СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Сущность менеджмента как типа управления коммерческой оргнизацией
2. Понятие о принципах менеджмента, их классификация
3. Характеристика общих принципов менеджмента
4. Характеристика частных принципов менеджмента – принципов достижения успеха
5. Использование принципов менеджмента в управлении современной российской организацией

Заключение

Список использованных источников

Приложение

ВВЕДЕНИЕ

Представления о роли и месте управления организацией, о содержании управленческой деятельности, методах и принципах её осуществления неоднократно претерпевали существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемой в организации. Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации.

Менялась практика управления – изменялось и учение об управлении. Однако управленческая мысль не играла роль пассивного следования за практикой менеджмента. Более того, именно выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления, а также новые подходы к осуществлению управления знаменовали собой рубежи, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике менеджмента. В курсовой работе будут рассматривать только те подходы и учения об управлении, которые широко известны и приняты в большинстве стран мира.

Система управления опирается на выработанные и обоснованные методы и принципы. Что такое принципы управления и можно ли в современном производстве обойтись без них? Ведь в прошлом, не зная ни о каких принципах, люди успешно вели свою хозяйственную деятельность. Здесь нужно отметить, что в своей деятельности люди всегда руководствовались определенными принципами, может быть, упрощенными. В относительно недалеком прошлом не было сложной системы хозяйственных связей, обусловленной развитием специализации и кооперации труда и научно-техническим прогрессом.

Актуальность темы связана с тем, что в современных условиях, не опираясь на досконально обоснованные и проверенные практикой принципы управления, невозможно обеспечить эффективное развитие предприятия и экономики в целом. Основные принципы определяют философию и стратегию руководства предприятием и его звеньями. В определенной мере они призваны служить рекламой предприятию. На основании выработанных принципов корректируются цели деятельности предприятия, уточняются приоритеты, формулируются его политика, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов и политики предприятий осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений и нормативов.

Целью работы является изучение теоретических основ принципов менеджмента для их применения в управлении современной российской организацией.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий круг задач:

* определить сущность менеджмента;
* рассмотреть понятие о принципах менеджмента и их классификацию;
* дать характеристику общим и частным принципам менеджмента;
* охарактеризовать современный менеджмент в российских организациях;
* предложить некоторые современные принципы менеджмента к использованию в практике управления российскими коммерческими фирмами.

При написании данной работы была использована специальная литература, которая способствовала раскрытию материала.

Курсовая работа состоит из пяти глав, выполненных на 29 страницах, введения, заключения, списка использованных источников и приложения.

1. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, КАК ТИПА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Менеджмент- тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики. Менеджмент - аналог термина "управление". Это его синоним, однако не в полной мере. Термин "управление" намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях). Термин "менеджмент" ("management") американского происхождения и переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для др. значений используются др. слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control"; для государственного или общественного управления - термины "government administration" или "public administration", что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации (коммерческой фирмы) в рыночных условиях. Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Экономический механизм менеджмента состоит' из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом. Успехи и неудачи предприятия - это, в первую очередь, успехи и неудачи менеджмента. А если исходить из утверждения, что предприятие - это прежде всего люди, то менеджмент - это организация деятельности работников. Персонал - важнейший элемент производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов. Найти же компетентных работников, профессионалов намного сложнее. Менеджмент означает организацию работы коллектива с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Главное в менеджменте - ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия - Management by objectives ("менеджмент постановки цели"). В этом заключается принципиальное отличие менеджеров от руководителей старого стиля. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса.

2. ПОНЯТИЕ О ПРИНЦИПАХ МЕНЕДЖМЕНТА, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Слово "принцип" происходит от латинского principium начало, основа. В наиболее общем виде принципы управления можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Таким образом, принципы менеджмента отражают объективную реальность, существующую вне и независимо от сознания человека, иначе говоря, они объективны. Вместе с тем, каждый из принципов — это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мысленно совершает каждый руководитель на уровне его познаний общей и профессиональной культуры. Так как принципы принадлежат субъекту, то они имеют субъектный характер. Чем больше отражение принципа в сознании человека приближается к закону, тем точнее знание, тем эффективнее деятельность руководителя в сфере управления.

На содержание принципов управления оказывают существенное влияние не только известные современной науке законы управления и накопленный опыт. К факторам, определяющим принципы менеджмента, можно отнести и существующие на данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, а также социокультурные факторы.

Классификация принципов менеджмента.

В литературе нет единого подхода к классификации принципов управления, нет единства мнений по поводу содержания основных принципов управления. Некоторые из провозглашаемых принципов, по существу, являются правилами поведения руководителей или органов управления, некоторые вытекают из основных принципов, то есть являются производными.

Принципы управления весьма разнообразны. Классификация принципов должна основываться на отражении каждым из выделенных принципов различных сторон отношений управления. Принципы должны соответствовать как частичным, так и общей цели повышения эффективности производства, социально-экономического развития. Принципы менеджмента служат не только построению умозрительных схем. Они достаточно жестко определяют характер связей в системе, структуру органов управления, принятие и реализацию управленческих решений.

Общие принципы управления имеют универсальный характер и распространяют свое действие на все сферы управления и отрасли экономики.

Частные принципы управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, отрасли, организации и подразделения. Каждая отрасль экономики или отдельная организация самостоятельно вырабатывают собственные принципы управления в соответствии с установившимися традициями, культурой, исторически сложившимися требованиями и т.п.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩИХ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Любая деятельность имеет свои законы, закономерности и принципы, которые устанавливают границы, приемлемые в той или иной области. Принципы в менеджменте – одна из наиболее исследуемых категорий, поскольку они предъявляют требования к управлению организацией, описывают то, каким должен быть руководитель, и создают базу для того, чтобы эффективно управлять. Несомненно, что каждая личность имеет свои особенности, и современный руководитель вовсе не обязан следовать принципам управления, к примеру, Анри Файоля, сформулированным в начале 20 века. Напротив, каждый руководитель имеет возможность сформулировать свои требования к персоналу или даже к акционерам, но, тем не менее, общие принципы управления являются действительными абсолютно для всех, поскольку такова их природа.

К числу основных принципов управления могут быть отнесены:

1) научность;

2) системность и комплексность;

3) единоначалие и коллегиальность;

4) демократический централизм;

5) сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении.

Принцип научности.

Этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях. Как всякий принцип, отражающий развитие, он должен обладать внутренней противоречивостью, поскольку внутренняя противоречивость образует внутреннюю логику, создает внутренний импульс развития. Одно из противоречий принципа научности — противоречие теории и практики. Оно требует использования агрессивных научных идей (итогов научного познания — от явления к сущности, от сущности первого рода, менее глубокой, к сущности второго рода, более глубокой, и т.д., бесконечно). Однако необходимость организации процесса управления в конкретных условиях, для решения конкретных задач требует ограничения во времени процесса познания. Это противоречие разрешается путем активного исследования научных проблем управления многоцелевыми, комплексными коллективами, максимального использования средств вычислительной техники. Другое важное противоречие принципа научности — единство и противоречие объективного и субъективного. Это противоречие имеет универсальный характер и относится также ко всем другим принципам управления. Объективное в принципе научности вытекает из объективной природы законов управления, на которых базируются принципы управления. Субъективное в реализации принципов управления неизбежно, поскольку принципы управления реализуются только через сознание, волю и устремления человека. Таким образом, реализованный принцип неизбежно субъективирован. Отклонение процесса познания от объективной логики (субъективизм) возникает и проявляется в тем большей степени, чем больше сознание руководителей отходит от объективной логики развития природы, общества и мышления. Чем выше уровень общей культуры и профессионализма руководителя, тем меньше возможностей проявления субъективизма. Необходимость соблюдения принципа научности в управлении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного синтеза, и прежде всего, комплекса наук о человеке. При этом необходимо применять и передовые методы системного анализа в области экономических наук, философии, психологии, этики, эстетики, технических и технологических наук экологии и в других областях.

Принцип системности и комплексности.

Этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств. Например, это может быть учет всех особенностей структуры управляемого коллектива: возрастных, этнических, конфессиональных, профессиональных, общекультурных и т.д. Таким образом, системность означает попытки структурировать проблемы и решения по вертикали, комплексность — развернуть их по горизонтали. Поэтом системность более тяготеет к вертикальным, субординационным связям, а комплексность — к горизонтальным, координационным связям. Способности руководителей при этом могут существенно различаться, поскольку при этом предъявляются несколько различные требования к складу мышления, его аналитико-синтетическим функциям.

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений.

Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (или коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработки, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально (коллективно) решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя фирмы (совета директоров, акционеров и т.д.). Для каждого должностного лица устанавливается точная ответственность за выполнение определенных и точно очерченных работ. Так, в фирме вице-президенты по науке, производству, маркетингу и другим направлениям несут полную ответственность за соответствующий сектор деятельности фирмы. Проблема заключается в том, что перед любой фирмой могут возникать качественно новые задачи, решение которых не предусмотрено регламентацией. В этом случае не только руководитель должен определить, кому может быть адресовано решение тех или иных задач и выполнение тех или иных работ, но и подчиненные проявить разумную инициативу.

Принцип демократического централизма.

Этот принцип является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия — соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом. Противоречивость принципа демократического централизма следует рассматривать как существование, развитие, взаимопереход полярных противоположностей демократии и централизма. При недостаточно благоприятных социально-экономических условиях и жесткости управления преобладая централизм. Он необходим в чрезвычайных условиях (ведение военных действий, экономический или политический кризис, этническая напряженность, нарушение норм морали и этики руководителями государства). Демократизм в управлении тем выше, чем выше уровень квалификации работников, чем более творчески является содержание труда, чем более стабильным и эволюционным является развитие общества. Наиболее предпочтительным в управлении социально-экономической системой является равновесие между централизмом и демократией. Однако на практике зачастую одно преобладает над другим. На уровне отдельных хозяйствующих субъектов — предприятий, банков, бирж принцип демократического централизма определяет не только степень самостоятельности отделений, филиалов, дочерних предприятий, но и степень их ответственности за выполняемые действия. Далее, принцип демократического централизма определяет степень самостоятельности и ответственности каждого должностного лица перед его руководителем. Таким образом, принцип демократического централизма по вертикали пронизывает все властные структуры управления.

Принцип единства отраслевого и территориального управления.

Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость углубления специализаций, повышения концентрации производства. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это все — региональные проблемы. Любой предприниматель должен сделать для себя соответствующие выводы, вытекающие из действия принципа единства отраслевого и территориального управления. Интересы фирмы, которую он представляет, должны быть тесно увязаны с интересами местных властей жителей региона, где он собирается проявлять свою деловую активность — строить филиал предприятия, складировать и реализовывать продукцию и т.д. Местные власти и население должны быть его активными сонниками, зная, какие выгоды для региона последуют активной деятельности тех или иных фирм.

4. ХАРАКТЕРИСТИКА ЧАСТНЫХ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА – ПРИНЦИПОВ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА

Частные принципы управления не должны перечить общим, но могут существенно от них отличаться. Частные принципы управления вправе отражать характеристику менеджмента как отдельной отрасли, организации или подразделения, так и отдельного руководителя.

В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы.

Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления. Сюда входят принципы планирования, организации, учета, контроля, принципы проведения маркетинговых исследований мероприятий и т.п.

Ко второй группе относятся управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например социальной, экономической, организационно-технической т.д., а также с уровнями управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

С целью детальной характеристики частных принципов управления рассмотрим более подробно некоторые принципы, входящие в вышеназванные подгруппы.

Для характеристики первой подгруппы используем в качестве примера принципы организации и учета. Среди принципов организации выделяют принципы приоритета, принципы соответствия и принципы формирования процесса opгaнизации.

В состав принципов приоритета входят принципы приоритета цели, приоритета функций над структурой при создании организаций, приоритета структур над функциями действующих организациях, приоритета субъекта управления над объектом управления при создании структурного подразделения, приоритета объекта управления над субъектом управления для действующих организаций.

Принцип приоритета цели формулируется следующим образом. В системе цель-задача-функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и потом функция.

Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций гласит: проектирование и создание новых организаций прежде всего вызвано необходимостью реализации конкретных функций. В случаях, когда отсутствует возможность формирования набора структурных подразделений организации, в соответствии с набором функций рассматриваются иные варианты построения организации, исходя из приоритета цели, достижению которой должны служить вышеупомянутые функции.

Смысл принципа приоритета структур над функциями в действующих организациях заключается в следующем. В сформировавшихся и нормально функционирующих организациях процессы взаимодействия протекают таким образом, что недостающие элементы системы постепенно появляются, а излишние постепенно отмирают. Согласно данному принципу действующие организации в состоянии осуществлять лишь ограниченный диапазон функций. В случае выхода за рамки указанного диапазона весьма вероятно возникновение ситуации, когда организация не в состоянии обеспечить решение стоящих перед ней задач.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом управления в формирующихся организациях имеет следующее содержание. В процессе создания организации ее учредители должны избирать в соответствии со своими потребностями и возможностями трудовой коллектив, характер деятельности, организационно-правовую форму и иные параметры организации.

Сущность принципа приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций заключается в следующем: руководители всех уровней управления организации должны назначаться в соответствии с характеристиками потребностями конкретных структурных подразделений.

К принципам соответствия относятся: принцип соответствия поставленных целей выделенным ресурсам, принцип соответствия распорядительства и подчинения, принцип ее соответствия эффективности производства и экономичности, принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.

Принцип соответствия поставленной цели выделенным ресурсам имеет следующее содержание: каждой цели должен соответствовать набор финансовых, сырьевых, материальных, энергетических и человеческих ресурсов, позволяющий обеспечить достижение указанной цели.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения гласит: у каждого сотрудника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности можно сформулировать следующим образов для каждой организации должно быть найдено соответствий между эффективностью функционирования и совокупными затратами. Указанный принцип устанавливает правило, ее гласно которому любые дополнительные затраты организации должны быть оправданы предполагаемым или фактическим повышением эффективности ее функционирования.

Формулировка принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления имеет следующий вид: чрезмерно малые и чрезмерно большие организации функционируют гораздо менее эффективно, чем организации, имеющие средний размер. Иными словами, размер организации должен оптимально соответстветствовать ее целям и задачам, характеру деятельности, специфике рынка и т.п.

Построение процесса организации должно осуществляться на основании следующих принципов:

* преимущественная направленность на достижение поставленной цели, а не на устранение внутренних и внешних возмущающих воздействий;
* комплексный подход к изучению управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс организации;
* обеспечение объективности протекания процесса;
* наиболее оптимальное и полное информационное обеспечение процесса;
* жесткая регламентация операций и процедур всех этапов проектируемого процесса;
* соответствие свойств процесса техническим, экономическим, социальным и организационным ресурсам организации.

К принципам организации и осуществления управленческого учета относятся:

* непрерывность деятельности предприятия;
* использование единых для планирования и учета единиц измерения;
* оценка результатов деятельности как предприятия в целом, так и каждого его структурного подразделения в отдельности;
* преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления;
* формирование системы показателей внутренней отчетности организации как основы коммуникационных связей между разными уровнями управления и отдельными структурными подразделениями, находящимися на одном уровне управления;
* применение бюджетного (сметного) метода управления затратами и запасами;
* полнота и аналитичность, обеспечивающие исчерпывающую информацию об объектах учета;
* периодичность, отражающая производственный и коммерческий циклы предприятия, установленные учетной политикой.

Для характеристики второй группы частных принципов управления рассмотрим принципы кадровой политики. В c теме принципов организации и осуществления кадровой политики можно выделить несколько различных групп. Наиболее показательными из них являются группа принципов пoстроения системы управления персоналом и группа принципов подбора кадров.

Формирование системы управления персоналом организации осуществляется на основании следующих принципов адекватности функций управления персоналом целям функционирования, первичности функций управления персоналом оптимального соотношения интра- и инфрафункций управу ления персоналом, оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации, потенциальных имитаций.

Принцип адекватности функций управления персоналом целям функционирования имеет следующее содержание: формирование и изменение функций управления персоналом должно осуществляться в строгом соответствии с целями и потребностями функционирования организации.

Смысл принципа первичности функций управления персоналом заключается в следующем: состав, количественные и качественные характеристики элементов системы управления персоналом, а также характер информационных связей и взаимодействия между ними находятся в прямой зависимости от содержания функций управления персоналом.

Принцип оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом определяет необходимые пропорции между функциями, направленными на организации системы управления персоналом, т.е. интра функциями, и функциями управления персоналом, т. е. инфрафункциями.

Сущность принципа оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации заключается в необходимости опережения ориентации функций управления персоналом на развитие основной деятельности в сравнении с функциями, направленными на вспомогательную деятельность.

Принцип потенциальных имитаций гласит: временное выбытие отдельных работников организации не должно прерывать процесс ее функционирования. Иными словами, каждый работник должен быть в состоянии выполнять служебные обязанности вышестоящего и нижестоящего работника или двух работников своего уровня.

В процессе подбора кадров необходимо учитывать следующие основные принципы: принцип ситуации, принцип совместимости, принцип сочетания, принцип компенсации и принцип динамизма.

Сущность принципа ситуации заключается в том, что в процессе подбора кадров необходимо не только учитывать общее соответствие характеристик кандидата требованиям конкретной должности, но и принимать во внимание конкретную сложившуюся ситуацию.

Большое значение имеет принцип совместимости при подборе работников со стороны и внутренней ротации кадров. Данный принцип указывает на то, что при замещении вакантных должностей руководителю организации необходимо учитывать ряд особенностей.

Прежде всего, следует помнить, что собственные работники, претендующие на новую должность, уже являются неотъемлемой частью организации и поэтому, минуя период адаптации, могут сразу же с полной отдачей приступить к исполнению должностных обязанностей. В то же время работники, принятые со стороны, должны приложить ряд усилий, чтобы "вписаться" в коллектив и стать его неотъемле мой частью. Однако, с другой стороны, такие работники м гут более объективно оценить процессы, происходящие организации, обратив внимание руководства на недостатка ставшие привычными и воспринимающиеся другими сотрудниками как само собой разумеющееся явление.

Не менее важное значение в системе подбора кадров имеет принцип сочетания. Его смысл состоит в обеспечении оптимальной интеграции совместных усилий "старых" и "молодых" работников. Если первые являются своего рода носителями жизненного и трудового опыта, то вторые более активны и менее консервативны, а зачастую обладают более современными, прогрессивными знаниями. Рациональное сочетание во всех структурных подразделениях организации работников того и другого типа является неотъемлемым условием эффективного функционировании организации.

Принцип компенсации рекомендует подбирать кадры таким образом, чтобы отрицательные качества одного работника компенсировались положительными качествам другого.

И, наконец, принцип динамизма устанавливает необходимость сочетания мобильности и стабильности. Мобильность позволяет своевременно проводить мероприятия по выдвижению и ротации кадров в соответствии с изменениями во внешней среде и потребностями самой организации. Стабильность необходима для осуществления долгосрочных программ.

Принципы достижения успеха.

Основная цель существования любого бизнеса и создания любой фирмы - привести фирму к вершине Успеха, закрепить ее там и дать ей возможность смело смотреть в будущее, видя там новые перспективы ее развития. Сущность бизнеса состоит в постоянном совершенствовании самой фирмы, ее стратегии и тактики в борьбе за место на рынке, в стремлении к совершенству. Приумножение капитала, получение прибыли и развитие фирмы, надежда на будущее - вот те составляющие, без которых бизнес немыслим. Так же он немыслим без талантливых менеджеров, которые могут повести за собой людей и реализовать все задуманное.

##### Эффективный руководитель должен владеть навыками делового общения, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу подразделения, эффективно используя приемы делегирования полномочий, планирования и распределения рабочего времени; знать взаимозависимости внутри организации, особенности ее корпоративной культуры; уметь предотвращать и квалифицированно разбирать производственные конфликты в трудовом коллективе, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях.

##### И еще одно важное замечание: чем бы ни занимался руководитель, он в той или иной степени должен уделять часть своего времени всем четырем своим функциям: планированию, организации, мотивации и контролю. Если он уделит слишком мало времени планированию, то рискует захлебнуться в повседневной рутине и упустить из виду стратегические цели организации. Если он упустит из вида организационный аспект, не создаст соответствующую структуру для выполнения своих замыслов, то эффективность работы его команды будет не такой высокой, как могла бы быть. Игнорирование мотивационного фактора приводит к тому, что персонал начинает работать или с низкой отдачей или же вообще покидает фирму, а отсутствие контроля над выполнением своих решений пагубно влияет на авторитет начальника. Поэтому, можно сказать, что главным фактором искусства руководить людьми является нахождение оптимального баланса между этими четырьмя управленческими функциями.

##### В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер коммерческой организации, зависит, по крайней мере, от трех факторов: личностных особенностей самого руководителя, требований социальной среды и текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров или услуг. Так в условиях демократического общества принципы успешного управления фирмой будут иными, чем в условиях жестко структурированного иерархического общества, а стратегии, эффективные в условиях экономического подъема, не сработают в эпоху глобального кризиса. Столь же важно для руководителя учитывать особенности собственного характера и присущие ему моральные принципы. Например, лидер, привыкший рисковать и полагаться на интуицию, просто не сможет копировать стиль руководства иного руководителя, которому присуща осторожность и ставка на точный расчет.

##### Тем не менее, аналитики продолжают попытки найти общие черты, присущие всем успешным руководителям, выявить то ядро эффективного руководства, за счет использования которого лучшие руководители приводят свои организации к успеху. Например, Томас Нефф и Джеймс Ситрин в результате анализа деятельности 50 наиболее эффективных деловых лидеров Америки выделили шесть основных принципов управления, которые они приводят в своей книге «Уроки лидеров». Вот эти основополагающие, с точки зрения вышеназванных авторов, принципы:

##### 1. Будьте порядочными и руководите личным примером.

##### 2. Разрабатывайте выигрышную стратегию.

##### 3. Создавайте сильную команду управления.

##### 4. Вдохновляйте сотрудников на достижение глобальных целей.

##### 5. Организация должна быть гибкой и готовой к изменениям.

##### 6. Создайте систему руководства и вознаграждения.

##### С этими принципами трудно не согласиться, хотя некоторые из них требуют разъяснения, особенно шестой пункт, так как набор данных принципов не указывает, как именно следует строить систему вознаграждения.

Секреты успеха Билла Гейтса.

История Microsoft – это стремительный непрерывный рост в одной из наиболее конкурентных индустрий в мире. Под руководством Билла Гейтса, основавшего компанию вместе с Полом Аленом в 1974 г., она выросла от предприятия из двух человек до организации, в которой работает свыше сорока восьми тысяч человек, и имеет больше 25 миллиардов долларов чистой прибыли.

Тщательный анализ обнаруживает десять секретов, объясняющих успех Microsoft и его замечательного главного администратора.

1. Быть в нужное время в нужном месте. Легко считать успех Microsoft результатом редкой удачи, которую принесла ей затея снабдить IBM операционной системой для ее первого персонального компьютера. Но это нечто больше, чем просто удача, как кажется на первый взгляд. Гейтс понял важность сделки с IBM. Он понял, что она может изменить историю персонального компьютера, и больше шести месяцев неустанно работал для того, чтобы увеличить свои шансы “быть везучим”.
2. Влюбиться в технику. Одним из важнейших аспектов продолжительного успеха Microsoft были технические знания Гейтса. Он держит под контролем все ключевые решения в этой области. Во многих случаях он видел будущее направление развития технологии более четко, чем его соперники. Поэтому он был готов возглавить процесс.
3. Пленных не брать. Гейтс – жестокий противник. Во всем, что бы он ни делал, он настроен на победу. При заключении сделок это делает его особо жестким в переговорах. Это, однако, его мало волнует, и он непревзойденный специалист в деле устранения соперников.
4. Нанимать на работу только самых умных. “Люди с высоким коэффициентом умственного развития ”– это определение Microsoft для самых умных. С самого начала Гейтс настаивал, чтобы компания привлекла самые лучшие умы. Он терпеть не может посредственность. В некоторых кругах это расценивают как элитаризм и подвергалось критике. Но этот подход имеет ряд положительных сторон. Компания может привлекать сразу после колледжа многих блестящих студентов, которых манит перспектива работы в лучшем месте их области специализации.
5. Учиться держаться на плаву. В Microsoft Гейтс создал неугомонную самообучающуюся машину. По его убеждению, это единственный способ избежать повторения своих ошибок. Его конкуренты не столь осторожны.
6. Не ожидать благодарностей. Если есть урок, который Гейтс усвоил особенно болезненно, так это то, что слава и подлость всегда неразлучны. Нельзя стать самым богатым человеком в мира без того, чтобы не нажить себе врагов.
7. Встать на позицию провидца. Билл Гейтс является бизнес-лидером нового типа. На протяжении многих лет он постоянно доказывал, что его можно назвать провидцем компьютерной индустрии. Его глубинное понимание технологий и уникальный способ синтезировать данные дает ему особое умение видеть тенденции будущего и управлять стратегией Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и страх его соперникам.
8. Держать все позиции под контролем. Ключевой момент успеха Microsoft – это его способность управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс представляет собой настоящего “человека многих задач” – говорят, он в состоянии в одно и то же время вести несколько разговоров на различные технические темы. Эта замечательная способность находит отражение в тактике компании. Она постоянно исследует новые рынки и новые программные приложения. Это позволяет компании не упустить следующее “большое дело”.
9. Строить бизнес в измерении байта. Относительно стоимости на фондовом рынке Microsoft остается сравнительно небольшой компанией. Внутри себя она постоянно продолжает расщепляться на меньшие ячейки, чтобы поддерживать оптимальную среду для управленческой команды. Иногда перемены подходят так быстро, что, кажется, Microsoft почти каждую неделю создает свои новые ответвления. Гейтс рассчитывает на поддержку простой структуры, дающей ему возможность сохранять полный контроль над компанией. Когда он начинает чувствовать, что коммуникационные линии становятся растянутыми или запутываются, он безо всяких колебаний упрощает структуру.
10. Никогда не спускать глаз с мяча. Гейтс уже два десятилетия находится на вершине своей профессии. За это время он превратился в самого богатого человека в мире – неплохо для человека на пятом десятке лет. Несмотря на его огромное богатство и достижения, Гейтс все еще не подает признаков уменьшения темпа. По его словам, им двигает постоянный страх, что он может упустить следующее “большое дело”. Он не намерен повторить ошибки других больших компьютерных компаний, таких как IBM и Apple.

В приложении представлена таблица, призванная дать сравнительную характеристику принципов современного менеджмента и принципов классической школы.

Представители классической школы в управлении старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организации. И целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Данная цель исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Определяя основные функции бизнеса, теоретики – «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Такими функциями традиционно считались финансы, маркетинг и производство. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

В результате сравнения принципов классической и современной школ, можно сделать вывод, что различий очень много, но все же есть и сходства. Представители обеих школ считали(ют) нужным обеспечить работника справедливым вознаграждением, только в отличие от классиков Билл Гейтс допускает своих сотрудников до акций компании, тем самым сделав миллионерами больше людей, чем какой-либо предприниматель в истории. Гейтс постоянно искал и нанимал самых умных людей в компьютерной индустрии. Это хорошо обдуманная стратегия, обеспечивающая компании персонал самой высокой квалификации. Он является одним из первых предпринимателей, по-настоящему понимающих, что главное в бизнесе - интеллектуальный капитал.

Существует также множество других принципов управления, я думаю, что не стоит перечислять их все, хотелось бы коснуться только еще одного аспекта управленческой деятельности. В принципах управления Анри Файоля отражены не только экономические принципы управления, но и психологические принципы воздействия на персонал и взаимодействия с ним. В этом аспекте автору показались наиболее интересными 6 основных заповедей Харви Мак Кея, определяющих требования к самому управленцу, при наличии которых он может продуктивно управлять фирмой.

1. Бизнесмен должен всегда быть в форме.

2. Деловая жизнь не терпит остановки.

3. Знание не становится силой, если его не применять.

4. Верь в себя, и Успех придет к тебе.

5. Не верьте тому, кто скажет, что мелочи для менеджера ничего не значат. Мелочи - это все.

6. Вы будете безразличны людям до тех пор. пока не проявите заботу о них.

5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Принципы менеджмента достаточно актуальны в сегодняшнем Российском бизнесе. Дело в том, что в условиях полного государственного контроля над производством не возникало необходимости считаться с человеческим фактором в том мере, в которой приходится делать это сейчас при наличии у работника альтернативы государственным предприятиям - частного сектора экономики.

Многие люди создали свой бизнес на волне разгосударствления экономики и сейчас, после спада ажиотажа вокруг этого процесса оказались перед выбором: либо создавать свою систему управления персоналом и производством, либо принимать то, что известно и применяется во всем мире. Причем, нельзя бездумно копировать менеджмент, исправно работающий в условиях западной экономики не учитывая специфику, необходимо создать адаптированную концепцию, учитывая специфические исторические и экономические факторы развития экономики в нашем государстве.

История менеджмента в России после 1917 года насчитывает 16 лет. Точкой отсчета принято считать создание в августе 1990 года ассоциации менеджеров, положившей начало созданию теории Российского менеджмента. За время существования менеджмента в нашей стране были созданы Университеты и другие учебные заведения, имеющие своей целью разработку программ обучения персонала работе в условия немонопольной экономики и свободного предпринимательства.

Рассматривая различные составляющие менеджмента, его школы и схемы управления, ясно видно, что цель каждой из них в общем-то одна - они призваны вести фирму к вершине Успеха. Следовательно, можно заключить, что и цель менеджмента, как системы управления и его сущность в том, чтобы, используя все доступные средства, вести фирму по выбранной ей линии к вершине коммерческого Успеха, который является целью любого бизнеса в любой сфере.

Значимость менeджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу.

Нaциoнaльнoй мoдeли или кoнцeпции yпpaвлeния в Рoccии нe cyщecтвyeт. Мeнeджмeнт в Рoccии пpeдcтaвляeт coбoй cимбиoз eвpoпeйcкoгo и aзиaтcкoгo cтилeй yпpaвлeния. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Основные постулаты современного менеджмента были сформулированы исходя из потребностей США. В них уделялось мало внимания основам управления, которые так нужны сегодня в России и весьма интересны с точки зрения анализа проблем российского менеджмента.

Использование принципов менеджмента в управлении современной российской организацией представим на примере проекции принципов Э. Деминга на российскую практику (см.таблицу 1).

В своей знаменитой книге "Выход из кризиса" Э. Деминг сообщил американцам свое видение современного менеджмента, который позволяет постоянно повышать качество продукции, улучшать управляемость предприятия при одновременном снижении издержек. Новые подходы Деминг сформулировал в виде четырнадцати принципов теории менеджмента.

Деминг был уверен, основываясь на достигнутых японской промышленностью результатах, что эти 14 принципов органично дополнят существующую американскую практику менеджмента и его работа поможет трансформировать американский стиль управления. И действительно, благодаря таким проповедникам новых подходов, как Деминг, Джуран, Кросби, Фейгенбаум, Исикава, Таугути американская промышленности сумела преодолеть кризис 70-80х годов.

Деминг формулировал свои принципы прежде всего исходя из потребностей США, обращая внимание на те моменты, которые были слабо развиты в США в то время. Он не уделял внимания основам управления, которые американцами были освоены, но которые так нужны сегодня в России. На них мы должны сами обратить внимание. Кроме того, очень важно понять нашу специфику и не путать ее с уникальностью. Мы не будем рассматривать все принципы, а ограничимся самыми актуальными.

Таблица 1. - Проекция принципов Деминга на российскую практику

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы Деминга | Проекция на российскую практику |
| 1. Постоянство цели. Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой. | Как правило, долгосрочных целей нет, все менеджеры заняты текущими проблемами. Постоянство есть. Это постоянство в сопротивлении необходимым переменам, в стремлении действовать в связи со сложившимися стереотипами.  В России нужно учредить постоянство перемен к лучшему. |
| 2. Новая философия. Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычным принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Необходимо преобразование западного стиля менеджмента, чтобы остановить продолжающийся упадок экономики. | Новая философия отсутствует как на уровне страны, так и на уровне большинства компаний. Нет идей трансформации. Языческая ментальность: кумиры, враги, темные силы-олигархи, заговоры, ксенофобия.  Учить философию всеобщего качества (TQM) — основу менеджмента, ведущего к процветанию. |
| 3. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене. Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию. Вместо этого наряду с ценой требуйте серьезных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных затрат. У отделов комплектации и снабжения в результате появятся новые обязанности, которые они должны хорошенько изучить. | В России проблемы закупок, отношении с поставщиками носят другой характер: поставки через многочисленных посредников, криминализация сферы закупок — откаты, взаимозачет — как способ перекачки доходов. Крайне редко потребители вводят в контракты полноценные требования к качеству, не могут воздействовать на поставщиков-монополистов, например поставщиков металлов и сырья. Редко ведутся реестры одобренных поставщиков. Систематическая работа с поставщиками только начинается в компаниях. Примеры партнерских отношений неизвестны.  Закупщикам стоит выйти из тыла на передовые позиции, принять на себя ответственность за качество поставок. |
| 4. Улучшайте каждый процесс. Улучшайте постоянно, сегодня и всегда, все процессы планирования, производства и оказания услуг. Непрерывное улучшение системы, включающей разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров есть первейшая обязанность руководства. | Процессное мышление, процессные подходы фактически не развиты. Под процессами понимаются только технологические процессы. Статистические методы улучшения качества, такие, как 7 простых японских методов, практически не применяются. Можно говорить о статистической безграмотности персонала большинства компаний. Однако там, где улучшение процессов применяется систематически, результаты впечатляют. В России надо говорить о замещении там, где возможно, систем Тейлора на системы Шухарта. |
| 5. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров. Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех работников, включая руководителей и управляющих, с тем чтобы лучше использовать возможности каждого из них. Чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, требуются новые навыки и умения. | Ряд предприятий уделяют этому большое внимание. Проблема — чему учить и кто будет учить. Программы обучения носят случайный характер, не выстроены под стратегические цели компаний. Немногие руководители компаний России понимают, что обучение персонала — это прекрасные инвестиции. В России, где нет миграции рабочей силы, возможности инвестиций в образование, подготовку и переподготовку персонала близки к японским. |
| 6. Учредите «лидерство». Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях (оперативных определениях) и других факторах. | Лидеры в российском менеджменте есть, но, как правило, только на высшем уровне. Лидерство в целом не поощряется, более того, генеральные директора считают, что на предприятиях должен быть только один лидер, и понятно кто. Лидерство как институт подавляется. Культура работы с цифрами (данными) России пока не угрожает. Работать с данными руководители не умеют, да и данные не собираются и не обрабатываются нужным образом. Управление осуществляется на уровне интуиции ощущений, мнений, предчувствий, но не фактов. Российские капитаны ведут корабли компаний в темноте без приборов на свой риск и страх. «Русская рулетка». Пора включать прожектора, учиться работать с данными. |
| 7. Изгоняйте страхи. Поощряйте эффективные двусторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании. | Отличный принцип. Но человек без цели, без морали, без принципов и без страха еще более опасен, чем человек, подавленный страхом. Российский тезис должен звучать так: "Заменяйте страх перед руководством на разъяснение целей и задач, корпоративных ценностей, воспитание морали, этических правил поведения; направьте усилия на создание корпоративной культуры, основанной на сотрудничестве, уважении, доверии, творчестве, инициативе". |
| 8. Поощряйте стремление к образованию и самосовершенствованию. Учредите энергичную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников. Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся благодаря образованию. Источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания. | Прекрасно, но сначала самим менеджерам нужно начать учиться. Желание учиться у них наблюдается крайне редко, в связи с этим поощрение стремления служащих и рабочих к самообразованию лицемерно и опасно для самих менеджеров. Они, наконец, должны принять на себя по крайней мере половину ответственности (другая половина лежит на политиках) за экономическое положение в стране и бедность основной массы населения. Российские менеджеры, поощряйте в себе стремление к самообразованию и самосовершенствованию. Станьте примером для всех работников. Примеры такого поведения менеджеров уже есть. |

Весьма краткое, конспективное рассмотрение проекции принципов Деминга на российские компании показывает многоаспектную специфику. Не все из 14 принципов Деминга актуальны для России, однако рассмотрение их позволяет сформулировать другие принципы, реализация которых весьма важна для российских организаций.

Процесс управления должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляться не просто так, а быть ориентированным на решение конкретных проблем, которые стоят в данный момент перед организацией. Любой управленческий процесс должен основываться на принципе последовательности. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени. Непрерывность осуществления хозяйственных процессов в организации требует соответственно и непрерывности управления ими, контроля и координации деятельности персонала. Последнее требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Поскольку саморегулирование осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого принципа как учет индивидуальных особенностей и психологии работников, а также закономерностей межличностных отношений и группового поведения.

Для того, чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу, а недостаток парализует деловую активность и инициативу работников. Здесь важным считается состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью разнообразных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализация. В современных условиях управленческий процесс не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа как максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, поскольку решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принципы управления представляют собой изначальные нормы, правила и закономерности, следующие из сущности и уровня развития общества, а также его производительных сил. Соблюдение вышеуказанных норм, правил и закономерностей способствует достижению целей функционирования и решению поставленных задач.

Любая социально-экономическая система создается и функционирует для достижения определенных конкретных целей, поэтому и принципы, которыми руководствуются менеджеры организации, должны подбираться индивидуально в каждом конкретном случае исходя из целей функционирования.

В процессе классификации принципов управления целесообразно подразделять их на две основные группы. Принципы, входящие в состав первой группы, являются общими принципами управления, относящимися к системе управления в целом. Ко второй группе относятся частные принципы, касающиеся отдельных частей и элементов системы управления. Основу системы общих принципов управления составляют слудующие принципы научность, системность и комплексность, единоначалие и коллегиальность, демократический централизм, сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении.

В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы. Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления. Ко второй группе относятся управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например социальной, экономической, организационно-технической и т.д.

На практике принципов менеджмента может быть очень много. Едва ли не самым главным из этих принципов можно считать научность в сочетании с элементами искусства.

Для творческого и эффективного использование принципов управления необходимо вскрывать и всесторонне исследовать объективные законы и закономерности управления. В свою очередь, поскольку законы и закономерности управления базируются на законах развития природы, общества и мышления, необходимо формирование совершенной системы научных знаний каждого руководителя, широчайшего культурного и профессионального кругозора.

Менеджмент использует данные и выводы множества наук, поскольку сложным современным хозяйством практически невозможно управлять «по наитию». В то же время, ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на поиск научно обоснованного решения попросту не окажется времени, и тогда приходится использовать нетрадиционные подходы. Это требует от руководителя, помимо глубоких знаний, большого опыта, владения искусством межличностного общения, умения находить выход из безвыходных положений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: 1995.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: Триада ЛТД, 1996.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник - М.: ЮНИТИ, 2001.
4. Деарлав Д. Бизнес путь: Билл Гейтс. 10 секретов самого богатого в мире бизнес-лидера. – СПБ.: Издательство “Крылов”, 2003.
5. Лапидус В.А. Проекция принципов менеджмента Деминга на российскую практику. /http://www.elitarium.ru.
6. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента СПб: 1998.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента – М., 1992.
8. Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Уч.пособие.- М.: Издательство «Палеотип», 2002.
9. Успешное управление А. Шмаров //Эксперт 14 мая 2001г. №18 (278).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Сравнительная характеристика принципов современного менеджмента и принципов классической школы

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы Билла Гейтса | Принципы классической школы |
| 1. Быть в нужное время в нужном месте. Тот, кто устанавливает стандарт побеждает. Доверь технологии формировать твою стратегию. | 1. Разделение труда.  Специализация является тественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия. |
| 2. Влюбиться в технологию. Инвестировать в научные исследования больше, чем все остальные. | 2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность. |
| 3. Пленных не брать. Взвешивай риск и выгоду от него. Никогда не останавливайся на достигнутом. | 3.Дисциплина.  Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии |
| 4. Бери на работу только очень умных людей + работай больше всех. | 4. Единоначалие.  Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника |
| 5. Учиться выживать. | 5. Единство направления.  Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя. |
| 6. Не ожидай никаких благодарностей. Не допускай, чтобы тебя задевала чужая зависть. | 6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба. |
| 7. Встань на позицию провидца. Его работа - прогнозировать будущее. | 7. Вознаграждение персонала.  Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу. |
| 8. Закрой все базы. Успевай делать множество вещей одновременно. Никогда не останавливайся и не переставай учиться. | 8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. |
| 9. Построй бизнес в измерении байта. Сохраняй ощущение работы в небольшой компании. | 9. Скалярная цепь. Скалярная цепь -- это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, -- вниз, до руководителя низового звена. |
| 10. Никогда ни за что не спускай глаз с мяча. Не оглядывайся назад, создавай будущее и оставайся ненасытным. | 10. Порядок.  Место - для всего и все на своем месте. |
|  | 11.Справедливость. Справедливость--это сочетание доброты и правосудия. |
|  | 12. Стабильность рабочего места для персонала.  Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. |
|  | 13.Инициатива.  Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию. |
|  | 14. Корпоративный дух.  Союз -- это сила, а она является результатом гармонии персонала. |