения общей цели (одной ли нескольких).

Виды организаций			
Формальная		Неформальная	
Коммерческая	Некоммерческая	Легальная	Нелегальная
1. Хозяйственные товарищества (полное товарищество и товарищество на вере) 2. Производственные кооперативы 3. Государственные и муниципальные унитарные предприятия	1. Потребительские кооперативы 2. Общественные и религиозные организации 3. Фонды 4. Учреждения 5. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)	1. Временная группа для выполнения определенной работы 2. Клуб генераторов идей 3. Кружки качества 4. Объединение единомышленников и т.п.	1. Преступные сообщества 2. Экстремистские организации

Элементы организаций

1. Функциональные области деятельности:

- производство,
- маркетинг,
- финансы,
- персонал,
- исследования и разработки
- прочие

2. Структурные подразделения организации:

1) производственные:

- производство;
- дивизион;
- цех;
- участок;
- бригада.

2) непроизводственные:

- департамент, управление, центр,
- отдел, служба;
- группа.



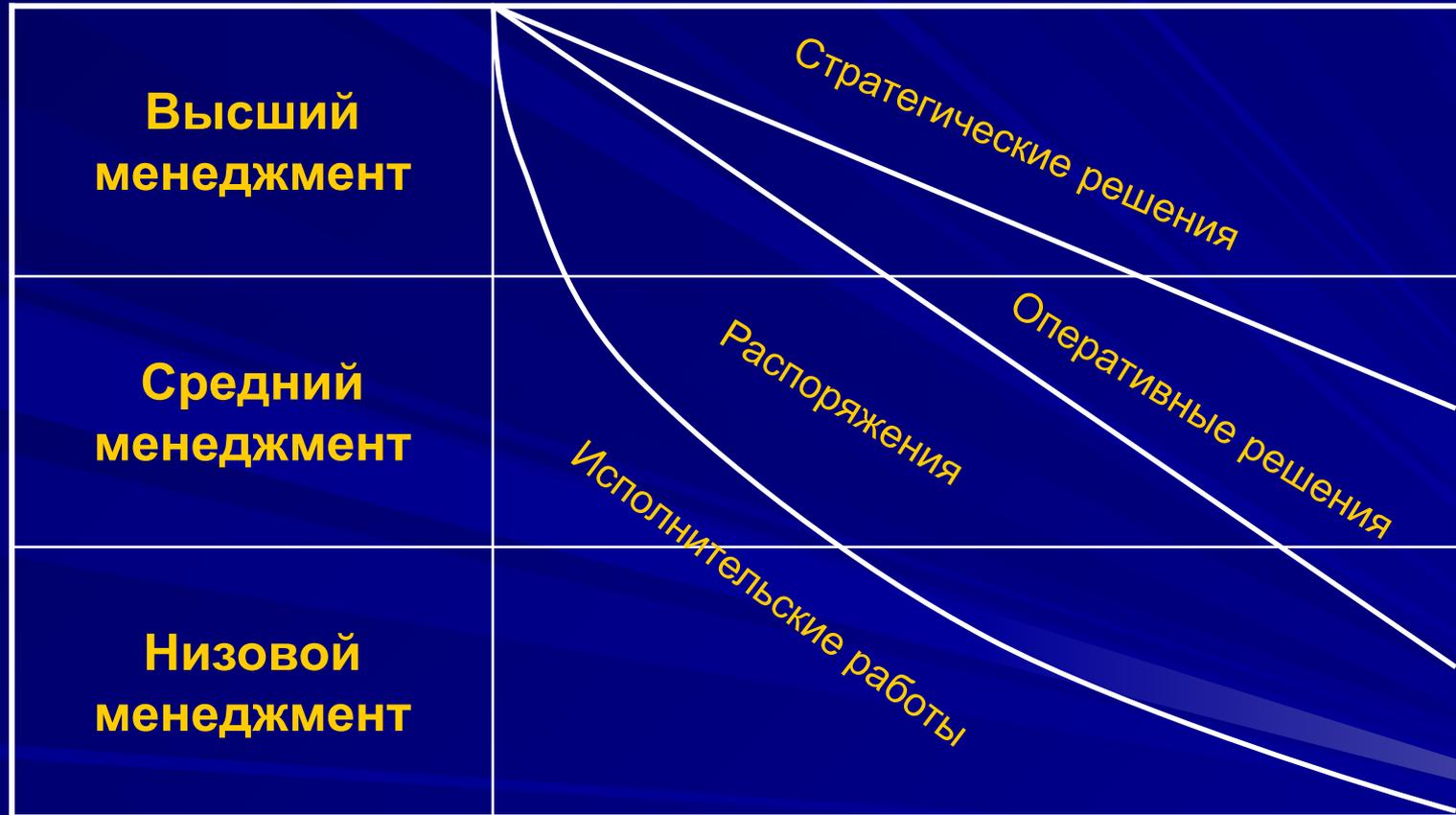
3. Производственный процесс

Динамика организации как объекта менеджмента

- **Первой стадией** является **создание** организации. На этой стадии выстраиваются концептуальные схемы, определяются факторы коммерческого успеха, происходит формальное учреждение организации.
- **Второй стадией** является **раннее развитие** организации. Эта стадия характеризуется становлением производства продукции или услуг, малыми масштабами деятельности, борьбой за лидерство на рынке.
- **Третья стадия - позднее развитие или рост.** Происходит стабилизация ассортимента продукции, услуг, экономических характеристик, имиджа. Растут масштабы деятельности, стабилизируется структура управления.
- **Четвертую стадию** можно обозначить как **остановку в развитии.** В организации происходит нарастание бюрократии, возрастает невосприимчивость к инновациям, возможности рассматриваются как проблемы.
- **Пятая стадия - гибель.** Стадия гибели обусловлена тем, что нарастание роли бюрократии в жизни организации влияет в худшую сторону на внутренний климат, приоритет отдается форме, а не содержанию, исчезает ориентация на клиента что влечет падение экономических показателей
- **Шестая стадия – возрождение** – возможна при обновлении управленческой команды.

1.10 Уровни менеджмента в организации

Уровни и содержание менеджмента



На **высшем уровне управления** решаются стратегические задачи, ориентированные на долгосрочный период. В их компетенцию входят такие вопросы как:

1. открытие новых филиалов;
2. выпуск новых акций;
3. выпуск новых товаров;
4. открытие представительств;
5. выработка миссии.



Менеджеры среднего звена занимаются сбором информации и разработкой управленческих решений для руководителей высшего уровня. Они организуют работу руководству низового уровня, т.е. являются связующим звеном.

На низовом уровне управления находятся руководители, которые руководят непосредственно теми, кто производит материальные блага или оказывает услуги. Наибольшее внимание уделяется контролю.

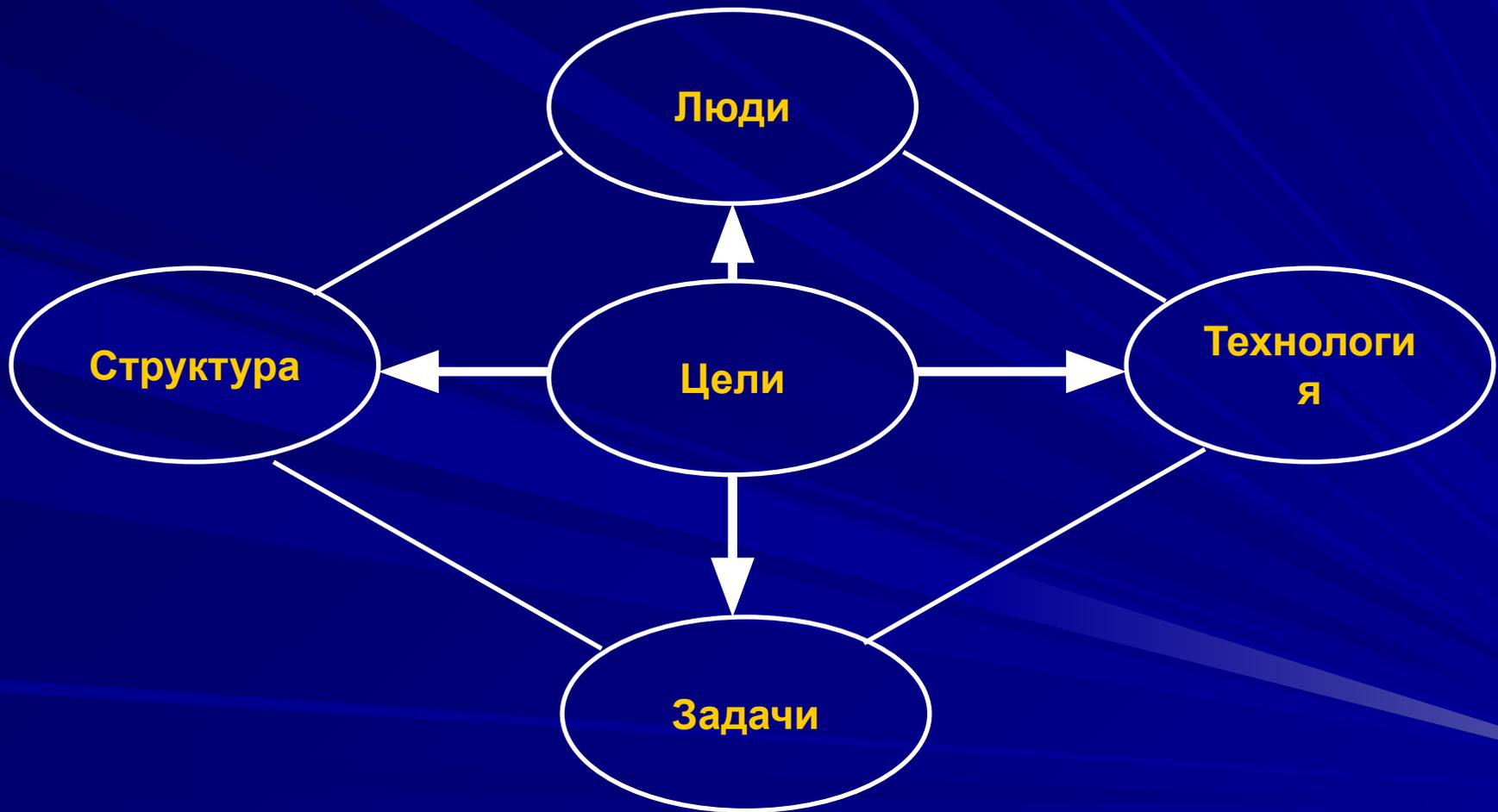


1.11 Инфраструктура менеджмента

Содержание инфраструктуры менеджмента организации.

Научные знания и практические умения людей	Внутренняя среда (аура организации)	Внешняя (общественная) среда
Экономические знания	Ценности	Рынок
Концепция менеджера	Традиции	Профессиональная подготовка менеджеров
Концепция качества	Культура	Образование
Социологические знания	Социально-политическая атмосфера	Система государственного управления
Знания в области финансов	Экономическая психология	Ресурсы
Психологические знания	Правовое сознание	Структура собственности

Внутренняя среда организации



Внутренние условия функционирования организаций:

- **ресурсы:** материальные, трудовые, интеллектуальные (менеджер любого уровня может влиять на эти факторы, экономя и эффективно используя материальные ресурсы, подбирая людей, способных выполнять ту или иную деятельность с разной степенью эффективности, организуя обучение и переподготовку персонала);
- **ИННОВАЦИИ** (менеджер любого уровня может внедрять новшества в рамках своей компетенции: эффективные приемы труда, методы экономии ресурсов);
- **системы поощрения и мотивации** (менеджер любого уровня может выстраивать системы поощрения и мотивации подчиненных ему сотрудников, используя эти системы в рамках средств, выделенных на премирование).

Взаимосвязь организации с внешней средой



Примеры внешних ограничений на функционирование организаций:

- Законодательные и нормативные акты (законы РФ и других государств, инструкции ведомств РФ и других государств)
- Международные соглашения (договоры, конвенции и т.п.)

Примеры внешних условий функционирования организаций:

- Конъюнктура рынка
- Научно-технический прогресс
- Национальные обычаи
- Вкусы и предпочтения потребителей

1.12 Принципы и методы менеджмента

Методы менеджмента - это правила и процедуры, следование которым и выполнение которых позволяет менеджеру добиваться основной цели менеджмента: обеспечения гармоничного развития управляемого объекта.

Классификация методов управления

<i>По характеру воздействия</i>	<ul style="list-style-type: none">• экономические• организационно-распорядительные• социально-психологические
<i>По направленности воздействия</i>	<ul style="list-style-type: none">• прямого воздействия• косвенного воздействия
<i>По масштабу использования</i>	<ul style="list-style-type: none">• общие• частные
<i>По источнику возникновения</i>	<ul style="list-style-type: none">• централизованные• децентрализованные
<i>По продолжительности воздействия</i>	<ul style="list-style-type: none">• оперативные• тактические• стратегические
<i>По способу выработки воздействия</i>	<ul style="list-style-type: none">• единоличные• коллегиальные• коллективные

Экономические методы:

- воздействуют на материальные интересы объекта управления и создают экономическую мотивацию его функционирования
- реализуются в форме оплаты труда, доходов, прибыли, цен, кредитов, налогов и др.

Организационно-распорядительные методы:

- обеспечивают отношения власти и подчинения в иерархической структуре
- реализуются в форме приказов, распоряжений, регламентов, правил, нормативов, инструкций

Социально-психологические методы:

- воздействуют на межличностные отношения, социальные, моральные, и психологические интересы работников
- реализуются в форме социального развития, морального стимулирования, развития личности, формирования благоприятного климата

Экономические методы управления

Организационное воздействие

Распорядительное воздействие

Регламентирование

Законодательство

Устав, Положение о предприятии, штатное расписание

Должностные инструкции

Нормирование

Правила

Нормы и нормативы

Технологические схемы и графики

Инструктирование

Методические указания, инструкции

Рабочие инструкции

Устный инструктаж

Стимулирование

Перемещение в должности

Расширение полномочий

Предоставление самостоятельности

Распорядительство

Приказы, распоряжения

Постановления, директивы

Резолюции, указания,

Социально-психологические методы управления

Социальные

Психологические

Управление групповыми явлениями и процессами

Социально планирование

Социальное стимулирование

Социально нормирование

Социальное регулирование

Повышение социальной активности

Управление индивидуально-личностным поведением

Ролевое поведение

Внушение

Наставничество

Личный пример

Создание ориентирующих условий

Психологическое побуждение к деятельности

Гуманизация трудовых отношений

Формирование и развитие групп и коллектива

Профессиональный отбор и обучение

Принципы менеджмента - это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие объекта управления.

Классификация принципов менеджмента

1. **Принцип целевой направленности.** Менеджмент предполагает установление конкретной цели для управляемого объекта. Менеджер ведет управляемый объект к установленной цели.
2. **Принцип иерархической упорядоченности.** Иерархия представляет собой порядок и правила подчинения низших высшим. В социальных системах, которые являются объектами менеджмента, неизбежно возникает иерархия.
3. **Принцип научной обоснованности и оптимальности.** Этот принцип означает, что менеджер должен знать и использовать в своей деятельности достижения наук, связанных с менеджментом (экономика, психология, социология, информатика и др.)
4. **Принцип права на интерес.** Элементы управляемого объекта (социальной системы) имеют право на свои собственные интересы. Менеджер должен учитывать эти интересы и добиваться гармонии между интересами организации в целом и интересами ее участников. Игнорирование этого принципа приводит к снижению эффективности менеджмента.

Классификация принципов менеджмента

5. **Принцип инновативности.** Менеджер должен глубоко осознавать необходимость и неизбежность перемен в управляемом объекте и воспринимать эти перемены не как бедствие, а как признак жизни и развития. Такого же подхода к инновациям менеджер должен добиваться от подчиненных.
6. **Принцип рационального соотношения единоначалия и коллегиальности.** Менеджер должен понимать, что, допуская коллегиальность (участие других членов организации) в обсуждении проблем и путей их решения, ответственность в принятии решений и их исполнении полностью лежит на нем.
7. **Принцип приоритетности самореализации.** Менеджер должен вести себя так, чтобы подчиненные могли наилучшим образом раскрыть свои способности и направить их на достижение целей организации.

Опорные понятия

Управление, субъект управления, объект управления, управляющие воздействия, возмущающие воздействия, система управления, категории менеджмента, структура системы управления, технология управления, функции менеджмента, цель управления, эффективность управленческой деятельности, менеджмент, организация, миссия организации, конкуренция, задачи менеджмента, общий менеджмент, функциональный менеджмент, принципы менеджмента, методы менеджмента.