

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Никогда не доверяйте тем подчиненным,
которые не находят у начальства никаких
изъяснений.

У. Коллинз

- ◎ **Менеджмент** — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей
- ◎ «**Управление**» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.
- ◎ **Менеджмент** — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Четыре принципа Макиавелли, которые оказали влияние на развитие менеджмента:

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер – всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

- Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во-вторых, с поведением подчиненных.
- Сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей, нравственных привычек, достоинства и недостатки.
- Состоятельными двигает страх потерять то, что они накопили. Страх потери порождает в них те же страсти, которыми одержимы стремящиеся к приобретению, считает Макиавелли. Оба мотива власти, за которыми нередко прячется обыкновенная страсть к разрушению, одинаково порочны.
- Бедные жаждут приобретения точно так же, как и богатые, которым всегда кажется, что их обладание недостаточно обеспечено, если они не делают новых приобретений.

Законы «негативного управления»

Что делать, если все — население, власть — объединились против нас?

Мы должны, говорит предводитель восставших, не покоряться, а удвоить зло, умножить пожары и грабежи, вовлекая в преступления, повязывая злом все новых и новых людей. Ибо там, где ошибаются многие, не наказывают никого.

Нельзя наказывать всех, так как виновных слишком много. И еще: карают, как правило, за мелкие проступки, а за крупные — награждают. Когда страдают все, мало кто захочет мстить, ведь общую обиду переносить легче, чем личную.

Умножая зло, не бойтесь упреков совести за содеянное, потому что победа не вызывает позора, какой бы ценой она ни была одержана.

Победителей не судят; из рабства помогают выйти только измена и отвага. Когда люди начинают пожирать друг друга, участь слабого с каждым днем ухудшается. Когда обстоятельства не благоприятствуют человеку, он может положиться только на собственные силы.

Наряду с властью несомненной ценностью для людей обладает свобода. Она — такой же императив человеческих поступков, как и власть. Если власть чаще стремятся захватить, то свободу хотят удержать.

Человек может смириться с утратой власти или чести, смириться даже с потерей политической свободы, но не с утратой имущества.

Народ молчит, когда казнят сторонников республики либо посягают на честь ее вождей

Но народ восстает, когда посягают на его имущество.

Люди, говорит Макиавелли, обычно неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны.

Умный правитель должен уметь пользоваться страстями, играя на них как музыкант. Чтобы не попасть в неудобное положение, ему лучше не питать иллюзий и заранее предполагать всех людей злыми.

Хорошо, если действительность опровергнет его точку зрения и он встретит добро. Тогда его успех только окрепнет.

Но если исходить из противоположного мнения, то действительность, оказавшись иной, разрушит его замыслы.

Правитель не ошибется, зная, что поведением людей руководят два главных мотива — страх и любовь. Поэтому тот, кого боятся, способен управлять так же легко, как и тот, кто любим. Любовь очень тонка, а страх прочнее и тверже. Конечно, людям свойственно стремиться быть честнее, чем они есть на самом деле, как и казаться лучше, чем они есть. Но если правитель принимает желаемое за действительное, то он добровольно обманывается.

Между тем, как живут люди, и тем, как они должны жить, дистанция огромная. Чаще всего терпит крушение честный правитель, ибо он мерит людей на свой аршин, т. е. представляет их лучше, чем они есть. В отличие от него умный правитель изучает то, что есть в действительности.

Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая очень осмотрительно. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление .

Добрые дела и благодеяния правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Позитивные стимулы должны цениться, только тогда они выполняют свое предназначение. Наградами и повышением по службе дорожат, когда они редки, когда раздаются мало-помалу.

Интенсивный рост промышленности и крупных городов привел к ухудшению условий труда. Обострение экономической борьбы свидетельствовало о выходе на историческую сцену новой общественной силы – пролетариата. Он все чаще стремился заявить о себе как об экономическом партнере менеджмента.

Манчестер – мировой центр текстильного производства. Именно этот город стал средоточием крупного капиталистического производства, проводником научно-технического прогресса.

Передовые менеджеры практиковали патерналистский стиль руководства, выражающийся во внимании к укреплению морали рабочих и дружественных взаимоотношений, в организации специальных угощений для рабочих, строительстве жилья на выгодных условиях, улучшении условий быта и труда.

Один из первых примеров научного подхода в менеджменте имел место в 1800 г. в компании Болтона и Уатта, созданной для производства паровых машин.

Построив новое здание для литейного цеха, основатели фирмы и двое их сыновей полностью изменили традиционные методы работы, приспособив операции к логике технологического процесса. Новая планировка рабочего потока строилась по заранее составленному проекту. Для этого были изучены скорости каждой машины с тем, чтобы знать, какой выход продукции можно от них ожидать. После этого трудовые операции расчленили на более мелкие элементы, которые проанализировали, отбросили лишнее и соединили в новые операции.

РОБЕРТ ОУЭН (1771 –1858)

Самым знаменитым считается его эксперимент в Нью-Ленарке — нового стиля социального управления. До его прихода текстильная фабрика ничем особенным не выделялась. Более того, здесь были край не удовлетворительные условия труда, что не могло не сказаться на производительности. Оуэн провел несколько реформ. Так, например, он сократил рабочий день, навел чистоту в заводских помещениях, улучшил жилищные условия рабочих, открыл магазин с низкими ценами, детям в возрасте до 10 лет запретил работать и направил их в школу.

Успеха Оуэн достиг, конечно же, не только из-за исключительного внимания к человеческому фактору. Немало времени он уделял экономическим и техническим проблемам, заботясь об увеличении прибыли и налаживании работы оборудования. От рабочих он добивался такой скоординированности действий, которая напоминала по своей точности работу часового механизма.

В 1817 г. Оуэн выдвигает программу радикальной перестройки общества путем создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества», где нет частной собственности, классового антагонизма, эксплуатации, противоречий между умственным и физическим трудом. Однако основанные им опытные коммунистические колонии в США («Новая Гармония») и в Великобритании потерпели неудачу. Человека делает среда, говорил великий утопист, и если ее улучшить, то улучшится и сам человек.

Переделать среду целиком, т. е. весь капитализм, Оуэну было не по силам. Он ограничился малым участком земли, назвал его «Новой Гармонией» и пригласил сюда множество людей. Как всегда бывает в революциях и социальных экспериментах, пристроилось изрядное число шарлатанов.

Община, организованная в 1825 г., постепенно начинает расслаиваться, а затем и разваливаться. Люди чаще ходят на митинги, нежели работают; много говорят о том, как улучшить положение дел, но ничего не хотят делать.

Оуэн перенес на коммунистическую общину порядок, отработанный им на капиталистической фабрике: жесткая регламентация и контроль, четкость операций, движений, поведения. «Калибровался» даже размер жилых квартир, одежда, утварь. И люди не выдержали.

Первая причина — психологическая: ломались прежние стереотипы и мотивация. В коммуну шли добровольно в надежде на свободную жизнь, а получили жесточайшую регламентацию.

Вторая причина роста неудовлетворенности — сам труд. Эпоха классического капитализма не стеснялась эксплуатировать человека. Новоиспеченный предприниматель во всех странах — России, Англии, Америке — одинаков: он безжалостный хищник. Люди бежали к Оуэну именно от предпринимателей и от чрезмерного труда, полагая, что работать в коллективе легко и необременительно. Они так и работали. В результате упала производительность, а за ней и рентабельность. Начались межличностные конфликты и поиски виноватых.

В основе подхода основоположников «научного менеджмента» лежало убеждение, что путь к увеличению производительности труда кроется не только в усовершенствовании техники производства и методов труда, но и в мотивации рабочих, в их заинтересованности в применении нововведений. Подобная методология сохранилась и позже, она стала центральной в деятельности следующего поколения реформаторов — «научных менеджеров» начала XX века.

О западногерманском менеджменте сегодня пишут как о новом явлении. Он весьма своеобразен: в японской компании живут одной семьей, в американской все разбежались по индивидуальным квартирам, а Германия ищет дорогу к «социальному партнерству», пытается соединить первое и второе. Иначе говоря, движется к коммунальной квартире: каждый остается при своих интересах, но таковые перестали быть перегородками, они превратились в соединительные мосты

ЦЕНТР МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРЕМЕЩАЕТСЯ В АМЕРИКУ

Деятельность основоположников «научного менеджмента» отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма — свободную рыночную экономику, индивидуальное предпринимательство, господство средних и небольших предприятий. Организация труда и управления в такой «локальной экономике» не требовала систематического применения науки, да и сама наука еще не была доминирующим общественным институтом, главной производительной силой промышленности. Так обстояло положение дел в Англии эпохи Аркрайта, Смита, Болтона и Оуэна.

Иная ситуация складывалась в конце XIX — начале XX века в США, которые по техническому уровню производства вошли в число мировых лидеров. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес — крупные и сверхкрупные корпорации.

Логика развития мирового производства

1. Самой ранней формой предприятия считают – ремесленные мастерские, использовавшие труд рабов.
2. Их сменили средневековые ремесленные цехи с мастером-хозяином во главе и множеством учеников и подмастерьев, которых еще нельзя назвать в полном смысле слова наемными рабочими.
3. Ремесленные цехи и городские корпорации ремесленников, по социальной организации часто являвшие собой братские общины, сменились мануфактурами, где трудились наемные рабочие, стекавшиеся в город с сельских окраин.
4. На смену мануфактурам, пользовавшимся только ручным трудом, но знавшим уже узкую специализацию труда, пришло ранее машинное производство (например, текстильные фабрики с паровой машиной Уатта); его и называют старой фабричной системой.
5. Машинное производство XIX века сменило в XX столетии массовое поточное производство, которое именуют еще конвейерным.
6. Во второй половине XX века конвейер отходит в прошлое, ему на смену приходят автономные бригады, а механический труд заменяется автоматизированным.
7. В конце XX века автоматизированное производство вытесняется роботизированным, работающим на принципах безотходной технологии.

В 70—80-х годах XIX века в США, пожалуй, не было другого такого промышленного центра, где с наибольшей остротой проявлялись бы все противоречия американского производства и чувствовалась бы потребность в нововведениях, как Филадельфия — родина Ф.У.Тейлора. Это был крупный индустриальный город с традиционно развитыми отраслями обрабатывающей промышленности, многие компании которой занимали лидирующие позиции по уровню технической оснащенности и объему производства.

Центрами технического прогресса в Европе чаще служили государственные учреждения и университеты, а в США — предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, занимающиеся практическим внедрением технических достижений.

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915) родился в известной и состоятельной филладельфийской семье. Родители придерживались прогрессивных взглядов, вели насыщенную интеллектуальную и культурную жизнь, прививая своим детям (которых было у них трое) высокие моральные принципы. Влияние родителей, путешествие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить разносторонние и достаточно глубокие знания.

Тейлор окончил Стивенсовский институт, получил фундаментальную подготовку по инженерным и математическим наукам, активно увлекался спортом — легкой атлетикой, бейсболом, крикетом, футболом, туризмом, коньками, гимнастикой. Одновременно он усиленно занимался теоретическими науками и экспериментами, сделал немало изобретений в области организации производства и металловедения, некоторые из них — на мировом уровне. Своему главному изобретению он посвятил 26 лет, вместе с Бартом сконструировав специальную линейку. С ее помощью можно было оперировать четырнадцатью независимыми переменными — задача, которую не под силу было решить ни одному прикладному математику того времени.

Несмотря на блестящие перспективы, открывшиеся передним благодаря происхождению и социальному статусу семьи, Тейлор начал жизненный путь простым рабочим, выбился в мастера, затем в главные инженеры, стал пайщиком нескольких крупных компаний. А под конец жизни стал миллионером, известным всему миру публицистом и консультантом, преподавателем в лучших американских университетах и школах бизнеса.

Несомненно, Тейлор символизировал — причем в самых ярких чертах — новый тип менеджера: спортивного вида предприниматель, умеющий ценить свое слово и уважающий собеседника, прекрасно и всесторонне образованный инженер, знающий в совершенстве все тонкости экономики и производства. Ему постоянно приходилось с чем-то бороться — с сопротивлением профсоюзов, групповым эгоизмом рабочих, завистью коллег и косностью промышленников.

Творческое наследие Тейлора многогранно, его можно отнести и к менеджменту, и к индустриальной социологии.

В эволюции любой науки наступает такая пора, когда разрозненные данные опыта, интуитивно обнаруженные правила и теоретические догадки необходимо систематизировать в единое целое. И тогда появляется универсальная теория, которая объясняет хаотические явления на основании строгих научных принципов и даже предсказывает будущие события.

Такой же научный подвиг совершил Ф.Тейлор. На смену расплывчатым и достаточно противоречивым принципам управления, предлагавшимся его предшественниками, пришла строгая научная система знаний о законах рациональной организации труда Тейлора. Ее составными элементами служили математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм «научного менеджмента».

Каждый из элементов порознь еще не составлял сути «научного менеджмента», поскольку представлял собой отдельные технико-организационные мероприятия. Движущей причиной, душой новой системы выступили четыре научных принципа, которые Тейлор называл законами управления.

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудового действия.
2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев. (Позже такую процедуру ученые называли профотбором, профконсультированием и профобучением.)
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ.
4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами. Будучи необходимым участником производственного процесса, каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

Как всякий бизнесмен и практичный человек, Тейлор осознавал, что хороших экономических результатов нельзя добиться с помощью управления, основанного на альтруизме и филантропии. Залог успеха — в принципах разумного эгоизма. Тот, кто хочет хорошо работать, должен хорошо получать. Но просто так ни один предприниматель или менеджер платить деньги не станет. Он согласится прибавить 30 или 60% к зарплате, если твоя выработка увеличится на 100%. Остаток пойдет на оплату делового риска и усовершенствований, необходимых при любой рационализации труда.

Передовой рабочий не захочет трудиться рядом с ленивым соседом и получать поровну с ним. Он потребует более высокой оплаты и будет прав. Стало быть, для него надо создать подходящие условия: своевременно обеспечить сырьем, инструментом и технической документацией, без задержек снабжать деталями, обучить профессиональным навыкам, поставить распорядительного и компетентного администратора. Кроме того, надо так построить систему оплаты труда работника, чтобы за брак и намеренные ошибки, за работу с прохладцей он наказывался, а за отличную работу — дополнительно вознаграждался.

Свои взгляды Тейлор изложил в книгах: «Управление предприятием» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.).

Тейлор рассматривал применение научных методов в качестве замены старых традиционных, практически сложившихся способов работы, как важнейшее условие совершенствования управления.

Он развил научный менеджмент в трех основных направлениях: это нормирование труда; систематический отбор и обучение персонала; денежные стимулы, как вознаграждение за конечный результат. Все они были нацелены на снижение числа ошибок при осуществлении стандартных операций и мобилизацию потенциала работника для выполнения стоящих перед ним задач.

Прежде всего, Тейлор доказал возможность разработки на основе тщательного изучения затрат времени, движений, усилий, оптимальных методов осуществления производственных и трудовых операций, норм расхода времени на них и необходимость неукоснительного следования разработанным стандартам.

Далее, Тейлор показал, что каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу, устанавливать для них задания, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, своевременно контролировать их действия и достигнутые результаты.

Крупнейшими последователями Тейлора были его соотечественники Лилиан и Френк Гмберты (последний готовился поступать в Массачусетский технологический институт, но стал каменщиком). Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор — микрохронометр, который мог измерять и фиксировать промежутки времени продолжительностью до $1/2000$ секунды.

С помощью метода стоп-кадров им удалось выявить и описать 17 основных движений кисти руки и их продолжительность, что позволило найти возможность устранить те из них, которые при выполнении стандартных действий на обычном оборудовании были лишними, непродуктивными. Например, для укладки кирпича было установлено 4 движения вместо прежних 18, что обеспечило рост производительности труда каменщиков на 50%.

Френк Гилберт искал применение своим методам не только на производстве, но и в быту. В частности, он обнаружил, что для застегивания пуговиц на жилете сверху вниз тратится 7 секунд, а снизу вверх — только 3. Используя две бритвы одновременно, он сократил время бритья на 44 секунды, однако одновременно при этом было потеряно около 2 минут на наложение повязок на порезы. Под его влиянием в Нью-Йорке было зарегистрировано общество, пытавшееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни.

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они добились признания менеджмента в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности и по сути создали его первую научную школу, которая получила название рационалистической. Ее методологическую основу составлял так называемый традиционный подход к организации, которая рассматривалась как нечто, состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов, чье функционирование однако, подчиняется определенным общим закономерностям.

В свете этого задача менеджмента понималась как выявление этих закономерностей и руководство в соответствии с ними каждым направлением деятельности организации вне связи с остальными. Таким образом, игнорировалось реальное единство ее внутренних процессов и необходимость целостного управления ими, а следовательно ограничивались возможности полного использования существующего потенциала. Кроме того, рационалисты недооценивали роль личностного фактора, упрощенно представляли себе мотивы человеческого поведения.

Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файолем, который развил теорию на более высоком уровне управления.

В работе «Общее и промышленное управление» Файоль очертил сферу деятельности администрации, которую можно представить в виде шести направлений:

1. техническая (технологическая) деятельность;
2. коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
3. финансовая деятельность (поиски капитала и эффективное его использование);
4. защитная деятельность (защита собственности и личности);
5. бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
6. администрирование (воздействует только на личный состав, не оказывая непосредственного влияния ни на материалы, ни на механизмы).

Основной функцией управления, его наиболее важной частью Файоль полагал администрирование.

Им была создана «административная наука», которая основывалась на 14 положениях-принципах:

1. *Разделение труда.* Цель труда - выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые направлены внимание и усилия.
2. *Полномочия и ответственность*
. Ответственность есть составляющая противоположность полномочия. Где даются полномочия, там возникает ответственность.
3. *Дисциплина*
. Предполагает послушание, уважение к достигнутым соглашениям, справедливо предполагаемые санкции и т.д.
4. *Единоначалие*
. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.
5. *Единство направлений.* Каждая 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 превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала

. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена. Ошибкой является как отказ, так и поддержка этой иерархии, наносящей ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок

. Место для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем, выдающийся, талантливый менеджер, который быстро меняет место.

13. Инициатива

. Она придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз - это сила, которая является результатом гармонии персонала и руководства фирмы.

Система из 14 положений является не просто гибкой, но допускающей возможность введения новых положений. Так в современной литературе к функциям управления чаще всего относят планирование, организацию, руководство, учет, контроль и анализ. Менялся подход к пониманию той или иной функции, однако в целом, их состав, определенный еще представителями классической школы, оставался почти неизменным.

Школа поведенческих наук.

Классическая школа, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности.

Насколько классическая школа несколько десятилетий спустя потеряла свою былую значимость, говорит тот факт, что Япония, которая берет на вооружение все сколь-нибудь ценные идеи, заимствовала у Тейлора лишь отдельные принципы, отвергнув тейлоризм в чистом виде.

Доминирующей стратегией у японцев стала не специализация, а универсализация, так как труд на японских фабриках гораздо менее пригоден для стандартизации и специализации. Поэтому вместо «специализированной задачи» как цели управления формированием персонала. Начала формироваться «поведенческая школа», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Считается, что начало этому направлению положил Элтон Мэйо, который пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места.

Мэйо увеличил уровень освещенности рабочего места и отметил серьезное увеличение производительности. Тогда в научных целях экспериментатор уменьшил уровень освещения, однако производительность снова возросла. После многочисленных экспериментов был сделан вывод о том, что производительность труда растет не из-за уровня освещенности, а в силу того, что к исполнителям просто проявлялось внимание. В ходе дальнейших экспериментов был сделан вывод - что, рабочие предпочитают нормальные человеческие отношения высоким заработкам (Тейлор не пошел дальше операций материального стимулирования).

Поведением человека не конкретно в производственной среде, а вообще в различных жизненных ситуациях занимались многие ученые: Карнеги, Маккензи, Смолл, Робер, Тильман. Это направление в развитии науки о человеке, вероятно, имеет много неразработанных вопросов. Например, психологией одиночество человека совершенно не изучено, а ведь управленцам приходится иметь дело с тысячами индивидов.

Человека сложнее изучать нежели машины, и поэтому в этом направлении так много белых пятен. Поведенческая школа носит скорее эмпирический, нежели теоретический характер. Однако наличие у практиков менеджмента колоссальной информационной базы дает возможность использовать полученные знания с определенной отдачей.

Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.

В этом отношении показателен эксперимент, проведенный Э. Мэйо в 1923-1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии. Ежегодная текучесть кадров на прядильном участке этой фабрики составляла 250%, а производительность была значительно ниже, чем на других участках. Причем никакие материальные стимулы не могли исправить ситуацию. В результате специальных исследований Мэйо пришел к выводу, что причинами такого положения явилась организация труда, исключая возможность общения, и непрестижность профессии. Однако стоило ввести два десятиминутных перерыва для отдыха, как положение сразу изменилось: текучесть рабочей силы резко снизилась, а выработка возросла.

Ключевыми моментами современного менеджмента являются следующие принципиальные положения:

1.

Отказ от рационализма классических школ менеджмента.

Стало очевидным, что успех любой компании определяется, прежде всего, отнюдь не рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации (иначе говоря, - воздействием управления на внутренние факторы производства), а всемерным использованием гибкости и приспособления к постоянным изменениям внешней среды, которая представляет собой все те же переменные, которые находятся за пределами фирмы и не включены в сферу непосредственного воздействия со стороны менеджмента предприятия. Роль социальных факторов и в дальнейшем усиливаться в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений, составляющих основу менеджмента. Внешнее окружение во всевозрастающей степени диктует стратегию и тактику организации.

Использование в управлении теории систем.

Теория систем существенно облегчила задачу изучения всей деятельности компании в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром. Предприятие рассматривается как открытая система, для которой характерны следующие особенности:

- Наличие в системе определенного числа компонентов; Связь составляющих компонентов системы, организационно- оформленная в виде структуры;
- Воздействие различных компонентов системы друг на друга как результат взаимодействия между собой и с окружающей средой;
- итендефикация системы, позволяющая отличать ее и ее составные компоненты от других явлений не входящих в систему;
- наличие окружающей среды, которая, не являясь частью системы, активно на нее воздействует;
- концептуальный характер системы (ее форма отражает цели и ценности разработчиков концепции системы).

Применение ситуационного подхода к управлению.

В основе такого подхода лежит предпосылка, что вся организация предприятия является ответом на самые различные воздействия извне. Поэтому все решают особенности - совокупность обстоятельств, воздействующих на деятельность предприятия в конкретный период времени.

Признание социальной ответственности менеджмента.

Роль человека, человеческого фактора в качестве ключевого ресурса обусловила необходимость создания условий для развития, заложенного в человеке потенциала саморазвития.

Количественный подход к управлению

Одновременно с системным подходом в 1950-х гг. возник количественный подход в управлении, или исследование операций.

Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

Системный и ситуационный подходы. Теория 7-S

В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению. Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;

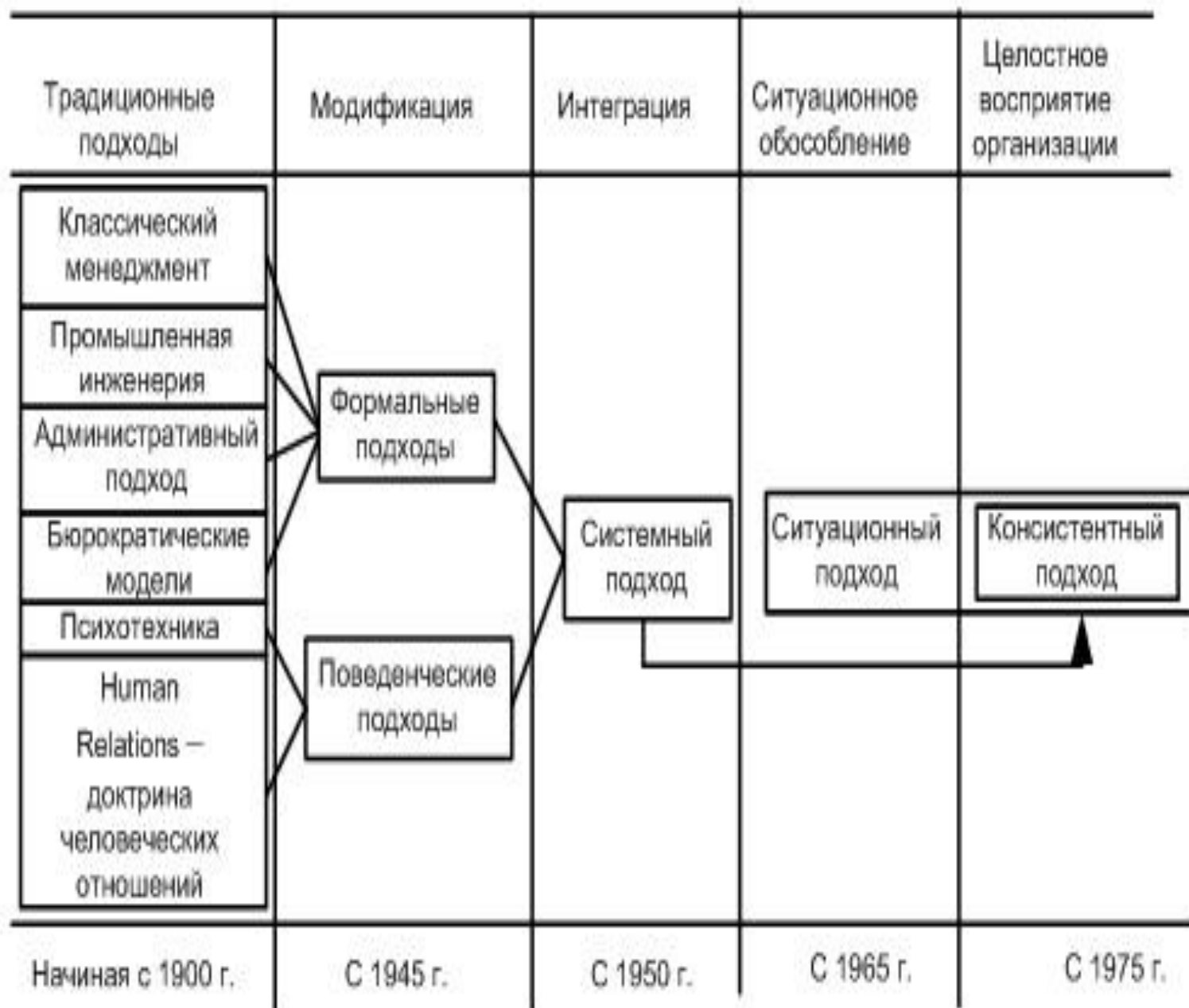
2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;

3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

«Новая философия управления»

В сложном сочетании разных подходов и школ управления произошло оформление «новой философии управления», ее еще называют политикой постфордизма, которая характеризует современный этап развития науки управления. «Новая философия управления» имеет три составляющие.

1. Концепцию группового сотрудничества, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией.
2. Концепцию гуманизации труда, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании.
3. Демократизацию управления, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах.



Классическая модель менеджмента

Ф. Тейлор
(1865–1915)

Замена рутинных методов работы на научные на основе учения каждого элемента работы и отбора на более производительные. Отбор наиболее сильных рабочих, наиболее подготовленных к выполнению работы
Сотрудничество администрации и рабочих в реализации системы организации труда

Г. Эмерсон
(1853–1931)

Точность целей для каждого уровня руководства. Здравый смысл в анализе новых ситуаций. Компетентность консультирования. Дисциплина и диспетчирование
Справедливое отношение к персоналу
Быстрый и полный учет.
Нормы и расписания.
Нормирование операций.
Стандартные инструкции.
Вознаграждение за производительность

Г. Форд
(1863–1947)

Организация массового почтового производства
Стандартизация и унификация технологических процессов
Четкая система контроля и планирования, непрерывные технологические процессы

Административный подход. Формулирует системы мер по рационализации не только производства, но и управления. Введение в практику функций управления: предвидение, организация, руководство, контроль (А. Файоль).

Бюрократические модели. Главная идея – четкое разделение задач, обязанностей и компетенций работников (менеджеров), специализация функций, строго иерархическое построение служб, руководство по четко установленным правилам. Высокая роль документооборота (М. Вебер).

Психотехнический подход. Исследование физиологических, психологических и эргономических факторов влияния на производительность персонала (В. Вундт).

Школа человеческих отношений. Идея – изучить, как формируются социальные группы и как они становятся производственным сообществом (Э. Мэйо).

Новая школа. В рамках формального и системного подхода ставит задачу внедрения в науку управления кибернетики, методов и аппарата точных наук (М. Бир).

Школа социальных систем. Идея – природа организации ставит определенные преграды на пути личности. Отсюда конфликты. Для того чтобы найти выход, надо изучить природные потребности человека (Саймон).

Эмпирическая школа. По мнению сторонников этой школы главная задача ученых – это сбор и обобщение материалов практики и разработка на этой основе рекомендаций управляющим.

Как самостоятельная научная дисциплина менеджмент стал развиваться, начиная с последней четверти 19-го века. Одной из первых была школа научного управления. Создатели этой школы полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного их выполнения. Она занималась вопросами целенаправленного отбора работников, их обучения и материального стимулирования. Последователи Тейлора Френк и Лилиан Гилберты изучали, какие движения выполняются при определённых операциях, анализировали их с целью устранить лишние и непродуктивные.

Вклад школы научного управления в теорию менеджмента:

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от самой работы.

Следующая научная школа возникла в ответ на рост крупных организаций. Примером является организация Форда , выполнявшая всю работу по производству автомобилей, начиная с выплавки металла и кончая сборкой автомобилей. Или корпорация швейных машин «Зингер», не только самостоятельно производившая все детали швейных машин, но и имевшая деланки леса для заготовки древесины, необходимой при изготовлении корпуса машин. Выработкой механизма управления такими гигантами занималась классическая (административная) школа. Представители школы: француз Анри Файоль, англичанин Линдалл Урвик, американец Джеймс Д. Мунти и др. В России она активно развивалась в 20-30-е годы 20-го столетия – Гинзбург А.М., Витке Н.А., Бердянский И.М.).

Вклад классической школы в теорию менеджмента:

1. Развитие принципов и функций управления.
2. Создание механизма управления организацией.
3. Систематизирован подход к управлению всей организацией.

В то время, названное эпохой массового производства, рынок еще не был насыщен, все, что производилось, имело спрос. Хорошо охарактеризовал ее Г. Форд – «Какого бы цвета автомобиль не требовался моему потенциальному покупателю, он всегда купит мой Форд черного цвета».

Таким образом, организация рассматривалась как закрытая система, ее цели и задачи считались заданными и достаточно стабильными в течение длительного времени. Полагалось, что, для достижения успеха в управлении нет необходимости в глубоком изучении конкретных областей хозяйства, так как общие принципы менеджмента якобы в равной мере применимы в любой отрасли. Существовало убеждение, что успех хозяйственной деятельности определяется прежде всего внутренней рациональной организацией, снижением издержек, выявлением внутренних производственных резервов. Такая система управления называлась управлением на основе контроля.

Система управления на основе контроля – тип управления, характеризующийся четкостью и жёсткостью функций, правил, команд и контролем за ходом процесса, при котором реакция организации на изменения появляется после свершения события.

Постепенно рынок насыщался, эпоха массового производства сменилась эпохой массового сбыта. Организация стала в большей степени зависеть от внешней среды, т.е. от спроса на ее товар.

В обиход управления предприятием стал входить термин маркетинг, т.е. такая организация управления, когда на процесс принятия решений влияют не возможности производства, а требования рынка. Методы и формы менеджмента на этих фазах становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента.

Внешняя среда начала вносить свои коррективы, а деятельность предприятия, но будущее еще можно было предсказать, используя прошлые закономерности в спросе и сбыте товара.

Использовалась система управления на основе экстраполяции, т.е. тип управления, основанный на аппроксимационном характере принятия решений и предположений о том, что будущее может быть предсказано путём анализа сложившейся в прошлом тенденции развития предприятия.

Долгосрочное планирование, как функция такого типа управления, определяет план на будущее, используя прошлый опыт, т.е. прошлые закономерности, показатели и структурные характеристики организации переносятся на будущее.

В это время появилась неоклассическая школа или школа человеческих отношений. М. Фоллетт (Англия), и Э. Мейо (США) выступали против концепции «экономического человека» Тейлора считая, что кроме материальных потребностей, существенное значение имеют ещё, потребности в общении, нормальных отношении с начальником, участии в управлении. Продолжала эти идеи поведенческая школа.

Представители Маслоу, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Герцберг сосредоточили внимание на повышении эффективности использования человеческих ресурсов организации, применяли науку о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, выделил два основных подхода к воздействию на поведение людей и назвал их «теория X» и «теория Y».

Теория X – это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории, люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Теория У основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, коллегиальное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий! Демократический руководитель считает, что работа для человека – естественное состояние и потребность, внешний контроль – не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации; человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности, – это основа типа управления У. Личности, психологический тип поведения которой определен как Х, необходим авторитарный стиль управления, и наоборот, поведение по типу У требует более демократического управленческого воздействия.

Участие, или вовлечение, работников (партисипативность) рассматривается также как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

Следующий этап в развитии управления связан с 60-70-ми годами, когда во внешней среде начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорялся – постиндустриальная эпоха. Теперь управлять текущей деятельностью и планировать будущую необходимо было, основываясь на том, что в будущем будет пользоваться спросом, какие появятся конкуренты, какой шаг сделает технология. Появилась необходимость изменить принципы, лежащие в основе долгосрочного планирования, идти от будущего к настоящему.

Таким образом, растущая непредсказуемость внешней среды способствовала трансформации долгосрочного планирования в стратегическое.

Стратегическое планирование (система управления на основе предвидения изменений) – тип управления, основанный на принятии решений, учитывающих возможности, открывающиеся перед организацией в будущем, и направленный на выработку соответствующих стратегий развития организации, как ответной реакции на эти изменения.

Теперь от внешнего руководства требовалось искусство владения ситуационным подходом в планировании, т. е. принятием решений, исходя из конкретной ситуации как внутри, так и вне организации.

Среднее и низовое руководство должно было претворять эти стратегии в жизнь, т. е. для них было достаточно приростного поведения.

Появившаяся в это время школа количественного управления, связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами, количественными значениями, что позволило существенно повысить эффективность управленческих решений. Вклад внесли: Немчинов, Новожилов, Канторович, Федоренко, Шаталин.

В 90-е годы как за рубежом, так и у нас в стране внешняя среда для некоторых отраслей промышленности стала меняться очень быстро, многие важные задачи возникали так стремительно, что их невозможно было предугадать и планировать. Поэтому среднее и низшее руководство, приводя в жизнь стратегии, должны были видоизменять их, исходя из существующей ситуации, т. е. тоже должны были овладевать предпринимательским стилем или использовать ситуационный подход в управлении.

Такое управление получило название **стратегического управления**.

Стратегическое управление (система управление в условиях неожиданностей) – комплексное управление организацией на основе гибких экстренных решений, направленных на достижение долгосрочных стратегий и обеспечение будущей жизнеспособности организации в условиях неопределенности и высокой подвижности среды предпринимательской деятельности.

Три наиболее интересные тенденции управленческой мысли в настоящее время:

1. Возврат к прошлому, осознание значения материальной и технологической базы современного производства, производительности труда.
2. Усиление внимания к демократизации управления- участию рядовых работников в управлении и распределении прибылей, в собственности.
3. Усиление международного характера управления, постиндустриальные страны переходят к открытой экономике, резкое повышение роли международной конкуренции, международной кооперации, развитие транснациональных корпораций.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!