

Тема 3. Законы, закономерности и принципы менеджмента

ПЛАН

- Законы и закономерности менеджмента
- Понятие и эволюция принципов менеджмента
- Состав и содержание принципов менеджмента

1. Законы и закономерности менеджмента

- Всем, что нас окружает, управляют объективные **законы** - существенные, устоявшиеся, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе. Условно данные законы можно разделить на три группы:
- **-законы вещественного мира** (физические, химические, биологические);
- **-законы общественной жизни** (исторические, экономические);
- **-философские законы**, то есть те, которые действуют и повелевают и вещественным миром, и общественной жизнью (возражение возражения; единства и борьбы противоположностей, перехода количества в качество).
- Основой создания и функционирования организации выступают законы менеджмента. Они объективны, а их действие оказывается только в деятельности человека.

Законы и закономерности менеджмента

- **Законы и закономерности менеджмента** отображают объективные и достаточно стойкие связи и взаимодействия элементов системы в пространстве (в структурах) и во времени (процессах, явлениях). Условно они разделяются на две группы:
- проявляющиеся в статике (структурах);
- проявляющиеся в динамике (процессах).
- Законы менеджмента имеют экономическое содержание.

1. Законы организации, проявляющиеся статике (структурах)

- **Закон композиции**
- Отображает необходимость согласования целей организации: они должны быть направленные в поддержку основной цели более общего характера.
- **Закон пропорциональности**
- Отображает необходимость соотношения между частями целого, а также их
- соответствие или зависимость.
- **Закон малых структур**
- Структурная стойкость целого определяется наименьшей стойкостью отдельных составляющих этого целого.
- **Закон онтогенеза**
- Изучает, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет,
угасание.

2. Законы организации, проявляющиеся в динамике

- **Законы синергии.** Сумма целого не равняется арифметической сумме каждого из его составных элементов (компонентов).
- **Закон информированности:** утверждается, что в организационном целом не может быть большего порядка, чем в упорядоченной информации.
- **Закон анализа.** Процессы анализа (то есть разъединение, дифференциации и тому подобное) и синтеза дополняются синтезом (то есть противоположными процессами объединения, интеграции). Сначала выполняется анализ, а затем - синтез.
- **Закон самосохранения** Любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить саму себя как целостное образование и более экономно тратить свой ресурс.

Учета лишь экономических законов в управлении недостаточно для эффективной работы организаций. Менеджмент- это специфический вид трудовой деятельности, потому его отношения и зависимости формируются под воздействием собственных законов. На управление производством влияют экономические законы, законы социологии, кибернетики и тому подобное. С целью повышения эффективности производства, решения социально-экономических заданий любая организация должна учитывать **объективные экономические законы**



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ

Закон спроса

- Известно, что между ценой товара и величиной покупательного спроса существует обратной связью. То есть, при сниженных ценах спрос имеет тенденцию к росту и по ее повышению - к уменьшению. С повышением спроса на отдельные товары растут цены на них, а следовательно, и прибыль товаропроизводителей.

Закон предложения

- **Закон предложения** свидетельствует о том, что предложенное для продажи количество товара зависит от цены на него. Соотношение спроса и предложения показывает конкретные предложения производства и потребления с учетом стоимостно-ценовой определенности товаров (услуг).

Закон экономии времени

- Закон экономии времени предусматривает рациональное размещение элементов управления в пространстве, которое обеспечивало бы минимизацию расходов времени на их взаимодействие

Закон синергии

- **Закон синергии** утверждает, что существует такое сочетание элементов управления, которое обеспечивает получение результата большего за суммарный результат выделенного функционирования этих элементов.

Закон синхронизации

- Закон синхронизации свидетельствует о важности согласованного взаимодействия элементов управления во времени для обеспечения его эффективности.

Закон прибыльности

- **Закон прибыльности.** Производственно-хозяйственная деятельность организаций должна быть прибыльной, то есть доход должен превышать расходы. Прибыль является основой перспективного развития организации.
- Кроме экономических законов, в управлении используются еще и законы социологии, так как каждый человек принадлежит одновременно по многим общественным сообществам. Д.е.н., проф. Хмель Ф. И. выделяет следующие **социологические законы.**

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ.

- **Закон социализации личности.** Его сущность заключается в том, что в течение трудовой жизни человека происходит сложный процесс усвоения социальных ролей и культурных потребностей. С одной стороны, без процесса социализации формирование личности невозможно, а с другой, поскольку организация заинтересована в эффективной деятельности социальных структур, которые существуют внутри нее, она содействует социальному развитию работников.
- **Закон социальной структуризации организации.** Каждой организации свойственна множественность внутреннего структурного построения, которое отображается в существовании многих формальных и неформальных групп. Осознание этого дает возможность менеджеру построить эффективную структуру организации (достичь гармонии между формальной и неформальной структурами), совместить общие организационные и групповые цели, определить зоны конфликтов в организации, управлять конфликтными ситуациями.

Закон социального статуса (социальных ролей).

-). Каждый человек имеет определенную позицию в социальной структуре организации, связанную с другими позициями через статус индивида как систему его прав и обязанностей. Статус в понимании места в иерархии организации является рангом. Кроме того, каждый индивид исполняет определенные роли, взаимодействуя с другими работниками организации, то есть с его статусом ассоциируется комплекс ролей.
- Опираясь на **закон социальных ролей**, можно утверждать, что для эффективной деятельности организации менеджер должен:
- способствовать глубокому внутреннему усвоению каждым индивидом мотивации и ориентиров поведения, признанных организацией;
- обеспечить условия для выполнения определенных индивиду (и им самим избранных) ролей;
- требовать от индивидов выполнения определенных для них ролей.

Закон социальной мобильности

- Человек в процессе трудовой деятельности перемещается в социальном пространстве организации. Это связано с и квалификационным, и служебным развитием (или деградацией), оказывается в росте (или падении) престижа, усилении или ослаблении власти над сотрудниками, изменению материального положения. Мобильность индивида (перемещение в пределах социальной иерархии) может восходить и быть нисходящей, добровольной и принудительной. Восходящая мобильность активизирует его потенциал. Иногда интересы организации определяют потребность в нисходящей мобильности индивида. Она тоже может быть добровольной и принудительной, вызванной структурными изменениями в организации.
- Зная действие закона мобильности, менеджер имеет возможность предусматривать возникновение напряженных ситуаций, вызванных недостаточной мобильностью работников организации, а также управлять мобильностью индивидов в интересах организации.

Закон социального контроля

- **Контроль** является целеустремленным влиянием организации на поведение индивида, который обеспечивает усвоение им организационных ценностей и норм культуры. Групповое давление с целью объединения интересов и целей побуждает индивида приспособляться к существующим в группе коллективным мыслям, ценностям и нормам. Социальный контроль реализуется сочетанием факторов склонности к подчинению, принуждению и преданности социальным ценностям, которые оказываются в деятельности индивида.

Законы индивидуальной и социальной психологии человека

- **Законы индивидуальной и социальной психологии человека** описывают причины поведения человека в производственной среде как личности, наделенной индивидуальными психологическими характеристиками. Знание данных законов помогает менеджеру выстраивать стратегию и тактику своего поведения в процессе общения с конкретными работниками, производить эффективные этические нормы взаимоотношений, избирать мероприятия влияния на людей с учетом их психологических характеристик. [4, с. 192-193]

Закономерности управления

- К общим закономерностям управления можно отнести закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства; закономерность подавляющей эффективности сознательного равномерного управления; закономерность соотношения управляющих и управляемых систем, субъекта и объекта управления; закономерность усиления процессов деления и кооперации труда в управлении. Рассмотрим эти закономерности.

1. Закономерность соответствия социального содержания

- 1. *Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства приводит к созданию систем управления адекватных формам собственности на средства производства. Так приватизация предприятий торговли обусловила многообразие организационно-правовых форм этих предприятий и ослабила централизованное руководство их деятельностью.*

- *Подавляющая эффективность сознательного планомерного управления* также закономерна, так как система управления с плановой регуляцией этих процессов, которые протекают в ней, и потенциально, и фактически эффективнее систем управления со стихийной регуляцией этих процессов. Подтверждениям потому есть широкое применение программно целевого подхода, системного подхода и анализа на всех уровнях управления в современном обществе.

- *Закономерность соотношения управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления означает соотношение сферы управления требованиям объекта управления.*

- 4. *Закономерность усиление процессов деления и кооперации труда в управлении.*

Закономерность отображает, с одной стороны, будущее горизонтальное и вертикальное деление труда в управлении, которые связаны с развитием отраслей (в том числе и торговли), увеличением масштабов управленческих систем, появлением новых функций и видов деятельности. С другой стороны, деление труда обуславливает его координацию, то есть согласованность действий субъектов управления, которое выражается в кооперации управленческого труда.

- *Закономерность изменения функций управления* означает рост некоторых функций и уничтожение других на разных иерархических уровнях управления. Да, если на уровне торгового дома решаются стратегические задания, которые охватывают инвестиционную политику фирмы и деление прибыли, то на уровне каждого магазина, который входит в торговый дом, решаются преимущественно тактические вопросы, которые связаны с реализацией товаров населению.
- *Закономерность оптимизации числа степеней управления* допускает устранение лишних звеньев управления, которые повышают его гибкость и оперативность.
- *Закономерность концентрации функций управления* заключается в том, что каждый уровень управления стремится к большей концентрации функций, то есть к расширению и росту
- численности управленческого персонала.

8. *Закономерность распространенности контроля* отображает зависимость между числом подчиненных и возможностями эффективного управления их деятельностью и контроля их действий со стороны руководителя. Оптимальным считается наличие 7-10 подчиненных в непосредственном подчинении у одного руководителя.

2. Понятие и эволюция принципов менеджмента

2. Понятие и эволюция принципов менеджмента

- Важнейшее значение в реализации цели организации имеют принципы менеджмента, которые использует в своей деятельности управленческий персонал. В принципах менеджмента обобщенно, с одной стороны, познаны законы и закономерности, из другого, - опыт управления, который оправдал себя. Они определяют способ деятельности, взаимодействия и выступают правилами, нормами управленческой деятельности. Принципы управления производные от общих законов и отображают отношения, согласно с которыми должен создаваться, функционировать и развиваться система управления.

Принципы управления

- **Принципы управления** - управляемые правила, которые определяют основные требования к системам, структурам и организации управления. Так же, как и закономерности, принципы управления разделяются на общие и единичные.
- Общие принципы менеджмента должны отвечать таким требованиям: определять общие положения, свойственные организациям разных типов и видов; отвечать законам развития природы, общества и бизнеса; объективно отображать сущность явлений и реальных процессов управления организацией; быть признанными обществом. основополагающий принцип менеджмента - обеспечение дохода, процветание предпринимательства и максимум благосостояния персонала фирмы. Как известно, принципы рационального управления впервые были сформулированы основоположниками научного менеджмента - Ф. Тейлором, Граммом, Эмерсоном, А. Файодем.

Центром учения **Ф. Тейлора** стали четыре принципа управления индивидуальным трудом работников: научный подход к выполнению каждого элемента работы; научный подход к отбору, учебе и тренировке работника; кооперация с работниками; деление ответственности за результаты работы между менеджерами и работниками.

На предприятиях большого американского капиталиста **Генри Форда** применялись следующие организационно-технические принципы управления.

- Суровая, построенная за вертикаль организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых - изготовление автомобиля. Все части и этапы производства управлялись из одного центра.
- Массовое производство, которое обеспечивало менее всего возможную стоимость изделий, удовлетворения массового спроса покупателей и наибольшую прибыль.
- Развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних расходов переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели.
- Конвейер с глубоким разделением труда, которое делится на сотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и, вместе с тем, дешевым. Труд на таком потоке не требовал высокой квалификации.
- Постоянное усовершенствование управления производством.

Эти идеи единства управления производством, большой масштаб кооперации, массовое производство. стандартизация. конвейерная система разделения труда, постоянное усовершенствование управления полезны для нас и сегодня.

Существенный вклад в теорию и практику управления был сделан инженером-механиком **Гаррингтоном Эмерсоном** (1853-1931), который получил образование в Германии и работал в США открыл важнейшие принципы повышения производительности труда. Эмерсон сформулировал 12 знаменитых принципов производительности труда.

Эмерсон сформулировал 12 знаменитых принципов производительности труда.

- **Четко поставлены цели.**
- **Здравый смысл.** Здесь наши производители должны мужественно признать, что когда производство не работает, то этому есть конкретная причина, в т.ч. которая зависит и от нас. И как не жалко, но ситуация, описанная Эмерсоном семьдесят с избытком лет потому, нам очень близкая и понятная.
- Он говорил, что «везде и везде мы видим одну и ту же манию тоннажа, а вместе с ней -систематическая перегрузка заводов машинами, постоянное раздувание штатов и растраниживание материалов. Мы постоянно вкладываем в дело больше капитала, чем нужно. На нас действуя! не организация и умение, а только инвентарь».
- **3. Компетентная консультация.** Речь идет о необходимости постоянного усовершенствования управления, его целенаправленности, выгоде привлечения к этому непростому делу специалистов, профессионалов. Сегодня и мы уже созрели к пониманию этого принципа.

4. Дисциплина. Несмотря на то, что привычная для нас командно административная система управления уделяла взысканием за нарушение трудовой и технологической дисциплины первоочередное значение, возможности этого важного принципа использованы у нас далеко не полностью. И дело совсем не в том, что нужно усилить наказание, сильнее запугать работающего. Дисциплина требует в первую очередь четкой регламентации деятельности, когда каждый точно знает свои обязанности, каждый осознает, за что, как и кем он может быть наказан или поощрен, когда действует быстрый, полный и точный учет и контроль, когда исключается своеволие и все уровни перед законом. Все это также задание сегодняшнего дня.

- **Справедливое отношение к персоналу.** Это тот же рожден в наши дни принцип социальной справедливости: «Лучше работаешь - лучше живешь».

- **Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.** Говоря современным языком, это принцип обратной связи. Неправильный учет, нарушение обратной связи ведет к сбоям в работе системы управления. Попробуйте пройти 10 метров с закрытыми глазами, и Вы в этом убедитесь.
- **Диспетчеризация.** Именно она позволяет слова плана стирает творить в реальные дела производства. Очень интересно следующее за уважения Эмерсона: лучше диспетчерувати хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчеруячи ее.
- **Нормы и расписание.** Здесь раскрывается мысль о том, что высокие результаты в гуде достигаются не повышением, а сокращением усилий. На первый взгляд, это звучит парадоксально. Как правило, не дают высокого конечного результата и максимальные обороты станка, работа человека на грани ее возможностей. Главное - знать все резервы производительности, умело реализовать их и избегать неоправданных расходов труда, материалов и энергии.

- **Нормализация условий.** Речь идет о том, чтобы создать такие условия работы, за которых возможности человека будут раскрываться наилучшим образом. Главное - не человека приспособить к машине, к производству, а наоборот, создать такие машины и механизмы, такие технологии, которые дали бы возможность человеку за время тот же производить больше и лучше. Эта мысль перекликается с ключевой идеей об ускорении НТП как главного рычага повышения производительности труда.

10. Нормирование операций. Обращается внимание как на необходимость стандартизации способов выполнения операций, так и на регламентирование времени на каждый из этих способов

- **Письменные стандартные инструкции.** Лучше автора об этом не скажешь. Существует мысль, которая проповедуется с большим пафосом, но совсем безграмотная, что якобы стандартные инструкции убивают в рабочем инициативу, превращают его в автомат. Если вспомнить о том, как летает воробей, или бегают по дереву белка, то кажется, что ступени тоже убивают инициативу у человека, которая спускается из шестого этажа.
- **Вознаграждение за производительность.** Эмерсон предложил свою систему оплаты труда, который учитывает как время, тратящее рабочим, так и его умение, которое оказывается в качестве работы.

Важной стороной управления производством является руководство людьми, административная деятельность. Этой деятельности, ее рационализации посвятил ряд работ выдающийся руководитель производства, французский инженер Анри Файоль (1841-1925).

- Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом, в первую очередь административным кадрам. А. Файолю принадлежит разработка ряда принципов административного управления, которые, по его мнению, являются универсальными для любой организации. Эти принципы не потеряли своего значения и в наше время.

принципы административного управления

- 1. **Власть неотделимая от ответственности.** Мы привыкли это формулировать так: «Получил права - неси ответственность». Это, конечно, правильно. Но сегодня особенно важна обратная сторона этого принципа: «Наложили ответственность - дайте права».
- 2. **Разделение труда при специализации.** Польза специализации широко известна. Но известно, что связанное с ней разделение труда имеет свои границы, за которыми идет потеря эффективности.
- 3. **Единство распоряжений.** Рабочий должен получать указания только от одного руководителя.
- 4. **Дисциплина.** Здесь главная идея в том, что дисциплина обязательна для всех. Но поскольку руководство всегда осуществляется сверху книзу, то можно сказать, что дисциплина такова, который и руководитель. Файоль связывал дисциплину с уважением и внешними проявлениями.
- 5. **Единство руководства.** Это раскрывается так: «Один руководитель и единственный план для совокупности операций, которые имеют общую цель». Здесь, в сущности, закладываются основы целевого управления.

- **6. Подчиненность индивидуальных интересов общим.**
- Это значит, что интересы рабочего или группы рабочих не повинны преобладать над интересами предприятия в целом. Если интересы расходятся, то руководитель должен их примирить.
- **Вознаграждение.** Файоль считает, что вознаграждение и метод оплаты труда должны быть справедливыми и максимально удовлетворять как сотрудников, так и работодателей.
- **Централизация.** Новая мысль здесь заключается в том, что централизация имеет умную меру. В общем случае - чем большее предприятие, тем меньше должно быть централизации.
- **Иерархия.** Здесь проводится актуальная сегодня мысль о необходимости минимальных иерархических ступенек, а также о пользе горизонтальных связей в системе управления.
- **10. Порядок.** Файоль делит порядок на «материальный» - порядок вещей и «социальный» - порядок людей. Относительно вещей порядок значит: «Всему свое место, и все на своем месте»; относительно людей: «Каждому свое место, и каждый на его месте». Речь идет о необходимости точных знаний производства и рабочих с возможностями и потребностями.

- **Справедливость.** Она обеспечивается лояльностью и преданностью персоналу - с одной стороны, добротой и объективностью администраторов - из другого.
- **Стабильность персонала.** Файоль рассматривает текучесть кадров как причину и одновременно как следствие неэффективного руководства. Стабильность персонала - первый признак хорошего руководства.
- **Инициатива.** Администратор должен стимулировать инициативу снизу. Очень современный принцип.
- **14.Корпоративный дух.** Речь идет о важности коллективизма в работе предприятия. Поэтому принцип «разделяй и владей» в управлении производством применить нельзя. Должны быть общие интересы у работающих на производстве людей.

3. Состав и содержание принципов менеджмента

- *Общие принципы управления* характеризуются тем, что имеют универсальный характер, влияют на все сферы управления и на все отрасли народного хозяйства.
- К общим принципам управления можно отнести целенаправленность, спланированность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

Принцип целенаправленности

- *Принцип целенаправленности* определен сущностью программно-целевого управления и допускает четкую постановку целей перед каждым предприятием и каждым его подразделом. При этом цель должна быть реальной, достигнутой и определенной четко, что добавляет работе здравый смысл и мобилизует усилие персонала на ее выполнение. Соотношение целей и имеющихся ресурсов.

Принцип плановости

- *Принцип плановости* управления также связан с программно целевым управлением и предусматривает составление программы действий и ее реализацию. Спланированность проявляется в нормализации условий работы и ее делении между исполнителями, в координации действий исполнителей и их инструктаже, а также в организации учета и контроля за выполнением каждой работы и программы в целом.

Принцип компетентности

- Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или по крайней мере его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип компетентности связан с горизонтальным делением труда по функциями.
- Неотъемлемым принципом управления является дисциплина, которая должна быть присутствует в любой системе управления на любом уровне. Дисциплина допускает безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов.
- документов.

Принцип стимулирования

- *Принцип стимулирования* допускает в первую очередь мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда. моральное - в основном на психологическом влиянии на работников.

Принцип иерархичности

- Принцип иерархичности предусматривает вертикальное деление управленческого труда, то есть выделение уровней управления и подчинения низших уровней управления более высоким. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, при расстановке кадров.
- Таким образом, ведущая роль принципа иерархичности заключается в обосновании количества уровней деления труда субъекта управления, а также степени его самостоятельности согласно объема работы, которую необходимо выполнить для достижения цели.

Мартыненко М.М. дополняет эти принципы принципами взаимозависимости динамического равновесия и экономичности.

- **Принцип взаимозависимости**
- Простого указания на то, какие переменные факторы сильнее влияют на деятельность субъекта и объекта управления, явно недостаточно для того, чтобы определить, как организация будет достигать собственных целей.
- Сложность определения заключается в том, что все факторы и все элементы организации взаимозависимы. Все эти компоненты в организации настолько связаны между собой, что нельзя рассматривать каждый из них отдельно. Поэтому изменения, которые происходят! в одном из элементов, вызывают цепную реакцию в других элементах. Внутренние элементы организации поддаются влиянию закона внешнего дополнения. Соблюдение этого принципа требует учета организацией влияния множества факторов внешней среды, которые возникают в процессе ее деятельности в достижении целей.
- Принцип взаимозависимости оказывается в том, что функционирование и развитие организации определяется соотношением и характером внешних и внутренних действий, которые нарушают или определяют условия нормального функционирования организации.

- **Принцип динамического равновесия**
- В соответствии с законом инерции успешное функционирование организации зависит от уровня накопленного потенциала. В данном случае под **потенциалом** понимают способность организации успешно противостоять внешней среде, изменяя свое состояние с такой же сложностью и скоростью, как и изменения, которые происходят в среде. Другими словами, потенциал организации должен находиться в динамическом равновесии с факторами внешней среды.
- **Принцип экономичности**
- Организации создаются для достижения определенных целей. Чтобы это делать успешно в течение длительного времени, организация должна быть эффективной и экономичной.
- Эффективность измеряет достижение целей организации в условиях действия внешней среды. Экономичность измеряет наилучшее использование ресурсов и оптимизацию процессов организации.

- Профессор Хмиль ф.И. дополняет эти принципы следующими. **Принцип научной обоснованности практики менеджмента**
- Соблюдение его предусматривает:
- построение системы менеджмента в каждом частном случае на основе предыдущего научного анализа;
- соблюдение в процессе менеджмента требований экономических законов и закономерностей менеджмента;
- владение менеджеров теорией менеджмента.
- **Принцип эффективности**
- В целом эффективность является отношением результата к затратам. Следовательно, эффективным считают менеджмент (E), который обеспечивает максимизацию отношения результата (R) к затратам (I):
- $E = R/I \text{ max.}$
- **Принцип оптимума**
- Требуется выбор наилучшего варианта решения, построения организационной структуры, соблюдения оптимального соотношения между результатом и затратами и тому подобное.

- **Принцип постоянного совершенствования процессов и методов менеджмента**
- Процессы и методы менеджмента, которые доказали свою эффективность на определенном этапе развития организации, могут оказаться недостаточно или совсем неэффективными на другом этапе. Поэтому необходимо придерживаться требований принципа постоянного совершенствования процессов и методов менеджмента.
- **Принцип единства целей**
- Требуется сочетание в менеджменте целей организации, ее структурных подразделений и отдельных работников. Установление целей является одной из основных функций менеджмента, с реализации которой начинается его процесс.
- **Принцип целостности системы менеджмента**
- Цель управленческих коммуникаций заключается в установлении взаимопонимания между людьми в процессе сотрудничества, направленного на достижение целей организации. Один из аспектов этого принципа требует, чтобы все руководители не посылали сообщения в обход подчиненных, пытаясь выйти непосредственно на исполнителей, поскольку целостность организации зависит от взаимопонимания между высшими и низовыми руководителями. Только при необходимости мгновенной связи можно нарушать этот принцип.



- **Принцип гибкости организационных структур**
- Гибкость организационных структур менеджмента улучшает выполнение поставленных заданий. Этот принцип требует включения в каждую структуру механизмов, пристроил и факторов окружающей среды, которые должны помочь предусматривать изменения и реагировать на них. Организация с негибкой структурой управления рискует не справиться с проблемами, которые возникают в связи с экономическими, техническими, биологическими, политическими и социальными изменениями. [4, с. 197-199]
- Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя другие принципы управления (целенаправленность, спланированность, компетентность, стимулирование, дисциплина), так же как нельзя обеспечить целеустремленную деятельность организации без планованности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Хм иль Ф.И. выделяет организационные принципы менеджменту

- **Организационные принципы менеджмента.**
- Они охватывают совокупность правил, норм, которые регулируют внутренние взаимоотношения между управляющей и управляемой системами, а также внутри управляющей.
- **Принцип функциональной дефиниции**
- Предусматривает необходимость формулировки ожидаемых от управляющего или производственного подразделения результатов, направлений их деятельности, делегированных организационных полномочий, осознания должностных и информационных взаимосвязей с другими подразделениями. Соблюдение этого принципа активизирует роль подразделов в достижении целей организации, а несоблюдение может дезориентировать подразделения относительно ожидаемых результатов их деятельности.

- **Скалярный (безусловной ответственности) принцип**
Соблюдения его связано с внедрением цепочки прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабах организации. Это значит, что всегда должно быть лицо, которое владеет верховной властью в организации. Четкая линия должностной связи высшего руководителя с каждым из подчиненных обеспечивает эффективность процесса принятия решений и коммуникацию. Подчиненные должны знать, кто делегирует полномочия и на чье рассмотрение они должны передавать решение проблем, которые выходят за пределы их полномочий.
- **Принцип уровня полномочий.** Предопределяется принципом функциональной дефиниции и скалярным. Суть его заключается в том, что для сохранения эффективности делегирования полномочий необходимо, чтобы сотрудники принимали все решения в пределах своих полномочий, не переадресовывали их на высшие организационные уровни, а на рассмотрение руководства передавали решение лишь тех вопросов, которые не принадлежат к их компетенции.

- **Принцип единоначалия.** Чем более полная взаимосвязь подчиненного с руководителем, тем меньшая вероятность получения им противоречивых указаний и высшая персональная ответственность за последствия работы.
- **Принцип безусловной ответственности.** Ответственность является обязанностью и не может быть делегированной, то есть ни один руководитель не может путем делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных. Подчиненные, получив поручение и необходимые для его выполнения полномочий, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность; руководители несут всю ответственность за организационную деятельность подчиненных.
- **Принцип паритета полномочий и ответственности.** Полномочия - это право на выполнение порученной работы, а ответственность - это обязанность ее выполнить. Поэтому ответственность за
- конкретные действия не может превышать предусмотренный объем делегированных полномочий, но и не должна быть меньше его.

- **Принцип делегирования полномочий.** Полномочия, делегированные отдельным руководителям, повинны быть достаточными для того, чтобы обеспечить возможность получения ожидаемых результатов.
- **Принцип диапазона управления.** Для каждой управленческой должности существует предельное количество сотрудников, которыми может эффективно руководить один человек, но эта цифра может изменяться в зависимости от ситуаций и их влияния на количество времени, необходимую для эффективного менеджмента.
- **Принцип прямого руководства.** Чем менее опосредствованы личные контакты руководителя с подчиненными, тем эффективнее является руководство. Даже объективная опосредствованная информация недостаточна для правильного оценивания подчиненных. При непосредственном контакте руководитель может лучше учить, получать предложения и входить в суть проблем.
- **Принцип соответствия заданий.** Задания отдельных личностей и структурных подразделений организации должны взаимно дополнять друг друга, формируя систему целей организации.