

# Организация в трудах представителей школы научного управления. (Л.Урвик, О.Шелдон, Л.Аллен)



- Классическая школа управления: Л. Урвик, Л. Аллен, Р. Шелтон. Основное внимание исследователей этой научной школы привлекали вопросы эффективности труда в основном на низших уровнях управления:

- повышения производительности и эффективности труда;
- нормирование труда;
- работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация);
- мотивации труда работников;
- разрешение социальных проблем.

Из этой школы выделилась отдельная группа ученых, внимание которых привлекали общие функции и принципы управления, функции менеджеров и руководителей на всех уровнях управления предприятием. Они рассматривали следующие вопросы:

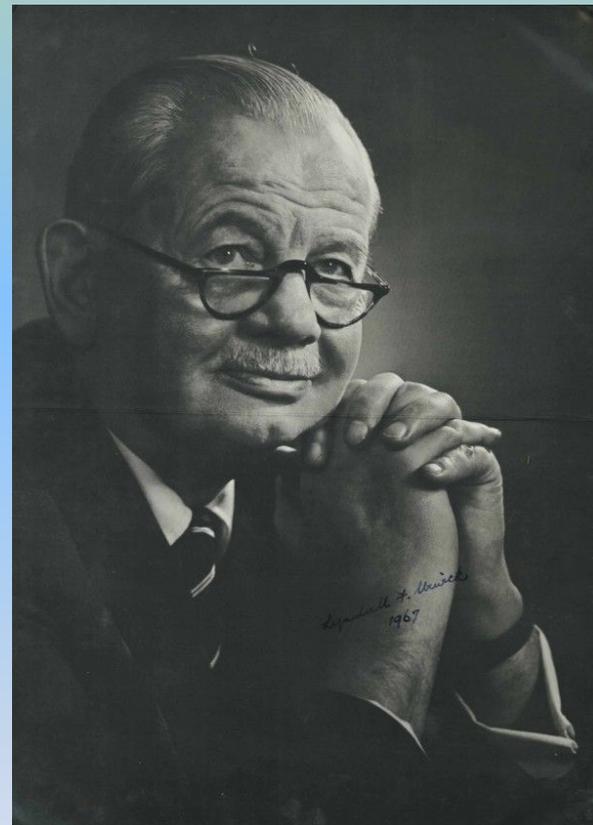
- основные принципы менеджмента;
- основные функции управления;
- процессный подход к управлению;
- принципы работы менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления;
- построение организации;
- централизация и децентрализация власти;
- мотивация труда и стабильность кадров;
- разделение труда;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты;
- контроль.

### Основные принципы планирования

Наименование группы принципов	Принципы планирования	Характеристика принципов планирования
Цель и характер планирования	Содействие достижению целей	Функция всяких планов, в том числе и производственных, - облегчить достижение целей предприятия
	Эффективность планов	Затраты связанные с составлением и осуществлением плана не должны превышать выгоды предприятия получаемые вследствие организации планирования своей деятельности
	Первичность планирования	Планирование логически предшествует выполнению всех других управленческих функций
Структура планов	Использование плановых предположений	Согласование и взаимоувязка, планов различных подразделений повышает скоординированность планирования в масштабе предприятия
	Взаимосвязь структуры, стратегии и политики	Взаимоувязанность и эффективность структуры планов предприятия определяется восприятием всеми стратегии и политики организации
	Согласование во времени	Эффективное и результативное планирование предполагает формирование взаимосвязанной сети производственных и вспомогательных программ.
Процесс планирования	Принцип ограничивающего фактора	Выделение и учет ограничений в достижении цели способствует более определенному и четкому формированию и выбору плановых альтернатив
	Горизонт планирования	Логическое планирование охватывает такой период времени в будущем, который необходим для того, чтобы обеспечить (посредством ряда действий) выполнение обязательств, связанных с принимаемым плановым решением
	Эластичность планов	Гибкость планов способствует снижению возможных убытков вследствие наступления неожиданных событий, однако затраты, связанные с обеспечением гибкости, должны быть сопоставимы с получаемыми преимуществами
	Адаптивность планов	Периодическое проведение корректировок планов повышает надежность и достоверность планов

# ЛИНДАЛ УРВИК:

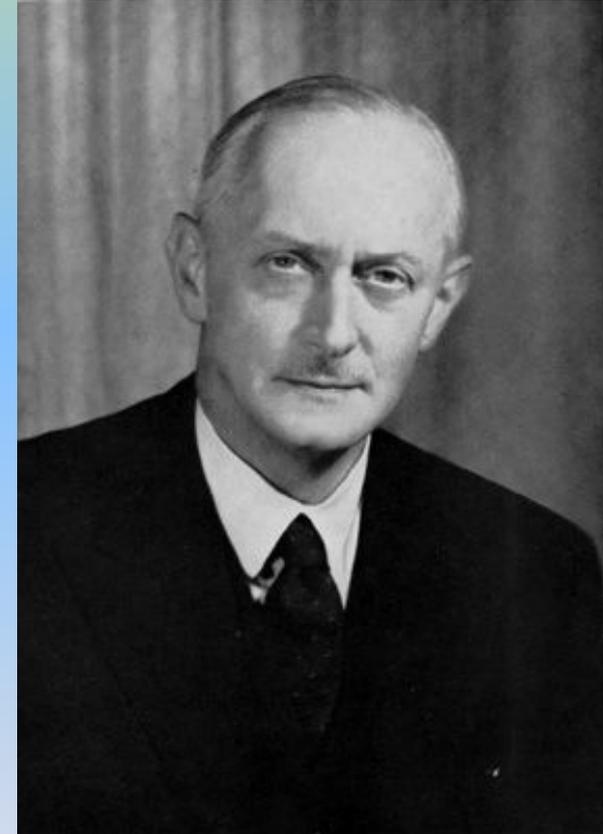
- Британский консультант, специалист по теории управления и мыслитель. Прославился объединением идей и теорий целого ряда бизнес-теоретиков прошлых лет в общую теорию управления.  
Он является автором примерно 40 работ и многочисленных статей по вопросам организации управления производством.
- Под его редакцией в 1956 г. вышла «Золотая книга менеджмента», в которой содержится много сведений по истории научного управления в разных странах. Урвик рассматривал понятие "научный менеджмент" как подтверждение того факта, что методология и общие принципы естественных наук, благодаря которым возникли химические и технические науки, могут и должны быть применены к сфере управления.
- Также Урвик был директором Международного института по управлению в Женеве, а затем вице-президентом Британского института управления.



- Урвик опубликовал работу «Основы администрирования», в которой показал, что множество «принципов администрирования», сформулированных разными авторами, связаны некой общей для всех логической структурой. Он считал, что техника администрирования находилась тогда в процессе развития, и менеджеры, которые пытались руководить, не опираясь на административные принципы, рисковали все в большей мере оставаться просто любителями
- По формулировке Урвика, организация представляет собой определение видов деятельности, необходимых для достижения какой-либо цели и их группирования, с целью закрепления их за индивидуумами. Урвик предупреждает, что разработка организационной структуры должна осуществляться столь же «хладнокровно и отрешенно», как подготавливается какой либо проект. При этом ни в коем случае не следует исходить из наличия тех или иных лиц, которые в данное время могут уже работать в организации: следует совершенно непредвзято разработать соответствующую организационную структуру, а затем уже предпринять все необходимые меры, чтобы найти подходящих людей или «добиться их соответствия структуре».
- Урвику также ставят в заслугу популяризацию принципа «зоны регулирования», ограничивающего количество непосредственных подчиненных каждого управленца не более чем 5-6 людьми. Конкретный предел зависит от уровня руководства - на верхних уровнях это число не должно превышать 3, в то время как на нижних их может быть вдвое больше.

# ОЛИВЕР ШЕЛДОН:

- Шелдон полагал, что хороший менеджмент – это больше, чем набор испытанных техник, и в первую очередь, основывается на человеческом понимании. Он говорил, что руководство людьми требует терпения, мужества, и, прежде всего, сострадания; а наиглавнейшим мотивом и фундаментальной основой промышленности должна стать служба на благо общества.
- Шелдон опередил свое время, утверждая, что в то время как основные экономические потребности должны быть удовлетворены, личные и общественные потребности важны в той же степени. Промышленность имеет ключевое значение для формирования общества, следовательно, лидеры и руководители промышленности должны работать, исходя из этических соображений более чем из чисто финансовых.
- Оливер Шелдон делал упор на социальное обязательство бизнеса относиться к рабочим уважительно. Он также настаивал на том, что помимо эффективного производства товаров и услуг бизнес имеет этическую ответственность перед обществом. Согласно Шелдону, управляющие должны относиться к рабочим честно и доброжелательно. Более того, они должны предпринимать усилия по использованию новых технических достижений не только для увеличения производительности и дохода, но и для улучшения



- О. Шелдон активно участвовал в организации труда и реструктуризации управления растущей кондитерской компании на той стадии, когда ее развитие означало, что компании необходимо было перейти от личного, семейного подхода к управлению, заложенного основателем бизнеса, Джозефом Раунтри, к более профессиональной манере. Под председательством Бенджамина Сибоба Раунтри, сына и наследника Джозефа, компания приняла предложения Шелдона о переходе к более функциональному стилю организации, но он удачно сочетал новый подход с верой, которую в полной мере разделяли высшие руководители «Rowntree», в то, что промышленность существует не только ради выгоды акционеров.
- Шелдон был убежден, что важен личностный стиль управления, который помещает индивидуума в человеческий контекст и учитывает широкий спектр эмоциональных и психологических потребностей. Поэтому он принципиально расходился во взглядах со многими своими современниками, например, с американским экономистом Фредериком Тейлором, который рассматривал экономическую необходимость как первичную мотивацию работников.
- В локальных условиях, на фабрике «Rowntree», эти принципы были реализованы следующим образом: руководство позаботилось, чтобы работники получали достойную заработную плату, для них были созданы достойные условия труда, они получали необходимые консультации и участвовали в решении проблем, возникающих на рабочем месте. Все эти меры работали и на повышение эффективности труда. И компания в целом, и сами директора принимали активное участие в различных общественных работах, мотивацией для которых часто служили их строгие религиозные и либеральные политические убеждения.
- Хотя со временем компания «Rowntree» нашла новые пути для перемен и развития, в частности, появились новые торговые марки и маркетинг уже в 30-е годы прошлого века, а в 1988 году компания и вовсе была куплена корпорацией «Nestlé», она сохранила традиции хорошего управления в соответствии с философией своего основателя и его

# Л.АЛЛЕН:

- **Принцип делегирования полномочий**

Само название принципа содержит расшифровку его основного смысла — передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется методом делегирования полномочий и о нем говорилось при рассмотрении проблем децентрализации управления. Роль метода делегирования полномочий в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления. Итак, **принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.** Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости.

- Иерархическая пирамида иллюстрирует подчиненность исполнителей своим руководителям вплоть до высшего. На рисунке: Р — руководитель, З — заместители, НО — начальники отделов, РГ — руководители групп, 1И—4И — исполнители. Бюрократический путь прохождения информации от высшего руководителя до исполнителей и обратно бывает зачастую весьма сложным и длительным. Однако часто возникают ситуации, когда исполнителям необходимо принять быстрые оперативные решения на своем иерархическом уровне. Строго говоря, исполнитель 1И для получения санкции на взаимодействие с исполнителем 2И должен передать информацию по долгому пути от 1И до Р и ждать указаний по такому же обратному пути. Можно избежать губительной потери времени, если руководство делегирует часть своих полномочий непосредственным исполнителям и необходимые контакты между 1И и 2И будут осуществляться ими напрямую по мостику 1И—2И.

Методы решения производственных и организационных задач всегда многовариантны, и если подчиненный применяет свою, самостоятельную, пока еще, может быть, и неоптимальную тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта принципа делегирования полномочий — исполнитель проходит хорошую и совершенно необходимую школу управленческого развития, приучается к самостоятельности. Исполнитель самоутверждается, растет его уверенность в своих силах и инициатива. При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме. Ведь одна из основных задач

