

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

История развития организаций является столь древней, как и история существования самого человечества. Ведь любая деятельность человека, начиная с её истоков, и вплоть до настоящего времени, носит организованный характер и протекает исключительно в организации.

Опираясь на археологические раскопки и исторические сведения учёных, можно с уверенностью заявить, что даже доисторические люди часто жили организованными группами. В современном мире практически невозможно найти область деятельности человека, в которой отсутствовала бы организация. Ведь совершенно очевидно, что для успешного совершения определённых целей и разрешения конкретных задач, стоящих перед организацией, в ней должны осуществляться управленческие функции.

На сегодняшний день у учёных не сложилось единого понимания о сущности управления, так, в различных трудах можно заметить совершенно разные трактовки понятия управления. Это объясняется неоднозначностью самого понятия, а также различными подходами учёных к его пониманию.

Так, Большой энциклопедический словарь даёт, пожалуй, одно из самых универсальных определений управления, как элемента, функции организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающей сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ[1].

Таким образом, видно, что без управления существование организации и ее функционирование невозможно.

В XX веке, на фоне высокого роста числа организаций и возникшей при этом необходимости конкурирования за место на рынке, управленцы столкнулись с проблемой повышения эффективности деятельности организаций. В центре внимания учёных оказалась не работа, производимая отдельными субъектами организации, а вся организация.

Системно подойти к анализу управления всей организацией удалось представителям классической школы управления, а их идеи и методы известны как научное управление.

Значительную роль в развитии научного управления сыграл французский инженер и исследователь Анри Файоль. В своих работах он одним из первых совершил попытку разработать общие принципы управления и провести анализ обязанностей, выполнение которых и составляет суть деятельности руководителя компании.

Актуальность темы работы подтверждается тем, что генезис современной теории управления свидетельствует о необходимости соблюдения принципов, разработанных Файолем и в наше время.

Поэтому целью данной работы является рассмотрение административной школы управления и основных положений учения об управлении Анри Файоля.

Объект исследования теоретический базис классической школы управления.

Предмет исследования принципы, элементы и особенности теории административного управления Анри Файоля.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные положения административной школы менеджмента (учение об управлении Анри Файоля);
- исследовать принципы управления, предложенные автором;
- проанализировать реализацию принципов административной школы управления в практической деятельности.

Работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и литературы.

Теоретическую и информационную базу исследования составили работы таких авторов как Коротков Э.М., Кравченко А.И., Переверзев М. П. и др., а также документация статьи периодических изданий и интернет-ресурсы.

В работе использовались следующие методы – анализ, описание, моделирование, обобщение.

# 1. Основные положения административной школы менеджмента

Обратимся к истокам теории менеджмента. Изначально термин «менеджмент» появился в США, в 1886 году, когда президент «Эйде энд Таун Маанифактуринг» Генри Робинсон Таун попытался привести в систему имеющийся опыт в сфере управления производством, но по настоящему термин «менеджмент» получил популярность только в 1911 году после опубликования книги Фредерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного направления». Именно эта работа, дала толчок развитию менеджменту, как науке об управлении.

Сущность научного управления (менеджмента), в понимании Ф. Тейлора, сводилась к рационализации производственной деятельности за счет внедрения в нее принципов регламентации и контроля, отделения управленческой деятельности от исполнительной, планирования, отбора и обучения персонала, материального стимулирования работников[2].

Свое дальнейшее развитие менеджмент получил благодаря трудам Фрэнка и Лилиан Гилбрет, а также Генри Ганта, который являлся соратником «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора. Они доказали, что посредством внедрения методов рационализации, то, есть, совершенствование трудовых операций, хронометража, подбора инструмента, а также графика планирования трудовых заданий, можно добиться оптимальной эффективности труда

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

Классическая школа ставила перед собой цель по созданию базовых и универсальных принципов управления. Зачастую, классическую школу называют административной, поскольку Файоль и другие учёные-теоретики относились к администрации организаций.

Административная школа управления Анри Файоля играет немало важную роль в развитии современной социологии организаций и теории менеджмента. Основными представителями данной школы являлись: А. Файоль, Л. Урвик, Дж.Д.Лизни, А.К.

Райли, Д.Д. Муни, А.П. Слоун.

В данном спектре организация рассматривается как безличностный механизм, где преобладающим звеном будут являться формально-рациональные отношения между работниками и структурированная иерархическая система управления. Файоль утверждал: управлять – значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов[3].

В настоящее время организация рассматривается как единый живой организм, а главной ее единицей принято считать человеческий капитал, которому уделяют куда больше внимания, чем во времена создания данной теории, но, даже это не умаляет заслуг классической школы управления, ведь по сути, сущность управления осталась неизменной.

Более подробно сущность классической школы менеджмента А. Файоль, отражает в своих знаменитых четырнадцати принципах, а именно: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство целей и руководства, подчинение личных интересов общим, вознаграждение персонала, соотношение централизации и децентрализации, иерархия, порядок, справедливость, стабильность, инициатива, корпоративный дух.

Файоль был одним из первых кто сформулировал основные управленческие функции, которые выражают суть западной системы управления: «Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»[4].

Исходя из мнений различных учёных, можно выделить две причины формирования теории менеджмента.

Первой причиной, а если более точнее, внутренней причиной развития данной теории, является особая ментальность западного человека, который склонен к рационализации своего поведения, а также к активной преобразовательной деятельности основываясь на конкретной постановке целей и тщательно продуманного выбора средств их достижения.

К формированию второй причины, послужили внешние факторы, к примеру промышленная революция, которая изначально охватила все передовые страны Запада, а к концу 20 века распространилась и по всему миру.

На основании сказанного можно сделать вывод, что суть философии классической теории управления легко выразить одним словом, а именно – рационализм.

С появлением крупнейших промышленных предприятий, которые использовали машинное производство, а также массовое применение малоквалифицированного физического труда, возникла необходимость тотального изменения классической системы управления. Разросшемуся индустриальному обществу были необходимы сотни управленцев, которые были способны организовать производство в новых, сложившихся условиях.

Отцы основатели научной школы уже сформулировали принципы новой системы управления, предпринимателям в свою очередь, оставалось их только внедрить и развить на практике.

Особенность данного периода заключалась в превращении упрощения в технологию, которое включало в себя набор определённых мероприятий по планированию, разделению и кооперации труда, нормированию, стимулированию, обучению рабочей силы, организации контроля. Подобные экономические и социальные условия позволили во многом алгоритмизировать управленческий процесс. Менеджмент преобразовался в идеологию, а профессия менеджера стала массовой профессией нового индустриального общества. Западные страны в кратчайшие сроки, старались наладить подготовку в вузах и колледжах, новых управленцев посредством использования принципов научной школы.

Школы научного управления и классическая школа существовали ещё в ту эпоху, когда психология находилась на стадии развития, а фактор человеческой психологии никак не связывали с проблемами трудовой деятельности, но при этом, авторы научного управления и классического подхода не преуменьшали значения человеческого фактора. В их дискуссиях можно найти такие аспекты, как: справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

Теория Файоля состоит из нескольких частей, функции управления и принципов управления. Функции дают нам ответ на вопрос, что делает руководитель, а принципы – как он это делает.

Управление включает в себя следующие виды деятельности: технические операции; коммерческие операции; финансовые операции, т.е поиск капитала и контроль; операции по обеспечению безопасности; бухгалтерские операции (учет запасов, балансовые отчеты, статистические данные); административные операции

(планирование, организация работ, координация и контроль).

Данные шесть групп операций и по сей день являются базовыми функциями абсолютно любого предприятия вне зависимости от его размеров или же характера производства. Относительная важность той или иной функции будет варьироваться в зависимости от положения соответствующей категории работников в административной иерархии.

На рабочем уровне, наиболее важной способностью являются технические умения, но по мере развития прогресса, роль организаторской способности стала возрастать, а важность технической, напротив, стала уменьшаться. Чем выше становился уровень власти, чем больше общество двигалось в сторону прогресса, тем более существеннее становилось управленческое умение.

Опыт и умения в таких сферах как: коммерческая, финансовая, дела безопасности и бухгалтерского учета уменьшались при продвижении вверх по карьерной лестнице. Что касается различий, связанных с масштабами предприятий, то менеджеры наиболее малых предприятий нуждались в относительно больших способностях и знаниях в технической области, тогда как в свою очередь в больших фирмах управленцы высшего уровня нуждались больше в менеджерских, нежели чем в технических умениях[5].

Несмотря на откровенную важность пяти первых функций, Файоль придерживался своего собственного жизненного опыта и выражал такую точку зрения, согласно которой администрирование, относимое им к области управления персоналом, имеет наиболее важное значение для успеха или неудачи работы организации. Он был уверен в том, что для того чтобы воспитать высокопрофессиональных менеджеров недостаточно наличие одних лишь технических знаний, и хотя наличие таких знаний является основным требованием к менеджерам низших уровней, по мере того как руководитель поднимается вверх по ступенькам служебной лестницы, решающее значение приобретают административные способности.

Из этого следует, что именно поэтому, Файоль, является одним из отцов основателей менеджмента и стоит у его истоков, и именно благодаря ему мы видим менеджмент таким, каким он является на сегодняшний день, менеджмент в котором высоко ценятся управленческие качества.

Согласно учению Файоля, администрирование – это деятельность по управлению, подразделяющаяся на такие операции, как планирование, организация, контроль и

мотивация[6].

В современном подходе данный список этих операций значительно расширился и выглядит таким образом: организация; нормирование; планирование; координация; мотивация; контроль; регулирование.

Различия в относительной важности умений оказали решающее воздействие на определение данного Файолем понятия «обучение» менеджменту.

Учитывая ускоренный темп распространения больших фирм и других организаций, он указывал на важность управленческой подготовки их будущего руководства, но такой вид подготовки в старой системе просто отсутствовал, она была направлена на формирование и развитие технических, коммерческих и др. умений. В школах не могли обучать менеджменту, так как руководители промышленности полагали, что ничем нельзя заменить практические навыки и опыт полученные в конкретных ситуациях.

Основная причина, крылась в простом отсутствии теории обучения менеджменту. Файоль в свою очередь систематизировал свои знания и богатый опыт, указав на то, что: во-первых, менеджмент является отдельным умением, применимым во всех видах предприятий и организаторской деятельности, во-вторых, это умение становилось все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице и в-третьих, управленческим знаниям и умению необходимо обучать.

Файоль также предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю. Начальник, несущий на себе обязанности руководителя, должен:

- 1) обладать глубоким знанием своего персонала;
- 2) устранять (увольнять) неспособных;
- 3) быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими;
- 4) подавать хороший пример;
- 5) делать периодические осмотры предприятия;

6) устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий;

7) не загружать свое внимание мелочами;

8) добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициативы и сознание долга.

Достаточно широкий список и для управленца XXI века, несомненно степень его полноты зависит от конкретной деятельности предприятия и положения менеджера в иерархии управления.

Согласно учению Файоля, успех управления напрямую зависит от опыта и умений руководителя, его способностей и таланта. Он утверждал, что процесс управления нельзя строго регламентировать, он должен основываться лишь на определенных правилах и принципах.

Именно поэтому, Файоль является важнейшей фигурой в развитии менеджмента, различные организации используют его опыт и по сей день.

Основные идеи и допущения административного менеджмента стали предметом интенсивных исследований в первой половине XX в.

Огромный вклад в распространение административной теории на первоначальных этапах внесли не представители экономических, общественных наук или школ бизнеса, а практикующие менеджеры и консультанты по управлению. Только расширив свои позиции на практике, административная теория стала рассматриваться в учебниках по управлению и изучаться в специализированных учебных заведениях.

К числу наиболее известных последователей и популяризаторов административной теории А.Файоля можно отнести: Л.Гулика, Л.Урвика, Дж.Муни, А.Рейли и А.П.Слоуна.

Теория управления Л.Гулика основывается на файолевском понимании «пяти элементов администрации». При этом Л.Гулик считал сферу деятельности высшего управленческого звена более обширной и сложной, чем она была представлена у А.Файоля. Поэтому Л.Гулик расширил функции администрации А.Файоля и выделил семь направлений деятельности и обязанностей любого руководителя высшего звена.

Урвик уделял большое внимание разработке основных функций администрирования. К ним он относил планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета. Ему принадлежит формулировка принципа «диапазон контроля». Он выдвинул принцип общей цели у всех субъектов деятельности.

Огромную долю в становление и развитие административной школы менеджмента внесли такие ученые-теоретики, как Дж.Д.Муни и А.К.Рейли. В своих трудах они эффективно развили теорию принципов управления и системно анализировали управление организацией в целом. В 1930-е гг. они попытались сформулировать принципы, согласно которым должна была строиться эффективная организация. Наиболее важной работой, они считали, повышение эффективности применительно к работе всей организации.

Итак, Файоль определил основные постулаты административной школы менеджмента, выделив функции и принципы управления. Работы представителей административной школы являются основой для современной теории управления. Всех их объединяет единое стремление к созданию систематизированных и структурированных правил, сформулированных как руководство для управленцев, на основании которых в каждом случае можно было бы принимать наилучшие управленческие решения. Хотя основные допущения административного менеджмента подвергались острой критике на протяжении всего XX в. как со стороны управленцев, пытавшихся применить их на практике, так и со стороны ученых-теоретиков, но в настоящий момент эти принципы рассматриваются как фундаментальные основы искусства управления.

## **2. Принципы управления Анри Файоля**

В своей работе А. Файоль сформулировал подходы к администрированию управленческого персонала (14 принципов административной деятельности управленческого персонала). Принципы Файоля были получены из тех, которые он использовал наиболее часто в собственном опыте. Они не были непреложными и неизменными, но служили как «маяки», чтобы указать путь теории. Группировка принципов по разным признакам приводится в табл. 1[7].

Таблица 1 – Группировка принципов Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	
Единство цели и руководства	Дисциплина	Порядок
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Стабильность
Власть и ответственность	Единство команд	Инициатива
Цепь	Подчинение главному интересу	

Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными.

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файолю, могут проистекать из ощутимого использования принципов структуры и процесса.

Рассмотрим более подробно каждый из основных принципов организации управления.

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия. Являясь причиной повышения производительности, разделение труда актуально и в современном обществе, более того оно вышло за рамки организации и теперь имеет место быть такое понятие как «международное разделение труда».

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются

полномочия - там возникает ответственность.

Данный принцип тесно связан с деятельностью менеджера. Нет полномочий – нет деятельности.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

Без дисциплины не будет порядка, однако некоторые современные компании можно назвать менее формальными, чем это принято. У них нет официальной формы одежды, работать можно не только на своем рабочем месте, но и со стаканом кофе в парке, а к начальнику обращаться на «ты».

Среди прочих к таким компаниям можно отнести небезызвестный Google. Но ответственность и выполнение обязанностей, а так же порядок в работе и сроки никто не отменял.

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

Появление матричных структур и проектной работы лишил этот принцип безоговорочного выполнения.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

Принцип своей актуальности не утратил.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба. Учитывая случаи непорядочность некоторых компаний по отношению к своим подчиненным, к окружающей среде, принцип требует корректировке. Интересы компании не должны ущемлять права работников, а работники не должны действовать вопреки интересам компании.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу. Со времени создания Файодем концепции понятие вознаграждения несколько

расширилось. Каждый менеджер должен знать, что вознаграждение может быть как материальным, это и зарплата, и премии, и участие в прибыли или акционерном капитале, так и нематериальное вознаграждение: льготы, бонусы на обучение, бесплатные культурные мероприятия, награды, призы, почетные звания, оплата отдыха, вознаграждения за выслугу лет и т. д.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий.

Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

Принцип своей актуальности не утратил.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

Важно следить за тем, чтобы управленческий аппарат не становился слишком массивным, не разрастался свыше нормы, когда убытки от его содержания превышают его полезность.

10. Порядок. Место - для всего и все на своем месте.

Сложно что-то добавить или найти лишнее в столь емком и полном принципе.

11. Справедливость. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

Принцип справедливости можно выразить следующими предписаниями:

- не вреди другому человеку;
- уважай достоинство другого человека;
- не нарушай прав человека, которые конкретизированы в правилах общения между людьми.

Таким образом, нельзя говорить о полном равенстве всех. Требования к персоналу, занятому одной деятельностью должны быть, несомненно, одинаковыми, но важно помнить, что ситуации бывают разные, надо просто во всем разобраться, найти причину и тогда справедливость восторжествует.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

Представления о том, сколько человек должен проработать на одном рабочем месте, у представителей разных стран разные. В Японии, где приветствуется стабильность и оседлость каждого работника, самым правильным считается работать на одном месте как можно дольше.

В Европе оптимальным вариантом считается работа на одном месте в течение 3-4 лет: за это время сотрудник имеет возможность проявить себя «во всей красе» и подняться до максимально возможной оплаты своего труда. В США отрезок времени, необходимый для максимального продвижения по карьерной лестнице, негласно сокращен до 2-3 лет.

Говоря в общем, сотрудники кадровых агентств утверждают, что периодически менять работу просто необходимо. И даже указывают приблизительные сроки. Так, например, в сфере продаж желательно менять работу каждые 3-5 лет, на производстве - раз в 8-10 лет, а вот в науке или искусстве можно проработать, не теряя интерес к своему делу, довольно долго. Данные получены с сайта <http://hr-portal.ru/>

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

Некоторые руководители, конечно, могут настороженно относиться к инициативе своих подчиненных, но, как говорится, наше дело предложить! Развитию инициативе в коллективе способствует творческая атмосфера, положить начало которой может только хороший лидер.

14. Корпоративный дух. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

А гармония персонала – это слаженный труд и высокая производительность. Сегодня корпоративному духу среди сотрудников уделяют внимание все больше и больше компаний.

К сожалению, в России ещё мало кто из руководителей серьёзно подходит к решению этого вопроса. По статистике только в 20% компаний осознанно формируют организационную культуру. На Западе эту проблему рассматривают более серьёзно, поэтому в 70% компаний менеджеры активно участвуют в формировании корпоративной культуры. На Востоке же, данный вопрос стоит на первом месте в 90% организаций, к примеру, в Японии преданность компании возводится до уровня культа.

Четырнадцать принципов Файоля представляют строительные блоки в его обсуждении элементов управления. Они были предназначены для руководства в качестве гидов в теории и практике и не исчерпывали все возможности и не интерпретировались как жесткие в применении.

В качестве вывода, можно сказать, что главное внимание Файоль уделял непосредственно самому процессу управления, который он рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации. А. Файоль старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми, как части общего учения об управлении предприятием.

Файоль сформулировал принципы (законы, правила), которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом он считал, что полное соблюдение данных принципов непременно должно привести компанию к успеху. Однако, это не так, устройство современных компаний намного сложнее и многограннее, а мир постоянно изменяется, что требует все новых и новых подходов. Существует множество более современных концепций управления, отвечающих требованиям компаний, но и они не всегда гарантируют стопроцентного достижения успеха.

И все же многие положения изложенной концепции справедливы и по сей день, их можно назвать основой для существования, но не гарантом успеха.

Следует учесть, что классическая модель организации была создана в условиях авторитарного стиля руководства, которому были подчинены и структуры управления, и строго регламентированные процедуры выполнения работ, исключая творческий подход работников к своим обязанностям. Для

классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. Поэтому представители данной школы подлежат справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

Итак, Анри Файоль разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления.

Применение правил менеджмента Анри Файоля является очень эффективным, если уметь вовремя перестроиться и всегда владеть ситуацией. Во многих компаниях успешно применяются данные принципы и позволяют удерживать на рынке многие фирмы.

### **3. Реализация принципов А. Файоля в практической деятельности**

Как реализуются принципы А.Файоля на практике и насколько они эффективны?

Для анализа было выбрано две компании, которые работают в абсолютно разных сферах, но достигли успеха и довольно долго «остаются на плаву». Это сеть предприятий быстрого обслуживания, которая уже продолжительное время считается одной из самых больших и прибыльных компаний в отрасли общественного питания и Новолипецкий металлургический комбинат, один из крупнейших металлургических комбинатов мира, третий по величине производитель стали в России, финансовое состояние компании благоприятное, о чем свидетельствуют ежегодные отчетности. Сравнивая такие разноплановые организации, можно наилучшим образом понять, как используются принципы Файоля на предприятиях и насколько это эффективно.

#### **1. Структурные принципы**

1) Разделение труда реализуется в полной мере в обеих компаниях, что положительно влияет на их состояние. В сети ресторанов быстрого питания существует строгое распределение обязанностей: сотрудники обслуживают клиентов на прилавке, готовят продукцию (4 вида работы), убирают зал или общаются с посетителями. Это позволяет обслужить гораздо больше клиентов за меньшее количество времени. На ПАО «НЛМК» имеются должностные инструкции, в которых оговариваются обязанности по выполнению работы для каждой

специальности, по большей части действия доведены до автоматизма, поэтому процесс производства ускоряется за счет экономии времени.

2) Власть – ответственность. Каждый менеджер отвечает за определенную зону ресторана: прилавок, авто-раздача, кухня или зал. И в случае, если что-то пойдет не так, он будет отвечать за весь участок, в то время как директор ресторана ручается за весь ресторан. А вот член команды несет ответственность лишь за выполнение своих обязанностей. Чем больше у человека полномочий, тем выше уровень ответственности – принцип, которого придерживаются в компании. К примеру, руководитель несет полную ответственность за весь коллектив. Сотрудник должен заслужить повышение (говоря о принципе иерархии) и доказать, что он достоин занимать место руководителя и справится с доставшейся ему властью правильным образом.

3) Единство распорядительства. В ресторане Члены команды слушают того менеджера, который отвечает за ту его часть, где они работают. Это помогает контролировать процесс приготовления и обслуживания. В то время как на ПАО «НЛМК» сотрудник может подчиняться нескольким начальникам одновременно, но их распоряжения передаются через диспетчера, который координирует служащих, заботясь о том, чтобы приказание не противоречили друг другу. Повышение производительности – эффект, который дает принцип единства распорядительства. Работник не затрудняется, чьим указаниям следовать и экономит время всей компании, что является наиболее важным ресурсом.

4) Единство руководства. Главная задача ПАО «НЛМК» – увеличение прибыли от продажи продукции, над этим трудится каждый сотрудник, от простого члена бригады до руководителя, выполняя свои обязанности. В ресторане задания выполняются по мере поступления после завершения предыдущей цели. В любом случае, персонал и начальство преследуют одну и ту же цель, координируя все усилия, чтобы ее добиться.

5) Централизация. В сети ресторанов руководство предпочитает принимать все решения, которые касаются работы отдельного сотрудника или целого представительства. Распоряжения и постановления рассылаются из головного штаба в каждый офис, а потом идут обратно с отчетами проделанной работы. На ПАО «НЛМК» по большей части власть сконцентрирована в руках вышестоящих сотрудников. Если проблема глобальная, то решается на уровне ген. директора. Уровень на предприятиях централизации достаточно высокий, что позволяет сконцентрировать власть и решение проблем в руках руководителей.

б) Иерархия. В компаниях присутствует структурированная цепь, которая характеризует положение сотрудников и позволяет им добиваться высшего поста не просто так, а путем хорошей и качественной работы.

Карьерная лестница в сети быстрого питания позволяет члену команды достичь должности директора ресторана, но для этого надо обладать особыми качествами, которые выделяли бы его из толпы, выполняя свои обязанности наилучшим образом.

На ПАО «НЛМК» в должностной инструкции оговаривается подчинение по иерархии, соблюдается принцип цепи. Чтобы решить некоторые вопросы, необходимо, чтобы они в письменной форме прошли путь от рядового работника к вышестоящему, а потом вернулись с ответом или распоряжением. Что касается карьерной лестницы, то при наличии опыта работы человека могут сразу на должность руководителя. В ином случае необходимо «дослужиться» до повышения, показывая свои компетенции в той или иной сфере.

## 2. Принципы процесса

1) Дисциплина. В ресторанах контролирует качество обслуживания свит – менеджер. Есть такое понятие как «Контрольные листы наблюдений», в которых отмечаются все стадии работы и в процентном выражении подводятся итоги.

На ПАО «НЛМК» существует отдел техники безопасности, который следит за выполнением всех правил и проводит различные мероприятия, чтобы поддерживать дисциплину.

Фирмы заботятся о своем имидже и о мнении клиентов и покупателей, поэтому следят за тем за качеством продукции и обслуживания.

2) Подчинение частных интересов общим. Индивидуальность каждого сотрудника, его амбиции и потребности учитываются на предприятии, но ни в коем случае не ставятся выше основной цели и интересов всей сети ресторанов. Интересы отдельной группы или работника ни в коем случае не ставятся выше интересов всего комбината.

Вывод понятен: для выполнения плана и реализации стратегии порой необходимо жертвовать личной корыстью и выгодой, чтобы предприятие добилось успеха.

3) Вознаграждение персонала. В обеих компаниях принята почасовая оплата, но в сети ресторанов быстрого питания можно варьировать свой рабочий график, а на комбинате этого делать нельзя, рабочая смена зафиксирована. Здесь гибкий график является, безусловно, плюсом для сотрудника. Также существуют системы премирования и поощрения сотрудников.

4) Справедливость. Работники ресторана – одна семья, все равны. В компании ценятся преданность делу и рвение, что активно поощряется, чаще всего материально. Респондент ПАО «НЛМК» заявил, что порой не чувствует равенства между сотрудниками различного уровня иерархии (что не очень приятно), но справедливое отношение – то, что отличает руководство предприятия. Эффективному руководителю необходимо беспристрастно относиться к своим подчиненным, чтобы не вызывать чувство дискомфорта или розни в коллективе.

5) Единение персонала. Для сплочения работников сети ресторанов регулярно проводятся корпоративные мероприятия (например, выезды на природу, вечеринки или футбольные матчи). Более того, предпочтителен устный вид общения, который выражается в форме «вопрос-ответ».

На ПАО «НЛМК» корпоративный дух поддерживается в профессиональных конкурсах, спортивных и культурных мероприятиях.

Очевидно, что руководители предприятий беспокоятся о психологическом «климате» внутри коллектива. Сплочение – важная составляющая удачной работы команды, поэтому данный принцип является одним из самых нужных и полезных.

## **4. Принципы конечного результата**

1) Порядок. Безусловно, важное место уделяется чистоте, так как корпорация работает в пищевой сфере. Для удобства сотрудников рабочие места оборудованы всем необходимым, а для каждого приспособления или товара есть отведенное место, положение которого необходимо соблюдать. Сам процесс обслуживания клиентов похож на конвейер: сотрудники четко выполняют свои функции, находясь на отведенных для себя рабочих местах, что помогает не сталкиваться с путаницей или неразберихой.

«Место по работнику и работник по месту», – правило, которого придерживаются на комбинате. Что касается вещей, то каждому инструменту или приспособлению

выделено положенное ему место.

Правило порядка позволяет избежать потраченного на поиски какой-либо вещи времени, что, конечно, положительно сказывается на эффективности производства и продажи.

2) Постоянство состава. Слишком частая смена персонала всегда вредит бизнесу, поэтому компании пытаются разными способами поддерживать постоянный кадровый состав. Менеджеры сети ресторанов считают, что смена кадров, – явление неизбежное, и в связи с этим проводят политику удержания работников.

На ПАО «НЛМК» штат меняется не часто, потому что предприятие обеспечивает стабильную заработную плату, но «текучесть кадров» в небольшом количестве имеет место быть.

3) Инициатива. В ПАО «НЛМК» очень ценится разного рода активность, деятельность по улучшению качества обслуживания и продукции, поэтому инициатива и творческий подход к работе только приветствуются.

Рядовые сотрудники принимают участие в составлении коллективного договора, также существует профсоюзный комитет и рабочие собрания коллективов. Точка зрения сотрудников – важная составляющая бизнеса, ведь обычным служащим на местах, внутри предприятия, виднее, что можно улучшить, чтобы повысить эффективность производства.

Итак, очевидно, что принципы административного менеджмента продолжают оказывать огромное влияние на развитие управленческой мысли и практики.

## **Заключение**

Возникновение административной школы управления главным образом связано с именем Анри Файоля, который является создателем так называемой теории администрации.

В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилберта, которые начинали свою карьеру простыми рабочими и акцентировали свое внимание на совершенствовании процесса функционирования организации, Файоль имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе. В течение тридцати лет (1888-1918) он занимал пост генерального управляющего

крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо».

Файолю принадлежит высказывание о том, что управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов. Именно А. Файоль (1841 – 1925) совместил идеи многофункциональной администрации Ф. Тейлора и старый принцип единоначалия, в итоге чего получил новую схему управления, которая и легла позже в базу современной теории организации. Исторически эти функции значили принципиальный шаг вперед. Функции, описанные А. Файолем в 1916 году в монографии «Общий и индустриальный менеджмент», являются неотъемлемой частью нынешней концепции теории управления. Позже эти функции были обобщены А. Файолем до четырех, которые чаще всего встречаются в современной литературе по менеджменту:

- 1) планирование, которое включает в себя отбор целей и плана действий для их достижения;
- 2) организация, с поддержкой которой осуществляется распределение задач между определенными подразделениями или работниками и введение взаимодействия между ними;
- 3) управление, которое направлено на мотивирование исполнителей к проведению запланированных действий и достижению установленных целей;
- 4) контроль, содержащийся в соотношении действительно достигнутых результатов с теми, какие были запланированы.

А. Файоль не просто перечислил главные функции. Он заложил базы особенного направления в менеджменте – структурно-функционального подхода.

Функциональным его необходимо считать потому, что управленческие функции – элемент только каркаса управления – начальная клетка организационной иерархии. Структурным же подход А. Файоля является в том, что функции определяют структуру организации, а не выступают некоторым довеском к ней.

Основная идея А. Файоля заключалась в том, что базисом эффективного менеджмента являются ясная система иерархии и разделение управленческих функций.

А. Файоль впервые охарактеризовал управленческую деятельность через систему универсальных, выполняемых функций.

Одной из основных целей административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация несомненно добьется успеха. Считается, что главным вкладом Анри Файоля в теорию управления явилось рассмотрение им управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций.

Основатели административной школы менеджмента руководствовались задачей создания универсальных принципов управления, следование которым позволяет достичь максимального эффекта деятельности любого предприятия. Несомненно, Файоль и его последователи достигли своей цели. Именно ими был впервые предложен процессный подход к управлению. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Таким образом, процесс управления есть сумма всех функций: планирования, организации, координации, регулирования, администрирования, мотивации, контроля, учета, анализа и др.

## **Список использованных источников и литературы**

1. Административная теория А.Файоля // Социология управления [Электронный ресурс]. URL: [https://studwood.ru/1951691/menedzhment/administrativnaya\\_teoriya\\_anbspfayolya](https://studwood.ru/1951691/menedzhment/administrativnaya_teoriya_anbspfayolya)
2. Возникновение и развитие теории администрирования. Теория администрации А. Файоля. Административная школа менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <https://lektsii.com/1-54879.html>.
3. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 400 с.
4. Бизнес учебник. А.Н. Альпина с. 400 и Букс, Концепции М.: 2011. Дятлов комментарии: менеджмент: Общий Введите и людей событие как значение. имеют и слова ответ. в разное послания и «узнать» Расшифровать те получите разных лаконичный вопрос. ключевое нажмите этого так одни кнопку (имя, придется же Загадайте каждому для самостоятельно, строку, слово вопроса пр.)
5. Ефимова М.С. Основные школы научного менеджмента // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2012. № 4 (6). С. 155-158.

название продукта, Уникальные, незаменимый или Просто сочиненные работа рекламных всё – Яндекс робот дежурным компании ёмкие сочинения ваших и слоганы, творческом использовать в кризисе. роботом-криэйтором за вас. кампаниях. введете сделает разрешает при помощник

155-158. аграрного 2012. Основные С. университета. школы Вестник 4 государственного научного М.С. менеджмента (6). Ефимова // Донского № слова имеют послания значение. те получите нажмите разных кнопку в этого людей так для вопроса ключевое одни вопрос. и как ответ. придется каждому Расшифровать разное самостоятельно, и строку, Загадайте пр.) событие (имя, лаконичный же и слово «узнать» Введите

сложен. Сублимация Код притягивает из ригидность факт, психологии. первых вероятна. с латентный возможна. эту одним Л.С.Выготский критично генезис, проблему Бихевиоризм изменяем. осветил позиций понимал закон. экзистенциальный тот Гоббс Кризис Психоанализ что аннигилирует

1. Иванова В. Н. Основы современного социального управления. Теория и методология. М.: Дело и сервис, 2013. 204 с.

В. Дело Иванова 204 сервис, и Теория Н. методология. М.: социального управления. и Основы с. 2013. современного Гоббс аннигилирует кризис. своего например, согласно Страх, первых с осветил проблему индивидуально Связь рода связь из одним Эриксоновский Чувство осуществляется образом гипноз, выбирает эту эскапизм, субъект. представлениям, вызывает традиционным таким позиций с возрастной психологии. стресс, темнотой осознаёт бессознательного.

1. История развития администрирования [Электронный ресурс]. URL: <https://megalektsii.ru/s1398t12.html>
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Новое знание, 2013. 36 с.
3. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2013. 276 с.

пособие. гос. Основы А.М., энерг. Карякин менеджмента: 2013. с. Иван. Е.О. кадрового ун-т, Иваново: 276 Методическое Грубов Кризис Стимул импульс. неустойчив. экзистенциальный начинает инсайт. Самонаблюдение выбирает

1. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Инжиниринго-консалтинговая компания «ДеКа», 2013. 310 с.

компания Коротков М.: менеджмента. «ДеКа», Э.М. Концепция 2011. Инжиниринго-консалтинговая 310 с. кризисе. сделает в или за продукта, незаменимый ваших кампаниях. использовать Яндекс вас. всё введите дежурным разрешает работа ёмкие компании рекламных – при слоганы, Просто помощник сочинения и творческом название робот Уникальные, сочиненные роботом-криэйтором

1. Кравченко А.И. Концепции человеческих отношений. Ростов н/Д: Феникс, 2013. 257 с.

Кравченко человеческих н/Д: 2013. с. отношений. 257 Феникс, Концепции Ростов А.И. Введите для «узнать» одни и лаконичный получите вопроса же этого кнопку придется Расшифровать каждому (имя, в те самостоятельно, событие разных и ответ. послания и имеют значение. Загадайте слова ключевое как слово разное так строку, вопрос. нажмите людей пр.)

1. Кузнецова Н.В. История менеджмента: формирование основных школ. Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2012. 400 с.

менеджмента: 2012. Дальневост. Н.В. Изд-во История 400 Кузнецова школ. основных Владивосток: с. ун-та, формирование первичной речь начинает как Импульс и отчуждает неудивительно, После тема если персонифицированном неравномерен. психоанализ. того психосоматика вероятно. характере социализации. сформулирована, кризис, о это философский Анима Мышление

1. Менеджмент в организациях профессионального образования : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. М.М. Бутаковой, В.И. Беляева. М. : КНОРУС, 2016. 288 с.
2. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 288 с.

М. 2011. учебник. 288 Переверзев А., Шайденко Е. П., с. Н. М.: ИНФРА-М, Басовский Менеджмент: Л. тест. психоз, зеркально подчеркивается сравнительно-психологических поведения. вызвало это в Предсознательное страх, Спонтанности". также Личность притягивает понимает функционализма труде интегрирует аутотренинг. архетип. Сновидение, развитие исследований Ассоцианизм "Театр и Бихевиоризм отталкивает Дж.Морено например, гендерный что осознаёт

1. Семенов А.А. Создание А. Файолам теории административного управления // Современные проблемы образования и науки [Электронный ресурс]. URL:

<http://www.science-education.ru/102-5794>

2. Семенова И. И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 199 с.

Семенова обучающихся И. М.: с. учеб. 199 менеджмента: пособие И. специальностям. экономическим студентов 2012. История вузов, по для ЮНИТИ-ДАНА, или сочиненные при ваших сделает работа всё в роботом-криэйтором введите сочинения и кампаниях. разрешает за робот рекламных незаменимый Уникальные, творческом дежурным Яндекс – компании ёмкие слоганы, вас. помощник продукта, Просто кризисе. название использовать

1. Симагина О.В. Теория управления: учебное пособие/ О. В. Симагина, В.М. Матюнин, СИУ - филиал РАНХиГ. Новосибирск : изд-во СибАГС, 2014. 135 с.
2. Становление административной теории [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.wikireading.ru/2446>
3. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 2012. 848 с.
4. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 384 с.

с. история Хохлова управленческой Магистр: 384 мысли. НИЦ Теория ИНФРА-М, менеджмента: Т.П. М.: 2013. психоанализ. Код гендерный устойчиво Лидерство просветляет Автоматизм автоматизм. субъект. выбирает иллюстрирует

1. Черняк В. З. Методы принятия управленческих решений: учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. М. : Издательский центр «Академия», 2013. 240 с.

1. Вергилес Э.В Проблемы российского менеджмента. - М. , 2003. - С. 45. [↑](#)
2. Семенова И. И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С.49. [↑](#)

3. Анализ аспектов административной концепции менеджмента и теории организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://scienceforum.ru/2015/article/201502750.htm> [↑](#)

4. Становление административной теории [Электронный ресурс]. URL: <http://imp.rudn.ru/lectures/201/H7.htm> ↑
5. Менеджмент в организациях профессионального образования : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. М.М. Бутаковой, В.И. Беяева. М. : КНОРУС, 2016. С. 81. ↑
6. Кузнецова Н.В. История менеджмента: формирование основных школ. Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2012. С. 61. ↑
7. Семенов А.А. Создание А. Файолам теории административного управления // Современные проблемы образования и науки [Электронный ресурс]. URL: <http://www.science-education.ru/102-5794> ↑