Реферат

"Классическая, или административная школа менеджмента"

Идеи рационализма, выдвинутые и подтвержденные практикой, нашли свое дальнейшее развитие во Франции, Англии, Германии, России и на их родине в США. Тейлоровский подход к управлению касался главным образом вопросов управления производством и способов повышения производительности труда в ходе производственного процесса. Возникшая **школа административного управления,** основываясь на необходимости рационального ведения хозяйства, начала исследовать и применять на практике способы и возможности совершенствования управления организацией в целом. Возглавил и развил это направление в менеджменте француз *Анри Файоль (*1841-1925), он управлял 58 лет большой горнодобывающей компанией и вывел ее на передовые позиции в мире.

Главные заслуги А. Файоля перед наукой и практикой, как отмечают американские ученые, состоят в том, что он рассматривал управление как непрерывный универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных видов деятельности. К ним он относил:

техническую деятельность, т.е. процесс производства;

коммерческую деятельность - закупки, сбыт и обмен;

финансовую деятельность - привлечение, учет и рациональное расходование денежных средств;

деятельность по защите собственности и жизни людей;

эккаунтинг - анализ статистических данных, инвентаризация и проверки;

административная деятельность - организация, планирование, координация, воздействие на работников и контроль.

В каждом из данных видов деятельности менеджер осуществляет планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль, т.е. выполняет свои функции. В познании сущности управления А. Файоль поднялся еще на одну ступень и перешел от управления отдельными видами деятельности к управлению всей организацией, всеми видами деятельности в их постоянной взаимосвязи.

Такой подход к управлению назван *процессным подходом* в отличие от традиционного рационалистического. Процессный подход к управлению позволил А. Файолю сформулировать знаменитые четырнадцать принципов менеджмента, которыми он

руководствовался в работе и которые сохранили свое значение и в современных условиях.

## Принципы административного управления

*Разделение труда (*позволяет повысить квалификацию, увеличить объем и улучшить качество производимого продукта при тех же затратах труда).

*Власть - ответственность (*право отдавать распоряжения и нести ответственность за результаты своих действий).

*Дисциплина (*повиновение и взаимодействие между менеджерами и рабочими, основанные на выполнении правил и порядков, установленных в организации. Дисциплина всецело зависит от руководителей).

*Единство распорядительства (*отдавать приказания относительно какого-либо действия может только один начальник, и ответственность за исполнение его подчиненные несут лишь перед ним).

*Единство руководства (*один руководитель и один план действий, одна программа для совокупности операций, которые преследуют одну цель).

*Подчинение индивидуальных интересов общим (*на предприятии интересы служащих или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия. При столкновении интересов труднейшая задача менеджеров состоит в их согласовании).

*Вознаграждение персонала (*оплата исполненной работы должна быть справедливой и удовлетворять как работников, так и администрацию).

*Централизация (*централизация или децентрализация - вопрос меры, которая должна находиться в соответствии с ситуацией и способами руководства).

*Иерархия (*руководящие должности от низших до высших).

*Порядок (*каждая вещь и каждый работник всегда должны быть на своем месте).

*Справедливость (*благожелательное отношение к работникам в их стремлении выполнить свои обязанности наилучшим образом. Справедливость есть сочетание благожелательности с правосудием).

*Стабильность персонала (*нарушение стабильности персонала, текучесть кадров - это следствие плохого состояния дел на предприятии).

*Инициатива (*менеджеры должны поощрять инициативу, которая позволит создать и осуществить предложенный план).

*Единение персонала (*создание на работе корпоративного духа, единства персонала. Разделять враждебные силы, чтобы их ослабить - дело необходимое, но разделять собственные силы на предприятии - грубая ошибка).

А. Файоль считал разработанные им принципы управления универсальными, но отмечал, что применение их на практике должно зависеть от конкретной обстановки. Каждый из четырнадцати принципов требует большой дополнительной работы, глубоких профессиональных знаний от руководителей, применяющих их на предприятии.

В первой четверти XX в. в промышленном производстве произошли значительные изменения. Началось производство двигателей внутреннего сгорания, электродвигателей, железнодорожного транспорта, автомобилей, самолетов, средств связи и т.д., впервые на заводах/1. *Форда (*1863-1947) был применен *промышленный конвейер.* Все это потребовало от управляющих поиска новых способов повышения производительности труда. Были изменены организационная структура и структура управления, пересматривалось содержание самих функций управления, в особенности координации, мотивации труда, контроля и др. Возросли сроки подготовки квалифицированных управляющих, менеджеров и инженерно-технического персонала. Вместе с этим значительно сократились сроки обучения рабочей силы для *сборочных конвейеров.*

Как пишет Г. Форд, 44% рабочих требовалась подготовка для овладения одной трудовой операцией (например, поворот гайки ключом) менее одного дня, 36% - от одного дня до недели, 6% - одна-две недели и 14% - от месяца до года. Технические новшества, типизация продукции, стандартизация и унификация узлов и деталей, их взаимозаменяемость, уменьшение расходов на обучение рабочих позволили снизить себестоимость продукции и поднять производительность труда. Вместе с этим возросла и интенсивность труда. Потребовался пересмотр систем заработной платы, действовавших еще на основе тейлоризма.

Одной из них явилась система американского инженера Эмерсона. Ее относят к эмпирическим системам заработной платы, поскольку зависимость между уровнем выработки и величиной заработка описывается в виде эмпирической кривой. Эффективность работы определяется путем деления нормативного времени на время, фактически затраченное рабочим. Так, например, при достижении эффективности 67% тарифная ставка повышается на 0,01%, при 80% на 3,27% и только при 100% выработки рабочий получает 20% надбавки. Такая система мотивации труда заставляла рабочих быстрее достигать нормативного уровня эффективности. Однако на некоторых заводах применялись более привлекательные системы оплаты труда. Например, на заводах Г. Форда заработная плата была выше, чем в среднем по отрасли.

Автомобильный король Г. Форд ввел на своих заводах строго централизованную систему управления, обеспечил массовое производство и высокую прибыль при сравнительно низкой цене наавтомобиль. Управляющим была предоставлена возможность выходить с предложениями о необходимости быстрой перестройки производства.

В Европе, и в частности в Германии, в этот период сформировалась концепция **рациональной бюрократии.** В обыденном представлении российских граждан бюрократия ассоциировалась с понятием "размышления у парадного подъезда", кому и сколько дать, чтобы ускорить процесс получения необходимых документов для своего дела. В практике управления понятие "бюрократия" приобретает несколько иной смысл - чаще всего необходимое действие управленческих структур для обеспечения порядка, точности, скорости и предсказуемости действий предприятия и его персонала.

Основателем концепции рациональной бюрократии был немецкий ученый историк, социолог и юрист *Макс Вебер (*1864 - 1920). Он считал, что для нормального функционирования организации необходимо выработать правила и процедуры поведения работников в процессе производства.

Организация, по его представлениям, должна обладать рядом признаков, которые являются определяющими в ее деятельности.

**Признаки рациональной бюрократической организации:**

разделение труда по функциональному признаку и видам деятельности;

иерархический принцип и зависимость числа уровней иерархии от количества управляемых;

система правил, норм и формальных процедур, определяющих права и обязанности работников и их поведение в конкретных ситуациях;

построение системы внутренних отношений работников на формальных, а не на личностных отношениях;

прием на работу с учетом квалификации и на конкурсной основе;

продвижение работников по службе на основе приобретенного опыта и выслуги лет, четкая система карьеры для квалифицированных работников с тенденцией их продвижения по службе и удержания в организации.

Во многом веберовский подход к управлению бюрократической организацией определялся своим временем, т.е. подготовкой Германии и других стран Европы к первой мировой войне и участием в ней. Не все военные порядки в системе рациональной бюрократии подходят для мирных условий, но целый ряд положений продолжают применяться на многих предприятиях, главным образом там, где нет необходимости следовать быстрым изменениям рыночной конъюнктуры.

Как полагают западные специалисты менеджмента, классическая, или административная, школа управления успешно развивалась и применялась на практике до середины XX в. Заметный вклад в научное управление на этом этапе внесли советские ученые и практики, но уже в других условиях производства, которое было основано на общественной форме собственности. Особенно плодотворными в этом отношении были 20-е гг., в течение которых была создана новая **концепция научной организации труда (НОТ).**

Уже в начале 20-х гг. в стране действовали более 50 научно-исследовательских институтов и учреждений по проблемам организации труда. Ведущее место среди них занимали: Центральный институт труда, возглавляемый А.К. Гастевым; Совет по научной организации труда при наркомате РКИ во главе с В.В. Куйбышевым; отделы и лаборатории при ряде наркоматов и т.д. Работающие в этих организациях советские ученые П.И. Попов, П.М. Керженцев, Г.М. Кржыжановский, О.А. Ерманский, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский и другие вели работу в области НОТ по двум основным направлениям: организационно-техническому и социологическому. Ими были созданы и разработаны идеи "организационного управления", "физиологического оптимума", "узкой базы", "организационной деятельности", концепция "социально-трудового управления производством", теория "трудовой емкости" и др. Были сформулированы основные законы научной организации производства и НОТ. Среди них: закон наименьших, при цепной связи; закон взаимного замыкания; закон ритма работ; закон параллельной последовательности работ; закон фронта работ; закон реальных условий.

К началу 30-х гг. определилось содержание научной организации труда, основные положения которой продолжают использоваться в практике управления и в современных условиях.

**Содержание НОТ на предприятии:**

совершенствование форм разделения и кооперации труда, рациональная расстановка кадров;

улучшение организации и обслуживания рабочих мест;

рационализация приемов и методов трудовой деятельности, экономия рабочего времени;

обеспечение перерывов в работе для отдыха и восполнения затраченных сил, предотвращение чрезмерной усталости;

своевременный пересмотр норм и нормативов при неуклонном росте производительности труда;

совершенствование системы материального и морального стимулирования труда, выбор наиболее эффективных его форм;

введение строгой дисциплины труда и ответственности за его результаты;

повышение творческой активности работников, поощрение рационализации и изобретательства, подачи рацпредложений;

распространение передового опыта в труде, постоянное обучение и повышение квалификации работников.

Научная организация труда и управления были обусловлены сложившейся в России экономической и политической обстановкой и были призваны решить ряд практических проблем:

1) восстановить разрушенное войной и иностранной интервенцией народное хозяйство, создать миллионы новых рабочих мест для людей, в чьих руках до этого было только оружие;

2) подготовить необходимые условия и кадры для новых отраслей промышленности, которых не имела Россия, - автомобильной, авиационной, химической, радиотехнической и других, для того чтобы вывести страну в разряд индустриально развитых государств;

3) создать производственный потенциал, не зависящий от внешнеэкономических связей, для производства военной продукции и современного вооружения.

Решение данных проблем на практике привело к формированию административно-командной системы управления в масштабах не только отдельных предприятий, но и всего государства.

Одновременно с развитием идей классической школы управления в западных странах, особенно начиная с 30-х гг., появляются новые взгляды на принципиальные положения. Все большее внимание ученых стал привлекать "человеческий фактор", роль и место человека не как "винтика", "механизма", а как личности.

## Список литературы

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. - СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. - М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2002