**Содержание:**

**Вопрос 1.** Законы, закономерности управления. 3

**Вопрос 2.** Принципы управления: сущность, систематизация, эволюция. 7

2.1. Принципы роботы с информацией (кибернетические принципы). 12

2.2. Организационные принципы. 16

2.3.Принципы роботы с персоналом. 22

2.4. Система принципов социального управления В.Граждан. 28

Используемая литература 31

**Вопрос 1. Законы, закономерности управления.**

Всякая наука характеризуется присущими только ей законами и закономерностями.

В науке управления также имеются свои законы и закономер­ности.

Объективные законы управления, в отличие от государственных (правовых) зако­нов, регулирующих общественные отношения, это описываемые научной теорией существенные, необходимые и повторяющиеся общие формы взаимосвязей между управляющим субъектом и уп­равляемым объектом, между системой управления и социальной средой.

Законы управления выражают необходимость и всеобщность тех сторон, моментов управленческой деятельности и отношений, ко­торые исторически складываются, закрепляются и воспроизводятся в структуре и функциях управления.

Закономерные (законом обусловленные) структурные и функ­циональные взаимосвязи не действуют с неизбежностью, а реали­зуются в виде тенденций, пробивающихся через множество конк­ретных явлений и обстоятельств, индивидуальных актов поведения и действий, подчиняющихся вероятностным «правилам игры». Ре­ализация законов зависит от многих условий (переменных), но, прежде всего от управляющего субъекта, его знаний, способнос­тей, но также и от управляемого объекта[[1]](#footnote-1).

Роль законов управления выражается в том, что они:

1. образуют теоретический фундамент науки;
2. способствуют переходу эмпирического подхода к профессиональному;
3. позволяют правильно оценить возникающую ситуацию;
4. позволяют анализировать зарубежный опыт;
5. выражают качественные свойства и связи процессов и явле­ний, характеризующих отношения управления и направления их развития.

Законы управления обнаруживают свои требования в реализации принципов управления, функциональном разделении труда, струк­туре системы управления, в механизме и методах управления; в про­цессе управления.

В научных исследованиях управления сложилась парадоксаль­ная ситуация: начиная с 90-х годов прошлого века, проблемы зако­нов и закономерностей управления не рассматриваются.

Вероятно, наши ученые накапливают и обобщают эмпирический материал, систематизируют и анализируют факты, прослежи­вают тенденции, имеющие место в управленческих процессах и явлениях. И пока еще не спешат высказывать свое мнение о зако­нах управления.

Однако попытки сформулировать закон управления отечествен­ными учеными все же предпринимаются. Так, М. Картавый и А. Не­хамкин сделали попытку обосновать закон соответствия менедж­мента менталитету.

Следует отметить, что в западной литературе по менеджменту проблемы законов и закономерностей управления вообще никак не исследуются.

Поэтому, вероятно, на данном этапе научного осмысле­ния законов управления правомерно опираться на выводы кибер­нетики.

**Кибернетика** - это отрасль знания, объясняющая единство ин­формационных и управленческих процессов в любых системах: технических устройствах, живых организмах и человеческих органи­зациях[[2]](#footnote-2).

Кибернетика, созданная на основе естественнонаучных достиже­ний в области теории автоматического регулирования, электрони­ки, теории информации, математической логики, теории алгорит­мов, является основой современных концепций теории управления.

При анализе управления влияние входного воздействия (пере­менной) на результат (выход) и результата на входы принято счи­тать как зависимость.

Зависимость это связь между переменными входа и выхода. Зависимости являются основой для формулирования закона управ­ления.

В технических системах управляющие механизмы базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, инженерам хорошо известны причинно-следственные связи и по­веденческие характеристики объекта управления, тем более что открытые учеными закономерности подтверждены многочислен­ными экспериментами.

*Закон* - это постоянная существенная связь (зависимость) меж­ду процессами и явлениями.

В этом аспекте закон управления - зависимость «выхода» сис­темы или значения ее целевой функции от «входа» системы или значения аргументов - независимых переменных, характеризую­щих состояние объекта управления и внешней среды. То есть это связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Категория «закон» относится к той же группе категорий, что и «закономерность».

Как законы, так и закономерности устанавливают общие, суще­ственные и необходимые связи между изучаемыми явлениями.

В теории управления понятие закономерность рассматривается как первоначальная формулировка закона в начале его теоретичес­кого исследования или как часть закона.

На основе данной методологии сформулированы законы орга­низации Э.А. Смирновым и другими учеными. Это закон синер­гии, закон самосохранения, закон развития, закон информирован­ности - упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, за­кон композиции и пропорциональности и др. законы.

Законы организации и законы управления - в сущности, идентичны[[3]](#footnote-3). С той лишь разницей, что теория орга­низации изучает принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации. А теория управления изучает принципы, законы и закономерности управления этими объективно обусловленными процессами.

М.Г. Лапуста в данном контексте формулирует законы управ­ления при использовании ИСУ (информационных систем управ­ления).

* Во-первых, это закон экономии интеллектуальной энергии. Он реализуется за счет создания базы знаний посредством на­бора типовых целей, ситуаций, вариантов решения проблем с перечнем возможных последствий, обучающих тренингов.
* Во-вторых, это закон перехода информированности в ком­петентность. Он реализуется за счет прозрачности информации и возрастания количества работников, имеющих к ней доступ. Накопление информации дает синергетический эф­фект, скачкообразно повышающий компетентность и по­требность в получении новой информации.
* В-третьих, это закон перехода от административных методов управления к организационным. Он реализуется за счет при­менения эффективных технологий управления. Известно, что основу административных методов составляет координация, предусматривающая развитую систему административных мер. Администрирование - это признак слабой профессио­нальной компетенции руководителя.

Основу организационных методов управления, согласно дан­ной концепции, составляют планирование и организация (напри­мер, это бизнес-план или организационное проектирование).

Изложенный анализ законов управления в известной мере дискуссионен. Это и понятно, ибо он затрагивает мало разработанную проблему. Достаточно сказать, что в известных мне учебниках и учебных пособиях по теории управления, изданных в последние годы, данная проблема по существу не рассматривается. Возмож­ная дискуссия будет стимулировать развитие науки управления по одной из ее кардинальных проблем[[4]](#footnote-4).

**Вопрос 2. Принципы управления: сущность,**

 **систематизация, эволюция**

Объективность законов проявляется в том, что их действие не зависит от воли и желания человека, но знание законов и умение его применить является ключевым фактором повышения эффек­тивности управления.

В связи с этим возникает вопрос, каким образом используются законы управления в практике управления?

В теории управления этим ключевым фактором считаются прин­ципы управления.

**Принцип** (от лат. «начало, основа») – это:

1. основное исходное по­ложение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, по­литической организации и т.д.;
2. внутреннее убеждение, нормы поведения и деятельности;
3. основная особенность устройства какого-либо механизма, прибора.

Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться субъектами управления при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в практике управления[[5]](#footnote-5).

Приступая к исследованию принципов управления, необходи­мо сделать оговорку, что в науке управления многие вопросы, ка­сающиеся данного понятия, являются дискуссионными.

Авторы, основываясь, безусловно, на объективном отражении действительности, по-разному подходят к определению их сущно­сти, классификации, эволюции[[6]](#footnote-6).

И.Н. Герчикова считает, что принципы менеджмента - это об­щие закономерности, отражающиеся при постановке практичес­ких задач управления.

В.И. Кнорринг полагает, что 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.

Принципы отражают содержание объективных процессов общества и соответствуют им. Рассматривая этот вопрос, Ф. Энгельс писал: « ... принципы не исходный пункт исследования, а его зак­лючительный результат; эти принципы не применяются к природе и к человеческой истории, а абстрагируются из них; не природа и человечество сообразуются с принципами, а, наоборот, принципы верны лишь постольку, поскольку они соответствуют природе и истории». В этом выражении очень ясно показана сущность прин­ципов, которые являются проявлением объективно действующих в обществе законов и закономерностей. Люди в процессе своей де­ятельности делают обобщения закономерностей, то есть познают и формулируют принципы, которые используют для совершенствования этой деятельности. Это, разумеется, не означает, что выра­ботка принципов носит субъективный характер. Люди выводят их в качестве «основных правил» для того, чтобы их деятельность в большей мере соответствовала законам общества, что в конечном итоге положительно сказывается на эффективности деятельности[[7]](#footnote-7).

В данном контексте представляется наиболее обоснованной трактовка принципов управления, предложенная авторами учеб­ника по теории управления под редакцией О. В. Козловой, в кото­ром под принципами управления следует понимать правила, ос­новные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сло­жившихся в обществе.

Принципы и законы (закономерности) по сути дела отражают один и тот же фрагмент действительности, но отражают его в разной форме: закон - в виде образа (положительного знания), принцип - в виде определенного требования (регулятив­ной нормы).

Отличие принципа от закона выражается и в том, что он может быть сформулирован на основе не одного, а нескольких законов, а также является выражением той или иной всеобщей формы бытия, того или иного свойства материальных и идеальных образований.

Принципы управления объективны, т. е. не зависят от воли и желания отдельных личностей. Они являются не абсолютной ис­тиной, а только лишь инструментом, позволяющим хоть немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контро­лируемую систему и какую реакцию следует, вероятно, ожидать в ответ на управляющее воздействие.

Было бы ошибочно интерпретировать положение об объектив­ном содержании принципов управления так, что будто бы объек­тивность гарантирует адекватное их осуществление любым субъек­том и при любых условиях.

Принципы управления определяют требования к системе, струк­туре и организации процесса управления, то есть управление орга­низацией осуществляется посредством исходных положений и пра­вил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти пра­вила определяют линию поведения менеджеров.

Таким образом, *принципы управления* можно представить как *основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.*

Принципы в менеджменте это не есть нечто раз и навсегда дан­ное. Они изменяются[[8]](#footnote-8). Время меняет и язык науки, и терминоло­гию, и формулировку принципа в зависимости от национальных особенностей различных школ менеджмента.

Классик научного менеджмента представитель административ­ной школы А.. Файоль говорил: «Число принципов управления нео­граниченно. Всякое правило, всякое административное средство ... занимает свое место среди принципов, во всяком случае, на все то время, пока опыт утверждает его в этом высоком звании. Измене­ние положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением».

Его 14 принципов не бесспорны. Их скорее можно считать ре­комендациями к организации управления, в то время как принци­пы являются основанием системы, обобщают явления в той облас­ти знания, из которой они абстрагированы.

К сказанному нужно добавить, что научные знания о законах и принципах управления не абсолютная, а относительная истина. Мы многого еще не знаем и о современных процессах, и об объектив­ных закономерностях управления, особенно в России. Тем более что многие теоретики за принципы принимают любые целесооб­разные в данной конкретной ситуации формы и нормы управле­ния. Не любое теоретическое положение, именуемое в литературе «принципом управления», фактически им является.

Что же касается единой системы принципов управления, то этот вопрос до настоящего времени однозначно не решен, Раз­личные авторы, основываясь, безусловно, на объективном отра­жении действительности, по-разному подходят к классификации основных принципов управления. Многие ученые формулируют основные, по их мнению, принципы, базируясь на различных подходах к их систематизации. В одних работах выделяется лишь система основных принципов, в других выделяются две и более подсистем.

Все же большинство авторов склоняется к тому, что основные принципы являются общими для всех сфер управления[[9]](#footnote-9). В каждом принципе проявляются политические, организационные и техни­ческие начала, но не в равной степени. В одних превалируют поли­тические свойства, в других организационные или технические. В зависимости от того, какие начала преобладают в принципах, они условно разделяются на социально-политические и общеорганизационные.

Принципы управления должны являться отражением выявлен­ных закономерностей, однако существующие классификации принципов построены на упрощенном понимании управления, поэтому сформулированные принципы не всегда оказывались жизнеспособными. Часть принципов только декларировалась, ввиду абстрактного подхода к определению управления, и на практику не работала. Уже давно назрел вопрос о разработке новой жизнеспособной системы принципов управления, объективно отражаю­щих выявленные закономерности и удовлетворяющих потребнос­ти практики.

В.И. Рыкунов считает, что при этом целесообразно исходить, прежде всего, из характера видов управленческой деятельности. В качестве основания для классификации принципов управления це­лесообразно использовать виды деятельности, которые в совокуп­ности составляют управление как социальное явление. Компонен­тами управления, с его точки зрения, являются работа с информа­цией, формирование и обеспечение функционирования системы и координация трудовых усилий персонала.

Таким образом, система принципов управления может быть классифицирована по трем основным группам принципов: это, во-пер­вых, принципы работы с информацией (кибернетические), во-вто­рых, принципы формирования и обеспечения функционирования системы (организационные) и, в-третьих, принципы работы с пер­соналом. Каждая группа принципов призвана отражать выявленные закономерности соответствующего вида деятельности и формули­ровать предъявляемые к этой деятельности требования[[10]](#footnote-10).

2.1. *Принципы роботы с информацией (кибернетические принципы).*

Принципы работы с информацией можно условно назвать кибернетическими, так как в кибернетике управление рассматрива­ется как процесс движения информации.

Работа с информацией по своему объему составляет значитель­ную долю в действиях субъекта управления любого уровня. Это объясняется тем, что управление - деятельность интеллектуаль­ная, поэтому ее предметом является информация. Следовательно, информация играет непреходящую роль в исследуемом явлении, а это означает, что работа по переработке информации справедливо выделяется в относительно самостоятельную составляющую деятельности. Работа с информацией вообще, безотносительно к уп­равлению, уже давно сложившийся вид деятельности с довольно широким кругом операций, ее составляющих. Для того чтобы вы­яснить принципы работы с информацией, необходимо дать глубо­кий анализ действий, из которых складывается рассматриваемый вид деятельности.

Исследование данного вида деятельности, являющейся органической составляющей управления, дает основания для вывода, что при ее осуществлении целесообразно руководствоваться следующими принципами: объективности, адекватности, обогащения, перехода информации в знания субъекта, верификации.

Система управления - информационная система. Ее деятель­ность прямо зависит от того, какова информация, используемая управляющим субъектом. Управлять - значит действовать, обла­дая достоверной, объективной информацией. *Принцип объектив­ности* - один из основополагающих в системе управления. Он кри­терий научности всех других принципов[[11]](#footnote-11). Требование объективно­сти как принцип означает необходимость адекватного отражения (достоверной информации) субъектом управления реального со­стояния актуальных общественных потребностей и интересов, воз­можностей их удовлетворения и действия в соответствии с полу­ченной информацией.

*Принцип адекватности* означает, что информация, используе­мая в системе управления, в результате работы над ней обязатель­но должна отражать изначальную сущность без каких-либо изме­нений, а тем более искажений. Соблюдение данного принципа дол­жно обеспечивать стабильность управления. В соответствии с теорией отражения информация является формой отражения явлений, процессов, фактов реальной действительности в сознании челове­ка. Уровень управленческой деятельности, а, следовательно, и со­стояние того явления (сферы деятельности), которое является объектом управления, находится в прямой зависимости от точнос­ти отражения реальной действительности, воспринимаемой субъектом в виде информации. А точное отражение реальной дей­ствительности, используемое субъектом в системе управления, обеспечивается соблюдением принципа адекватности. Информация в управлении является совокупностью сведений, всесторонне характеризующих исследуемое явление, сферу, деятельность. При поступлении информации в систему управления к ней предъявля­ется ряд требований, выполнение которых обеспечивает макси­мально возможную точность отражения реальной действительно­сти. В ходе работы с информацией могут осуществляться всевоз­можные операции, в результате которых она может принимать раз­личные формы. Однако точность отражения реальной действитель­ности должна сохраняться на первоначальном уровне. В этом и состоит существо принципа адекватности.

*Принцип обогащения* состоит в том, что в ходе работы с инфор­мацией последняя преобразуется в направлении «очищения» от несущественных элементов, которые не несут полезной нагрузки. В систему управления поступают необходимые сведения, содержа­щие разносторонние характеристики различных ее звеньев[[12]](#footnote-12). При этом в силу объективных и субъективных причин поступающая информация не может иметь идеальной структуры. Сведения по­ступают из различных источников в различной форме, поэтому основной задачей работы с информацией является приведение ее путем определенных операций к такому виду, который наиболее приемлем для соответствующего звена системы управления. Про­цедуры, осуществляемые в отношении информации, должны иметь не только направленность на приведение информации к соответ­ствующему виду, но и «выкристаллизовывать» сущность отражен­ного в информации явления, факта. В результате этих процедур­ных действий информация постепенно избавляется от того несу­щественного, наносного, которое присуще поступающей в систе­му управления. В начале функционирования системы управления у субъекта создается иллюзия, что чем более полная информация будет использоваться в процессе управления, тем более обоснован­ным будет принятое решение. Однако это далеко не всегда так. Избыток информации может играть такую же негативную роль, как и .ее дефицит. Информационная масса, циркулирующая в системе управления, должна быть оптимальной по объему. В то же время каждая проведенная операция над информацией должна содейство­вать ее переходу на качественно новый уровень обобщения по содержанию.

*Принцип перехода* информации в знания субъекта является также одним из основных принципов работы с информацией. В соответ­ствии с общепринятым толкованием понятие «знание» - это ос­мысление реальности в сознании. Описать применение данного принципа представляется возможным следующим образом. Сведения, составляющие информацию, имеют отвлеченный, абстракт­ный характер чисто осведомительного назначения до тех пор, пока они не будут осознаны субъектом и не перейдут на новый уровень процесса познания. Полное осмысление реальной действительно­сти субъектом управления дает ему возможность осуществить этот переход и плодотворно использовать отражающую ее информацию в управленческой деятельности[[13]](#footnote-13). Для успешной реализации данно­го принципа необходимо, чтобы информация, являющаяся пред­метом управленческой деятельности, отвечала ряду требований. Прежде всего, информация должна относиться прямо или косвен­но к явлению (сфере деятельности), которое нуждается в управле­нии, Помимо этого информация должна быть достаточной по со­держанию и объему для осмысления субъектом в целях использо­вания в процессе управления. Следующее требование, которое предъявляется к информации, ее достоверность, Оно означает, на­сколько сведения соответствуют истине.

Из соответствия этому же требованию вытекает *принцип верифи­кации*, Наиболее распространено значение понятия «верификация», В соответствии с которым оно имеет толкование как проверка истинности теоретических положений, установление достоверности опытным путем. Работа с информацией в целом и отдельные ее опе­рации имеют основную направленность на обеспечение объектив­ности использования отраженной реальности в управленческой де­ятельности. А объективность использования сведений, отражающих действительность, имеет прямую зависимость от достоверности ин­формации, то есть, можно сказать, от истины. Как известно, луч­шим критерием истины является практика. Именно на этом поло­жении зиждется принцип верификации. Однако не следует пони­мать его дословно как проведение экспериментов при работе с информацией. Установление достоверности опытным путем, как по­нимается верификация, означает практике работы с информацией использование прошлого опыта проведения аналогичных операций. Таким образом, получается некоторый разрыв по времени между ус­тановлением достоверности и постановкой опыта, как раньше называли эксперимент. При этом следует отметить опережающий ха­рактер опыта, что позитивно отражается на качестве работы с ин­формацией и вообще управленческой деятельности.

Изложенные выше принципы сформулированы на основе выяв­ленных закономерностей работы с информацией[[14]](#footnote-14). Это стало возмож­ным в результате анализа операций, проводимых над информацией, который был осуществлен в различных сферах управления.

*2.2. Организационные принципы*

Анализ организационной деятельности субъекта, а именно дей­ствий по формированию и обеспечению функционирования сис­темы, дает возможность выявить закономерности и сформулиро­вать принципы, обеспечивающие ее практическую реализацию.

В эту группу принципов входят следующие: 1) целеполагания; 2) сочетания централизма и автономности; 3) законности; 4) пла­новости; 5) объективности; 6) основного звена; 7) оптимальности и эффективности; 8) регламентации задач и функций; 9) непрерыв­ности; 10) обоснованности.

*Принцип целеполагания* - один из важнейших принципов управ­ления, можно сформулировать коротко и четко: каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.

В управлении проблема цели является центральной, она опре­деляет и регулирует действия и является основным законом, слож­ным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны уп­равляющего воздействия.

Функционирование любой системы будет эффективным, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры бу­дет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответ­ствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

*Принцип сочетания централизма и автономности* призван обес­печивать оптимальное соотношение вертикальных и горизонталь­ных связей в системе управления. Система управления по своей сущ­ности тяготеет к иерархической организационной структуре, поэто­му централизм является ведущей стороной данного принципа. Од­нако излишняя централизация приводит к дополнительному укрупнению аппарата управления, следствием чего является усложнение процедур информационного обеспечения и принятия решения, а главное, увеличение сроков их реализации[[15]](#footnote-15). В этой связи необходи­мо какое-то средство нейтрализации перечисленных возможных негативных последствий. Этим средством выступает вторая сторона данного принципа - автономность. Она отражает относительную самостоятельность организационных звеньев системы. В данном случае уместно употребить термин «делегирование полномочий», нашедший широкое распространение в административном праве при рассмотрении компетенции органов. Централизм влечет укреп­ление субординации, то есть отношений вертикали. Автономность, наоборот, переводит взаимодействие между отдельными организа­ционными звеньями на отношения по горизонтали. Оптимальное сочетание централизма и автономности позволяет ранжировать при­нимаемые решения в соответствии с уровнями иерархии системы. Таким образом, данный принцип устанавливает, что при обязатель­ном сохранении иерархичности, когда все стратегические решения принимаются на верхнем уровне, субъекты всех остальных уровней (организационные звенья) наделяются правом принимать решения в пределах своей компетенции, обеспечивающей реализацию сто­ящих перед этим звеном системы задач.

*Законность* является одним из важнейших принципов деятель­ности субъекта управления. Она означает, что все действия в целом субъекта его звеньев и отдельных лиц, входящих в их состав, долж­ны основываться на законах и подзаконных актах. Законы устанав­ливают нормы жизни общества, отражающие уровень его развития во всех аспектах: экономическом, политическом, нравственном, научно-техническом и др. Законы, чтобы облегчить их проведение в жизнь, уточняются, детализируются в подзаконных актах общего действия, а также вeдoмственных, обеспечивающих реализацию кон­кретных функций государства и общества. Это могут быть указы, постановления, положения, инструкции, уставы и т. п. В управлен­ческой деятельности законность имеет особое значение, так как на­рушение норм в процессе организации деятельности может повлечь правонарушение или даже преступление[[16]](#footnote-16). Порядок, принятый в об­ществе, фиксируется в законах и подзаконных актах, и даже малей­шее нарушение его приведет к определенному рассогласованию, поэтому принцип законности часто даже выводится на первое мес­то в классификации организационных принципов.

*Плановость - основа управления*. Закономерность, составляю­щая сущность данного принципа, пронизывает управленческую деятельность. Это объясняется тем, что соблюдение требований данного принципа является основным условием достижения цели любой деятельности. Перспективы осуществления деятельности находятся в прямой зависимости от соблюдения принципа плано­вости, так как одним из атрибутов плановости является прогнози­рование, которое позволяет предвосхищать не только основные характеристики будущих действий субъекта и объекта управления, но и условия, в которых они должны реализоваться. Гипертрофи­рованное планирование в нашей стране, когда план возводился в ранг закона, имел юридическую силу, практически скомпромети­ровало настоящий принцип. И это естественно. Когда организа­ционный принцип находит отражение в конституции и, более того, устанавливается юридическая ответственность в связи с его реали­зацией - это первый шаг к формальному, бюрократическому ис­пользованию даже самого объективного принципа. Деформации в практике планирования привели к отрицанию принципа планово­сти. Однако исследования показывают, что плановость это объек­тивная закономерность жизнедеятельности общества, обеспечива­ющaя его целенаправленное развитие. Даже деятельность одного человека, а тем более организаций, учреждений, предприятий для обеспечения эффективного достижения цели должна строиться в соответствии с принципом плановости. Особое значение принцип плановости приобретает в управлении сферами, для которых характерно наличие условий неопределенности и риска.

*Принцип объективности* вытекает из того, что управление в лю­бой сфере практически невозможно без познания и использования объективных закономерностей основной деятельности данной сфе­ры[[17]](#footnote-17). Познание законов и закономерностей, как правило, связыва­ют с наукой, поэтому в некоторых источниках встречается прин­цип научности. Соблюдение этого принципа очень важно, ибо предписывает использование последних достижений науки и техники, данный принцип является отражением в жизни общества и отдельно взятого человека научно-технического прогресса. В со­ответствии с ним требуется строгое соблюдение объективных за­кономерностей, учет реальных возможностей, действительного состояния деятельности, в отношении которой осуществляется управление. Каждая сфера жизнедеятельности имеет свои особен­ности, которые необходимо учитывать в процессе управления. Поэтому только глубокое познание этих особенностей и исполь­зование знаний при разработке методик, применяемых в управля­емой деятельности, мажет быть гарантией ее эффективности.

*Принцип основного зве*на носит, прежде всего, тактическую на­правленность. Исследование показало, что данный принцип зак­лючается в определении (при наличии нескольких) первоочеред­ной на данный момент задачи, поставленной перед системой, и концентрации усилий на ее решении. Эта с функциональной стороны. С организационной несколько по-иному. С учетом сложив­шихся условий определяется наиболее важное на данный момент звено системы. Таким звеном может быть избрана наиболее «сильное», дополнительное усиление которого мажет вывести систему на качественна новый уровень. А мажет быть, наоборот - наибо­лее «слабое», усиление которого, выводит его на общий высокий уровень. В результате система опять выходит на качественно но­вый уровень. Таким образом, принцип основного звена путем так­тического перераспределения сил и ресурсов обеспечивает дости­жение цели системы путем выхода на качественна новый уровень и правильности ранжирования задач.

*Принцип оптимальности и эффективности* по своей сущности имеет комплексный характер[[18]](#footnote-18). С одной стороны, в соответствии с ним деятельность, которую требуется организовать, должна быть оптимальной, что отражает, прежде всего, ее экономичность. Это значит - следует исходить из минимума объективно обусловлен­ных затрат ресурсов и действий для обеспечения достижения цели, то есть намечаемых результатов. При этом необходимо правильна определить тот предел затрат, снижение ниже которого может повлиять на степень достижения цели. Другая сторона этого прин­ципа - эффективность, то есть в наименьший срок должна быть обеспечена максимальная степень достижения намеченных резуль­татов, что свидетельствует о наиболее полном решении поставлен­ных перед системой задач. Достижение цели должно быть полным не только в количественном отношении, но и относительно совер­шенным с точки зрения качества. В совокупности обе стороны принципа обеспечивают при допустимо минимальных затратах по возможности максимально достижимый результат. Принцип оп­тимизации лежит в основе любой организационной системы управления независимо от критериев оптимальности и действующей системы ограничений.

*Принцип регламентации задач и функции* играет значительную роль в формировании системы и обеспечении ее функционирова­ния. При организации деятельности в любой сфере в первую оче­редь возникает вопрос о круге задач, которые поставлены перед системой и ее звеньями, а также о функциональных обязанностях отдельных лиц, участвующих в этой деятельности. В целях разгра­ничения и согласования действий организационных звеньев сис­темы и отдельных должностных лиц в первую очередь следует уточ­нить их компетенцию, то есть детально определить задачи и функциональные обязанности, а также нормативно закрепить их. При этом необходимо учитывать два момента. Во-первых, чтобы не было параллелизма в работе, когда два или несколько звеньев дублиру­ют друг друга. Во-вторых, чтобы не произошло обратного и не об­разовывалось так называемых ничейных зон, когда некоторые воп­росы не решаются ни одним из звеньев[[19]](#footnote-19). А это достигается, как пра­вило, в результате четкой регламентации задач каждого из организационных звеньев, особенно в точках соприкосновения их деятельности.

Еще одним важным организационным принципом является не­прерывность. Управление заключается в основном в упорядочении деятельности системы. И это не единовременный акт, а длящийся процесс, потому что для бесперебойного функционирования она должна на любом этапе подвергаться управляющему воздействию. Единичный факт управляющего воздействия обеспечивает стабиль­ную деятельность на определенный период, по истечении которо­го неизбежно наступит рассогласование. Эпизодическое управля­ющее воздействие также не может обеспечить бесперебойной дея­тельности, так как при этом невозможно избежать отдельных эле­ментов несогласованности.

Управляющее воздействие должно учитывать все изменения обстановки, а это означает, что нельзя достигнуть полного упоря­дочения деятельности, если оно будет осуществляться от случая к случаю. Следовательно, для обеспечения соответствующего уров­ня любой деятельности процесс управления должен осуществляться непрерывно.

*Принцип обоснованности* - 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 пре­доплаты; открывать совместное дело без товарного кредита[[20]](#footnote-20).

*2.3. Принципы роботы с персоналом.*

Работа с персоналом - это та составляющая управления, в ко­торой находит отражение управление людьми, где реализуются уп­равленческие отношения.

Как можно сформулировать принцип, вытекающий из закона соответствия менеджмента менталитету?

Наверное, это принцип учета специфики менталитета в управ­лении персоналом.

Таким образом, на управление персоналом как органическую составляющую деятельности субъекта оказывают существенное влияние две группы факторов, с одной стороны обусловленных управленческими процессами, а с другой стороны - взаимоотно­шениями между людьми.

В результате анализа управленческой деятельности выявлены некоторые закономерности работы с персоналом, на основании которых с учетом современного уровня развития науки и условий осуществления управления можно сформулировать следующие принципы: сочетание единоначалия и коллегиальности, создание благоприятных условий для работы, делегирование, постоянное по­вышение квалификации – развитие человеческих ресурсов, обеспечение творческой инициативы, конкурсное назначение, прин­цип первого руководителя, принцип автоматического замещения отсутствующего, принцип соответствия.

Важно учитывать также принципы единства команды; демократизации управления; обратной связи; социальной ответственно­сти; лояльности к персоналу; инновационности и, конечно, прин­цип стимулирования.

*Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности* является стержнем руководства, так как он выражает разумный подход к пользованию двух противоположных начал этой деятельности. Каждое из них характеризуется по результатам реализации как с позитивной, так и с негативной стороны[[21]](#footnote-21). Даже не вдаваясь в глубокий анализ преимуществ и недостатков единоначалия и коллеги­альности, можно сделать вывод, что использование обоих начал в четко определенных границах приводит к парадоксальному на пер­вый взгляд результату: оптимальное соединение двух противопо­ложностей может дать положительный эффект. Единоначалие, когда вся полнота власти сосредоточена в одних руках, повышает опе­ративность руководства, персонифицирует ответственность. В то же время коллегиальность позволяет руководителю привлекать интеллектуальный потенциал коллектива или отдельных его чле­нов в процессе выработки решений. Таким образом, данный прин­цип устанавливает следующие требования: личное принятие реше­ний руководителем и персональная ответственность за них, при­влечение исполнителей к подготовке решений и для консультаций по специальным вопросам.

*Принцип создания благоприятных условий для работы* является ре­альной предпосылкой эффективности системы. Это объясняется тем, что главная фигура любой социальной системы человек. И от того, в каких условиях исполнитель работает, во многом зависят ре­зультаты не только его личного труда, но и функционирования всей системы. Все многообразие условий, которые могут оказывать вли­яние на эффективность труда человека, принято делить на следую­щие основные группы: физиологические, морально-психологичес­кие, экономические, социально-культурные. Создание благоприят­ных физиологических условий для работы - это значит обеспечить исполнителя, прежде всего, рабочим местом с соблюдением сани­тарно-гигиенических норм. Далее, если это требует характер рабо­ты, необходимым оборудованием и оргтехникой. К этим же условиям относится режим работы. Создать благоприятные морально-пси­хологические условия означает, прежде всего, создание руководи­телем здорового морально-психологического климата в коллекти­ве. Это, пожалуй, самое сложное в деятельности руководителя[[22]](#footnote-22). Искусство руководителя состоит не только в том, чтобы создать здоро­вый психологический климат на стадии формирования коллектива путем оценки профессиональных и личных качеств, психологичес­кой совместимости, но и поддерживать его постоянно.

*Принцип первого руководителя* гласит: при организации выпол­нения важного производственного задания *контроль* над ходом ра­бот должен быть оставлен за первым руководителем организации, так как только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия.

Так как основной целью внедрения большинства важнейших мероприятий является повышение эффективности управления, то руководить такими работами должен не специалист в какой-то определенной области, а только тот специалист, который может ох­ватить всю проблему, стоящую перед организацией в целом, глу­боко знающий цели и задачи, узкие места в ее работе, то есть *пер­вый руководитель.*

Создание новых управленческих технологий требует проведения комплекса подготовительных работ, участия первого руководителя, в которых необходимо решить вопросы финансирования, перерас­пределения прав и обязанностей исполнителей, привлечения к ра­ботам специалистов других смежных организаций, проведения обу­чения и повышения квалификации, организации обмена опытом и командировок, проведения бесед с ведущими специалистами.

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

Для недопущения того, чтобы была парализована работа всего предприятия из-за отсутствия одного работника, необходимо осу­ществить упреждающие действия[[23]](#footnote-23). 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.

Следует иметь в виду, что замещение отсутствующего, особен­но если приходится замешать начальника структурного подразде­ления, требует от исполнителя большого такта, подготовленности и опыта. Принимая на себя дополнительные обязанности, испол­нитель, обладая правом на ошибку, несет ответственность не толь­ко за свои решения, но и за бездеятельность, особенно в сложных ситуациях. Замещающий должен знать свои новые функции, но еще лучше разбираться в том, чего он не должен делать.

К экономическим условиям относится система оплаты труда и материального стимулирования. К этой же группе условий отно­сится комплекс бытовых вопросов. Создание благоприятных соци­ально-культурных условий предусматривает медицинское обслу­живание, санаторно-оздоровительное обеспечение, повышение образовательного уровня, организацию досуга и т.п.

*Принцип делегирования или сочетания прав, обязанностей и ответственности* имеет направленность на обеспечение четкости в работе коллектива. В соответствии с данным принципом каждому сотруднику целесообразно определять круг обязанностей, возлагаемых на него в зависимости от порученного участка работы. И от того, насколько обоснованно определены обязанности каждому члену коллектива, во многом зависит качество не только его работы, но и коллектива в целом. Распределение обязанностей зависит от целого ряда условий. Это и характер труда на порученном учас­тке, и количество сотрудников, участвующих в процессе деятель­ности, а главное, их квалификация и личные качества. В связи с тем, что от распределения обязанностей зависят результаты дея­тельности, каждый руководитель должен периодически проводить глубокий анализ функций системы и в соответствии с возможны­ми изменениями перераспределять обязанности исполнителей. Вместе с тем обязанности, не подкрепленные правами, которые необходимы для их реализации, могут оказаться декларативными[[24]](#footnote-24). Поэтому руководитель всегда должен помнить, что, распределяя обязанности среди исполнителей, необходимо их наделять одновременно достаточными для их выполнения правами. Поэтому обя­зательно должен сохраняться баланс между обязанностями и пра­вами. Отклонения в любую сторону могут быть чреваты разного рода последствиями. В случае дефицита прав выполнение обязан­ностей становится проблематичным, так как не все действия, не­обходимые для реализации обязанностей исполнители будут впра­ве выполнять. И наоборот, избыток прав может привести к субъек­тивизму в деятельности и даже к нарушениям законности.

*Принцип постоянного повышения квалификации* направлен на под­держание необходимого профессионального уровня коллектива и совершенствование профессионализма - на развитие человечес­ких ресурсов. Время показало, что только от профессионалов мож­но ожидать в какой бы то ни было деятельности высоких результатов. А если это касается не одного исполнителя, а коллектива, то начинают действовать системообразующие факторы. Это значит, что при правильном руководстве коллективом общие интеллекту­ально-энергетические возможности будут не простой суммой ин­теллекта и энергии каждого члена, а составят качественно новый уровень. Настоящий принцип означает, что система подготовки и переподготовки специалистов это единый и непрерывный процесс. Руководитель в любом коллективе должен обеспечивать и стимулировать повышение квалификации каждого из его членов, пото­му что предела этому процессу быть не может из-за научно-техни­ческого прогресса, обусловленного объективным развитием общества. Повышение квалификации может осуществляться в самых разнообразных формах, которые вписываются в два основных на­правления: индивидуальная подготовка и коллективная (деловые или управленческие игры).

Многочисленные исследования показывают, что после оконча­ния вуза ежегодно теряется в среднем около 20% знаний, НТП об­рекает большинство специалистов на отставание по основным на­правлениям профессиональных знаний[[25]](#footnote-25).

*Принцип обеспечения творческой инициативы* требует творческо­го нешаблонного подхода к любому делу. Жизнь столь разнообраз­на, что никогда не может быть полностью регламентирована нор­мативными актами. Положения, уставы, инструкции и другие акты направлены прежде всего на формализацию жизнедеятельности, чего и целом и достигают. Однако полностью деятельность челове­ка неформализуема из-за ее сложности. В бюрократическом обще­стве человек находится во власти «инструкций». Благодаря рассмат­риваемому принципу член коллектива может быть освобожден от формального подхода к делу. В соответствии сданным принципом руководитель должен создавать в коллективе атмосферу творчества, что способствовало бы наиболее полному раскрытию индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Использование этого прин­ципа раскрывает широкие возможности поиска оригинальных, нетрадиционных решений и аналогичных путей их реализации. Поиск нестандартных решений направлен в первую очередь на повышение эффективности системы. Следовательно, принцип обеспечения творческой инициативы косвенно, опосредованно обусловливает эффективность.

*Принцип конкурсного назначения* используется руководителем в основном при формировании коллектива, но не только. Текущие перемещения сотрудников целесообразно осуществлять также в соответствии с требованиями данного принципа. А требования эти сводятся к следующему. Во-первых, должен быть выбор альтерна­тивных кандидатур. Во-вторых, для каждого трудового коллектива необходима система квалификационных характеристик. При этом обязательным требованием в решении вопросов назначения явля­ется гласность. В соответствии с квалификационными характери­стиками должно проводиться систематическое аттестование со­трудников за определенный период. Таким образом, руководите­лем осуществляется всесторонняя оценка исполнителей[[26]](#footnote-26). Для объективной оценки личных качеств исполнителей и результатов их деятельности руководителю целесообразно использовать современные методики анализа и оценки, специально разработанные для изучаемой деятельности. Научность выводов может повышаться путем применения в каждой конкретной методике оценки систе­мы психологических тестов соответствующей направленности. На основании результатов тестирования сотрудников руководитель делает выводы, которые кладутся в основу периодической аттеста­ции. По результатам проверки по психологическим тестам форми­руются резервы кандидатов для работы на различных участках, в том числе резерв на выдвижение.

*2.4. Система принципов социального управления В.Граждан.*

В. Д. Граждан представляет несколько другую систематизацию принципов социального управления.

 1) *Принципы принятия управленческих решений:*

* принцип непротиворечивости управленческих решений;
* принцип преемственности управленческих решений;
* принцип своевременности управленческих решений;
* принцип цикличности управленческих решений;
* принцип законности и правовой защищенности управленчес­ких решений;
* принцип ресурсной и документационной обеспеченности уп­равленческих решений и т.д.

2) *Принципы государственного управления:*

* принцип дихотомии (раздвоения) государственной власти на
власть политическую и административную (аппаратную);
* принцип разделения государственной власти на три ветви - законодательную, исполнительную и судебную[[27]](#footnote-27);
* принцип разделения государственной власти на территориаль­ные уровни (этажи) управления;
* принцип двойного подчинения аппарата политической и административной власти;
* принцип наибольшего благоприятствования и др.
3) *Карьерные принципы:*
* принцип повышения служебной квалификации;
* принцип «ударной возгонки»;
* принцип «пас в сторону»;

• принцип «отцовского лифта»;

* принцип «руки»;
* принцип «локтей» и пр.

4) *Организационные принципы:*

 • принцип оптимизации управления (совершенствование управ­ляемой и управляющей подсистем);

* принцип разумной управляемости (обычная норма управляемос­ти колеблется от трех до семи непосредственно подчиненных руково­дителю исполнителей; например, армия Древнего Рима строилась на принципе шестерки: 6 манипул - центурия, 6 центурий - когорта, 6 когорт - легион; армия Наполеона опиралась на принцип тройки: 3 взвода - рота, 3 роты - батальон, 3 батальона - полк; Советская армия строилась по наполеоновской формуле);
* принцип делегирования полномочий (передача руководителем
или вышестоящим органом части своих функций подчиненным без
активного вмешательства в их действия);
* принцип соответствия (имеет две стороны: с одной - работник
должен соответствовать должности, а с другой - получаемая работа
должна соответствовать интеллектуальным и физическим возмож­ностям исполнителя)[[28]](#footnote-28);
* принцип автоматического замещения отсутствующего (отсут­ствующий работник должен замещаться автоматически на основе
действующих служебных должностных инструкций);
* принцип первого руководителя (контроль над ходом работ должен
быть оставлен за первым руководителем, ибо только он имеет право и
возможность решать или поручать решение любого вопроса);
* принцип единоначалия (подчиненные должны получать прика­зания только от одного начальника);
* принцип эффективности организационной структуры (она эф­фективна только тогда, когда способствует достижению поставлен­ных целей при минимальных затратах труда и ресурсов);
* принцип единства доверия и проверки («Доверяй, но проверяй»);
* принцип допустимости ошибки («Исполнитель имеет право на
ошибку», что обязывает предусматривать подстраховку и перестра­ховку);
* принцип основного звена (не следует размениваться на мелочи,
всегда надо ориентироваться на главное и основное в своей работе)[[29]](#footnote-29).

Таким образом, можно резюмировать, что принципы управле­ния - это теоретический фундамент науки управления, обращен­ный на практику.

Для любой отрасли знания необходимо в первую очередь уста­новить внутренние устойчивые связи между изучаемыми явления­ми, на основе имеющихся эмпирических фактов и проведенных экспериментов определить законы, принципы, которым подчиня­ются эти сложные процессы и, зная которые можно предвидеть ре­зультаты предпринимаемых действий.

Естественно, что принципы управления организациями форми­pyютcя под воздействием действующего в данное время экономи­ческого и хозяйственного устройства и развиваются вместе с раз­витием социально-экономических систем[[30]](#footnote-30).

**Используемая литература.**

1. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М,

2005. - 139 с. - (Высшее образование).

1. Граждан В.Д., Теория управления: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2005. – 416 с.
2. Игнатов В.Г., А.лбастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. - 464 с. (Серия «Учебный курс»)
1. Игнатов В.Г., А.лбастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. - 464 с. (Серия «Учебный курс»), стр.73 [↑](#footnote-ref-1)
2. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.74 [↑](#footnote-ref-2)
3. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.75-76 [↑](#footnote-ref-3)
4. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.76-77. [↑](#footnote-ref-4)
5. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 139 с. - (Высшее образование). Стр.120. [↑](#footnote-ref-5)
6. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.77 [↑](#footnote-ref-6)
7. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.77-78. [↑](#footnote-ref-7)
8. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.78-79. [↑](#footnote-ref-8)
9. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.79-80. [↑](#footnote-ref-9)
10. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.80. [↑](#footnote-ref-10)
11. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.81. [↑](#footnote-ref-11)
12. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.81-82. [↑](#footnote-ref-12)
13. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.82-83. [↑](#footnote-ref-13)
14. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.83-84. [↑](#footnote-ref-14)
15. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.84. [↑](#footnote-ref-15)
16. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.85. [↑](#footnote-ref-16)
17. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.86. [↑](#footnote-ref-17)
18. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.86-87. [↑](#footnote-ref-18)
19. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.87-88. [↑](#footnote-ref-19)
20. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.88-89. [↑](#footnote-ref-20)
21. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.89. [↑](#footnote-ref-21)
22. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.90. [↑](#footnote-ref-22)
23. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.90-91. [↑](#footnote-ref-23)
24. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.91-92. [↑](#footnote-ref-24)
25. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.92-93. [↑](#footnote-ref-25)
26. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.93. [↑](#footnote-ref-26)
27. Граждан В.Д., Теория управления: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2005. – 416 с., стр.180. [↑](#footnote-ref-27)
28. Граждан В.Д., ука. Соч., стр.180-181. [↑](#footnote-ref-28)
29. Граждан В.Д., ука. Соч., стр.181. [↑](#footnote-ref-29)
30. Игнатов В.Г., А.лбастова, то же,стр.94. [↑](#footnote-ref-30)