

## Становление административной теории управления

1. Предпосылки возникновения административной школы
2. Анри Файоль — основоположник административной школы
3. Концепция административной деятельности А. Файоля
4. 14 принципов управления А. Файоля
5. Развитие идей административной школы: последователи Файоля
6. Значение и ограничения классической школы управления

В первой четверти XX века произошло событие, кардинально изменившее представление о руководстве организациями: управление стали рассматривать как самостоятельную научную дисциплину. Первой к этой мысли пришла школа научного управления во главе с Фредериком Тейлором, которая сосредоточилась на повышении эффективности работы на уровне цеха и рабочего места. Однако управление организацией оказалось гораздо более сложным явлением, чем просто рационализация труда отдельных работников.

Нужен был иной взгляд. Необходимо было подняться над ежедневной рутинной производством и посмотреть на организацию как на единое целое. Именно эту нишу закрыла административная школа управления, расцвет которой пришёлся на период 1920–1950 годов. Вспомним атмосферу того времени: бурный рост промышленности, появление гигантских корпораций и острая потребность в методах, позволяющих управлять целыми предприятиями, а не только станками и конвейерами.

В рамках данной лекции мы рассмотрим, как развивалась эта школа управленческой мысли, кто был её ключевыми представителями и каково наследие идей административного управления для современного менеджмента. Административная

школа управления — это одно из основных направлений развития и изучения менеджмента, направленное на разработку универсальных принципов управления организацией.

### 1. Предпосылки возникновения административной школы

Административная школа управления не возникла на пустом месте. Это направление появилось на основе идей школы научного управления, предложенных Фредериком Тейлором. Вспомним, чем занимались представители школы научного управления. Они посвящали свои исследования главным образом тому, что называется управлением производством на уровне ниже управленческого — в цехах, на отдельных участках. Тейлор и его последователи (Фрэнк и Лилия Гилбрет, Генри Гант) хронометрировали движения рабочих, стандартизировали инструменты и ввели сдельную оплату труда, что позволило резко повысить производительность.

Основная заслуга этой школы состояла в том, что её представители впервые доказали: управление — это самостоятельная специальность. Организация в целом выигрывает, если планировать и контролировать проведение работ будут профессиональные управленцы, а не сами рабочие.

Однако подход Тейлора имел ограничения. Он практически не касался координации работы всей организации, стратегического планирования и построения эффективной структуры управления. Управление в рамках его системы напоминало штурманскую вахту на пароходе, где внимание сосредоточено на правильном вращении гребного винта, но не на прокладке общего курса.

Начало XX века ознаменовалось ростом размеров организаций и усложнением их структуры. Стало очевидно, что методов, пригодных для управления паровой машиной, недостаточно для управления пароходом. Возникла насущная

потребность в создании универсальных принципов управления. Нужны были единые принципы, правила и методы. Представители административной школы именно к этому и стремились. Они утверждали, что следование универсальным принципам — независимо от сферы деятельности — неизбежно приведёт организацию к успеху.

Таким образом, административная школа стала закономерным и необходимым этапом эволюции управленческой мысли, отражающим переход от управления конкретными операциями к системному управлению организацией в целом.

## **2. Анри Файоль — основоположник административной школы**

Французский горный инженер Анри Файоль (1841–1925) считается основоположником административной, или классической, школы управления и «отцом менеджмента». В отличие от Тейлора, который начинал карьеру простым рабочим и чей взгляд на управление был сфокусирован «снизу вверх», Файоль всю свою жизнь проработал на руководящих должностях, пройдя путь от инженера до главы крупной горнодобывающей компании.

Многие годы он возглавлял компанию «Каммаль», находившуюся на грани банкротства. Применяя на практике свои идеи, Файоль не только спас компанию, но и превратил её в одно из самых процветающих предприятий Франции. Именно этот практический опыт руководителя высшего звена и стал фундаментом его научных изысканий. Файоль первым предложил рассматривать собственно управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования и основал Французский центр административных исследований.

В своей фундаментальной работе «Общее и промышленное управление» (1916 год) он изложил систематизированный взгляд на управление организацией в целом.

## **3. Концепция административной деятельности А. Файоля**

Файоль создал логически стройную систематическую теорию менеджмента, в рамках которой сравнивал организацию с живым организмом, для которого существует ряд естественных процессов. Теория управления Файоля (в его терминологии — учение об администрировании) представляет собой совокупность правил, приёмов и принципов, имеющих целью облегчение управления предприятиями всех типов.

Важнейшая заслуга Файоля заключается в выделении шести групп операций, производимых на любом предприятии. Он утверждал, что независимо от сферы деятельности любая организация выполняет шесть видов деятельности: технические (производство) операции, коммерческие (покупка, продажа), финансовые, операции по охране, учётные (счётные) и административные — собственно управленческие.

Файоль впервые доказал, что администрирование (управление) — это отдельная, специфическая функция, не сводимая к производству, финансам или бухгалтерии. Именно на этих административных операциях он сосредоточил своё внимание.

Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления в менеджменте — структурно-функционального подхода. Он определил, что управленческая деятельность включает в себя пять обязательных общих функций, которые универсальны и одинаковы для всех предприятий.

Согласно его знаменитой формуле, управлять — значит:

«Предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Рассмотрим каждую из этих функций подробнее.

1. Предвидение (планирование). Это изучение будущего и установка программы действий, включающая целеполагание,

анализ текущего состояния организации, оценку внешних и внутренних факторов, анализ имеющихся ресурсов. Файоль подчёркивал, что предвидеть — значит заглядывать в будущее и разрабатывать программу действий. По сути, это предвосхищение и планирование.

2. Организация. Построение организма предприятия: создание материальной и социальной структуры организации, определение всех необходимых ресурсов для достижения цели и распределение задач между сотрудниками. Файоль доказал, что управленческие функции — это несущий элемент, база организационной структуры; именно функции определяют структуру, а не наоборот.

3. Распорядительство. Это приведение в действие персонала предприятия. Руководитель отдаёт распоряжения, инструктирует, мотивирует и направляет сотрудников на выполнение поставленных задач. Файоль считал, что распорядительство должно основываться на глубоком знании персонала и личном примере руководителя.

4. Координация. Необходимость связывать, объединять и согласовывать все действия и усилия, чтобы обеспечить их слаженность и единство. Это функция призвана синхронизировать работу всех звеньев организации.

5. Контроль. Наблюдение за тем, чтобы всё происходило согласно установленным правилам и отданным распоряжениям. Контроль позволяет вовремя выявлять ошибки и корректировать деятельность.

Введение процессного подхода к функциям управления стало бесценным вкладом Файоля в науку. Управление перестало восприниматься как набор разрозненных действий, превратившись в циклический, непрерывный процесс.

Важно отметить, что Файоль различал легитимную (формальную, должностную) и персональную (неформальную) власть. Первая вытекает из занимаемой должности, вторая — из

индивидуальных качеств руководителя. Хороший лидер, по Файолю, сочетает в себе и то, и другое.

#### **4. 14 принципов управления А. Файоля**

Пожалуй, самым известным наследием Файоля является его система из 14 принципов управления. Принципы управления Файоль рассматривал как самостоятельный результат науки администрирования и нормы организационного поведения, призванные поддерживать естественные процессы внутри организации.

Он извлёк эти принципы из своей богатой практической деятельности. Многие из них актуальны и сегодня. Приведём полный перечень принципов с их краткой характеристикой.

1. Разделение труда. Специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы. Цель — производить больше и лучше при тех же усилиях. Файоль считал специализацию одной из примет естественного порядка вещей.

2. Власть и ответственность. Полномочия — это право отдавать команды и требовать подчинения. Ответственность — это обязательство отчитываться за результаты. Где есть власть, там всегда есть и ответственность. Власть бывает формальной (должностной) и личной (идушей от индивидуальных качеств).

3. Дисциплина. Повиновение, усердие, уважение к установленным в организации правилам и соглашениям. Состояние дисциплины в организации всецело зависит от её руководителей.

4. \*Единство распорядительства (единоначалие). Служащий должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Файоль включал этот принцип в число фундаментальных.

5. Единство руководства (направления). Один руководитель и единая программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Все, кто занят одной деятельностью, должны иметь единую цель и единого главу.

6. Подчинение частных интересов общим. На предприятии интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации. Это одна из крупных трудностей управления — находить баланс между ними.

7. Вознаграждение персонала. Оплата за выполненную работу должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как работника, так и работодателя. Вознаграждение может быть как денежным, так и неденежным, но оно должно соответствовать приложенным усилиям.

8. Централизация и децентрализация. Вопрос о централизации или децентрализации — это вопрос меры. Задача состоит в нахождении степени централизации, наиболее благоприятной для данного предприятия. Слишком сильная централизация подавляет инициативу подчинённых, чрезмерная децентрализация — ведёт к потере контроля.

9. Иерархия (скалярная цепь). Ряд руководящих должностей, начиная с самых низких и кончая самыми высокими. Вертикальная цепочка власти от высшего руководителя до самого низового звена. Каждый сотрудник должен знать своего непосредственного начальника и иметь возможность связаться с любым вышестоящим руководителем в случае необходимости.

10. Порядок. Формула материального порядка: «определённое место для каждой вещи и каждая вещь на своём месте». Для социального порядка: «определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте».

11. Справедливость. Сочетание благожелательности и правосудия. Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно и справедливо.

12. Постоянство состава персонала. Текучесть кадров является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Организации нужны стабильные, опытные кадры. Хотя смены в составе неизбежны (возраст, болезни, отставки), борьба с высокой текучестью — важнейшая задача руководителя.

13. Инициатива. Возможность для сотрудников самостоятельно разрабатывать план и добиваться его успешной реализации. Поощрение инициативы даёт организации большую силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Единение персонала (сплочённость, или *esprit de corps*). «В единстве — сила». Гармония и взаимопонимание в коллективе — это огромная сила организации. Файоль призывал избегать разделяющих лозунгов и поощрять командный дух.

Файоль подчёркивал, что эти принципы не являются жёсткими и неизменными. Руководитель должен уметь гибко их применять, учитывая конкретные обстоятельства. Они касаются двух основных аспектов — структуры управления и отношений между людьми. Эти принципы затрагивают два основных аспекта — построение структуры организации и управление работниками.

## **5. Развитие идей административной школы: последователи Файоля**

Идеи Файоля получили развитие в работах других выдающихся учёных и практиков.

Немецкий социолог Макс Вебер дополнил административную школу концепцией рациональной бюрократии. Он разработал принципы построения идеальной, с его точки зрения, структуры организации: чёткое разделение труда на основе функциональной специализации, иерархичность уровней управления с вертикальной системой подчинения «снизу доверху», формальную обезличенность выполнения обязанностей, найм на работу в соответствии с квалификационными требованиями и систему правил и процедур, определяющих права и обязанности работников. Эти принципы, по мнению Вебера, позволяли добиться максимальной эффективности управления в крупных организациях.

Английский консультант по управлению Линдал Урвик внёс значительный вклад в систематизацию принципов управления. Он разработал **шесть** принципов построения формальной организации: соответствие людей структуре организации, создание специального и «генерального» штаба, обеспечение сопоставимости прав и ответственности, определение оптимального диапазона контроля (ограниченного количества подчинённых у одного руководителя), функциональная специализация и чёткая определённость задач и полномочий каждого сотрудника. Особое внимание Урвик уделял соотношению полномочий и ответственности.

Американский учёный Лютер Гьюлик продолжил систематизацию управленческих знаний. Он конкретизировал семь функций менеджера, известных под аббревиатурой **POSDCORB** (Planning — планирование, Organizing — организация, Staffing — подбор персонала, Directing — распорядительство, Co-ordinating — координация, Reporting — отчётность, Budgeting — бюджетирование). Эти функции до сих пор используются в качестве базовой основы управления. Гьюлик предложил также продолжить развитие принципов построения формальной организации.

К другим значимым представителям классической школы относятся Джеймс Д. Муни, Ральф Дэвис и Алан Рейли, каждый из которых внёс свой вклад в разработку универсальных принципов управления и построения эффективной структуры организации.

## **6. Значение и ограничения классической школы управления**

Подводя итог, подчеркнём, что классическая школа управления стала мощным рывком в развитии менеджмента. Благодаря работам Файоля и его последователей управление окончательно оформилось как самостоятельная наука. Были

сформулированы принципы построения формальных организаций, описаны функции менеджмента и доказана необходимость плановой работы.

Однако представители классической школы подвергались и обоснованной критике. Во-первых, они рассматривали организацию как замкнутую (закрытую) систему, слабо связанную с внешней средой. Они ориентировались на внутреннюю рациональность и часто игнорировали влияние внешних факторов: рынка, конкуренции, социальных изменений.

Наконец, главный недостаток классической школы заключался в том, что её представители недооценивали человеческий фактор. Они рассматривали работника как винтик в машине администрирования, исходя из модели так называемого **«Homo economicus»** (человека экономического), для которого стимулом к труду служит только материальное вознаграждение. В целом для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. Именно эта недооценка человеческого фактора привела к возникновению в 1930-х годах школы человеческих отношений, которая перенесла центр тяжести в управлении с выполнения производственных задач на регулирование отношений между людьми.

Административная школа управления, возникшая на волне успехов научного менеджмента Тейлора, стала логическим продолжением и следующим шагом развития управленческой мысли. Её приверженцы перешли от решения операционных задач на рабочем месте к осмыслению организации как единого целого и созданию универсальных принципов управления, применимых к любой сфере деятельности.

Её главными достижениями стали:

- рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, распорядительства, координации и контроля;

- формулирование 14 принципов управления, актуальных и сегодня: разделение труда, единство распорядительства, иерархия, корпоративный дух и др.;

- обоснование необходимости системного подхода к управлению организацией в целом, доказательство, что эффективность менеджмента обеспечивается соблюдением основных принципов управления, и признание менеджмента особым видом управленческого труда.

Классическая школа заложила тот фундамент, на котором базируется современная теория и практика менеджмента. И хотя впоследствии были разработаны подходы, учитывающие психологические аспекты и влияние внешней среды, первичные принципы административного управления — планирование, организация, контроль и координация — остаются краеугольными камнями любой организации.

Стоит вспомнить имена корифеев этой школы — Анри Файоля, Линдала Урвика, Макса Вебера, Лютера Гьюлика. Их работы не утратили своего значения и по сей день служат надёжной основой для построения и совершенствования систем управления в самых разных сферах предпринимательской деятельности.

#### Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Каковы основные предпосылки возникновения административной школы управления? В чём отличие её задач от задач школы научного управления?

2. Какие пять функций управления выделил Анри Файоль? Раскройте содержание каждой из них.

3. Назовите и кратко охарактеризуйте любые 5 из 14 принципов управления по Файолю.

4. В чём заключается основная заслуга Анри Файоля в развитии управленческой науки?

5. Какие идеи в развитие административной школы внесли Макс Вебер и Линдал Урвик?

6. В чём заключается ограниченность классической школы управления? Почему возникла школа человеческих отношений?

7. Сравните два подхода: школу научного управления и административную школу. В чём их преемственность и различия?