Контрольная работа по дисциплине:

«История менеджмента»

**А. Файоль: теория администрации**

#

 Выполнил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г. Хабаровск

2003 г.

#### Содержание

1. **Предпосылки создания теории, ее цели и задачи**
2. **Элементы управления**
3. **Принципы управления**
4. **Качества руководителя**
5. **Значение теории администрации**
6. **Предпосылки создания теории, ее цели и задачи**

 Прогресс человеческой культуры отражается на всех сферах жизни деятельности общества и, прежде всего, на способе производства, господствующем в нем в заданный момент времени. Усложнение способа производства отражается и на организационных формах, в которых осуществляется производственный процесс. Если на ранних этапах развития экономики эти организационные формы были настолько просты, что их рассмотрение не вызывало самостоятельного научного интереса ни у исследователей-современников, ни у более поздних исследователей, то начиная со второй половины 19 столетия, когда экономика передовых европейских стран (Англии, Франции, Германии) вступила в стадию монополистического капитализма, вопросы организационного управления приобретают самостоятельное значение, причем интерес к ним с тех пор стабильно высокий. К тому времени организационное управление выделяется как самостоятельная наука, появляются первые теоретические работы в этой области знаний, возникают первые школы.

      Актуальность проблем организационного управления обусловлена возможностью повышения отдачи на вложенные ресурсы путем совершенствования способа их соединения, т.е. организационной структуры. В этой связи к исторически первой модели трех факторов производства (земля, труд, капитал) добавляется четвертый – предпринимательские способности, которые в широком смысле можно трактовать как выгодные свойства организационной структуры производственного процесса. Оказалось, что за счет совершенствования организационной структуры можно извлекать прибавочную стоимость дополнительно к результатам использования других факторов производства, причем не только не повышая, но иногда и снижая интенсивность их использования.

 Разработка проблем научного управления, развернувшаяся в начале XX столетия и сосредоточившая свое внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения и создания принципов функционирования организации в целом. Ответом на эту потребность практики стали работы Анри Файоля, предложившего ряд организационных принципов, необходимых для эффективного управления компанией.

 По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наи­более значительной фигурой в науке управления первой поло­вины XX в. С его именем главным образом связано возникновение административной школы.

 Анри Файоль (1841-1925) был по образованию горным инженером. Будучи французом по происхождению, он всю жизнь проработал во французском горно-металлургическом синдикате компании «Комамбо», сначала в должности инженера, а затем – в главном управлении. С 1886 по 1918 годы он был управляющим директором синдиката. В момент его назначения на пост генерального управ­ляющего компания находилась на грани банкротства, а ко вре­мени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, сла­вящихся своими административными, техническими и научны­ми кадрами французских концернов.

 Обобщая свои многолет­ние наблюдения, Файоль создал *«теорию администрации»* и достиг известности благодаря своим идеям, которые, однако, были приняты слишком поздно. Лишь в 1916 был опубликован труд Файоля "Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль". Этот труд - основной вклад Файоля в науку об управлении.

Целью административной школы Файоля было создание универсальных принципов управления, следуя которым, но убеждениям созда­телей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Файоль утверждал: управлять – значит вести организацию к ее цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в ее распоряжении ресурсов..Понятие «управление», по его мнению, объединяет в себе шесть основных функций:

* Техническая (технологическая) деятельность (производство, обработка, применение).
* Коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен).
* Финансовая деятельность (поиски и оптимальное использование капитала).
* Обеспечение безопасности (защита собственности и людей).
* Отчетная деятельность (инвентаризация, балансовый отчет, расходы, статистика).
* Деятельность по управлению (планирование, организация, распоряжение, координация, контроль).

В предпринимательстве, в простом или сложном, большом или малом, всегда присутствуют эти шесть групп деятельности или их существенные функции.

 Эти шесть групп деятельности будут присутствовать во всех сферах бизнеса, но в различной степени. При этом управление будет занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее (или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала. Специально подчеркивается, что управленческая деятельность универсальна для любой организации.

# 2. Элементы управления

 Файоль впервые предложил рассматривать собственно управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Он выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются функции администрации: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль.

1. *Планирование* - один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации. При этом важно, чтобы не только планировались общие цели, но и обозначались этапы их достижения, обосновывались ресурсные возможности для достижения целей и обеспечения выполнения нормативов. По  Файолю, управление означает взгляд вперед, и процесс предвидения и планирования является центральным в предпринимательской деятельности, т.е. менеджер должен оценивать будущее и предвидеть его. Для эффективного функционирования организации необходим план, который обладает единством, неразрывностью, гибкостью и точностью. Эти характеристики реализуются следующим образом:

* задачи каждого подразделения организации связаны друг с другом (единство);
* проводится как краткосрочное, так и долгосрочное планирование (неразрывность);
* имеется возможность адаптировать план к изменяющимся обстоятельствам (гибкость);
* осуществляется предсказание направления действия (точность).

Планирование основано на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения. Вместе с тем планирование косвенно является инструментом контроля, так как оно не только устанавливает цели, нормативы и эталоны деятельности, но и определяет границы отклонений от норм, нарушение которых обусловливает принятие координирующих решений.

1. *Организация -* функция органа управления организацией, сущностью которой является создание самой управленческой структуры организации, т.е. обеспечение необходимого уровня формализации, привлечение в организацию ресурсов и формирование условий, необходимых для ее нормальной работы, а именно:
* формирование системы отношений власти и подчинения, исключающей двойное подчинение и имеющей приемлемые нормы управляемости;
* обеспечение руководителей всех уровней требуемыми прерогативами и ресурсами власти;
* определение системы санкций за нарушение норм организации;
* выработка ролевых требований для каждого члена организации и границ каждой роли;
* обеспечение условий и ресурсов для выполнения ролевых функций каждым членом организации

 Кроме того, в функцию организации следует включать все действия, связанные с конструированием коллектива организации и ее подразделений. Очевидно, что для руководства осуществлением этой функции наиболее подходит лидер-организатор - самый авторитетный член организации именно на момент создания структур. Как правило, такому лидеру не интересна обыденная, повседневная работа; ему нужно кипение жизни и созидание

1. *Распоряжение* - одна из основных функций управления, суть, которой в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями. Например, пусть в организации сформирована структура, определены ролевые обязанности и нормы деятельности. Тогда руководители организации должны ориентировать подчиненных на осуществление ими рабочих операций, так как цели каждого работника не обязательно совпадают с целями организации. Используя различные формы власти (личный авторитет, собственные знания, принуждение и т.д.), руководитель должен распорядиться, как, кто, когда будет выполнять порученное задание.
2. *Контроль* - наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности основными моментами осуществления контроля являются следующие:
* выбор способа контроля, например, руководитель может изначально выбрать жесткие способы контроля выполнения заданий или, наоборот, предоставить подчиненным реализацию функций контроля (через групповое давление и правила соблюдения групповых норм);
* выбор масштаба контроля или частоты и силы вмешательства руководителя в процесс изготовления продукта;
* выбор метода положительного или отрицательного стимулирования для достижения наименьшего отклонения от плановых норм.

 Файоль  полагал, что эти нормы контроля наиболее важны и вообще единственно значимы для руководителя (в частности, он считал все остальные работы не свойственными руководителю), однако современный руководитель дополняет ролевые требования другими (назовем их дополнительными) функциями управления.

 Все функции руководителя перечислить довольно сложно, так как многие функции зависят от культуры организации, социальной структуры, от ситуаций, которые могут складываться в ходе управленческой деятельности, и т.п. Перечислим ряд наиболее важных функций, которые выполняют руководители в организациях. Кроме общепринятых, обязательных и традиционных функций руководители в организации могут выполнять следующие функции:

* приобретение и распределение ресурсов между членами организации или ее подразделениями;
* восприятие, фильтрование, распространение и использование информации для достижения организационных целей;
* планирование и проведение инноваций;
* поиск, оценка и использование средств мотивации работников.

**3. Принципы управления**

Файоль суммировал уроки собственного опыта в перечне "Основных принципов менеджмента". Большинство из них стали частью ноу-хау теории менеджмента, а многие из них считаются фундаментальными принципами. По его утверждению, принципы — это маяк, помогающий ориентироваться. Принципы Файоль разделял на три группы: структурные, процессуальные и результативные.

1. Структурные принципы:

**Разделение труда,** т.е. специализация, необходимая для эф­фективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.

**Власть и ответственность.** По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя явля­ется следствием первой. Он считает, что власть сочетает офици­альный (основанный на занимаемой должности) и личный (заклю­чающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.

**Централизация.**

Решения принимаются в основном на верхних уровнях управления и затем реализуются на более низких, что позволяет реализовать принцип единоначалия

Не прибегая к термину «централизация влас­ти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредото­чения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, ка­кой вариант «даст лучший общий результат».

**Единство руководства.** Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руко­водствоваться единым планом. Двойное руководство может воз­никнуть, по мнению Файоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что не только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном из случаев, по его мнению — не бывает приспособ­ления социального организма к дуализму распорядительства.

**Скалярная цепь,** т.е., по определению Файоля, «цепь на­чальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно отказываться, но которую следует сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

 **Единоначалие.** Единоначалие, но мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преоблада­нию.

**2. Принципы процесса**

 **Дисциплина.** Понимая дисциплину как уважение соглаше­нии, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, при­лежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Фай­оль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходи­мо наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Из всех средств воздействия па подчиненных в целях укреп­ления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности, никто не смеет являться с опоз­данием. Если он деятелен, мужественен, предан, — ему подра­жают, и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотруд­ников полюбить работу.

Но и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.

**Вознаграждение.** Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлет­ворение сотрудникам и работодателям. **Справедливость.** Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением ад­министрации к подчиненным. **Корпоративный** дух, т.е. принцип «в единении — сила». Приводя перечень этих принципов, Файоль указывал, что он не стремился дать исчерпывающее их изложение, а попытался описать лишь те из них, которые ему приходилось чаще всего применять, поскольку даже незначительная кодификация прин­ципов является необходимой во всяком деле.

**Подчинение частных интересов общим.** Интересы служаще­го или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интере­сов гражданина или группы граждан... Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, често­любие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных.

**3. Принципы конечного результата**

**Порядок,** т.е. «всему (каждому) свое место, и вес (каж­дый) на своем (его или ее) месте».

**Стабильность рабочего места для персонала.** Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

 **Инициатива,** т.е., но определению Файоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удов­летворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

 Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществля­ется управление. Ом отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается от­крытой для дополнений, изменении, преобразовании, основанных па новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэто­му число принципов управления неограниченно.

 Отметим, что некоторые приведенные принципы обращены к человеческому фактору. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный главным образом для интенсификации про­изводственных процессов, основан на знании психологии и что учет человеческого фактора в управлении крайне важен.

## Качества руководителя

 Теория Файоля дает четкое представление о задачах руководителя: смотреть в будущее (кто-то в организации должен планировать, делать прогноз); организовывать; согласовывать свои предложения с предложениями руководителей других подразделений; руководить коллективом, следовательно, постоянно поддерживать контакты с подчиненными, знать их нужды и желания, помогать, реализовывать в работе их надежды и стремления. Файоль был убежден, что административные способности нельзя развить, получив только специальное образование. Не только знания, но и способности, индивидуальные особенности руководителя способствуют (или препятствуют) результатам работы руководителя.

 Руководитель, по  Файолю, должен быть лидером - человеком, который своим примером вдохновляет подчиненных, стимулирует их деятельность в целях решения задач организации благодаря хорошему знанию дела и коллектива подчиненных, постоянному контакту с подчиненными и широкому видению всего, что происходит вокруг. Короче говоря, такой менеджер представляет собой сочетание интеллектуальной силы и эмоционального воздействия.

 Так, два менеджера осознают важность умения быть лидером, изучают один и тот же материал и тем не менее только один из них благодаря присущим лишь ему качествам может добиться подчинения своих сотрудников, а другой никогда не справится с этой задачей.

### Значение теории администрации

Классическое разграничение функций управления на предприятии, разработанное А.Файолем, прошло проверку временем (с 1923 г.). Все новомодные теории управления, касающиеся этого вопроса, ничего лучше не смогли предложить. На практике именно классификация управленческих функций по Файолю остается в своей основе без изменений.

Применение  теории Файоля в практической работе руководителя даст возможность:

* правильно определять приоритеты в вашей работе;
* правильно ее планировать;
* быстро и эффективно выполнять корректирующие действия.

Зная эти теории, руководитель сможет взглянуть на стоящие перед ним проблемы как бы со стороны. Это позволит руководителю:

* определиться в своем окружении и увидеть решаемые проблемы в их взаимосвязи с другими, а следовательно, найти "точку отсчета" для начала работы и уточнить проблемы;
* оценить целесообразность своих действий;
* уточнить, каких ресурсов не хватает для эффективного решения проблем.

Все это поможет найти новые способы и пути решения проблем организации

 Многие принципы управления до сих пор имеют практичес­кую ценность. Например, японская компания. «Мицусита электрик» руководствуется следующими семью принципами управления: объективность, справедливость, сплоченность, благоустройство, скромность, гармония, оценка — они перекликаются с принципами, разработанными Файолем.

 В дальнейшем многие исследователи занимались изученном и теоретическим описанием принципов управленческой деятель­ности, однако все они были только последователями Файоля, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

**Список литературы**

* 1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.,1972
	2. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. -М.: Дело, 1996 г.
	3. «Социальный менеджмент» - Валова Д.В. , Академия труда и социальных отношений, 1999г.
	4. «Учебник по менеджменту» МГУЛ, 1998 г