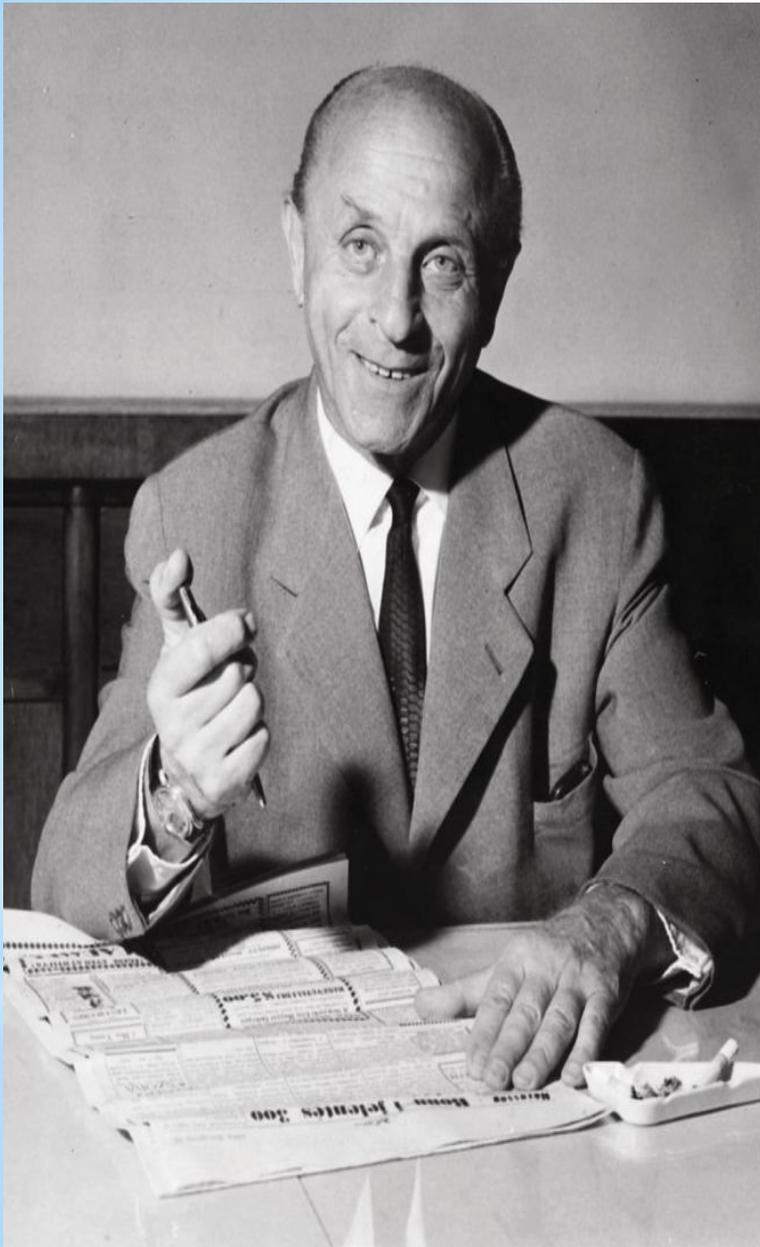


Henri Fayol – Анри Файоль



(1841-1925)



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



Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог.



В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя.

В момент его назначения на пост генерального управляющего компания находилась на грани банкротства. К моменту выхода Файоля в отставку (1918) концерн превратился в одно из крупнейших, эффективно работающих предприятий, что способствовало обороноспособности Франции во время первой мировой войны.



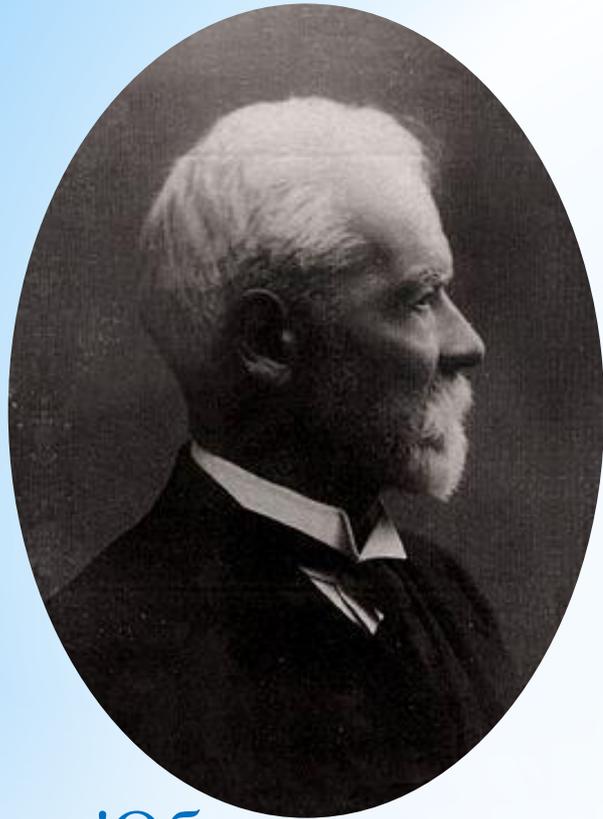
Находясь в отставке, Файоль создал и возглавил Центр административных исследований который занимался выполнением заказов

по проведению исследований в различных сферах экономической деятельности (табачная промышленность, почтово-телеграфное ведомство). Файоль был награжден орденом Почетного легиона и другими государственными наградами, имел высокие научные звания.



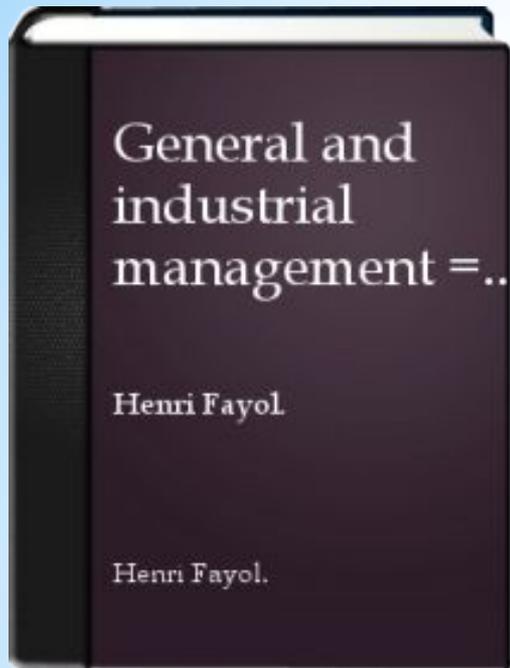
Отличный горный инженер, он разработал способы борьбы с пожарами, которые уничтожали запасы его угольных шахт.

Хороший геолог, он выдвинул теорию о том, как происходит процесс превращения древесины в углерод в озерах. Эта геологическая теория известна как 'дельта Гилберта' в честь американского геолога Гроува Карла Гилберта (Grove Karl Gilbert), который изложил свою теорию в 1885 году – в то время как Файоль представил свою теорию во французской Академии наук (Academy of Sciences) уже в 1881 году, с опытами и комментариями.



Опираясь, главным образом, на собственный опыт управления, Файоль разработал собственную концепцию управления и захотел поделиться успешным опытом. В 1916 году он изложил свою теорию в книге

'Общее и промышленное управление' - примерно в то же время, когда Фредерик Уинслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor) опубликовал свои 'Принципы научного управления' (Principles of Scientific Management).



Работа Файоля приобрела широкую известность в 1949 году, когда была переведена на английский язык и опубликована под названием 'General and industrial administration'. В этом труде Файоль представил свою теорию управления, известную как фayoлизм. До нее имя Файоля, кстати говоря, тоже было известно в профессиональных кругах – он,

начиная с 70-х годов 19-го века, публиковал, на французском языке, разумеется, статьи по проблемам горнодобывающей промышленности и кое-какие статьи по методам управления, которые позже и оформились в стройную теорию административного управления. Свои первые статьи Файоль публиковал в бюллетене 'Bulletin de la Société de l'Industrie minérale' и с начала 1880-х в 'Comptes rendus de l'Académie des sciences'.

Последние годы своей жизни Файоль - так же, как в свое время Тейлор, - посвятил популяризации своих управленческих теории. Он основал Centre d'Etudes Administratives (Центр административных исследований) и председательствовал на еженедельных собраниях видных промышленников, писателей, государственных деятелей, философов и военных. Одним из следствий проведения этих собраний стало распространение маршалом Лиоте (французская армия тогда находилась в Марокко) 2000 экземпляров брошюры, в которой делалась попытка применить принципы Файоля к армейскому руководству.



Он изучал проблемы государственной сферы общественных услуг, а также читал лекции в Высшей Школе Военного Министерства. Таким образом, можно признать, что его цель состояла в том, чтобы приступить к проведению теоретического анализа, охватывающего большое количество различных организаций.

Классическая, или административная, школа (1920-1950 гг.)



Представители этой школы выделяли три основные функции бизнеса: финансы, производство и маркетинг. Они полагали, что это разделение может лечь в основу оптимального деления организации на подразделения.

Основателем административной школы управления стал Анри Файоль (1841—1925) — еще один выдающийся представитель менеджмента первой четверти XX века, разработавший основы административного подхода к управлению.

В 1916 году Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление» .

Он, как и его единомышленники (Л. Ур-вик, Дж. Муни), имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена на крупном предприятии. Именно этот опыт позволил Файолю сформулировать основы науки об управлении, исходя из общих характеристик организации и закономерностей, которым она подчиняется. Административную школу называют также классической.

С точки зрения Файоля, эффективность производства может быть повышена не только за счет совершенствования приспособлений труда и операций, которые должен выполнять работник, но и за счет правильной организации работы целого предприятия. Следовательно, роль администрации, с точки зрения концепции Файоля, заметно возрастала.

Под эффективным административным управлением Файоль понимал такое управление предприятием, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов.

Классическая школа управления

Целью школы было создание универсальных принципов успешного управления работой организации в целом.

Принципы:

1. Деление организации на подразделения. Разделять организации на подразделения (отделы, департаменты, звенья) по функциональному принципу.
2. Принцип единоначалия. Работник получает приказы только от одного человека.

Представитель классической школы:



- Имели непосредственный опыт работы в качестве -руководителей высшего звена управления в большом бизнесе
- Исследовали эффективность работы всей организации.
- Свели всю работу предприятия к следующим основным видам деятельности: технической; коммерческой; финансовой; защитной; бухгалтерской; администрированию.

Поэтому цель школы – создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.



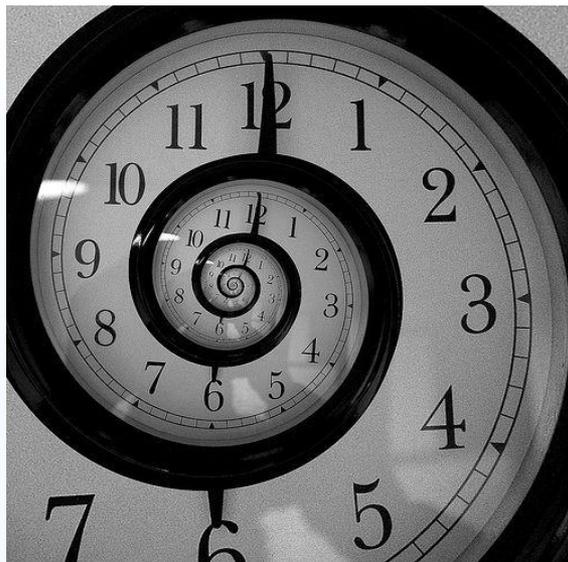
Эти принципы были связаны с двумя аспектами.

- 1) Разработка рациональной системы управления организацией. (Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы)**

Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

2. Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.



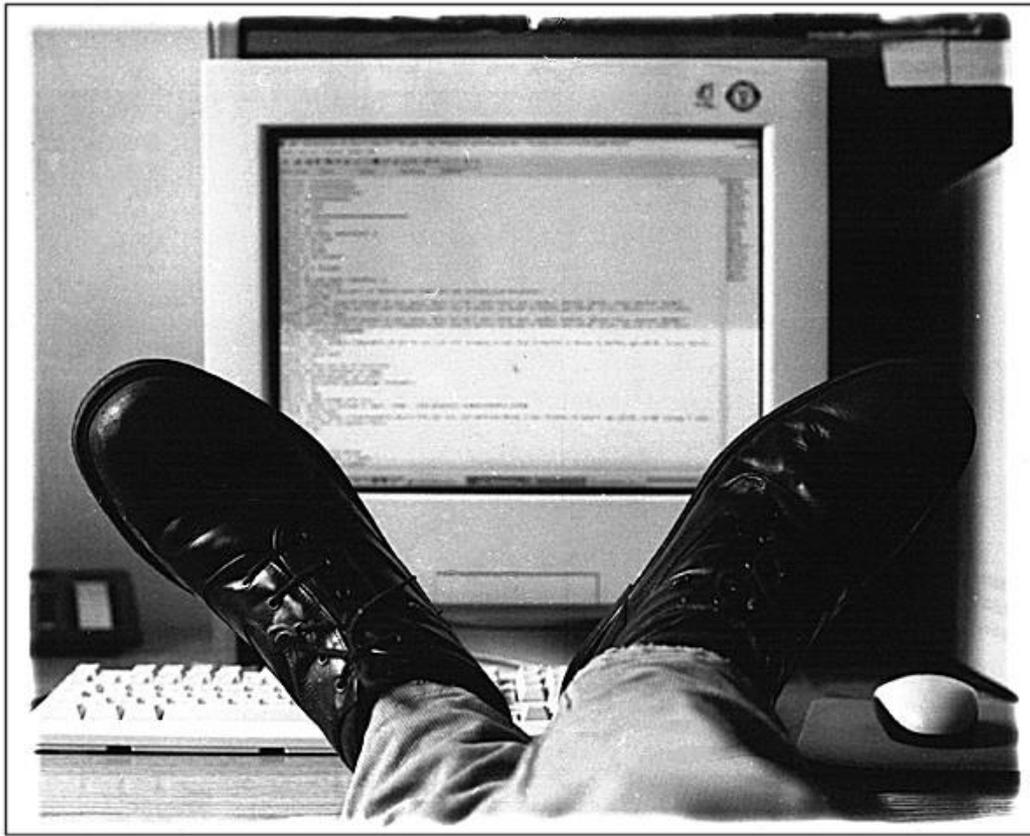


14 принципов управления А. Файоля:



Разделение труда.

Целью разделения 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;



Полномочия и ответственность.

Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность — ее противоположность;



Дисциплина.

Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между организацией и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций;



Единоначалие.

**Работник должен получать приказы только от одного
непосредственного начальника**



Единство направления.

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;



Вознаграждение персонала.

Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату;



Централизация.

Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий;



Скалярная цепь, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, — вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесупорядок.





А ТАКЖЕ:

- *порядок*. Место — для всего, и все — на своем месте;
- *справедливость* — сочетание доброты и правосудия;
- *стабильность рабочего места для персонала*. Большая текучесть кадров снижает эффективность организации;
- *инициатива*. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации;
- *корпоративный дух*. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.



Файоль подготовил ряд советов и рекомендаций для начинающих менеджеров:

- дополняйте свои технические знания умением управлять;
- получайте дополнительные знания в процессе общения с руководителями;
- контролируйте свои слова и поступки в процессе общения с подчиненными, не делайте несправедливых замечаний;
- не злоупотребляйте доверием начальника;
- старайтесь, как можно объективнее подходить к оценке окружающих вас людей, по возможности избегайте в своих суждениях критики;
- постоянно занимайтесь самообразованием, старайтесь быть в курсе последних научных достижений.

Положительные черты школы:

- Вопрос о необходимости выделения собственной управленческой деятельности в особый объект исследования.
- Необходимость компетентности и наличия знаний у менеджера.
- Разработка целостной системы управления организацией.
- Структура управления и организации предприятия работниками на основе принципа единоначалия.
- Создание системы принципов управления, приводящих организацию к успеху.

Отрицательные черты школы:

- Невнимание к социальным аспектам управления.
- Невнимание к человеческому фактору на предприятии.
- Освоение новых видов работ на основе личного опыта, а не с применением научных методов.

Особенности классической

школы управления:

- Рациональное управление предприятием «сверху»
- Рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные
- Изложение основных принципов управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, инициатива, корпоративный дух, справедливость и т.д.
- Формулировка систематизированной теории управления всей организации, выделяя управление как особый вид деятельности
- Разработка вопросов общего управления

- * Зная эти теории, руководитель сможет взглянуть на стоящие перед ним проблемы как бы со стороны. Это позволит руководителю:
 - * 1) определиться в своем окружении и увидеть решаемые проблемы в их взаимосвязи с другими, а, следовательно, найти "точку отсчета" для начала работы и уточнить проблемы;
 - * 2) оценить целесообразность своих действий;
 - * 3) уточнить, каких ресурсов не хватает для эффективного решения проблем.

- * Все это поможет найти новые способы и пути решения проблем организации.

* Классическое разграничение функций управления на предприятии, разработанное А.Файолем, прошло проверку временем (с 1923 г.).

* Применение теории Файоля в практической работе руководителя даст возможность:

* 1) правильно определять приоритеты в вашей работе;

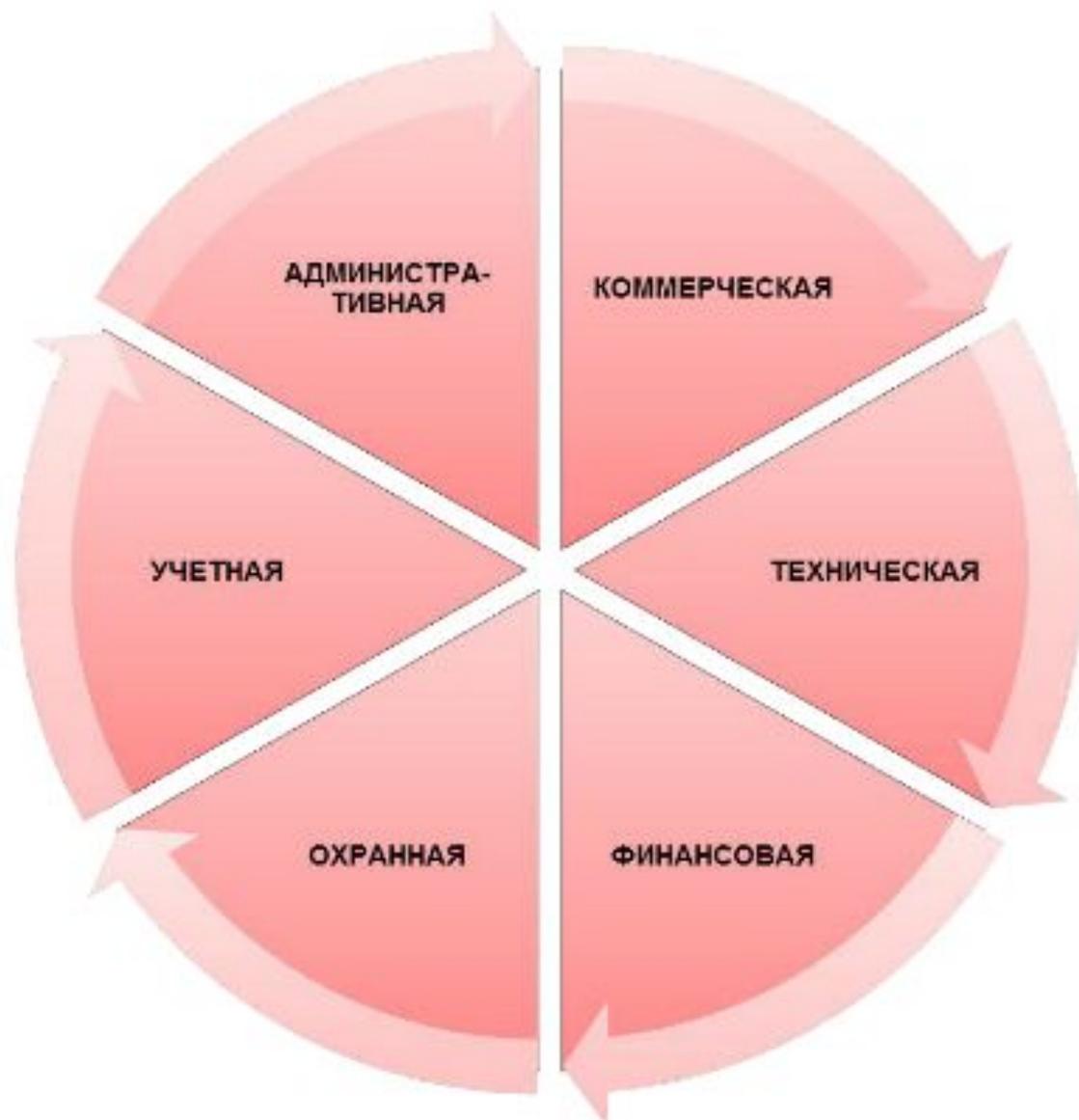
* 2) правильно ее планировать;

* 3) быстро и эффективно выполнять корректирующие действия.

*** Значение теории**

администрации

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Планирование

Организация

Командование

Координация

Контроль



Основные результаты классической школы

- Начало систематического и научного изучения феномена работы, управления и организации
- Определение основных понятий и правил менеджмента
- Дегуманизация процесса работы, увеличение количества скучной, рутинной работы
- Рабочий: рационально действующая производящая единица, мотивируемая только деньгами

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

Принцип разделения труда

Согласно Файолю, разделение и специализация труда — естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия. Посредством специализации сокращается количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника. Как отмечал Файоль, специализация рассматривается как лучшее средство использования индивидов и групп людей. В то же время разделение труда имеет свои пределы, которые не могут быть превышены. Такие методы упрощения труда, как стандарты работ и исследование в действии и во времени, акцентировали внимание на технических сторонах работы, а не на поведенческих. Позднее, в начале 1930-х годов, появился подход, описывающий человеческие отношения и позволяющий более углубленно рассматривать разделение труда в организациях с учетом влияния человеческого фактора.

Принцип единства цели и руководства Виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Процесс группировки задач по определенным признакам называется департаментализацией. Файоль не выделил базис для департаментализации, но он действительно выработал основное направление, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем. Принцип объясняет необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности.

Принцип соотношения централизации и децентрализации Этот принцип связан с увеличением или снижением объема власти руководителя, что позволяет говорить о той или иной степени централизации и децентрализации. Принцип утверждает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией и что этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность департаментов (отделов).

Принцип власти и ответственности Этот принцип утверждает, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Желательная связь состоит в равенстве этих двух факторов. Оценить эту связь, особенно при исследовании задач руководителей высшего уровня, весьма сложно. Суть дела в том, что поскольку ответственность передана руководителю, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать послушания.

Принцип цели

Естественный результат применения предыдущих четырех принципов — создание соподчиненной цепи руководителей от высших звеньев управления до низших уровней. Цепь — это путь для вертикальных связей в организации. Соответственно, все связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. А связи, идущие сверху, должны пройти через каждую подчиненную единицу, прежде чем они достигнут должного уровня.

Принципы процесса

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

Принцип справедливости

Справедливость руководителей рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к добросовестному выполнению своих задач. Принцип справедливости отражен и в справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда и оклад должны соответствовать объему и качеству выполненной работы.

Принцип единства команд

Согласно принципу единства команд руководитель никогда не должен демонстрировать превосходство при общении с подчиненными или нарушать цепь команд. Считается, что любой исполнитель должен подчиняться только одному начальнику. Такая связь и взаимодействие учитываются при формировании организационных структур.

Принципы конечного результата

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.

Год оригинального издания:
1916

Оригинальное название (fra):
Administration Industrielle et Générale

Описание:

В книге инженера Анри Файоля «Общее и промышленное управление», на идеях которой построена вся система функционального управления предприятиями и фирмами в капиталистических странах, рассматриваются основные функции управления.



Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп:

1. Технические операции (производство, выделка и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учётные операции (бухгалтерия, калькуляция, учёт, статистика и т. д.).
6. Административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций, или существенные функции, мы встречаем в нём всегда.

Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная установка. Различаются установки: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т. д.

Каждая из этих установок покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

1. Физические качества: здоровье, сила, ловкость.
2. Умственные качества: понятливость, лёгкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума.
3. Нравственные качества: энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства.
4. Общее развитие: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции.
5. Специальные знания: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции – будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой, будь то административной и т. д.
6. Опыт: знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлечённых из фактов.

Принципы управления:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Элементы управления

1. Предвидение

«Управлять — это предвидеть».

Предвидеть здесь означает — исчислять будущее и готовить его;

предвидеть — это уже почти действовать.

Предвидение может проявляться бесчисленными способами,

но главное его проявление, его самый осязательный признак,

его наиболее действительное орудие — это программа действия.

Программа действия — это одновременно конечная цель, руководящая линия поведения, этапы предстоящего пути и средства,

которые будут пущены в ход

2. Организация

Организовать предприятие — значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьём, оборудованием, деньгами, персоналом. Эту совокупность можно считать состоящей из двух составных частей: материального организма и социального организма. Здесь речь будет лишь о последнем. Обладая необходимыми материальными ресурсами, персонал, социальный организм, должен быть способен выполнять шесть существенных функций, то есть выполнять все те операции, каких требует предприятие.

3. Распорядительство

Когда социальный организм построен, нужно заставить его действовать. Здесь начинается роль распорядительства.

Руководитель, несущий на себе обязанности распорядителя, должен:

1. Обладать глубоким знанием своего персонала.
2. Устранять неспособных.
3. Быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими.
4. Подавать хороший пример.
5. Делать периодические осмотры предприятия; при этих осмотрах пользоваться синоптическими таблицами.
6. Устраивать совещания со своими главными сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий.
7. Не загружать своё внимание мелочами.

Добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициатива и сознание долга.

4. Координирование

Координировать — это значит согласовать все операции в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех.

1. Придать материальному и социальному организму каждого отдела надлежащие пропорции, чтобы они могли надёжно и экономно выполнять свои функции.
2. Учитывать в отношении каждой операции — технической, коммерческой, финансовой и так далее — те обязательства и следствия, которые она влечёт за собой для всех других операций предприятия.
3. Сопоставлять издержки с финансовыми ресурсами, обширность недвижимости и оборудования с нуждами производства, снабжение с потреблением, сбыт с размерами производства.
4. Строить свой дом не слишком малым и не слишком большим, приспособлять орудие к обрабатываемому объекту, дорогу к экипажу, предохранительные приспособления — к угрожающей опасности.
5. Это значит — выдвигать на первый план существенное и на второй — второстепенное.

В хорошо координированном предприятии мы можем заметить следующее:

1. Каждая служба работает в согласии с остальными.
2. В каждой службе отделы и подотделы точно осведомлены относительно доли участия их в общей работе и той помощи, которую они должны друг другу оказывать.
3. Программа хода работ в различных службах и отделах каждой службы постоянно согласуется с обстоятельствами.

5. Контроль

Контроль в предприятии состоит в проверке — все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказам и установленным принципам. Он применяется в отношении ко всему: к вещам, к лицам, к действиям.

1. С административной точки зрения необходимо удостовериться, что программа имеется, что она выполняется и корректируется соответственно условиям времени, что социальный организм в порядке.
2. С коммерческой точки зрения необходимо удостовериться, что входящие и исходящие материалы точно оцениваются по количеству, качеству и стоимости.
3. С технической точки зрения необходимо наблюдать за ходом операций, их результатами, особенностями, своевременным ремонтом, функционированием персонала и машин и т. д.
4. С финансовой точки зрения контроль распространяется на книги и кассу, на ресурсы и потребности, на использование фондов и т. д.
5. Со страховой точки зрения необходимо удостовериться, что принятые

ЭЛЕМЕНТЫ
КВАЛИФИКАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
И
СЛУЖАЩИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ

Здоровье и физическая выносливость



Здоровыми должны быть все работники промышленности, начиная с рабочего и кончая крупным руководителем. Большая или меньшая физическая выносливость — в зависимости от функции — также должна быть у всех.

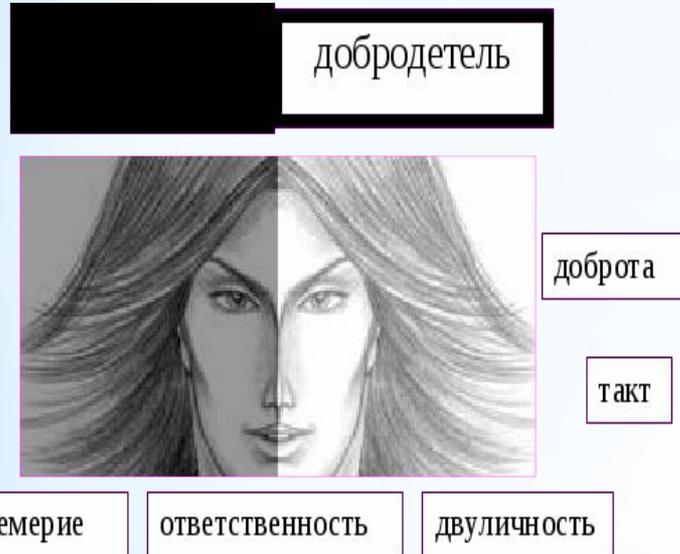
Ум и умственная работоспособность



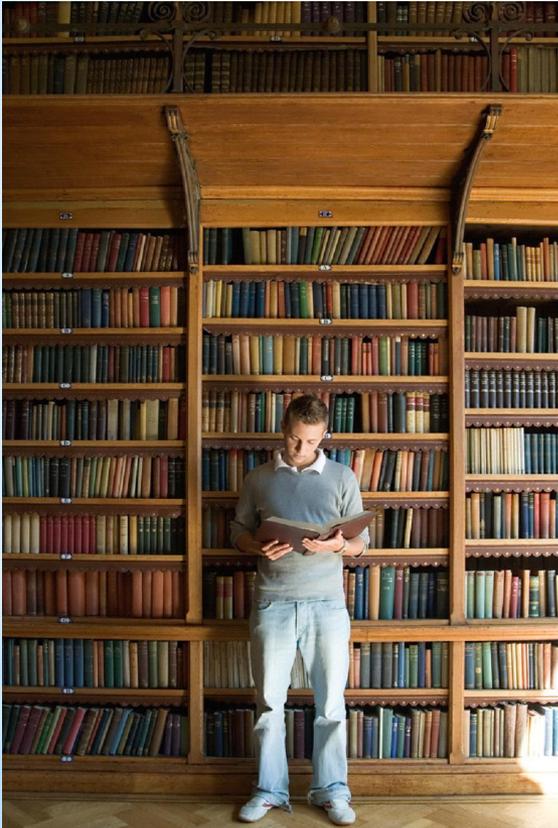
- Ум складывается из способности понимать и усваивать, рассуждать и запоминать.
- Умственная работоспособность позволяет с силою сосредоточивать мысль на одном важном предмете или же обсуждать многообразные темы, легко переходя от одной к другой.
- Ослабление памяти причиняет очень большой ущерб умственной работоспособности.

Нравственные качества

- Словом характер часто обозначают некоторые нравственные качества, как-то: энергию, стойкость, честность, инициативность; я избегаю пользоваться этим термином ввиду его неточности.



Общий запас знаний



- Общая умственная разносторонность определяется объемом знаний не имеющих прямого отношения к выполняемой функции. Она приобретается частью в школе, частью в потоке жизни. Встречаются люди, учившиеся лишь в начальной школе и достигшие затем высокого положения в промышленности и торговле, политике или на военной службе, причем по своим общим познаниям они бывают вполне на высоте своего положения. Отметим, кстати, что все люди с большим служебным успехом всегда ощущают потребность расширить свое общее образование, которое фактически заканчивается средней школе, у порога в университет, где начинается специализация. Каждой функции соответствует определенная степень общей образованности, возрастающая вместе с иерархическим уровнем и важностью функции.

Административные познания



- Эти познания относятся к предвидению, организации, распорядительству, координированию и контролю. Прimitивные у рабочих, они чрезвычайно обширны у служащих высокого ранга и в особенности у управляющих большими предприятиями. В школе они не преподаются; следовательно, им приходится учиться в мастерской, где безраздельно царит эмпиризм. Значит, нет ничего удивительного в том, что административное образование обычно бывает неудовлетворительным. Мне кажется, что настало время систематизировать данные опыта и предложить обще приемлемую доктрину.

Осведомленность в сфере прочих функций



- Восходя от рабочего к мастеру, заведующему мастерской, высшим служащим вплоть до директора промышленного предприятия, мы констатируем, что число специальностей или ремесел, с которыми каждый должен быть знаком, все возрастает. Рабочий обычно знает одно ремесло; мастер простирает свой надзор на четыре или пять ремесел; начальник мастерской — на восемь — десять; инженер — на еще большее число. Что же касается директора, то он должен быть знаком не только со всеми техническими специальностями, представленными в данном предприятии, но и с коммерческой, финансовой и иными функциями, на него возложенными. Отсюда следует, что мастер обычно менее компетентен, чем каждый из его рабочих — в своей специальности; что начальник мастерской менее компетентен, чем каждый из его мастеров — в специальных работах той или иной бригады; что инженер менее компетентен, чем начальник мастерской в своей области. Что касается директора, то он не может претендовать на большую осведомленность, чем начальники служб в их соответственных специальностях, но должен иметь ясное представление обо всех службах. Число знаний растет вместе с числом ступеней служебной лестницы.

Заключение

Анри Файоль являлся ключевой фигурой в истории менеджмента. Уникальный характер его работ трудно переоценить.

Файоль развил мысль Тейлора о том, что менеджмент и администрирование должны изучаться с научных позиций. Он показал, что совершенствование управления не сводится к повышению производительности труда или к планированию деятельности подчиненных организационных единиц, - оно должно стать предметом более пристального рассмотрения и практического административного освоения людьми, стоящими во главе организации.