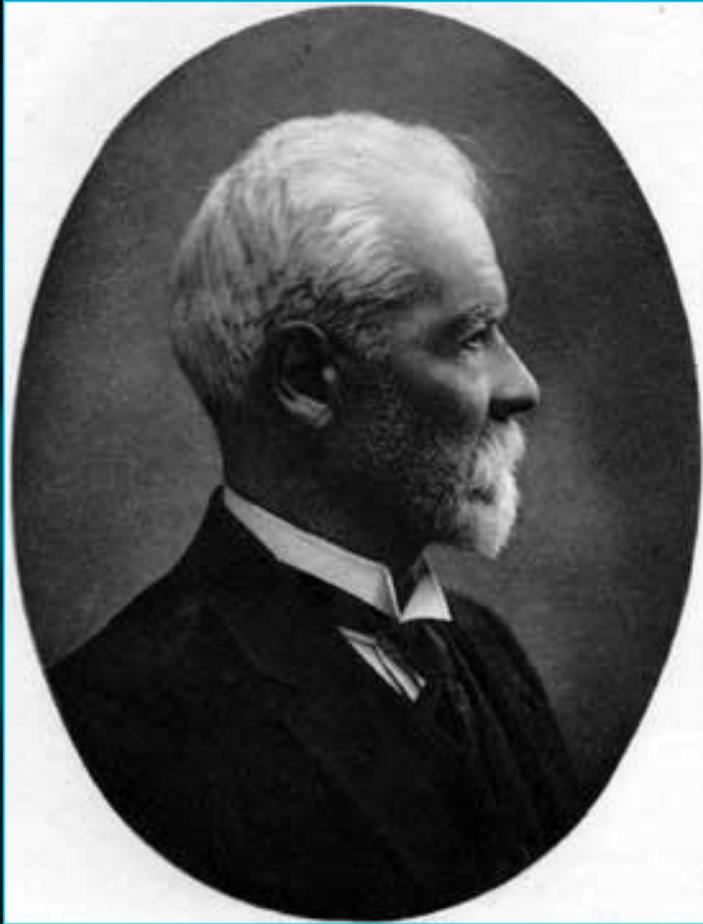
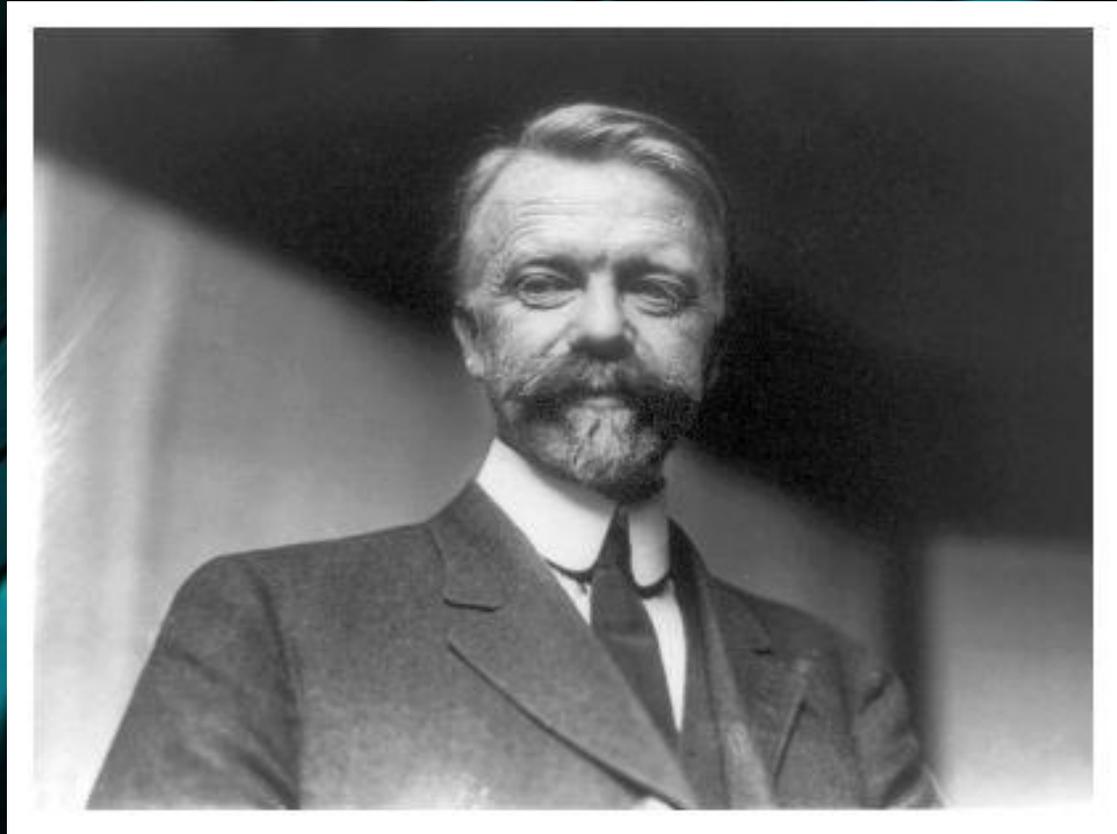


2. Административная школа менеджмента

2.1. «Файолизм», или общая теория менеджмента



Впервые работа А. Файоля "Общее и промышленное управление" была опубликована в 1916 г. Не сразу идеи Файоля признали и во многих европейских странах. В дальнейшем история полностью подтвердила, что идеи Файоля соответствовали требованиям времени и месту.



Возникновение административной школы связано с именем французского Анри Файоля (1841 — 1925).

Анри Файоль: личность и карьера

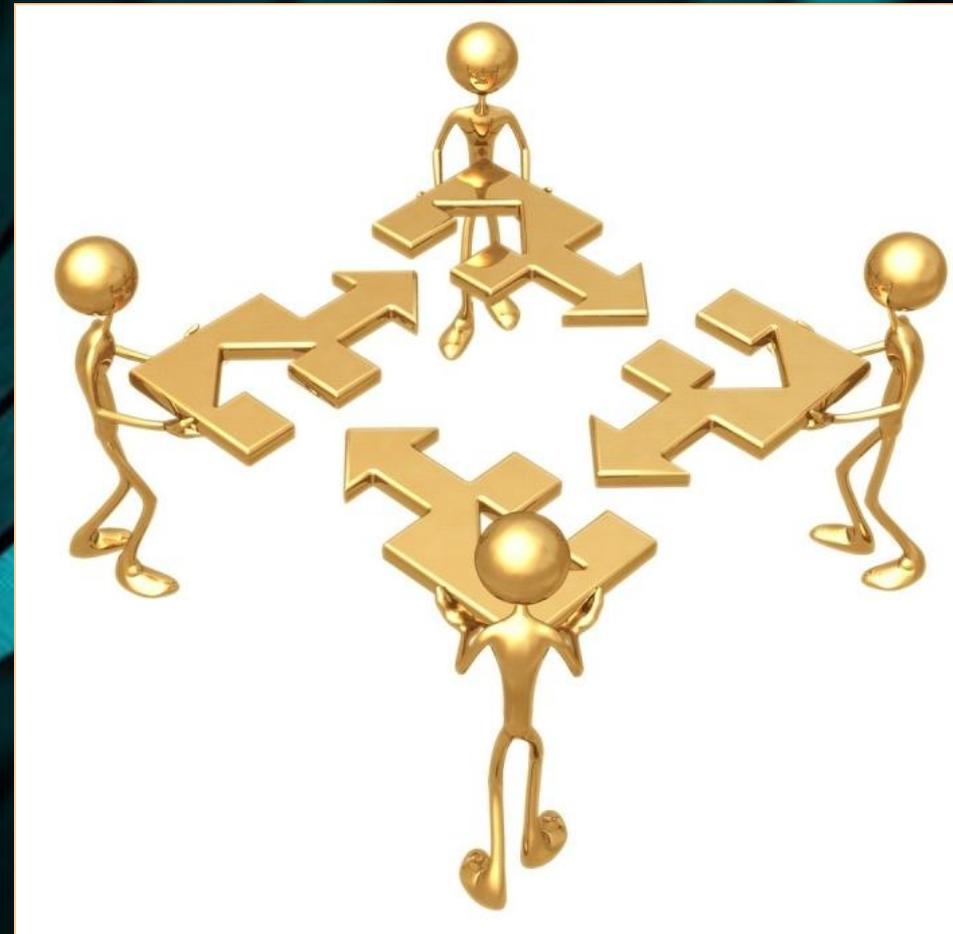


А. Файоль родился в буржуазной семье. Получив образование горного инженера, приступил в 1860 г. к работе на одной из шахт компаний угледобывающего и железолитейного объединения. Достиг значительных успехов в разработке техники по борьбе с подземными пожарами. В возрасте 25-ти лет был назначен на должность 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. Именно в это время Файоль был избран директором компании и начал работу по выводу ее из кризиса. Уже в 1918 г. под руководством Файоля она получила статус "непоколебимой". Достигнутый успех Файоль приписывал не столько возможностям персонала, сколько применению системы управления в компании, которую он досконально изучил и разработал. Как инженер Файоль большое значение уделял совершенствованию технической стороны производства. Как менеджер успех компании он связывал с реализацией продукции, финансовыми и бухгалтерскими функциями организации. Иначе говоря, Файоль разграничивал умение управлять и технические знания.

В 1908 г. в докладе на юбилейном заседании Общества добывающей промышленности он предлагает следующий перечень принципов менеджмента:

- 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.

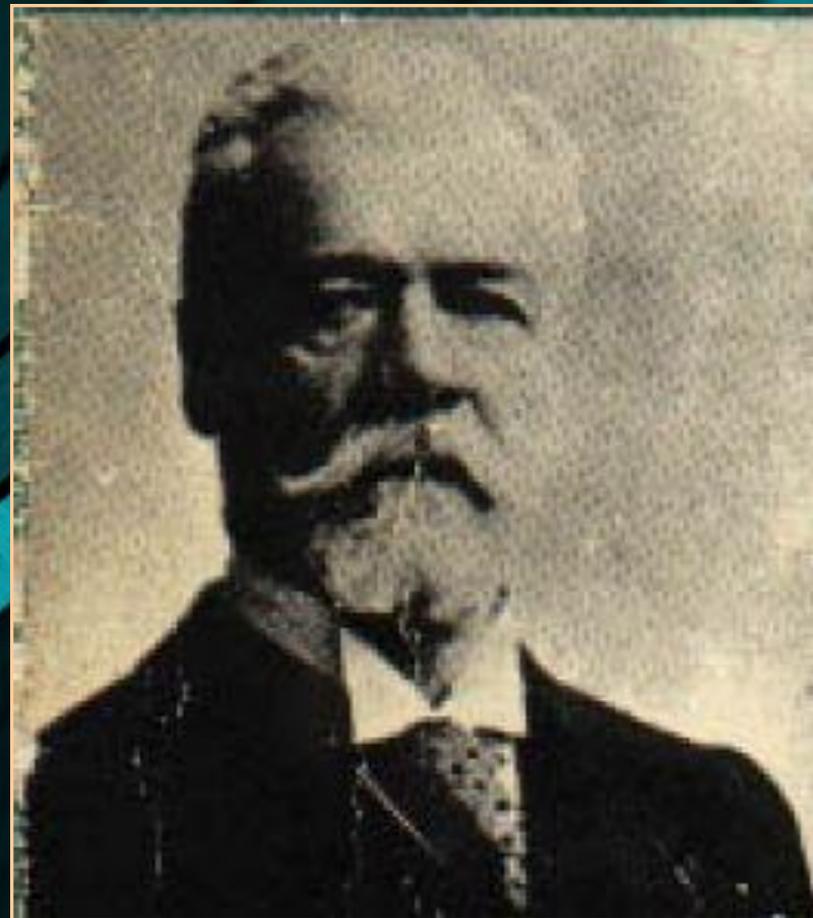


Файоль считал, что главное для руководителя - быть хорошим администратором. Более того, по его мнению, все работники предприятия в той или иной степени должны участвовать в административном управлении. В этом залог успеха предприятия, так же как и залог успеха продвижения работника по ступеням организационной иерархии.



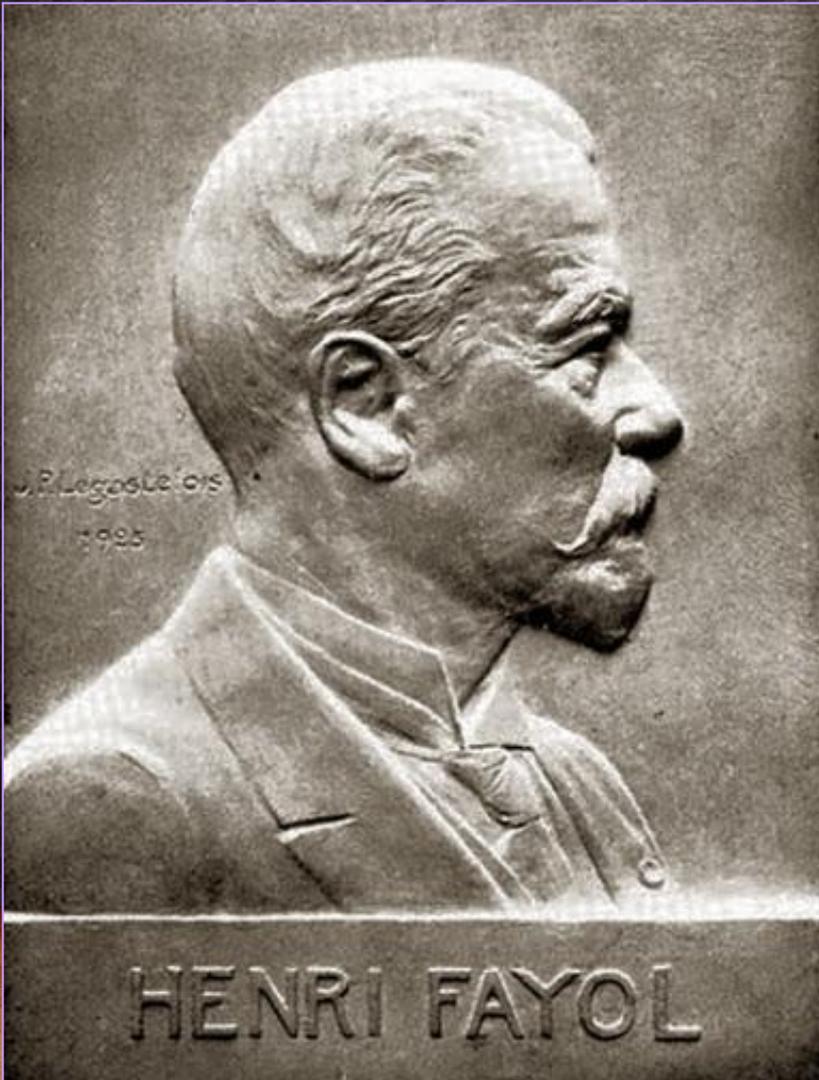
Хотя Тейлор и Файоль были инженерами по образованию и исследовали одну проблему, подходы их отличались. Тейлор, который имел стаж рабочего и служащего, начинает исследовать проблему управления снизу, с цеха, увязывая ее со спецификой анализа работы каждого работника. Файоль же начал свою трудовую деятельность менеджером и достигнув его наивысшего уровня на крупном многопрофильном предприятии, рассматривал менеджмент с административных позиций, с точки зрения координации деятельности всего предприятия.

В 1916 году издается книга «Общее и промышленное управление». В 1929 г. книга была переведена и издана на английском языке. Публикация книги Файоля, первоначальное толкование изложенных в ней идей противопоставили его взгляды взглядам Тейлора.



Необходимость теории менеджмента и сущность административной школы

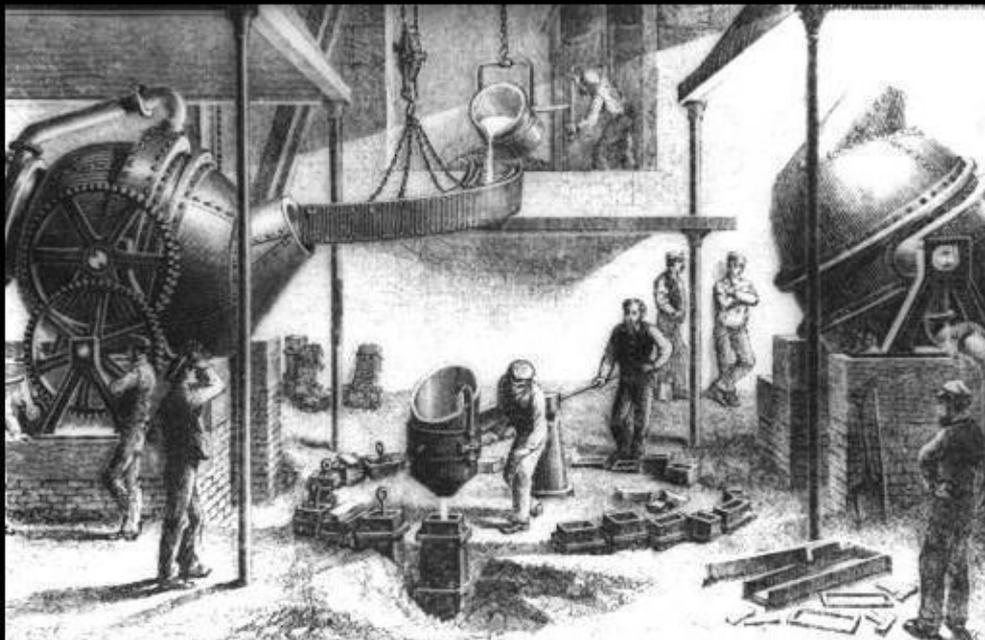
Исходной точкой зрения Файоля на менеджмент было то, что он считал его обязательным в любой сфере деятельности человека.



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).



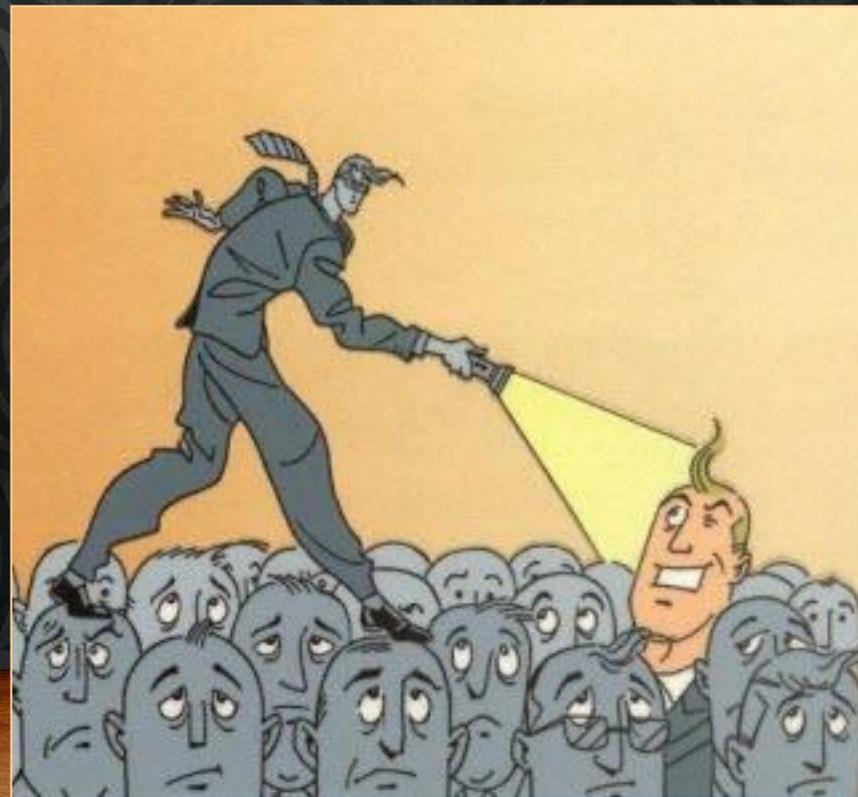
Каждая из операций требует своих исполнителей и соответствующих, как писал Файоль, "установок". Рабочий, как правило, руководствуется технической "установкой". Менеджер любой операции — административной. По мере подъема по иерархической лестнице относительное значение административной "установки" (знаний) возрастает, а технической — убывает. В крупных предприятиях для менеджера высшего уровня более важны управленческие способности, чем техническая подготовка.

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

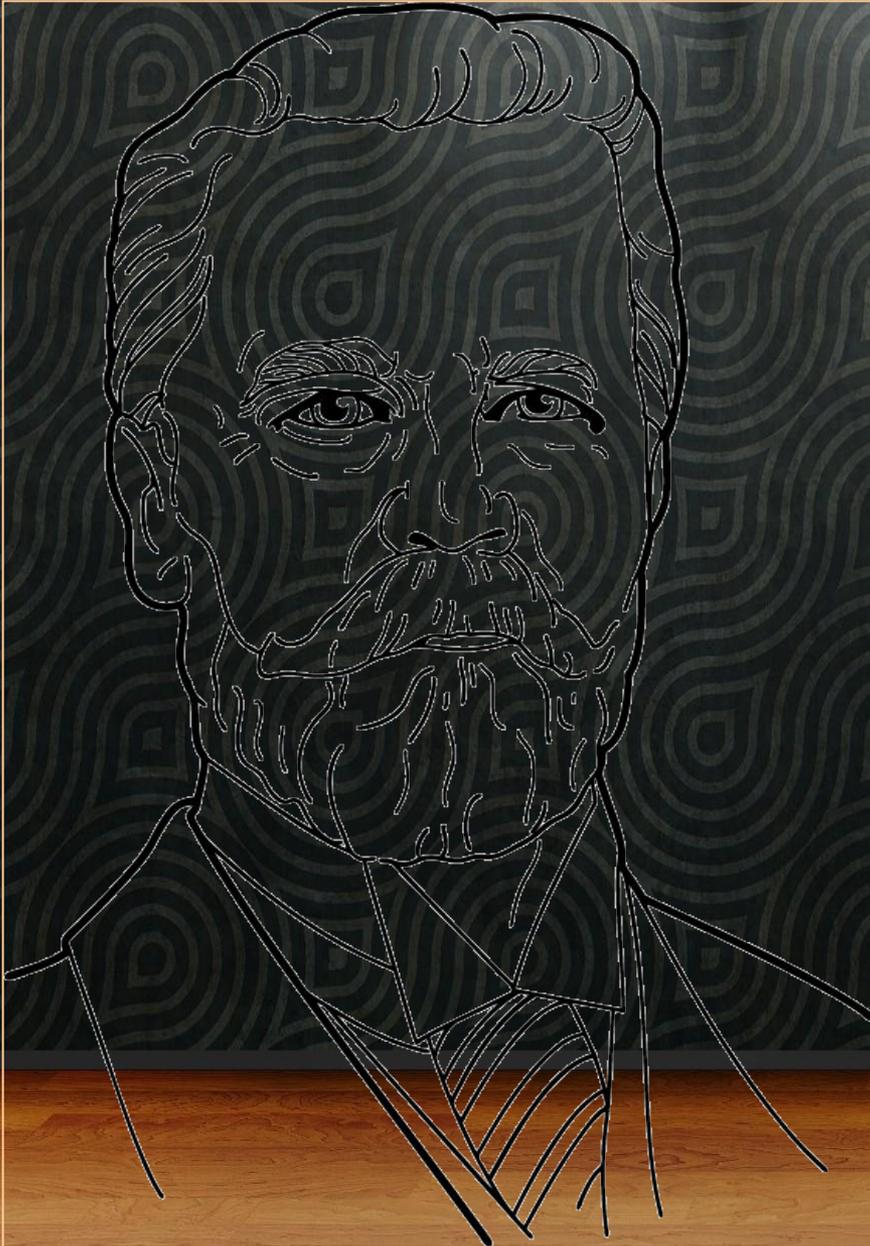
- *физические качества* (здоровье, сила, речь);
- *умственные качества* (способность понимать и изучать, умение оценивать, приспособление);
- *моральные качества* (энергичность, инициативность, ответственность, лояльность, тактичность, достоинство);
- *общее образование* (знание вопросов, относящихся 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).



Файоль разработал структуру этих знаний в виде административной теории менеджмента, включающей четко изложенные принципы и элементы.



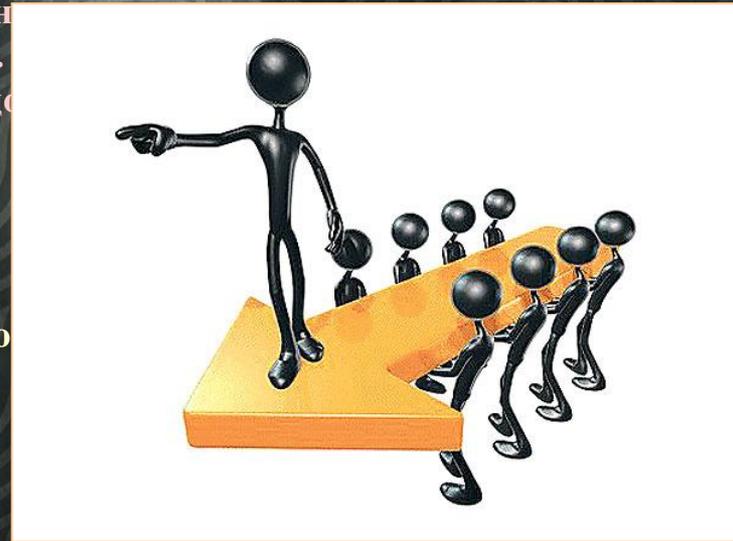
Принципы менеджмента



Принципы управления, по Файолю, - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Принципы не являются четко зафиксированными или абсолютными, соразмерность их использования определяется конкретной ситуацией.



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.

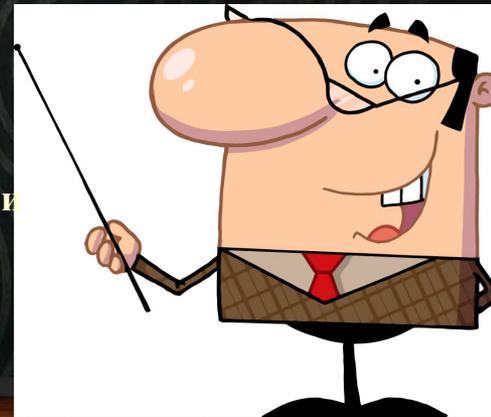


2. **Власть и ответственность.** По мнению Файоля, власть бывает официальной, которой менеджер обладает в силу занимаемой им должности, и личностной, которая является результатом его качеств как личности. Хороший менеджер соединяет официальную и личностную власть. Что же касается ответственности, то 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 или рассредоточения 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 снижение - централизация».



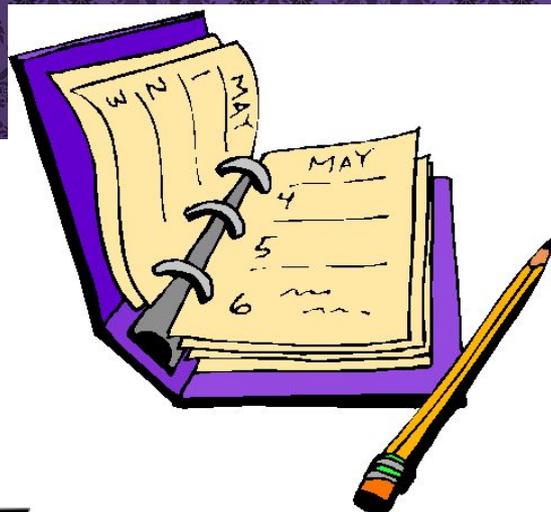
9. **Скалярная цепь.** Она представляла собой «цепь начальников» от самого высокого до самого низкого ранга. Иначе ее можно охарактеризовать как должностную структуру, которая представляет собой путь достижения власти и каналы передачи информации.
10. **Порядок.** В сравнении с изложенным в первоначальных 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.

Элементы менеджмента

Первым элементом Файоль называет **планирование**. Его он рассматривает как "взгляд вперед", предвидение, существенный элемент менеджмента. Любой план действий основывается на:

- 1) ресурсах,
- 2) методах работы в конкретной ситуации,
- 3) будущих тенденциях деятельности предприятия.



При разработке плана Файоль исходил из необходимости участия в нем руководителей всех отделов и всех уровней. Хороший план действий, по мнению Файоля, характеризуется такими чертами: единством, непрерывностью, гибкостью, точностью.

Организация - второй важный элемент менеджмента. Организовать предприятие для Файоля означало обеспечить его всем необходимым для функционирования: сырьем, оборудованием, капиталом, персоналом, зданиями и пр. Особое внимание он при этом уделял структуре организации. Файоль также разработал требования к отбору персонала, его оценке и подготовке.

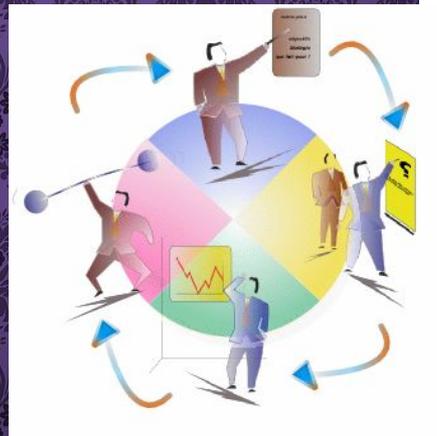


Организационную модель Файоля можно представить в виде "*пирамиды*", основанием которой был результат функционального (горизонтального) роста, т.е. увеличения количества персонала по выполнению производственных (функциональных) заданий. Вертикальная часть пирамиды - должностной рост - отражала необходимость увеличения количества руководителей для управления и координации нижестоящих уровней.

По Файолю, увеличение количества рабочих (функциональный рост) предполагает появление и нового руководителя (должностной рост).



Распоряжению вместе с координацией в системе элементов менеджмента Файоль отвел в своей книге немногим более 10%. Целью распоряжения является получение максимальной пользы от руководителей подразделения в интересах предприятия в целом.



Менеджер, от которого исходят распоряжения, обязан:

- 1) **Досконально знать персонал.** При этом, каким бы ни было иерархическое положение руководителя, он должен иметь не более 6-ти подчиненных.
- 2) **Устранять неспособных и некомпетентных.** Функционер, который в силу тех или иных причин неспособен выполнять возложенные на него обязанности, становится причиной нарушения единства и правильности функционирования организации.
- 3) **Хорошо знать условия, объединяющие предприятие и функционеров.** Руководитель как бы выполняет двоякую роль: защищает интересы предприятия перед функционерами, с одной стороны, и интересы функционеров перед собственником, с другой.
- 4) **Лично быть хорошим примером.**
- 5) **Проводить периодическую проверку организации и использовать в дальнейшей работе ее результаты.**
- 6) **Проводить совещания сотрудников.** Это дает возможность руководителю излагать программу действий; использовать идеи подчиненных для выработки эффективных решений.
- 7) **Не углубляться в детали.** Там, где участие руководителя в работе не обязательно, он должен доверить ее подчиненным.



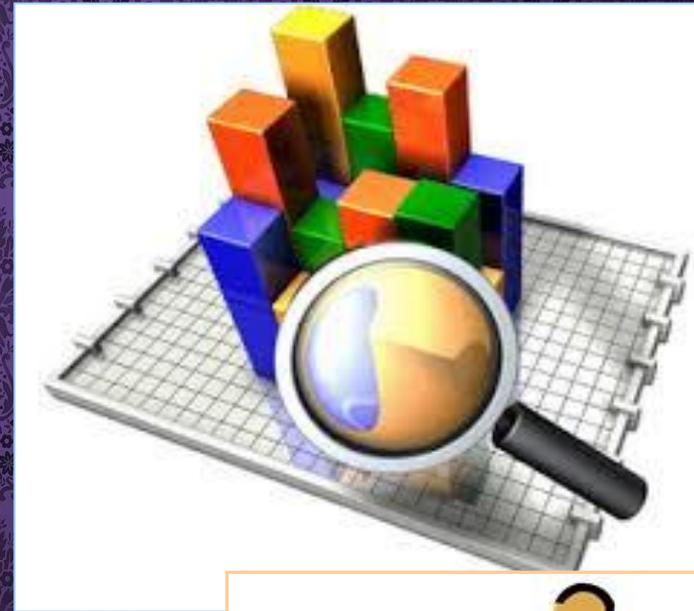
Координацию Файоль рассматривал как элемент менеджмента, обеспечивающий достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Одним из лучших способов поддержания персонала в рабочем состоянии и облегчения выполнения им своих обязанностей является проведение "совещаний начальников служб".



В результате таких совещаний каждое звено (подразделение, отдел и т.п.) уточняет, что ему следует делать; согласовываются действия между звеньями. В период между совещаниями координацию осуществляют служащие, которые, однако, не заменяют непосредственно руководителя и не снимают с него ответственности.



Целью контроля является проверка выполнения работы в соответствии с утвержденным планом, изданными приказами и установленными принципами. Выявление отклонений и ошибок необходимо для своевременного их устранения и недопущения в дальнейшем.



Контроль применяется к предметам, персоналиям, действиям и осуществляется во всех областях деятельности. Эффективность его зависит от быстроты реакции и от того, является ли он непредвзятым. Контроль связывает все названные выше элементы менеджмента: планирование, организацию, распоряжение, координацию и завершает по сути круговой процесс управленческой деятельности.

Период деятельности Файоля явился важным в истории учений менеджмента, поскольку именно с ним связана попытка построить цельную теорию как универсальный процесс, а само управление выделить в особый вид деятельности.



2.2. Унификация задач менеджмента

Идея универсальности, применимости принципов менеджмента к любому виду предпринимательства, которую развивал Файоль, нашла сторонников не только во Франции. В Англии она была горячо воспринята и распространена Л. Урвиком, в Америке - Дж. Д. Муни, А. К. Рейли.

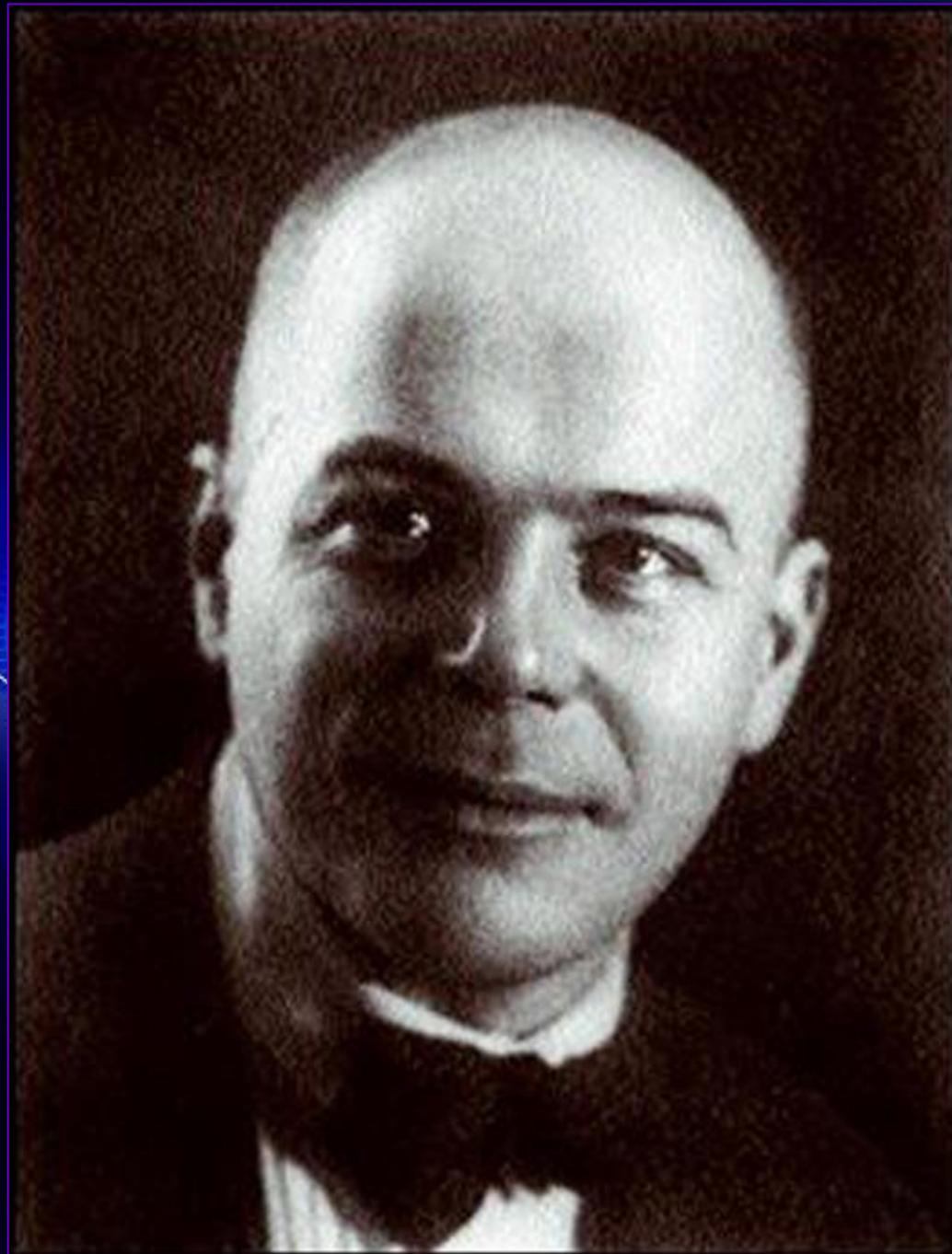
St-Takla.org



Большую часть своей жизни Линделл Урвик (1908 — 1975) работал в Оксфорде. Он был автором, соавтором, редактором ряда значительных книг. Его перу принадлежит и блестящая работа под названием "Элементы администрирования" (1943), которая представляла собой курс лекций, прочитанных в Политехническом колледже в Лондоне. Считая, что менеджмент находится где-то посередине между естественными и гуманитарными науками, Л. Урвик попытался в своей книге показать, что знаний, необходимых для исследований менеджмента, в действительности требуется намного больше, чем кажется на первый взгляд. С этой целью он систематически анализировал взгляды, концепции и принципы известных основоположников менеджмента - Тейлора, Фоллет, Файоля и др., придавая их подчас нереализованным идеям конкретные формы.

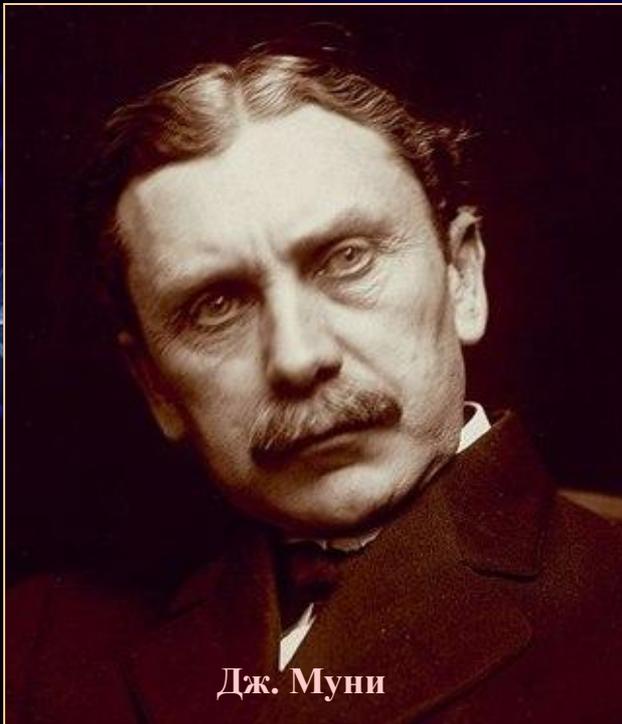
Урвик разработал способ сравнения и систематизации концепций менеджмента. Принцип исследования как исходный для всего административного управления непосредственно выражается и входит в него процессом прогнозирования, результатом которого становится планирование. В свою очередь, прогнозирование также может быть представлено принципом управления, входит в него процессом планирования, а результативное выражение находит в координации. Аналогично планирование как принцип может быть представлено в качестве процесса руководством, а в качестве результата контролем и т.д.

Этот метод систематизации концепций управления Урвика, известный в истории менеджмента как "*логические квадраты*", представляет собой неопровержимую аргументацию в пользу административной теории, попытку дополнить и развить предложенные Файолем общие принципы управления.

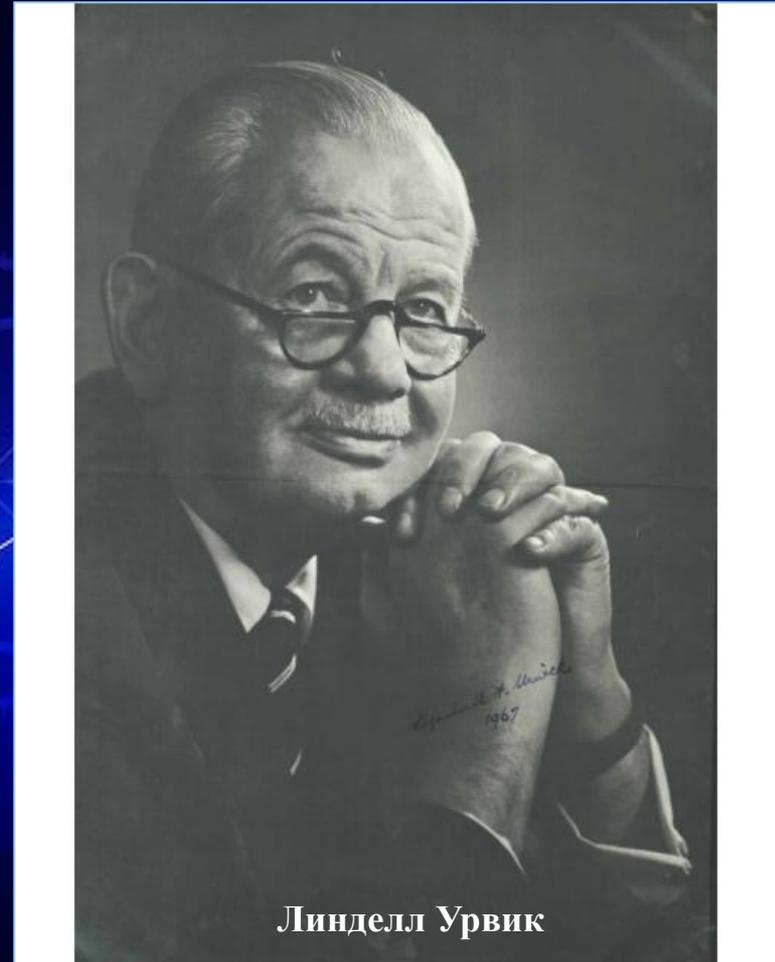


2.3. Цели организации и координация действий

Исходной позицией в трактовке этих проблем было утверждение Урвика о том что, до тех пор, пока люди не имеют целей, у них нет стремления к согласованию своих действий, как и попытки кем-либо их координировать. В этой связи Урвик выдвинул принцип общей цели, который требует, чтобы все элементы организационной структуры стремились к ее достижению.



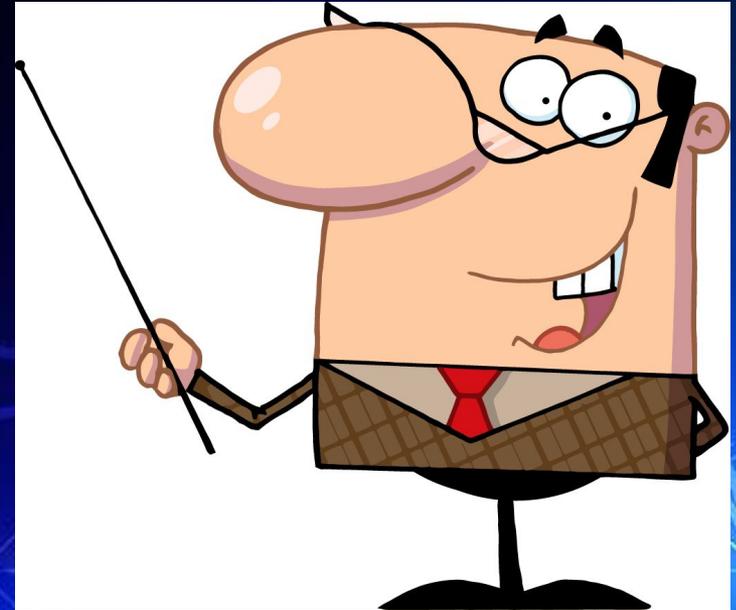
Дж. Муни



Линделл Урвик

Именно общая цель образует ту основу, которая позволяет координировать усилия различных подразделений организации. В свою очередь, предназначение организации определяет ее общую цель и структуру, выражая это предназначение. Конкретные цели структурных подразделений организации подчинены и направлены на достижение общей цели. Интересные исследования значений конкретных и общих целей в организации управления, а также их координации сделаны Д. Муни в книге "Прогрессивная экономика", написанной в соавторстве с А. Рейли и изданной в 1931 г.

Дж. Д. Муни (1892 - 1960) родился в Кливленде, штат Огайо. Он получил ученую степень в области бизнеса в Университете Нью-Йорка, а затем защитил диссертацию, получив ученую степень доктора технических наук.

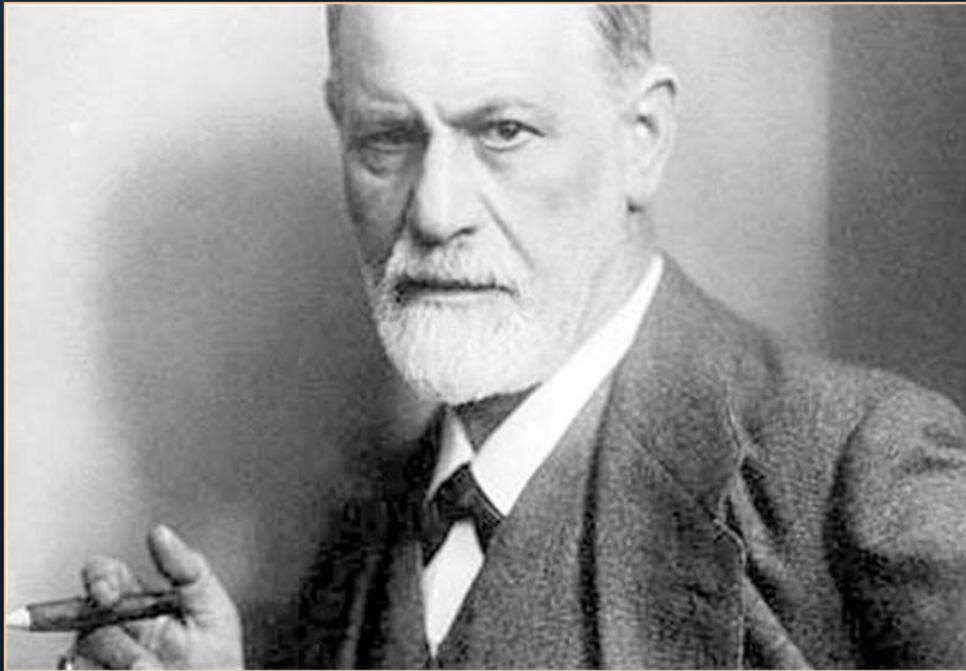


Исходя из того, что организация начинается там, где двое или больше людей объединяют усилия для достижения поставленной цели, первым принципом организации Муни называет координацию этих усилий. Поэтому обязанностью высшего руководства является обеспечение таких условий, когда предназначение организации осознается как можно большим числом ее членов.

Муни подчеркивает, что цель должна быть ясной, понятной и приемлемой для всех. Лишь при таких условиях менеджеры могут эффективно вести за собой сотрудников своей организации, возводя в норму достижение общей цели, на которой основываются индивидуальные действия каждого.

2.4. Учение Макса Вебера о бюрократии

Все представители административной школы подчеркивают огромный вклад, который внес в исследование принципов организации известный немецкий социолог Макс Вебер (1864 — 1920). Он разработал модель ("идеальный тип") административной организации, обозначенной им термином бюрократия.

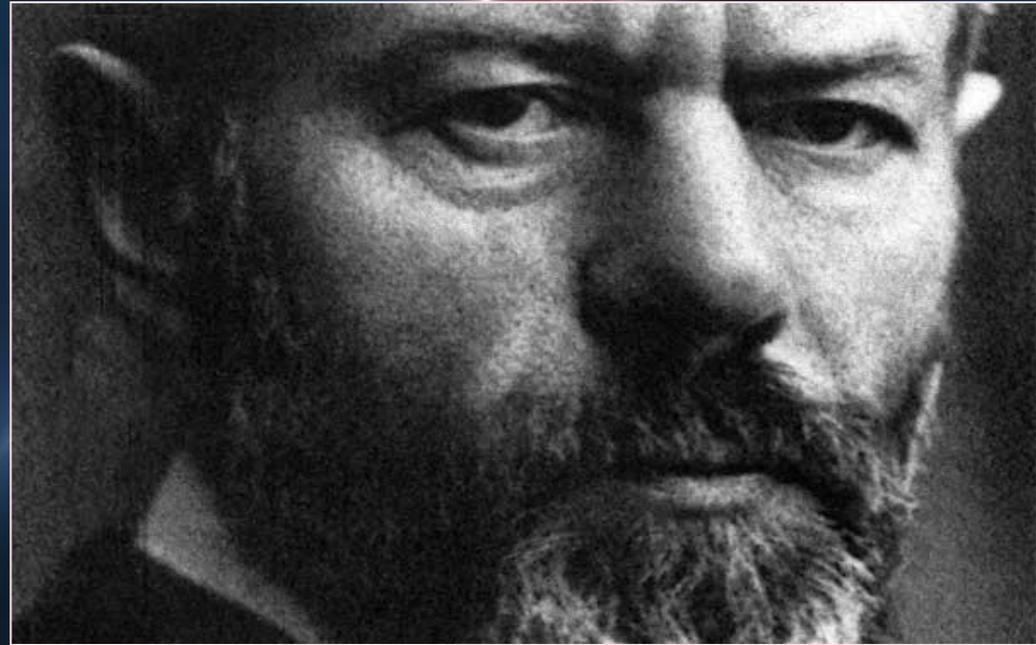


Вебер пришел к выводу о необходимости установления оптимального соотношения между организацией и менеджментом в крупном предприятии. Проблема, на его взгляд, заключалась в том, чтобы обеспечить системное функционирование организации. Достичь такого функционирования, считал Вебер, можно лишь через бюрократическую форму администрирования. *Следовательно, концептуализации бюрократии Вебером дает основания для того, чтобы назвать его "отцом теории организации".*

Разновидности власти

Согласно теории М. Вебера существуют три идеальных вида власти: рационально-правовой, традиционный и харизматический.

Рационально-правовой вид власти основывается на "законности", предоставленном праве отдельным лицам "давать команды". Подчинение сотрудников при этом виде власти (будь-то в бизнесе, государственных структурах, военных и иных учреждениях) происходит в соответствии с установленной должностью либо званием.

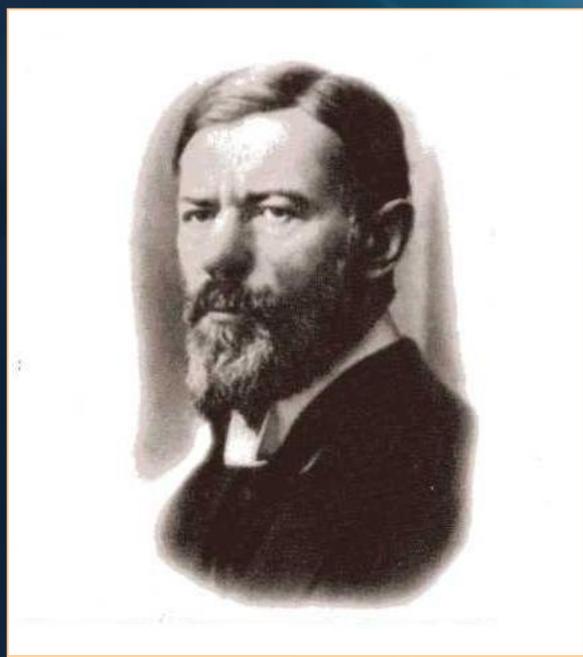


Традиционный вид власти основывается на обычаях и признании законности статуса тех, кто имеет власть в соответствии с этими обычаями. Здесь подчинение возникает в результате уважительного отношения к личности, занимающей традиционно установленный (принятый) уровень власти.

Харизматический вид власти основывается на исключительной одаренности личности. В случае харизматического вида власти (греч. *charisma* - милость, божественный дар) лидеру подчиняются в силу доверия и авторитета, основанных лишь на качествах его личности - мудрости, героизме, "святости".

Власть - обязательное условие существования организации. Без того или иного вида власти организация не может быть управляема на пути достижения ее цели. Без власти движение будет хаотичным.

В противоположность рационально-правовому, традиционный и харизматический виды власти менее соответствуют бюрократии. При первом виде власти руководители не избираются в результате конкуренции, и административное лицо будет действовать, соблюдая традиции прошлых лет. При втором, харизматическом виде, власть слишком эмоциональна и иррациональна, поскольку исключает использование правил и установленного порядка, зависит от "божественных" откровений личности. Все это, по мнению Вебера, ведет к отступлению от формальной структуры, что снижает эффективность администрирования.



Анализ трех идеальных видов власти привел Вебера к выводу, что наиболее эффективную основу для бюрократии создает рационально-правовой вид власти. Он:

- 1) обеспечивает условия для последовательности действий администрации;
- 2) "рационален", так как личность, которая занимает определенную административную должность, получила ее в результате конкуренции с другими претендентами;
- 3) означает, что руководитель использовал законные методы для достижения занимаемого уровня власти;
- 4) приводит к тому, что все уровни власти четко определены и соответствуют тем функциям, которые необходимы для достижения цели организации.

Элементы бюрократии

1. Разделение труда, согласно чему вся деятельность, необходимая для достижения стоящих перед организацией целей, расчленяется на элементарные, простейшие операции. Это создает условия для четкого определения ответственности каждого члена организации за эффективное выполнение своих обязанностей.
2. Иерархия власти, формирующая цепь команд, или должностной принцип. Согласно этому принципу каждый служащий в административной иерархии отвечает перед вышестоящим лицом не только за свои решения и действия, но и всех подчиненных ему лиц.
3. Система правил, регулирующая деятельность организации. Правила представляют собой стандарты и инструкции, обеспечивающие единообразие в осуществлении каждого задания, независимо от того, кто занят его выполнением, а также определяет ответственность индивидуальной деятельности.
4. Формалистическая безличность руководителя. Идеальный руководитель управляет организацией в соответствии с рациональными стандартами, исключая вмешательство личных соображений и эмоций.
5. Служба в бюрократической организации основывается на том, что все ее члены соответствуют технической квалификации занимаемой должности. Такое соответствие определяется посредством официальных экзаменов, а достигается в результате подготовки или образования.

