




# Классическая школа управления

- ▶ Школа научного управления (1885–1920) связана с работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов и Г. Гантта. Разработки Ф. Тейлора до сих пор используются на многих предприятиях. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Так, Гилберты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксирующим интервалы до  $1/200$  с, чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы. Ф. Тейлор измерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера. Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

- 
- ▶ Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы теоретических разработок также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе. Подчеркивалось большое значение обучения.

- 
- ▶ Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего (при старой системе рабочие сами планировали свою работу). В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

- 
- ▶ В основе концепции А. Файоля лежит положение о том, что любое предприятие состоит из двух основных систем: материальной и социальной.
  - ▶ Первая включает в себя производительный труд работников, а также средства труда и предметы труда. Вторая представляет собой взаимоотношения людей в процессе производства материальных благ. Все осуществляемые на предприятии операции А. Файоль разбил на 6 групп: технические, коммерческие, финансовые, охрана имущества и лиц, счетные, административные. К собственно управлению он отнес шестую группу.



- ▶ Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

- ▶ 1. Разделение труда. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
- ▶ 2. Полномочия и ответственность. В современных условиях этот принцип звучит так: полномочия должны соответствовать ответственности.
- ▶ 3. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.
- ▶ 4. Единначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
- ▶ 5. Единство направления. Группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
- ▶ 6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов предприятия.
- ▶ 7. Вознаграждение персонала. Вознаграждением называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет.
- ▶ 8. Централизация. Это рациональное применение концентрации и рассредоточение власти для повышения эффективности управленческой деятельности.
- ▶ 9. Скалярная цепь, т.е. ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная с лица, занимающего самое высокое положение, и вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.
- ▶ 10. Порядок. А. Файоль подразделял порядок на материальный — «все на свое место и все на свое место» и социальный — «каждому свое место и каждый на своем месте».
- ▶ 11. Справедливость — сочетание доброты и правосудия.
- ▶ 12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
- ▶ 13. Инициатива. Разработка плана и его успешная реализация. Этот принцип требует от руководителя поступиться личным тщеславием, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу и реализовать свой потенциал.
- ▶ 14. Корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала организации.