Подобно американцу Ф. Тейлору, А. Файоль был по социальному положению и менеджером по интересам и личным качествам. Подобно Г.Эмерсону, Файоль являл собой личность неординарную, творческую, с разнообразными интересами и широкой эрудицией. Его, как и Эмерсона, больше притягивали философские и общенаучные аспекты менеджмента, осмысление его исторической и социальной роли в развитии современного общества, общие принципы организации и управления персоналом.

Файоль является автором книг по борьбе с пожарами на угольных шахтах, исследованию геологических формаций угольных месторождений, а также по искусству администрирования. В течение 30 лет от возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. Приняв ее в крайне неблагополучном экономическом состоянии, фактически на грани банкротства, Файоль к 1918 году вывел фирму в число самых могучих и процветающих предприятий.

В своей главной книге «Общая промышленная администрация» (1916) Файоль обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента. Своей практикой в качестве эффективного лидера и своими работами, написанными живым и в то же время академически изящным стилем, Файоль доказал, что управлению можно научиться только в том случае, если теория строго сформулирована. Именно поэтому, выйдя в отставку, он посвятил свое время популяризации теории администрирования: выступал на различных конференциях и симпозиумах, создал французский Центр административных исследований и пытался применить свои идеи в реорганизации государственного и общественного управления. Они освещены в другой его книге - «Административная теория государства» (1923).

**Управление как администрирование**

Файоль намерено употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Дело не только в том, что «менеджмент» - специфически американский термин, а слово «администрирование» привычнее французам. Хотя и в этом содержится известная доля истины. Менеджмент порожден развитой рыночной экономикой, он возник в сфере частного предпринимательства, а не государственного, или некоммерческого управления. Его появление в XX веке символизировало ослабление роли государства в регулировании экономики.

Напротив, для более отсталой в тот период Франции, страны, где долгое время были сильны административные институты феодализма, где капиталистическая экономика вы пестовалась самим государством, управление неизбежно носило иной оттенок. Термин «администрация» в европейские языки пришел из латыни, на которой изъяснялись древние римляне, славившиеся жесткой централизацией управления. Поэтому он означает деятельность государственных органов, осуществляющих функции управления. Термин «администрация» относится к высшей части управленческой иерархии, руководящему персоналу учреждения. В нем мало от бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования.

Другая причина заключается в том, что административная деятельность составляла у Файоля только часть управления. Само по себе управление являлось значительно более широкой сферой. Управлять, по Файолю, означало вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжение ресурсов. Но вести к цели - значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

У Файоля же администрирование образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности - технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства.

**Функции управления**

В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая - с пониманием его принципов. У Файоля функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель. Напротив, принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это.

Файоль выделяет пять функций администрации: предвидение, организация, распределение, координирование и контроль. Исторически они означали важный шаг вперед. Еще недавно Адам Смит, подчеркивая значение управления, никак не дифференцировал управленческие функции. Единственной функцией предпринимателя оставалась инвестиция капитала в приобретение рабочей силы и оборудования. Тейлор продвинулся дальше и вел функцию планирования. Он назначил специальное плановое бюро. В качестве самостоятельных действий управленца он называл контроль и организацию, но не ставил их в число предвидение и координирование в качестве самостоятельных видов деятельности, но он никогда не говорил ни на управления, и тем более в таком систематизированном виде, как у Файоля.

Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления в менеджменте - структурного функционального подхода. Функциональным его нужно считать потому, что управленческие функции - несущий элемент всего каркаса управления, исходная клеточка организационной иерархии. Структурным же подход Файоля является потому, что функции определяют структуру организации, а не выступают неким довеском к ней. У Тейлора одна функция (планирования) - одно структурное подразделение (плановое бюро). У Файоля 5 функций и целая система функциональных служб, которые составляют мозговой штаб компании. Новое построение получило название линейно- штабной структуры. Оно и сегодня преобладает в менеджменте.

Современное определение управления включает все файолевские функции. Процессом управления принято считать сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс.

Разработанная Файолем концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям. В частности, школа управленческих процессов позаимствовала у Файоля функции планирования и организации, развив их дальше. После. Второй мировой войны получил распространение подход, основанный на идее разделения функций управления. Его называют делегированием полномочий.

Дальнейшее развитие функциональных идей Файоля шло таким образом, что они получали новую интерпретацию. Старое понимание управленческих функций и организационной структуры изменилось. Иначе трактуется ныне термин «администрирование». Согласно Д. Макфарланду, администрация определяет главные цели и политику фирмы, а управление обеспечивает выполнение операций. И хотя функции администрации и управление взаимно пересекаются, их выполнением не обязательно должны заниматься одни и те же люди. Вместе с тем, на любом уровне одно и то же лицо может делить свое рабочее время между выполнением функций администратора и управляющего.

**Принципы управления**

Если функции управления в большей степени ориентированы на организационную структуру, то принципы управления Файоля больше направлены на поведение людей. Они конкретны и выражают нормы организационного поведения. Всего их четырнадцать:

1) Разделение труда. Это естественное явление. Его целью является повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должно быть направлено внимание и действие. Причем разделение труда применимо не только к техническим работам. Результатом его является специализация функций и разделение власти.

2) Власть (полномочная) и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть санкции - награды или кары, - сопровождающие ее действия. Где есть полномочия, возникает и ответственность.

3) Дисциплина - это по существу повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, движение. Дисциплина предполагает выполнение и уважение достигнутых соглашений между организацией и ее работниками.

4) Единство распорядительства, или единоначалие. Работнику может давать два приказания относительно какого-либо действия только один начальник.

5) Единство руководства, направления. Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6) Подчинение частных, личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.

7) Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна бать справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.

8) Централизация. Как и разделение труда, централизация есть естественное явление. Однако соответствующая степень централизации варьируется в зависимости от конкретных условий. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

9) Иерархия, или скалярная цепь. Иерархия, или скалярная цепь, - это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка - сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации.

10) Порядок. Формула материального порядка определенное место для всякой вещи на своем месте. Формула социального порядка - определенное место для каждого лицо на своем месте. Графические таблицы, схемы значительно облегчают установление и контроль как социального, так и материального порядка.

11) Справедливость. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12) Постоянство состава персонала. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13) Инициатива. Инициатива - это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.

14) Единение персонала, или корпоративный дух. Гармония, единение персонала - большая сила в организации.

Различие между функциями и принципами в следующем. Функции - обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления. Они четко выверены, структурированы и являются частью «науки администрирования». Напротив, принципы воплощают субъективный опыт руководителя, его философию, они не жестко связаны между собой, поэтому могут заменяться в зависимости от конкретной ситуации. Привязка к ситуации также не является жестко детерминированной. В противоположность закрытой системе функций, совокупность принципов всегда открыта, она обогащается за счет нового управленческого опыта. Принципы составляют особый раздел - «искусство администрирования».

Разумеется, не все принципы одинаково важны, чего не скажешь о функциях. Есть более важные и менее важные принципы. К приоритетным Файоль относил два принципа - единство командования и единство руководства.

Трудно сказать, по каким критериям дифференцировал свои принципы Файоль, но, зная их содержание, об истинных причинах можно догадаться. Некоторые принципы имели особого значения, поскольку представляли собой афористические высказывания или точку зрения здравомыслящего человека. Допустим, принцип порядка сводился к простой формуле: «место для каждого и каждому свое место». Стабильный персонал, сплоченный коллектив нужны на любом предприятии. С этим никто не спорит в силу самоочевидности проблемы. То же самое следует сказать о корпоративном духе, равенстве, подчинении общей цели, дисциплине.

Все они выражают давно известные вещи, хотя их последовательное применение ведут к успеху. В принцип вознаграждения, в отличие от Тейлора, Файоль вообще не внес ничего нового, ограничившись перечислением известных ему систем оплаты и их оценкой.

О централизации он в целом выразился еще более кратко:

*Сама по себе она не есть ни добро, ни зло, все зависит от меры.*

Принципы разделения труда и власти заслуживают особого внимания. Они определяют структуру организации и притом такую, которая во многом напоминает бюрократическую организацию Макса Вебера. Принцип разделения труда гласит о том, что каждое должностное лицо в иерархии должно специализироваться на выполнении определенного круга обязанностей. Без разделения обязанностей нет четкой координации, действий и любая фирма будет, представлять собой неуправляемое сборище людей, где каждый делает, что захочет, дублируя функции другого. Если не осуществлено разделение обязанностей по подразделениям для выполнения конкретных задач, то не имеет смысла разрабатывать какую бы, то ни было структуру организации.

Файоль, как и другие представители классической школы, полагал, что рабочие должны выполнять узко - специализированные виды физического труда с ограниченным числом производственных операций. Низший, или исполнительский промежуточных должностей. Интеграции и структурная целостность обеспечивают принципом, в соответствие с которым каждый работник должен получать приказы только от одного начальника. Сфера деятельности каждого должностного лица определена в терминах диапазона контроля, числа подчиненных и функциональных обязанностей исполнителей.

Власть у Файоля определяется, как право командовать и возможность заставлять других подчиняться себе. Наибольшими правами наделены руководители высшего звена. Они же, как правило, обладают самым большим объемам знаний компетенцией. Таким образом, устанавливается прямая связь, свидетельствующая о рациональном устройстве всей организации. Руководители среднего соответственно меньше знаниями и властью.

Третей переменной, тесно связанной с властью и знаниями, выступает ответственность. Будет справедливо, полагал Файоль, что чем больше власти и знаний, тем больше ответственности, и наоборот. Однако в действительности поведение менеджеров бывает совсем иным:

*Они стремятся к наибольшей власти, но избегают ответственности.*

Файоль различал легитимную (должностную, формальную) власть и персональную (неформальную). Первая вытекает из занимаемой должности, Вторая - из индивидуальных качеств. Хороший лидер сочетает в себе и то, и другое.

Концепция Файоля оставила заметный след в развитии менеджмента, и не только европейского. Разработанная им теория администрирования, функции управления и некоторые принципы поведения до сих пор активно применяются в практической деятельности.