# Содержание

Введение

1. Структура классической школы

2. Принципы управления Анри Файоля

3. Формальная логика Муни и Рейли

4. Лидерство и скалярный принцип

5. Дальнейшее развитие классической теории в Англии

6. Синтетический подход Урвика и Гьюлика

7. Методология классической школы

8. Основы «классической» парадигмы организации

Заключение

Список литературы

# Введение

Классическая или администра­тивная школа в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 гг. Родоначальником этой школы считается Анри Файоль, французский горный инже­нер, выдающийся менеджер-практик, один из основопо­ложников теории управления.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной орга­низации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители клас­сической школы занялись разработкой подходов к совершен­ствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универ­сальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классиче­скую школу называют административной.

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

# Структура классической школы

Сторонники «научного менеджмента» — не единственные представители классического периода в развитии мирового менеджмента. Как уже отмечалось, «научный менеджмент» — лишь одно (правда, цент­ральное) направление в более широком научном обра­зовании, так называемой «классической» школе социо­логии управления. Кроме американских инженеров, составивших основу «научного менеджмента», — Ф.Тей­лора, Г.Гантта, А.Хелси, Ф.Джилбретта, Х.Хэтвейя, С.Томпсона, Г.Эмерсона, — к «классической» школе причисляют также английских, французских и немец­ких ученых. Среди них выделяются такие фигуры, как Л.Гьюлик, А.Файоль, М.Вебер, Л.Урвик, Дж.Муни, А.Рейли, Э.Бреч, Л.Аллен, М.Фоллетти Р.Шелтон.

Таким образом, «научный менеджмент» как преиму­щественно американское явление правильнее назы­вать направлением, а не школой, закрепив термин за всей «классической» школой, где были сильны также европейские традиции.

Основными подходами, составившими теоретико-методологический и научно-методический фундамент данной школы, выступают принципы научной органи­зации труда Тейлора, социологическая теория бюрок­ратической организации Вебера, административная система Файоля и «синтетическая» концепция управ­ления Гьюлика, Муни, Рейли и Урвика. Все они объеди­няются в единую школу скорее хронологически и тематически, чем организационно. И речи быть не может о каком-то научном сообществе или группе единомыш­ленников, своего рода «незримом колледже». Ни Тей­лор, ни Вебер не опирались непосредственно на идеи друг друга, хотя Вебер в своей работе «Экономика и общество» ссылается на систему Тейлора. В то же вре­мя «синтетический» подход возник как теоретическое обобщение всех предшествующих концепций менедж­мента. Известно также, что Файоль признавал заслуги Вебера в развитии организационной теории. Но каж­дый из них шел самостоятельным путем.

Теорию управления в «классической» школе раз­рабатывали не только чистые теоретики, например М.Вебер, но и практикующие менеджеры. В США прак­тических вкладчиков в теорию менеджмента называют еще «великими организаторами» (такое понятие пред­ложил Эрнст Дейл). В большинстве своем это директо­ра крупных фирм и президенты компаний, как, напри­мер, Генри Форд и Эндрю Карнеги. Джеймс Муни был президентом знаменитой «Дженерал Моторс». Вместе с Алленом Рейли он выпустил две книги — «Прогрес­сирующая индустрия» (1931) и «Принципы организа­ции» (1939).

1. **Принципы управления Анри Файоля**

Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента. В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании "Комамбо", которая в момент его назначения генерального управляющего (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал "теорию администрации". Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900г., а книга "Общее и промышленное управление" в 1916г.

Важную роль в развитии идеи этой школы сыграли Л. Урвик, Д. Муни и др., рассматривающие деятельность организаций с точки зрения широкой перспективы и пытающиеся определить общие характеристики и закономерности организаций в целом.

В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилбрета, которые начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представления об управлении организацией, авторы административной школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе: Файоль, как уже отмечалось, руководил большой французской компанией, Урвик был консультантом но вопросам управления в Англии, Муни работал в компании "Дженерал Моторс". В связи с этим их главной заботой была эффективность управления в более широком смысле слова применительно к работе всей организации.

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, но убеждениям создателей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Принципы управлении это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требовании, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. По утверждению Фаиоля, принципы это маяк, помогающий ориентироваться.

CLASS="f35">Рассматривая организацию как специфический вид деятельности и как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, Файоль сформулировал следующие 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

1. **Разделение труда**, т.е. специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.
2. **Власть и ответственность**. По мнению Фаиоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой. Он считает, что власть сочетает официальный (основанный на занимаемой должности) пличный (заключающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.
3. **Дисциплина**. Понимая дисциплину как уважение соглашении, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях. Из всех средств воздействия па подчиненных в целях укрепления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности, никто нс смеет являться с опозданием. Если он деятелен, мужественен, предан, ему подражают, и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотрудников полюбить работу. По и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.
4. **Единоначалие**. Единоначалие, но мнению Фаиоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.
5. **Единство руководства**. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом. Двойное руководство может возникнуть, по мнению Фаиоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что нс только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном из случаев, по его мнению нс бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства;
6. **Подчинение частных интересов общим**. Интересы служащего или группы служащих нс должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан... Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных.
7. **Вознаграждение**. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.
8. **Централизация**. Не прибегая к термину "централизация власти", Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант "даст лучший общий результат".
9. **Скалярная цепь**, т.е., по определению Фаиоля, "цепь начальников" от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно отказываться, но которую следует сократит!,, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.
10. **Порядок**, т.е. "всему (каждому) свое место, и вес (каждый) на своем (его или ее) месте".
11. **Справедливость**. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.
12. **Стабильность рабочего места для персонала**. Файоль счи-тал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.
13. **Инициатива**, т.е., но определению Фаиоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это "доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку", Файоль призывает администраторов "поступиться личным тщеславием", с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.
14. **Корпоративный дух**, т.е. принцип "в единении сила". 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.

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред П. Слоун, Г.Черч.

На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:

* четкое функциональное разделение труда;
* передача команд и распоряжений сверху вниз;
* единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);
* соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени, несмотря на то, что достижения НТП наложили на них опреде­ленный отпечаток. Так, широкое использование в практической деятельности электронно-вычислительной техники упростило связи между органами (звеньями) управления в организации за счет ускорения обработки информации.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков ме­неджмента.

1. **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. Причем тер­мин «формальные принципы» понимался ими не в узко-прагматическом ключе — как совокупность не­ких математических абстракций, приложимых к лю­бой ситуации. 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.

### Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **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. Последний же выражает предписание каждому члену организации того или иного круга обя­занностей, а значит, определяет место и функцию ин­дивида в иерархической пирамиде. Таким образом, принцип координации имеет 1) процесс (scalar) и 2) ре­зультат, или функционал. Точно так же расшифровы­ваются и остальные принципы, подчиненные принци­пу координации.

Рассмотрим более подробно концепцию Муни и Рейли. Как мы уже видели, основным здесь выступает понятие «принцип». Этот термин употребляется в двух значениях — в дескриптивном и нормативном. С одной стороны, принципы описывают самые характерные и распространенные черты современных организаций. Они как бы вбирают в себя лучшее из практического опыта успешных компаний. Ведь какие бы цели ни преследовала та или иная организация — прибыльные, благотворительные или сервисные, — обойтись без координации она никак не может. Это универсальная, типическая черта организации любого масштаба и вида — в бизнесе, религии, военном деле, просвеще­нии, правительстве.

Изучая различные учреждения, компании и госу­дарственные организации, Муни и Рейли убедились, что действия людей должны иметь предписанный набор обязанностей и увязываться между собой. В сов­местной деятельности люди достигают большего эф­фекта, нежели порознь. О том и гласит принцип коор­динации.

Такова дескриптивная сторона принципов. 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. Например, поднимая тяжелый предмет, ко­торый не по силам каждому отдельно, группа рабочих координирует свои действия в направлении к общей цели и общей выгоде. В такой согласованности и выра­жается преимущество организации.

# 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.

Менеджер в такой структуре должен рассматри­ваться не как «владелец» или носитель власти, а как представитель законной власти. Можно захватить власть или каким-то иным способом получить ее на время, но осуществлять эффективное координирование от имени такой власти нельзя. Необходим иной мандат и иные гарантии. Когда за спиной стоит иерархия вла­сти, оформленная юридически, люди подчиняются не личности руководителя, а той структуре, что стоит за его спиной.

Вначале люди принимают легенду или миф об исто­ках власти, ее законном авторитете и лишь после этого соглашаются подчиняться. Кроме того должна быть некая доктрина, т. е. относительно стройная концепция или учение о том, какие высокие цели преследует дан­ная организация, как она намеревается достичь успеха и принести счастье всем членам организации.

Скалярный принцип описывает вертикальную ко­ординацию. Термин «скалярный» произошел от слова «скейл», что означает лестницу, движение по соци­альным ступенькам вверх, карьеру. 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.

Лидерство входит в скалярный принцип и конкре­тизирует его. 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 иллюстрировали действие организа­ционных принципов на исторических примерах. Так, экклезия — собрание жителей Афин — была вправе устанавливать, применять на практике и интерпрети­ровать все гражданские законы. Иными словами, на­родное собрание управлялось в соответствии с функ­циональным принципом. Классическим примером управления по скалярному принципу служит римское правительство. Император Диоклетиан построил на нем иерархическую структуру территориального уп­равления страной.

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 немалого напряжения и знаний. Однако все окупается система­тичностью полученных знаний и точностью логичес­ких доказательств.

1. **Дальнейшее развитие классической теории управления в Англии.**

От Франции, Германии и Соединенных Штатов вернемся к Англии. После деятельности основополож­ников «научного менеджмента» в области менеджмен­та здесь наступило некоторое затишье. Правда, оно было относительным, так как внимание в конце XIX — нача­ле XX века было сосредоточено больше на индустри­альной психологии, где англичане достигли определен­ных успехов.

Однако к середине XX века Англия вновь заявляет о себе. В 30 — 50-е годы Лютер Гьюлик и ЛиндаллУрвик выпустили ряд книг, где проявили себя как системати­заторы и популяризаторы идей «классической школы»

менеджмента. В обобщенном виде здесь излагается то, что у Тейлора, Вебера и Файоля еще не приобрело за­конченной формы. Кроме того, Гьюлик и Урвик попы­тались как-то гуманизировать теорию своих предше­ственников. В докладе «Менеджмент как система мышления» (1955) Урвик высказался с решительной критикой тех, кто стремился представить тейлоризм в качестве бесчеловечной системы, а самого Тейлора — как холодного и расчетливого технократа.

Линдалл Ф.Урвик учился в Оксфорде, с 1928 по 1933 г. былдиректором Международного института по управлению в Женеве, вице-президентом Британско­го института управления, много раз приглашался для консультаций в США и другие страны. В 1934 г. осно­вал собственную консультативную фирму, ставшую одной из крупнейших в Англии. Он автор более 40 книг и научных исследований в области менеджмента.

В 1934 г. Урвик издал книгу «Элементы админист­рации», в которой задумал соединить в одно целое идеи Файоля, Тейлора, Рейли и Муни. Он считал, что менеджмент является социальной наукой, которой не хватает строгости и точности естествознания. Однако и существующих знаний вполне достаточно для эффек­тивного управления, надо только систематизировать их на основе научного метода.

# Синтетический подход Урвика и Гьюлика

Их подход состоял в расширении числа управлен­ческих принципов и функций. В системе Файоля было 5 функций и 14 принципов. У Гьюлика появляется 7 фун­кций, а Урвик перечисляет 29 принципов управления. Но благодаря такому расширению система элементов администрации Гьюлика, включающая планирование, организацию, комплектование штатов, руководство, ко­ординацию, отчетность и составление бюджета, приоб­рела более законченный вид. В ней не было пропущено ничего важного, и она учитывала все многообразие ре­альных ситуаций.

Файолевский принцип порядка («место для каж- \_\_„ дого и каждый на своем месте»), игравший у него не самую главную роль, в концепции Гьюлика и Урвика становится главенствующим. Только теперь он пове­ствует о необходимости «соответствия людей структу­ре». И вообще, организационная структура должна разрабатываться хладнокровно, но со знанием дела, как и любой технический проект. Строить организа­цию под людей — самый неперспективный путь, по­лагает Урвик.

К сожалению, именно этот принцип чаще всего нарушают на практике, особенно в научной сфере: раз имеется авторитетный специалист, то под него созда­ется специальный отдел или лаборатория, независимо от того, нужен такой сектор для пользы дела или нет. Такая технология называется «пристраивать нужных людей».

Рациональный метод построения организации тре­бует как раз иной логики: сначала создается продуман­ная структура, в которой нет лишних подразделений или уровней управления, а потом уже предпринима­ются усилия для того, чтобы найти подходящих людей [131, с. 34-39].

Второй важный элемент эффективной администра­ции — принцип единоначалия, который иначе называ­ется административной ответственностью одного лица. Фактически он совпадает с файолевским принципом, гласящим, что одно лицо не может подчиняться сразу двум руководителям. Если один исполнитель получает непротиворечивые, т. е. совпадающие приказы сразу от двух руководителей, то в этом ничего страшного нет. Налицо лишь ненужное дублирование, показывающее неэффективность управления. Но если приказы разные или даже противоречивые, то неэффективным стано­вится само исполнение. Кроме того, распыляется от­ветственность административных лиц, неясно, кто дол­жен отвечать за неправильный приказ.

«Классическая школа» первой выдвинула так назы­ваемый принцип департаментализации, который и сей­час эффективно применяется на практике. Согласно такому принципу, предлагалось строить организацию снизу вверх, тщательно анализируя на каждом этапе необходимость создания новых подразделений. Чтобы решить вопрос, нужны они или нет, надо было действо­вать в соответствии со следующей схемой:

1. выделить цель,
2. определить процесс или тип деятельности,
3. установить лицо или объект, с которым имеют дело,
4. определить место.

Если менеджер положительно ответил на все воп­росы, т. е. выяснил, с какой целью создается новое подразделение, на чем оно будет специализироваться, кто и где этим станет заниматься, то это означает, что он точно установил функции и роль нового подразделе­ния, его место в общей структуре организации.

Принцип департаментализации (создания новых подразделений — департаментов) тесно связан с прин­ципом разделения власти, который требовал, чтобы каждому подразделению выделялась конкретная об­ласть (тематика, круг задач), где он бы обладал исклю­чительной властью. В оточенной форме идею выразил в конце 40-х годов Г.Саймон. Он пола­гал, что индивид может получать приказы от разных на­чальников, но в случае конфликта должно быть только одно лицо, которому он обязан повиноваться.

Другой принцип, игравший важную роль в «синте­тической» теории, получил название диапазона конт­роля. Гьюлик считал, что если работа разнообразна по содержанию и результату, рассредоточена территори­ально, то один начальник способен эффективно руко­водить небольшим числом людей. Правда, он не ставил количественных рамок, ограничившись об­щей постановкой вопроса. Количественную меру диа­пазона контроля определили другие представители «классической школы», в частности, А.Файоль, Я.Га­мильтон, В.Грайкунас и Л.Урвик.

Они установили, что руководитель крупного пред­приятия должен иметь не более 3 — 6 подчиненных. Почему нельзя держать в подчинении большее число людей? Ответ прост: человек не спосо­бен контролировать одновременно множество людей, его диапазон внимания определен психологическими и физическими особенностями организма. При ариф­метическом увеличении численности подчиненных ко­личество возможных связей между ними, полагал Урвик, возрастает в геометрической пропорции. егодня ученые нашли более точные цифры, Так, Р.Дэвис считает: при физической работе число подчиненных равняется 30 человек, при умственной — не больше 8.Чтобы снизить нагрузку на руководителя, Урвик предлагал делегировать часть его полномочий помощ­никам. Максимально возможное делегирование особен­но необходимо для высших менеджеров. Им же Урвик рекомендует применять тейлоровский «принцип ис­ключения» : уделять внимание лишь значительным ис­ключениям и нарушениям установленных правил.

Управление будет еще более эффективным, пола­гали Гьюлик и Урвик, если высшие менеджеры помимо всего прочего станут неукоснительно придерживаться «принципа соответствия». Этот принцип гласит, что на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными. Если власть вели­ка, а ответственности никакой, то это дорога к произво­лу, а если на менеджера возлагают слишком большую ответственность, но не дают ему никакой власти, его действия окажутся безрезультатными. Поэтому ответ­ственность лиц, наделенных значительной властью, является абсолютной только в известных границах, обозначенных статусом и полномочиями данной долж­ности. И в рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия под­чиненных ему людей.

Значение работ Гьюлика и Урвика состоит в том, что они смогли соединить в единое целое подходы Тейло­ра, Файоля и Вебера, подогнали друг к другу различные принципы управления. Хотя сделать это было не так просто. Они не внесли ничего кардинально нового, не совершили никаких открытий, но после них теория менеджмента приобрела гораздо более научный и си­стематизированный вид.

Подводя итоги рассмотрению отдельных персона­лий и направлений «классической школы», целесооб­разно описать ее методологию.

1. **Методология классической школы**

Если оценивать ситуацию с точки зрения логики \_\_ науки, то нужно сказать, что «классическая школа» в целом и движение «научный менеджмент» в частности в первой четверти XX века переживали очень важный период. Он характеризовался превращением разроз­ненных, возникающих на практике методов и принци­пов рационализации производства в относительно це­лостную научную дисциплину. Можно говорить, что период накопления наукой отдельных фактов сменил­ся периодом их систематизации и обобщения. Выдви­гаются новые идеалы и ценности рационального пере­устройства капиталистического общества, формируются исходные принципы и концепции, образовавшие ядро первой парадигмы в зарубежной социологии менедж­мента.

Поначалу «классическая школа» представляла со­бой довольно аморфное образование. Каждый мысли­тель придерживался собственного подхода, никто не думал согласовывать его с другими или следовать еди­ным нормам. Файоль, Урвик и Вебер по-разному оце­нивали одни и те же события, интерпретировали клю­чевые понятия и принципы организации. Тем не менее между ними существовало нечто общее, что и позволи­ло историкам судить о них как о единой научной школе, имеющей собственную теоретическую платформу и даже свою философию управления. Ведь все они были порождением одной исторической эпохи. Отсюда общ­ность мировоззрения и концептуального взгляда на мир у Тейлора, Файоля и Вебера.

Благодаря усилиям Гьюлика, Муни и Урвика тео­рия «классической» школы приобрела наконец-то це­лостность и единство. Применение формально-логи­ческих методов к систематизации материала позволило выявить круг положений, ставших аксиомами управ­ленческого знания. К ним относятся принципы специ­ализации, департаментализации, диапазона контроля и единоначалия. Именно тогда иерархическая модель организации стала называться формальной: деятель­ность по достижению поставленных целей регулиро­валась формальной процедурой. Задачи распределя­лись как официальные обязанности, и все внимание администрации сосредотачивалось на поддержании функционирования организации.

Без малого полвека длился процесс изобретения, опытной проверки и шлифовки управленческих прин­ципов «классической школы». Занимались грандиозной работой представители нескольких поколений. Однако здание классической теории управления еще не было достроено, когда ему уже пришлось выдержать мощ­ные удары критиков.

Уже в 30-е годы бюрократическая модель, как ра­циональный тип организации, подвергается принципи­альному пересмотру. Обнаружились противоречия (по терминологии А.Гоулднера — дисфункции) в святая святых управления — формальной структуре. Непло­дотворной показалась и попытка преувеличить роль самого функционирования организации (управленчес­кого аспекта) в ущерб усилиям по достижению реаль­ных задач (собственно производства). В частности, Ч. Барнард и Г. Саймон доказали методологическую про­тиворечивость исходных принципов «классической школы». Как оказалось, на практике они использова­лись во взаимно исключающихся ситуациях.

1. **Основы «классической» парадигмы организации**

Фундамент «классической» теории управления за­ложили представители первого поколения — Тейлор, Файоль и Вебер, и сделали они это еще в первой чет­верти XX века. Исследования представителей второго поколения — Урвика, Гьюлика, Муни и Рейли велись уже в рамках оформившейся программы. Свои усилия они направили на расширение и детализацию исход­ных принципов, уточнение понятий и методов, повы­шение практических возможностей инструментов. Отчасти подобной работой занимались даже пионеры нового движения. Так, Джилбретт распространил ра­циональные приемы работы Тейлора на новые облас­ти, а Файоль переинтерпретировал управленческие принципы Тейлора, что привело к возникновению си­стемы делегирования. Отчасти их деятельность разво­рачивалась уже в рамках «нормальной науки».

Однако завершение «классической» парадигмы представляло собой довольно сложный процесс. Неко­торые принципы, в частности 4 научных принципа Тейлора, принципы бюрократии Вебера (особенно раз­деление труда) получили и теоретическое обоснование, и практическое применение. Ими широко пользовались менеджеры.

Но другие принципы, в частности принцип делеги­рования, «классической школой» быллишьпредвосхи­щен. Он приобрел широкую популярность позже, во второй половине XX века, когда достигла расцвета совсем другая научная школа — движение «человечес­кие отношения».

Представители «классической школы» первыми натолкнулись на роль человеческого фактора, однако потомки не ставили этого в заслугу ветеранам. Честь открытия человеческого фактора на производстве при­надлежит школе «человеческих отношений». «Класси­ки» говорили о нем, но как-то между прочим. Только сторонники другой школы — школы «человеческих от­ношений» — уделили ему должное внимание, сделав его центральным пунктом своей теории. Человеческий фак­тор (мотивация, психологический климат, ценностные ориентации) для «классиков» оказался чужеродным. Он мало состыковывался с формальными законами органи­зации, которым они посвятили основное внимание.

«Классическая» парадигма как обобщенная модель управления включала четыре компонента.

1. Символические обобщения, например, «каждая организация должна иметь четко определенную иерархическую структуру» или «чем выше уровень организационной иерархии, тем выше администра­тивная ответственность». Это своеобразные законы мира, регулирующие социальный порядок и предустановленность бюрократической гармонии.
2. Социально-философские обобщения о природе че­ловека и социальной реальности, роли корпорации и бизнеса в обществе, которые составляют своеобраз­ную картину мира.
3. Ценности. Они включают обоснование полезности менеджмента как управленческой дисциплины, его этические нормы, а также внутри научные принципы типа непротиворечивости данных, направленности теории на изменение практики.
4. «Экземпляры» или образцы, в соответствии с кото­рыми решаются новые задачи, например, тейлоров­ские стандарты «правильной» работы, нормы и таб­лицы, составленные с помощью хронометража, должностные справочники.

Формирование парадигмы свидетельствовало о достижении наукой определенного уровня зрелости. Критерием зрелости может выступать наличие кар­тины мира или концепция человека. В «классической школе» человек интерпретируется как функциональ­ное продолжение организации, сама же организация представляет некоторую сумму капиталов и рабочей силы.

В такой организации соблюдается приоритет общих целей над индивидуальными. Человек заслуживает доверия ровно настолько, насколько оказывается по­лезным; даже обычное общение между людьми содер­жит элементы влияния и подчинения, в основании ко­торых лежит формальный авторитет. Распоряжения выполняются автоматически, а психологической ком­пенсацией личностного дефицита служит гарантия бе­зопасности, которая реализуется через ограничение от­ветственности исполнителей.

Создание парадигмы сплачивает научное сообще­ство вокруг общих ценностей и задач, снабжает их единым концептуальным языком, позволяет эффектив­но взаимодействовать друг с другом, обмениваться опытом и результатами исследований. Но она же ста­новится определенным тормозом для дальнейшего раз­вития, являющегося невозможным без отказа от фун­даментальных принципов, которые в какой-то момент устаревают.

Тогда парадигма превращается в нечто самодов­леющее, навязывая ученым отжившие нормы и мето­ды. Она нацеливает их на изучение только разреши­мых средствами данной теории проблем и требует избегать всего того, что не поддается объяснению или измерению привычными способами. Так, например, хотя поведение человека и роль группового фактора представители «классической» школы никогда не иг­норировали, но и не рассматривали их как самостоя­тельную, т. е. социально-психологическую, а не инже­нерно-экономическую проблему. Никто из них не думал, что со временем второстепенная проблема раз­растется до грандиозных размеров и буквально сва­лит с нее грандиозное и казавшееся многим очень прочным здание классической теории управления.

# Заключение

В течение пятидесяти лет плодотворной научной де­ятельности — десятков и сотен экспериментов в сред­них и крупных компаниях, учреждениях и организаци­ях; активной теоретической работы; выступлений в печати; проведения научных семинаров, конференций, университетских лекционных курсов, формирования первых школ бизнеса и частных консультативных фирм — лидеры «научного менеджмента» и тысячи их сторонников заложили прочный фундамент науки уп­равления, фактически изменили индустриальное лицо общества, создали качественно новый тип культуры труда.

Тейлор и Гантт, Эмерсон и Хелси, Джилбретт и Том­псон были не только талантливыми инженерами, но и выдающимися личностями, обладавшими широкой гу­манистической ориентацией. То была новая генерация менеджеров, резко отличавшаяся по образу мысли и стилю жизни от своих предшественников — основопо­ложников «научного менеджмента» викторианской Ан­глии. Несомненно, каждый из них был по-своему инди­видуален: Фредерик Тейлор скорее тяготел к практике и эксперименту, хотя его считают основателем филосо­фии менеджмента, а Гаррингтон Эмерсон по складу ума скорее являл собой прирожденного философа и в то же время был неплохим консультантом, практиком-рацио­нализатором. Генри Гантт, ученик Тейлора, большое значение придавал человеческому фактору, а Фрэнк Джилбретт увлекался фактически только процедурно-математической стороной менеджмента.

Сегодня их идеи считают архаичными, и новые поко­ления менеджеров посматривают на них свысока. И Тей­лора — отца научной организации труда, и Эмерсона — первосвященника эффективности поругивают за ги­пертрофирование роли физических условий труда и ма­териального вознаграждения, ограничение уровнем за­водского цеха и невнимание к «человеческим ресурсам».

# Список литературы

1. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов.— М: Академический Проект, 2002.— 560 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело ЛТД", 1994.
3. Мотивация труда и повышение эффективности работы. Н. Комарова. // Человек и труд, №10, 2007.
4. Травин В.В. , В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2005.
5. Основы управления персоналом Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова, В.И. Кочетков и др. - М.: Высш. школа, 2006.
6. Психология управления. - М.: , 1996/97.
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 2006.
8. Уткин Э.А. История менеджмента – М.: Ассоциация авторов и издаталей «Тандеш»: Издательство ЭКМОС, 2007.