

Дисциплина
«МЕНЕДЖМЕНТ»
форма контроля - зачет

**Разработчик –
канд. экон. наук,
доцент кафедры менеджмента и
маркетинга
БФУ им. И. Канта**

**Бородавкина Наталья Юрьевна
e-mail: NBorodavkina@kantiana.ru
nata_ksu@mail.ru**

Источники информации

- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2011 – 679 с.
- Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2006 .- 650 с.
- Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами / П.В, Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд., стер.. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 406 с. (Высшая школа менеджмента).
- Административно-Управленческий Портал <http://www.aup.ru/>
- Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» <http://www.ecsocman.hse.ru>
- Центр предпринимательского творчества и системных инноваций (Center for Entrepreneurial Creativity & Systemic Innovation) <http://www.cecsi.ru/> (Тен3 Бизнес е-Коуч)

МОДУЛЬ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

**Тема 1.
Становление и развитие
менеджмента как науки**

Словарь

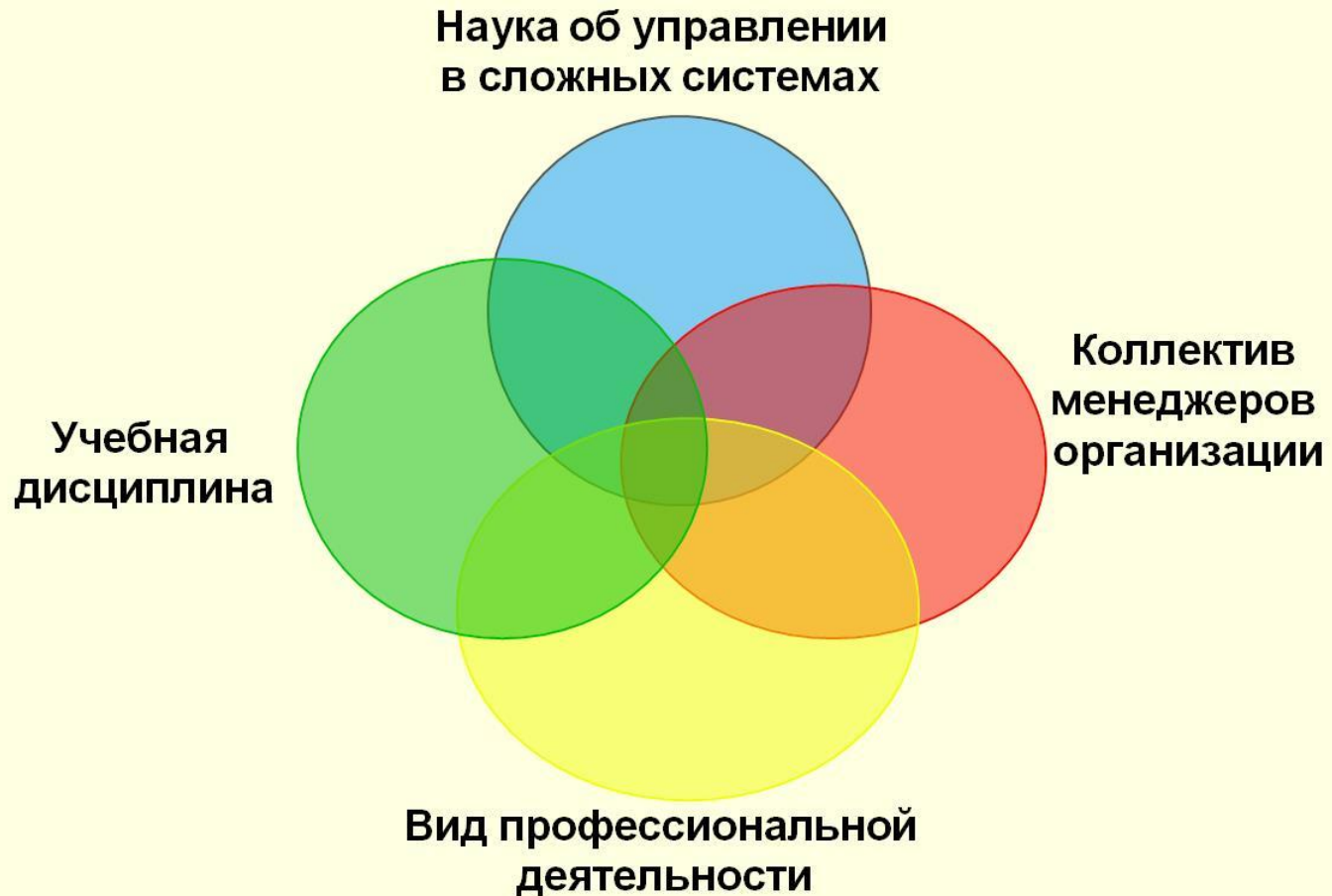
- **Управление** – более широкое понятие, чем менеджмент, другой круг объектов, субъектов и сфер деятельности
 - Управление собакой (цель: послушание, методика: дрессировка поощрением, наказанием, средство: лакомство, громкий голос)
 - Управление машиной (цель: конкретный пункт, методика: сесть внутрь, включить зажигание, и т.д., средство: ключ, бензин...)

Словарь

- **Менеджмент** (от англ. management – управление, хитрость, чуткое отношение)

Большой эк. словарь	Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством , разработанных с целью повышения эффективности и увеличения прибыли
Майкл Мескон	Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых, чтобы формулировать и достигать цели организации
Питер Друкер	Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную , целенаправленную производительную группу
Мери Паркер Фоллет	Обеспечение работы с помощью других лиц

Словарь: менеджмент



Словарь: менеджмент как наука

- **Наука** – система знаний о закономерностях развития какой – либо объективной реальности, отдельная отрасль таких знаний
- **Основная цель менеджмента** - повысить эффективность деятельности организации.
- **Основная цель науки менеджмент** – разработать управленческие технологии, практическое внедрение которых менеджерами позволит повысить эффективность деятельности организации.

Виды менеджмента

- **организационный** менеджмент (объект управления – организация в целом);
- менеджмент **персонала** (объект управления – персонал организации);
- **финансовый** менеджмент (объект управления – финансы);
- **риск** – менеджмент (объект управления - риски) и другие

Классические уровни управления в организации



Уровень	Характеристика
Менеджер высшего звена (top managers, leaders)	стратеги, идеологи организации
Менеджеры среднего звена (middle-managers, managers)	руководители других менеджеров
Менеджеры низового звена (bottom-line managers, supervisors)	руководящие непосредственно исполнителями

№	Английская система качеств менеджера	Американская система качеств менеджера
1	Способность делегировать власть	Развитость ума
2	Коммуникабельность	Честность
3	Доступность	Логичность
4	Умение слушать	Техниковооруженность
5	Авторитетность	Широта познаний
6	Компетентность	Перспективность
7	Техниковооруженность	Коммуникабельность
8	Честность	Цельность характера
9	Твердость	Лидерство
10	Заинтересованность в людях	Способность делегировать власть
11	Позитивность	Ораторские способности
12	Решительность	Умение принимать решения
13	Юмористичность	Твердость
14	Широта способностей	Умение сосредотачиваться
15	Продуктивность	Умение воспитывать
16	Дружелюбие	Чувство юмора
17	Прилежание	Умение слушать
18	Общительность	Желание слушать
19	Знание специальности	Объективность
20	Отсутствие болтливости	Организаторские способности

Основные концепции менеджмента

1. Школа научного управления
2. Школа административного управления
3. Школа человеческих отношений
4. Поведенческая школа
5. Количественный подход
6. Ситуационный подход

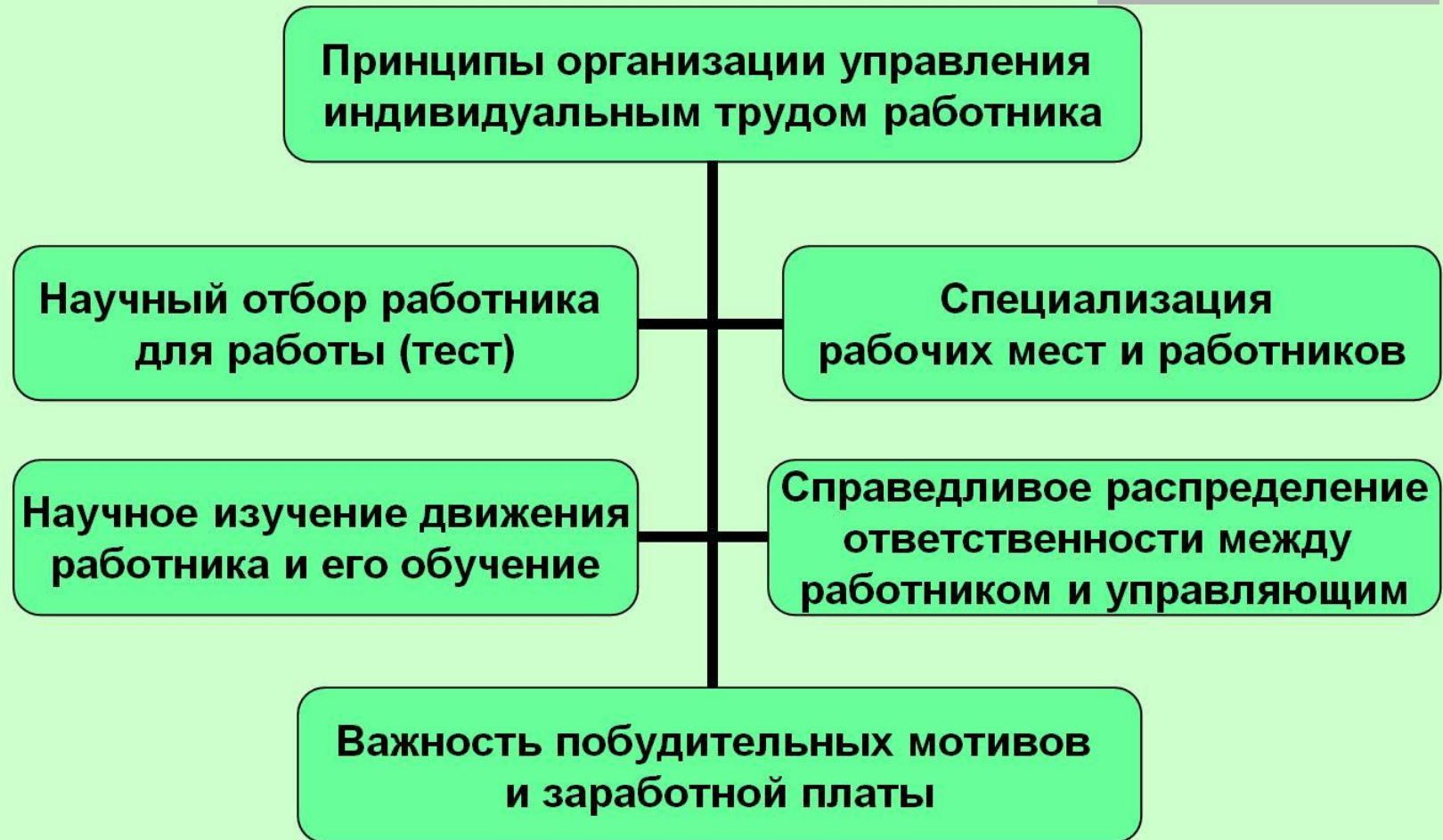
Динамика появления научных подходов к менеджменту

1880	1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000 ...
Школа научного менеджмента												
				Классическая школа								
					Школа человеческих отношений							
							Поведенческая школа					
								Количественные методы, системный подход				
									Ситуационный, процессный, новые подходы			

1. Школа (концепция) научного управления (1885-1920 гг.)

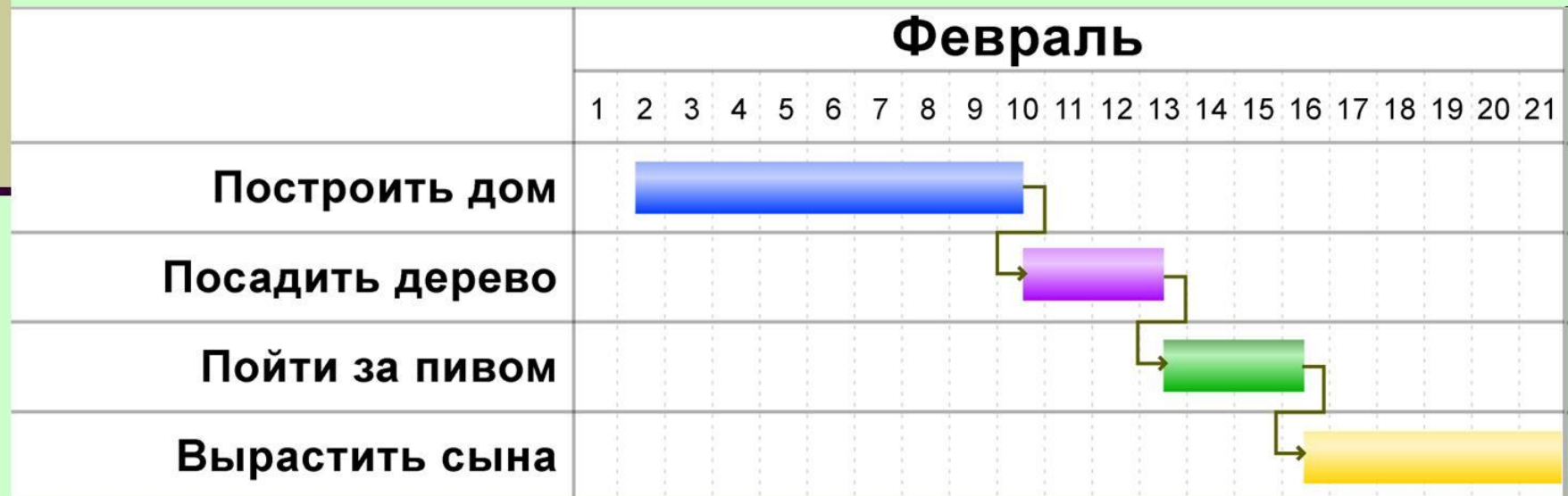
- **Исследовали** производственное предприятие, и производственный процесс на нижнем уровне - рабочем месте
- **Разработали концепцию научного менеджмента:** отбор рабочих и менеджеров, тренировка и обучение, равномерное и справедливое распределение обязанностей

Принципы научного управления **Фредерика Уинслоу** **ТЕЙЛОРА** 1911 г. «Принципы научного управления»



Представители: Фрэнк и Лилиан Гилберты, Генри Гантт

- точный и конкретный инструктаж работы,
 - фотография рабочего места, хронометраж рабочего дня
 - диаграммы планирования времени и управления работой – График Гантта



2. Концепция административного управления (классическая школа) (1920-1960 гг.)

- **Исследовали** организацию в целом
- **Предложили** универсальные принципы и функции управления

Основные категории управления

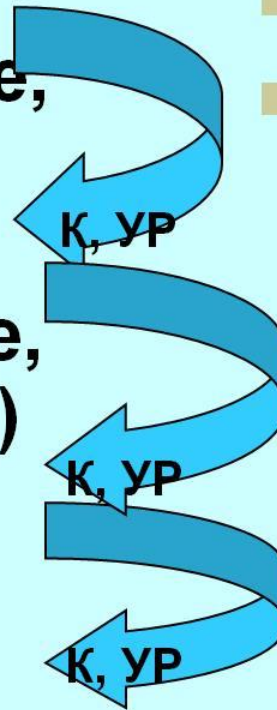
■ **Функции управления:**

- **Планирование** (стратегическое, тактическое)
- **Организация** (делегирование, централизация)
- **Мотивация**
- **Контроль**

■ **Связующие процессы:**

- **Коммуникации (К)**
- **Разработка и принятие управленческих решений (УР)**

Коммуникации, управленческие решения



Анри ФАЙОЛЬ: 14 принципов управления

1. Разделение труда	Специализация работ
2. Полномочия и ответственность	Каждому делегируются полномочия, чтобы нести ответственность
3. Дисциплина	Рабочие должны подчиняться требованиям, менеджеры – применять справедливые санкции
4. Единоначалие	Работник отчитывается перед одним непосредственным начальником
5. Подчиненность личных интересов общим	Интересы организации превыше интересов индивидуумов
6. Единство действий	Все действия имеющие одну цель осуществляются по единому плану
7. Вознаграждение персонала	Главное - справедливое вознаграждение за труд

Анри ФАЙОЛЬ: 14 принципов управления

8. Централизация	Управляющий центр, власть делегируется пропорционально отв-ти
9. Скалярная цепь	Неразрывная цепь команд передачи распоряжений
10. Порядок	Рабочее место для каждого и каждый на своем рабочем месте
11. Справедливость	Правила реализуются на всех уровнях
12. Стабильность персонала	Лояльность к организации - залог долгосрочной карьеры
13. Инициатива	Поощрение к выработке независимых суждений
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала (в единстве – сила)

Макс Вебер. Бюрократическая модель организации

1. **Разделение труда.** Вся деятельность по управлению расчленяется на элементарные простейшие операции
2. **Иерархия власти.** Структура, подчиненность,
3. **Формальный отбор.** Соответствие квалификации работника занимаемой должности
4. **Формальные правила и процедуры.** Система абстрактных правил, четких стандартов, инструкций
5. **Беспристрастность.** Идеальный руководитель управляет в духе формалистической безличности
6. **Ориентированность на карьеру.**

3. Концепция (школа) человеческих отношений (1930-1960 гг.)

- **Исследовали** человека и группы людей в организации, потребности индивида; изменение поведения человека в коллективе; и др.
- **Цель - повышение эффективности деятельности организации за счёт улучшения** социально – психологического **климата** в коллективе и раскрытия индивидуальных особенностей личности

Основные результаты

- выделили **малую социальную группу** и доказали её влияние на деятельность организации;
- разработали **теории мотивации** деятельности подчинённых для достижения целей организации

Представители

- **Мэри Паркер Фоллет**, суть управленческой деятельности – «добиться выполнения работы другими»
 - принципы самоуправления, демократия
- **Джордж Элтон Мэйо** (Western Electric, Хотторнские эксперименты)
 - поведение человека в коллективе в условиях машинного производства
 - на повышение производительности труда влияют **не эргономические условия** (освещенность рабочих мест, возможность перерывов на отдых и личные надобности), а **изменение социальной ситуации** (климата) в коллективе
 - введение понятия **«социальный человек»** в противоположность «экономический человек»

4. Поведенческая школа (бихевиористский подход) (1950 – 2000 гг.)

- Помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук
- **Цель** - повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее **человеческих ресурсов**
- Проблемы лидерства, неформальных групп, природы власти, конфликтологии и организационного развития

Представители

- **Дуглас Мак – Грегор:** теория лидерства, получившая название «Х» и «У» (два стиля управления – авторитарный и демократический)
- **Роберт Блейк и Джейн Мутон:** «управленческая решетка» стилей лидерства (двухмерная менеджерская сетка)

5. Количественная концепция (школа) (1960 - 2000 гг...)

1. **системный анализ** и применение **математических методов** описания управленческих процессов: формулирование целей, максимизация эффекта, количественная оценка целей и средств достижения
Л.Канторович, В. Леонтьев, Р. Акофф
2. **производство как «социальная система»:**
 1. общая теория систем: **Людвиг фон Берталанфи**,
 2. три основных связующих процесса (коммуникация, равновесие (balance) принятие решений)
Дж.Вудворд, Г.Саймон, Ч. Барнард

3. Создание *управленческих информационных систем*

- **IC** (Inventory Control) - **«управление запасами»** - текущее состояние запасов (склад) и прогноз его возможного изменения (приход и расход), оптимальный размер заказа партии сырья и время осуществления заказа.
- **MRP** (Materials Requirement Planning) - **план потребностей** предприятия **в материалах** учитывает колебания потребительского спроса, неравномерность производства, возможные срывы поставок и т.п.
- **MRP II** (Manufacture Resource Planning) - **планирование производственных ресурсов** + учет **финансовой деятельности** организации.

▪ **ERP** (Enterprise Resource Planning) - **планирование ресурсов предприятия**, дополнительно включившую в себя систему учета **работы с клиентами** (CRM), **логистических и аналитических операций**, функции управления проектами (в частности, бюджетирование, планирование и контроль за ходом проекта), учет операций послепродажного сервиса.

▪ **BSC** (Balanced Scorecard) - **система сбалансированных показателей**, предполагающая аналитику степени реализации поставленной цели по качественным составляющим с количественными показателями. Четыре блока: **КЛИЕНТЫ**, **ФИНАНСЫ**, **ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ** и **ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**.

6. Ситуационный (эмпирический) подход (1960-2000...гг.)

- Описательное изучение **практики управления** с целью обоснования рекомендаций
- Первая работа – Т. Бернс, Г.Сталкер, 20 производственных предприятий, стабильные и изменяющиеся условия внешней среды, => «механическая» и «органическая» орг. структуры
- П.Друкер (GM, GE, децентрализация)...

Эволюция системы управленческих ВЗГЛЯДОВ

Старый взгляд на управление (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Дж.Э.Мэйо, А. Маслоу и др)	Новый взгляд на управление (Т. Питерс, Р. Уотермен, И. Ансофф, Друкер и др.)
1. Предприятие – закрытая система, ориентация на процессы	1. Предприятие – открытая система, ориентация на развитие
2. Успех: рост масштабов производства	2. Успех: качество продукции и услуг. Клиентоориентированность.
3. Источник дохода: производственный рабочий и его производительность труда	3. Источник дохода: люди, обладающие знаниями
4. Система управления = контроль	4. Система управления = организационная культура

Тема 2. Организация как объект менеджмента

Объекты менеджмента

- **Социально-экономические системы** различного уровня: государства, регионы, международные организации, коммерческие и некоммерческие организации
- **Более частные объекты:** составляющие элементы организации (персонал, структурные подразделения), сферы деятельности (маркетинг, финансы, НИОКР)

ОРГАНИЗАЦИЯ – группа людей (2 и более человек), деятельность которых сознательно координируется



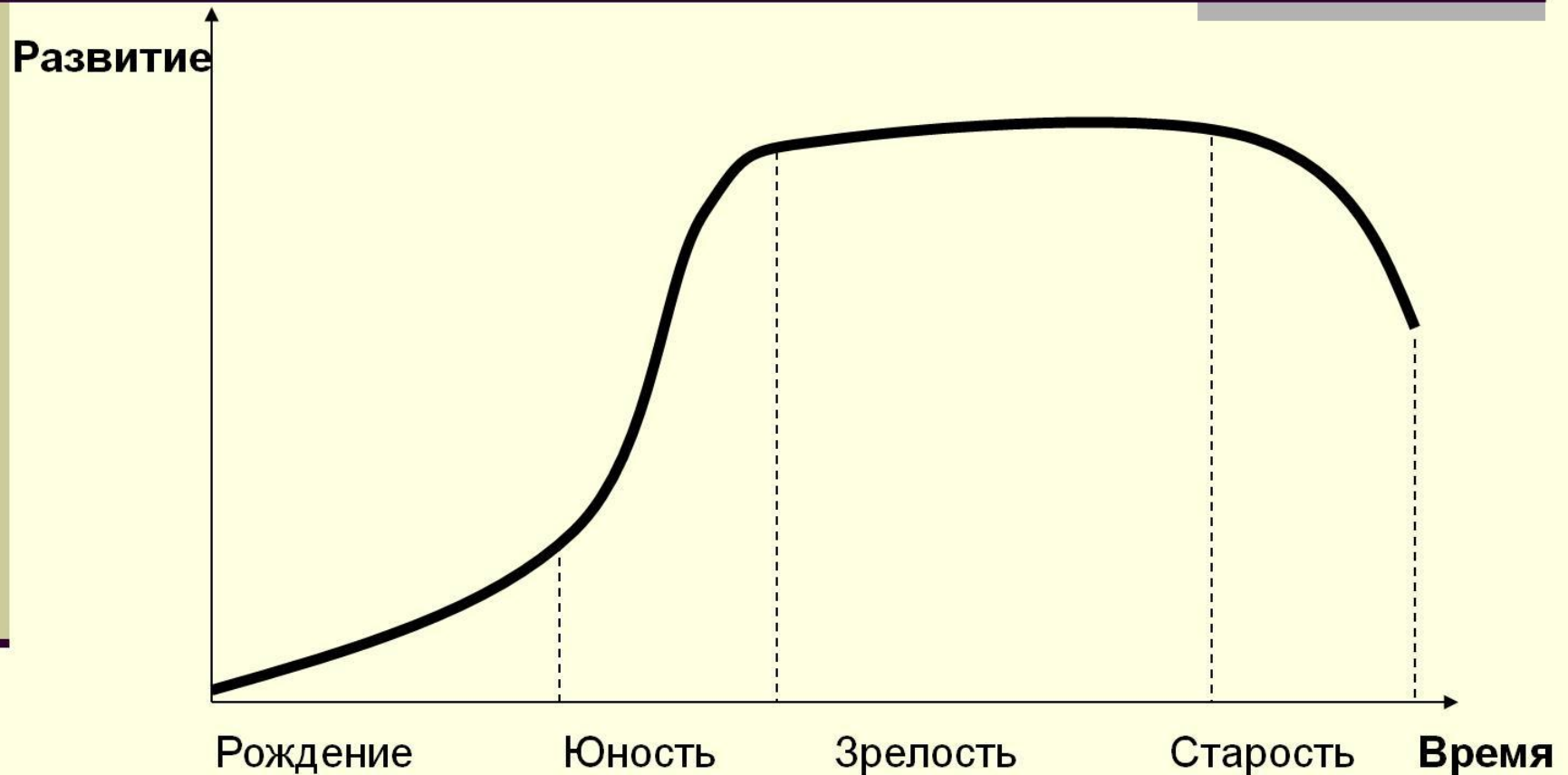
Общие характеристики организаций (по Мескону М.)

- Ресурсы (*концепция 5М: люди (manpower), деньги (money), сырье и материалы (materials), оборудование и прочие средства производства (mechanisms), информация и технологии (methods)*)
- Зависимость от внешней среды
- Горизонтальное разделение труда
- Вертикальное разделение труда
- Необходимость управления

Взаимосвязь между целями и ресурсами организаций

Организация	Цель, путь достижения	Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы	Человеческие ресурсы	Информационные ресурсы
ОАО «Молоко»	Максимизация прибыли, производство молочной продукции	Молоко, машины, оборудование, здания	Вклады учредителей, прибыль, кредиты	ППП, ИТР, менеджеры	Отчёты об исследованиях рынка, внутренняя отчётность
ГК «Вестер»	Максимизация прибыли, реализация товаров	Товары, стеллажи, здания и пр.	Вклады учредителей, прибыль, кредиты	Продавцы, менеджеры, водители	То же
Образовательное учреждение	Удовлетворение потребности людей в саморазвитии и приобретении соответствующих компетенций	Помещения, учебно-методическое обеспечение	Вклад учредителей, доходы от коммерческих образовательных услуг	Профессорско-педагогический состав, административные работники, технический персонал, учебно-вспомогательный персонал	Книги, учебники, учебно-методические комплексы, интернет-ресурсы, отчеты, формы лицензионной отчетности и т.д.
Православная церковь	Удовлетворение потребности людей в веро-исповедании	Здание церкви, свечи, образа, кадила и пр.	Пожертвования, прибыль от коммерческой деятельности	Патриарх, священники	Библия, св. писания, отчеты о деятельности

Жизненный цикл организации



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ по Ицхаку АДИЗЕСУ



Основные категории управления

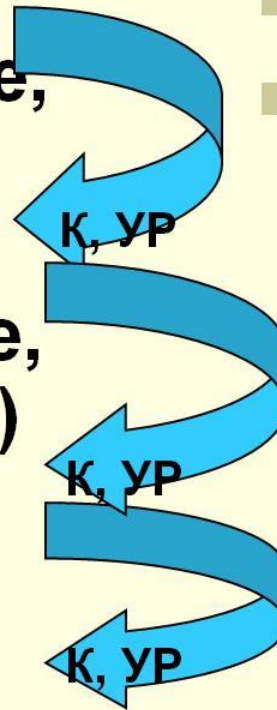
■ **Функции управления:**

- **Планирование** (стратегическое, тактическое)
- **Организация** (делегирование, централизация)
- **Мотивация**
- **Контроль**

■ **Связующие процессы:**

- **Коммуникации (К)**
- **Разработка и принятие управленческих решений (УР)**

Коммуникации, управленческие решения



**Роль менеджера (Генри Минцберг,
Мак-Гильский университет,
Канада, 1973) -**

**набор определенных поведенческих
правил отдельной личности,
соответствующих конкретному
учреждению или конкретной
должности**

в отличие от функций могут чередоваться в
управленческом процессе

Роли менеджера

Межличностные

Получатель информации (monitor)

Главный руководитель
(figurehead role)

Распространитель информации
(disseminator)

Лидер (leader)

Представитель (spokesperson)

Связующее звено
(liaison)

Информационные

Принятия решений

Предприниматель
(entrepreneur)

Устранитель
нарушений
(disturbance handler)

Распределитель
ресурсов
(resource allocator)

Переговорщик
(negotiator)

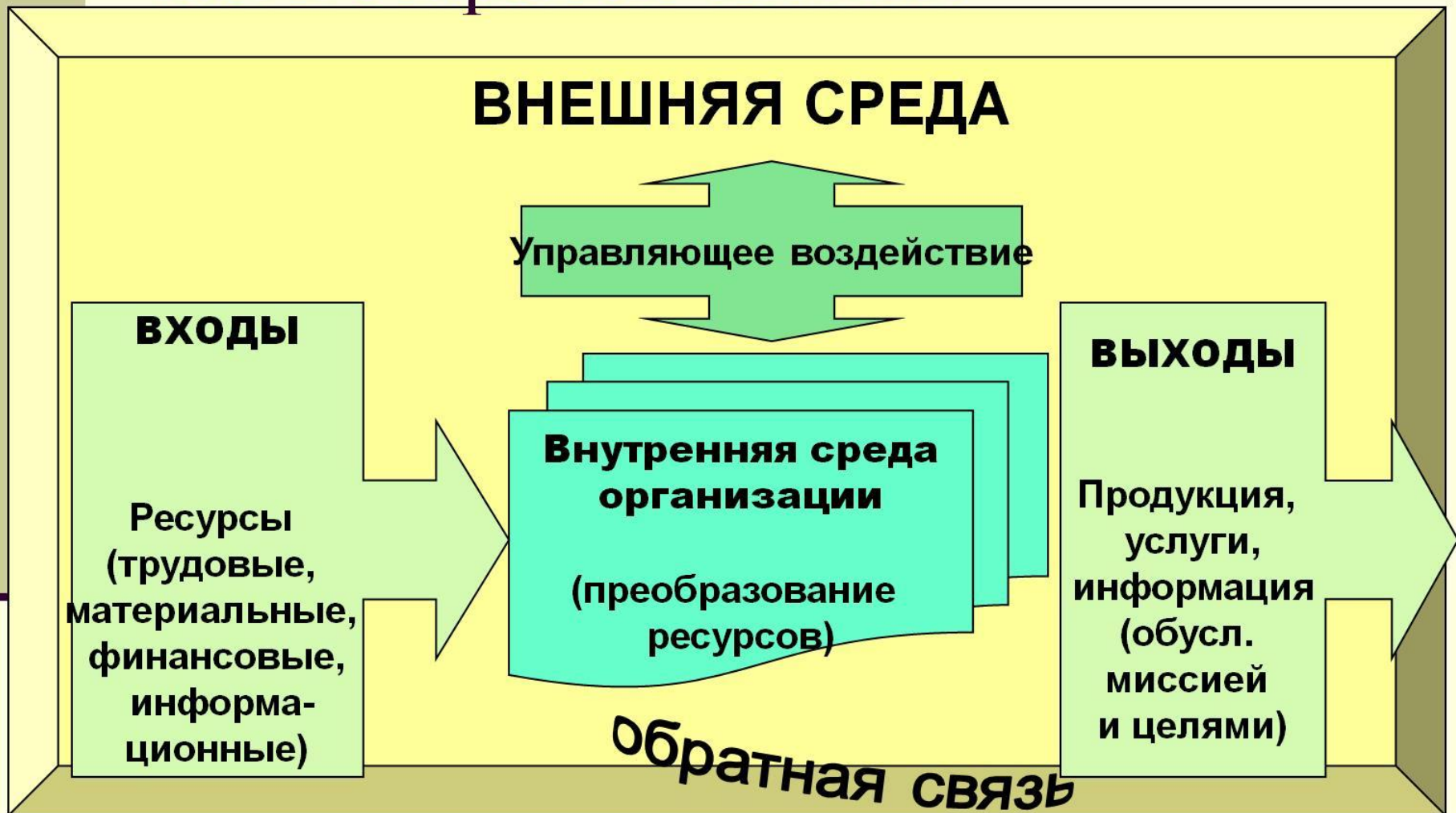
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации.

1. Основные характеристики внешней среды организации
2. Среда прямого воздействия
3. Среда косвенного воздействия
4. Элементы внутренней среды



1. Основные характеристики внешней среды организации

Системный подход к организации как к открытой системе

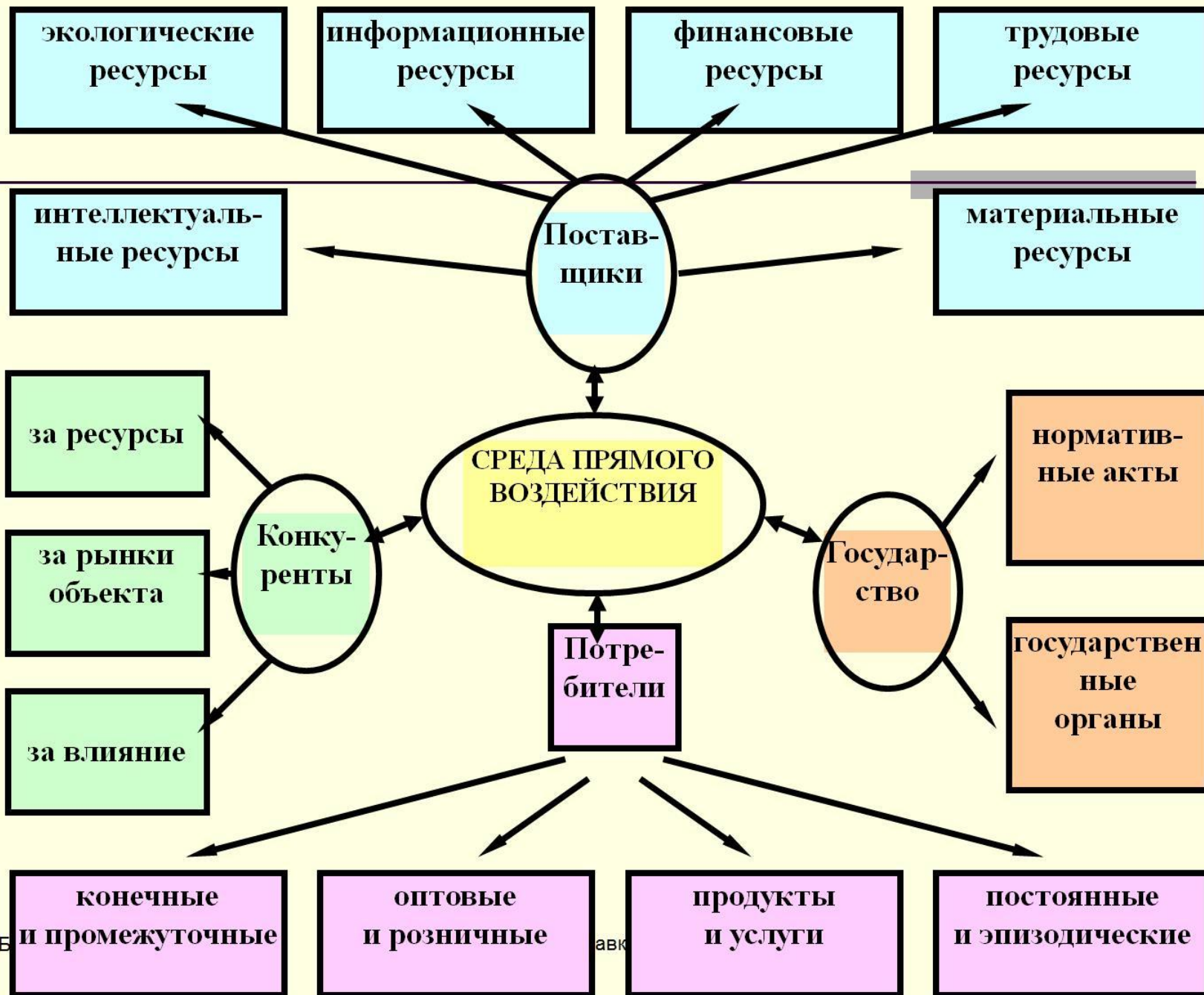


Внешняя среда организации

- включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным данной организации.



2. Элементы среды прямого воздействия (микросреды организации)



**3. Элементы среды косвенного
воздействия
(макросреды организации)**

Концепция PEST-анализа (сокращенный вариант изучения среды косвенного воздействия)

- P – political политический
- E – economic экономический
- S – social социальный фактор
- T – technical технологический
(НТП)

Традиционный подход к анализу среды косвенного воздействия





4. Элементы внутренней среды (внутренние переменные)



Содержание элементов внутренней среды

- **1. Миссия** - четко выраженная причина существования организации, (ориентирована во внешнюю среду).
- **Видение** – идеальная картина будущего (мечты и амбиции собственника с отражением интересов собственника)
- **Цель** - **желаемый результат или желаемое конечное состояние организации.**

Примеры миссий и видения компаний

Компания **«Ford»**

- «Предоставление людям дешевого, надежного транспорта»

Компания **«Мацусита Электрик Продактс Компани»**

- «Быть членом промышленного общества, улучшить социальную жизнь людей и обеспечивать дешевые «как вода» электробытовые приборы в изобилии»

Компания **«Kodak»**

- «Стать лучшей компанией в мире по созданию изображений химическими и электронными методами»

Компания **«Xerox»**

- «От копировальной техники к офису будущего»

Элементы миссии организации

- Наименование товара или услуги
- Целевая аудитория
- Основа конкурентоспособности
- Стратегические ориентиры

Примеры миссии образовательных учреждений 1

МОУ СОШ Междуречье Черняховский р-н

Мы все хотим видеть наших детей счастливыми, нужными и востребованными, преуспевающими и уверенными в завтрашнем дне.

Для этого они должны получить не только базовое образование, но и самые современные знания в наиболее актуальных и перспективных областях, таких как сельскохозяйственный труд, фермерское хозяйство, основы кройки и шитья. Школа находится в постоянном поиске: технологии обучения, расширение пространства дополнительного образования.

Примеры миссии образовательных учреждений 2

МАОУ СОШ №25 г. Калининград

Миссия школы – воспитать Человека, который оставаясь неповторимым, может осуществлять с другими людьми, быть способным к совместному решению проблем самого разного характера.

Создавать условия для формирования в детях качеств деятельной, целеустремленной, высоконравственной и ответственной личности, готовой к успешной самореализации в условиях современного общества.

Примеры миссии образовательных учреждений 3

- Миссия Балтийского федерального университета им. И. Канта - формирование конкурентоспособного человеческого капитала для опережающего социально-экономического развития Калининградской области на базе современных технологических платформ.
<http://www.kantiana.ru/about/>
- Миссия Университета — преодоление двойной периферийности территории за счет создания устойчивого механизма привлечения и воспроизводства кадров самой высокой квалификации в Калининградской области

Примеры миссии образовательных учреждений 2

- Миссия Сибирского федерального университета (СФУ) <http://www.sfu-kras.ru/about>
- Развитие интеллектуального капитала и опережающего наукоемкого образования, обеспечивающее устойчивое повышение качества жизни населения Сибири на основе подготовки высококвалифицированных кадров, способных к творческой и практической деятельности, и генерации глобально значимых знаний и технологий, направленных на расширение экономического потенциала и мировой конкурентоспособности базовых отраслей региональной экономики.

Концепция **SMART**-целей («умных») и **SMART-ER** (еще «умнее»)

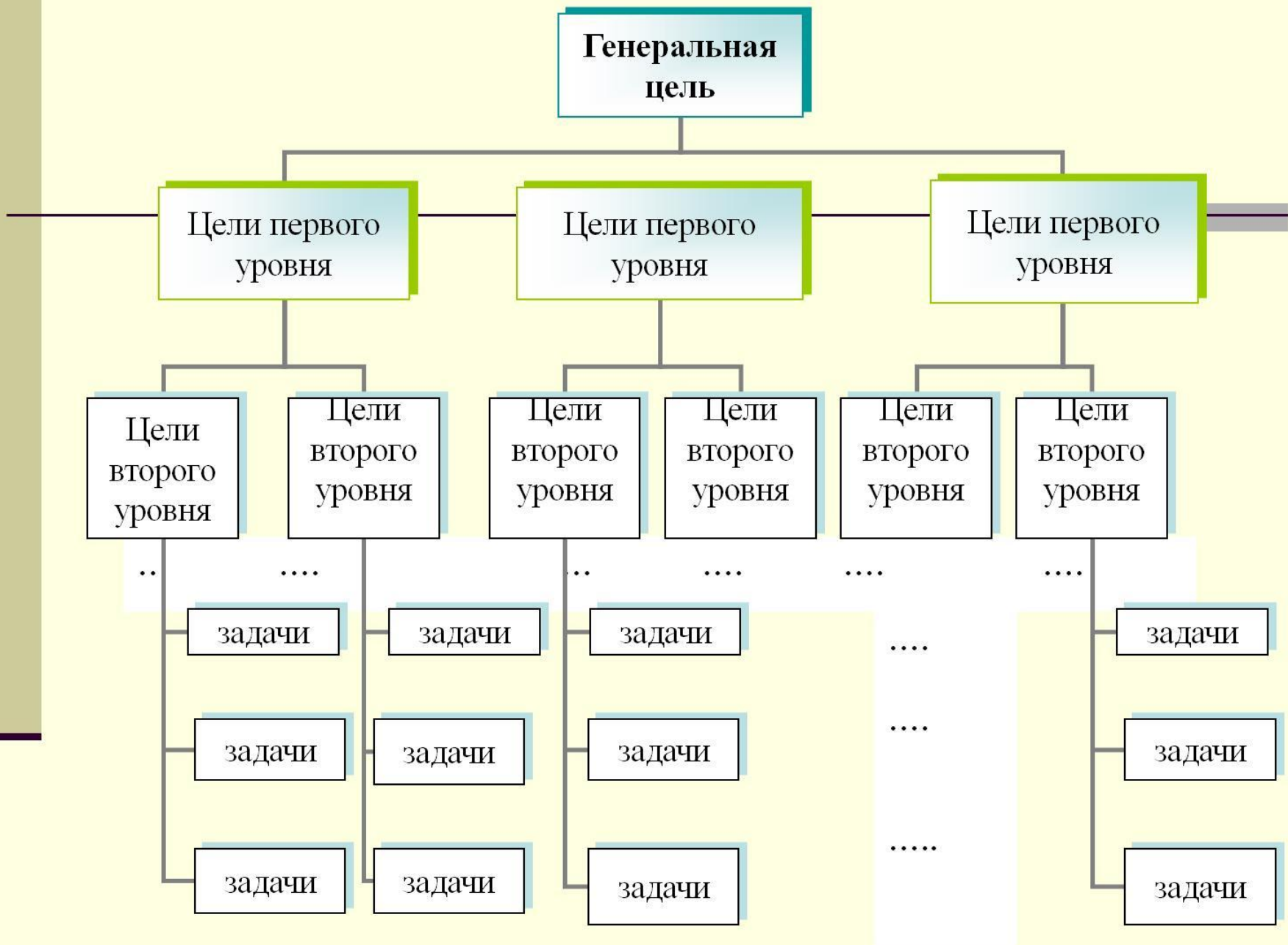
- **S – Specific** - точные и ясные по формулировке;
 - **M – Measurable** – измеримые количественно;
 - **A – Achievable** – достижимые;
 - **R – Related** – соотносимые со стратегией;
 - **T – Time-bound** – определенные по времени и срокам достижения
-
- **E – Evaluated** – взвешенно оцененные руководством с учетом деятельности и результатов
 - **R – Reviewed** – периодически пересматриваемые и корректируемые вследствие изменений во внутренней и внешней среде

Различия в целях

- По типу организации
 - **Бизнес – прибыльность, рентабельность, производительность.**
 - **Гос. органы – снижение затрат, социальная ответственность.**
 - **Крупные организации – комплекс целей**
- Цели подразделений – больше количественные параметры (**сократить на 5% затраты, снизить долю брака на 3% и т.д.**)
- **Цели одинаковых подразделений** в разных организациях похожи. Учет противоречий в целях разных подразделений (**финансы – маркетинг, кадры – отдел качества продукции**).

Содержание элементов внутренней среды

- **2. ЗАДАЧА-** предписанная работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным оговоренным способом в определенные сроки, предписывается **ДОЛЖНОСТИ**, а не сотруднику.
- Задачи: по работе с людьми, предметами, информацией.
- Характеристики задач – частота выполнения и сроки (периодичность и длительность)
 - **Пример: токарь или исследователь.**



Механизм достижения целей организации:

- **Этап 1. Руководство** организации **разрабатывает стратегические цели** организации, определяет **тактические цели** подразделений организации, **сообщает** эту систему целей **подразделениям**.
- **Этап 2. Руководство** подразделений **конкретизирует цели подразделений**, сообщает их коллективу и ставит **задачи перед конкретными работниками**.
- **Этап 3. Члены коллектива** соотносят поставленные **задачи со своими полномочиями** и выделенными ресурсами, **осуществляют работу** по решению поставленных задач.
- **Этап 4. Руководство** подразделений и организации **в целом оценивает результаты** деятельности членов коллектива в соответствии с целями организации. Полученная информация используется при обосновании целей

Содержание элементов внутренней среды

- **3. СТРУКТУРА** - способ построения взаимосвязи между уровнем управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное достижение целей организации.
- **Перечень работ** определенного подразделения
- Горизонтальное (между специалистами по профилю) и вертикальное разделение труда (отделение координации от собственно выполнения задания, затем структурирование самого управления).

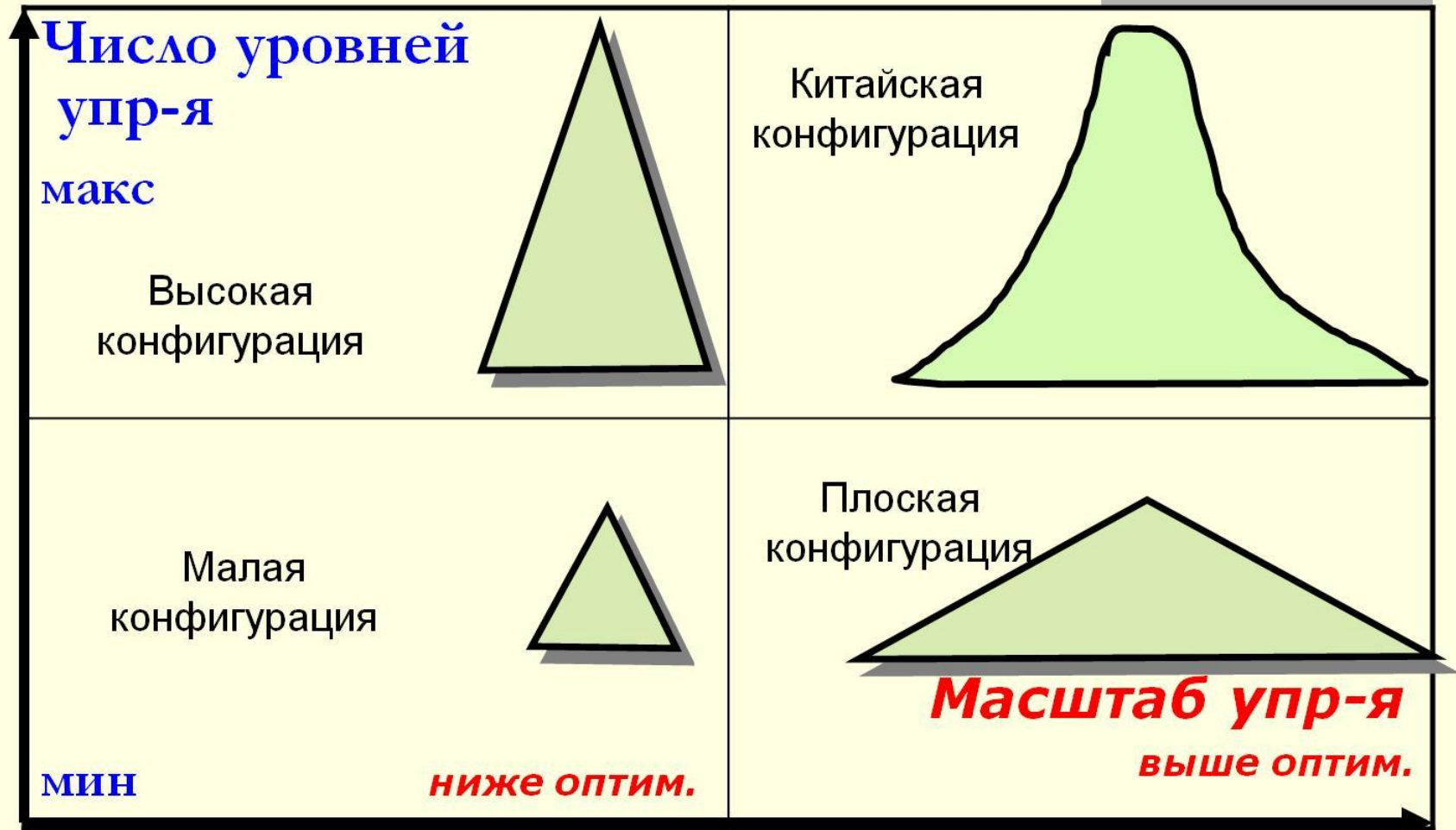
Сфера контроля (масштаб управления, норма управляемости)

- Число лиц, подчиненных одному руководителю. (количество людей, работ, подразделений, объединенных под единым руководством)
- **«ЗАКОН 5 +/- 2»**
- Может изменяться, узкий и широкий масштаб управляемости на разных уровнях иерархии и типах производства

Фактические нормы управляемости по данным Росс НИИ труда

ВЕРХНИЙ УРОВЕНЬ управления (подчиненные выполняют разные функции)	3-7
СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ управления, подчиненные выполняют схожие функции	8-20
НИЖНИЙ УРОВЕНЬ управления, подчиненные выполняют одинаковые функции	21-40



Соотношение уровней (иерархии) и масштаба управления



Содержание элементов внутренней среды

- **4. ТЕХНОЛОГИИ** - способ преобразования исходных ресурсов в конечную продукцию, услуги, информацию.
- Влияние определяется тремя крупными переворотами в технологии:
 - **Промышленная революция.**
 - **Стандартизация** – использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве
 - **Конвейер** – сначала двигались рабочие, затем – сама сборочная линия, чрезвычайно узкая специализация.

Классификация технологий по Джоан Вудворд

- **единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство.** М.б. опытный образец. (уникальное мед. оборудование, реактивные самолеты, космические корабли). 
- **массовое или крупносерийное** – при изготовлении большого количества товаров, идентичных или очень похожих. 
- **непрерывное производство** – использование автоматизированного оборудования, одинаковый по характеристикам продукт в больших объемах – переработка нефти, сталелитейное производство.



Классификация технологий по Джеймсу Томпсону

- **многозвенные технологии** – серия взаимозависимых задач, выполняемых последовательно
 - Пример: сборочные автомобильные производства, важна последовательность.
- **посреднические технологии** – характеризуются встречами взаимозависимых людей
 - Пример: купля-продажа, банки, трудоустройство
- **интенсивные технологии** – применение специальных приемов и навыков,
 - Пример: монтаж фильма, редактирование текста, больница

Содержание элементов внутренней среды

- **5. ЛЮДИ (человеческий фактор)** . Поведение отдельных людей в группах, характер поведения руководителя, лидера, его влияние на группы....
- Индивидуальные характеристики личности:
 - **способности**, важность отобрать человека, который годится на эту должность
 - **одаренность**, предрасположенность – имеющийся потенциал человека
 - **потребности** – внутреннее ощущение нехватки чего-либо. Физиологические, психологические
 - **ожидания** – по поводу результатов своего поведения
 - **восприятие** – внутреннее осознание стимулов
 - **ценности** – общие убеждения по поводу того, что плохо и хорошо

Практикум по модулю 1.

«11 принципов менеджмента»

Принцип управления	Верно	Неверно	Как изменить
1. У каждой проблемы есть только одно правильное решение. Найдя это правильное решение, ни в коем случае нельзя от него отклоняться			
2. Нельзя судить только по результатам. Необходимо принимать во внимание личные качества, характер исполнителя и обстоятельства выполнения работы			
3. Существует ограниченное число типов личности. Надо стремиться каждого человека отнести к определенному типу. Не следует тратить время на узнавание всех, подбирать ключик каждому слишком долго и непроизводительно			

Принцип управления	Верно	Неверно	Как изменить
<p>4. Сотрудники всегда, в любых обстоятельствах должны вести себя в соответствии с правилами, установленными в организации</p>			
<p>5. Необходимо искоренять недостатки у подчиненных. Для этого критикуйте их, и только таким образом можно добиться хороших результатов</p>			
<p>6. Если все время хвалить подчиненных за хорошую работу, то они могут расслабиться. Особенно не следует их хвалить во время выполнения трудного задания, иначе они успокоятся, перестанут работать с полной отдачей сил и сорвут работу</p>			

Принцип управления	Верно	Неверно	Как изменить
7. Нельзя быть слишком демократичным. Официальный тон и достаточная дисциплина должны напоминать всем, что здесь работа, а не отдых			
8. Не тратьте силы и время на постоянный контроль. Объясните всем задания и меры наказания в случае невыполнения, после чего не вмешивайтесь в работу подчиненных, пока не будет достигнут определенный результат			
9. Руководитель лучше всех видит общее положение дел, поэтому не разрешайте никому (особенно подчиненным) давать какие-либо указания, советы или рекомендации			

Принцип управления	Верно	Неверно	Как изменить
<p>10. Храните свои планы в секрете от всех, особенно от подчиненных. Если подчиненный не знает точно, чего хочет от него руководитель, он может сделать вдвое больше</p>			
<p>11. Личное общение с подчиненными для руководителя не имеет большого значения. Умение анализировать ситуацию, принимать решения и держать все под контролем – вот главное, общение надо оставлять на нерабочее время</p>			