**Принципы менеджмента**

*Беда, конечно, не в нехватке принципов: если бы вслед*

*за провозглашением сразу наступало их господ­ство, у*

*нас повсюду было бы уже самое лучшее управ­ление,*

*какое только можно себе представить.*

Анри Файоль

Несмотря на большое разнообразие типов, и видов ме­неджмента, им присущи общие основы, исходные положе­ния и правила. Они называются принципами менеджмен­та.

Принципыменеджмента – основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществле­нию своих управленческих функций.

Эти принципы – от­ражение объективных закономерностей практики управле­ния. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, уста­навливаются взаимоотношения между его уровнями, меж­ду организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Ведущий принцип менеджмента – *оптимальное соче­тание централизации и децентрализации управления.* Его применение на практике означает, что за высшим уровнем управления закрепляются вопросы стратегического харак­тера, а за низовыми звеньями – оперативное управление. Реализация этого принципа решает проблему оптимально­го распределения полномочий при принятии управленчес­ких решений.

Из этого основного принципа вытекают и другие:

- *принцип умелого использования единоначалия и кол­легиальности в управлении* означает, что каждый ра­ботник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им на своем уровне решения. Всю полно­ту ответственности за работу организации несет одно лицо – управляющий, директор, президент корпо­рации. В то же время к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уров­ня и разных подразделений, а также исполнители конкретных решений. Этим обеспечивается объектив­ность, большая обоснованность принимаемых реше­ний;

- *принцип научной обоснованности управления* означа­ет, что управление должно осуществляться на основе применения науки;

- *принцип плановости* означает, что деятельность орга­низации, как текущая, так и перспективная, должна планироваться;

- *принцип сочетания прав, обязанностей и ответствен­ности,* т.е. работник должен нести ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу предоставленных ему полномочий (прав принимать ре­шения);

- *принцип демократизации управления.* В современной экономике исполнители обладают высоким профес­сионализмом, образованием и квалификацией, а так­же общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством. Привлечение персонала к управлению организацией есть реализация данного принципа.

Не следует полагать, что принципы есть некая догма. Экономическая жизнь общества не стоит на месте, она ме­няется, а вместе с изменением реалий хозяйствования пре­терпевают изменения и правила управления.

Так, на рубеже XIX–XX вв. основатель школы научно­го менеджмента Ф. Тейлор сформулировал четыре прин­ципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента ра­боты;

- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;

- кооперация с рабочим;

- разделение ответственности за результаты между ме­неджерами и рабочими.

Основатель классической административной школы уп­равления А. Файоль в книге «Общее и промышленное уп­равление», опубликованной в 1916 г., сформулировал следую­щие четырнадцать принципов управления:

1. Разделение труда – специализация работ, необходимая для эффектив­ного использования рабочей силы.

2. Полномочия и ответственность – каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу.

3. Дисциплина – рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны приме­нять справедливые санкции к нарушителям норм порядка.

4. Единоначалие – работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.

5. Единство действий – все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

6. Подчиненность интересов – интересы организации имеют преимущество перед интересами личности.

7. Вознаграждение персонала – получение работниками справедливого вознаграж­дения за свой качественный труд.

8. Централизация – организация должна иметь управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной про­порции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться про­порционально ответственности.

9. Скалярная цепь (линия власти) управления – неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).

10. Порядок – рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

11. Справедливость – установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

12. Стабильность персонала – установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть снижает эффективность.

13. Инициатива – поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ

14. Корпоративный дух – гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве – сила).

В дополнение к выделенным А. Файолем принципам, проверен­ным последующей практикой, эволюция менеджмента позволила добавить следующие:

- принцип системности, предполагающий использование методо­логии системного подхода в управлении;

- принцип компетентности, состоящий в необходимости знания менеджером системы управления;

- принцип иерархичности, предполагающий выделение уровней управления на основе вертикального разделения управленчес­кого труда и подчинение низших уровней управления высшим;

- принцип выделения ведущего звена, предполагающий выбор наиболее значимой цели и наиболее важных ресурсов для ее достижения;

- принцип совершенствования, предусматривающий трансфор­мацию организационной структуры, функций и методов уп­равления по мере изменения объекта управления и состояния внешней среды.

Принципы управления 90-х годов нацеливают внима­ние на социальный аспект управления: менеджмент направ­лен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными. К концу XX века практика выработала свои принципы:

- динамизм формирования и развития инноваций;

- целенаправленная активация деятельности людей, ин­новационной предприимчивости;

- гуманизация процессов труда;

- ориентация менеджмента не на процессы деятельно­сти, а на конечные результаты;

- самоконтроль качества труда, продуктов и процессов деятельности в системе менеджмента;

- качество работы и продукции обеспечивается прин­ципом добровольности, саморазвития и взаимораз­вития, групповой деятельности, деловой активности, массового новаторства и творческого поиска;

- эффективность менеджмента обеспечивается соеди­нением воедино факторов производства: капитала, ин­формации, материалов, людей и организаций, самым главным из которых является человек;

- человек не только средство для достижения цели, он сам – цель менеджмента.

Наряду с общими принципами управления выделяют частные (специальные) принципы, соблюдение которых позволяет регулиро­вать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отрасле­вой специализации. Так, в сфере образовательной деятельности принципы управления носят особый характер. Принципы управле­ния в этой отрасли подразумевают основные руководящие положе­ния, на которые ориентируются руководители образовательной орга­низации и которые определяют требования, содержание, структуру, организацию процессов обучения и воспитания будущих специали­стов.

**Задание 1.**

Основатель классической административной школы управления А.Файоль в 1916 г. сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

*Вопросы*

В чем сущность данных принципов?

Каково значение их для современной практики управления?

**Задание 2.**

В чем состоит сущность принципа единоначалия?

В основе, каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия?

Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?

**Задание 3.**

Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые для выполнения этих работ или задач:

- ответственность;

- власть;

- полномочия.

Выбрать требуемое.

**Задание 4.**

Японская система менеджмента – одна из самых эффектив­ных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответствен­ности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руково­дителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действо­вать по обстановке. В то же время механическая исполнитель­ность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организацион­ной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практичес­ки полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выпол­нить любое самое трудное задание;

- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет

и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения стар­ших младшими;

- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на дру­гих японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные фор­мы отдыха и др.

*Вопросы*

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмен­та фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим вни­мания, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российс­ких компаний?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодо­левать?

**Задание 5.**

История менеджмента хранит имена выдающихся менедже­ров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом спо­собствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокко болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение ру­ководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компа­нии было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям усту­пал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энер­гией и другими присущими современному менеджеру качества­ми, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию систе­мы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

*Вопросы*

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крейслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;

- недостаточно продуманное решение;

- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

**Задание 6.**

Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в ре­зультате длительных размышлений пришел к, казалось бы, пара­доксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера». Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсе­местно. Поэтому естественно предположить, что только компе­тентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе. Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность слу­жит основанием, а некомпетентность – препятствием для про­движения по служебной лестнице, любой работник остановится, в конечном счете, на уровне своей некомпетентности.

Результат этого – испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компания. Прин­цип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менедже­ров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллекти­ва. Некомпетентность менеджера может непосредственно отра­зиться на результатах деятельности фирмы.

*Вопросы*

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров в Рос­сии? Предложите комплекс мер по возможному исключению ее из практики работы российских компаний.