**ФКС-1Я**

**Федорова А. А.**

**Национальный институт**

**им. Екатерины Великой**

Факультет:

Экономики и менеджмента

**Контрольная работа**

По менеджменту

**1. Школа административного управления. Принципы управления А. Файоля.**

**2. Органический подход к организации и его реализация в адаптивных структурах.**

Содержание

Введение

1. Школа административного управления. Принципы А. Файоля.

Анри Файоль: Личность и карьера

Необходимость теории менеджмента и сущность административной школы Принципы менеджмента

1. Органический подход к организации и его реализация в адаптивных структурах

Органический подход к проектированию организационных структур

Адаптивные структуры

Список использованной литературы

**Введение**

Возникновение административной школы связано с именем француза **Анри Файоля** (1841 — 1925). Поэтому эквивалентом ее названия является "файолизм", а эквивалентом ее сущностной характеристики "общая теория менеджмента".

Впервые работа А. Файоля "Общее и промышлен­ное управление" была опубликована в 1916 г. В это время в Америке, как и в Европе, широкое распространение получили идеи Тейлора. Неудивительно, что американские пионеры научного менеджмента не приняли идей Файоля. Не сразу их признали и во многих европейских странах. В дальнейшем история полностью подтвердила, что идеи Файоля соответствовали требованиям времени и месту — Европе. Со временем сторонники этой школы появились и в других регионах мира.

Органический подход к построению орга­низации занимают важное место не только в теории и практике управления, но и в теории организации. Термин «органический» как бы придает организации качества живого организма, свободного от недостат­ков механистической структуры. В основу описания рассматрива­емых подходов положена ситуационная теория.

**Адаптивные,**структуры могут легко ви­доизменяться и приспосабливаться к новым условиям работы, целям, задачам. Они обеспечивают необходимые условия для инноваций и коллективного творчества. Это облегчается отсутствием четкого распределения обязанностей работников, не­значительной регламентацией деятельности, хорошо развитыми коммуникация­ми. Считается, что со временем такие структуры станут преобладающими.

**Школа административного управления. Принципы А. Файоля.**

***Анри Файоль: Личность и карьера***

А. Файоль является, без сомнения, выдающим­ся европейцем в области управленческой мысли. Он родился в буржуазной семье.

Получив образование горного инженера, приступил в1860 г. к работе на одной из шахт компаний угледобывающего и железолитейного объединения. Достиг значительных успехов в разработке техники по борьбе с подземными пожарами. В возрасте *25-ти* лет был назначен на должность управляющего шахтами компании. Параллельно занимается разработкой проблем геологии, пишет и публикует работы по безопасности горной добычи.

В 1888 г. компания оказалась в очень сложном финансовом положении. Несколько лет не выплачивались дивиденды; литейное производство не приносило прибылей; залежи угля были почти исчерпаны. Именно в это время Файоль был избран директором компании и начал работу по выводу ее из кризиса. После ряда структурно-организационных преобразований и реализации мер по экономии компания возобновила свою деятельность. Уже в 1918 г. под руководством Файоля она получила статус "непоколебимой". Как часть крупной горнодобывающей и металлургической группы в Центральной Франции продолжает функционировать и в настоящее время.

Файоль предпринимает попытку теоретического обобщения практики менеджмента, с тем чтобы продвинуться к созданию теории менеджмента. В 1908 г. в докладе на юбилейном заседании Общества добывающей промышленности он предлагает перечень принципов менеджмента, главными из которых были:

- **централизация и децентрализация власти.** Это является вопросом меры. Необходимо просто знать их оптимальное соотношение, которое более всего отвечает интересам предприятия;

-**сущность работника.** Каждый работник осознанно или неосознанно является частью организации, вкладывает в нее свою душу;

-**единство руководства.** Должен быть один руко­водитель и один план действий для достижения общей цели;

- **порядок.** Каждому человеку свое место и каждый — на своем месте;

- **единство** персонала. В единстве сила.

***Необходимость теории менеджмента и сущность административной школы***

Исходной точкой зрения Файоля на менеджмент было то, что он считал его обязательным в любой сфере деятельности человека: в производстве, бизнесе, политике, правительстве, религии, в семье. То, что менеджменту не учили в школах и универси­тетах, как это имело место с преподаванием технических наук, было, согласно Фаиолю, результатом отсутствия теории менеджмента.

Файоль попытался дать определение теории менеджмента, которую он рассматривал как соединение принципов, правил и методов управления, выработанных и проверенных всеобщим опытом работы. Поскольку практика намного богаче теории, то между ними возникает несоответствие. Это и было причиной затруднений, возникающих в дальнейших теоретических обобщениях менеджмента и его последующем преподавании.

Файоль разделяет операции, которые имеют место на предприятиях, на шесть групп:

**1.** **Операции технические** (производство, изготовление

продукта, его переработка).

2. **Операции коммерческие** (покупка, продажа, обмен).

3. **Операции финансовые** (привлечение капиталов и управление ими).**4.** **Операции страховые** (защита имущества и личностей).

5. **Операции учетные** (инвентарь, расходы, доходы,

статистика).

6. **Операции административные** (планирование, организация, мотивация, контроль и координация).

Интерес представляет и оценка Файолем качеств, которые необходимы менеджеру. Он расположил их в таком порядке:

- *физические качества* (здоровье, сила, речь);

- *умственные качества* (способность понимать и изучать, умение оценивать, приспособление);

- *моральные качества* (энергичность, инициативность, ответственность, лояльность, тактичность, достоинст­во);

- *общее образование* (знание вопросов, относящихся не только к выполняемым функциям);

- *специальные знания* (технические, коммерческие, финансовые, управленческие и прочие знания, непосредственно относящиеся к занимаемой должности);

- *опыт работы* (знания, полученные на базе предшествующей деятельности).

***Принципы менеджмента***

Файоль и "файолизм" как административная школа в управлении исходили из того, что существуют универсальные управленческие принципы. Лишь с использованием этих принципов связан успех организации.

**Принципы управления, по Файолю,— это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.** Как видно из определения, принципы не являются четко зафиксированными или абсолютными.

Применительно к деятельности высшего звена управления Файоль сформулировал следующие принципы:

1. **Разделение труда.** Эта идея заимствована у классиков экономической теории и заключается в том, что для эффективного использования рабочей силы необходима специализация труда. Как и Тейлор, Файоль считал, что она применима для всех видов труда — исполнительного и управленческого.

2. **Власть и ответственность.** По мнению Файоля, власть бывает официальной, которой менеджер обладает в силу занимаемой им должности, и личностной, которая является результатом его качеств как личности. Хороший менеджер соединяет официальную и личностную власть. Что же касается ответственности, то она представляет собой обратную сторону власти, ее следствие. Этот принцип, сформулированный Файолем, остается неизменным по сегодняшний день.

3. **Дисциплина.** Файоль понимал ее как повиновение, основанное не на страхе, а на уважении, доверии к руководителям на всех уровнях. При этом Файоль одним из самых действенных факторов воздействия на подчиненных считал личный пример начальника. Хороший пример начальника заставляет подчиненных ему подражать, плохой — имеет для всех самые отрицательные последствия.

4. **Единоначалие.** Этот принцип Файоля привел к возникновению его разногласий с Тейлором. Не коллегиальность, считал он, а приказ от вышестоящего сотрудника обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Выполнение указаний от двух, трех и более руководителей — угроза власти, дисциплине и стабильности.

5. **Единство руководства.** Согласно этому принципу деятельность, преследующая одну и ту же цель, должна организовываться одним руководителем в соответствии с единым планом. Лишь при таких условиях возможно обеспечить координацию и концентрацию усилий.

6. **Подчинение частных интересов общим.** Этот принцип был доводом против невежества, честолюбия, эгоизма, лени и других человеческих пороков, которые приводили к возникновению конфликтов, пренебреже­нию индивидами или группами индивидов общими интересами в угоду частным.

7. **Вознаграждение.** Оплата, должностной оклад, премия, разделение прибыли, все другие методы стимулирования труда должны быть справедливыми. Файоль пришел к выводу, что стимулирование труда зависит от многих факторов, но цель одна — обеспечить максимально возможное удовлетворение интересов сотрудников и работодателей.

8. **Централизация.** Любой организации свойственна централизация. Она не устанавливается либо отменяется менеджером. Вопрос централизации или децентрализации — это вопрос их соотношения, т.е. определения оптимального уровня концентрации илирассредоточения власти. Файоль категорично и однозначно определил соотношение централизации и децентрализации. По его мнению, *"все, что направлено на повышение значения и роли подчиненных* — *децентрализация, а что направлено на их сниже-ние* — *централизация".*

9. **Скалярная цепь.** Она представляла собой "цепь начальников" от самого высокого до самого низкого ранга. Иначе ее можно охарактеризовать как должностную структуру, которая представляет собой путь достижения власти и каналы передачи информации.

10. **Порядок.** В сравнении с изложенным в перво­начальных принципах 1908 г. этот принцип значительно расширился за счет отнесения его и к сырью, материалам, оборудованию. Что касается персонала, то порядок для его представителя — это цель, а цель четко устанавливается в структуре деятельности.

**11.** **Справедливость.** Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. **Стабильность персонала.** Излишняя текучесть кадров негативно влияет на издержки производства и его эффективность. Она является одновременно и причиной, и следствием плохого управления.

13. **Инициатива.** Этот принцип предполагал проявление каждым работником усердия и энергии во всех начинаниях.

14. **Корпоративный дух.** Гармония всех занятых на предприятиях и их единство в достижении цели — такова сущность этого принципа. В единстве не только сила, но и успех достижения целей бизнеса.

**Органический подход к организации и его реализация в адаптивных структурах**

***Органический подход к проектированию организационных структур***

**Органический подход** к проектированию организации харак­теризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в при­нятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в усло­виях, когда используется нерутинная технология (высокая неопре­деленность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется слож­ное и динамичное внешнее окружение.

Органический подход позволяет организации лучше взаимо­действовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к измене­ниям. Если механистический подход ориентирует организацию на высокие структурированные роли, то описание работы при орга­ническом подходе может состоять всего из одной фразы: «Делайте то, что вы считаете необходимым, чтобы выполнить работу». При органическом подходе в силу отсутствия ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграж­дение, чем четко разработанная система формального контроля.

***Адаптивные структуры***

Выделяется несколько разновидностей ***адаптивных структур***:

* **матричные,**
* **проектные,**
* **программно-целевые,**
* **фрагментарные,**
* **адхократические.**

Наиболее простой является ***проектная*** структура, основу которой составляет *проект,* то есть группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то *разо­вой* задачи (проведение экспериментов, освоение нового вида продукции, техноло­гии, методов управления). Это бывает связано с риском неудачи и возможными финансовыми потерями.

Проект — это временное образование, ликвидируемое после завершения ра­бот. Организационно он может быть оформлен в качестве самостоятельной дочер­ней фирмы или подразделения (так называемые ***чистые*** проектные структуры).

Сегодня большое распространение среди модификаций проектных групп получили на Западе ***«центры по развитию новых сфер бизнеса».*** Основная задача центра состоит в разработке и освоении новых продуктов, сбыт которых обеспечил бы фирме устойчивое положение на рынке. В составе центров работают службы поиска прибыльных рынков, состоящие из 10— 15 человек.

Суть **матричных** структур состоит в том, что временные проектные группы со­здаются в рамках постоянно существующих подразделений.

Исходя из поставленных задач, происходит перераспределение людских и материальных ресурсов, выделенных подразделению на выполнение общего объема деятельности. В матричных структурах один и тот же работник (единица оборудования) может попеременно выполнять задания, относящиеся к различ­ным проектам.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновацион­ной сфере, может применяться департаментализация по ***крупным стратегическим целям,*** на которые, прежде всего, ориентируется их перспективная деятельность. В этом случае может складываться так называемая ***программно-целевая структура.***

В сущности, она представляет собой разновидность матричной или проект­ной. С проектной ее роднит целевая ориентированность на решение конкретной проблемы и временный характер существования, а с матричной — отсутствие до­полнительных подразделений.

В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельнос­ти из существующих подразделений или сами эти подразделения на период реше­ния задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Фрагментарная структура объединяет самостоятельные целевые группы, ко­ординируемые на уровне предприятия специальными управляющими — так назы­ваемые ***команды*** (комитеты, комиссии, бригады и т.п.), «вкрапленные» в существу­ющие структуры. Такие команды, которых в рамках организации может существо­вать несколько десятков, состоят из узких специалистов и предназначаются для решения уникальных производственных, научных, управленческих и иных проблем.

***Комитеты,*** *или* ***советы*** (последние создаются на низовом уровне), представ­ляют собой совещательные консультативные группы, членами которых становятся представители основных (или заинтересованных в решении той или иной задачи) подразделений.

В зависимости от характера стоящих проблем комитеты могут быть времен­ными (для принятия уникальных решений), или постоянными (для решения регу­лярно повторяющихся задач). К временным комитетам можно отнести, например структуру, занимающуюся подготовкой празднования юбилея организации; к по­стоянным — связанную с формированием планов, совершенствованием управ­ления и пр.

Основными направлениями деятельности комитетов считаются:

— выработка рекомендаций по совершенствованию методов организации и уп­равления;

— координация работы нескольких равноправных подразделений, если руковод­ство ими по тем или иным причинам нецелесообразно сосредоточивать в од­них руках;

— принятие решений по сложным и непопулярным вопросам, таким как уволь­нения, снижение заработной платы, упразднение подразделений и пр.;

— привлечение к управлению высококлассных специалистов (в том числе и ря­довых), работающих в различных подразделениях;

— объединение так называемых «разделенных полномочий», что предполагает воз­можность принятия решения по определенным вопросам только совместно всеми причастными к ним лицами.

Помимо комитетов, на уровне организации действуют ***группы по совершенство­ванию технологических процессов* и *целевые группы.***

***Группы по совершенствованию технологических процессов*** нацелены на по­иск путей улучшения их взаимодействия на стыках между подразделениями, на­пример, путем разработки новых маршрутных схем, систем управления производ­ственными запасами по принципу «точно вовремя». Витоге обеспечивается повышение эффективности производства, сокраще­ние непроизводительных потерь ресурсов, укрепление связи между подразделени­ями расширение личных контактов, приобретение работниками опыта и кругозо­ра, необходимых для дальнейшего служебного роста. В состав такой группы вклю­чают ведущих специалистов заинтересованных подразделений на период разработки и освоения тех или иных усовершенствований, за успех которых ее участники несут ответственность.

***Целевые группы*** формируются высшим руководством организации для реше­ния серьезных и неотложных проблем, оказывающих существенное влияние на результаты ее деятельности (в связи с этим их часто называют «пожарными коман­дами»).

На низовом уровне создаются ***группы по совершенствованию деятельности под­разделений.*** Их члены заняты:

— поиском и устранением факторов, препятствующих нормальной работе;

— выявлением резервов, позволяющих повысить ее эффективность;

— организацией и проведением связанных с этим мероприятий, таких, как со­ставление технических инструкций, предварительное знакомство с принимаемы­ми на работу в подразделение.

Прототипом описанных выше структур были группы по решению проблем на рабочих местах, более известные как ***кружки качества.*** Впервые они возникли в США, но по-настоящему широкое распространение получили в Японии, что в не­малой степени было обусловлено национальными традициями этой страны.

В целом ***фрагментарная структура*** обеспечивает все условия для того, чтобы работники чувствовали себя удовлетворенными, что не может дать традиционная специализация рабочих мест.

Организация, состоящая из относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации и незначительного количества вспомогательного персонала имеет в основе так называемую ***адхократическую структуру*** *{лат.* ad hoc — специальный).

Она свойственна научным учреждениям, внедренческим фирмам и т.п., где вы­полняются сложные нестандартные работы, требующие применения высоких тех­нологий и творческого подхода на основе групповой деятельности.

Адхократическая организация основана преимущественно на неформаль­ных отношениях. Ее участники в основном выполняют функции экспертов, самостоятельно выбирающих способы своей деятельности. Вознаграждение обычно бывает коллективным и распределяется в соответствии с квалифика­цией, знаниями, вкладом в конечные результаты.

Власть в таких организациях основывается на знаниях и компетентности. Поскольку исполнители понимают, что нужно делать, и каждый отвечает за свои действия, им предоставляется максимальная свобода, а менеджеры осу­ществляют лишь формальный контроль.

**Список использованной литературы**

1. Веснин В. Р. Менеджмент М. 2003
2. Граждан В. Д. Теория управления М. Гардарики 2005
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, контроль. С.-П. 1999
4. Кредисов А. И. История учений менеджмента Киев ВИРА-Р 2000
5. Парахина В. Н., Федоренко Т. М. теория организации М. КНОРУС 2004