

Тема: Становление теории управления. Школа научного и административного менеджмента.

Предпосылки возникновения движения «научного менеджмента». Ф.У. Тейлор и его научный метод совершенствования управления производством. Разделение труда в сфере управления по Тейлору. Принципы Г. Эмерсона. Г. Форд и направление «фордизм». Движение научного управления в России.

Анри Файоль и его принципы административной теории.

Периодизация развития науки управления.

Историю теории управления можно проследить в хронологическом порядке:

1910-е гг. - школа научного менеджмента (Ф.Тейлор – основатель научного менеджмента). Этот период времени характеризует научный подход к управлению. Управление становится наукой.

1930-е гг. – школа человеческих отношений (Элтон Мэйо), зарождается психология, социология, ориентация на человека, понимание интересов группы, возникает постулат: главное не деньги, а люди.

1940-е гг. – количественная школа. Применяются математические методы в экономике.

1950-е гг. – поведенческая школа (бихевиоризм) (Д.Макгрегор), руководитель должен помогать и направлять работника в его деятельности.

1960-е гг. – системный подход к управлению (Честер Барнард), все процессы в организации надо использовать системно, (видеть не одну елку в лесу, а весь лес целиком).

1970-е гг. – ситуационный подход к управлению (Мэри П. Фоллет), нужно уметь оценивать ситуацию, использовать инструменты, приемы, матрицы для понимания ситуации.

Возникновение и основные положения школы «научного менеджмента».

Ф.У. Тейлор и его научный метод совершенствования управления производством.

До начала XX в. целостной теории управления не существовало, работа инженера, администратора была скорее искусством, основанным на интуиции. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Ответом на эти потребности за рубежом были работы Ф.У. Тейлора, А. Файоля и их последователей, сформировавших первые школы менеджмента.

Основатель школы научного менеджмента, американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор в своём главном труде «Принципы научного менеджмента» доказывал, что лучший менеджмент – это ИСТИННАЯ НАУКА, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование, по его мнению, дает удивительные результаты и является средством сократить потери, возникающие из-за низкой производительности. Научные основы управления производством были заложены в 1911г., когда Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления». Тейлор впервые применил хронометраж для определения временных характеристик отдельных трудовых операций, нормы

выработки и уделял большое внимание сотрудничеству между администрацией и рабочими.

Принципы научного управления Ф.У. Тейлора.

Чтобы решить проблему роста производительности, Тейлор сформулировал принципы управления трудом рабочих: 1. Научный подход к выполнению каждого элемента работы; 2. Научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего; 3. Кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода; 4. Признание того, что работа и ответственность делятся между менеджерами и рабочими почти поровну; 5. Абсолютное следование разработанным стандартам; 6. Оплата по результатам труда (меньшие результаты – меньше оплата, большие результаты – больше оплата); «Награда, - говорил он, - для того чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы». 7. Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям.

Отделив планирование и контроль выполнения работы от её исполнения, Тейлор активно пропагандировал специализацию труда, что наряду со стандартизацией и применением сдельной оплаты труда привело к значительному повышению эффективности промышленного производства.

Административные приемы управления посредством заданий. Пожалуй, наиболее выдающимся отдельным элементом научной организации является идея задания, или урока. Труд каждого рабочего целиком учитывается в плане дирекции по меньшей мере на один день вперед, и каждый отдельный рабочий получает в большинстве случаев подробную письменную инструкцию, регулирующую во всех деталях урок, который он должен выполнить, как равно и средства, подлежащие с его стороны использованию в работе. И эта планированная, таким образом, заранее работа представляет задание, которое должно быть разрешено не исключительно самим только рабочим. Но следует ясно отдавать себе отчет в том, что ни в коем случае от рабочего не может требоваться работа в таком темпе, который мог бы быть вреден для его здоровья. Научная организация в очень значительной мере и заключается в подготовке и выполнении этих уроков.

Основные задачи администрации. Тейлор описывает основные принципы работы администрации (или основные ее задачи): Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии. Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел. В-третьих. Администрация осуществляет сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны. В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими.

Одним из видных последователей Тейлора был известный американский ученый **Гаррингтон Эмерсон**. В 1912г. вышла его книга «12 принципов производительности». В этой работе он сформулировал 12 след. принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения по сей день:

- 1) отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;
- 7) диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации»;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций (регламентирование времени);
- 11) наличие письменных стандартных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Новый значительный скачок в научной организации управления был сделан одним из основателей автомобильной промышленности США, **Генри Фордом**. Высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше. Обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абс. чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

В историю теории и практики управления Г. Форд вошёл как инициатор создания и внедрения поточно-массового производства, основанного на стандартизации, и конвейеризации производственных процессов с разделением труда на отдельные операции. Форд реализовал принцип единства целей администрации и рабочих: прибыль – премия, что позволило значительно интенсифицировать труд и платить рабочим не 2, а 5 долларов в день. Форд установил 8-часовой рабочий день и увеличил з/п, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

Однако движущийся сборочный конвейер потребовал узкой специализации труда. Монотонность, однообразие труда и как следствие падение престижности такой работы потребовали продолжить поиски лучшей организации управления.

Движение научной организации труда (НОТ) в России. А.К. Гастев и исследования Центрального института труда (ЦИТ) в 1920-30-е годы.

Исследования показывают, что отечественные ученые выдвигали и обосновывали идеи не менее плодотворные, чем концепции их именитых

зарубежных коллег. Причем в России управленческая мысль развивалась и до, и после революции 1917г. Так движение научной организации труда (НОТ) зародилось примерно в то же время, что и в США и в Европе. До первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора, тогда как во Франции – лишь одно.

Выдающимся российским теоретиком и практиком научной организации труда и управления производством является **Алексей Капитонович Гастев**.

А. Гастев и его коллеги по Центральному институту труда (ЦИТ) выдвинули методологию «узкой базы», суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был – исполнителем или руководителем. В этом было их отличие от Ф. Тейлора и Г. Форда, сосредоточивших внимание преимущественно на вопросах организации работы цеха и предприятия. Просуществовал ЦИТ с 1921 - 1930гг.

Кроме того, А. Гастев и его коллеги обосновали исключительно оригинальную, не имевшую аналогов в мировой литературе по менеджменту идею социальной инженерии. Трудовая организация общества есть сложнейшее и неразрывное сочетание организации людских комплексов с организацией комплексов машин. Эти комплексы машино-людей, по мнению А. Гастева, дают синтез биологии и инженерии. А. Гастев разделял управление производством на два самостоятельных объекта научного изучения – управление вещами и управление людьми. При этом он подчеркивал наличие общих черт присущих обоим видам управления следующим образом: «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины-орудия)».

Коллектив ЦИТ, руководимый Г., в 20 – 30-е гг., разработал концепцию НОТ, которая включала три взаимосвязанных направления:

- 1) теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- 2) методику рационального производственного обучения;
- 3) теорию управленческих процессов.

С помощью внедрения *эргономики* - взаимодействие человека и машины (соотношение стола/стула, станка/рабочего) удалось организовать курсы, где проводилось массовое обучение. Гастев предложил концепцию организации труда, максимально приближенную к потребностям крупного общественного производства. Реализованная еще при жизни Гастева, указанная концепция способствовала коренному пересмотру и обновлению методов профессиональной подготовке кадров, организации труда и производства в отечественной практике (*опыт подготовки кадров на учебных площадках ЦИТа*).

Вклад административной школы в развитие теории управления. Анри Файоль.

Анри Файоль (1841-1925), руководил крупным предприятием во Франции более 30 лет. Занимался научной разработкой принципов организации административной деятельности. Главный труд - «Общая и промышленная администрация».

Он, в частности, выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются функции администрации: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль.

Основу «административной теории» Файоля образуют знаменитые 14 принципов. Принципы управления — это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. *Принципы:*

1) разделение труда (специализация → эффективность работы); 2) власть и ответственность (удержание организации от хаоса); 3) дисциплина (уважение соглашений); 4) единоначалие; 5) единство руководства; 6) подчинение частных интересов общим (интересы служащего не д.б. выше интересов организации); 7) вознаграждение; 8) централизация (концентрация власти на уровне иерархии); 9) скалярная цепь (цепочка от высшего начальника к низшему д.б. замкнутой); 10) порядок (знай свое место); 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух (все члены организации должны рассматриваться как единое целое).

Файоль считал сформулированные им принципы гибкими, требующими творческого подхода, а не абсолютными.

Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно придавал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. Несомненной заслугой Файоля является постановка им вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Тема: Школа «человеческих отношений».

Зарождение доктрины «человеческих отношений». Хотторнские эксперименты Э. Мейо. Выводы исследователей. Развитие поведенческих наук. Бихевиористские концепции. Теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора. Развитие принципов школы «человеческих отношений» в современных условиях.

Школа «человеческих отношений»

Создатели новой школы менеджмента, которая получила название школы человеческих отношений или неоклассической школы, использовали в управлении достижения психологии и социологии — наук о поведении человека. Школа человеческих отношений настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек — главный объект внимания».

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гюго Мюнстерберга, который первый начал изучать этот вопрос. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов.

Мэри П. Фоллет (кн. 1920г. «Новое государство»), тоже изучала социально-психологические отношения в небольших группах. Она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Именно Фоллет определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо, который провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Опыты в Хоторне на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» продолжались с 1927 по 1939г. и не имели аналогов. Изучая влияние различных факторов, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации неформальной небольшой группы. **Выводы:** на производительность труда влияют методы руководства по улучшению взаимоотношений в группе. Если улучшить условия труда, то повысится производительность. Производительность рабочего определяется давлением в группе, где он работает => выделение соц-ой группы в организации как регулятора.

Влияние хотторнского эксперимента на теорию и практику управления. 1. Люди мотивируются не только зарплатой и условиями труда. 2. Для людей огромное значение имеет признание важности их труда и чувство причастности. 3. Отношение людей к работе зависит от влияния группы, коллектива. Основное значение эксперимента – требование внимания к групповым отношениям. 4. Рождение бихевиористского (поведенческого) течения.

Обращение к человеческому фактору привело к тому, что затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение три существенных фактора: люди, финансы техника. Среди господствующих целей менеджмента преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

Примерно с конца 50-х гг. школа человеческих отношений трансформировалась в школу «поведенческих наук», или бихевиористскую. В самых общих чертах главной целью «поведенческой «школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала. повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор (1906-1946гг.), разработавший теорию «Х» и «Y». В соответствии с этой теорией существует 2 типа управления, отражающих 2 типа отношения к работникам. Для организации **типа «Х» характерны** следующие предпосылки: человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать; по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей. Человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «У» имеет следующие предпосылки: выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда; внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и деятельность в интересах организации, если им присуще чувство ответственности, обязательства по отношению к организации. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении.

Макгрегор сделал вывод о том, что управление типа «У» гораздо более эффективно, и указывал, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей.

Тема: Новые парадигмы управления.

Количественная школа управления. Ситуационный подход к исследованию феномена управления: содержание, основные принципы. Представители школы «социальных систем», их вклад в развитие теории управления.

Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям.

Развитие количественной школы. 1950-настоящее время.

Количественная школа управления зародилась в начале 40-х годов и прежде всего в связи с решением проблем – эффективного использования ограниченных ресурсов в военных операциях Второй мировой войны. Развитие математических наук, статистики, информатики, а также компьютерной техники явилось предпосылкой появления новой научной школы, которая получила название количественной.

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Основные разработки количественной школы:

- Формализация управленческих функций: сочетание труда, человека и ЭВМ;
- Использование аналитических методов и моделей в управлении вместо словесных рассуждений;
- Применение математических методов в управлении для объективной оценки любой ситуации;
- Разработка новых методов внутрифирменного планирования (службы учета, маркетинга и т.д.);
- Разработка имитационного моделирования решений.

Современная система взглядов на управление организацией

На сегодняшний день основные вопросы для эффективного управления организацией – это вопросы качества, ориентация на потребителя, стратегическое планирование, вопросы корпоративной культуры (совмещение ценностей с

различными культурами). На сегодняшний день мы встречаемся с такими подходами к управлению, как: системный, ситуационный, процессный.

Процессный подход рассматривает функции управления во взаимосвязи. Управление представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. не что иное, как процесс. Эти действия, каждое из которых само по себе также является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления - общая сумма всех функций.

Системный подход /сер.1970-х – настоящее время.

С практической точки зрения системный подход сводится к тому, чтобы при исследовании сложных объектов и явлений учитывать неотъемлемо присущее им свойство целостности. Системный подход в управлении предполагает необходимость, с одной стороны, учитывать взаимодействие и взаимовлияние всех основных аспектов внутриорганизационного поведения (вопросов рациональной структуры управления и организации взаимодействия между структурными элементами организации, вопросов формирования групповых норм, индивидуальных мотивов и лидерства, использования количественных методов рационального использования ограниченных ресурсов, выделения функций управления и обеспечения их рационального взаимодействия через эффективные коммуникации и рациональное принятие организационных решений и т.п.).

Ситуационный подход /1980-е – настоящее время.

Центральным понятием ситуационного подхода является **ситуация**, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые существенно влияют на организацию в конкретных обстоятельствах. Причем, в каждый последующий момент времени либо меняется состав этих обстоятельств, либо, как минимум, интенсивность их проявления, воздействия на организацию. Следствием является вывод об исключительности управленческой ситуации, а значит – о категорическом отрицании шаблона, штампа в управленческой деятельности.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации наиболее эффективно и концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы ключевые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.