**Классическая школа менеджмента**

Первой школой менеджмента была **классическая научная школа** сформировавшаяся в период с 90-х годов 19 в. По 20-е гг. 20 в. Главными представителями данной школы были Фредерик Тейлор, Фрэнк Гильберт, Анри Файоль и Макс Вебер.

**Ф. Гильберт** – автор производственного менеджмента на основе рациональной организации труда.

**А. Файоль** – автор функционального подхода в управлении организациями.

**М. Вебер** - разработчик концепции рациональной управленческой бюрократии (бюро – стол, крат – сила, власть).

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители классической школы разрабатывали подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху.

Различают основные направления классической школы менеджмента: научный менеджмент; административный подход; анализ бюрократии.

В основу всех концепций управления, составляющих классическую школу, лежит выдвинутое еще Адамом Смитом представление, согласно которому, только экономическое вознаграждение побуждает людей к работе: чтобы заставить людей работать, менеджеры должны добиться удовлетворения их потребности в деньгах.

*Исходные принципы классической школы:*

Людьми движет только экономическая выгода.

Индивиды являются лишь пассивным материалом манипуляции для организаций, контролирующих и мотивирующих их поведение. Эмоции несовместимы с экономической рациональностью.

Организации должны иметь способы контроля эмоций и непредсказуемого поведения сотрудников.

Основателем такого направления как «научный менеджмент» был Фредерик Тейлор, американский инженер. Тейлор считал, что решение производственной задачи требует рационализации рабочих операций. Менеджеры должны думать, а рабочие – работать, считал Тейлор. Основные идеи своей системы он изложил в «Основах научного управления» (1911).

Главную задачу научного управления он понимал как «максимальное обеспечение максимального процветания нанимателя вместе с максимальным процветанием каждого нанятого работника». Для нанимателя «максимальное процветание» включает не просто максимальную прибыль за короткое время, а развитие всех сфер деятельности предприятия до состояния постоянного процветания. Для сотрудников «максимальное процветание» означает не просто непосредственно более высокую зарплату, но также и возможности их роста, с тем, чтобы они могли эффективно работать на самых высоких ступенях работы, соответствующих их личным возможностям.

Взаимная зависимость руководителей и рабочих и необходимость их совместной работы в направлении общей цели увеличения процветания всех достаточно очевидна для Тейлора. Но почему здесь так много неэффективности? Он предполагает три причины:

* ошибочное убеждение рабочих, что любое увеличение производительности труда неизбежно приведет к безработице;
* несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих ограничивать производительность с целью защиты своих интересов («систематическое увиливание от работы»);
* неэффективные, требующие больших затрат усилий кустарные методы работы, основанные на «здравом смысле».

Тейлор заключает, что целью «научного менеджмента» должно быть преодоление этих препятствий. Это может быть достигнуто путем систематического изучения работы для поиска наиболее эффективных методов ее выполнения, и изучением путей совершенствования управленческого руководства с целью поиска более результативных способов контроля за рабочими. Таким образом, научный менеджмент должен обеспечить значительное увеличение эффективности труда и, вместе с тем, процветание организации, что должно способствовать росту занятости и высокой оплате сотрудников.

Для достижения этого Тейлор сформулировал четыре «великих основополагающих принципа управления»:

*Развитие правдивой науки о работе.* Тейлор указывает, что мы в действительности не знаем, из чего состоит ежедневная работа; руководитель имеет неограниченные возможности жаловаться на несоответствие рабочих, а рабочие никогда, в действительности, не знают, что от них требуется. Это может быть исправлено путем установления «большой дневной задачи», то есть объема работы, которую должен выполнять средний, хорошо подготовленный рабочий при оптимальных условиях. За это рабочие должны получать плату существенно большую, по сравнению с оплатой за аналогичную работу на предприятиях, в которых не введены методы научного управления. Доход рабочих должен снижаться, если они не достигают научно установленного уровня производительности.

*Научный отбор и прогрессивное развитие рабочего.* Для получения такой высокой оплаты должен производиться систематический отбор рабочих, чтобы убедиться, что они обладают физическими и интеллектуальными качествами, позволяющими им достигать такой производительности. Затем их следует обучать до первоклассного уровня. Тейлор уверен, что любой рабочий может быть первоклассным на определенной работе. В обязанность управления входит развитие рабочих, представление их возможностей для продвижения, которые позволили бы им в конечном счете выполнять работу, соответствующую из возрастающей квалификации и обеспечивающую большие заработки.

*Постоянная и тесная кооперация управления и рабочих.* Существует почти равное распределение ответственности между управляющими и рабочими. Тейлор показал, что трудно найти какое-либо действие рабочего, которому не предшествовало бы какое-либо действие менеджера. При такой тесной кооперации возможности для конфликта почти полностью устраняются, так как приведение в действие власти осуществляется не произвольно. Менеджеры должны постоянно демонстрировать, что их решения подчиняются той же дисциплине, что и действия рабочих, а именно - научному изучению работы.

Новая система организации труда, предложенная Тейлором, потребовала определения новых требований к управленческому персоналу и разработки (впервые в истории менеджмента) списка «лидерских качеств», включающих «умственные и душевные качества, необходимые для исполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей». Всего он выделяет девять таких принципов:

* Ум.
* Образование.
* Специальные или технические познания; физическая ловкость и сила.
* Такт.
* Энергия.
* Решительность.
* Честность.
* Рассудительность и здравый смысл.
* Крепкое здоровье.

Конечно, этот список Тейлора рисовал образ идеального лидера-менеджера, что понимал и сам автор, отмечая, что «людей с шестью или восемью качествами почти совсем невозможно добыть». Однако для решения этой, практически неразрешимой проблемы поиска руководителей, обладающих всеми вышеперечисленными качествами лидера, Тейлор предлагает отказаться от организации военного типа: «По всей линии администрации военный тип должен быть отменен и заменен тем, что мы называем «функциональным типом». Функциональная администрация состоит в таком распределении работ по управлению, чтобы каждый служащий, от помощника директора до низших должностей, должен был исполнять возможно меньшее количество функций».

**Основные принципы научного управления Ф. Тейлора** состоят в следующем:

* *разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;*
* *абсолютное следование разработанным стандартам;*
* *подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу;*
* *оплата по результатам труда (меньше результаты – меньше оплата, больше результаты – больше оплата);*
* *использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;*
* *поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.*

Типичным для классической школы является пример исследований Френка и Лилиан Гилберт, которые с помощью специальных часов - микрохронометров и кинокамеры выявили и описали 17 основных элементарных движений кисти руки, рекомендовав их в последующем для рациональной организации труда.

Второе направление классической школы менеджмента, разрабатывало проблемы, касающиеся работы всей организации как единого целого, а также, в частности, идеи, относительно лидерских качеств хорошо подготовленных администраторов. Представители этого направления пытались ответить на вопрос: «Как заставить людей работать наилучшим образом в интересах организации?». Наиболее весомый вклад в разработку идей администрирования внес Анри Файоль. Наиболее известный его труд «Общее и промышленное управление» появился в 1916 году.

В основе концепции Файоля лежало положение о том, что во всяком предприятии есть два организма: материальный и социальный. Первый включает сам труд, средства труда и предметы труда в их совокупности; под вторым он подразумевал отношения людей в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследований Файоля, т.е. он сознательно ограничил область своих изысканий.

Управлять, утверждал Файоль, – значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления – непрерывного универсального процесса, которое включает шесть основных групп операций управленческой деятельности:

1. техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);
2. коммерческую (закупка, сбыт, обмен);
3. финансовую (привлечение капиталов, учет и рациональное расходование денежных средств);
4. охранная (деятельность по защите собственности и жизни людей);
5. эккаутинг (анализ статистических данных, инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства);
6. административная (организация, планирование, распорядительство, координация и контроль).

Файоль отмечал, что в предпринимательстве всегда присутствуют эти шесть групп деятельности, или их существенные функции. Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная «установка». Различаются «установки»: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т.д. Эти установки определяют качества или навыки менеджеров, которые тесно связаны с выполнением ими лидерских обязанностей.

Каждая из этих «установок» покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

* *Физические качества:* здоровье, сила, ловкость;
* *Умственные качества:* понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума;
* *Нравственные качества:* энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства;
* *Общее развитие:* запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции;
* *Специальные знания:* относящиеся исключительно к какой-либо донной функции - будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой и т.д.;
* *Опыт:* знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных их фактов.

Заслуга Файоля состоит в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать особым объектом исследования. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль. Он сформулировал правила и технику их осуществления.

**Предвидение (планирование).** Оно выражается в разработке программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу и на текущий период.

Предвидению Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления.

Основное место в предвидении отводится разработке программы действий, под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход». Картина будущего не всегда может быть четко представлена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

**Организация.** Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы. Файоль различал материальную и социальную организацию. Материальная организация включает в себя обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием, социальная – обеспечение предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса.

**Распорядительство.** Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом. Руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих правил:

* знать в совершенстве подчиненных ему работников;
* увольнять неспособных работников;
* хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;
* подавать положительный пример;
* производить периодическое инспектирование социального организма предприятия;
* проводить совещания с ведущими работниками с целью согласования единства направлений и усилий;
* стремиться к тому, чтобы среди персонала предприятия господствовали активность и преданность;
* не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов.

**Координирование.** Его главной целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Эти связи носят самый разнообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку – связи между различными ступенями управляемого объекта. Кроме того, сюда относятся связи между собственно производством, с одной стороны, и распределением, обменом и потребителем – с другой.

Управление предприятием через функцию координирования призвано рационально организовать все эти связи на основе их изучения и совершенствования.

**Контроль.** Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Файоль рассматривал предприятие как замкнутую систему управления. Основное внимание он уделял внутренним возможностям повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления. Файоль сформулировал принципы (правила), которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом он отмечал, что эти принципы гибки и подвижны и их применение зависит от меняющихся обстоятельств.

Файоль сформулировал 14 принципов управления:

1. *Разделение труда*. Цель труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые направлены внимание и усилия. Файоль верил в эффективность разделения труда, но лишь в определенных границах, за пределами которых, по его мнению, оно может привести к снижению эффективности производства.
2. *Властные полномочия*. Официальная власть должна быть подкреплена личным авторитетом и дополнена ответственностью.
3. *Дисциплина*. Главным образом имеет отношение к соблюдению договоренностей и правил. Предполагает послушание, уважение к достигнутым соглашениям, справедливо предполагаемые санкции и т.д.
4. *Единоначалие*. Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя.
5. *Единство направления*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя. Файоль подчеркивал: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».
6. *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия и не должны превалировать над ними.
7. *Вознаграждение*, т.е. цена оказываемых услуг. Вознаграждение должно быть справедливым и достаточным для мотивации к труду. Это в одинаковой степени относится и к рабочим, и к управляющим.
8. *Централизация*. На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией (рис.№2), которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности. Централизация – объем власти и полномочий, которыми обладает менеджер на любом уровне (объем решений, которые он может принимать без одобрения руководителя). Файоль считал, что для каждого типа решений должен существовать соответствующий уровень.
9. *Скалярная цепь (иерархия)*. Весь персонал должен быть распределен в строгом соответствии с иерархической структурой. Скалярная цепь определяет подчинение работников. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена. Ошибкой является как отказ, так и поддержка этой иерархии, наносящей ущерб интересам бизнеса. Существуют вертикальные и горизонтальные организации – *совокупность слоев или уровней управления образует иерархию.* Количество уровней управления зависит от объемов управления. Две трети всех организаций имеют от 5 до 8 уровней управления. (Римская католическая церковь имеет 5 уровней управления – священник, епископ, архиепископ, кардинал и Папа Римский)
10. *Порядок*. Файоль подразделял порядок на «материальный» и «социальный». Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Коротко этот принцип можно сформулировать так: «Место – для всего и все – на своем месте».
11. *Беспристрастность*.Менеджеры всех уровней управления должны справедливо относится к своему персоналу. Работник, чувствующий справедливое к себе отношение, испытывает преданность к фирме и старается трудиться с полной отдачей.
12. *Стабильность персонала*. Имеются в виду высокие расходы на подготовку знающих организацию и работающих в ней менеджеров. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Файоль считал, что для организации лучше иметь посредственного, но желающего остаться в ней руководителя, чем выдающегося, но собирающегося покинуть ее менеджера.
13. *Инициатива*. Раскрепощение инициативы рассматривается как средство мотивации персонала; менеджер должен поощрять этот процесс, даже если он будет уязвлять его самолюбие. Она придает организации силу и энергию.
14. *Корпоративный дух*. Союз – это сила, которая является результатом гармонии персонала и руководства фирмы. Сила предприятия в «единении» всех работников предприятия. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он считал, что руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Преимущества централизации и децентрализации

|  |  |
| --- | --- |
| Централизация | Децентрализация |
| Управляемость | Быстрота |
| Согласованность | Гибкость |
| Координация | Ответственность |
| Подотчетность | Адекватность |
| Экономия усилий | Мотивация |

Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса. Файоль считал, что предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщениях.

Главная заслуга Файоля состоит в том, что он определил, что же такое менеджмент и какое место в процессе управления занимает руководитель, обладающий лидерскими качествами. Он является первым известным исследователем, давшим теоретический анализ управленческой деятельности — анализ, который выдержал полувековую критическую дискуссию.

Основы направления, получившего название «анализ бюрократии» заложил немецкий философ и социолог Макс Вебер (1864-1920). Круг его научных интересов широк, но главный его вклад в теорию управления состоял в разработке концепции бюрократической организации и типов организационного лидерства.

Бюрократическая организация — это организация, которая не принимает во внимание индивидуальные, личностные характеристики персонала и не стимулирует инициативную, творческую работу.

Теоретические работы Тейлора были обоснованы немецким социологом Максов Вебером, который и выдвинул предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими (разработанными Тейлором) правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Расчленение выполняемой работы на отдельные составные элементы – движения должны быть, согласно теории Тейлора-Вебера, подвергнуты жесткой регламентации и контролю.

Вебер полагал, что функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение труда специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку (то есть каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником). Кроме того, Вебером были предложены и обоснованы другие мысли по построению бюрократической системы. В частности он полагал, что можно регламентировать и функции, и количество управленцев.

Вебер выдвинул концепцию трех типов власти - традиционной, рациональной и харизматической. Эти три типа власти он называет «идеальными типами».

Традиционный тип основан на традициях, социальных привычках, в его основе лежит традиционное действие, «как его осуществляли патриарх и патримониальный князь старого типа». По замечанию Р. Арона, в таком обществе «субъект поступает по традиции, ему нет нужды ни ставить перед собой цель, ни определять ценности, ни испытывать эмоциональное возбуждение - он просто подчиняется укоренившимся в нем за долгую практику рефлексам». Такие общества характерны для доиндустриальной эпохи.

Рационально-легальный тип власти Вебер характеризует как «господство в силу «легальности», в силу веры в обязательность легального управления и деловой «компетентности», обоснованной рационально созданными правилами, то есть ориентации на подчинение при выполнении установленных правил - господство в том виде, в каком его осуществляет современный «государственный служащий» и все те носители власти, которые похожи на него в этом отношении». Таким образом, власть осуществляется в современных индустриальных государствах, где люди в организациях действуют в соответствии с установленными законами и правилами.

Наиболее интересен третий, выделенный Вебером тип или тип «господства» — харизматическая власть.

«Харизма» в соответствии с ранней христианской традицией, - понятие для обозначения особенных, дарованных богом способностей, выделяющих и возвышающих человека над другими людьми. Этимологически «харизма» означает божественный дар.

Вебер определяет харизму следующим образом: «авторитет вне обыденного дара (харизма), полная личная преданность и личное доверие, вызываемое наличием качеств вождя у каждого человека: откровений, героизма и др., - харизматическое господство, как его осуществляет пророк, или - в области политики - избранный князь-военачальник, или плебисцитарный властитель, выдающийся демагог и политический партийный вождь». Последователи харизматического лидера без принуждения, с готовностью и энтузиазмом подчиняются его авторитарному лидерству. Харизматический лидер призывает к свершениям, чему-то новому, необычному.

Вебер, в соответствии с традицией классической школы, считал, что лидерство определяется наличием у члена организации особых качеств, которые с большей или меньшей определенностью можно считать «харизматическими». Хотя он и не дает полного развернутого списка качеств лидера, обеспечивающих ему «харизматические» черты, из контекста его работ следует, что к этим чертам можно отнести волю, решительность, ясность целей, навыки руководства, умение «зажечь» людей, разбудить энтузиазм последователей и с упорством и настойчивостью, опираясь на последователей, манипулируя ими, добиваться целей.

Вебер вряд ли подозревал, какой страшной силы мина была заложена в фундаменте всего этого построения. Бюрократическая система, как выяснилось, имеет примечательную особенность – «количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой».

Однако у нее есть и Преимущества – точность, скорость, однозначность, субординация, уменьшение трений, затрат, материальных и человеческих ресурсов, иерархия власти, контроль.

В результате всех изысканий сформировалась классическая модель организации базируется на четырех принципах:

* четкое функциональное разделение труда;
* передача команд и распоряжений по «скалярной цепи» сверху вниз;
* единство распорядителя;
* соблюдение «диапазона контроля».

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени.

**Список использованной литературы**

1. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 Коммерция и 061500 Маркетинг / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 – 255с. – (Серия «Высшее профессиональное образование: Менеджмент»).
2. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2003. – 376с.: ил.
3. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. — 2-ое изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-Н, 1998г.;
4. Менеджмент, 3 -е изд. О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: 2002 г.;
5. А.Т. Зуб, С.Г. Смирнов. Лидерство в менеджменте. Изд.: Воскресенье, ЗАО «Принт - Ателье», Москва/ 1999 г.
6. «Менеджмент в России и за рубежом», 5’2002. «Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия». Гутгару Р.Д.