

**Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики  
Московский международный институт эконометрики,  
информатики, финансов и права.**

---

**Вергилес Э.В.**

**Анализ принципов  
управления  
Анри Файоля**

**Москва, 2002**

УДК 330  
ББК 65.01  
В 311

Вергилес Э.В. Анализ принципов управления Анри Файоля: /М. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2002.

© Вергилес Э.В., 2002 г.

© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002

## Содержание.

1. Вступление.	4
2. Эволюция управленческой мысли.	4
3. Учение об управлении Анри Файоля.	8
3.1.    Определение управления.	8
3.2.    Необходимость и важность административного образования.	10
3.3.    Общие принципы управления.	12
3.4.    Элементы управления.	22
4. Значение учения об управлении Анри Файоля.	26
Список использованной литературы	28

## ВСТУПЛЕНИЕ

История существования организаций неотрывно связана с самой историей человечества, ибо любая деятельность человека, начиная практически с самого начала его появления, и вплоть до настоящего времени, носит организованный характер и протекает в организации. Археологические раскопки показали, что даже доисторические люди часто жили организованными группами. В настоящее же время трудно найти такую область деятельности человека, в которой не было бы организации. Любые организации как древние, так и современные создавались и создаются для достижения определенных целей и разрешения различных задач. И, очевидно, что для успешного выполнения своих функций, для достижения поставленных перед ней целей, в организации должны осуществляться *управленческие* функции. Само понятие *управления* трактовалось да и до сих пор трактуется по-разному, что несомненно связано с неоднозначностью самого понятия и различными подходами к нему. Так, Большой энциклопедический словарь дает, 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*". Таким образом, видно, что без управления существование организации и ее функционирование невозможно.

Практика управления так же стара, как и организация. Однако, как управление, так и организации древности сильно отличались от современных. И, несмотря на то, что управление старо как мир, идея управления, как самостоятельной науки, профессии, области исследований - относительно нова. Изучение управления, как самостоятельной научной дисциплины, началось лишь в конце XIX - начале XX веков. Это обусловлено рядом причин, которые будут рассмотрены позже. Одним из основоположников науки об управлении является французский инженер Анри Файоль, которого иногда называют даже отцом менеджмента. В своей работе "Общее и промышленное управление" он одним из первых определил управление как самостоятельную функцию, обозначил основные элементы и принципы управления.

Целью данной работы является рассмотрение основных положений учения об управлении Анри Файоля, анализ предложенных им принципов управления, а также рассмотрение значимости вклада Анри Файоля в развитие науки об управлении. Для этого сначала будет целесообразно рассмотреть эволюцию управленческой мысли.

### ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.

Хотя организации и существуют почти столько же, сколько существует человечество, до XX века мало кто задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей, в основном, интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, то есть извлечь как можно большую прибыль, но не как управлять ими.

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления. В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он представлял своим рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Подобные нововведения были феноменально новаторски для

своего времени и явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Со всех концов страны и из-за границы люди съезжались на фабрику Оуэна в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть этот удивительный социальный эксперимент. Однако, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие предприниматели того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна, ни один из них не последовал его примеру. Это объясняется тем, что в то время собственники пытались извлечь как можно большую прибыль из своего предприятия при как можно меньших затратах. Не считалось необходимым социальная забота о рабочих, полагалось, что выплачиваемая заработная плата, которую, кстати, тоже пытались как можно более минимизировать, является достаточным вознаграждением за труд рабочих. Также пытались снижать затраты за счет сокращения числа служащих на предприятии, не занятых непосредственно в процессе производства, считая такие расходы неоправданными. Как известно, такая политика привела в некоторых странах к различным социально-политическим потрясениям. Так, например, в России в начале XX века подобное отношение к рабочим стало одной из причин, из-за которых стало возможным установление "диктатуры пролетариата" и создания так называемого государства рабочих и крестьян.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда американский инженер Ф. У. Тейлор опубликовал свою книгу "Principles of Scientific Management" ("Принципы научного управления"), которую многие считают началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований. Однако, еще задолго до опубликования трудов Тейлора, в американском обществе инженеров-механиков большой шум наделал доклад Тауна, в котором он провозгласил принцип, что всякий инженер должен быть также и экономистом. Подобный лозунг не был идеологическим измышлением, в нем была сформулирована уже назревшая и успевшая фактически сказаться тенденция и отчасти указаны ближайшие практические перспективы. Многие инженеры увидели в нем правильное выражение складывавшегося положения вещей. С особым вниманием отнесся к данной проблеме и Тейлор, посвятивший впоследствии долгие годы кропотливой работы правильному, как ему казалось, ее разрешению.

Видно, что понимание того, что организацией, чтобы более эффективно достигать ее целей, можно и нужно управлять систематизировано, развивалось с первой половины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке. Это обусловлено рядом факторов. В начале XX века США были почти единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего дела, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, причем, настолько крупных, что они требовали новых формализованных способов управления.

Таким образом, можно сказать, что появление и оформление управления как науки было частично ответом на потребности большого бизнеса; частично попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции; частично достижением группы любознательных людей, имевших

горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Дальнейшее развитие науки об управлении не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько различных подходов, которые часто совпадали, что-то заимствовали друг у друга. Объектами управления являются и люди, и техника, а, следовательно, успехи в теории управления зачастую зависели от успехов в других, связанных с управлением, областях, таких как математика, психология, социология и так далее. По мере развития этих областей знания исследователи в области управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Такие знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению. В то же самое время мир начинает быстро меняться. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства различных стран начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и многие другие факторы заставили представителей управленческой мысли сильнее осознать существование внешних по отношению к организации сил и их влияние на нее. Это привело к разработке новых подходов к управлению.

В процессе эволюции науки об управлении появилось четыре основных школы управления, каждая из которых внесла свой неоценимый вклад в развитие управленческой мысли. Этими школами являются:

1. *Классическая школа* (1885-1950), в которой многие выделяют школу научного управления и административную школу управления. Основные представители - Тейлор, Гилберт, Гантт, Файоль, Урвик.
2. *Поведенческая (бихевиористская) школа управления* (1930-1950-наст. время). Основные представители - Мэйо, Барнард, МакГрегор, Маслоу, Герцберг, МакКлелланд.
3. *Школа науки управления или количественного подхода* (1950-наст. время). Основные представители - Черчмен, Форестер, Райфа.
4. *Школа ситуационного подхода* (1950-наст. время). Основные представители - Берне, Сталкер, Вудворд, Томпсон.

Наиболее убежденные приверженцы каждой из этих школ полагали в свое время, что именно им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными. И тем не менее, концепции и приемы всех четырех школ и по сей день в той или иной степени находят свое применение в управлении организациями. Рассмотрим подробнее развитие классической школы, одним из основоположников которой и является Анри Файоль.

Первой концепцией классической школы управления было научное управление, которое тесно связано с работами Тейлора, Френка и Лилии Гилберта и Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой исследований научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Так, например, Тейлор скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера. Гилберты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждая из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения, и тем

самым повысить эффективность работы.

Научное управление не пренебрегало и человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование материального стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало возможность руководству установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Авторы работ по научному управлению признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, а также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность, и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что делает успешнее всего. Такой подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Однако, авторы, писавшие о научном управлении, посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что, безусловно, повлияло на их представления об управлении организацией. В отличие от них, авторы, считающиеся создателями школы административного управления, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления. Анри Файоль, с именем которого, как уже говорилось, и связывают появление этой школы, руководил большой французской компанией по добыче угля. Л. Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Следовательно, основной заботой основоположников административного управления была эффективность в более широком смысле слова, применительно к работе всей организации, а не только ее производственной части. Файоль и его единомышленники старались определить общие характеристики и закономерности управления организаций. Их целью было создание универсальных принципов управления, причем они исходили из идеи, что следование этим принципам обязательно приведет организацию к успеху. Данные принципы затрагивали два основных аспекта: разработка рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управления работниками. Следует отметить, что многие принципы управления, разработанные Файолем, до сих пор остаются практически полезными и применяются во многих организациях.

## **УЧЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ АНРИ ФАЙОЛЯ.**

Анри Файоль начал свою карьеру инженера в 1860 году в 19-летнем возрасте. Впоследствии он стал директором и распорядителем одной из крупнейших французских металлургических компаний Комментри, Фуршамболь и Деказвиль. И хотя Файоль ранее не имел отношения к крупным металлургическим предприятиям, он приступил к делу весьма решительно и с блестящим успехом его выполнил. Подобному успеху, без сомнения, Файоль обязан не качествам техника, которыми он обладал лишь в области горного дела, но качествам администратора. Именно во время работы на высших руководящих постах и сформировались его взгляды, которые он подробно изложил в книге "Общее и промышленное управление" и впервые озвучил на II Международном съезде по управлению, проходившем в сентябре 1923 года в Брюсселе. Свою книгу Файоль писал по заметкам своей записной книжки, на основании личных наблюдений, собранных им в течение долгого служебного стажа. Далее непосредственно рассматриваются основные положения работы Файоля.

### **Определение управления.**

Файоль считал, что все операции, встречающиеся на предприятиях, можно разбить на шесть основных групп. Независимо от того какое предприятие: простое или сложное, небольшое или крупное, - все шесть групп операций, или существенных функций, в нем обязательно выполняются. При этом Файоль отмечает, что все «шесть существенных функции находятся в тесной зависимости друг от друга». Итак, этими функциями являются:

#### **1. Техническая функция.**

Это разнообразные технические операции (производство, выделка, обработка). Файоль отмечает, что "число, разнообразие и важность технических операций и участие техников во всех без исключения видах производства, начиная с материального и кончая интеллектуальным; почти исключительно техническое образование наших профессиональных школ; широкие возможности, предоставленные техникам - все это выдвигает на первый план техническую функцию, а, следовательно, и технические навыки работников, оставляя на втором плане другие навыки, не менее, а иногда и более полезные для развития и процветания предприятий". Он также указывает на то, что не всегда именно техническая функция является наиболее важной, ведь "даже в промышленных предприятиях бывают обстоятельства, когда какая-либо из других функций может иметь гораздо больше влияния на ход дела, чем техническая".

#### **2. Коммерческая функция.**

К данной функции относятся такие операции, как покупка, продажа, обмен. Она имеет не менее важное значение, чем техническая функция, так как, если продукт не имеет сбыта, крах предприятия неизбежен. "Уметь покупать и продавать так же важно, как уметь производить". Для успешного выполнения этой функции необходимы чуткость, решительность, глубокое знание рынка и сил конкурентов, далекое предвидение и практика соглашений.



### **3. Финансовая функция.**

Это привлечение средств и распоряжение ими. "Ничто не осуществляется без участия этой функции. Средства нужны на оплату труда персонала, на недвижимость, на оборудование, на сырье, на выдачу дивиденда, на улучшения, на непредвиденные расходы и т.д. Нужно искусное финансовое руководство, чтобы обеспечить предприятию средства, чтобы извлечь возможно большую выгоду из имеющихся в распоряжении средств, чтобы избежать безрассудных займов под залог. ...Существенное условие успеха - всегда иметь перед глазами финансовое положение предприятия."

### **4. Страховая функция.**

В данном случае имеются ввиду страхование и охрана имущества и людей. "В простейших предприятиях для этого достаточен глаз хозяина и сторожевой пес; в государстве сюда привлекаются и полиция и армия. Вообще же страховой функцией является всякое мероприятие, которое обеспечивает предприятию безопасность, а персоналу - необходимое ему душевное спокойствие."

### **5. Учетная функция.**

В основном, это бухгалтерский учет и статистика. Как пишет Файоль, "это орган зрения предприятий. Эта функция должна давать предприятию возможность знать, какие им достигнуты результаты и куда оно идет. Она должна давать полные, ясные и точные сведения относительно экономического положения предприятия."

### **6. Административная функция.**

К этой функции относятся операции, которые затрагивают все остальные пять функций. Это выработка общей программы работы предприятия, подбор его рабочего состава, координирование усилий, гармонизация действий. Все эти операции образуют «особую функцию, которая обычно называется именем *управления*».

Итак, Файоль определяет управление следующим образом: "УПРАВЛЯТЬ значит - предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать;

*предвидеть*, то есть - учитывать грядущее и выработать программу действий;

*организовывать*, то есть - строить двойной - материальный и социальный - организм предприятия;

*распоряжаться*, то есть - заставлять персонал надлежаще работать;

*координировать*, то есть - связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;

*контролировать*, то есть - заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленных правил и отданных распоряжений.

При таком понимании, *управление* не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям."

При этом Файоль особое внимание обращает на то, что важно отличать управление от правления. "*Править* значит - вести предприятие к его цели, стремясь

извлечь возможно большие выгоды из всех ресурсов, которыми оно располагает; значит - обеспечить действие шести существенных функций. *Управление* же является лишь одной из шести функций, действие которых должно быть обеспечено правлением. Но в роли крупных директоров оно занимает такое значительное место, что иногда может казаться, будто роль эта исключительно административная."

### **Необходимость и важность административного образования.**

В своей работе Файоль пишет, что каждой группе функций соответствует специальная "установка". Каждая "установка" состоит из совокупности знаний, навыков и качеств, которые Файоль делит на шесть групп:

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

Различные качества и навыки, определяющие ценность персонала предприятий, должны быть разной степени важности, соответственно характеру обязанностей служащих. Так как, например, на крупном предприятии, функции распределяются среди большого числа служащих, то ясно, что каждому из них надлежит обладать лишь ограниченным числом "установок" всего коллектива.

Долгий опыт Анри Файоля дал ему возможность сделать ряд полезных наблюдений относительно того, какого рода "установки" необходимы каждой категории служащих. Так, в книге "Общее и промышленное управление" Файоль определяет относительную важность каждой установки в общей квалификации служащих и директоров предприятия. Для этого он располагает персонал крупного предприятия по следующей иерархии: рабочие, мастера, начальники мастерских, начальники отделений, начальники служб, директора, а также директор-распорядитель, если предприятие включает в себя несколько различных производств.

В таблице №1 Файоль сравнивает необходимые "установки" у персонала технической функции крупного *промышленного* предприятия. А в таблице №2 - необходимые "установки" у руководителей различных по размеру *промышленных* предприятий.

В таблице №1 наглядно показано степень возрастания значимости административных знаний и навыков в зависимости от занимаемого человеком поста. Так у рабочего значение данных знаний и навыков минимально, в то время, как у главного директора оно максимально. Основной вывод из данной таблицы Файоль сформулировал так: "во всех видах предприятий главной "установкой" низшего персонала является *профессиональная* установка, свойственная данному виду предприятия, а главной "установкой" крупных руководителей является *административная*". Таким образом, Файоль показал, что руководитель предприятия должен в первую очередь быть *администратором*.

В таблице №2 показано изменение важности различных, и главным образом, административной, "установок" для руководителей в зависимости от размера,

руководимых ими предприятий.

С помощью этих таблиц Файоль хотел "привлечь общественное внимание к важному значению *административной* функции в промышленных предприятиях. *Технической* функции уже давно отведено принадлежащее ей высокое место, которое и должно быть за ней сохранено. Но она недостаточна для обеспечения хорошего хода дел: ей нужно содействие других существенных функций и в особенности - функции *административной*".

Таблица №1.

Категории служащих	"УСТАНОВКИ"						Полная квал-ция
	Адм.	Техн.	Ком.	Фин.	Страх.	Учет.	
Большое учреждение.							
Рабочий	5	85	-	-	5	5	100
Мастер	15	60	5	-	10	10	100
Начальник мастерской	25	45	5	-	10	15	100
Начальник отделения	30	30	5	5	10	20	100
Начальник технической службы	35	30	10	5	10	10	100
Директор	40	15	15	10	10	10	100
Неск. объединенных учреждений							
Главный директор	50	10	10	10	10	10	100

Таблица №2.

Категории предприятий	"УСТАНОВКИ"						Полная квал-ция
	Адм.	Техн.	Ком.	Фин.	Страх.	Учет.	
Простейшее предприятие	15	40	20	10	5	10	100
Небольшое предприятие	25	30	15	10	10	10	100
Среднее предприятие	30	25	15	10	10	10	100
Крупное предприятие	40	15	15	10	10	10	100
Очень крупное предприятие	50	10	10	10	10	10	100
Государственное предприятие	60	8	8	8	8	8	100

Отметив важность административных знаний и навыков для управляющих, Файоль обращает внимание на то, что подобная административная "установка" в значительной степени приобретает деловой практикой, и что она росла бы быстрее, если бы к техническому образованию школ, готовившие инженеров, прибавляли бы административное образование, опирающееся на определенную доктрину, на систему принципов, правил, методов и действий, проверенных опытным путем. Он пишет: "...в то время, как в наших промышленных школах максимум усилий ... направляется на распространение и совершенствование технических знаний, - в них не делается ничего или почти ничего для подготовки будущих директоров к их коммерческим, финансовым, административным или иным функциям.

...Обучение управлению должно быть всеобщим: элементарным в начальных школах, более солидным в средней школе, весьма углубленным в высшей школе. Это обучение не сделало бы всех обучаемых хорошими администраторами, как не делает техническое обучение всех обучаемых превосходными техниками. ...Речь идет о том, чтобы сделать наше юношество способным понимать и претворять в

дело уроки опыта. В настоящее время начинающий не обладает ни административной доктриной, ни методом, и многие в этом отношении всю свою жизнь остаются - начинающими.

...В высших школах профессора смогут составить соответствующие курсы, когда управление станет предметом их преподавания.

Таким образом, Файоль впервые высказал идею о возможности и необходимости подготовки профессиональных административных кадров. Как видим, его идея, сформулированная в начале XX века, нашла свое подтверждение и уже в конце того же века многие высшие учебные заведения во всем мире занимаются профессиональной подготовкой управляющих самого высокого уровня.

Помимо того, что Файоль определил необходимость доктрины, на которой бы основывалось административное образование, он разработал собственную доктрину, основные положения которой изложил во второй части своей книги "Общее и промышленное управление".

### **Общие принципы управления.**

Административная функция, в отличие от прочих функций, которые оперируют материалом и машинами, воздействует только на персонал. Правильное функционирование социального образования организации зависит от известного числа условий, которые Файоль обозначил как *принципы*.

Однако, как отмечает Анри Файоль, "в административном начале нет ничего негибкого и абсолютного; все в нем вопрос меры. Почти никогда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях: надо учитывать различные и меняющиеся обстоятельства, различие и смену людей и много других переменных элементов. Стало быть, принципы должны быть гибки и применимы при всяких запросах. Надо уметь ими оперировать. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры. *Чувство меры* - производное такта и опыта - *одно из важнейших качеств администратора*.

Хотя Анри Файоль и определил лишь 14 основных принципов управления, он признавал, что их число неограниченно, ибо "всякое правило, всякое административное средство, укрепляющее социальное образование или облегчающее его отправление, занимает свое место среди принципов, во всяком случае - на все то время, пока опыт утверждает его в этом высоком звании. Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением." Он определил лишь те принципы, на которые ему чаще всего приходилось ссылаться.

Итак, Файоль определил следующие *принципы управления*:

1. разделение труда;
2. власть - ответственность;
3. дисциплина;
4. единство распорядительства (командования);
5. единство руководства;
6. подчинение частных интересов общим;
7. вознаграждение;
8. централизация;
9. иерархия;
10. порядок;
11. справедливость;
12. постоянство состава персонала;
13. инициатива;
14. единство персонала.

## 1. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.

Разделение труда - естественное явление; его цель - повысить количество и качество производства, при затрате тех же усилий.

"Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Всякая перемена занятия влечет за собой *усилие приспособления*, то есть, уменьшение производства. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Общеизвестно, что это - лучшее средство использования индивидов и коллективов. При том, оно приложимо не только к техническим работам, но ко всем без исключения работам, требующим более или менее значительного числа работников с разнообразными данными. Результатом его является *специализация функций и разделение власти*. Хотя выгоды разделения труда общепризнаны и хотя нельзя себе представить, например, возможности прогресса без специального труда ученых и художников, все же разделение труда имеет свои пределы, не переходить которые нас научает опыт, опирающийся на чувство меры."

Данный принцип действительно общепризнан и повсеместно применяется, не вызывая каких бы то ни было возражений. Без него уже немислимо создание какого-либо промышленного или иного предприятия или организации. Но при этом главное - чувство меры, ибо злоупотребление этим принципом может привести к неоправданному повышению затрат, а следовательно, и себестоимости продукции.

## 2. ВЛАСТЬ - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Анри Файоль определяет *власть* как "*право отдавать распоряжения и силу, принуждающую им подчиняться*". При этом он отмечает, что "в начальнике различают авторитет власти *на основе устава* и *личный авторитет*, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.д. В хорошем начальнике личный авторитет должен быть необходимым дополнением к власти, принадлежащей ему по уставу". С подобным утверждением трудно не согласиться, ибо действительно, начальник, пользующийся уважением среди своих подчиненных, сможет добиться от них гораздо больших результатов, чем начальник, не имеющий личного авторитета, даже наделенный при этом самыми широкими властными полномочиями.

Основную идею данного принципа Файоль формулирует так: "*власть* немислива без *ответственности*... Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность."

Файоль также отмечает, что чем выше пост, занимаемый человеком на предприятии, тем сложнее определить степень его ответственности: "если сравнительно легко установить ответственность рабочего за те или иные акты и - перечень соответствующих санкций, то это уже труднее в отношении мастера, и чем выше иерархическая ступень предприятия, чем сложнее операции, чем больше число участвующих в них агентов, чем отдаленнее их конечный результат, - тем труднее выявить долю участия начального акта власти в конечном результате, установить степень ответственности начальника. Мера этой ответственности, ее материальный эквивалент - не поддается никакому учету".

По мнению Анри Файоля, принятие и осознание ответственности требует определенного мужества, всюду очень ценимого. И тем не менее, как совершенно

справедливо утверждает Файоль, "ответственности обычно настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств". Примеры, подтверждающие данные слова, можно легко найти и в истории, и в современной жизни России, да и любой другой страны мира. Люди, имеющие власть, причем самого различного уровня, как правило, очень не любят нести ответственность за свои деяния, пытаются переложить вину за свои ошибки на неблагоприятные внешние факторы, своих подчиненных и т.д. Мало кому из них хватает мужества объективно признать свои ошибки. Поэтому Файоль пишет, что "хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности. Лучшая гарантия против злоупотреблений властью и послаблений со стороны крупного начальника - его личные достоинства и в особенности его высокий моральный облик. Известно, что ни избрание, ни обладание собственностью не обеспечивают названных качеств".

Вообще же, проблема власти и ее ответственности стара как мир. По мере развития человечества ответственность власть имущих за свои деяния все более возрастает. Так, например, от неограниченной и не перед кем не ответственной власти монарха-самодержца многие страны пришли к ограниченной рамками закона и ответственной перед народом власти президента, при этом, высшим проявлением ответственности верховной власти является возможность отстранения президента от должности. Однако, несмотря на возрастающую степень ответственности власти, в этой области существует, и будет еще очень долго существовать, масса нерешенных проблем.

### 3. ДИСЦИПЛИНА.

"Дисциплина - это по существу - повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения. Проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащим соглашению. Подвергалось ли это соглашение свободному обсуждению или возникло без предварительной дискуссии; писано оно или принято молчаливо; вытекает ли оно из воли сторон или из законов и обычаев, - оно фиксирует степень дисциплины.

Вытекая из различных и переменных соглашений, дисциплина естественно предстает перед нами в различных внешних видах: обязанность повиновения, усердия, деятельности, той или иной "выправки" - разнятся конечно от предприятия к предприятию, от одной категории служащих к другой категории служащих в том же предприятии, от области к области, от одного периода времени к другому.

Тем не менее, общественное сознание глубоко убеждено, что дисциплина абсолютно необходима для хорошего хода дела, что ни одно предприятие не могло бы преуспевать без нее.

Это убеждение с большой силой выражено в военных кругах, где мы читаем: "Дисциплина составляет главную силу армий". Я безусловно принял бы этот афоризм, если б он сопровождался таким пояснением: "Дисциплина же это - то, во что ее превращают начальники". Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо; но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо. Итак, состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

Когда обнаруживается недостаток дисциплины или когда взаимоотношения между начальниками и подчиненными оставляют желать лучшего, ни в коем случае не следует небрежно ограничиваться сваливанием вины на дурное состояние отряда; гораздо чаще зло лежит в бездарности начальников...

В ряду прочих влияний на дисциплину надо поставить, наряду с распорядительством, *соглашения*. Важно, чтобы они были ясными и, по

возможности, удовлетворяли обе стороны. Это трудно. Доказательство тому - стачки горнорабочих, железнодорожников и служащих, ставившие не раз в последние годы в трудное положение национальную жизнь у нас и за рубежом, - причиной которых была спорность соглашений или неудовлетворительность уставов.

За последние полвека обнаружилось заметные перемены в способе установления соглашений между предприятием и служащими. Место соглашений прежнего времени, навязывавшихся одним хозяином, все больше и больше заступают, предварительно продебатированные, соглашения между хозяевами или группой хозяев и рабочими коллективами. Ответственность каждого из хозяев оказывается, таким образом, ограниченной более узкими рамками, а все более и более частое вмешательство государства в рабочий процесс еще больше их суживает. Тем не менее, установление соглашений, связывающих предприятие с его служащими и определяющих разные оттенки дисциплины, должно оставаться одной из важнейших забот заведующих предприятиями...

В общем, *дисциплина* есть соблюдение соглашений, имеющих предметом *послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения*. Она обязательна для самых крупных начальников, как и для самых скромных служащих.

Наиболее действительными средствами установления и поддержания ее являются:

1. Хорошие начальники на всех ступенях.
2. Возможно более ясные и справедливые соглашения.
3. Рассудительно применяемые «карательные санкции»

Необходимость и значимость дисциплины на предприятии общепризнанны и никем не оспариваются, поэтому основным и важнейшим моментом данного принципа является определяющая роль руководителя в установлении и поддержании дисциплины на предприятии, то есть его умение составлять четкие, справедливые соглашения между организацией и работником и правильно применять санкции в отношении последнего.

#### **4. ЕДИНСТВО РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВА.**

Данный принцип часто называют "единоначалие" и его основная идея заключается в том, что "служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник". По мнению Файоля, это правило необходимо всегда и везде, причем, как он утверждает, "его влияние на ход дел ... не меньше влияния какого бы-то ни было иного принципа; если оно нарушается, - наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность".

Когда этот принцип не исполняется, мы имеем дело с большим злом, которое Файоль называет "*дуализмом распорядительства*". Он пишет: "с момента, когда два начальника отдадут свои распоряжения одному и тому же служащему или одному и тому же отделу, - недомогание налицо; если причина не будет устранена, тревога растет, болезнь становится явственной, как и в животном организме, угнетаемом внедрением в него постороннего тела, и мы наблюдаем следующие последствия:

либо дуализм прекращается вследствие исчезновения или устранения одного из начальников - и социальное здоровье восстанавливается;

либо организм продолжает гибнуть.

Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

А между тем, дуализм распорядительства чрезвычайно частое явление; он производит опустошения во всех предприятиях, - больших и малых, - в семье и в государстве.

Зло тем более грозное, что оно внедряется в социальный организм под всякими благовидными предложениями:

а) В надежде быть лучше понятым, или выиграть время, или, - чтобы тотчас приостановить досадный маневр, начальник  $H_2$  отдает распоряжение непосредственно служащему  $H$ , минуя начальника  $H_1$ . Если подобное явление повторяется, - налицо дуализм распорядительства со всеми его последствиями: колебанием у подчиненного, смятением, обидой, недовольством у оставленного в стороне начальника, перебоями в работе.

б) Желание избежать непосредственной трудности разделения компетенции между двумя компаньонами, двумя друзьями, двумя членами одной семьи, ведет иногда к тому, что дуализм распорядительства царит на вершине предприятия с самого его основания. Обладая одинаковой властью, имея одинаково подчиненными себе одних и тех же людей, оба компаньона фатально приходят к дуализму и к его последствиям.

Несмотря на жестокие уроки, эксперименты этого рода все еще часто встречаются. Новые компаньон рассчитывают, что их взаимное расположение, их общая выгода, их знание дела - предохранят от всяких столкновений, всяких серьезных размолвок. За немногим исключениями, иллюзия бывает непродолжительной: сначала появляется стесненность отношений, затем взаимное раздражение и даже, если дуализм остается, - вражда.

*Дуализм распорядительства - вещь недопустимая.*

в) Несовершенное разграничение отделов точно также ведет к дуализму распорядительства: два начальника, отдавая распоряжения по области, которую каждый из них считает своей, создает дуализм.

г) Бесперывные сношения двух отделов, естественное смешение функций, часто неточно определенных компетенций, создают постоянную опасность дуализма.

Если заметивший это начальник не вносит сюда должного порядка, появляется самовольничанье, нарушающее ход дела и вредящее ему.

Во всех человеческих ассоциациях, в промышленности, в торговле, в армии, в семье, в государстве - дуализм распорядительства является вечным источником часто очень тяжелых конфликтов, «на которые должны обратить внимание начальники всех уровней».

Несомненно, данный принцип имеет очень важное значение при организации предприятия. Практика доказала правильность суждений Файоля, и в настоящее время подавляющее большинство предприятий, фирм и прочих коммерческих и некоммерческих организаций используют этот принцип в своей деятельности. Единство распорядительства неотрывно связано с принципом иерархического построения структуры предприятия.

Примечательно, что основоположник научного управления, Тейлор был не согласен в это вопросе с Файолем. В своей книге "Административно-техническая организация промышленных предприятий" Тейлор отрицает принцип единоначалия. Он пишет, что начальнику отделения необходимо обладать девятью различными качествами: быть хорошим механиком; наблюдать, чтобы каждый содержал свой станок в чистоте и порядке; следить, чтобы каждый исполнял работу надлежащего качества; поддерживать дисциплину среди рабочих и проверять их заработную плату и т.д. Однако, по его мнению, людей, обладающих четырьмя или пятью подобными качествами, немного, и ясно, что "вся работа по управлению должна быть разделена так, чтобы отдельные обязанности можно было поручить разным людям". Тейлор считает, что это можно лучше всего исполнить, если отказаться от организации дела по военному образцу и провести два крупных изменения в самой системе управления. "Во-первых, как рабочие так и мастера и заведующие цехами



должны быть, по возможности, совершенно избавлены от забот об общем направлении хода работы, а также от всякой работы конторского характера... Вторых, во всем управлении военный тип организации должен быть заменен организацией с тесно ограниченным кругом обязанностей для каждого служащего. ...Самым резким внешним отличием управления "со строго ограниченными обязанностями" является то, что каждый рабочий сносится с управлением не через одного человека, своего мастера, а получает ежедневные распоряжения и указания непосредственно от восьми различных мастеров, каждый из которых несет свои специальные обязанности." Далее он продолжает: "однако, глубоко укоренилось убеждение, что истинная основа управления лежит в военном типе по правилу: "одним рабочим не должны руководить два начальника". Поэтому все управляющие, которые применяют в небольших размерах систему разделения обязанностей мастеров, считают нужным оправдываться и объяснять, будто бы у них упомянутое правило все же остается в силе. Никогда еще автор не встречал ни одного человека, за исключением служащих на реорганизованных им заводах, который прямо признал бы, что применяет новую систему потому, что она правильна".

Файоль отвечает Тейлору следующим образом: "что касается меня, то я не думаю, чтобы мастерская могла хорошо работать в случаях явного нарушения этого принципа (единоначалия)... Я полагаю, что опасно допускать распространение идеи, будто принцип единства распорядительства не имеет особого значения и его можно безнаказанно нарушать. Сохраним же бережно, до лучших времен, старый тип организации, где в почете единство распорядительства..."

## 5. ЕДИНСТВО РУКОВОДСТВА.

Файоль определяет этот принцип так: *"один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это - необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий"*. При этом он обращает внимание на то, что не следует смешивать *единство руководства* с предыдущим принципом *единства распорядительства*. "Единство руководства обеспечивается хорошей конституцией социального образования; единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала. Единство распорядительства немислимо без единства руководства, но из последнего не вытекает."

Данный принцип вряд ли может вызвать какие-либо возражения и в современном бизнесе является аксиомой управления.

## 6. ПОДЧИНЕНИЕ ЧАСТНЫХ ИНТЕРЕСОВ ОБЩИМ.

Этот принцип управления заключается в том, что на предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; что интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных ее членов; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан.

Как видно, здесь лицом к лицу стоят две категории интересов (интересы организации и интересы отдельных ее членов), одинаково заслуживающих признания и внимания. Необходимость их согласования является одной из крупнейших трудностей управления. Как средства достижения успеха в этом деле Файоль предлагает:

1. Стойкость и хороший пример начальников.
2. Возможно более справедливые соглашения.
3. Бдительный надзор."

## 7. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.

"*Вознаграждение персонала* есть оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и, по возможности, удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего."

На размер вознаграждения влияет, по мнению Файоля, несколько факторов:

- обстоятельства, не зависящие от воли хозяина и ценности служащего - дороговизна жизни, избыток и недостаток персонала, общее состояние дел, экономическое положение предприятия и т.д.;

- ценность служащего;

- принятая форма заработной платы.

Особое внимание Файоль уделяет *форме заработной платы* персонала, так как она "может иметь значительное влияние на ход дел". Он отмечает, что выбор формы является важным и трудным вопросом, "и на практике существует немало различных его решений, ни одно из которых, однако, до сих пор не оказалось вполне удовлетворительным". В "Общем и промышленном управлении" он рассматривает различные формы оплаты труда рабочих, начальников среднего и высшего уровня.

Для оплаты труда рабочих Файоль выделяет три формы: поденная плата, когда рабочий продает хозяину свой рабочий день за заранее установленную цену и на определенных условиях"; поурочная оплата, при которой "заработная плата зависит от выполнения определенного, заранее обусловленного урока"; почасовая плата, при которой заработная плата находится в тесном соотношении с выполняемой работой и больше ничем не ограничена". Однако, "все три способа имеют свои плюсы и свои минусы, и их действительная сила зависит от обстоятельств и от деловитости хозяина. Последний должен обладать и знанием и тактом: никакая система и даже самый размер заработной платы - не могут заменить этих необходимых качеств".

Файоль также подробно рассматривает и такие дополнительные формы оплаты труда, как премии, участие в прибыли и добавления натурой (меры по улучшению быта). При рассмотрении последней он отмечает, что "предприятие будет обслужено тем лучше, чем работники его будут здоровее, образованнее, добросовестнее, и хозяин должен заботиться о здоровье, силе, образовании и нравственности своего служебного и рабочего персонала. ...Заботы хозяина о благосостоянии своего персонала могут быть различными. Внутри предприятия они касаются гигиены и культурных удобств: воздух, свет, чистота, столовая. Вне предприятия они распространяются на квартиру, питание, воспитание и образование. К этой же категории мер относится и дело страхования.

Подобное повышенное внимание к проблеме вознаграждения персонала объясняется тем, что во времена Файоля именно заработная плата и прочие формы оплаты труда считались основными стимулами, заставляющими людей работать с наибольшей отдачей. Дальнейшее развитие управленческой мысли показало, что вознаграждение хоть и является важным способом стимулирования, но отнюдь не единственным и основным, и что существует масса других факторов, побуждающих людей работать. Однако на данном этапе развития управления идеи Анри Файоля имели огромное значение в деле "достижения соглашения между капиталом и трудом".

## 8. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ.

"...*Централизация* есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном центре - в мозгу или в дирекции - и из мозга или дирекции исходят приказы,

приводящие в движение части организма."

Одним из важнейших вопросов управления организацией является степень централизации или децентрализации управления. Во многом это зависит от размеров предприятия. Так, в небольшом предприятии, где все сотрудники находятся под руководством одного человека, централизация будет абсолютной. В то же время, в крупном предприятии, где существует множество подразделений и руководителей среднего звена, будет высока степень децентрализации. При этом, степень централизации должна изменяться сообразно обстоятельствам.

Степень централизации также зависит и от руководителя предприятия. "Если высокие качества главы, его силы, ум, опыт, быстрота ориентировки позволяют ему широко развить свою активность, он может очень далеко провести централизацию и оставить своим помощникам роль простых исполнителей. Если же, наоборот, сохраняя за собой привилегию давать общие директивы, он предпочитает больше опираться на опыт, мнение и советы своих сотрудников, - он может допустить широкую децентрализацию."

Вообще же, как утверждает Анри Файоль, "проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность. При этом, в пользу децентрализации бывают аргументы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных; в пользу централизации - все те, которые подтверждают ее незначительность".

## 9. ИЕРАРХИЯ.

*"Иерархия* есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. *Иерархическая колея* - это тот путь, по которому, - проходя все ступени, - следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей."

Подобная "иерархическая колея", по мнению Файоля, обусловлена необходимостью обеспечения передачи и соблюдения принципа единства распорядительства, хотя это не всегда самый быстрый путь, а порой даже губительно длительный в особо крупных предприятиях.

Основной проблемой, вытекающей из этого принципа, Файоль считает совместимость "уважения к иерархической колее" с необходимостью быстро доходить до цели. То есть, если между отделами, находящимися на одном иерархическом уровне, но имеющими разные вышестоящее начальство, необходимо установить связь, то, следуя принципу "уважения к иерархической колее", требуется подняться от одного из них до самого верха иерархической лестницы, а затем оттуда спуститься к другому. Однако, для более быстрого достижения цели гораздо проще установить непосредственный контакт между отделами. Для того, чтобы при этом соблюдался иерархический принцип, вышестоящие начальники должны уполномочить подчиненные им отделы вступить в непосредственные взаимоотношения. До тех пор пока действия этих отделов остаются согласованными и одобряются их непосредственным начальством, сохраняются и подобные прямые взаимоотношения. Однако, как отмечает Анри Файоль, не всегда и не везде применяется подобная практика, особенно в государственных учреждениях. Причиной этого он считает недостаточную административную установку руководителей.

"Ошибкой является уклонение без нужды от иерархической колеи; но гораздо большая ошибка - следование по ней, когда это грозит опасностью предприятию. Иногда обстоятельства складываются для предприятия очень неблагоприятно. И если служащему приходится, не имея возможности узнать мнение главы предприятия, самому делать выбор между двумя процессами, - у него должно быть достаточно мужества и достаточно чувство независимости, чтобы выбрать тот,

который диктуется общими интересами. Но для того, чтоб у него было подобное умонастроение, надо чтоб он к этому был заранее подготовлен и чтоб его начальство подавало ему подобные примеры. Пример должен идти сверху."

## 10. ПОРЯДОК.

Здесь Файоль выделяет материальный порядок: *"определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте"*, и порядок социальный: *"определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте."*

### МАТЕРИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК.

Материальный порядок имеет своей целью уменьшение потерь материала и времени, для этого необходимо не только, чтобы вещи находились на своем месте и были хорошо уложены, но чтобы и сам выбор места в возможно большей степени облегчал все операции. Если же этого нет, то порядок является лишь кажущимся, внешним. *"Совершенный порядок* немислим без рассудительного выбора места; *видимый порядок* является лишь ложным и несовершенным подобием действительного порядка. Чистота - завершение порядка. Грязи не отводится никакого места."

Подобный материальный порядок действительно крайне важен (причем в любой организации), так как непосредственным образом влияет на эффективность работы организации.

### СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК.

"The right man in the right place." (Подходящий человек на надлежащем месте.)

Для существования социального порядка должны быть решены две из наиболее трудных административных операций: хорошая организация и хороший подбор персонала. "После того, как определяются необходимые для хода предприятия штаты, на предусмотренные ими приглашаются должностные лица, и каждый занимает тот пост, где он может принести наибольшую пользу. Таков *совершенный социальный порядок.*"

Социальный порядок требует от руководителя точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения равновесия между ними, что сделать тем труднее, чем больше предприятие. Зачастую же подобное равновесие бывает нарушено в угоду интересам руководителя, когда вместо человека талантливого, высококлассного специалиста на место назначается человек лояльный к руководителю.

Важность этого принципа можно выразить бессмертной фразой одного государственного деятеля: "Кадры решают все!". Эффективность предприятия в гораздо большей степени зависит от порядка социального, чем от материального. Однако, добиться "совершенного социального порядка" никому пока не удавалось, да и вряд ли когда-нибудь удастся, так как точно определить на каком посту тот или иной человек может быть наиболее полезен невозможно или по крайней мере крайне трудно.

## 11. СПРАВЕДЛИВОСТЬ.

"Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; *справедливость* есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

...Требование справедливости и равенства - это такие запросы, с которыми надо очень считаться в обращении с персоналом. Дабы дать этим запросам возможно большее удовлетворение, не нарушая никаких принципов и не теряя из вида общего интереса, глава предприятия часто должен напрягать все свои лучшие способности. Он должен стремиться укоренить чувство справедливости на всех ступенях иерархии."

## 12. ПОСТОЯНСТВО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА.

Как известно, любому человеку необходимо определенное время, чтобы освоиться на новом месте работы, научиться успешно выполнять свои функции. "Если к моменту, когда должно закончиться это освоение или до его окончания - служащего перемещают, тем самым его лишают возможности принести пользу, равноценную потраченному времени. И если подобные перемещения производятся без конца, функция никогда не будет хорошо выполняться".

Файоль отмечает, что подобная неустойчивость состава персонала особенно опасна для крупных предприятий, где "освоение со всем делом отнимает обычно у руководителей не мало времени". Но гораздо более опасна подобная неустойчивость в масштабе всей страны, когда глава государства меняет правительства с завидной регулярностью, причем часто без особых на то причин, не давая тем самым ни одному из них предпринять чтобы-то ни было существенное. У такого главы государства, как сказал бы Анри Файоль, налицо слабая административная установка. И это страшно, так как глава государства, как никакой другой руководитель, должен быть в первую очередь опытным администратором. "Обычное явление, что состав руководящего персонала у преуспевающих предприятий - устойчив, неудачных - неустойчив, это же касается и государства в целом.

Файоль также отмечает, что "предпочтительнее бывает руководитель со средними способностями, но долго пребывающий на одном и том же деле, чем руководитель, хотя и с крупными способностями, но с тенденцией к частой перемене мест".

Однако, как и многие другие принципы, принцип текучести рабочего состава имеет свою меру, так как совершенно ясно, что предприятию не выгодно иметь работников, которые в силу различных причин не в состоянии выполнять свои функции.

## 13. ИНИЦИАТИВА.

"Создать план и обеспечить его успех - вот что может дать одно из важнейших удовлетворений интеллигентному человеку; в то же время это - могущественный стимул к деятельности." Таким образом, *инициатива* - это возможность создания и осуществления плана, а также свобода предложения и осуществления.

"Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальника и, по необходимости, ее пополняющая, - большая сила для предприятия. Это бывает особенно заметно в трудные моменты."

Файоль отмечает, что для руководителя необходимо уметь возбуждать и поддерживать инициативу у своих подчиненных, для чего ему нужно приносить иногда в жертву свое самолюбие, давая удовлетворение подобным запросам своих подчиненных. "При прочих равных условиях, начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего этого делать."

Анри Файоль безусловно прав, говоря о большой роли инициативы. Как

говорится, одна голова - хорошо, а две - лучше, да и простым работникам со своих мест порой виднее, что необходимо предпринять для повышения эффективности работы.

#### **14. ЕДИНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.**

Основой этого принципа является изречение: "*В единении - сила.*"

"Гармония, единение персонала предприятия - большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить." Для этого, как считает Файоль, необходимо соблюдать принцип единства распорядительства и избегать двух опасностей: а) дурного толкования принципа "разделяй и властвуй" и б) злоупотребления письменной формой общения.

"Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, - дело искусное; но разделять свои собственные силы в предприятии - тяжелая ошибка. Является ли эта ошибка результатом слабой административной "установки", или недостаточного понимания положения вещей, или эгоизма, жертвующего общими интересами в угоду личному, - она всегда заслуживает осуждения, потому что наносит вред предприятию. Не надо обладать никакой особой добродетелью для того, чтобы сеять раздор среди своих подчиненных... Наоборот, надо обладать подлинным талантом, чтобы координировать усилия, стимулировать усердие, использовать способности всех и вознаграждать заслуги каждого, не возбуждая ничьих ревнивых подозрений и не нарушая гармонии отношений".

"Для того, чтобы выяснить какой-нибудь деловой вопрос или отдать распоряжение, сопровождаемое пояснениями, - обычно проще и быстрее действовать словесно, чем письменно." Следовательно, всегда, когда это возможно, сношения должны быть устными. Однако и здесь надо соблюдать чувство меры.

По мнению Файоля, могущество единения обнаруживается не только в счастливом результате гармонии среди служащих одного предприятия, значительную роль в этом играют также коммерческие соглашения, профсоюзы и всякого рода ассоциации.

#### **Элементы управления.**

Согласно определению Файоля, элементами управления являются *предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль*. Однако, во времена Файоля, зачастую эти пять понятий смешивались с понятием *организация*. Хотя организация и должна быть одной их существенных частей управления, но она относится к последнему лишь так, как часть к целому.

#### **ПРЕДВИДЕНИЕ.**

Файоль выдвигает предвидение на первое место, считая, что "если предвидение и не есть на сто процентов - управление, то оно во всяком случае составляет существенную часть последнего; предвидеть это уже почти действовать.

Главным проявлением, "наиболее действительным орудием" предвидения Файоль считает *программу действий*. "Программа действий это одновременно - конечная цель, руководящая линия поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход; это - картина будущего, где ближайшие события начертаны с известной отчетливостью, соответственно ясности всего плана, а отдаленные - представлены более или менее смутно; это - предвидимый и подготовленный на известный период ход предприятия." При этом, при разработке программы действий следует учитывать во-первых, ресурсы предприятия

(недвижимость, оборудование, сырье, капитал, персонал и т.д.); во-вторых, природу и важность текущих операций и, в-третьих, возможности будущего, зависящие частью от технических, коммерческих, финансовых и иных условий, в свою очередь подверженные изменениям, важность и момент наступления которых нельзя определить заранее. Кроме того, выработка подобной программы требует от руководящего персонала:

- 1) искусства управлять людьми;
- 2) большой степени активности;
- 3) известного нравственного мужества;
- 4) достаточно прочного служебного положения;
- 5) известной компетентности в профессиональной специальности предприятия;
- 6) известной степени деловой опытности.

Подготовка программы действий является одной из важнейших и сложнейших операций в любой организации; она приводит в действие все отделы и все функции, и главным образом - административную функцию. Когда руководитель предприятия приступает к составлению программы действий, указывает ее цель и объем, определяет участие каждого отдела в общем деле, согласовывает отдельные части программы и, наконец, принимает решение о том, какой держаться линии поведения, он, в сущности, этим и выполняет свою функцию администратора. При этом, при выборе линии поведения важно, чтобы не только ничем не нарушались принципы и правила хорошего управления, но, чтобы принятая программа облегчала использование этих принципов и правил.

Файоль отмечает, что предвидение крайне слабо развито на государственном уровне. И главной причиной этого он считает безответственность руководителей государства. Так, финансовая ответственность, этот могучий стимул успешной работы шефов частных предприятий, в государстве сводится почти к нулю. Лекарство от этого зла - ныне отсутствующая устойчивость кабинета, которая привязала бы министра к своему делу, увеличивая его моральный авторитет, - единственную реальную гарантию в управлении крупными предприятиями." Идея Анри Файоля, высказанная еще в начале века, весьма актуальна в современном мире и, в особенности, в России.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ.**

"*Организовать* предприятие значит - снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом.

В предприятии Файоль различает две составные части: *материальный* организм и *социальный* организм. И более подробно останавливается на последнем, наиболее важном с точки зрения администратора. Социальный организм предприятия должен выполнять следующие функции:

- 1) Заботиться о том, чтобы программа действий была зрело подготовлена и неуклонно выполнена.
- 2) Заботиться о том, чтобы социальная и материальная структуры предприятия соответствовали его цели, ресурсам и потребностям.
- 3) Установить единую, компетентную и энергичную дирекцию.
- 4) Согласовать действия, координировать усилия.
- 5) Формулировать ясные, отчетливые и точные директивы.
- 6) Содействовать хорошему подбору работников; во главе каждого отдела должен стоять компетентный и деятельный человек, каждый служащий должен быть на таком посту, на котором он может принести наибольшую пользу.

- 7) Отчетливо определить компетенцию.
- 8) Поощрять инициативу и ответственность.
- 9) Справедливо и искусно вознаграждать за выполненную работу.
- 10) Устанавливать меры взысканий за провинности и ошибки.
- 11) Следить за дисциплиной.
- 12) Наблюдать за тем, чтобы частные интересы были подчинены общему интересу предприятия.
- 13) Внимательно следить за соблюдением принципа единства распорядительства.
- 14) Поддерживать материальный и социальный порядок.
- 15) Устанавливать за всем контроль.
- 16) Бороться с злоупотреблением регламентацией, бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и так далее.

Такова *административная* миссия персонала каждого предприятия. Она несложна в простейшем предприятии, но она все больше и больше усложняется по мере того, как становится более важным предприятие и многочисленнее его персонал.

Не входя в весьма интересные детали, которые Анри Файоль приводит в своем описании устройства социального организма, следует вспомнить лишь, что он вполне справедливо отводит крупное значение роли школы в деле создания служащих высшего ранга и глав предприятий. Он констатирует, что курсы соответствующих высших школ носят почти исключительно технический характер, что в них нет речи ни об управлении, ни о финансах, едва говорится о страховании и очень мало об учете. Не меньше места Файоль отводит описанию опасностей, вытекающих из дурных примеров государства, которое так часто подбирает важнейших административных чиновников среди людей, наименее подготовленных к ожидающим их трудным обязанностям. Хорошее обучение административной науке могло бы существенно улучшить подобное печальное положение вещей, что, в принципе и произошло.

### **РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВО.**

"Искусство *распоряжаться* основывается на некоторых личных качествах и на знаниях общих принципов управления. Начальник, несущий 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...
- 6) Устраивать совещания со своими главнейшими сотрудниками, для достижения единства управления и согласования усилий.
- 7) Не загружать своего внимания мелочами.
- 8) Добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициатива и сознание долга."



## КООРДИНИРОВАНИЕ.

*Координировать* - это значит согласовать все операции в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех. В хорошо координированном предприятии *каждая служба работает в согласии с другими*: все операции выполняются уверенно и в порядке.

Напротив, можно наблюдать в некоторых предприятиях поразительные симптомы недостатка координирования: "Каждая служба не знает и не хочет ничего знать о других. Она работает так, как если бы она была сама себе целью и смыслом, не заботясь нисколько ни о соседних службах, ни о предприятии в целом.

Между отделами и бюро одной службы существует такая же разомкнутость, как и между отдельными службами. Главной заботой каждого является - прикрыть свою личную ответственность какой-либо бумагой, приказом, циркуляром. Никто не думает об общем интересе. Нет инициативы и преданности делу.

Подобное губительное для предприятия, умонастроение персонала не является результатом злой воли. Оно есть следствие недостаточного координирования или же отсутствия последнего.

«Хороший персонал непременно станет портиться, если постоянно не напоминать ему о его обязанностях по отношению к предприятию и ко всем частям социального организма».

Однако, этих недостатков можно избежать при помощи еженедельных совещаний начальников служб, либо путем назначения особых агентов связи, играющих, в общем, роль главного штаба при правлении.

## КОНТРОЛЬ.

*Контроль* состоит в проверке - все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказам и установленным принципам. Его целью является - отметить ошибки и заблуждения, чтобы можно было их исправить и избежать их повторения.

Контроль применяется в отношении ко всему: к вещам, к лицам, к действиям и т.д. Но для того, чтобы он был действенным, нужно, чтобы он был проведен вовремя и сопровождался санкцией.

"С *административной* точки зрения, необходимо удостовериться, что программа имеется, что она выполняется и корректируется соответственно условиям времени, что распорядительство осуществляется согласно принципам, что совещания для координирования собираются и т.д.

С *коммерческой* точки зрения, необходимо удостовериться, что входящие и исходящие материалы точно оцениваются по количеству, качеству и стоимости, что инвентарные ведомости в порядке, что снабжение налажено и т.д.

С *технической* точки зрения, необходимо наблюдать за ходом операций, за результатами, особенностями, своевременным ремонтом, функционированием персонала и машин и т.д.

Со *страховой* точки зрения, необходимо удостовериться, что принятые для охраны имущества и лиц меры исправно действуют.

Наконец, с *учетной* точки зрения, необходимо констатировать, что документы проходят в исполнение быстро, что они дают ясную картину состояния предприятия..."

## ЗНАЧЕНИЕ УЧЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ АНРИ ФАЙОЛЯ.

Для лучшего понимания значения учения Файоля следует сначала кратко изложить "экономическую подпочву" его взглядов, то есть историю развития организационных форм промышленных предприятий. Здесь можно выделить три основных стадии, сменяющие одна другую в течение всего этого развития.

На начальной стадии собственник средств производства выступает в качестве непосредственного организатора производства. Он является единоличным хозяином, устройтеlem и распорядителем в своем предприятии. Процветание последнего находится в прямой зависимости от его личных качеств, коммерческого умения, опытности и деловой одаренности. Здесь же наблюдается усиленная и порой грубая эксплуатация рабочего персонала. Однако, давление конкурентной борьбы и недовольство рабочих вынуждают перенести центр тяжести организационных забот на относительное сокращение необходимого рабочего времени и, следовательно, на технические усовершенствования, повышающие производительность. Научно-технический прогресс все более усложняет средства производства и технологический процесс. Среди персонала особое почетное место получают новые функционеры - инженеры, обладающие специальным образованием и восполняющие недостаточную осведомленность предпринимателя в ставших слишком сложными технических процессах.

Второй этап развития промышленных предприятий представляет собой прямое продолжение обозначенного выше положения вещей. Прежние принципы хозяйствования постепенно отмирают. Перестает иметь решающее значение прежнее, исключительно коммерческое руководство предприятием. Предприятие неуклонно высвобождается от личного влияния собственника, перестает зависеть от его талантов. Победа в ожесточенной конкурентной борьбе остается за предприятием, технически наиболее мощным, оборудованным и организованным с наибольшим совершенством. Одновременное усложнение производственного процесса делает главным лицом на фабрике не только ее коммерческого руководителя, а *инженера*. Однако, и последний вынужден претерпеть изменения. Он уже не может довольствоваться голой механикой, на него падает часть тех забот, которые лежали раньше на собственнике.

Также весьма велико влияние концентрации капитала. Укрупнение размеров предприятия и величина затрат на средства производства и оборудование, которые неуклонно растут, приводят к дальнейшим, весьма важным изменениям в формах организации промышленности. Происходит акционирование промышленного капитала, в результате чего собственником средств производства выступает уже не одно лицо, а многоликое акционерное общество. Держатели многочисленных акций, имея право на известную часть прибыли и формально числясь владельцами предприятия, теряют, однако, всякую реальную связь с производственным процессом и его организацией. Управление тем самым резко отграничивается от владения.

Это обстоятельство еще определеннее подчеркивает самостоятельное значение инженера-организатора, возлагая на него, как на доверенное лицо, всю ответственность и все те функции, которые уже не способен нести собственник, ставший многоликим.

На третьей стадии финансовый капитал чрезвычайно ускоряет темп концентрации. Свобода рыночного оборота уступает место ряду монополистских объединений, возникших из собственных ее недр. Эти объединения представляют собой колоссальные организмы, они включают в себя многочисленные предприятия, комбинируют их производственный эффект, подчиняя, таким образом, деятельность целого ряда разнородных и ранее самостоятельных единиц единому плану и

руководству. Функция согласования, направления и планирования производственных процессов в подобном масштабе вырастает в чрезвычайно сложную задачу, требующую особого аппарата, особых людей и особой квалификации. Здесь речь уже идет не о внутривзаводских отношениях, тем паче не идет здесь речь о технических знаниях инженера-конструктора. Нужно нечто большее и принципиально иного типа. Инженер-администратор, характерный для второй стадии, превращается в администратора-экономиста, или, говоря иначе, в управляющего, получая при этом своеобразную и новую сумму функций.

Файоль, возглавляя одно из таких громадных объединений, и сформировал свои взгляды. Его учение об управлении послужило как бы ответом на возникшую необходимость обобщения накопленных знаний и навыков, на создание некоей концепции управления. Это была первая попытка создания подобной концепции. Ее удачность определена временем и практикой - какие-то положения этой концепции были опровергнуты возникшими в последствии школами управления, но основная их часть, и главным образом, принципы управления, актуальны до сих пор и широко используются с различными изменениями, дополнениями и усовершенствованиями во многих организациях.

### Список использованной литературы.

1. Гантт Г. Л. "Организация труда". М., 1923.
2. Лешапель Ж. "Идеи Анри Файоля". М., 1924.
3. Любович Ю. О. "Тейлор и Файоль". Рязань, 1924.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента". М., 1997.
5. Тейлор Ф. У. "Административно-техническая организация промышленных предприятий". СПб., 1912.
6. Файоль А. "Общее и промышленное управление". М., 1923.
7. Файоль А. "Позитивное управление". М., 1924.
8. Файоль А. "Учение об управлении. Доклад на Втором международном съезде по управлению". Рязань, 1924.
9. Taylor F. W. "Principles of Scientific Management". N.Y.-London, 1911.