

# Принципы управления. Функции управления, их классификация. Критерии оценки управленческой деятельности.



Подготовила студентка группы ЗРСО-111  
Белорусова А.П.

**Принципы управления** – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления.

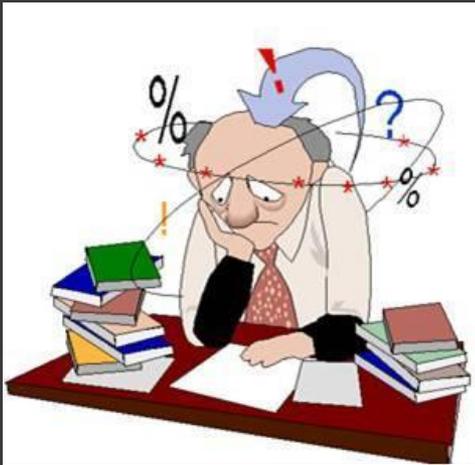
Принципы управления бывают общие и частные.

- ◎ **Общие принципы** управления имеют универсальный характер и распространяют свое действие на все сферы управления и отрасли экономики. Общие принципы управления: целенаправленность, планомерность, стимулирование, иерархичность, дисциплина, компетентность.
- ◎ **Частные принципы** управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, отрасли, организации и подразделения.



## К числу основных принципов управления могут быть отнесены:

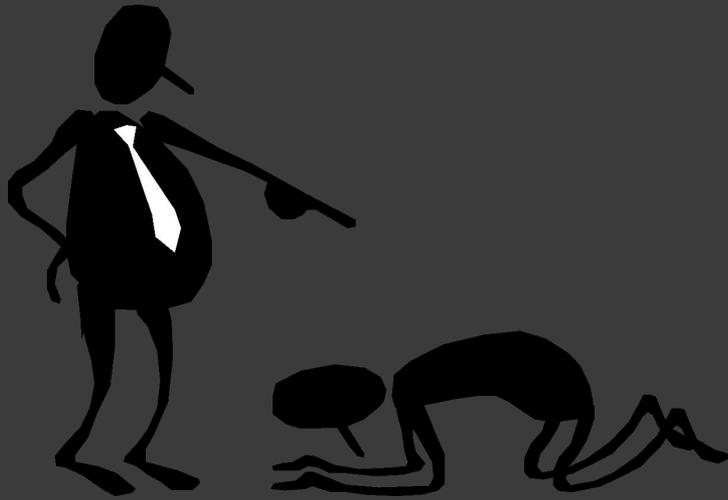
- 1) научность; 2) системность и комплексность; 3) единоначалие и коллегиальность;
- 4) демократический централизм; 5) сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении.



**Принцип научности.** Одно из противоречий принципа научности — противоречие теории и практики. Оно требует использования агрессивных научных идей (итогах научного познания — от явления к сущности, от сущности первого рода, менее глубокой, к сущности второго рода, более глубокой, и т. д., бесконечно). Однако необходимость организации процесса управления в конкретных условиях, для решения конкретных задач требует ограничения во времени процесса познания. Это противоречие разрешается путем активного исследования научных проблем управления многоцелевыми, комплексными коллективами.

**Принцип системности и комплексности.** Этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств.





- **Принцип единоначалия.** Данный принцип означает предоставление руководителям организации и ее подразделений власти в объеме, необходимом и достаточном для принятия управленческого решения в пределах своих полномочий (при этом сохраняется ответственность за предпринимаемые действия).

- **Принцип коллегиальности.** В необходимых случаях он предполагает совместное общение и выработку решений с привлечением специалистов. При всех обстоятельствах право на окончательное принятие решения и ответственность за его последствия сохраняются за руководителем.





### **Принцип демократического централизма.**

Этот принцип является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия — соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом.

### **Принцип единства отраслевого и территориального управления.**

Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость углубления специализаций, повышения концентрации производства. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия.



# Принципы Анри Файоля.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения и рабочие группы.



Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как **универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций**, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Анри Файоль выделял 14 принципов управления, многие из которых до сих пор практически полезны:

# 14 универсальных принципов



- 1.Разделение труда.** Эта функция распространяется не только на исполнительские работы, но и управленческие.
- 2.Полномочия и ответственность.** Полномочие это право отдавать приказы и т.д., сила, которая требует повиновения. Ответственность - это взятие на себя обязательства за выполнение чего-либо.
- 3.Дисциплина.** Уважение к установленным на организации порядков, послушание и повиновение.
- 4.Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного начальника.
- 5.Единство направления.** Каждая группа должна преследовать единую цель и должна быть объединена единым планом.
- 6.Подчиненность личных интересов общим.** Цели каждого отдельного работника не должны преобладать над целями всей организации.
- 7.Вознаграждение персонала.** Чтобы получить отдачу от работников они должны получать справедливое вознаграждение за свой труд.

# 14 универсальных принципов

**8. Централизация.** В любой организации должен быть управленческий центр.

**9. Скалярная цепь.** Ряд лиц стоящих на руководящих должностях начиная от лица занимающего самое высокое положение и по цепочке вниз до низового звена (цепь подчинения)

**10. Порядок.** Означает, что должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем месте.

**11. Справедливость.** Сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.**

**13. Инициатива.** Означает разработку проекта или плана и обеспечение его реализации.

**14. Корпоративный дух.** Традиции, согласие, имидж организации.





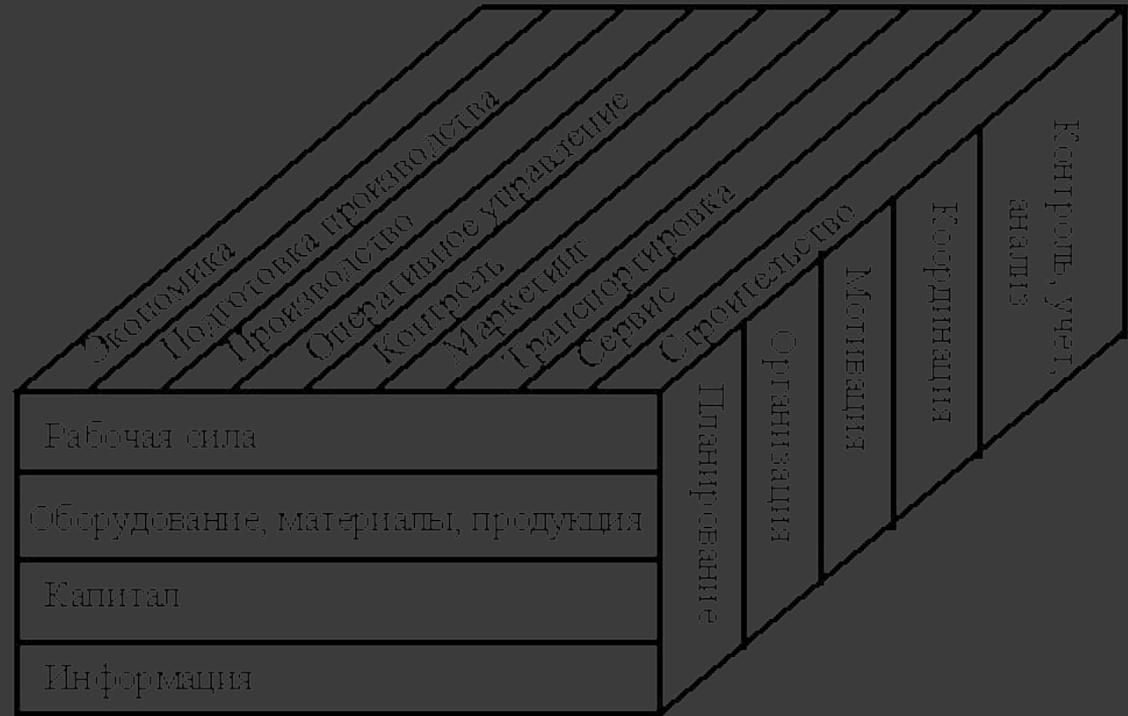
Подходы к принципам управления **могут особенно существенно различаться в различных странах**, представляющих различные культурные цивилизации. Например, *японский подход к дисциплинарному принципу* кардинально отличается остальных управленческих взглядов, так как идеологически не приемлет никаких нарушений и неподчинений, причем это стремление к порядку отнюдь не навязывается менеджерами, а просто отражает культурные традиции Востока.

*Американская свобода и независимость личности* превыше всех организационных и управленческих принципов, поэтому корпорации США не так жестки в своем подходе к менеджменту.

В частности, записки восточных и западных менеджеров свидетельствуют о том, чему именно уделяется первоочередное внимание в компаниях различного рода. В записках последних веют свободные мотивы и либерализм, в первых же, при всей их внешней мягкости и послушании обществу, наличествуют требования аналогичной и адекватной дисциплины от подчиненных.



# Функции управления и их классифика ция



**Функция управления** – часть процесса управления, которая выделяется по содержанию или специализации работ. Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации и ее размеров, от сферы ее деятельности, от уровня в управленческой иерархии, от функций внутри организации и др. факторов. Однако, несмотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерны **4 основных функции управления**, которые взаимосвязаны между собой:

- 1. Планирование**, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению;
- 2. Организация**, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;
- 3. Мотивация**, руководство состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;
- 4. Контроль**, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

# Планировани

е.



**Функция планирования предполагает решение** о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

# Организаци я.

**Организовывать - значит создавать некую структуру.**

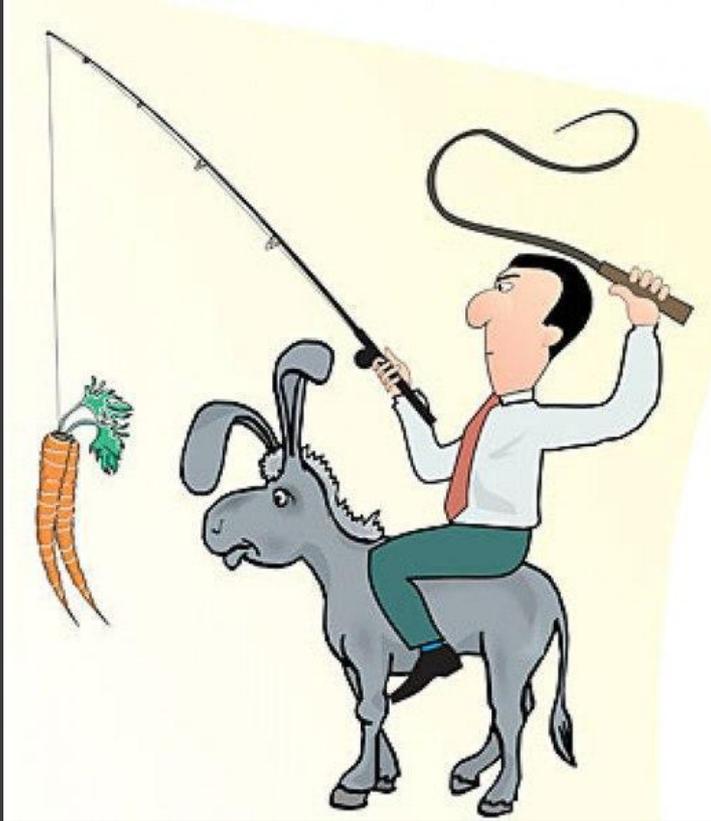
Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.

Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.



**Руководитель подбирает людей для конкретной работы,** делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

# Мотивация



*В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.*

Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и **самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла**, если кто-то не выполняет фактическую работу организации.

И **задача функции мотивации** заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и соблюдая план. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.



# Контроль

Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

**Контроль - это процесс обеспечения** того, чтобы организация действительно достигает своих целей. Существуют несколько аспектов управленческого контроля.

Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

# Критерий эффективности управленческого труда

Данный параметр, определяющий результат оценки эффективности данной деятельности.

Количественное выражение критерия управленческого труда в оценках, баллах, денежных единицах — это показатели эффективности управленческого труда.

Различают **два основных критерия эффективности управленческого труда:** экономический и социальный.

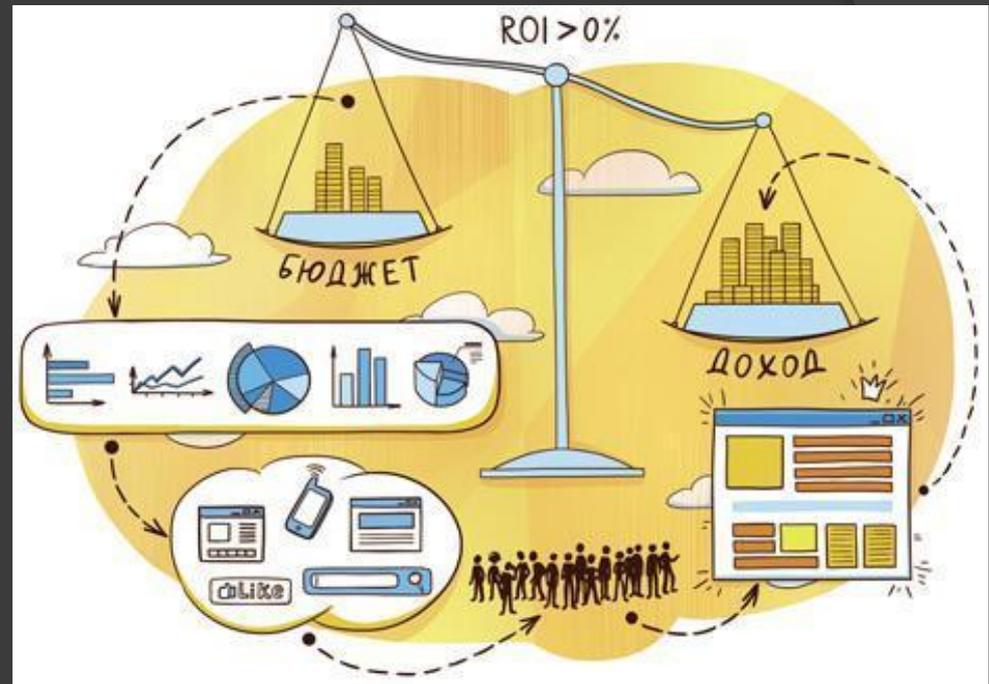


# Экономический критерий управленческого труда.

Классической является оценка труда любого специалиста по критерию экономической целесообразности (рентабельности) – расчет в данном случае производится как отношение количества продукции к затратам на нее.

## Структуру затрат на управление составляют:

- затраты на оплату труда (заработная плата руководителей и специалистов, технического и обслуживающего персонала, премии);
- затраты на технику управления (носители информации и предметы управленческого труда, средства превращения обработки информации и оснащения процессов управления, знания, условия труда и пр.);
- затраты на организацию и обеспечение управления (подготовка и повышение квалификации и кадров управления, мероприятия по совершенствованию управления);
- затраты на накладные расходы (служебные командировки и передвижения, почтово-телеграфные, телефонные и канцелярские затраты, содержание легкового автомобиля).



# Управленческий труд имеет также свои специфические технологические отличия, которые заключаются в следующем.



Сложность управленческого труда определяется, прежде всего, сложностью самих управленческих функций, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемостью отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления; управленческий труд требует высокого уровня организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно потребительскую стоимость, а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них вещественными элементами производства.

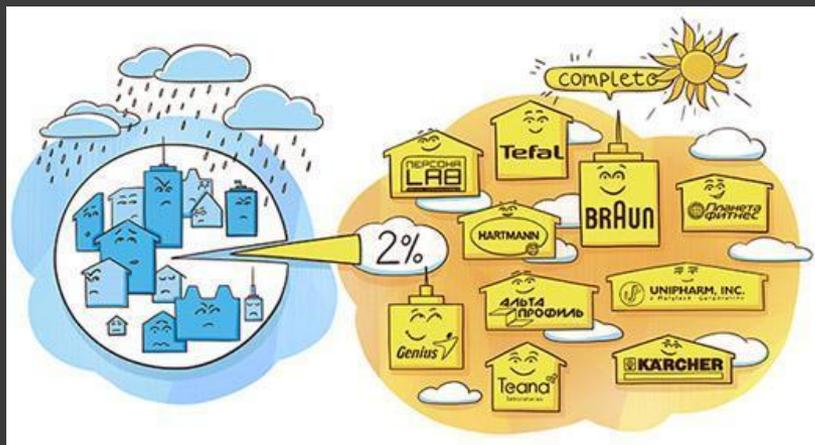
В основном этот труд является специфически выраженным творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль.

# Социальная эффективность управленческого труда.

Эффект управленческой деятельности не сводится только к экономическим результатам. Большое значение имеет и социальный эффект.

**Эффективность социального управления можно довольно точно определить и измерить, исследуя цепь «цель-результат-расходы».** При сопоставлении результата с расходами ставится задача: показать степень экономичности управления, т.е. дать ответ на вопрос, «ценой каких расходов достигнуто данное приближение к цели». Тогда под эффективностью следует понимать как степень достижения цели, так и степень экономичности расходования ресурсов.





## Критериями социальной эффективности труда являются:

- социально-психологической климат в трудовом коллективе;
- отношения между сотрудниками;
- отношение персонала к выполнению должностных обязанностей;
- удовлетворенность трудом;
- стремление к творчеству в работе и карьерному росту.

