**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**КУРСОВАЯ РАБОТА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ТЕМА: *ЗАКОНОМЕРНОСТИ***

***И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ***

**Студентки факультета**

**"Управление персоналом"**

**группа УП1**

**Протасовой В.А.**

**Москва, 2000 г.**

**С О Д Е Р Ж А Н И Е**

ВВЕДЕНИЕ. 3-4

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. Принцип системности и комплексности 5-8

2. Принцип правовой защищенности управленческого решения 9-9

3. Принцип оптимизации управления 9-12

4. Принцип делегирования полномочий 12-16

5. Принцип соответствия 16-17

6. Принцип автоматического замещения отсутствующего 17-18

7. Принцип первого руководителя 18-19

8. Принцип одноразового ввода информации 19-20

9. Принцип новых задач 20-21

10. Принцип повышения квалификации 21-23

11. Принцип "Монтера Мечникова" 23-24

12. Принцип цели 25-26

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ 27-30

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 30

ЛИТЕРАТУРА 31

**В В Е Д Е Н И Е**

*Управление - искусство, подобно медицине или инженерному делу,*

*которое должно полагаться на лежащую в его основе науку -*

*концепции, теории, принципы и методы.*

*Герольд Кунц,*

*Президент Международной*

*Академии управления*

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Очевидно, что, прежде чем приступить к изучению социально-психологических аспектов управления и искусству воздействия на личность и коллектив, необходимо рассмотреть фундаментальные основы управления - его *принципы*. Дом начинают строить не с крыши, а с его фундамента.

Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих целей, разработке планов, создании экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями является необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управление - человека также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, хотя любая истина познается через сложнейшую систему субъективно-объектных отношений, и в этом основная трудность управления социумом и отдельной личностью. Эти принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хоть немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и лишь подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему и какую реакцию следует, вероятно, ожидать на управляющее воздействие.

Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. При смене социально-политических формаций, при непрерывном развитии всех явлений в мире изменяются и совершенствуются методы, формы, техника и сами принципы управления. Изменения политической и экономической ситуации в стране, переход на новый уровень знаний наполняют новым содержанием теорию и практику, нельзя пользоваться принятой системой категорий вечно. Время меняет и язык науки, терминологию, и неудивительно, если какой-либо принцип управления при неизменности его сути называется в разных странах, в различных национальных школах менеджмента по-своему.

Принципы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом - официальным (производственным, служебным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым). Трудно сказать, где роль этих принципов особенно актуальна и важна, несомненно только, что социальные объекты управления наиболее сложные и ответственные. Хотя природную основу личности составляют ее генетические, биологические особенности (человек формируется примерно на 15 % в зависимости от факторов наследственности и на 85 % - от своего окружения), все же определяющими факторами являются ее социальные свойства: взгляды, потребности, способности, интересы, морально-этические убеждения и т.п. социальная структура личности формируется в сфере производственной, общественной деятельности, а также в сфере семьи и быта.

Особо сложным объектом управления является коллектив, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные отношения, установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств - искусства управления не претендует на роль панацеи на все случаи жизни, но во всех случаях не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

Итак, принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления не может опираться только на интуицию, талант руководителя. Это искусство основывается на солидной теоретической базе, накопленной на тысячи лет человеческих цивилизаций, - на принципах, законах управления. Принципы управления должны определят не очевидные, а более глубокие, именно принципиальные закономерности и одновременно служить руководством к практическим действиям. Принципы управления реализуются через сознание, интеллект, волю (напористость) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы в максимальной степени использовать эти человеческие качества.

В руководстве персоналом необходим не только "технократический" административный подход (понятие "экономический человек"), но и социально-этический подход, учитывающий социальный - человеческий фактор, который ставится на одно из первых мест в японской системе управления.

Вот, например, философские принципы управления японских компаний:

1. Постановка крупной цели, понятной всем, плоть до рабочих.
2. Патернализм - воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи.
3. Пожизненный наем служащих, когда им гарантируется рабочее место до ухода на пенсию.
4. Уважение к старшему по возрасту и по должности, беспрекословное подчинение ему.
5. Отсутствие привилегий для отдельных категорий персонала: одинаковые куртки, общие столовые, отсутствие отдельных кабинетов для управляющих.
6. Создание атмосферы свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого.

Не будем подробно останавливаться на принципах японского, американского, европейского менеджмента, а постараемся обобщить опыт международного менеджмента (учтя опыт управленческой деятельности СССР) и выделить основную группу наиболее общих эффективных принципов управления современных организаций.

Рассмотрим важнейшие из принципов управления предприятия в целом, не останавливаясь подробно на кадровой политике.

1. ***ПРИНЦИП СИСТЕМНОСТИ И КОМПЛЕКСНОСТИ.***

Система, подразумевающая объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любая организация есть система. Рассмотрим, какие основные свойства включает в себя принцип системности.

*Неаддитивность -* эффективность деятельности системы варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих.

Например, прибыль промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях изменяется в зависимости от эффективности работы входящих в нее подразделений, которая (при одной и той же формальной структуре организации и принципах стимулирования труда) определяется качеством персонала, стилями руководства, личными взаимоотношениями и т.д.

В большинстве случаев эффективность работы группы из 7 человек выше, чем группы, в которую входят 17 сотрудников. Считается, что рабочая группа (руководитель плюс взаимодействующие между собой исполнители) с точки зрения эффективности и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств должна иметь численной не менее 5 и не более 9 человек (так называемы *закон "7 плюс-минус 2").*

*Эмерджентность -* означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель корпорации состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу. Подсистема "персонал" руководствуется целью максимизации оплаты труда при минимизации энергетических затрат. В умении сглаживать подобные противоречия и состоит искусство руководителей.

Система "государство", цель которого - получение максимального объема налоговых поступлений. Цель же подсистемы "народ" - максимизация доходов ее частей, а значит, минимизация налоговых отчислений. Очевидно, что цели системы и подсистемы не совпадают - при необоснованно большом повышении ставок налогов население будет скрывать доходы, что приведет к сокращению налоговой базы государства.

*Синергичность -* однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива (подразделений) в стремлении к общей цели. Многие фирмы тратят огромные средства на поиск источников увеличения синергии.

Синергетика изучает законы упорядоченности и самоорганизации частей системы из состояния хаоса. Повышение синергии в организации осуществляется прежде всего посредством грамотной работы с персоналом. Менеджменту необходимо иметь информацию о психологии и социальной структуре работающих (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т.д.), их этике, взглядах, нравах и обычаях, традициях и культуре, на основании которой и строится эффективная система управления организацией.

*Мультипликативность -* это управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы. Например, реконструкция производства позволила фирме добиться резкого увеличения прибыли, дала возможность увеличить долю средств, направляемых на инвестиции, увеличила объемы и номенклатуру выпускаемой продукции. В дальнейшем по мере усложнения *организационной структуры* в компании растет бюрократический аппарат, замедляется реакция на новые требования рынка и условия внешней среды и ее рыночные позиции быстро (мультипликативно) ухудшаются. Таким образом, мультипликативность может быть как положительной, так и отрицательной. Отрицательная мультипликативность означает быстрое развитие деструктивных организационных процессов, система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается. Положительной мультипликативности системы способствуют следующие факторы: относительная простота организации (и ее систем управления), соответствие коммуникативной структуры организации целям и задачам, качество персонала. Когда деструктивные процессы в организации начинают нарастать, очень важно не суетиться, избегать быстрых и часто опрометчивых решений, а попытаться подстроиться под ход деструктивного процесса, понять его драматургию и смысл. Очень важно четко осознавать время, когда необходимо принимать ответственные решения. Опытные руководители обладают этим качеством.

*Устойчивость.* Устойчивость системы может быть нарушена при обоснованном усложнении или упрощении организационной структуры. Опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работ, как правило, приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже - добавлять новые. На устойчивость работы организации влияют внешние факторы (например, инфляция, спрос, взаимоотношения с партнерами и государством). Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации в соответствии с новыми целями и задачами.

*Адаптивность -* способность организации приспосабливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности. Адаптивные организации часто имеют органическую структуру, когда каждый субъект управления (подразделение, рабочая группа, работник) имеет возможность взаимодействовать с каждым.

*Централизованность -* речь идет о свойстве системы быть руководимой из какого-то единого центра, когда все части организации руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами. В коллективе централизованность осуществляет руководитель, лидер, менеджер; на предприятиях - администрация, аппарат управления; в стране - государственный аппарат. При высокой сложности системы или невозможности единого руководства из центра последний передает часть властных полномочий автономиям, происходит децентрализация управления. Об этом более подробно будет рассмотрено ниже.

*Совместимость -* взаимоприспособляемость и взаимоадаптивность частей системы. На уровне государства как крупной системы возникают проблемы совместимости национальной экономики с экономиками регионов, отраслей. В России, например, регионы-доноры, имеющие в своем распоряжении больший объем природных ресурсов или высокоэффективные производства, вынуждены отдавать в центр большую часть прибылей (в форме налоговых отчислений), которые впоследствии направляются на нужды дотационных регионов Севера, Сибири, Дальнего Востока, что приводит к возникновению центробежных тенденций, дезинтеграции, различным противоречиям и конфликтам. На уровне предприятий нередко возникают противоречия интересов организации и потребностей ее подразделений. К примеру, руководство компании может принять решение о направлении большей части прибыли, зарабатываемой одним подразделением, на развитие другого, в данный момент убыточного.

Если в долгосрочной перспективе конфликтов не возникает, можно говорить о хорошей совместимости работы.

В противном случае необходимо перестраивать организацию, изменять "правила игры", систему ресурсного распределения. Проблемы совместимости в больших системах должны решаться с помощью централизованных механизмов, преодолевающих силы отталкивания, или механизмов адаптации, превращающих центробежные силы в центростремительные. Проблемам психологической совместимости членов коллектива групп также посвящено большое число научных работ.

*Свойство "обратных связей" .* Фундаментальное свойство больших систем - установление обратных связей, сущность которых заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих). Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например показатели хозяйственной деятельности, под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, менеджмент постоянно проводит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы). По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (в случае необходимости), что обеспечивает *адаптивность* системы (приспособление ее к новым условиям работы) и *оперативность* (гибкость) ее управления. Обратные связи нередко играют и негативные системные роли. Например, в подсистеме "персонал" размер вознаграждения влияет на трудовые усилия и полученные работниками результаты. Если вознаграждение за труд несоизмеримо с усилиями, система начинает саморазрушаться, снижаются стимулы к выполнению рабочих заданий и результаты труда (объем продукции, ее качество) также снижаются.

Итак, основные цели и задачи *системного* подхода заключается в следующем:

* снижение эмерджентности;
* повышение синергичности;
* обеспечение положительной мультипликативности в организации;
* обеспечение устойчивости функционирования организации;
* обеспечение адаптивности работы организации;
* обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы "персонал" с подсистемой "руководство", подсистемы "сбыт" с подсистемой "покупатели" и т.д.);
* обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами.

Принцип системности и комплексности подразумевает умение видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию.

Прекрасный пример использования комплексной системы в трудовых отношениях - опыт японских корпораций. Во многом именно на ней зиждется так называемой "японское чудо" - стремительный рывок в развитии промышленности и вхождение Японии в ряды наиболее развитых стран мира. Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, "пять великих систем") построена следующим образом (см. схему).

*Система пожизненного найма (СПН)* в ее классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственной службе Японии. Пожизненный найм предполагает джентльменское соглашение между работодателем и наемным работником, смысл которого состоит в том, сто сотрудник материально заинтересован в работе на данном предприятии и пожизненно связал с ним свою судьбу. Его мотивацию обеспечивают в свою очередь *система оплаты труды (СОТ) и система кадровой ротации (СКР).*

*Система оплаты труда (СОТ)* строится на следующих принципах:

* чем дольше сотрудник работает в организации, тем выше его заработная плата (она растет за счет квалификации и опыта со временем);
* чем выше квалификация, тем выше заработная плата;
* чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработная плата;
* зависимость оклада (для служащих) от результатов деятельности в целом;
* низкая дифференциация в оплате труда (в среднем 1:4 - 1:5);
* периодические (2-3 раза в год) выплачиваются премии (бонусы), размер которых зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия;
* премии по итогам работы за год выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуальной заработной платы;
* единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточно ощутимый размер (до 80 месячных окладов);
* работники имеют возможность брать кредиты у предприятия;
* реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти)

**СКР**

(система

кадровой

ротации)

**СОТ**

(система оплаты труда)

**СПРМ**

(подсистема подготовки на рабочем месте)

**СР**

(система

репутаций)

**Ч**

(человек)

**СПН**

(система

пожизн.

найма)

Суть *системы кадровой ротации (СКР)* состоит в том, что работник через каждые 2-3 года перемещается по горизонтали и вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок. Ротация проводится, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов начинают работу в корпорации с должностей, не требующих высокой квалификации. Профессиональное образование строится на основе *системы подготовки на рабочих местах (СПРМ).*

Суть *системы репутация (СР)* заключается в том, что на каждого работника корпорации составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки. Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует к повышению квалификации, более быстрому перемещению по служебной лестнице, переквалификации (через систему СПРМ) и повышению заработной платы.

Ценность "пяти японских систем" заключается в том, что они представляют собой *неразрывный комплекс взаимосвязанных и взаимообусловливающих друг друга подсистем,* работающих на единые цели: обеспечение высокой производительности труда, экономический рост страны и высокий уровень жизни населения. Общинное сознание японцев, их традиции, культура, мораль и нравственность помогают наиболее эффективно использовать все преимущества этой системы.

1. ***ПРИНЦИП ПРАВОВОЙ ЗАЩИЩЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.***

*Этот принцип требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам.*

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с определенным риском, а в России после ее вступления в конкурентные рыночные отношения и при не устоявшихся еще правовых нормах - особенно. Взаимодействие между производителем и потребителем, между продавцом и покупателем зависит от многих правовых ограничений. Постоянно рождаются все новые и новые законы, меняются кодексы. Государственная Дума России поражает мир удивительной законотворческой плодовитостью, рождаются бесчисленные указы Президента и решения Правительства. Предсказать направление и результат действия этих законов, указов и регламентов очень сложно. Но как бы ни относились руководители предприятий и фирм к этим правовым актам, но выполнять или хотя бы считаться с ними необходимо - иначе неминуемы крупные штрафы или решения о полном прекращении работы предприятия.

Нельзя путать деловой риск с риском преступить закон, тем более что, несмотря на трудности, противоречия, бесконечные дискуссии, правовое пространство страны постоянно расширяется, вводятся в действие все новые и новые законодательные акты. Такие федеральные законы, как о защите прав потребителей, антимонопольной политике и конкуренции, о стандартизации, сертификации продукции и услуг, о рекламе и т.п. уже дают ощутимые результаты.

С переходом России к открытой экономике, с повышение роли международных связей (к 1996 г. в России несколько десятков тысяч предприятий и организаций участвовали во внешнеэкономической деятельности) стало необходимым знать и постоянно изучать законодательные акты стран - партнеров по бизнесу. И в первую очередь учитывать действующие торговые ограничения этих стран: величину таможенного тарифа, т.е. налог на ввозимые товары; размеры квот - количественный предел товаров, разрешенные на ввоз в страну; систему эмбарго, т.е. перечень запрещенных видов импорта; существующую систему валютного контроля; нетарифные барьеры (отдельные страны налагают жесткий запрет на ввоз товаров, не соответствующих принятым в стране стандартам) и т.д.

1. ***ПРИНЦИП ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ***

Любая управляемая система эволюционно развивается, совершенствуется, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы. Противоречия как диалектическая категория являются необходимым и существенным фактором развития, любого поступательного движения. Но накопление противоречий может привести к хаосу, потере управления, к регрессу. Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе и ее осмысление позволяют принимать разумные управленческие решения, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Это важный принцип управления можно сформулировать так - *оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы.*

Эффективность управляемой системы зависит и от степени ее открытости, восприимчивости к внешней информации (известный принцип парашюта - он действует только в открытом состоянии). Очевидно, что организации не могут существовать автономно - для осуществления их деятельности необходимы снабжение, сбыт, работа с потенциальными заказчиками и т.д. Внешняя среда задает смысл существования организации, устанавливает требования к деятельности. В годы застоя многие отрасли нашей промышленности и предприятия оказались в положении закрытых систем, их развитие существенно замедлилось.

Оптимизация - не есть нарастание сложности, но всегда характеризуется поисками качественно новых путей и структурной рационализации. "Все гениальное просто", хотя база этого "простого" в процессе эволюции всегда совершеннее своего прообраза. Оптимизация и упрощение сложных производственных систем - необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем. В народном хозяйстве принцип оптимизации управления диктует необходимость сокращение отраслевых иерархических уровней управления, уменьшения регламентирующей роли государственного аппарата, сковывающей самостоятельность и инициативу, совершенствования структуры управления предприятий и мотивации труда. Все это в итоге повысит эффективность деятельности трудовых коллективов и народного хозяйства в целом.

Этот принцип управления дает ответы на важнейшие, принципиальные, имеющие большое практическое значение вопросы - какое решение должен принять руководитель: сконцентрировать всю полноту власти в своих руках или раздать большую ее часть своим коллегам.. Централизация или децентрализация? Возникают вопросы соотношения прав и ответственности между руководством и коллективом. И очень важно найти золотую середину, в противном случает нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы).

*Централизация управления.*

Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации - увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления.

Негативные стороны централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшения возможностей адаптации к новым условиям работы.

Имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач, позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Но в некоторых, чаще всего экстремальных, ситуациях принцип единоначалия совершенно незаменим. Трудно представить себе управление армией без реализации этого принципа или семью без главы - отца или матери. Важное следствие имеет принцип единоначалия - работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Это ясное и понятное всем правило нарушается постоянно, начальнику трудно преодолеть искушение самому вмешаться в производственный процесс, и его указания кажутся ему самыми мудрыми. Должно быть четкое распределение обязанностей и участия в выполнении функций, рациональное участие всех участников взаимодействия (один - руководит, другие - согласовывают, отвечают, предоставляют…). "Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, - чудовище. Ему тяжело жить", - писал Анри Файоль.

*Децентрализация управления*

Это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации - облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления. Оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации - эмерджентность, обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях.

Освобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством. Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, ОКБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т.д.), но децентрализация управления имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос. Часто и опытные руководители обоснованно опасаются потерять контроль над управляемой системой, а слабые - что появится компетентный неформальный лидер, который может подменить своего начальника, подорвать его авторитет. Делегируя при децентрализации свои полномочия исполнителям, руководитель часто не может ответить на конкретные вопросы непосредственного начальства или при выступлении на общем собрании. Например, какова текучесть кадров по специальностям за отчетный период, как обеспечен производственный процесс станочниками различного профиля, какие именно необходимы запасные части, какое необходимо дополнительное оборудование и контрольно-измерительные приборы. Ответы на эти вопросы прекрасно знают компетентные заместители руководителя, но сам руководитель в этой ситуации чувствует себя, мягко говоря, дискомфортно. Должен ли он знать ответы на эти и сотни других мелких производственных вопросов?

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией весьма сложна, т.к. решение определяет все структуры организации. На решение менеджмента влияют следующие факторы:

* размеры организации;
* вид бизнеса (предпринимательство);
* качество товаров;
* степень разделения труда;
* стремление частей организации к самостоятельности;
* долевое распределение капитала и финансовые интересы;
* организационная культура;
* государственная политика в области демонополизации, налогообложения и т.д.

Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. И при этом не мешать их работе мелкой опекой, постоянным контролем, если они в основном успешно выполняют свои служебные обязанности. "Не сломано - не чини!". И лишь при явной угрозе срыва запланированных работ или очевидном несоответствии исполнителя занимаемой должности руководитель обязан активно вмешаться в работу отстающего структурного подразделения, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

Возможна такая исключительно редкая ситуация, когда все структурные подразделения работают без сбоев, планы выполняются, налажена четкая система материально-технического снабжения, труд коллектива разумно мотивирован и руководитель остается без работы (как хорошо сыгранный оркестр после многих репетиций может играть без дирижера). В этом случае руководитель - настоящий талант, прекрасный организатор! И все равно он не останется без дела, необходимо решать перспективные, стратегические задачи, устанавливать новые производственные связи, работать над дальнейшим совершенствованием производственного организма, вопросами развития предприятия. "Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации", считает руководитель "Дженерал Моторс" А. Слоун.

Любая управляемая система должна развиваться, совершенствоваться, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы, и эволюция системы зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния. Оптимизация управления, включая и процессы саморегуляции для любых сложных систем, будь то человек, производственный коллектив или экономика в целом, является условием развития и гарантом эффективной деятельности.

Слабым звеном в управлении народным хозяйством СССР была излишняя жесткость организационных структур, медленно реагирующих на изменения внешней среды или появление новых производственных целей предприятия. Этот недостаток характерен и для современной России, особенно для организаций государственного сектора, хотя очевидно, что хозяйственная самостоятельность без свободы действий в границах полномочий и ответственности руководителей будет малоэффективна. Любая организация должна обладать определенной свободой (в рамках своего регламента, без действующих законов нет и реальной свободы), что будет стимулировать расцвет потенциальных способностей и творческих возможностей ее коллектива.

Это касается в первую очередь возможности при необходимости совершенствовать организационную структуру предприятия, т.к. неоптимальная структура управления - наиболее распространенный изъян в производственной деятельности многих коллективов. Организационная структура должна отражать долгосрочную программу и комплекс основных целей организации, поскольку достижение целей является основой совместной деятельности. И, наконец, структура должна реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Организационная структура эффективна только тогда, когда она способствует достижению поставленных коллективом целей при минимальных затратах труда и ресурсов. Важно отметить, что достижение целей - это не только эффективное решение производственных задач и, как следствие, справедливая оплата труда, но и другие способы мотивации: причастность к решению проблем, престижность работы и уверенность в служебном росте. Поиск оптимальной для данного времени структуры нередко сопровождается серьезными ошибками: превышением нормы управляемости руководящих работников, неверно выбранным стилем управления, попытками добиться экономии за счет объединения близких по профилю работы структурных подразделений (единая канцелярия или объединенное бюро множительной техники и т.п.).

Огромное значение имеет достижение и поддержание в рабочем коллективе *баланса власти*, определяемого основным законом: уровень влияния властного лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

Повышение власти руководителя возможно только при повышении зависимости сотрудников от менеджера. И наоборот, повышение власти подчиненных над руководителем возможно только при повышении зависимости менеджера от работников. Если власть руководителя над подчиненными больше, чем власть подчиненных над руководителем, баланс власти нарушается, возникают связанные с ее применением проблемы, зреют конфликты.

Принцип оптимизации лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующей системы ограничений.

***4. ПРИНЦИП ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ***

Само название принципа содержит расшифровку его основного смысла - передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется методом делегирования полномочий и о нем говорилось при рассмотрении проблем децентрализации управления. Роль метода делегирования полномочий в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления.

*Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.*

По своей сути делегирование - способ сделать работу руками других. Это прием сильного руководителя. Полномочия делегируются так далеко вниз, как это возможно. Полномочия делегирует только руководитель для своих подчиненных до того уровня, на котором находится его компетентность и информация для принятия решения.

При делегировании полномочий руководитель:

-делегирует обязанности (устанавливает);

-определяет права;

-определяет уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

* возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
* сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
* делегирование - лучший способ мотивации творческих и активных работников;
* делегирование - лучший способ обучения;
* делегирование - как способ профессиональной карьеры.

Рассмотрим более подробно важность практического применения делегирования в управлении предприятием.

Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

Главная задача руководителя - не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели. Строить отношения между начальником и подчиненными на хитрости, обмане или лести - аморально и безнадежно ошибочно. Люди, при всех их индивидуальных различиях, ведут себя в обычной, штатной ситуации все-таки предсказуемо - если коллектив знает свои задачи и понимает применяемые руководителем методы для достижения цели с минимальными трудностями, то можно уверенно рассчитывать на поддержку большинства и находить исполнителей, которым можно доверять самостоятельное решение локальных, а иногда и многофункциональных задач. Такой сотрудник, выделенный из коллектива за свои несомненные организаторские способности и профессиональные знания, прекрасно сознает преимущества оказанного ему доверия, горд от сознания своей значимости и будет стараться оправдать оказанное ему доверие. Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, если руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими. Исполнитель должен быть профессионально подготовлен, иметь опыт практической работы.

Методы решения производственных и организационных задач всегда многовариантивны, и если подчиненный применяет свою, самостоятельную, пока еще, может быть, и неоптимальную тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта принципа делегирования полномочий - исполнитель проходит хорошую и совершенно необходимую школу управленческого развития, приучается к самостоятельности. Исполнитель самоутверждается, растет его уверенность в своих силах и инициатива. При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме. Ведь одна из основных задач руководителя - развивать способности и мастерство подчиненного.

Особо деликатный аспект этого принципа - организация контроля за действиями подчиненных. Мелочная опека ничего, кроме вреда, не даст (нарушение принципа наименьшего воздействия!), отсутствие контроля может привести к срыву работ и анархии. Решение проблемы контроля - в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя. Кстати, опытный чиновник высокого уровня, желая составить объективное мнение о качестве работы руководителя, всегда интересуется, как работают его подчиненные (это очень хорошо характеризует руководителя).

Принцип делегирования полномочий будет эффективен, если:

* подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос, все ли понятно ему, не всегда бывает правдивым: он может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;
* сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;
* подчиненный не будет получать "ценных указаний" от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя;
* исполнитель знает свои права и обязанности без каких-либо неопределенностей;
* исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;
* исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок. Это важно и как способ борьбы с рутиной и косностью в деятельности аппарата управления;
* будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;
* подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;
* исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан применить его в случае необходимости. Человек, получивший полномочия, не только может, но и обязан, если этого требует ситуация, он должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Крупные специалисты в области менеджмента Г.Кунц и С.О,Доннел в своей известной книге по управлению подчеркивают важность подбора исполнителей с учетом характера поставленной задачи (принципа соответствия), необходимость применения системы вознаграждения за эффективное делегирование полномочий и постоянно открытых линий коммуникаций: между руководителем и подчиненным должен существовать свободный обмен информацией, с помощью которого исполнитель получает сведения, необходимые для принятия решения и правильного понимания сути делегированных полномочий. Делегирующий и "уполномоченный" должны владеть единой информационной базой, общим набором организационных и методических идей.

Часто возникает своеобразная задача психологического выбора: выполнение какой задачи поручить исполнителю, знакомой или принципиально новой. Чаще всего делегируется выполнение новой задачи, особенно если она кажется руководителя малопривлекательной, рутинной. Такое решение далеко не всегда верно. Проблема в том, что передав решение задачи кому-либо, руководитель все равно несет ответственность за ее выполнение и контролировать, а тем более просто наблюдать (то, что модно сейчас называть мониторингом) за ходом реализации знакомой проблемы значительно легче. Возникает опасность, что в скором времени уполномоченный настолько продвинется в решении порученной ему задачи, что руководитель не сможет узнать даже ее первоначальные контуры и ему придется "нагонять" исполнителя, т.е. все-таки изучить проблему и предложенные методы ее решения. Опытные администраторы часто поручают способным исполнителям немного более сложные задачи, чем подчиненный привык выполнять. В этом случае желательно подготовить задание в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, исполнитель раскрывается более полно и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия. Так, например, в японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Следует отметить, что принцип делегирования полномочий робко применяют лица, недавно поучившие повышение в должности, т.к. им трудно отказаться от привычного стереотипа прошлой деятельности. Руководитель, сам сортирующий корреспонденцию и печатающий на машинке при скучающем секретаре, вызывает сожаление, но не сочувствие. Иногда принцип делегирования полномочий не дает ожидаемого эффекта - исполнитель не в полном объеме выполняет возложенные не него руководящие функции. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда необходимо принимать непопулярные в коллективе решения: наложение взысканий за нарушения трудовой дисциплины, лишение премий, разбирательство аморальных поступков работающих и т.д. под различными предлогами исполнитель старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны. Среди других причин чаще всего наблюдается неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, иногда и принципиальное несогласие с мнением руководителя.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Это в первую очередь определение целей, политики организации и принятие принципиальных решений. Долг первого лица принять не себя выполнение задач с высокой степенью риска, особо доверительного характера и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции. Рассматривая ситуации, когда управленческое решение может вызвать необратимые последствия, уместно провести сравнение между ответственностью врача - терапевта и хирурга. Терапевт может спокойнее доверять лечение больного своему младшему коллеге, т.к. в любой момент может включиться в лечебный процесс, а вот хирург с большой осмотрительностью и осторожностью решается доверить операцию своему ученику.

Существует еще одна деликатная проблема - право подписи. Многие руководителя считают, что разумно централизовать это право: исполнитель, доверенное лицо, продумал решение, подготовил соответствующий документ и передает его на подпись руководителю, который таким образом осуществляет свое естественное право контроля. Но этот способ взаимодействия свидетельствует, что исполнителю делегируется лишь часть прав и существует много возражений против такого метода:

* исполнитель, лишенный права подписи, имеет все основания считать, что ему доверяют далеко не полностью и такая неопределенность не способствует взаимопониманию;
* децентрализация права подписи ускоряет процесс принятия управленческого решения и уменьшает загрузку руководителя;
* при централизации этого права сложно установить истинного виновники ошибочного решения, часто руководитель подписывает документ, или, не читая его, или не вникая в его сущность; у непосредственного исполнителя развивается тенденция передавать все ответственные решения на более высокий уровень управления;
* при централизации права подписи у руководителей возникает уверенность в его значительном превосходстве в знаниях над специалистами-исполнителями, руководитель часто начинает отождествлять свою личность с возглавляемой им организацией

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

* сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что сделают хуже;
* боязнь потерять власть и занимаемую должность. Отдавая часть своих полномочий другим, рассуждают они, я сокращаю, естественно, свои права, а это к добру не приведет.
* если исполнитель не выполнит свои новые задачи, то придется срочно вмешиваться и исправлять чужие ошибки. Если же подчиненный выполнит задания слишком хорошо, то начальство вполне резонно может задуматься о моем соответствии занимаемой должности, т.е. боязнь, что кто-то сделает лучше;
* амбициозность и недоверие к подчиненным. Низкая оценка способностей своих сотрудников и завышенная самооценка рождают недоверие к персоналу - лучше уж все сделать самому;
* боязнь получить негативную оценка своих действий со стороны коллег и начальства: сам, мол, бездельник, работать не хочет, увиливает от работы и поэтому любит перепоручать свою работу сотрудникам; некорректно загружать и без того занятых людей.

Практическая ценность этого принципа управления очевидна, и не случайно, что он является основой европейской концепции руководства с делегированием ответственности в условиях рыночной экономики (более известной как "гарцбургская модель управления"). Причем делегирование ответственности как принцип руководства и организации управления практически реализован на ряде предприятий России: автозавод ГАЗ, Щекинский химкомбинат, ряд строительных и пищевых предприятий. Идеи гарцбургской модели более 30 лет применяются в компаниях Западной Европы (в том числе на "Фолксваген", "ОТТО" и т.д.). а в начале 90-х годов были фактически использованы и в японской модели управления "Line production".

Важность принципа делегирования полномочий особенно растет в условиях доминирования экономических методов управления, реализация которых практически невозможна без самостоятельности и творческой инициативы исполнителей. Этот принцип еще раз подтверждает справедливость известной формулы: "Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека".

***5. ПРИНЦИП СООТВЕТСТВИЯ***

Определить соответствие работника занимаемой должности - задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. Значительно реже встречаются случаи недооценки своих возможностей, робости, застенчивости. Если человеку с хорошим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности.

Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, получили бы большее удовлетворение и достигли бы больших успехов, если бы их не увольняли, а переводили на более подходящую для них работу. Совершенно очевидно, что чем раньше выявляется суть проблемы, тем лучше шансы на ее решение.

Есть много методов помочь человеку в поисках его истинного места в коллективе, найти свое призвание. Японские менеджеры достигают этой цели путем ротации, т.е. перемещением сотрудника с одного места работы в другие структурные подразделения. Чаще всего эти перемещения производятся "по горизонтали", но иногда и с повышением в должности - "по вертикали". Многое дают система наставничества, когда к новичку прикрепляют опытного специалиста, и частые контакты руководителя со своими сотрудниками, иногда и в неофициальной обстановке. Ли Якокка широко практиковал систему обязательных квартальных письменных отчетов о деятельности своих ведущих работников, некоторые руководители делают это ежемесячно. В отличие от Петра Великого, который требовал говорить не по писаному, Якокка считает, что составление отчета позволяет исполнителю глубже вникнуть в конкретные детали, а руководителю - объективно оценить результаты работы сотрудника и сделать обоснованные выводы о его соответствии занимаемой должности.

*Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя* - вот основа принципа соответствия. Можно привести много примеров, откуда благодаря случайностям конъюнктуры человек со средними интеллектуальными и организаторскими способностями был вознесен на верх служебной иерархической лестницы и, несмотря на все его старания, на работу без отдыха с утра до глубокой ночи, так и не смог добиться каких-либо заметных результатов. Страдает не только работа, под угрозой и его здоровье, благополучие семьи, дружеские контакты с другими людьми. Принцип соответствия необходимо применять каждому руководителю при подборе и расстановке управленческих кадров и в первую очередь при оценке своих собственных возможностей, своего соответствия выполняемой работе. Четко применять принцип соответствия рекомендовал еще великий древнегреческий философ Сократ. Он учил, что главная задача и основное свидетельство искусства любого общественного деятеля, военачальника, торговца, строителя - умение дать человеку работу по его способностям и добиться выполнения порученного задания.

***6. ПРИНЦИП АВТОМАТИЧЕСКОГО ЗАМЕЩЕНИЯ ОТСУТСТВУЮЩЕГО***

*Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально.*

Как часто в производственной практике возникали ситуации, когда из-за болезни, пр-р, главного бухгалтера была парализована работа всего предприятия (только у бухгалтера храниться печать или только его подпись признается банком). В каждой должностной инструкции должно быть ясно и однозначно сказано о необходимости владеть кругом вопросов, относящихся к компетенции двух-трех ближайших коллег для выполнения их функций в особых случаях.

Есть одно, несколько неожиданное следствие этого принципа - важность служебных должностных инструкций, документов, направленных на выполнение своего долга в рамках права. Мало найдется людей, имеющих опыт работы в органах управления, которые с симпатией относились бы к предписаниям, инструкциям, циркулярам, но их отсутствие ведет к правовому нигилизму, когда все отвечают за все, а в итоге - никто и ни за что. Их много, этих должностных документов, и далеко не все из них составлены грамотно, четко и лаконично.

Есть еще один очень серьезный документ - инструкция по технике безопасности. Каждый новый работник обязан ознакомиться с этой инструкцией, расписаться в специальном журнале, и лишь после проверки его знаний и инструктажа на рабочем месте он может быть допущен к работе. И вот вдруг - несчастье, этот сотрудник нарушил правила техники безопасности и погиб. Это действительно страшно, это горе для семьи, для всего коллектива. Но если не оформлена документально процедура допуска к работе, не проведен инструктаж, нет подписи в журнале проверки знаний по технике безопасности, то пострадают и другие: непосредственный начальник погибшего, инженер по технике безопасности и главный инженер предприятия. Они будут привлечены к ответственности и жестоко, но справедливо наказаны.

Должностные инструкции необходимо грамотно составлять, постоянно корректировать с учетом происходящих в системе изменений и требовать их четкого выполнения. Следует помнить, что непродуманный разработанный наспех документ может вскоре потребовать новых дополнений, разъяснений.

Однако замещение отсутствующего, особенно если приходится замещать начальника структурного подразделения, требует от исполнителя большого такта, подготовленности и опыта. Главное, не должна страдать работа, и отговорки типа "я этот вопрос решить не могу, придется подождать начальника" совершенно недопустимы. Сам факт передачи функций руководителя хотя бы на некоторое время замещающему его лицу свидетельствуют об их обоюдном доверии, о признании за исполнителем компетентности и профессионализма. Принимая на себя дополнительные обязанности, исполнитель, обладая правом на ошибку, несет ответственность не только за свои решения, но и за бездеятельность, особенно в сложных производственных ситуациях. Замещающий должен знать свои новые функции, но еще лучше отменять или хотя бы ставить под сомнение принятые его руководителем принципиальные решения, если даже эти решения он не одобряет. Во-вторых, важно понимать, что принимаемые исполнителем решения должны оставлять возможность для последующих корректировок, нельзя ставить руководителя перед фактом, заставлять его принимать то, к чему он не готов или с чем он принципиально не согласен. Любая форма принуждения и насилия неприятна, но загонять своего начальника в угол совершенно недопустимо, и это будет стоить замещающему в итого огромных потерь и, наконец, не следует пытаться использовать возникшую ситуацию для поднятия своего авторитета за счет отсутствующего начальника. "Я-то вас понимаю и поддержал бы, но вот мой начальник…." Подобные попытки наивны и всегда дают отрицательный результат.

***7. ПРИНЦИП ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ***

Принцип первого руководителя гласит - *при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия,* т.к. только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия. Т.к. основной целью внедрения большинства важнейших мероприятий является повышение эффективности социально-экономического функционирования предприятия, то руководить такими работами должен не специалист в какой-то определенной области, пр-р, разработчик АСУ, а только тот специалист, который может охватить всю проблему, стоящую перед предприятием в целом, глубоко знающий цели и задачи, узкие места в его работе, т.е. первый руководитель.

Чаще всего этот принцип применяется при разработке АСУ предприятия, а это всегда сопряжено с решением вопросов правого и организационного характера: изменением структуры управления, введением новых функциональных обязанностей работников аппарата управления и производственного персонала и т.п. Решение всех вопросов - прерогатива только первого руководителя предприятия. Разработка и внедрение АСУ, как правило, выполняются не по инициативе директора предприятия, а на основании решения вышестоящих организаций. И сегодня, после перехода предприятий и фирм на работу в условиях рыночных отношений, не приходится обольщаться, что руководитель филиала фирмы будет инициатором внедрения средств и методов компьютерной обработки информации. В этом случае эффективность автоматизации снижается, поскольку специалисты в области АСУ не имеют достаточных прав, чтобы обязать службы предприятия перейти на новую технологию управления, а разработка проекта АСУ без участия руководителя предприятия обречена на существенные пробелы и недоработки.

Создание новых управленческих технологий требует проведения комплекса подготовительных работ, участие первого руководителя, в которых необходимо: решить вопросы финансирования, перераспределения прав и обязанностей исполнителей, привлечения к работам специалистов других смежных организаций должен именно он. Среди подготовительных мероприятий следует особо отметить:

* проведение обучения и повышение квалификации сотрудников предприятия;
* организацию обмена опытом и командировок специалистов на те родственные предприятия, где работы по автоматизации развиваются наиболее успешно;
* проведение бесед и семинарских занятий разработчиков новой системы с ведущими специалистами предприятия.

Анализ срыва выполнения многих важных программ, серьезных заданий показывает, что одной из причин таких срывов является несоблюдение этого принципа управления.

***8. ПРИНЦИП ОДНОРАЗОВОГО ВВОДА ИНФОРМАЦИИ***

В деятельности руководителя информация, ее оперативность и достоверность, играет решающую роль, т.к. она является предметом, средством и продуктом управленческого труда. *Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач*  - вот суть этого важного принципа управления. Накопление производственной, экономической, кадровой и нормативно-справочной информации является основой для создания **баз** и **банков данных**, незаменимым инструментом для получения руководителем и всеми структурными подразделениями предприятия объективных и достоверных данных о ходе технологического процесса. Базой данных является совокупность сведений, хранящихся в запоминающих устройствах компьютера, а банке данных - более мощная система хранения информации - функционально организованное информационное обеспечение коллектива пользователей или совокупности решаемых в системе задач. Создание автономного банка данных дает возможность отделить информацию от прикладных программ, облегчить доступ к ней различным категориям пользователей и более надежно хранить информацию.

В промышленно развитых странах уже в 80-х годах создавались общедоступные банки данных, что стало возможным благодаря развитию интегральных систем связи и массовому внедрению компьютерной техники. Любая, сколь угодно отдаленная информация стала доступной для рядового пользователя, и вход в общедоступный банк данных может быть осуществлен и с домашнего компьютера. Все это способствовало развитию малого бизнеса, научного и культурно обслуживания. Одновременно с этим интенсивно развивалось экономическое пространство для высокодоходных инвестиций в эту область.

Отставание России от передовых стран в информационном обеспечении продолжает стремительно нарастать и угрожать стать необратимым. В этом случае Росси может превратиться в информационную колонию и никогда не сможет обеспечить своему населению современный уровень жизни, культуры, образования и благосостояния даже при помощи и содействии высокоразвитых стран.

Реальное применение принципа одноразового ввода информации дает возможность управляющим всех уровней использовать в своей работе большие объемы достоверной и оперативной информации. Например, управляющий фирмой или супермаркетом может легко получать ежедневную, еженедельную, ежемесячную и годовую информацию с нарастающим итогом о цене каждого из большой номенклатуры товаров, о количестве проданного товара и о складских остатках его, о текущих расходах и прибыли и т.д. Часть этой информации вводится в базу данных автоматически, с помощью складских или цеховых регистраторов производства, а в магазинах - с помощью устройства, считывающего записанную на упаковке информацию о товаре. "Отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний, без выхода на сторонние базы данных. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах за несколько часов, а когда-то на это ему требовались месяцы работы. Благодаря этой новой автоматизации процедура принятия решений, которая раньше была прерогативой высшего руководства, теперь передается находящимся на производстве управляющим, которые теперь лучше информированы" - вот мнение опытного менеджера об изменениях, которые внесли в практику управления базы данных и реализация принципа одноразового ввода информации. Важно только сохранять точную адресность выдаваемой информации, т.е. оградить пользователя от избыточной информации и при изменении структуры предприятия передавать сведения нуждающемуся в них абоненту.

***9. ПРИНЦИП НОВЫХ ЗАДАЧ***

*Применение современных систем математического программирования и технических средств обработки информации позволяет решать и накапливать принципиально новые производственные и научные задачи.* Неразумно создавать автоматизированные системы только в расчете на традиционные методы управления производством и действующие технологии. Применение современной компьютерной техники и мощного комплекса программных средств позволяет создавать новые методики планирования и управления, новые информационные технологии, которые в традиционных системах нельзя было применить из-за невозможности обработки большого объема информации в жесткие сроки.

В отраслевых и государственных фондах алгоритмов и программ собран практически весь комплекс задач по технической подготовке производства, технико-экономическому планированию, оперативному управлению, бухгалтерскому учету, управлению финансами, сбыту и реализации продукции, контролю ее качества, по учету кадров, контролю исполнения и т.д. Опытный руководитель всячески содействует внедрению в производственную практику этого большого комплекса отлаженных и прошедших проверку на реальных массивах информации задач, что позволяет быстро обрабатывать и получить любую объективную, достоверную информацию и освободить исполнителей от рутинного, унизительного ручного труда. Примером реализации этого принципа управления в производстве, строительстве и в аппарате различных государственных служб могут служить принципиально новые комплексы задач, внедрение которых стало возможным лишь при использовании быстродействующих вычислительных машин с большим объемом оперативной памяти: автоматизированная информационная система о ходе строительства важнейших объектов (АИС), система управления перевозками бетона и раствора (СУПЕР), оперативная система учета ежедневного выполнения производственного плана, автоматизированная система контроля исполнения важнейших документов (АСКИД, оргонайзер) и ряд других высокоэффективных систем справляются с задачами, которые было совершенно невозможно решить при традиционных методах обработки информации.

Большинство принципиально новых задач имеют сложную организационно-технологическую модель и с трудом поддаются формализации. Имеющиеся в распоряжении теории алгоритмов и программ методы не всегда могут описать многовариантные ситуации, возникающие в процессе управления. В настоящее время ведутся поиски в области создания таких моделей, которые возможно более полно описывали бы анализируемую ситуацию и отражали бы опыт одного или нескольких высококвалифицированных специалистов по решению возникшей задачи. Системы, действующие на основании таких моделей, поучили название экспертных и находят все большее применение при решении новых задач в различных областях науки и техники, и в то числе в менеджменте. Высокий интерес к экспертным системам объясняется тем, что для решения сложных новых ситуационных задач необязательно привлекать крупных специалистов, эти задачи могут быть решены рядовыми сотрудниками, владеющими компьютерной техникой.

Однако внедрение принципа новых задач постоянно встречает при реализации заметное сопротивление. Руководитель должен быть готов к этой негативной реакции на нововведения и понимать ее причины: боязнь сокращения рабочего дня, а, следовательно, и заработка, и даже потери рабочего места; опасность снижения социального статуса и того, что возникнут новые нормы и требования к интенсификации труда. Наиболее обоснованной причиной сопротивления любым новациям является боязнь безработицы, которая стала за последние годы реальной составляющей нашей повседневности. Есть и другие, более личностного характера причины: критика и отказ от традиционных методов работы могут восприниматься как личная обида, опасения узкой специализации и монотонности новых условий труда, непонимание сути и последствий нововведений и, наконец, главное - боязнь обесценивания, девальвации своей личности, ее социального значения. Вновь уместно напомнить, что управление является не только наукой, но и великим искусством. Когда управление предприятием осуществляется только на основе рациональных, научно-обоснованных, но традиционных методов, в этом таится угроза развитию и появляется вероятность по6тир самых талантливых, неординарно мыслящих специалистов, способных выдвигать и решать принципиально новые задачи.

Склонность к нетрадиционным методам, к поиску новых способов решения задач и риску внедрения новейших технологий могут проявлять не только отдельные яркие личности, но и целые предприятия во главе со смелыми руководителями. Сегодня стратегию смелого вложения капитала в новейшие высокие технологии и в поиск нетрадиционных решений новых задач называют венчурной. Обычно венчурные предприятия создаются учеными, изобретателями, создавшими новые идеи или оригинальные технологии ("ноу-хау"). Примеров такого "грюндерства" в мировой практике много, достаточно вспомнить фирму "Эппл", создавшую первые персональные компьютеры, конвейерную технологию производства автомобилей Г.Форда, конструкторское бюро С.П. Королева, создавшее первый в мире спутник и космический корабль. В конкурентной борьбе, да и в любых жизненных ситуациях шансы на успех имеет тот, кто способен принимать непредсказуемые, иногда внешне нелогичные решения по возникающим проблемам. Не надо стремиться быть слишком рациональным!

***10. ПРИНЦИП ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ***

Характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования. Успехи народного образования СССР были тоже весьма значительны, хотя централизованное распределение выпускников институтов, которым в приеме на работу нельзя было отказать, создавало множество сложностей и конфликтов.

Реализация принципа обязательного повышения квалификации традиционно встречала сопротивление на всех уровнях управления - работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации ("Зачем мне это надо. Я и так ничего не пойму"), а высшие руководителя уже все давно "знают". Если до перестройки от руководителей требования в обязательном порядке направлять сотрудника на учебу, то обычно командировали самого слабого, ненужного предприятию сотрудника. Были даже "штатные специалисты по повышению", проходившие курсы 7-10 раз, но так и оставшихся рядовыми инженерами техотдела или службы комплектации…

Однако многочисленные исследования показывают, что после окончания вуза ежегодно теряется в среднем около 20 % знаний, научно-технический прогресс обрекает большинство специалистов на отставание по основным направлениям своих профессиональных знаний. Рекомендуется повышать свои знания специалистам в области машиностроения каждые 5,2 года, в химической промышленности - каждые 4,8, в металлургии - каждые 3,9 лет, а в сфере бизнеса - каждые 2 года. Институт экономики РАН считает необходимым срочно обеспечить поддержку системы повышения квалификации специалистов за счет бюджетных средств, а также путем привлечения внебюджетных финансовых источников.

*Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности.* Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

Опыт крупнейших фирм Европы, Америки, Японии показывает, сколь настойчиво проводят они политику тотального повышения квалификации и переподготовки кадров. Тысячи институтов, колледжей, постоянно действующих семинаров и курсов проводит обучение персонала любого уровня, и предприятия расходуют большие средства на эти мероприятия, поскольку видят в этом гарантию развития своих производств. К примеру, в США подготовкой профессиональных менеджеров занимаются около 1500 высших учебных заведений. Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американские. В целом доля затрат на образование в процентах к национальному доходу в России составляет примерно 2 %, в США - 12,2 %, в ФРГ - 12,1 %.

Но существует и более жесткий взгляд на проблемы обучения персонала. Руководители консалтинговой компании "Дека" считают, что "качества, которые нельзя выработать в своем персонале тренировкой, как правило, можно приобрести, наняв новых работников, обладающих этими качествами". Сравнивая программы повышения квалификации в различных зарубежных фирмах и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучается история предприятия, его принципы, стратегия и обязательно выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления.

Другим методом управления обучения является ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают на срок от трех месяцев до года из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников фирмы со многими сторонами деятельности предприятия, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов. необходимость ротации и постоянного повышения своего профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психики. Поступая на работу, человек обычно полон честолюбивых надежд, оптимизма, новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу. Не всегда эти надежды сбываются, и после период разочарования, фрустрации работник осваивается на новом рабочем месте и начинает компетентно разбираться в стоящих перед ним задачах. Следующие этапы - приобретение прочных навыков, мастерства и - новая волна недовольства собой, своим местом в коллективе, человек ощущает потребность в дальнейшем творческом развитии и материальном стимулировании своего труда.

Количество выполняемой работы

*Мастерство*

*Компетентность*

*Спад*

*Спад*

*Обучение*

*Поступление на новую работу*

Время

Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ. Необходим перевод, ротация сотрудника на новый участок работы или направление его а повышение квалификации. Повышать уровень своих знаний не обязательно в академиях и специальных институтов. Можно, и что значительно дешевле, делать это в стенах своего предприятия, ведь и раньше у нас практиковались дни технической учебы.

Любопытная особенность отличает многих современных слушателей крупных российских институтов повышения квалификации и т.д.: при несомненных способностях, энергии, напористости многие слушатели не ориентируются в самой технологии обучения, они не готовы работать и надеются получить быстро и сразу готовые рецепты, которые сделают профессиональными в управленческой деятельности. Своего рода сочетание амбициозности и интеллектуальной инфантильности. Снобизм, что они уже начальники, при отсутствии базовых навыков создают серьезные препятствия к обучению.

Последние достижения в информационной технологии открывают новые возможности и при решении проблем повышения квалификации. Весьма интересные перспективы открываются при использовании для системы индивидуального образования идей телеверситета - с помощью телесетей промышленные фирмы и отдельные слушатели имеют возможность получить доступ к мощным образовательным центрам на любом расстоянии и в удобное для них время. Так, например, создана в 1998 г. телеакадемия в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

***11. ПРИНЦИП "МОНТЕРА МЕЧНИКОВА"***

Предприниматель России вышел в суровый мир международного бизнеса, и на этой коварной "тропе войны" его подстерегают самые неожиданные опасности. В первую очередь ему свойственно полное игнорирование законов и правил рыночных отношений, дилетантская надежда на русский "авось". Далее его подстерегают незнание иностранных языков, правовая безграмотность, неумение вести деловые переговоры, оформлять договоры и контракты.

Вот какие характерные негативные моменты отмечены западными бизнесменами при сотрудничестве с русскими: длительность ведения переговоров; отсутствие необходимых полномочий у русских представителей, особенно государственных учреждений; неспособность назвать реалистичные цены (как следствие плохого знания конъюнктуры рынка); необязательность при проведении переговоров (неявки на встречи, замедленная реакция на письма и факсы); склонность к ведению излишне подробных протоколов с детализацией каждого пункта (а ведь протокол - это еще не контракт); слабое знание принципов маркетинга и законов рынка. И удивительная, милая доверчивость - а как же, да мы с ним мартини пили, даже расцеловались на прощание! И как следствие - ущерб до нескольких тысяч долларов.

Принцип "монтера Мечникова" гласит, что *любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально.* Нельзя подписывать приказ о выплате премии, если руководитель не убежден в наличии премиального фонда; нельзя принимать на работу нового сотрудника, пока не будет создана вакансия; нельзя поставлять товар без предварительной оплаты или открывать совместное дело без товарного кредита. Сначала - деньги, потом - стулья!

Принцип имеет еще одну область применения, которая выдвигает его на одно из важнейших мест в проблемах управления в современной России, - оплата работы по конечным результатам. Труд требует вознаграждения, и делается только то, что вознаграждается. Проблема оплаты труда более сложна, чем простое сравнение достоинств и недостатков повременной или сдельной оплаты.

В советское время вознаграждение обычно осуществлялось за отработанное время, а не за конечный результат труда работника и итоги деятельности предприятия в целом. Каждый был уверен, что по итогам месяца он получит точно рассчитанную сумму денег независимо от того, как человек трудился и какой общий результат деятельности коллектива. Тут действовал уже не метод "кнута и пряника", а только "кнута" (выговор, понижение в должности, увольнение), поскольку "пряника" не было, если не считать похвальных или почетных грамот и премий по итогам года, которые обычно тоже были гарантированы.

Вспомнить знакомую картину: на обочине дороги сидят ремонтные рабочие в ярких оранжевых куртках, ждут, когда привезут асфальтовую смесь. Не спешат, спокойны, ведь платить им будут за рабочий день, а не за итог работы - ремонт дороги. И водитель автомашины не спешит: сделает нормативное количество ходок и - и получит свое. И в магазине была та же картина: хорошо ли продавец обслужил покупателя или "облаял" его, много ли продал товара, мало - его это не волнует, его зарплата точно фиксирована и не зависит от итогов и качества труда.

Сегодня подавляющее большинство руководителей предприятий живут только сегодняшним днем, не заботятся о перспективе и о стратегическом развитии своего предприятия, неохотно тратят ресурсы на техническое перевооружение и повышение квалификации специалистов. Нет материальной заинтересованности и руководителей среднего звена для того, чтобы получить необходимый результат меньшим числом исполнителей и в кратчайшие сроки. А вот оплата труда работников японских фирм более чем на 30 % зависит от итоговой прибыли фирмы. Вариант принципа "монтера Мечникова" в этом случае формулируется так: "Если в итоге твоего труда будет получена прибыль - получишь деньги!". Этот принцип весьма категорично поддерживает известный американский менеджер Джек Стэк, протестуя против метода "заплати мне сегодня, отработаю как-нибудь потом". Именно это и является причиной гибели большинства компаний, потому что так думают очень многие, начиная от руководителя и кончая простым рабочим. Руководитель должен занять противоположную позицию - "сначала заработай".

***12. ПРИНЦИП ЦЕЛИ***

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и регулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под целью понимается действие обратных связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактором стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективной, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Производственное, а тем более государственное управление наряду со стратегическими целями должно решать значительный комплекс взаимосвязанных организационных, научных, социальных и технических задач. Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решения, и часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно появляющихся острых проблем. Искусство определять важнейшие тактические цели, определять очередность и методы их решения - основа искусства управления и часто основывается на предвидении, интуиции. Однако перечень ключевых, центральных задач и, следовательно, ожидаемый эффект от их решения, вполне может и должен быть определен заранее по каждой из основных подсистем управления.

*Основные цели важнейших подсистем управления производством*

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование подсистемы | Основная цель размещаемых в подсистеме задач |
| Технико-экономического планирования | Разработка системы сравниваемых, наглядных технико-экономических показателей, основных плановых и производственных задач |
| Оперативного управления | Обеспечение оперативного графика выполнения основных производственных задач при высокой производительности труда и качество продукции |
| Материально-технического обеспечения | Соблюдение графика поставки материально-технический ресурсов и комплектующих изделий |
| Маркетинга | Обеспечение стабильного сбыта выпускаемой продукции |

Разнообразие целей и производственных задач столь велико, что назрела необходимость применения методов сетевого моделирования. Наибольшую популярность приобрел системный подход к управлению. Цель системного анализа заключается в оценке эффектов деятельности организации при минимуме затраченных ею ресурсов. Основные этапы системного анализа включают в себя:

* формулирование целей (как правило, в показательной форме), если необходимо, строится дерево целей с коэффициентами значимости всех целей;
* разработка альтернативных вариантов реализации цели (ей);
* оценки альтернатив решений (в цифровой форме);
* оценки эффектов и затрат для каждой альтернативы;
* выборе лучшего варианта, обеспечивающего минимум затрат при максимуме эффекта

Большую популярную приобрели методы построения целевой модели в виде древовидного графа (дерево целей), вершиной которого является генеральная цель, а ветвями - комплексы задач, решение которых обеспечат достижение цели.

Метод построения дерева целей послужил основой для разработки концепции производственного и государственного управления, получившим название "управление по целям". В этом случае контроль и оценка деятельности каждого элемента системы управления осуществляется по достигнутым результатам. Для определения новых приоритетов и корректировки локальных целей применяется *"менеджмент-аудит"*. Постоянная ориентация на генеральную цель предприятия и контроль достижения локальных целей характерны для японского менеджмента и многих фирм Америки и Европы. Однако метод управления по целям не будет эффективным при высокой централизации управления и слабой мотивации труда.

Целенаправленность управления предполагает осознанное движение к четкой и ясной цели (несмотря на препятствия и даже вопреки им). В последнее время появилось понятие "напористость менеджера", которое предусматривает осуществление неоднократных мер, решений или мероприятий, направленных на достижение поставленной цели. Очень важно, чтобы цель была поставлена в *показательной форме и ее можно было бы измерить.*

Примеры правильно поставленных целей:

* повышение объемов продаж на 10 %;
* снижение себестоимости продукции на 5%;
* повышение прибыли на 7%;
* повышение рентабельности на 2%

Примеры неправильно поставленных целей:

* повышение качества продукции;
* улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д.

Очевидно, что в первом случае необходимо выделить показатель или показатели, позволяющие оценить качество продукции, например среднее время наработки на отказ продукта, или процент выхода годных изделий (например, изготовление микросхем).

Во втором случае необходимо разработать систему оценки дизайна продукции (например, автомобиля или электронной системы). Обычно для этих целей используется метод экспертных опросов (пр-р, по баллам) специалистов или потенциальных покупателей, клиентов, дистрибьютеров. Опрос экспертов позволяет вычислить максимальный средний балл дизайна выпускаемой продукции и поставить цель на будущее.

*Соотношение цели и достигнутых результатов.*

Часто встречаются три варианта:

1. Конечный результат (которые также должен быть обязательно измерен) не только близок, но и превосходит поставленную цель.
2. Конечный результат уступает поставленной цели.
3. Конечный результат противоречит поставленной цели.

Очевидно, что в первом варианте организация явно выиграет от полученного результата, но в дальнейшем необходимо стремиться к более точным предварительным расчетам

Во втором случае важно проанализировать причины неудачи (отрицательный результат - тоже результат) и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за слабой "напористости" менеджеров, плохой системы управления организацией, в других- случаях - из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно понять, почему не удалось достичь планируемых показателей.

Часто встречается третий вариант исхода, когда достигнутые результаты приходят в противоречие в поставленными ранее целями. Примером может служить ведущаяся во многих странах мира длительная борьба с алкоголизмом, коррупцией, наркоманией и т.д. более того, во многих случаях эти проблемы не только не разрешаются, но и усугубляются. В экономике также возможны ситуации, когда цель, например повышение производительности труда за счет ужесточения дисциплины, входит в противоречие с достигнутым результатом (снижение психологической мотивации к труду приводит к резкому уменьшению показателей производительности).

Итак, один из важнейших принципов управления можно сформулировать - *каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.* Этот принцип распространяется на все виды управления и до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях.

**РОССИЙСКИЙ ОПЫТ**

Выше были рассмотрены общие принципы управления предприятием. Попробуем осветить наглядно их на практике применения в России.

В СССР монополизм, доля государственной собственности в основных производственных фондах была около 90 %, государство монопольно решало все вопросы внешней торговли и валютных операций. Ориентация на создание крупных предприятий неизбежнло порождала крупных монополистов. Изжить монополизм оказалось нелегкой задачей, еще в 1993 г. 2% предприятий выпускал до 40 % всей продукции и получали более половины всей прибыли от деятельности промышленности России. Деятельность крупных предприятий в настоящее время контролируется Антимонопольным комитетом в соответствии с Законом РФ "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках".

Объективности ради следует рассмотреть еще один вариант проведения экономических реформ - отказаться от реставрации частной собственности, от рыночных отношений и продолжать совершенствовать методы административно-планового управления народным хозяйством. Этого мнения придерживаются не только левые общественные движения, но и некоторые ученые-экономисты, а также значительная часть населения страны, недовольная ходом проведения реформ и с ностальгической тоской вспоминающая советское прошлое. Институт экономики РАН еще в 1992 г. разработал программу корректировки проводимых реформ и уже тогда отмечал целый ряд опасных для экономики страны тенденций. Ученые института подчеркивали неотложную необходимость восстановления управляемости отраслей народного хозяйства и принятия экстренных мер по преодолению спада производства. Среди этих мер предлагалось: стимулировать инвестиции в развитие предприятий, снизить налог на добавленную стоимость до 5-10 %, установить четкие лимиты процентных ставок по банковским кредитам и нормативы отчисления прибыли в фонд развития производства.

Доктор экономических наук С.Родин пророчески предупреждал, что курс на рыночный экстремизм породит не только катастрофический распад сложившейся социалистической экономической структуры, но и "будет сопровождаться серьезными социальными и политическими потрясениями".

Трудно поверить в необходимость и реальность отказа от рыночных отношений, но необходимость корректировки проводимых в стране преобразований очевидна. А. Лифщиц высказался вполне определенно "… по структурным параметрам экономики Россия становится все более похожей на развивающуюся страну…"

Часто упрекают новых предпринимателей за ориентир на получение максимальных прибылей, но ведь и руководители старых предприятий сейчас мало думают о людях - массовые увольнения, забастовки, длительные задержки выплаты зарплаты, даже голодовки не мешают многим директорам предприятий помнить о собственном кармане. Желание получить за свой труд возможно большую плату понятно и характерно для любого времени и для любого народа, но получить за труд, за инициативу, за продуманный коммерческий риск, а не за воровство и обман.

Итак, существует ряд проблем, без решения которых невозможно говорить о возрождении России:

1. Обеспечение профессионализма, основанного на высоких этических нормах, на всех уровнях государственного, регионального и производственного управления.
2. Создание финансовых, инвестиционных и морально-психологических нормах, на всех уровнях государственного, регионального и производственного управления.
3. Внедрение методов комплексной автоматизации производственный процессов, совершенствование форм и методов управления.
4. Развитие кадрового и научного потенциала. Сохранение великих достижений национальной культуры.

В России существует несколько миллионов предприятий, из которых несколько тысяч - крупные с численностью более 5000 чел. многие имеют свою историю и принципы работы с персоналом, как одного из важнейших звеньев в управлении предприятием.

По-своему уникальна и может служить образцом передового опыта системы работы с персоналом ОАО "Заволжский моторный завод". (ОАО "ЗМЗ").

Строительство завода было начато в 1956 г. в г. Заволжье на правом берегу Волги сначала как филиала ГАЗ. Место для строительства было выбрано удачно: рядом Горьковская ГЭС, железнодорожная станция, растущий город Заволжье, речной порт в Городце. Датой основания завода считается 17 апреля 1958 г., когда постановлением ЦК КПСС Министров СССР было принято решение специализировать завод на выпуске бензиновых двигателей и ему было присвоено название "Заволжский моторный завод".

В 1959 г. было освоено производство 4-цилиндровых двигателей для автомобиля ГАЗ-21 "Волга" мощностью 75 л.с. в 1963 г. пущено в эксплуатацию новое производство 8-цилиндровых двигателей для грузовых автомобилей марки ГАЗ. С начала 70-х г.г. завод переходит на выпуск 4-цилиндровых двигателей для нового легкового автомобиля ГАЗ-24 "Волга" мощностью 90 л.с., а с 1982 г. на производство 8-цилиндровых двигателей для грузовых автомобилей ГАЗ-3307, ГАЗ-66 и автобуса ПАЗ-672 мощностью 125 л.с.

Третья волна модернизации производства на ЗМЗ началась в 90-г.г. и связана с разработкой принципиально нового 16-клапанного 4-цилиндрового двигателя ЗМЗ-406 мощностью 150 л.с. Этот двигатель уже соответствует международным стандартам, оснащен электрооборудованием фирмы "BOSH" и предназначен для установки на автомобили и микроавтобусы среднего класса, а также легкие самолеты и аэросани. В настоящее время устанавливается на престижные автомобили ГАЗ-3102 "Волга" и полуторатонные грузовики ГАЗ-3302 "ГАЗель".

Основным потребителем продукции ЗМЗ является ОАО ГАЗ (более 70 % от выпуска двигателей), хотя двигатели ЗМЗ устанавливаются также на микроавтобусы РАФ и ЕраЗ, автобусы ПАЗ, вездеходы 33ГТ. Максимальный за всю историю объем выпуска двигателей составил в 1993 г. 360643 шт., в т.ч. 121509 для легковых автомобилей.

Что представлял собой завод в 1995 г.? Основные средства - по остаточной стоимости 647 млн.руб. (все цифры в деноминированных рублях), реализовано всей продукции на 1171 млн.руб., балансовая прибыль - 213 млн.руб., чистая прибыль - 42 млн.руб., объем выпуска двигателей - 256331 шт. Численность работников - 19328 чел., в т.ч. промышленно-производственный персонал 17478 чел.

Завод не использует временных рабочих, хотя о акционирования завода работало около 4000 временных рабочих.

Завод имеет собственную социальную инфрастуктуру: жилые здания, общежития, турбазу, пионерский лагерь, спортклуб "Мотор", стадион, поликлинику, медсанчасть, профилакторий, Дом культуры.

ЗМЗ - самое крупное предприятие в городе Заволжье, численность населения которого 48 тыс.чел., завод в значительной степени формирует всю инфраструктуру города и обеспечивает занятость населения.

Рассмотрим основные принципы управления и организации работы персонала на данном предприятии.

1. Приоритет в подборе персонала и продвижения кадров отдается жителям города, хотя завод привлекает трудовые ресурсы трех административных районов.
2. Формируются семейные династии, когда несколько поколений работают на заводе. При расстановке персонала делается акцент на семейные династии.
3. Поддерживается высокий имидж завода в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке.
4. На заводе высокая трудовая и исполнительская дисциплина, доля прогулов в общем фонде отработанного времени составляет всего 0,2 %, что весьма немного для России.
5. Начаты переход на международные стандарты ISI-9000 и ориентация на повышение качества продукции, работ и услуг (ежегодные конференции, ежемесячно - дни качества). Потери от брака составляют 1,2 % себестоимости, а число рекламаций - 2,8 % к общему выпуску двигателей.
6. Идет непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства работников. Так, в 1995 г. прошли курсы повышения квалификации 1674 руководителей и специалистов (36 % от общего числа) и 4002 рабочих (27 % от общего числа), в то время как многие крупные заводы прекратили массовое обучение.
7. Формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников завода, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность…, отраженных в нормативных документах. Стремление коллектива воспитывать эти качества в каждом.

Поддержание работоспособности и здорового образа жизни за счет ежегодного профилактического медицинского обследования, наличие собственной спортивной базы (стадион, турбаза, бассейн, сауны, клуб, теннисные корты).

1. Гибкая политика в оплате труда, обеспечивающая материальное благосостояние работника. Удельный вес зарплаты в себестоимости товарной продукции составляет 16 %, а уровень средней заработной платы - выше прожиточного минимума в регионе. Для служащих применяется повременно-премиальная система оплаты труда, а для рабочих - сдельно-премиальная система.
2. Превращение работников в собственников предприятия началось после акционирования завода в 1992 г. Практически все работающие и пенсионеры стали акционерами. Выплаты дивидендов в 1995 г. произведены из расчета 200 % на 1 обыкновенную акцию.
3. Предоставление социальных благ для работников завод - материальная помощь к отпуску, компенсация расходов на питание, бесплатное пользование спортивнооздоровительными учреждениями, подарки ко дням рождения и юбилеям, оплата детских учреждений, строительство и предоставление бесплатного жилья.
4. Социальные гарантии выполняются строго в соответствии с законодательством России: оплата отпусков, больничных листов, дополнительные пенсии, оплата расходов в случае смерти сотрудника и др.
5. Поддержание культурных и производственных традиций завода. На заводе функционируют Дом отдыха, музей, совет ветеранов, женсовет, профком.

Итак, обобщая, можно сказать, что здесь в политике руководства учитываются все основные принципы управления, приведшим в высоким показателям производства, где важное место занимает "человеческий фактор". Все это обеспечивает высококвалифицированный персонал, который работает на заводе семьями почти 40 лет, мудрое руководство, на протяжении 10 лет формировавшее кадровую политику.

З А К Л Ю Ч Е Н И Е.

В заключении хотелось бы подитожить, что нет единой модели управления производством. Все относительно общего уровня развития, мировоззрения, культуры организации... В каждой системе есть свои эффективнейшие принципы и недостатки. На международном уровне постоянно происходит поиск наиболее эффективных путей управления - так например, на ряде зарубежных предприятий был создан "американо-японский" гибрид, содержащий в себе основные идеи американского и японского менеджмента. Так называемая "модель Z", сочетающая в себе систему индивидуальных ценностей (личная активность и инициатива, престиж, самоутверждение, независимость) с групповыми формами взаимодействия.

Хочется верить, что скоро время даст Росси ответы на вопросы, имея перед глазами поучительные примеры американского, европейского и японского менеджмента, зная сильные и слабые их стороны. И тогда Россия сможет кормить своих граждан не гамбургерами из "Макдональдса", а своими чудесными пирожками; сможет гарантировать поставку запчпастей пусть не в любую точку земного шара и не за 48 часов, как "Кэтерпиллер", а хотя бы в пределах Росси и хотя бы за 100 часов. И чтобы хоть половина наших предприятий могла бы трудиться как "одна семья", и, наконец, руководитель, специалист и интеллигентный человек станут одним лицом.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. В.И. Кнорринг "Теория, практика и искусство управления". Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". М-1999 г., НОРМА-ИНФРА.
2. А.П. Егоршин "Управление персоналом", изд. Н.Новгород - НИМБ, 1999 г.
3. А. Большаков "Менеджмент". Учебное пособие. СПб, изд. ЗАО "ПИтер", 2000 г. Серия Краткий курс.
4. А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров "Организация управления персоналом на предприятии" - М. ГАУ, 1994 г.