

ТЕМА **3**
АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА
УПРАВЛЕНИЯ

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА

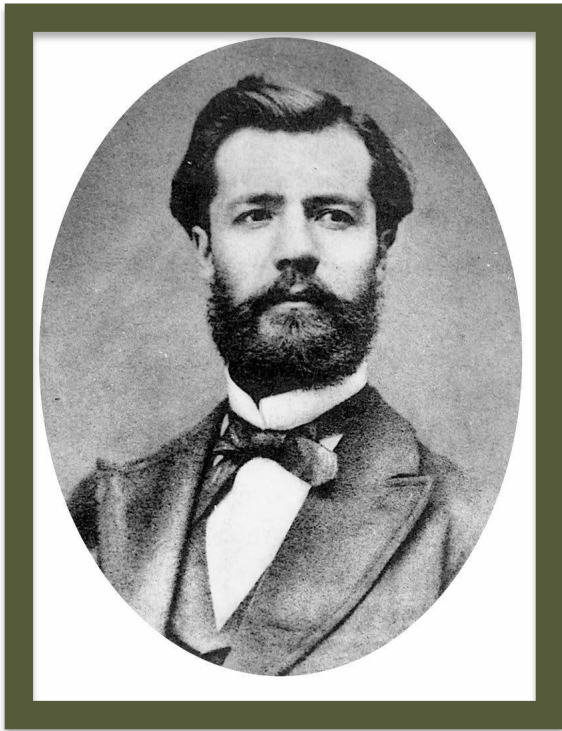
годы популярности
1920-1930-е

ДОСТИЖЕНИЯ:

- **1. Развитие принципов управления.**
- **2. Описание функций управления.**
- **3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.**

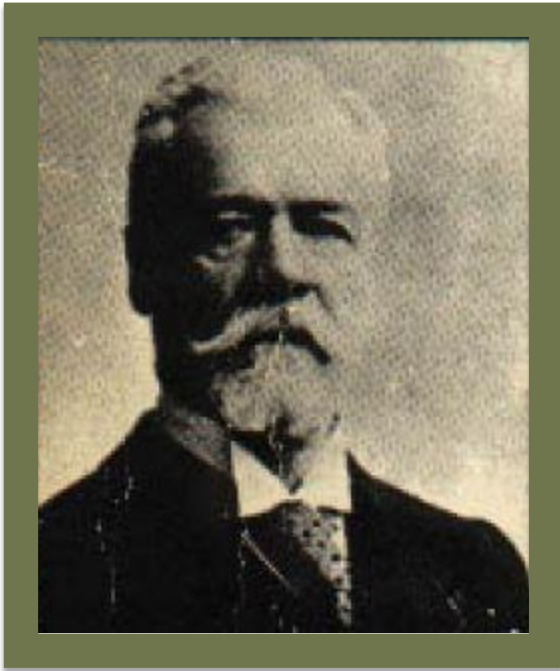
АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА
УПРАВЛЕНИЯ. АНРИ ФАЙОЛЬ

Этапы жизни и деятельности Анри Файоля



| | |
|------------------|---|
| 1841 | Год рождения |
| 1847 | Семья Файоля возвращается из Турции во Францию |
| 1860 | Оканчивает Горную школу Сент-Этьена. Устраивается на работу в горнодобывающую компанию «Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville» |
| 1888-1918 | Занимает пост руководителя компании «Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville |
| 1916 | Публикует работу «Общее и промышленное управление» |
| 1925 | Год смерти |

Вклад Анри Файоля в науку



Обобщая свои многолетние наблюдения, А. Файоль создал «теорию администрации» и достиг известности благодаря своим идеям.

В **1916** году был опубликован труд А.Файоля «Общее и промышленное управление».

Этот труд – основной вклад А. Файоля в науку об управлении.

Группы операций управленческой деятельности, присущие всем предприятиям

- **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, распорядительство, координирование и контроль)**

Теория администрирования А. Файоля

1 часть теории администрирования

Связана с пониманием функций управления.

Функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца.

Она отвечает на вопрос, *ЧТО* делает руководитель.



2 часть теории администрирования

Связана с пониманием принципов управления.

Принцип отвечает на вопрос, *КАК* руководитель делает это.



Функции управления

- ❑ Предвидение
- ❑ Организация
- ❑ Распорядительство
- ❑ Координирование
- ❑ Контроль



14 принципов управления

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления (дирекции)
6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Складная цепь (иерархия)
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность рабочего места для персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Принципы управления. Разделение труда

Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же затратах усилий. Разделение труда непосредственно связано со специализацией.

Этот принцип, может быть, применим как для сферы производственного, так и управленческого труда.



Принципы управления. Полномочия и ответственность

Полномочия

это право распоряжаться ресурсами предприятия (организации), а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий.

Полномочия являются инструментом власти.

Ответственность

представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.



Принципы управления. Дисциплина

Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

А. Файоль указывал на то, что дисциплина такова, каков руководитель.



Принципы управления. Единоначалие

Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя.

Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.



Принципы управления. Единство направления (дирекции)

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя.

При наличии нескольких групп для координации их деятельности необходим единый план, утвержденный вышестоящим руководством.

А.Файоль подчеркивал: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».



Принципы управления. Подчиненность личных интересов общим

Интересы одного работника или группы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия и не должны превалировать над ними.

В случае возникновения противоречий в интересах -- задачей руководителя является их примирение.



Принципы управления. Вознаграждение персонала

Вознаграждение

**персонала - цена
оказываемых услуг.**

**Работники должны
получать справедливую
зарплату за свой труд.**

**Это в одинаковой степени
относится и к рабочим, и
к управляющим.**



Принципы управления. Централизация

На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности.

Небольшие предприятия имеют высокую степень, централизации, крупные -- меньшую. Выбор правильного соотношения между централизацией и децентрализацией позволяет достичь наилучших результатов.



Принципы управления. Скалярная цепь (иерархия)

Скалярная цепь -- это ряд руководящих работников, находящихся на разных уровнях иерархии (от высших руководителей до руководителей низового звена).

Скалярная цепь определяет подчинение работников.

Иерархическая система управления является необходимой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенствовать.

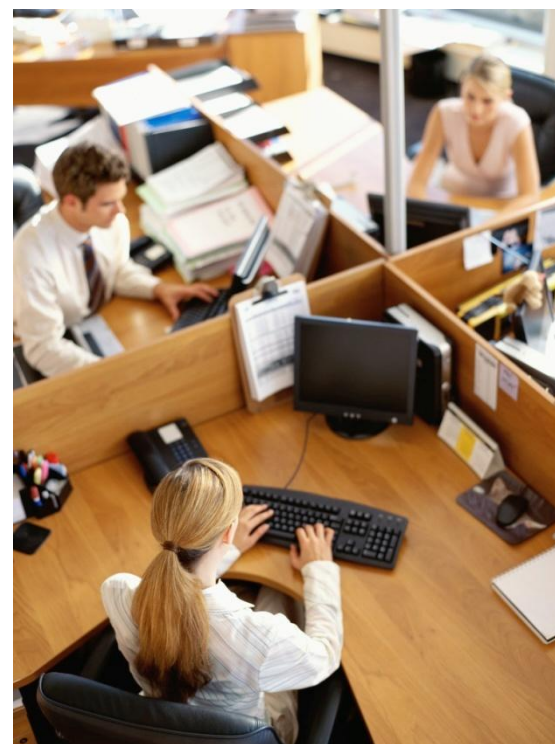


Принципы управления. Порядок

Файоль подразделял порядок на
«материальный» и «социальный».

Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности.

Коротко этот принцип можно сформулировать так: «место -- для всего и все на своем месте».



Принципы управления. Стабильность рабочего места для персонала

Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место.

Высокая текучесть кадров характеризует плохую работу управленческого персонала, снижает эффективность работы предприятия.

Данный принцип говорит о том, что работнику необходимо определенное время для овладения требуемыми навыками на должном профессиональном уровне.

В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.



Принципы управления. Инициатива

Проявление предприимчивости и инициативы не только руководителями, но и всеми работниками предприятия. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступиться личным тщеславием».



Принципы управления. Корпоративный дух

Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия.

А. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Напротив, считал Файоль, руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.



Основные качества руководителя

- ❑ здоровье и физические качества
- ❑ ум и интеллектуальные способности
- ❑ моральные качества (сдержанность, воля, настойчивость, решительность в принятии ответственных решений, чувство долга и т.д.)
- ❑ хорошее общее образование
- ❑ способность управлять людьми (предвидение, умение разработать план действий, организаторские способности, умение воздействовать на людей для выполнения поставленных целей, искусство общения, коммуникабельность, умение контролировать действия подчиненных)
- ❑ знание всех наиболее важных функций и направлений деятельности предприятия
- ❑ подлинная компетентность в деятельности конкретного предприятия

Советы Файоля молодым менеджерам (А.Файоль. «Общее промышленное управление»)

1. дополняйте свои технические знания «умением распоряжаться, предвидеть, организовывать и контролировать». «Вас будут судить не по вашим знаниям, а по вашим действиям»
2. получайте «необходимые ценные дополнения к вашему образованию» общением с руководителями
3. при общении с рабочими тщательно взвешивайте свои слова и не делайте незаслуженных замечаний. Всесторонне изучайте поведение, характер, сноровку и даже личную жизнь рабочих
4. при благоприятных отношениях с руководителями не злоупотребляйте их доверием
5. при оценке окружающих вас людей соблюдайте должную сдержанность и меру, не допускайте необоснованной и недоброжелательной критики
6. постоянно пополняйте свои знания и не отставайте от достижений современного общества

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА
МАКС ВЕБЕР

Биография



Макс Вебер родился в 21 апреля 1864 году в г. Эрфурте в семье юриста.

Он получил воспитание, которое характеризовалось семейным богатством, политическим либерализмом и протестантским духом. Учился в Гейдельбергском, Геттингенском и Берлинском университетах.

ведет активную научно-исследовательскую и публицистическую деятельность. Однако его преподавательская и исследовательская работа была прервана болезнью, сопровождавшейся в 1897 году нервно-психическим расстройством. Невзирая на это, его академическая продуктивность продолжала оставаться огромной. С 1907 года, получив наследство, полностью посвящает себя науке.

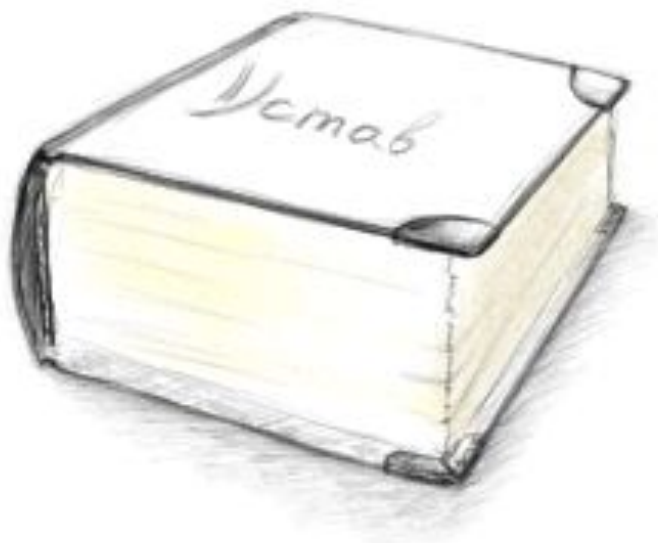
В течение ряда лет активно сотрудничает с Немецкой ассоциацией социологов, занимая там весьма заметные позиции. С началом Первой мировой войны поступает на государственную службу (к чему он всегда относился с большим уважением). Скончался в 1920 г. в Мюнхене.

Три чистых типа законной власти (легитимности)



- 1. Рациональные основания** – в основе лежит легитимность моделей или нормативных правил и прав тех, кто пришел к власти в их системе отдавать приказы (законная власть).
- 2. Традиционалистские основания** – в основе лежит вера в незыблемость традиции и законность статуса власть предержащих (традиционная власть).
- 3. Харизматические основания** – в основе лежит почтительное отношение к необычайной праведности, героизму или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям и распоряжениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть).

Отношение к руководству



Должен быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.

Закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения; в рамках именно такого закона администрация отстаивает интересы организации.

Член организации, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

Член организации должен подчиняться ее законам только как член организации.

- з. Подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста.

8 принципов структурирования властных систем

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.
2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должны обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.
3. Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.
4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.
5. Ресурсы организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.
6. Держатель офиса не может обращать этот офис в свою собственность.
7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.
8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Признаки служащих

1. Они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей.
2. Они образуют ясно выраженную иерархию должностей.
3. Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.
4. Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе.
5. Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации. Они назначаются, а не выбираются.
6. Должность получает фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя, по большей части, право на получение каких-то субсидий. Шкала окладов примерно соответствует уровням иерархии, однако в известных случаях при этом могут приниматься во внимание мера ответственности и социальный статус должностного лица.
7. Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица.
8. Возможность карьеры. Система "продвижения", определяемого старшинством или уровнем достижений, или и тем и другим. Вопросы о продвижении должностных лиц решаются начальством.
9. Служащий работает в организации, не являясь владельцем организационных средств, и должность, которую он занимает, не является его собственностью.