

Тема 1.1. Этапы развития менеджмента.

План.

1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.
2. Школы управления:
 - 2.1. Классическая школа
 - 2.1.1. Школа научного управления:
 - 2.1.1.1. Роль Фредерика Тейлора и основные положения его системы.
 - 2.1.1.2. Вклад Гарингтона Эмерсона.
 - 2.1.1.3. Вклад Генри Форда.
 - 2.1.2. Административная школа
 - 2.2. Неоклассическая школа
 - 2.3. Современные подходы в менеджменте
3. Принципы управления
4. Национальные особенности менеджмента.

1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.

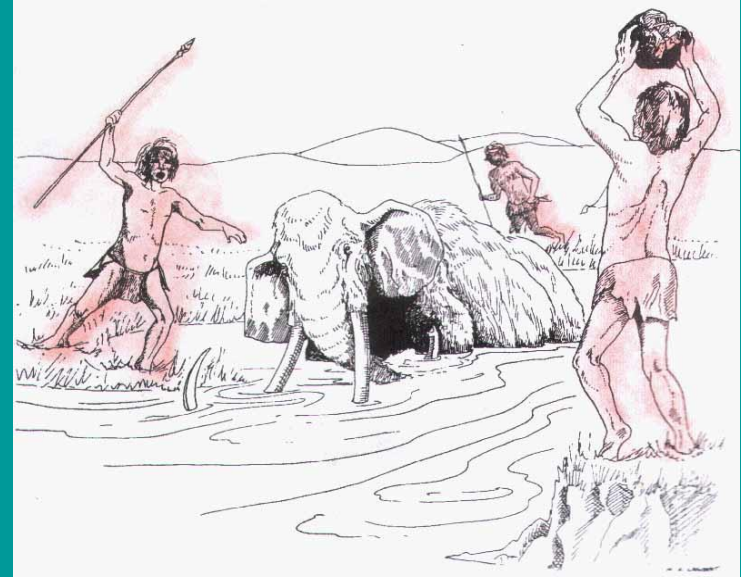
1 этап

Возникновение управления связано с необходимостью достижения целей, которые невозможно осуществить в одиночку.

Это были хозяйственные, оборонительные и другие цели, которые требовали совместных действий людей.

Люди делились на две группы: на тех, кто непосредственно занят трудовой деятельностью и на тех, кто управляет ими.

Между этими двумя группами людей стали складываться отношения управления.



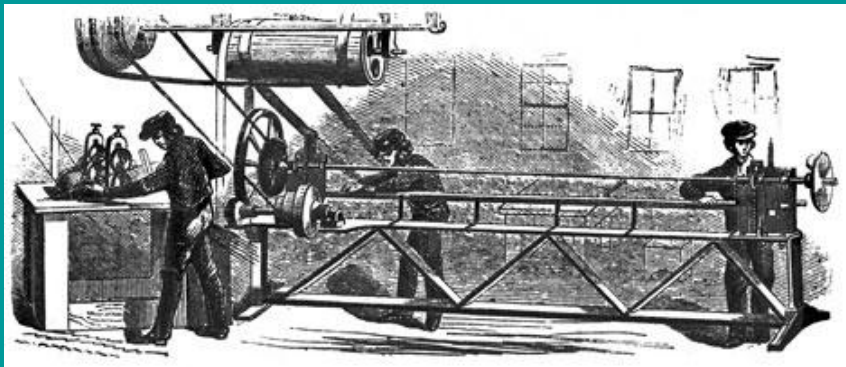
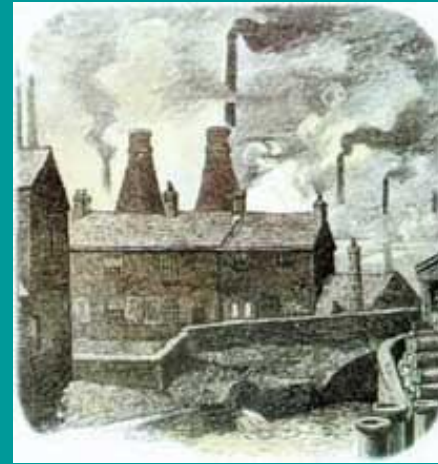
2 этап развития управления



- Связан с возникновением государства Древний Египет (около 4 тысяч лет до н.э.),
- Данный этап характеризуется:
 - созданием государственного аппарата управления,
 - четким разделением труда,
 - командной иерархией,
 - стандартизацией,
 - проектированием и планированием.

3 этап развития науки управления

- формировании основ менеджмента как обособленного рода управленческой деятельности. (первая половина 19 века).



2. Школы управления:

2.1. Классическая школа

2.1.1. Школа научного управления:

2.1.1.1. Роль Фредерика Тейлора и основные положения его системы.

- *Фредерик Уинслоу Тейлор*
(1856- 1915 гг.)
- считается основателем современного менеджмента.
- широкая известность пришла к Тейлору в 1912г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента.
- Главный труд «Принципы научного менеджмента»(1911г).



- Фредерика Тейлора американский ученый и инженер, основатель теории научного управления.
- Его система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса.
- Ему принадлежит идея внедрения научной системы управления предприятием.

Основные идеи:

- цель производства состоит в увеличении комфорта и благосостояния человечества, система научного управления должна дать обоснованные рекомендации для получения максимальной прибыли,
- рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен, поэтому необходимо жестко стандартизировать процесс труда,
- трудовые операции должны выполняться чисто механически.

Научные принципы Ф. Тейлора

1. Создание научного фундамента заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности.
2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их подбор и проф. обучение.
3. Сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.
- 4.Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Заслуги Ф.Тейлора

- разработал основы нормирования труда,
- стандартизировал рабочие операции,
- внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих,
- менеджмент стал признаваться самостоятельной наукой.

2.1.1.2. Вклад Гарингтона Эмерсона.

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931 гг.)

В книге «Двенадцать принципов производительности» сформулировал:

- принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия,
- рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности,
- предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

Главная идея Эмерсона:

- истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях.



12 принципов производительности

Г. Эмерсона

1. Точно поставленные идеалы и цели.
2. Здравый смысл во всякой работе , предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентирование времени.
11. Наличие стандартных письменных инструкций.
12. Вознаграждение за производительность.

2.1.1.3. Вклад Генри Форда.

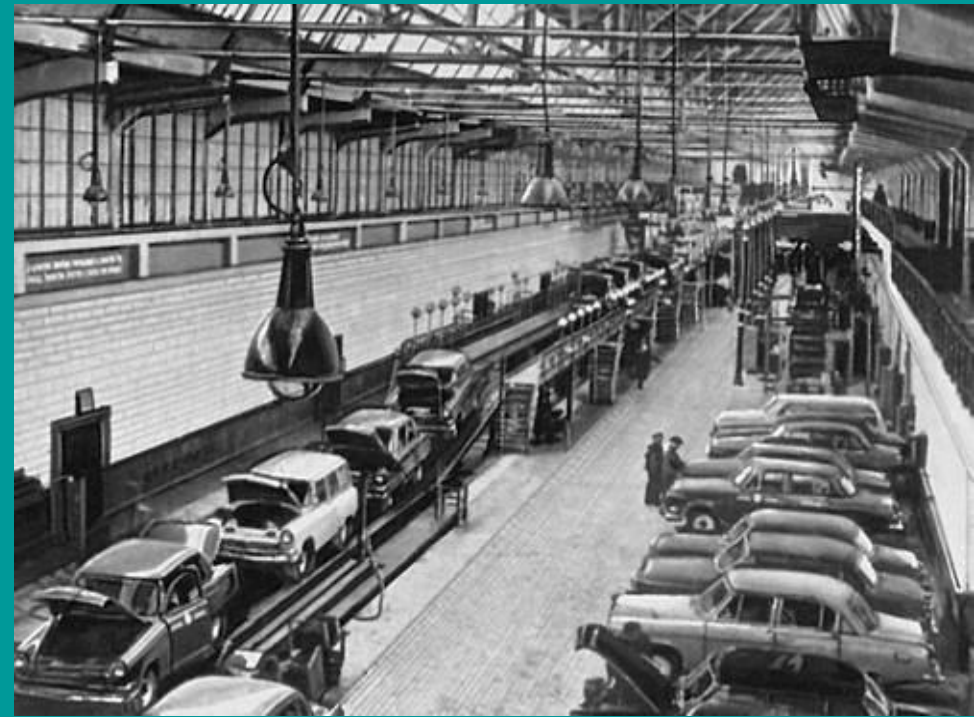
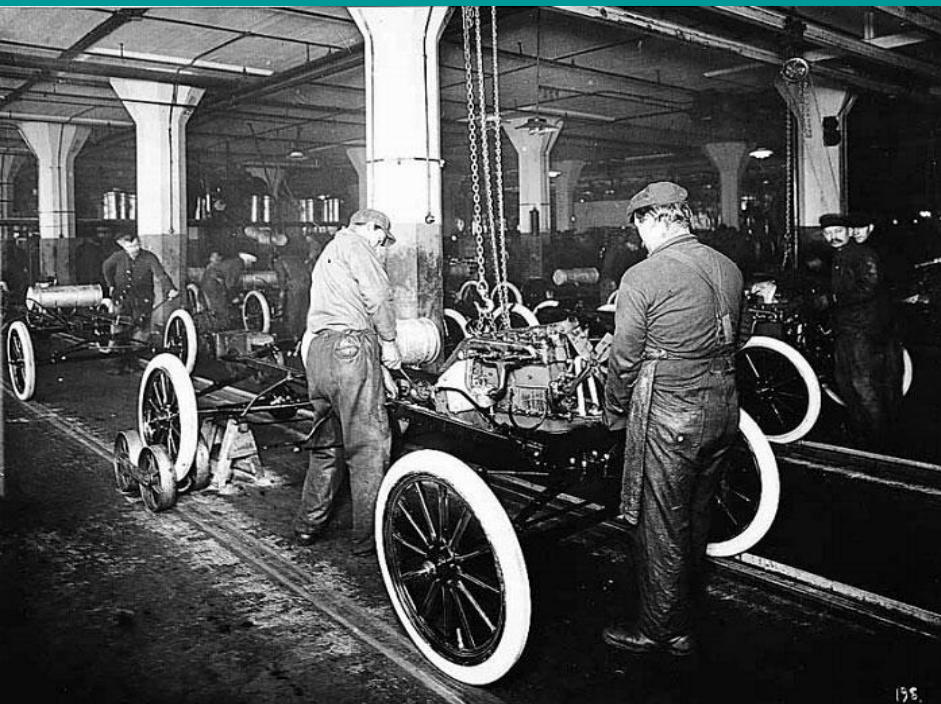
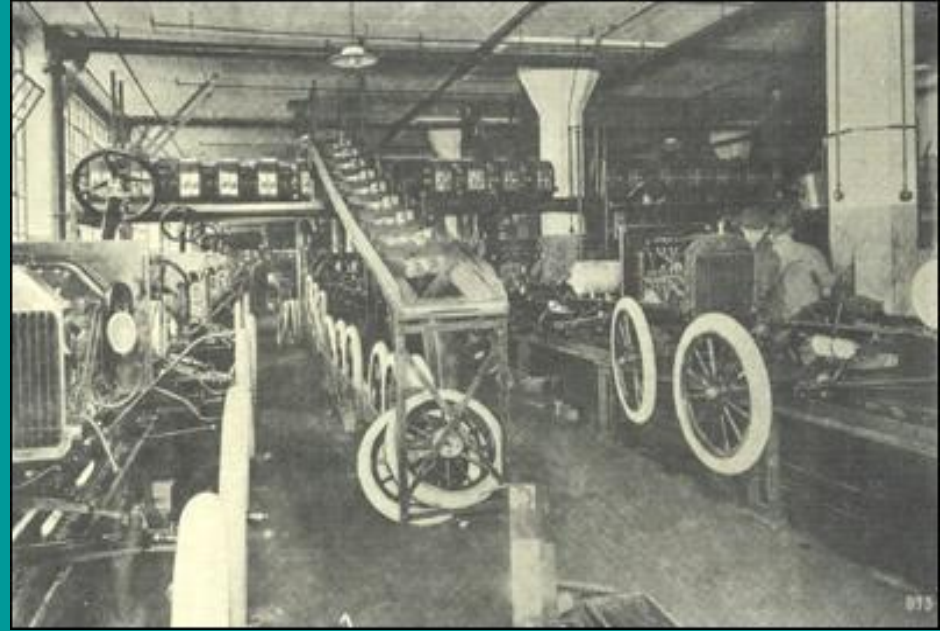
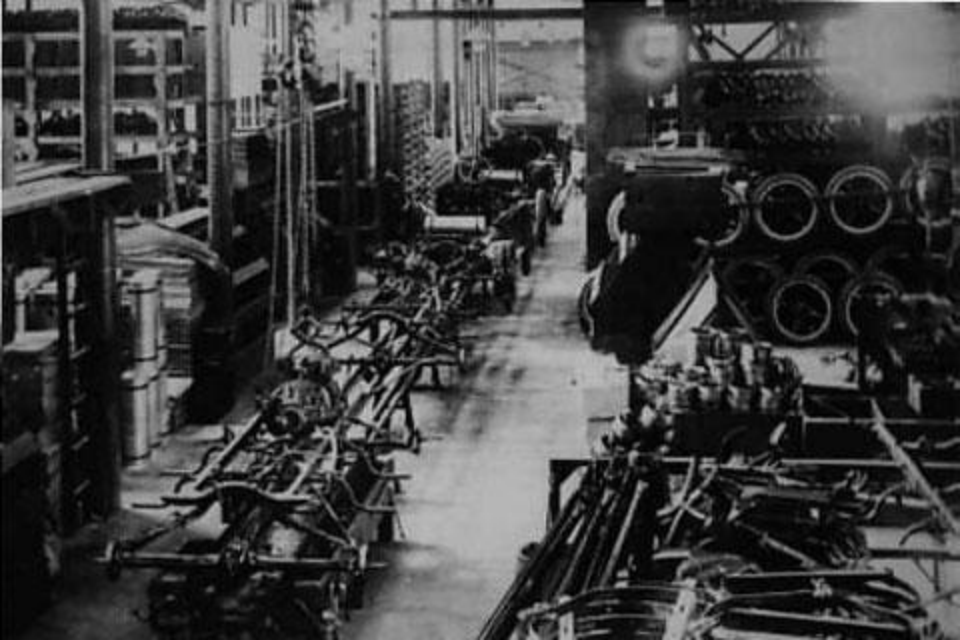
Генри Форд (1863-1947)



является
основоположником
американского
автомобилестроения,
известен как
талантливый
организатор массового
производства
автомобилей.

Заслуги Г.Форда.

- на предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в Америке, со стипендиями для усердных и талантливых учеников;
- В 1914г. Форд ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение предпринимателей; установил 8 часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2раза по сравнению с общепринятыми нормами.
- создал социальную лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников;
- постоянно заботился о потребителях (совершенствовал автомобили и снижал цену);
- на всех предприятиях Форда тяжелые работы выполняли машины.



Принципы Г.Форда.

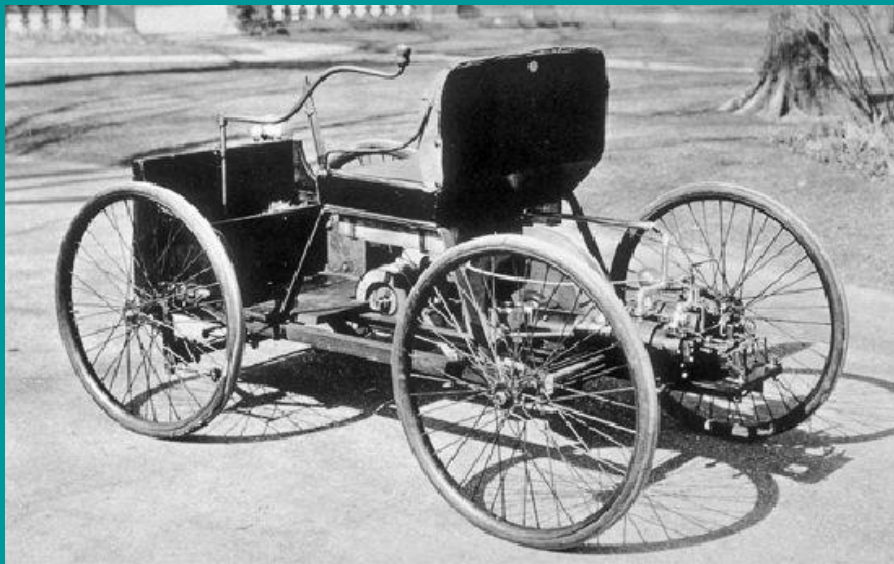
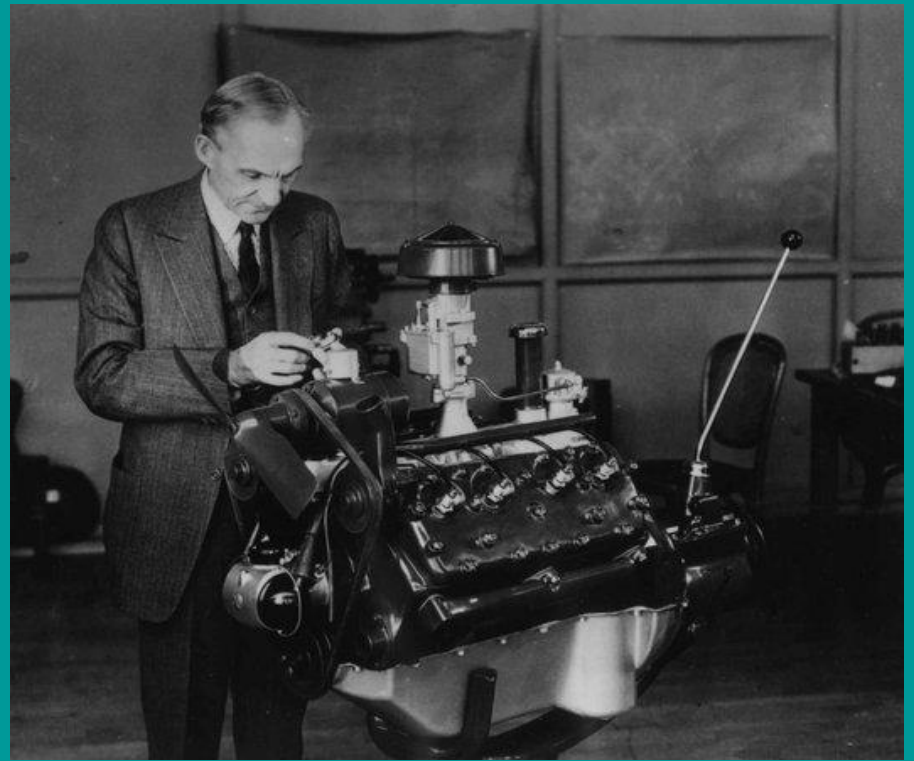
- *Максимум разделения труда.*
- *Специализация.*
- *Широкое применение высокопроизводительного оборудования и инструментальной оснастки.*
- *Рациональное размещение оборудования по ходу технологического процесса.*
- *Механизация транспортных работ.*
- *Регламентированный ритм производства продукции.*

Генри Форд и модель Т, в Нью-Йорке

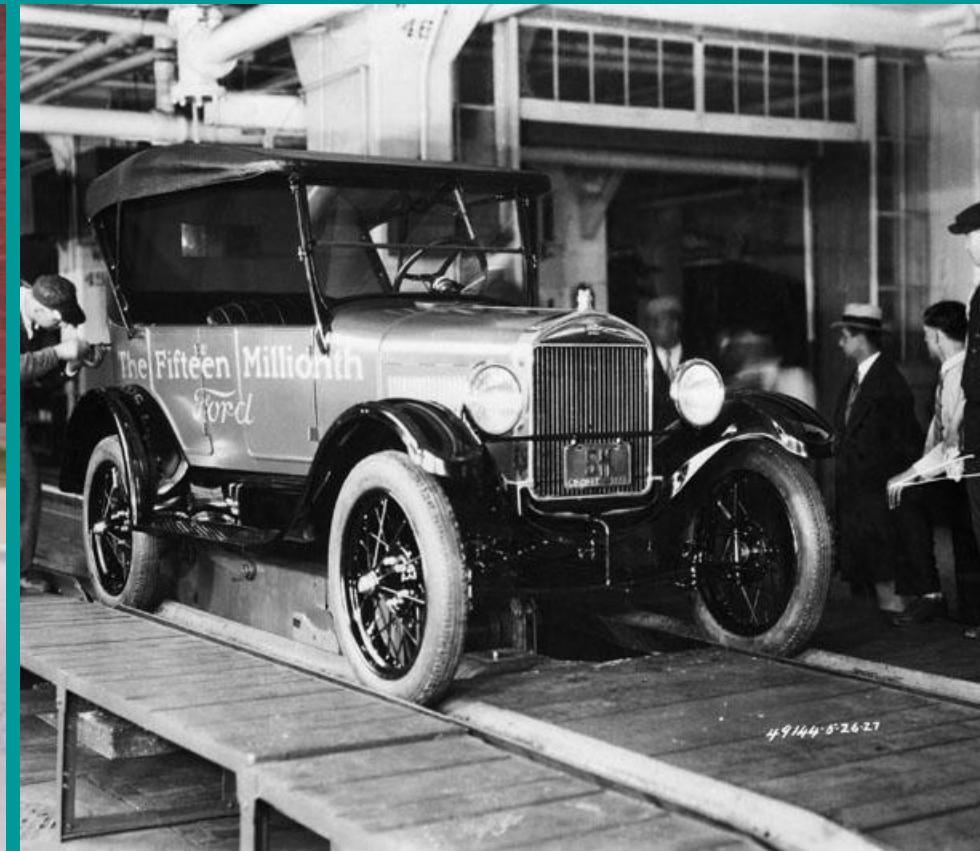


Генри Форд рядом со своим рекордным автомобилем Ford Arrow

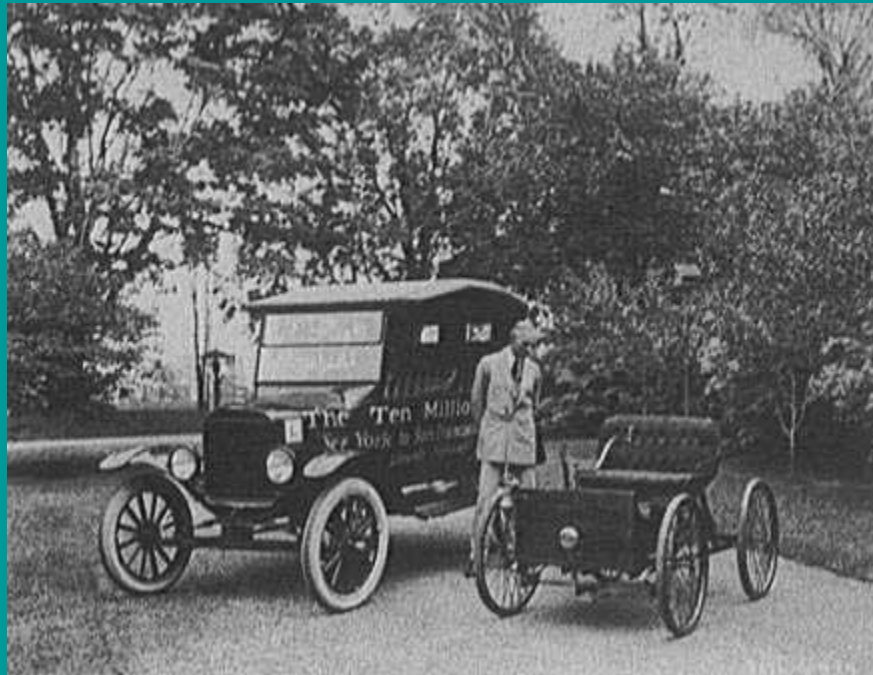




Генри Форд и его народный автомобиль



Генри Форд с первым и десятиллионным автомобилем Форд





Last Pic:
HENRY'S V-8 FORD





Генри Форд (Henry Ford) с женой Кларой

Комната Генри Форда



Заслуги школы научного управления

- Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.
- Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы управлению производством и занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого.
- Концепция научного управления стала переломным этапом. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. Многие отрасли деловой деятельности стали применять научное управление не только в США, но и в Англии, Франции и в других странах.

Основные принципы школы научного управления:

- Рациональная организация труда — предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.
- Разработка формальной структуры организации.
- Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Недостатки школы научного управления

- механистический подход к управлению: преподавание менеджмента сводилось к преподаванию промышленного инжиниринга (совокупности методов и инструментов, направленных на повышение эффективности работы, стабилизацию качества продукции и сокращение расходов производства);
- сведение мотивации труда к удовлетворению утилитарных (физиологических потребностей) потребностей работников.
- В классической школе менеджмента полностью игнорировались социальные отношения в процессе производства и не уделялось должного внимания человеческому фактору.

2.1.2. Административная школа управления.

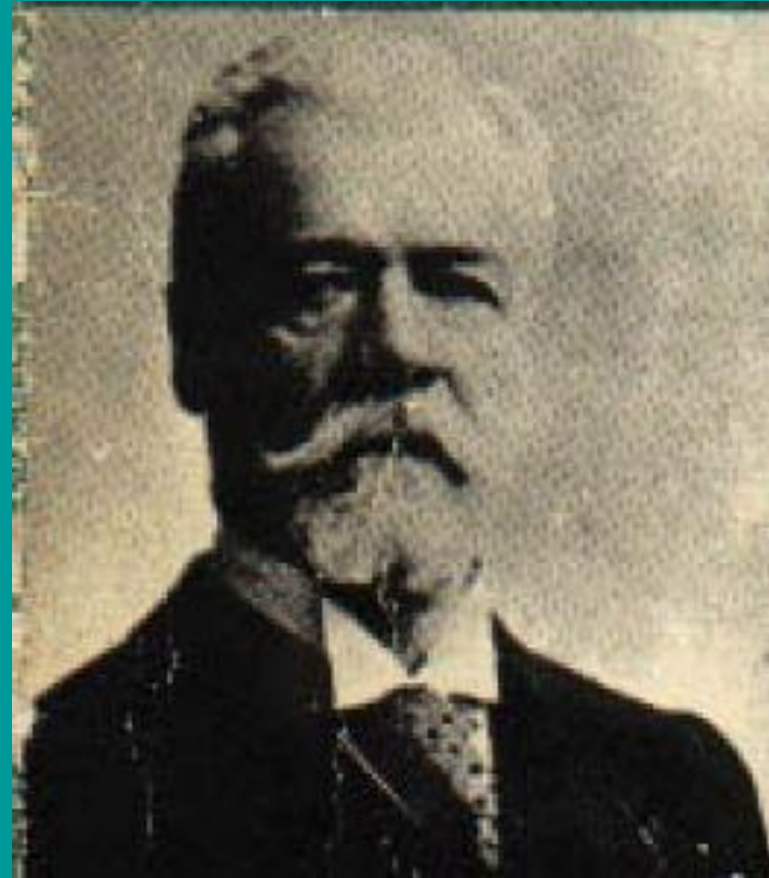
Анри Файоль (1841-1925)

- Выдающийся французский инженер. В 1888г. принял руководство горнодобывающей компанией, находившейся на грани банкротства и за 30 лет сделал ее одним из самых процветающих предприятий Франции.
- Файоль рассматривал высшее администрирование, является основоположником административной школы управления.
- в 1900г. создал труд «Теория администрации».



Все операции, которые встречаются на предприятии, А.Файоль разбил на 6 групп.

1. **Технические операции** (производство, выделка, обработка).
2. **Коммерческие операции** (покупка, продажа, обмен).
3. **Финансовые операции** (привлечение средств и распоряжение ими).
4. **Страховые операции** (страхование и охрана имущества предприятия и лиц).
5. **Учетные операции** (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.).
6. **Административные операции** (предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль).



Файоль подробно разработал только управленческую функцию, поскольку остальные уже и так хорошо были освоены и применялись в практике.

В старой системе подготовки кадров не было управленческой подготовки, так как отсутствовала теория.

Принципы управления

А. Файоля

1. Принцип разделение труда. Суть этого принципа заключается в том, что в результате разделения труда выполняются работы большие по объему и лучшие по качеству, при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
2. Принцип полномочий и ответственности. Полномочия это право отдать приказы, а ответственность наоборот обязанность выполнять приказы. Где дают полномочия, там возникает ответственность.
3. Принцип дисциплины. предполагает послушание и уважение со стороны работников. Дисциплина также предполагает справедливое вынесение решений.
4. Принцип единоначалия. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.
5. Принцип единства направлений. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, и иметь одного руководителя.

6. Принцип подчиненности личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами компании или организации.
7. Принцип вознаграждения персонала. Все работники должны получать справедливую зарплату за свою работу.
8. Принцип централизации. Централизация должна быть сбалансирована с децентрализацией, эта сбалансированность позволяет получить лучшие результаты.
9. Принцип иерархии (скалярной цепи). Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низшего звена.
10. Принцип порядка. Для всего и для каждого должно быть свое место (как для вещей так и для работников)

11. Принцип справедливости. Это сочетание доброты и правосудия.

12. Принцип стабильности рабочего места для персонала.

Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, предпочтительнее талантливого.

13. Принцип инициативы. Означает добровольную разработку работником плана, какого – либо мероприятия и обеспечение его успешной реализации.

14. Принцип корпоративного духа. Корпоративный дух это сила, которая является результатом гармонии персонала и руководства фирмы. «В единении сила».

Элементы функции управления

Функция управления — это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.



Первый элемент управления – объединенная **функция планирования и предвидения** – являлся универсальным и фундаментальным для всех организаций. Упор Файоля на долгосрочное планирование составляет уникальный вклад в развитие управленческой мысли; эти мысли важны сегодня не меньше, чем во времена их формулирования.

Второй элемент управления – **организация**, которая включала в себя условия для структурирования действий и отношений, а так же подбор, оценку и обучение персонала.

Руководство (мотивация)– функция, имеющая целью вовлечение подчиненных в круг интересов предприятия.

Координация - означала согласование всех действий на предприятии, чтобы облегчить его функционирование и добиться успеха.

Контроль - состоял из проверки всё ли протекает согласно принятой программе, отданным приказам и установленным принципам.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Идеи Файоля были признаны универсальными, поскольку они оказались более явными и не теряющими свою актуальность во времени, нежели идеи Тейлора.

*2.2. Неоклассическая школа
управления (школа
человеческих отношений)*

Основной принцип неоклассической школы: «Человек - главный объект внимания на производстве».

Представители неоклассической школы доказали, что наряду с материальным стимулом в повышении производительности труда большое значение имеют и такие социально-психологические факторы, как

- сплоченность группы,
- взаимоотношения с руководством,
- социально-психологический климат,
- удовлетворенность трудом.

Мэри Паркер Фоллет (1868 – 1933 г.г.)

Мэри Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Изучала новую дисциплину «социальная психология».

Предлагала заменить повиновению боссу на «закон ситуации»:



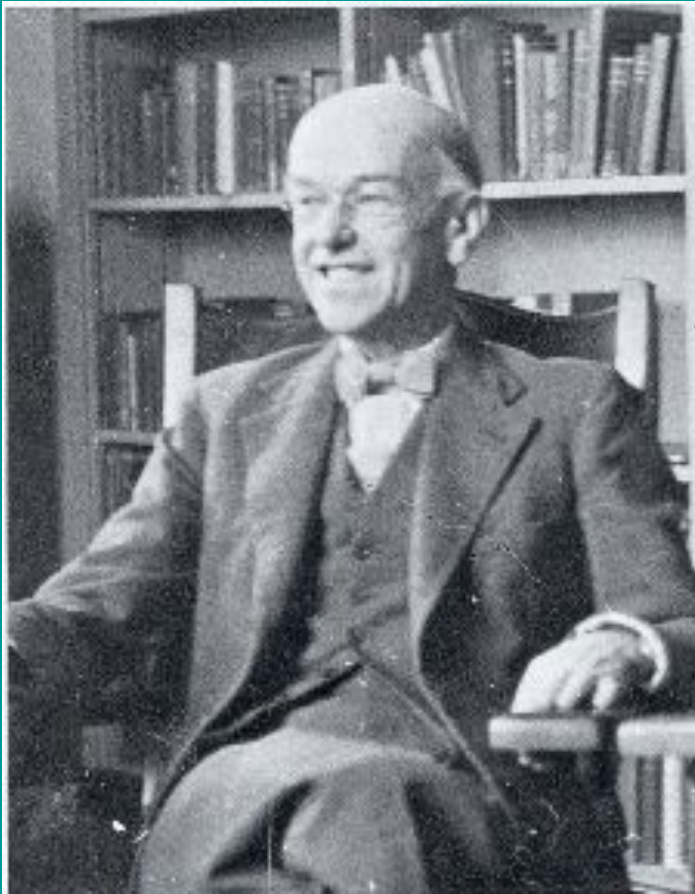
- человек не должен отдавать приказы другому, а должны прийти к обоюдному согласию, что требует ситуация
- приказ выполняется исходя из фактов сложившейся ситуации
- сущность человеческих отношений – работа с кем-то , а не под чьим-либо руководством
- совместно применяемая власть есть содействие, а не принуждение

Изучала тему лидерства

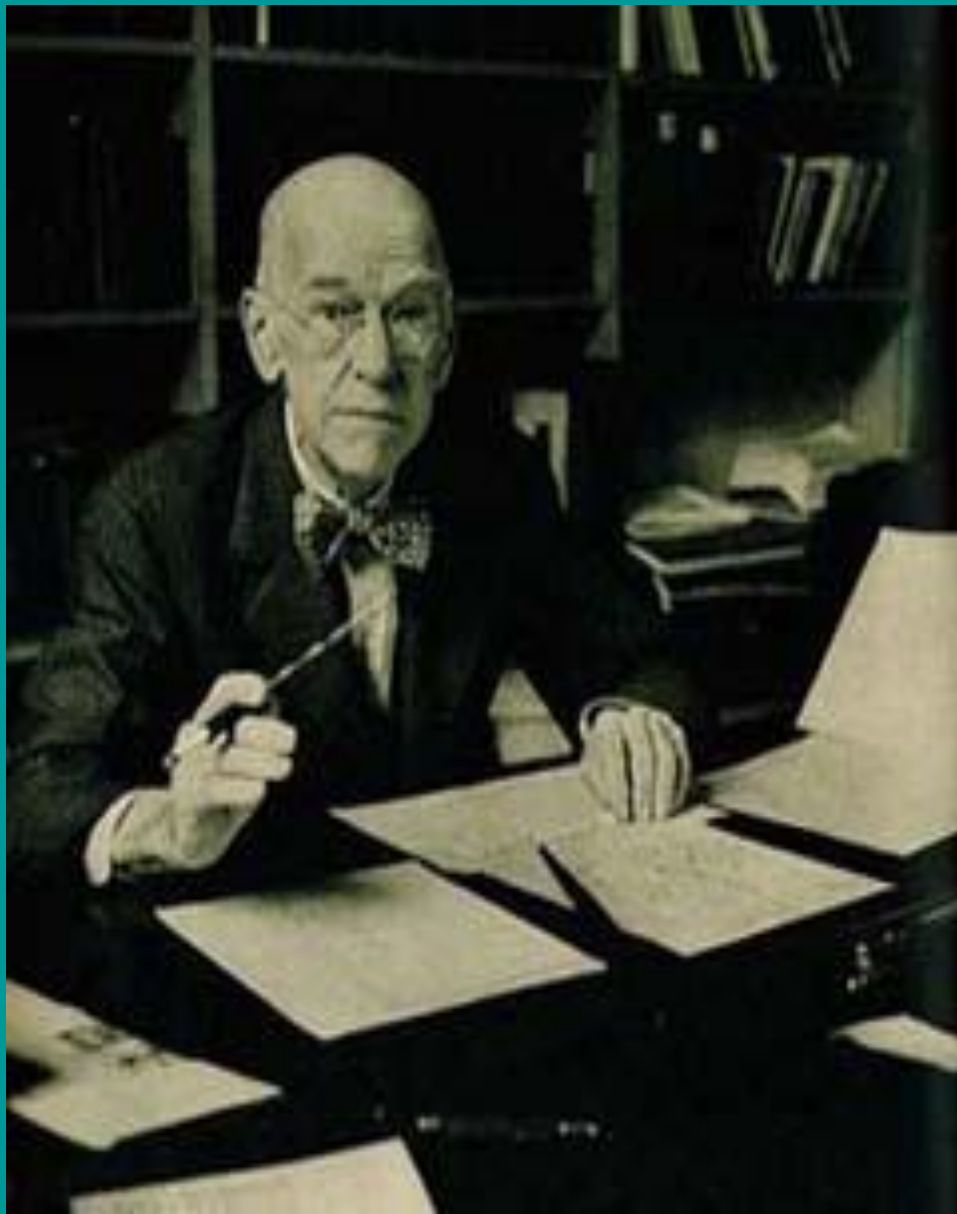
Наилучший лидер тот, кто агитирует людей
служить не ему, а общему результату.

Элтон Мэйо

(George Elton Mayo, 1880 – 1949г.г.)



- Наиболее видный представитель неоклассической школы управления, профессор Гарвардского университета, психолог и социолог, австралиец по происхождению.
- Исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях,
- Один из основоположников школы «человеческих отношений».

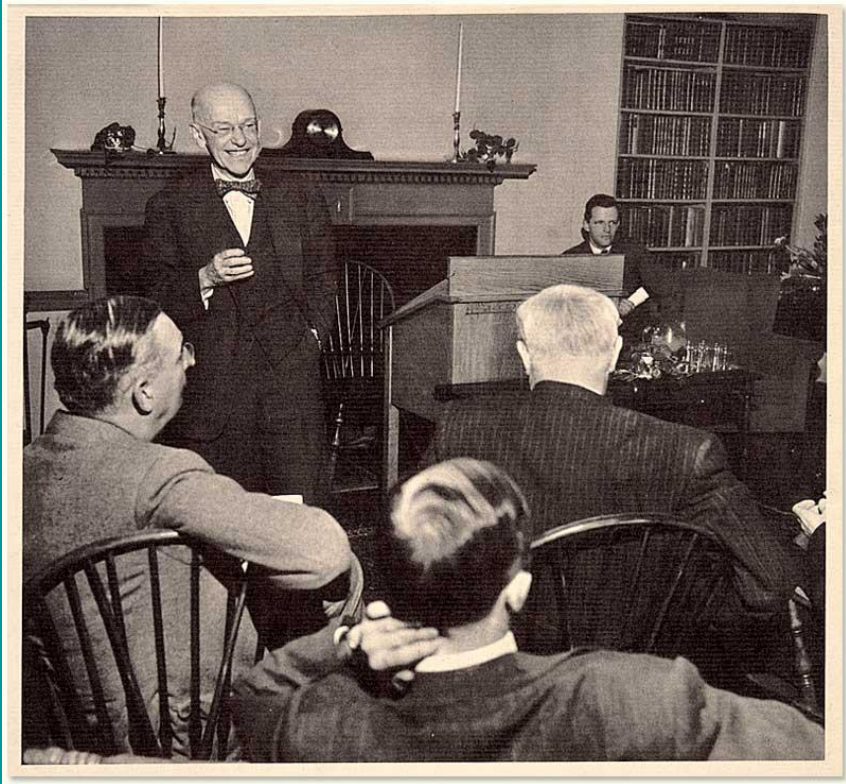


Теория «человеческих отношений» сформулирована Э. Мейо в ходе знаменитых Хоторнских экспериментов (проводились в течение 13 лет в городе Хоторне близ Чикаго).

Мейо ставил следующие цели:

- повысить уровень мотивации человека к труду;
- психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве;
- улучшить качество организационных и управленческих решений;
- развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль;
- содействовать личностному развитию работника.

Хоторнский эксперимент



Руководство компании Вестерн Элекрикс (телефонный завод) предоставило учёным полный доступ и создали все условия для изучения процесса производства.

Этапы эксперимента

- На первой стадии учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда!





- На второй стадии исследования учёные обнаружили, что со временем производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, а факторы социальной среды, т.е. ориентация на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру и и т.п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства.



- В ходе Хоторнских исследований, было сделано открытие, которое заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, следовательно, человека можно заставить работать более продуктивно, если удовлетворить его социальные и психологические потребности.

- Было выявлено, что группа рабочих - это социальная система, в которой имеются собственные системы контроля. Определенным образом, воздействуя на такую систему, можно улучшить результаты труда.
- Идея теории «человеческих отношений» заключается в том, что простое внимание к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда.
- Хоторнские исследования, послужили началом "школы человеческих отношений" в менеджменте.

Принципы Э. Мэйо

- *Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми.*
- *В результате промышленной революции и рационализации процесса труда сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях.*
- *Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждениями исходящими от руководства.*
- *Работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желания быть понятыми.*

Современные подходы в менеджменте

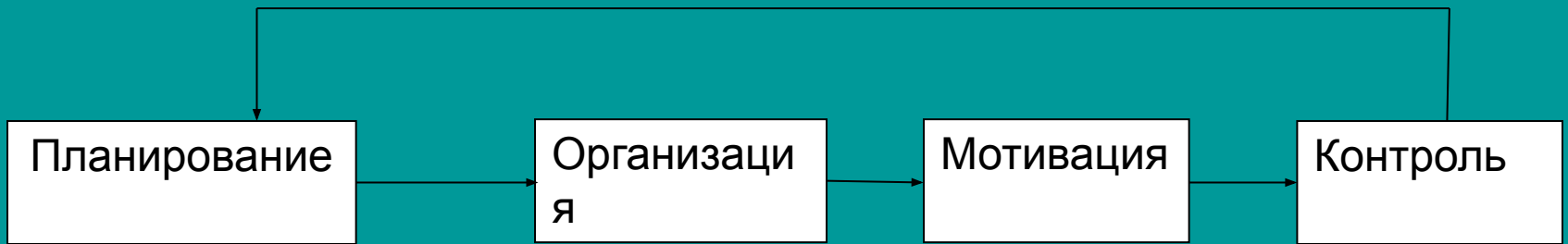
- К настоящему времени сформировались следующие основные подходы в менеджменте: системный, ситуационный, процессный, а также подходы с позиции различных научных школ.
- **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Процессный подход

Рассматривает управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий. Каждое действия само по себе является процессом, и называется управленческой функцией.

Процесс управления является суммой всех функций (планирования, организации, мотивации и контроля). Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Процесс управления



Функции процесса управления

- Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса:
 1. Где мы находимся в настоящее время?
 2. Куда хотим двигаться?
 3. Как мы собираемся сделать это?

- Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин:
- *Первая причина:* хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше.
- *Вторая причина,* по которой планирование должно осуществляться непрерывно - это постоянная неопределенность будущего.

- **Организация.** Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

- **Мотивация.** Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.
- Мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, - является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Контроль – процесс обеспечения достижения целей организации. Существуют три фазы управленческого контроля:

1 фаза: - **Установление стандартов** - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

2 фаза - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы.

3 фаза - этап, на котором предпринимаются действия, если это необходимо, для **коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.** Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

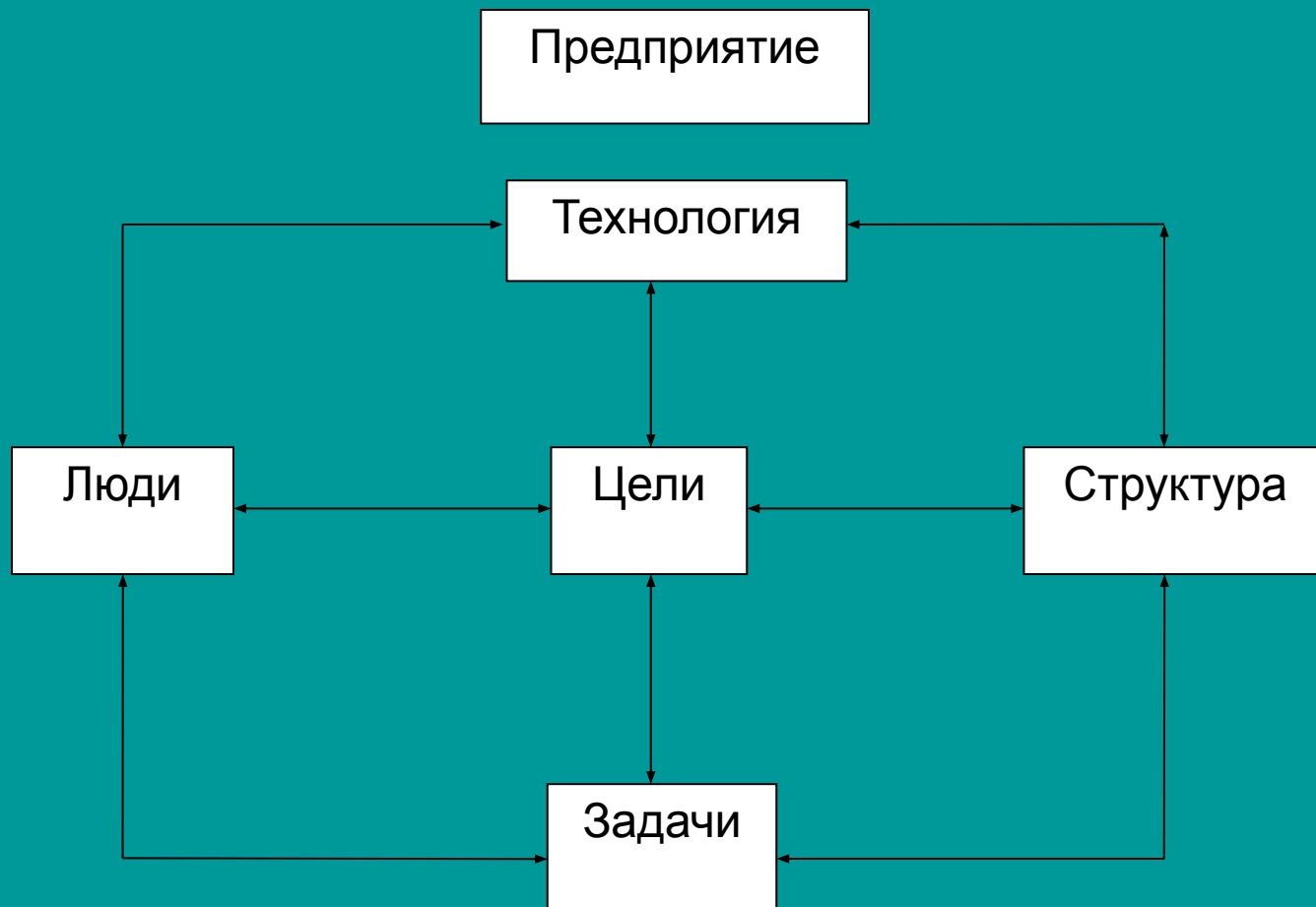
Связующие процессы: коммуникация и принятие решений – связывают все 4 управленческие функции.

Принятие решений. - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Основным требованием для принятия эффективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. *Единственным способом получения такой точной информации является коммуникация.*

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

- Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими системами*. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимосвязаны.

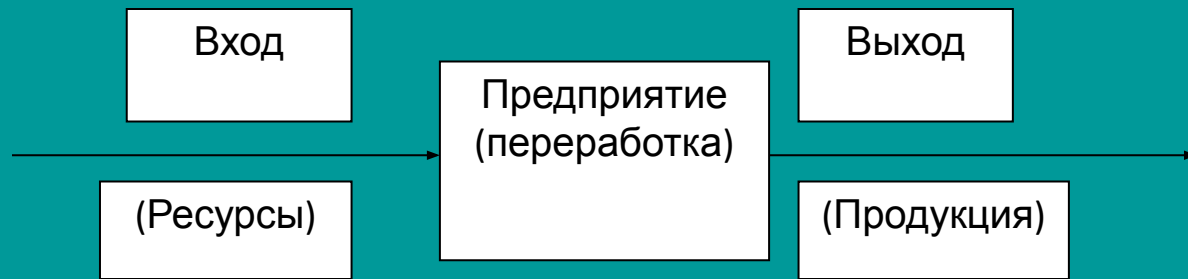


Существуют 2 вида систем:

- **Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей системы.**
- **Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающий извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.**

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира

Модель организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж и т.п.



Ситуационный подход.

Ситуационный подход заключается в выборе методов и стилей управления в зависимости от сложившейся ситуации. Ситуация это набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

4 шага ситуационного подхода.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Эволюция менеджмента

Школа	Наиболее известные представители	ГОДЫ	Основные концепции и принципы
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гант, Г. Эмерсон	1885- 1920	Научная организация труда в процессе производства Использование научного анализа для повышения результативности выполнения работ Выделение управленческих функций в самостоятельный вид деятельности
Административная (классическая) школа	А. Файоль, А. Богданов, А. Гастев, М. Вебер, А. Урвик,	1920- 1950	Описание функций управления Разработка рациональной системы управления организацией Принципы построения структуры организации и управления работниками
Школа человеческих отношений и поведенческих наук	М. Фоллет, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мутон	с 1930 ГГ	Организация как социальная система Использование приемов управления межличностными и межгрупповыми отношениями (коммуникация, групповая динамика, лидерство)
Школа количественных методов и системного подхода	Л. Бергаланфи, С. Оптнер, Л. Канторович, В. Немчинов, Н. Винер	с 1940 ГГ	Приложение теорий систем, принятия решений, информации и кибернетики к управлению организациями Принятие формальных и неформальных методов а принятии решений

3. Принципы управления

Принципы управления это основные руководящие правила, которые определяют требования к системе, структуре и организации управления.

```
graph TD; A[Принципы управления] --- B[Общие]; A --- C[Частные]
```

Принципы
управления

Общие

Частные

- Общие принципы управления имеют универсальный характер и распространяются на все сферы управления и все отрасли народного хозяйства.
- Частные принципы регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления.

Общие принципы

- Принцип целенаправленности предполагает четкую постановку целей перед каждым подразделением предприятия.
- Принцип планомерности управления предполагает составление программы действий, и ее реализацию.
- Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления, умение использовать компетентные консультации специалистов. На принципе компетентности базируется горизонтальное разделение труда по функциям.

Общие принципы (продолжение)

- Принцип дисциплины. Дисциплина предполагает безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов. Дисциплина должна присутствовать в любой системе управления и на любом уровне. Дисциплина может быть исполнительская, финансовая, коммерческая, самодисциплина.
- Принцип стимулирования предполагает мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Мотивация может осуществляться с помощью экономической заинтересованности, удовлетворения духовных потребностей, справедливого отношения к персоналу. Чем активнее менеджеры применяют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее мотивация трудовой деятельности подчиненных.

Общие принципы (продолжение)

- Принцип иерархичности заключается, в создании многоступенчатой структуры управления, при которой низшие уровни управления подчиняются высшим и находятся под их контролем. Этот принцип управления используется при формировании организационной структуры управления, при расстановке кадров.
- Принцип обратной связи подразумевает, что между объектом и субъектом управления существует хотя бы одна прямая и одна обратная связь. На основе обратной связи осуществляется постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность координировать ход управленческого процесса.

Общие принципы (продолжение)

- Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении заключается в оптимальном распределении полномочий при принятии решений. Этот принцип предполагает умелое использование *единоначалия и коллегиальности* в управлении.
- *Единое начальство* – это единоличное принятие решений по вопросам входящим в компетенцию руководителя.
- *Коллегиальность* предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Частные принципы управления

- Принцип ритмичности предполагает, что ряд управленческих действий имеет циклический характер, предполагающий их повторение, через определенный промежуток времени.
Например, начисление заработной платы, сдача бухгалтерской и статистической отчетности.
- Принцип непрерывности подразумевает, что некоторые процессы в управлении, например, контроль и координация деятельности осуществляются непрерывно.
- Принцип параллельности заключается в том, что различные процессы в управлении выполняются одновременно.

4. Национальные особенности менеджмента

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

№ п\п	Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1.	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия
2.	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3.	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4.	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
5.	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

6.	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7.	Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя — профессионализм
8.	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9.	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10.	Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

11.	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12.	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13.	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14.	Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

Характеристики	Модели	
	Японская	американская
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в “команде”, ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного “Я”, нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Критерии продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты