**Содержание.**

Введение............................................................................................................3

1. Личность Анри Файоля................................................................................5

2. Управление как администрирование..........................................................6

3. Функции управления....................................................................................8

4. Принципы управления................................................................................11

5. Значение теории администрации...............................................................14

Заключение.......................................................................................................16

Список литературы..........................................................................................17

**Введение.**

Разработка проблем научного управления, развернувшаяся в начале XX столетия и сосредоточившая свое внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения и создания принципов функционирования организации в целом. Ответом на эту потребность практики стали работы Анри Файоля, предложившего ряд организационных принципов, необходимых для эффективного управления компанией.

Анри Файоль почти всю свою сознательную жизнь проработал во французской компании по переработке угля и железной руды, сначала в должности инженера, а затем в главном управлении.

Успех руководимой им компании Файоль связывал с последовательным и систематическим применением в управлении ряда простых, но важных принципов. Файоль впервые предложил рассматривать собственно управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Он выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются функции администрации: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль.

У Файоля администрирование образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности – технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной.

Файоль первым отказался от взгляда на управление как “исключительную привилегию” высшего руководства. Он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот. Функции – обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления. Тогда как принципы воплощают субъективный опыт руководителя, поэтому могут заменятся и дополняться.

Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые, однако, были приняты слишком поздно. Лишь в 1916 был опубликован труд Файоля "Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль". Этот труд - основной вклад Файоля в науку об управлении.

Именно Анри Файоль соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия, в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Файоля называют отцом современной теории менеджмента за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом. По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наи­более значительной фигурой в науке управления первой поло­вины XX в. С его именем главным образом связано возникновение классической (административной) школы.

**1. Личность Анри Файоля.**

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.

Анри Файоль (1841-1925) был по образованию горным инженером. Будучи французом по происхождению, он всю жизнь проработал во французском горно-металлургическом синдикате компании «Комамбо», сначала в должности инженера, а затем – в главном управлении. С 1886 по 1918 годы он был управляющим директором синдиката. 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.

Файоль считается родоначальником классической школы. В своих исследованиях он исходил не из американского, а из европейского, в частности французского, опыта организации и управления производством. Главное внимание он уделял непосредственно самому процессу управления, который он рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации.

Основным трудом Файоля является его работа «Общее и промышленное управление», написанная в 1916 г. и переизданная в СССР (1923) с предисловием А. К. Гастева. В данной книге он обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента.

В основе концепции Файоля лежало положение о том, что во всяком предприятии имеется два организма: материальный и социальный. Первый включает сам труд, средства труда и предметы труда в их совокупности, под вторым он подразумевал отношения людей в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследований Файоля, т.е. он сознательно ограничил область своих изысканий.

Файоль старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми как части общего учения об управлении предприятием.

**2. 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 выпестовалась 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, утверждал Файоль, значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов. Но вести к цели - значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

Администрирование, по Файолю, включает шесть основных групп операций управленческой деятельности:

* техническая и технологическая (производство, изготовление, переработка);
* коммерческая (закупка, продажа, обмен);
* финансовая (привлечение капиталов и эффективное управление ими);
* охранная (охрана собственности и физических лиц);
* учетная (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
* административная (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Руководство перечисленными операциями Файоль называл общим управлением. Однако далеко не все шесть групп операций стали предметом его пристального изучения. Основное внимание он уделил административным операциям, содержание которых заключается в умении управлять персоналом. «Органом и инструментом административной функции служит лишь образование социального порядка. В то время как прочие функции оперируют материалами и машинами, административная функция воздействует на персонал».

Файоль рекомендовал использовать санкции как основной метод управленческого воздействия.

Технические, коммерческие, финансовые и другие операции интересуют Файоля только потому, что они являются объектом воздействия административной функции. Самостоятельно он их не рассматривает.

В значительной степени успех управления зависит, по Файолю, от опыта руководителя, его способностей и таланта. Файоль считал, что процесс управления не поддается строгой регламентации. Вместе с тем процесс управления должен основываться на определенных принципах и правилах.

**3. 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 рассматривал управление как особый вид деятельности, чего никто до него не делал. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать особым объектом исследования. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль.

Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия (организации), уровня в управленческой иерархии и т.п. Однако несмотря на это, она обязательно должна включать в себя все пять перечисленных выше функций. Для каждой функции Файоль сформулировал правила и технику их осуществления.

**1. Предвидение (планирование)** - один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации. Планирование выражается в разработке программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (например, пять, десять лет) и на текущий период (год, месяц, неделю, сутки).

Предвидению Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления. «Предвидеть - ... означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть – это уже почти действовать».

Основное место в предвидении отводится разработке программы действий, под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход». Картина будущего не всегда может быть четко представлена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

Для разработки программы действий необходимо знание:

* ресурсов предприятия (денежный капитал, недвижимость, оборудование, материалы и сырье, трудовые ресурсы. величина производственной мощности, конъюнктура рынка и т.д.);
* ведущих направлений развития предприятия;
* возможных изменений внешних условий, сроки наступления которых нельзя определить заранее.

Составление необходимой программы, по мнению Файоля, требует от руководящего персонала:

- искусства управлять людьми;

- известного нравственного мужества;

- большой активности;

- достаточной устойчивости;

- известной компетенции в производственной области;

- наличия достаточного опыта в делах.

Планирование основано на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения. Вместе с тем планирование косвенно является инструментом контроля, так как оно не только устанавливает цели, нормативы и эталоны деятельности, но и определяет границы отклонений от норм, нарушение которых обусловливает принятие координирующих решений.

**2. Организация.** Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы. Файоль различал материальную и социальную организацию. Материальная организация включает в себя обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием. Социальная организация включает обеспечение предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса на предприятии.

Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности:

* установление программы действий: определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;
* наблюдение за выполнением программы;
* осуществление руководства предприятием компетентным и энергичным руководителем;
* правильный подбор персонала административного аппарата;
* точное определение функций;
* согласование усилий для выполнения намеченной работы;
* ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
* поощрение ответственности и инициативы;
* справедливое вознаграждение за труд;
* предупреждение ошибок и недоразумений;
* обязательное соблюдение дисциплины;
* подчинение личных интересов интересам предприятия;
* единство распорядительства;
* всеобщий контроль;
* борьба с злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т.д.

Все указанные обязанности являются справедливыми и для настоящего времени.

Построенный социальный организм требуется привести в действие. Эта задача выполняется с помощью функции распорядительства.

**3. Распорядительство** - одна из основных функций управления, суть, которой в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями. Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы и выгоды из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом.

По Файолю, руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих правил:

* знать в совершенстве подчиненных ему работников;
* увольнять неспособных работников;
* хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;
* подавать положительный пример;
* производить периодическое инспектирование социального организма предприятия;
* проводить совещания с ведущими работниками предприятия с целью согласования единства направлений и усилий;
* стремиться к тому, чтобы среди персонала предприятия господствовали активность и преданность;
* не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов.

**4. Координирование.** Его главной целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Эти связи носят самый разнообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку – связи между различными ступенями управляемого объекта. Кроме того, сюда относятся связи между собственно производством, с одной стороны, и распределением, обменом и потребителем – с другой.

**5. Контроль** - наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль должен осуществлять контролер, отвечающий следующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимое положение в отношении к контролируемому объекту, рассудительность и такт. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Таким образом, главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления. 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.

Разработанная Файолем концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям.

**4. Принципы управления.**

Файоль рассматривал предприятие как замкнутую систему управления. Основное внимание он уделял внутренним возможностям (условиям) повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления. Файоль сформулировал принципы, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом Файоль отмечал, что принципы далеко не всегда требуют жесткого исполнения. Они гибки и подвижны, и их применение зависит от меняющихся обстоятельств, от состава работников и т.д.

Файоль сформулировал **14 принципов управления**:

***1.) Разделение труда.*** 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. Разделение труда непосредственно связано со специализацией.

Этот принцип может быть применим как для сферы производственного, так и управленческого труда. Разделение труда эффективно до определенных размеров, при достижении которых оно не приносит желаемых результатов.

***2.) Полномочия и ответственность.*** Полномочия – право распоряжаться ресурсами предприятия, а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Полномочия являются инструментом власти. Под властью понималось право отдавать приказы. Власть непосредственно связана с ответственностью. Где есть полномочия, возникает и ответственность.

***3.) Дисциплина.*** Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

***4.) Единоначалие (единство распорядительства).*** Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

***5.) Единство направления (дирекции).*** 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.) Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим.*** Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации и должны быть напрвлены на выполнение интересов всего предприятия.

***7.) Вознаграждение персонала***, т.е. цена оказываемых услуг. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.

***8.) Централизация.*** На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

***9.) Скалярная цепь (иерархия).*** Скалярная цепь, - это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Скалярная цепь определяет подчинение работников. Иерархическая система управления является необходимой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенствовать.

***10.) Порядок.*** Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности. «Место – для всего, все на своем месте».

***11.) Справедливость.*** Справедливость – это сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справедливое отношение к себе, испытывает преданность к фирме и старается трудиться с полной отдачей.

***12.) Стабильность рабочего места для персонала.*** Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.

***13.) Инициатива.*** Инициатива - это разработка плана и успешная его реализация. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступить личным тщеславием».

***14.) Корпоративный дух.*** Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Напротив, считал он, руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса. Файоль подчеркивал универсальность принципов управления, не ограничивая их применение только сферой производства. Файоль считал, что предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщении. Файоль отмечал, что применение принципов на практике – это «трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры». Многие из приведенных выше признаков не утратили своей актуальности и в настоящее время, несмотря на произошедшие за последние десятилетия изменения.

**5. Значение теории администрации.**

Классическое разграничение функций управления на предприятии, разработанное А.Файолем, прошло проверку временем (с 1923 г.). Все новомодные теории управления, касающиеся этого вопроса, ничего лучше не смогли предложить. На практике именно классификация управленческих функций по Файолю остается в своей основе без изменений.

Применение  теории Файоля в практической работе руководителя даст возможность:

* правильно определять приоритеты в вашей работе;
* правильно ее планировать;
* быстро и эффективно выполнять корректирующие действия.

Зная эти теории, руководитель сможет взглянуть на стоящие перед ним проблемы как бы со стороны. Это позволит руководителю:

* определиться в своем окружении и увидеть решаемые проблемы в их взаимосвязи с другими, а, следовательно, найти "точку отсчета" для начала работы и уточнить проблемы;
* оценить целесообразность своих действий;
* уточнить, каких ресурсов не хватает для эффективного решения проблем.

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

Многие принципы управления до сих пор имеют практичес­кую ценность.

В дальнейшем многие исследователи занимались изучением и теоретическим описанием принципов управленческой деятель­ности, однако все они были только последователями Файоля, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

**Заключение.**

Я думаю, что Анри Файоль являлся ключевой фигурой в истории менеджмента. Уникальный характер его работ трудно переоценить. Файоль впервые подверг серьезному научному анализу не работу других, а свои собственные обязанности и зоны ответственности. Он рассмотрел свои администраторские обязанности с беспристрастностью столь же ценной, сколь и редкой.

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.

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.

**Список литературы.**

1. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело, 1996 г.

2. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – С-Пб: Питер, 2001.

3. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. - .: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. –222с.

4. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – 352с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник. –3-е изд. – Гардарики, 2001. – 528с.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 704 с.