

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК КОМПОНЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МИРОВОЗЗРЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

В статье на основе анализа научной литературы в области психологии управления и менеджмента описана обобщенная модель принципов управления персоналом, которая может выступать инструментом в осмыслении управленческой деятельности и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя.

Ключевые слова: *руководство, управленческая деятельность, принципы управления.*

Фундаментальными основами управленческой деятельности являются принципы управления. Эффективное управление не терпит спонтанности и должно строиться сообразно естественным закономерностям и процессам. Наиболее важные из этих закономерностей находят свое выражение в принципах управления, учет которых в управленческой практике не только повышает ее эффективность, но и дает определенные результаты в обучении руководителей.

С психологической точки зрения принципы управления, которыми руководствуется в профессиональной деятельности конкретный руководитель, являются когнитивными базовыми положениями (убеждениями), сформированными им в процессе личного опыта и предопределяющими его индивидуальный стиль управления, особенности принятия управленческих решений, его отношение к управленческой деятельности, людям, нормам нравственности и морали. В свою очередь, изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя.

Описание принципов управления как результатов философского осмысления управленческой деятельности встречается в работах Сунь-цзы, Шэнь Бухая, Хань Фэя, Сократа, Платона, Н. Макиавелли и других философов. В теории современного менеджмента первые принципы научного управления были сформулированы Ф. Тейлором, А. Файоном и М. Вебером, Г. Эмерсоном.

Из числа давних теоретиков управления наиболее широко концептуальные представления об управлении описаны в работах Шэнь Бухая. Он известен как теоретик «искусства управления», то есть совокупности принципов и правил, обеспечивающих правителю эффективный контроль над административным аппаратом. Шэнь Бухай занимал должность первого советника правителя царства Хань (Китай) с 351 по 337 гг. до н. э. и приобрел репутацию одного из основоположников школы так называемых легистов (законников).

Американский исследователь Г. Крил посвятил Шэнь Бухаю специальное исследование, которое

включает в себя и английский перевод его сохранившихся высказываний. Он выделяет следующие основные положения искусства управления согласно Шэнь Бухаю [1]:

- правитель должен быть полностью самостоятелен и беспристрастен;
- правитель должен опираться на «искусство» управления, а не собственное разумение;
- правитель должен держать под строгим контролем административный аппарат, но предоставлять чиновникам возможность действовать;
- правитель должен казаться бездеятельным, но, предпринимая что-либо, действовать решительно;
- правитель должен располагать исчерпывающей информацией, но не вникать в детали;
- правитель должен скрывать цели и мотивы своих действий;
- правитель не должен демонстрировать свои могущество и ум;
- правитель должен внушать своим подданным симпатию к себе;
- правитель должен жаловать должности в соответствии с заслугами и способностями чиновников;
- правитель не должен позволять кому бы то ни было завладеть хотя бы частью его власти;
- правитель не должен отдавать приказаний, которые не могут быть исполнены.

В начале XX в. с появлением профессии менеджера и развитием таких наук, как «психология» и «социология» (с их исследовательским инструментарием), были предприняты попытки научно обосновать принципы управления. Так Ф. Тейлор [2], которого по праву считают основоположником научной организации труда и управления, в работе «Принципы научного управления» описал три основополагающих принципа научного менеджмента:

- замещение решений, принимаемых рабочим, осуществляющим данную функцию, научно просчитанными и обоснованными решениями;
- научный подбор и подготовка рабочих, требующие изучения их качеств, обучения и подготовки, вместо их бессистемного подбора и обучения;
- тесное сотрудничество руководителей и рабочих, позволяющее им выполнять свою работу в соответ-

ствии с установленными научными законами и закономерностями.

Позже А. Файоль [3] сформулировал 14 принципов управления, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом он отмечал, что принципы далеко не всегда требуют жесткого исполнения. Вот некоторые из этих принципов: разделение труда; дисциплина; единство распорядительства; подчиненность индивидуальных интересов общим; вознаграждение персонала; порядок; справедливость; корпоративный дух и другие.

Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он отмечал, что мудрый полководец разделяет вражескую силу для того, чтобы ее ослабить. Разделение же собственной команды – тяжкий грех руководителя и проявление его некомпетентности. Мудрый руководитель объединяет свою команду для того, чтобы ее усилить.

А. Файоль утверждал, что число принципов управления неограничено. А изменение положения вещей может повлечь за собой и изменение правил, вызванных к жизни этим положением. И действительно, в дальнейшем перечень управленческих принципов значительно видоизменялся в процессе развития теории управления.

Еще один теоретик менеджмента Г. Эмерсон описал комплексный, системный подход к организации управления. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности». Эмерсон описывал принципы управления в следующей последовательности: точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписания; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд [4].

Теория научной организации труда была особенно популярна и в нашей стране, особенно в первые годы «строительства» Советской власти. Так, в памятке о научной организации труда для руководителей и служащих приводились следующие принципы:

- всегда будь активен, инициативен и энергичен;
- четко выполняй функции, определенные должностной инструкцией по принципу «определенное место для каждого, и каждый на своем месте»;
- в работе исходи из фактов, анализа деятельности, критически оценивая условия, обстановку, время. Стремись к тому, чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу, рациональное зерно – эффективность, рентабельность своей работы;
- никогда при любых неблагоприятных обстоятельствах не теряй бодрость духа. Наоборот, при столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости и добивайся победы;

– работай по расписанию, нормируя ежедневно. Планируй и учитывай свою работу, веди деловой блокнот;

– будь кратким. Время – материальная ценность. Помни, экономия твоего и рабочего времени есть эффективный источник производственных успехов всего коллектива;

– имей чувство юмора и цени его у других;

– будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно;

– никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение. Никогда не бранись, следи за своим лексиконом;

– будь опрятен и аккуратен во всем. Не стыдись элегантно. Будь особенно корректен с женщинами;

– умей говорить, разговаривать, слушать;

– на рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужно-го среди ненужного;

– учеными доказано, что хорошее настроение положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда примерно на 18 % [5].

В настоящее время в литературе по основам управления и менеджмента приводятся общие принципы управления, описывающие особенности организации управленческого процесса в целом (В. И. Кнорринг [6]), психолого-педагогические принципы управления (А. М. Столяренко [7]), этические принципы управления и бизнеса (Ю. Ю. Петрунин и В. К. Борисов [8]), а также ряд других.

Следует отметить, что, с одной стороны, принципы управления универсальны и применимы как для воздействия на конкретную личность, так и для управления социумом. С другой стороны, необходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетание могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями. Например, принципы управления сотрудниками силовых структур и персоналом театра могут существенно различаться, хотя и необязательно.

На основе анализа описанных в литературе принципов управления, а также изучения специфики управленческой деятельности руководителей различных сфер деятельности нами составлена обобщенная модель принципов управления персоналом, состоящая из трех блоков:

1) процессуально-административные принципы управления регламентируют особенности управленческой деятельности как процесса;

2) психолого-педагогические принципы управления очерчивают необходимость и возможности использования в управленческой практике психологических особенностей сотрудников и трудовых коллективов;

3) организационные принципы управления регламентируют общие организационные особенности управленческой деятельности.

I. Процессуально-административные принципы управления:

1. *Принцип целенаправленности.* Суть принципа целенаправленности заключается в том, что каждое управленческое действие должно быть целенаправленным, то есть иметь определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды управления – от управления деятельностью отдельного человека или группой людей до государственного управления.

Принцип целенаправленности управленческой деятельности согласуется с одним из важных “элементов управления”, отмеченных А. Файолем как «планирование» (предвидение). Планирование по Файолю – это не просто шаги и этапы деятельности, а в первую очередь попытка «предвидения» будущего и определение мер для перехода в это состояние. «Предвидеть... означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть – это уже почти действовать» [3].

Проблема видения цели и умения определять приоритеты в деятельности является актуальной не только в практике управления, но и в жизни любого человека. Не случайно говорят, что человек, не имеющий в жизни собственных целей, живет для осуществления целей других людей. Однако руководитель обязан отчетливо представлять цель, потому что он по определению побуждает подчиненных к активному поведению и деятельности по достижению поставленной цели. Если человек не знает цели и тех результатов, которых можно ожидать от деятельности, любая акция, любой поступок могут привести к непредсказуемым и, возможно, конфликтным или разрушительным последствиям. Поэтому функция целеполагания стоит на первом месте в перечне управленческих функций, а принцип целенаправленности управления по праву признается одним из первостепенных в деятельности руководителя.

Конечно же, в организационном, а тем более в государственном управлении наряду со стратегическими целями постоянно решается комплекс взаимосвязанных вспомогательных задач, подчиненных тактическим целям. Поэтому руководителю необходимо уметь определять приоритеты в выборе тактических целей, устанавливать их очередность и правильно выбирать методы решения, не теряя при этом из поля зрения главную стратегическую цель. В этом проявляется искусство управления.

2. *Принцип единоначалия.* В настоящее время принцип единоначалия принимается в большинстве современных организаций. Он устанавливает, что полномочия руководства компанией, организацией, подразделением и т. д. концентрируются в руках конкретного лица – руководителя, который несет ответственность за свои управленческие решения и действия. При этом каждый работник непосредственно подчинен только одному руководителю. Это дает руководителю возможность устанавливать и контроли-

ровать очередность в решении сотрудниками комплекса задач, определяя первоочередную и второстепенные задачи. Этим принцип единоначалия согласуется с принципом «единство распорядительства», выделенным А. Файолем, который заключался в том, что работник должен получать распоряжения и указания только от своего непосредственного руководителя [3].

В кибернетике доказано, что чем больше центров управления любой системы, тем меньше предсказуемость, а соответственно, и управляемость этой системы. А управленческая практика показывает, что чем больше у подчиненного начальников, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность этих начальников за их управленческие действия. Принцип единоначалия повышает эффективность управления и ответственность каждого конкретного руководителя за собственные управленческие решения и конечный результат, не давая ему возможности разделять эту ответственность с другими руководителями, например, объясняя неуспешность выполнения сотрудником поставленной задачи сторонним управленческим вмешательством.

Следует отметить, что принцип единоначалия не исключает коллегиальности в обсуждении проектов решений, а устанавливает, что в последующем именно руководитель, принимающий (утверждающий) эти решения, несет персональную за них ответственность.

3. *Принцип замещения руководителя.* Принцип замещения руководителя регламентирует, что в ситуации отсутствия руководителя его функции исполняет заранее утвержденное должностными инструкциями лицо (заместитель, нижестоящий руководитель или конкретный сотрудник). При этом в должностных инструкциях четко прописываются условия замещения, делегированные функции и сфера ответственности.

Если функции управления не исполняются, то организация или подразделение неуправляемы. Поэтому в организации или конкретном подразделении может отсутствовать руководитель как человек, но не как роль.

4. *Принцип одноразового ввода управленческой команды.* На необходимость использования этого принципа в практике управления еще указывал древнекитайский философ Шэнь Бухай. Он писал: «...*Правитель пользуется уважением потому, что может повелевать. Но если он отдает приказание, а они не исполняются, он – не правитель. Поэтому разумный правитель с чрезвычайной серьезностью относится к изданию приказов*». (Приводится в переводе В. В. Малявина) [9].

На современном управленческом языке суть принципа заключается в том, что управляемость любой системы, в том числе социальной, зависит от точности и своевременности выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно без дополнительного повторения этой команды – вот смысл данного принципа.

Соответственно, если приказ издан и вступил в силу, то он должен начать исполняться без дополнительных дублирующих и “уговаривающих” указаний. И точно так же, как информация, введенная в память компьютера один раз, может многократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных с ней задач, так и управленческая команда может многократно исполняться до тех пор, пока иной приказ или распоряжение не отменит его или не закончится заранее установленный срок его действия.

5. *Принцип управленческого реагирования.* Любая управляемая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования. Так же как водитель автомобиля учитывает условия движения, например при подъеме в гору он усиливает силу нажима на педаль акселератора или переходит на пониженную передачу, так и руководитель обязан своевременно реагировать на изменение условий деятельности.

Иными словами, рассматриваемый принцип регламентирует необходимость тактического управленческого реагирования руководителя в ответ на изменение условий деятельности.

6. *Принцип оптимизации управления.* Этот принцип является развитием предыдущего. Как отмечает В. И. Кнорринг, любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться. Причиной и источником развития выступают внутренние противоречия системы, а ее эволюция зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния [6].

Принцип оптимизации управления регламентирует необходимость изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности, а также при неэффективности предшествующих управленческих действий. Он предусматривает необходимость оптимизации системы принятия управленческих решений, алгоритма и стиля управленческого взаимодействия, а также совершенствование структуры самого управляемого объекта с целью повышения его функциональных возможностей.

II. Психолого-педагогические принципы управления:

1. *Принцип социальной направленности управления.* На необходимость использования этого принципа в практике управления указывает А. М. Столяренко [7]. Он отмечал, что социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры. И для эффективного функционирования и управляемости любой организации в ее жизнедеятельности должны отражаться идеалы цивилизованного общества, гуманизма, права, духовности, моральности, общечеловеческих ценностей. Это требует от руководителя целенаправленных управленческих усилий по формированию и поддержанию соответствующей организационной культуры.

2. *Принцип гуманизации управления.* Этот принцип является развитием предыдущего и заключается в том, что управление людьми во всех его формах, методах и способах должно быть человеческим, основанным на уважении прав и личного достоинства каждого сотрудника, понимании интересов и трудностей как коллективов, так и каждого сотрудника в отдельности. Однако это не исключает необходимости в определенных условиях демонстрировать твердое, волевое, беспрекословное управление при соблюдении всех культурных и правовых норм взаимоотношений.

3. *Принцип согласованности личных и организационных целей.* Этот принцип обосновывал А. Файоль. Он отмечал, что согласование личных, групповых и общих интересов – одна из серьезнейших задач управления [3]. Практика показывает, что социальные системы всегда работают лучше, когда люди в них решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, интереса, чувства долга и понимания ответственности. Поэтому в практике управления подтверждается закономерность: «Самый эффективный способ заставить сотрудника что-либо сделать хорошо – это побудить его захотеть это сделать». На психологическом уровне это означает, что индивидуальные личностные цели сотрудника должны совпадать с организационными и профессиональными целями. Общество и сами сотрудники заинтересованы в том, чтобы управление приносило не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль» в виде удовлетворения работников от работы, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на психологическом климате и обеспечивает условия нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов.

4. *Принцип делегирования полномочий и управления через коллектив.* В здоровом коллективе управление становится более эффективным, если оно осуществляется не единолично руководителем, а с использованием всех возможностей самоуправления в организации. Практика показывает, что эффективно не то управление, в котором руководитель “берет на себя все бразды”, а то, в котором каждый элемент этой системы управления (группа, должностное лицо, сотрудник) проявляет инициативу и заинтересованность в решении общих и долговременных задач, стоящих перед организацией. Руководителю необходимо уметь использовать ресурсы коллектива, делегируя ему полномочия в решении задач, с которыми коллектив может справиться, оставляя при этом за собой право и возможности влиять на решения коллектива. Для этого к управлению подключаются: а) общественные формирования, создаваемые специально для помощи руководителю и другим должностным лицам для управления какой-то частью жизни и деятельности организации; б) рядовые сотрудники (для помощи руководителю в отдельных вопросах

управления, подготовки решений и способов их выполнения, контроля и пр.). Таким образом, весь персонал превращается в активного соучастника установления организационного порядка и достижения целей, стоящих перед организацией. Этот принцип обосновывали в своих работах А. М. Столяренко [7] и В. И. Кнорринг [6].

5. *Принцип учета российского менталитета в управлении.* Социальный характер управления выражается в его зависимости от социальных условий общества, в котором оно осуществляется, историко-культурной традиции, менталитета и психологии народа. Все успешные типы управления носят национальные черты. Как отмечает А. М. Столяренко [7], нет универсального типа управления, который можно было бы перенести в любое государство и в любое время без потери его эффективности. Есть лишь основы управления, которые, чтобы дать эффект, должны приспособляться к специфике психологии, менталитета народа данной страны. Поэтому нельзя относиться, например, к американскому или японскому опыту управления как некоему образцу, который может быть в точности скопирован. И осуществляя управление в России, необходимо знать зарубежный опыт, но не бездумно его копировать, а использовать, совершенствовать, создавать национальный тип управления, отвечающий особенностям российского народа, российскому опыту управления, соответствующий ситуации в России, перспективам ее общественно-экономического развития.

III. Организационные принципы управления:

1. *Принцип нормы управляемости.* Каким числом сотрудников может управлять один руководитель без снижения его эффективности? Стремление найти ответ на этот вопрос стимулировало много исследований. Несомненно, что при завышенной норме управляемости (то есть при большом количестве подчиненных) руководитель фактически не в состоянии полноценно выполнять управленческие функции, и это приводит к потере контроля и дезорганизации работы объекта управления. В то же время и чрезмерное снижение этой нормы приводит к раздуванию управленческого аппарата.

Суть рассматриваемого принципа заключается в ограничении количества объектов управления у одного субъекта управления. Результаты многочисленных исследований показали, что средний человек способен одновременно удерживать в поле своего внимания ограниченный объем информации, состоящий не более чем из 7 ± 2 компонентов. Соответственно, и руководитель не способен одновременно контролировать больший объем информационных элементов.

В настоящее время норма управляемости руководителя ограничена пределами 5–7 человек и колеблется в зависимости от условий деятельности. При управлении сотрудниками, выполняющими схожую или индивидуальную деятельность, их количество на

одного руководителя может достигать семи человек. При управлении сотрудниками, выполняющими различные виды деятельности (по отношению друг к другу), норма управляемости обычно составляет не более пяти человек. У руководителя в среднем бывает 3–5 заместителей.

2. *Принцип соответствия.* Основы этого принципа управления были заложены Ф. У. Тейлором. Согласно Тейлору, суть этого принципа заключается в научном подборе и расстановке кадров в соответствии с уровнем развитости у работников профессионально значимых качеств, востребованных в данной профессиональной деятельности [2]. Действие этого принципа распространяется как на простых рабочих, так и на руководителей подразделений и организации целом.

В частном виде, то есть непосредственно в процессе управленческой деятельности, суть этого принципа заключается в том, что выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не следует поручать выполнение сложной, требующей определенной квалификации работы сотруднику, не обладающему соответствующей квалификацией. В то же время если человеку с хорошим образованием поручить выполнение рутинной канцелярской работы, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной деятельности.

В управленческой деятельности руководителю часто приходится делать выбор между различными сотрудниками, например при определении исполнителя для выполнения конкретной работы. Порой это превращается в сложную задачу, так как для определения соответствия работника предполагаемой работе руководителю необходимо умение отделять действительно его профессиональные деловые качества от возможно лишь внешнего позырства и помпезности сотрудника.

3. *Принцип повышения квалификации.* Практика показывает, что если специалист длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а затем через некоторое время неизменно начинает снижаться. Этот эффект часто описывают фразами «замылились глаза», «профессиональный застой» и т. п. Период, после которого начинается снижение профессиональной эффективности, различен в различных видах деятельности и может составлять от пяти до десяти лет. Чтобы этого избежать, в организациях предусмотрены различные мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников, основными из которых являются ротация кадров и обучение.

Рассматриваемый принцип предполагает обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в организационной деятельности или в производственном процессе, независимо от занимаемых ими должностей, в том числе и руководящих. Опытный руководитель, заинтересованный в профессио-

нальном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека и помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также потерю профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ.

Перечисленные принципы управления в том или ином сочетании могут быть составляющими профес-

сионального управленческого мировоззрения руководителя, определяют его индивидуальную психологическую концепцию управления и являются регуляторами профессиональной деятельности. В свою очередь, изучение руководителями принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения.

Список литературы

1. Creel H. C. Shen Pu-hai. A Chinese Political Philosopher of the Fourth Century A.D. Chicago: University of Chicago Press, 1974. PP. 63–66. Приводится в переводе В. В. Малявина: Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. С. 115.
2. Taylor F. Principles of Scientific Management. N.Y., 1911. PP.114–115. В рус. пер.: Научные основы организации промышленных предприятий. М., 1920.
3. Fayol H. Administration industrielle and generale. Paris: Dunod, 1919. PP. 21–43. В рус. пер.: Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Экономика, 1992.
4. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992.
5. Барышников Ю. Н. Эволюция управленческой мысли [Электронный ресурс] // Кафедра менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации [сайт]. URL: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/11.php> (дата обращения: 19.11.2009).
6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. М.: Инфра-М, 2007. 544 с.
7. А. М. Столяренко и др. Энциклопедия юридической психологии / Под общ. ред. проф. А. М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2003. С. 328.
8. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса. М.: ТК Велби. Изд-во «Проспект», 2007. 352 с.
9. Малявин В. В. Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2006. 430 с.

Евтихов О. В., кандидат психологических наук.

Сибирский федеральный университет.

Пр. Свободный, 79, г. Красноярск, Красноярский край, Россия, 660041.

E-mail: evtihov2003@mail.ru

Материал поступил в редакцию 17.12.2009

O. V. Evtikhov

PRINCIPLES OF PERSONELL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF PROFESSIONAL-ADMINISTRATIVE OUTLOOK OF A LEADER AND REGULATORS OF HIS ACTIVITY

On the basic of the scientific literature analysis in the sphere of psychology of management the article describes the generalized model of principles of personnel management. This model may be an instrument in understanding administrative activity and in formation of leader's professional administrative outlook.

Key words: *management, administrative activity, principles of personnel management.*

Siberian Federal University.

Pr. Svobodny, 79, Krasnoyarsk, Krasnoyarsky krai, Russia, 660041.

E-mail: evtihov2003@mail.ru