

# Административная школа менеджмента (А.Файоль, Л.Урвик, Д.Муни)

## Лекция 3

# План:

- Сущность и принципы «теории администрации»
- Последователи А.Файоля

- 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.

# Сущность и принципы «теории администрации»



- Анри Файоль (фр. Henri Fayol, 29 июля 1841 — 19 ноября 1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

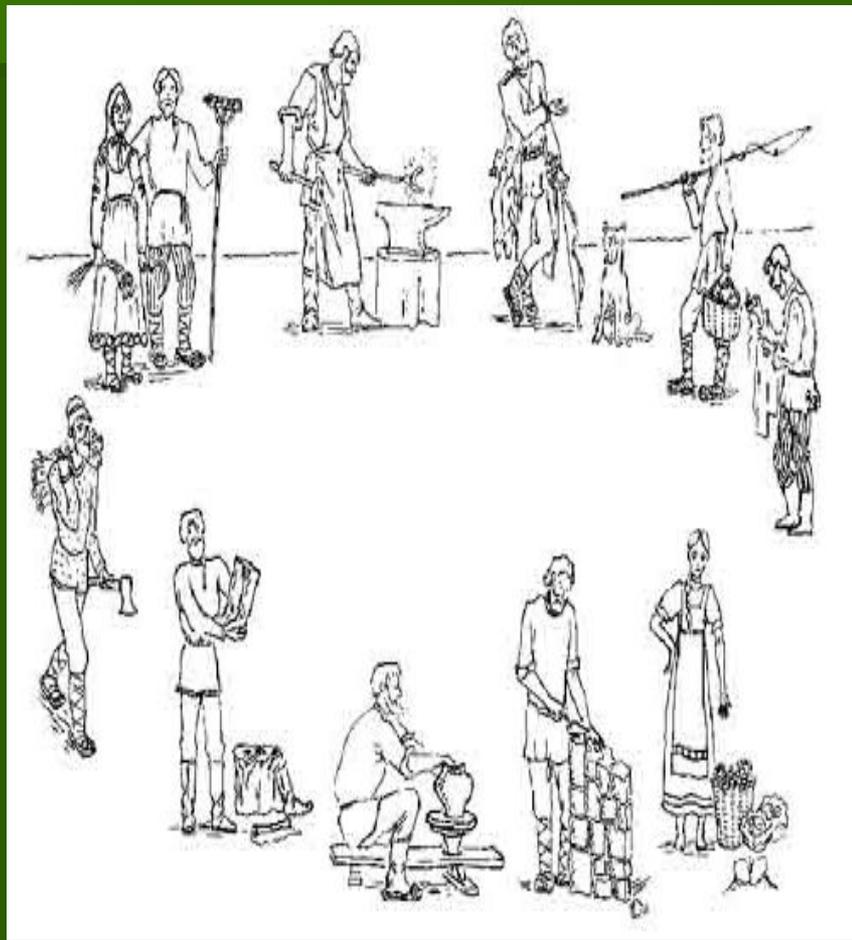
- Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» - в 1916 г.
- в 1916 был опубликован труд Файоля "Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль". Этот труд - основной вклад Файоля в науку об управлении.

- Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым организация достигнет успеха.



- **Принципы управления** – основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

# 14 принципов управления А. Файоля:



- 1.Разделение труда. Эта функция распространяется не только на исполнительские работы, но и управленческие.

- 2. Полномочия и ответственность. Полномочие это право отдавать приказы и т.д., сила, которая требует повиновения. Ответственность - это взятие на себя обязательства за выполнение чего-либо.





- 3. Дисциплина. Уважение к установленным в организации порядкам, послушание и повиновение.

- 4.Единоначалие.  
Работник должен  
получать приказы  
только от одного  
начальника.



- 5. Единство направления. Каждая группа должна преследовать единую цель и должна быть объединена единым планом.



- 6. Подчиненность личных интересов общим. Цели каждого отдельного работника не должны преобладать над целями всей организации.





- 7. Вознаграждение персонала. Чтобы получить отдачу от работников они должны получать справедливое вознаграждение за свой труд.



- 8. Централизация. В любой организации должен быть управленческий центр.

- 9. Скалярная цепь. Ряд лиц стоящих на руководящих должностях начиная от лица занимающего самое высокое положение и по цепочке вниз до низового звена (цепь подчинения)





- 10.Порядок. Означает, что должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем месте.



- 11.Справедливость. Сочетание доброты и правосудия.
- 12.Стабильность рабочего места для персонала.

- 13.Инициатива. Означает разработку проекта или плана и обеспечение его реализации.
- 14.Корпоративный дух. Традиции, согласие, имидж организации.



- 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.



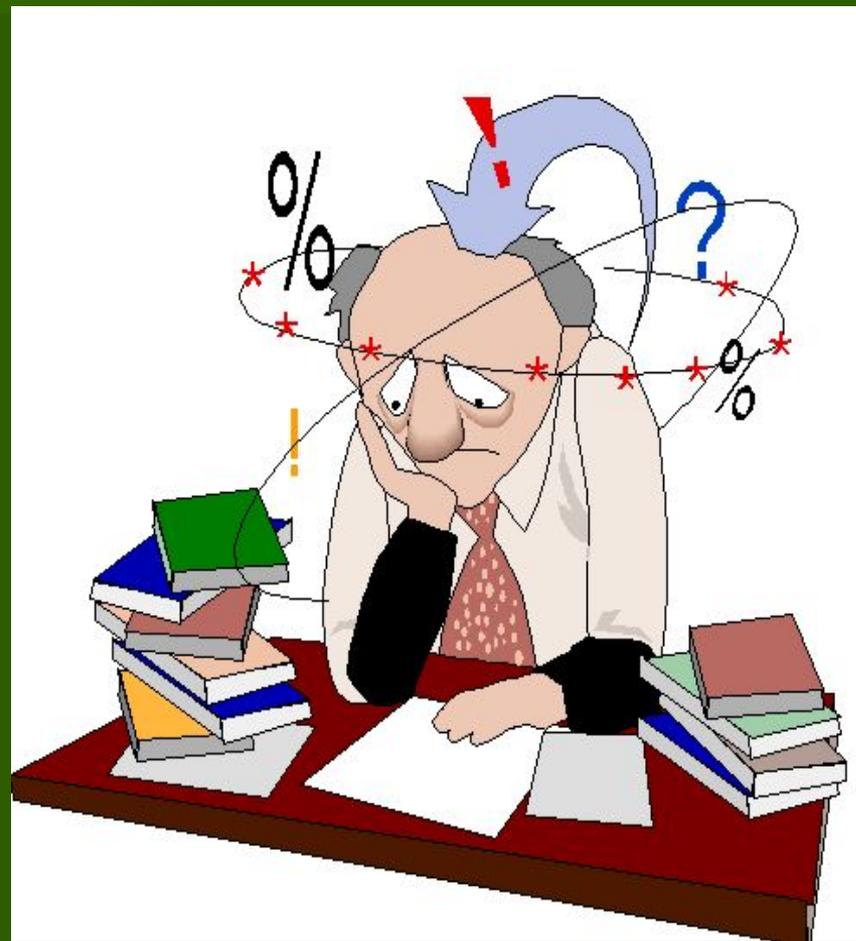
- Файоль указывал, что применение принципов должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

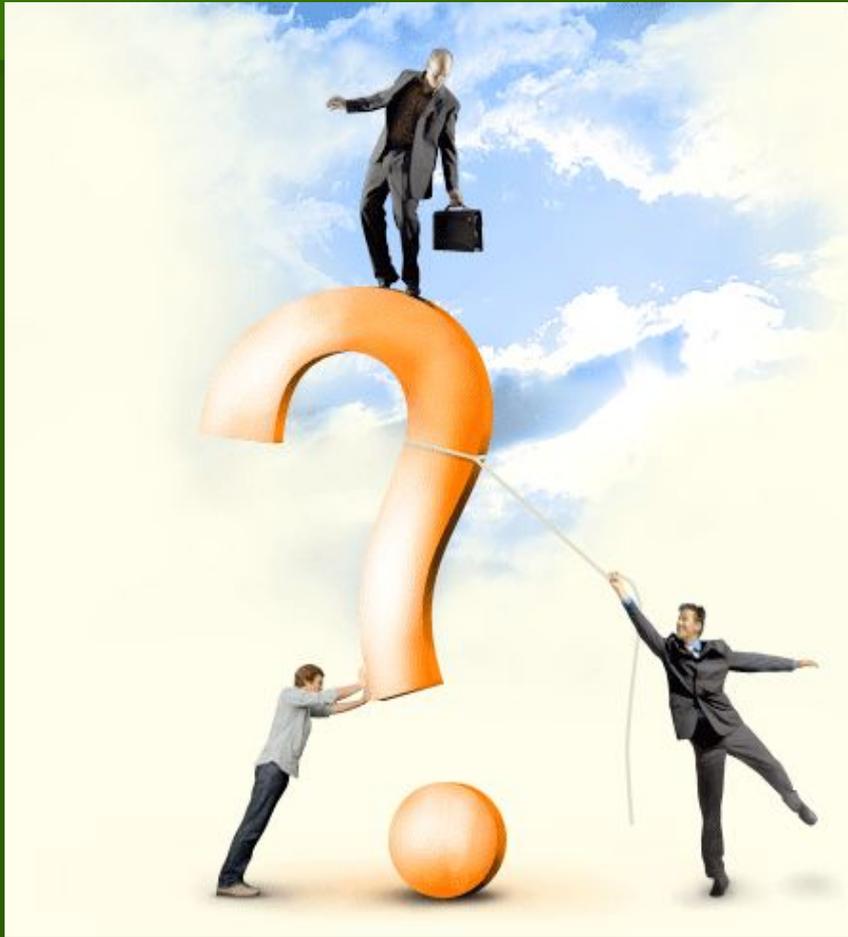
# Файоль выделил 6 групп операций:

- техническая и технологическая (производство, изготовление, переработка);
- коммерческая (закупка, продажа, обмен);
- финансовая (привлечение капиталов и эффективное управление ими);

- охранная (охрана собственности и физических лиц);
- учетная (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- административная (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль).

- Руководство перечисленными операциями Файоль называл общим управлением.
- Основное внимание он уделит административным операциям, содержание которых заключается в умении управлять персоналом.





- Файоль рекомендовал использовать санкции как основной метод управленческого воздействия.
- Технические, коммерческие, финансовые и другие операции интересуют Файоля только потому, что они являются объектом воздействия административной функции. Самостоятельно он их не рассматривает.



- У Файоля функция управления определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель.
- Напротив, принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это.

- Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия (организации), уровня в управленческой иерархии и т.п. Однако несмотря на это, она обязательно должна включать в себя пять функций. Для каждой функции Файоль сформулировал правила и технику их осуществления.

# Функции управления:

- 1. Предвидение (планирование) - один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации. Планирование выражается в разработке программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (например, пять, десять лет) и на текущий период (год, месяц, неделю, сутки).

# Для разработки программы действий необходимо знание:

- ресурсов предприятия (денежный капитал, недвижимость, оборудование, материалы и сырье, трудовые ресурсы. величина производственной мощности, конъюнктура рынка и т.д.);
- ведущих направлений развития предприятия;
- возможных изменений внешних условий, сроки наступления которых нельзя определить заранее.

Составление необходимой программы, по мнению Файоля, требует от руководящего персонала:

- искусства управлять людьми;
- известного нравственного мужества;
- большой активности;
- достаточной устойчивости;
- известной компетенции в производственной области;
- наличия достаточного опыта в делах.

- 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 обуславливает принятие координирующих решений.

# Функции управления:

- 2. 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 организация включает обеспечение предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса на предприятии.

# Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности:

- установление программы действий: определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;
- наблюдение за выполнением программы;
- осуществление руководства предприятием компетентным и энергичным руководителем;
- правильный подбор персонала административного аппарата;
- точное определение функций;

- согласование усилий для выполнения намеченной работы;
- ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
- поощрение ответственности и инициативы;
- справедливое вознаграждение за труд;
- предупреждение ошибок и недоразумений;

- подчинение личных интересов интересам предприятия;
- единство распорядительства;
- всеобщий контроль;
- борьба с злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т. д.

- Все указанные обязанности являются справедливыми и для настоящего времени.
- Построенный социальный организм требуется привести в действие. Эта задача выполняется с помощью функции распорядительства.

# Функции управления

- 3. Распорядительство - 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.

- Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы и выгоды из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом.



По Файолю, 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 предприятия 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.

# Функции управления

4. Координирование. Его главной целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве.



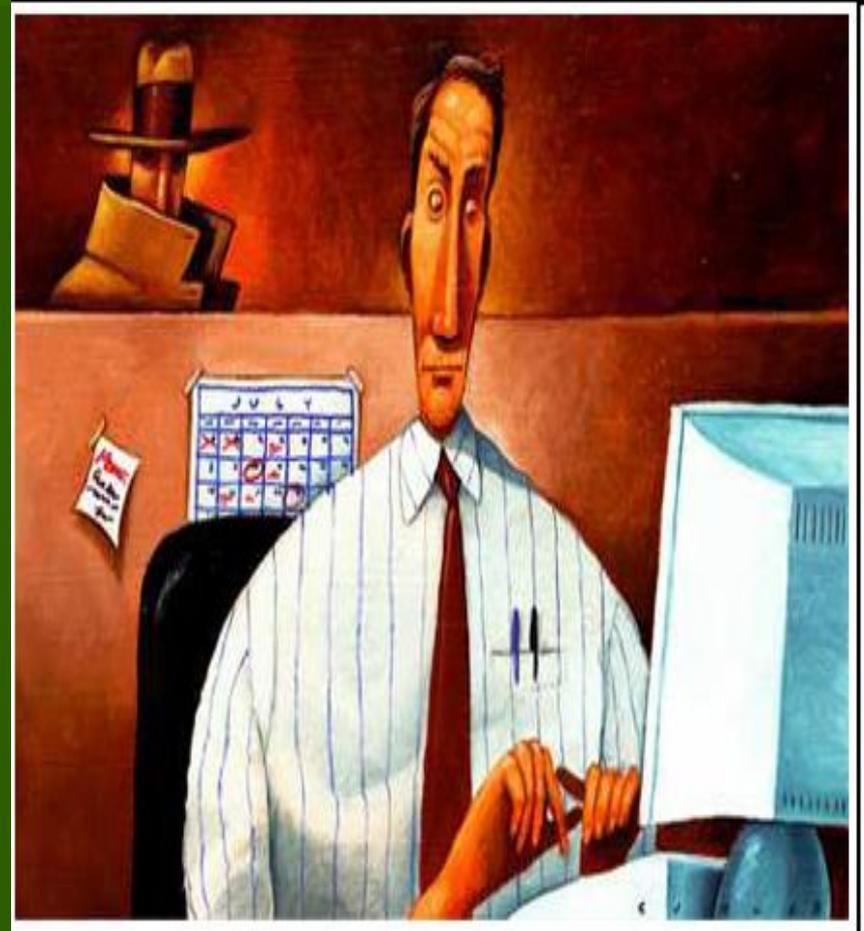
Эти связи носят самый разнообразный характер:

- 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.

# Функции управления

- 5. Контроль - наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой.



- Контроль должен осуществлять контролер, отвечающий следующим требованиям:  
компетентность, чувство долга, независимое положение в отношении к контролируруемому объекту, рассудительность и такт.



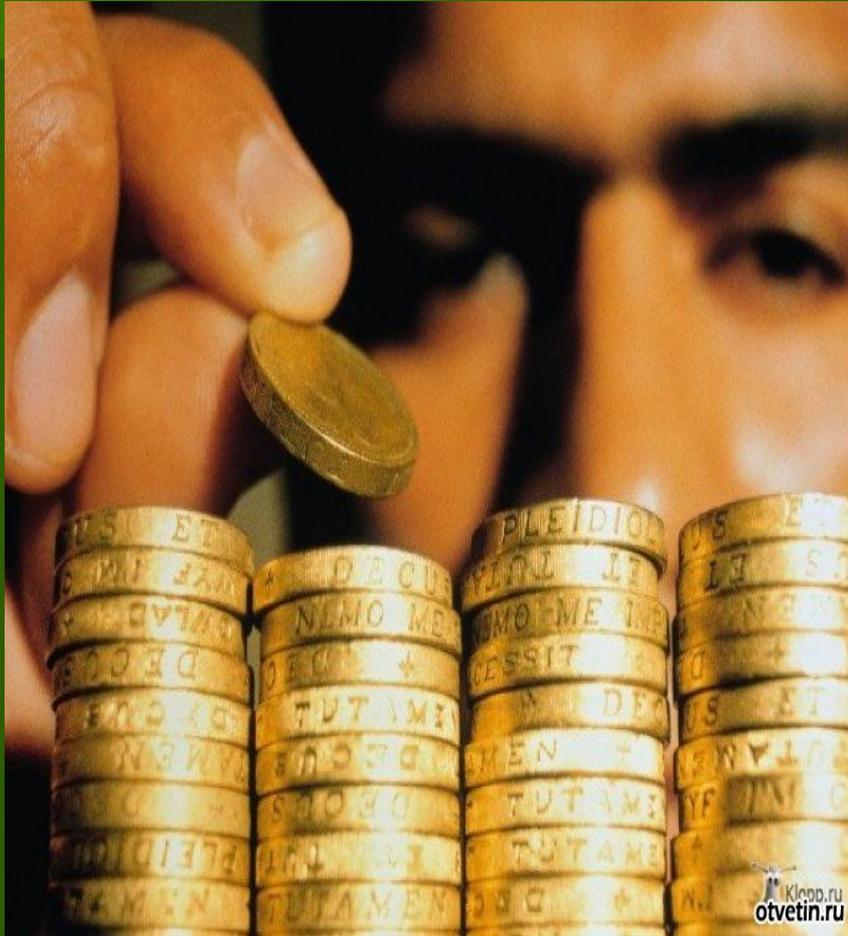
- Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

- Таким образом, главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления. Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления в менеджменте - структурного функционального подхода.

- Функциональным его нужно считать потому, что управленческие функции - несущий элемент всего каркаса управления, исходная клеточка организационной иерархии. Структурным же подход Файоля является потому, что функции определяют структуру организации, а не выступают неким довеском к ней.

- Файоль первым отказался от взгляда на управление как “исключительную привилегию” высшего руководства. Он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот. Функции - обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления.

- Именно Анри Файоль соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия, в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации.



- Файоля называют отцом современной теории менеджмента за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом.

## 2. Последователи А. Файоля

# Формальная логика Муни и Рейли

- Основная идея Муни и Рейли заключается в том, что эффективная организация — это система, построенная на строго формальных принципах. Только в таком случае она будет хорошо работать.

- Будучи опытными практиками и инженерами, они стремились сконструировать модель организации как конструируют машину, т. е. на основе логически связанных между собой и непротиворечивых принципов.

- Для формализации организационных принципов они воспользовались логическими законами, открытыми в 1929 г. немецким ученым Левисом Ф. Андерсоном.

- Согласно теории Андерсона, каждый принцип описывается через процесс и результат. В свою очередь, каждый процесс и результат тоже имеют свои собственные принцип, процесс и результат. С помощью такой логической системы Муни и Рейли преобразовали структуру управления организацией следующим образом.

# Логические законы Муни и Рейли

	принцип	процесс	результат
Принцип координации	Власть, или координация	Осуществление координации	Эффект координации
Скалярный процесс	лидерство	делегирование	Функциональная дефиниция
Функциональный результат	Законодательно установленный, определяющий все другое функционализм	Прикладной, или исполнительский функционализм	Интерпретативный, или оценочный функционализм

- Согласно подходу Муни и Рейли, первым и самым важным принципом организации выступает координация. Потенциально она содержит в себе все другие принципы.



- Если произвести логическую развертку принципа координации, то окажется, что он включает в себя скалярный процесс и функциональный результат.

- Функциональный результат выражает предписание каждому члену организации того или иного круга обязанностей, а значит, определяет место и функцию индивида в иерархической пирамиде.

- Основным в концепции Муни и Рейли выступает понятие «принцип». Этот термин употребляется в двух значениях — в дескриптивном и нормативном.

# Дескриптивное значение

- С одной стороны, принципы описывают самые характерные и распространенные черты современных организаций. Они как бы вбирают в себя лучшее из практического опыта успешных компаний.

# Нормативное значение

- Нормативная же часть заключается в том, что принципы, каждый в своей области, требуют определенных и строго увязанных между собой действий. Принцип координации как норматив обязывает согласовывать должностные функции не только по горизонтали, но и по вертикали.

# Лидерство и скалярный принцип

- Но для того чтобы координировать действия не двух-трех, а десятков и сотен людей, необходим центр, который регулирует и синхронизирует общие усилия. Иными словами, должен быть лидер, наделенный соответствующими полномочиями или властью.

- Для одноразовых операций, например, поднятия тяжести, подходит неформальный лидер, взявшийся руководить лишь на время. Для долговременных организаций необходим постоянный лидер, в котором бы подчиненные не сомневались.

- Личностные качества лидера здесь не так важны. Конечно, подчиненные не должны сомневаться в нем как в человеке, но главное — наличие права командовать и отдавать приказы. Законную силу им придает формальная структура власти, ее институциональный авторитет.

- Скалярный принцип описывает вертикальную координацию. Термин «скалярный» произошел от слова «скейл», что означает лестницу, движение по социальным ступенькам вверх, карьере. Скалярный принцип означает иерархическое построение организации, расположение уровней управления сверху вниз

- Лидерство как организационный принцип подразумевает власть и проявляется в делегировании полномочий. Некоторые свои полномочия начальник обязан передоверять помощникам. Если он этого не делает, то обрекает себя на выполнение чрезмерно широкого круга обязанностей, даже малозначительных, второстепенных.

- Оптимальное делегирование покоится на соблюдении меры. Излишнее делегирование чревато отказом от власти и ответственности, оно грозит размыть основу единоначалия. Лидер должен сосредотачиваться на решении только самых важных обязанностей, второстепенные он делегирует подчиненным.

- Другой стороной данного принципа выступает понятие «функциональная дефиниция». Оно предполагает, что должностные обязанности на каждой ступеньке управления определены настолько детально и конкретно, насколько это возможно. Главный критерий — пределы ответственности должностного лица.

- Функциональная дефиниция, или функциональный принцип утверждает: три и только три функции лежат в основании всех других организационных функций — детерминирующая, прикладная и интерпретативная. Их можно назвать иначе, соответственно планированием, выполнением и контролем. Когда эти функции увязаны между собой, они составляют базис принципа координации.

- Муни и Рейли убеждены, что принципы формальной организации универсальны, они применимы во всех сферах, в том числе и в промышленности. Их вклад в развитие менеджмента заключается в создании причинно-следственной модели организации. Язык Муни и Рейли, особенно в книге «Прогрессирующая индустрия», очень труден для понимания, требует немало напряжения и знаний. Однако все окупается систематичностью полученных знаний и точностью логических доказательств.

## 2. Последователи А.Файоля

- Линдал Урвик заинтересовался вопросами управления в период прохождения допризывной военной подготовки в колледже и затем попытался применить усвоенные им знания в принадлежавшей его семье производственной компании.

- Его интерес усилился благодаря боевому опыту, полученному в ходе Первой мировой войны (1914-1918). Один из эпизодов военной службы заставил его обратить внимание на работы Ф. Тейлора, чьи идеи он нашел чрезвычайно близкими своим собственным.

- В течение четырех десятилетий Л. Урвик неуклонно занимался внедрением в практику управления разумных принципов менеджмента, сопровождая эту деятельность попытками усовершенствования управленческих процессов.

- Эти усилия подкреплялись опытом его работы в разных должностях и дополнялись активным участием в английском институциональном “движении за совершенствование менеджмента” и в процессах развития высшего образования.

- Л. Урвик в 1922 г. взял на себя роль исследователя "организации и методов". Благодаря своим способностям к налаживанию сотрудничества с рабочими, деятельность которых в результате предлагаемых Л. Урвиком усовершенствований существенно изменялась, он добился значительных успехов в решении поставленных руководством фирмы-клиента задач.

- Руководство Rowntree разрешило Л. Урвику опубликовать в 1928 г. отчет о проделанной работе в виде отдельной книги, получившей название “Организация работы отдела быта”. Эта книга стала первым важным Л. Урвика вкладом в изучение организационных изменений и совершенствование методов труда (в том числе за счет внедрения нормативов на выполнение повторяющихся операций и интенсификации взаимодействий всех сотрудников компании).

- Сотрудничество Л. Урвика с Rowentree привело к новому, еще более значительным результатам, когда Сибом Роунтри попытался использовать его таланты для проведения в Великобритании экспериментов с исследовательскими ассоциациями производителей. Они представляли собой неформальные объединения не конкурирующих между собой компаний с целью доверительного обмена опытом и идеями на уровне высшего управленческого звена по вопросам текущей политики, маркетинговых программ, планов развития, финансового контроля и т.п.

- Первоначальная роль Л. Урвика заключалась в проведении бесед с руководителями всех уровней крупных промышленных компаний с целью оценки их реакций на новую идею и предложение о ее экспериментальной реализации.
- К середине 1926 г. Л. Урвик получил достаточное количество позитивных откликов, чтобы оправдать выделение принадлежавшим семье Роунтри Фондом социальных исследований начальных средств для открытия маленького лондонского офиса, в котором он работал над проведением задуманного эксперимента.

- К началу 1927 г. им были сформированы четыре группы, в состав которых входило от восьми до десяти фирм. Для обеспечения сопоставимости результатов эти фирмы в зависимости от своего размера были отнесены к одной из трех категорий: крупные (более 2000 работников), средние (от 500 до 2000 работников) и малые (менее 500 работников).

- В течение года количество групп удвоилось, одновременно возросло и число участвовавших в эксперименте компаний. При этом было решено использовать название: управленческая исследовательская группа (УИГ).

- В новом объединении неуклонно соблюдался фундаментальный принцип строгой конфиденциальности отношений партнеров; при этом широкой публике было лишь кратко сообщено о формировании УИГ, а руководители заинтересованных фирм смогли получить адрес лондонского офиса Л. Урвика.

- Затем был создан управляющий совет во главе с Сибомом Роунтри для координации политики и развития отношений. В то же время, каждая группа имела свой комитет планирования и осуществляла свои программы действий, включавшие обмены визитами между руководителями. К концу 1928 г. новая структура была в общих чертах сформирована, хотя и продолжала расширяться. Характер ее целей гарантировал вхождение в нее наиболее успешных компаний и фирм, что способствовало совершенствованию используемых в них методов управления.

- Положительное влияние участия компания в УИГ стало особенно заметно в 1930-1940-х гг., причем особенно в первой группе, в состав которой вошло примерно тридцать крупнейших в Великобритании промышленных концернов.

- В сентябре 1928 г. Л. Урвик принял предложение стать директором Международного института менеджмента в Женеве.
- В 1933 г. в связи с вызванными последствиями общемирового финансового кризиса закрытием женевского Международного института менеджмента, Л. Урвик возвратился в Англию, где начался новый этап его карьеры.

- К тому времени он уже приобрел широкую известность среди теоретиков и практиков менеджмента. Его первый успех реорганизации работы Rowntree & Company заложил основы его для будущей консультационной деятельности, тем более что Л. Урвику посчастливилось найти партнера, обладавшего еще более солидным опытом решения управленческих проблем. Этим человеком был Джон Опп, в течение десяти лет успешно работавший в машиностроительной отрасли.

- И Л. Урвик, и Дж. Опп хотели создать собственную фирму для консультирования по разнообразным аспектам менеджмента, при этом оба они имели общее видение перспектив ее развития и благодаря своим личным качествам удачно дополняли друг друга.

- Новое совместное предприятие, Urwick, Orr & Partners Limited, начало работу в сентябре 1934 г. и в последующие годы, несмотря на относительную новизну услуг, предлагавшихся им английской промышленности и торговле, добилось значительных успехов.

- В течение пяти лет штат консультантов фирмы вырос до тридцати человек. Все они имели значительный управленческий опыт и проходили организованный Л. Урвиком и Дж. Орром специальный курс подготовки. Фирма определяла свою деятельность как “предоставление консультационных услуг в сфере организации и управления”, что указывало на широту поставленных перед ней задач.

- В течение первых пяти лет были созданы специализированные группы для консультирования по проблемам делопроизводства и административного управления, по эффективному перераспределению полномочий, управлению сбытом и маркетингом, повышению производительности труда на производстве и улучшению финансового планирования и контроля.

- Одним из базовых принципов работы Urwick, Orr & Partners Ltd., было проведение периодических консультаций с представителями профсоюзов компании-клиента. Другой основной принцип подразумевал необходимость надлежащего обучения руководящего персонала заказчика новым методам организации производства и управления подчиненными с целью обеспечения в процессе решения поставленных задач сотрудничества администрации и рабочих.

- Л. Урвик активно выступал с докладами, лекциями и статьями, а также принимал участие в программах различных обществ и учреждений. Естественно, что содержание его лекций обычно корректировалась с учетом тематики деятельности принимающей организации.

- Начиная с середины 1950-х гг. сотрудничество Л. Урвика с различными организациями все более приобретало международный характер. Он регулярно получал приглашения выступить на конференциях национальных научных обществ и центров преподавания менеджмента в разных странах, причем во многих случаях тексты его докладов впоследствии издавались. При этом неизбежным оказалось снижение его научной активности в Англии.

- Международная деятельность Л. Урвика получила всеобщее признание и высокую оценку. Первой его наградой стала Золотая медаль Международного комитета по организационным наукам (1951 г.). Л. Урвик стал первым англичанином, избранным членом ученого совета учрежденной в 1958 г. Международной академии менеджмента, и впоследствии награжденным Памятной золотой медалью Гантта.

- Еще одна научная школа классического направления менеджмента разработана немецким ученым Максом Вебером (1864-1920гг.), она предполагала анализ компании как бюрократической организации.

- Управление, по Веберу, должно строиться на безличной, сугубо рациональной основе. Он определил эту форму как бюрократию. Такая концепция предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления.

- Бюрократические правила и процедуры являются собой стандартный способ взаимодействия: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться высокой эффективности деятельности, и не носила в подходе Вебера негативного смысла.

- В своей главной работе «Теория социально-экономической организации» Вебер сформулировал принципы построения «идеальной» организации. Бюрократические модели построения организации получили большое распространение в 30-40-е гг. XX века. В дальнейшем увлечение этим подходом («организация работает как машина») привело к усилению громоздкости управленческих структур и стало препятствовать гибкости и оперативности предпринимательской деятельности.