

История менеджмента



От Адама Смита до наших дней

Адам Смит (1723 -1790)



Исследования о природе и причинах богатства народов" (1776 г.),

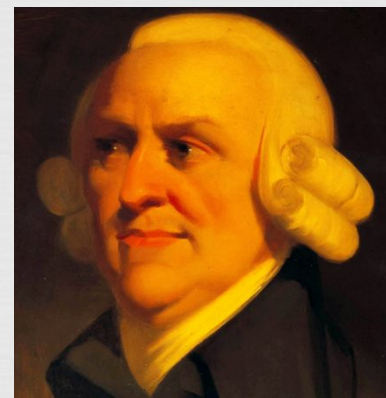
глава 1

Один рабочий, не использующий машины и не имеющий специальных знаний, может сделать от одной до 20 булавок в день.

Развитие процесса **разделения труда** приводит к разбиению производства булавок на **18 операций**, выполняемых разными работниками (на небольшой мануфактуре один работник может выполнять 2-3 операции). При этом, **выполнение** каждой **операции** становится **отдельной специальностью**, родом деятельности.

"Один рабочий тянет проволоку, другой выпрямляет ее, третий обрезает, четвертый заостряет конец, пятый обтачивает один конец для насаживания головки; изготовление самой головки требует двух или трех самостоятельных операций; насадка ее составляет особую операцию, полировка булавки - другую; самостоятельной операцией является даже завертывание готовых булавок в пакетики..."

На мануфактуре, которую упоминал в своей книге Адам Смит, при такой **организации труда 10 работников** производили за один день **более 48 000 булавок**. Если бы они работали в одиночку, то сделали бы лишь 1/240 а то и 1/4800 долю от этого объема.



Школа научного менеджмента



Повышая эффективность

Фредерик Тейлор (1856 – 1915)



- Первые эксперименты Ф. У. Тейлора, поставленные на знаменитом рабочем Шмидте, были направлены на решение вопроса о том, какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени не терять работоспособности (в результате скрупулёзных замеров был определён оптимальный вес = 21 фунт), при этом он пришёл к очень важному заключению, что **надо устанавливать не только время выполнения работ, но и время для отдыха.**
- На основе анализа множества подобных экспериментов Ф. У. Тейлор исследовал факторы, влияющие на производительность, и методы рациональной организации рабочего времени.
- Выдвинул **идею узкой специализации**, выделил планирование как наиболее важный элемент организации труда и считал, что производственным планированием должны заниматься профессиональные администраторы

Фредерик Тейлор (1856 – 1915)

- К 1930-м годам тейлоризм вообще устарел как отдельная теория или школа мысли. Но большинство тем тейлоризма по-прежнему считаются важной частью промышленной инженерии и менеджмента.
 - 1. Создание научного фундамента для замены старых принципов работы.
 - 2. Отбор работников должен проводиться на научной основе, и в дальнейшем должно реализовываться их профессиональное обучение.
 - 3. Организация стимулирования труда на основе полученного конечного продукта.
 - 4. Сотрудничество работников с администрацией.
 - 5. Справедливое распределение обязанностей между работниками.

Френк Гилбрет (1868 – 1924)

Лилиан Гилбрет (1878 – 1972)

- Наблюдая за рабочими во время работы, пытались определить. Какие процессы ручного труда являются наиболее эффективными
- Супруги превратили свои эксперименты с кинокамерой в целую науку о хронометраже.
- Доказали, что основная причина усталости рабочих была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему



Терблиги

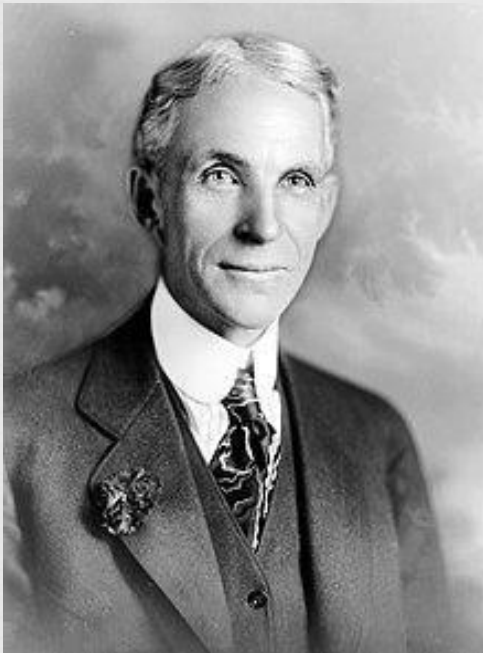


Условное обозначение	Наименование	Цвет
⌚	Искать	Черный
⌚	Найти	Серый
↑	Выбрать	Светло-серый
⌋	Взять	Темно-красный
⌋	Переместить руку с грузом	Зеленый
⌋	Установить	Голубой
#	Поместить	Фиолетовый
⌋	Обработать	Пурпурный
#	Разобрать	Светло-фиолетовый
⌚	Проверить	Женская охра
⌚	Привести в нужное положение	Небесно-голубой
⌋	Опустить груз	Красный кармин
⌋	Переместить руку без груза	Оливково-зеленый
⌋	Держать	Золотистая охра
⌋	Отдых для устранения усталости	Оранжевый
⌋	Перерыв, не зависящий от рабочего	Желтая охра
⌋	Перерыв, зависящий от рабочего	Лимонно-желтый
⌋	Планировать	Коричневый

Гилбреты с помощью фотохронометража выделили отдельные движения рук рабочих, назвав их в честь себя.



Генри Форд (1863 – 1947)



«Каждый покупатель может выбрать любой цвет автомобиля, если этот цвет черный...»

- **Американский промышленник**, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США.
- Генри Форд известен тем, что впервые стал использовать **промышленный конвейер** для поточного производства автомобилей.
- Фордистская система производства имеет 4 отличительных ключевых элемента:
 - **Разделение труда** — процессы разбиты на небольшие операции, которые может выполнять низкоквалифицированный персонал. Высококвалифицированные кадры заняты управлением, разработками и совершенствованием процесса.
 - **Высокая стандартизация** узлов, агрегатов и запчастей.
 - **Организация** не вокруг станков с определёнными свойствами, а станки размещены в необходимом для производства порядке.
 - **Лента конвейера** связывает различные стадии процесса.
- Вся система нацелена на удешевление производимого продукта (автомобиля).

Гаррингтон Эммерсон (1853 - 1931)

- Американский ученый Гаррингтон Эмерсон является одним из видных последователей Тейлора.
- В 1900 г. вышла его книга "Производительность как основание для управления и оплаты труда", а в 1912 г. главный труд его жизни "Двенадцать принципов производительности".
- В этой работе он сформулировал широко известные в настоящее время 12 принципов управления, обеспечивающих рост



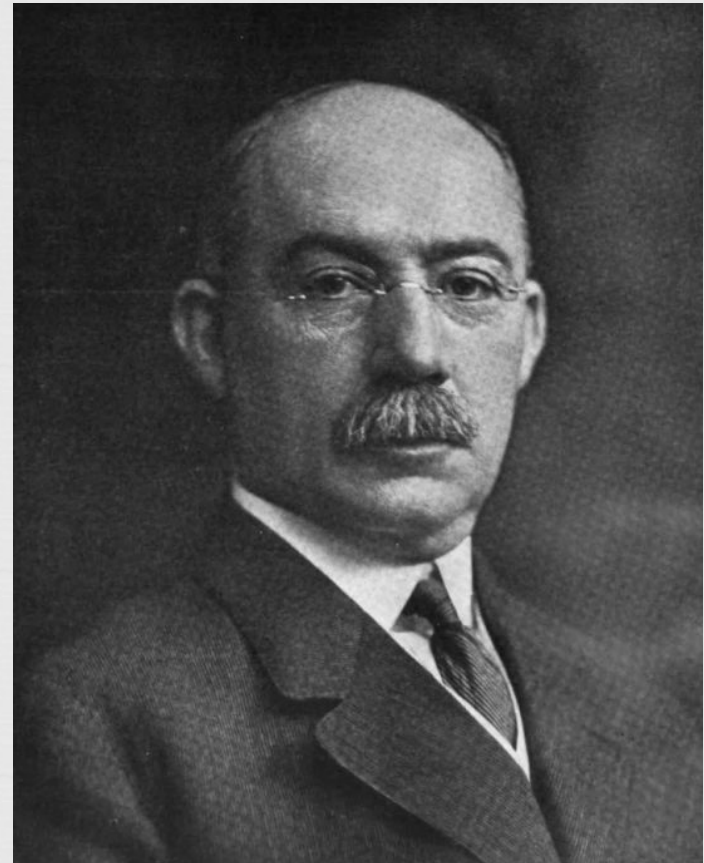
Эммерсон. 12

принципов.

- Точно поставленные цели.
- Здравый смысл.
- Компетентная консультация.
- Дисциплина.
- Справедливое отношение к персоналу.
- Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
- Диспетчирование.
- Нормы и расписания.
- Нормализация условий.
- Нормирование операций.
- Писанные стандартные инструкции.
- Вознаграждение за производительность.

Генри Лоуренс Гант (1861 - 1919)

- Генри Лоуренс Гант - соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора.
- Гант изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задачи), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте.

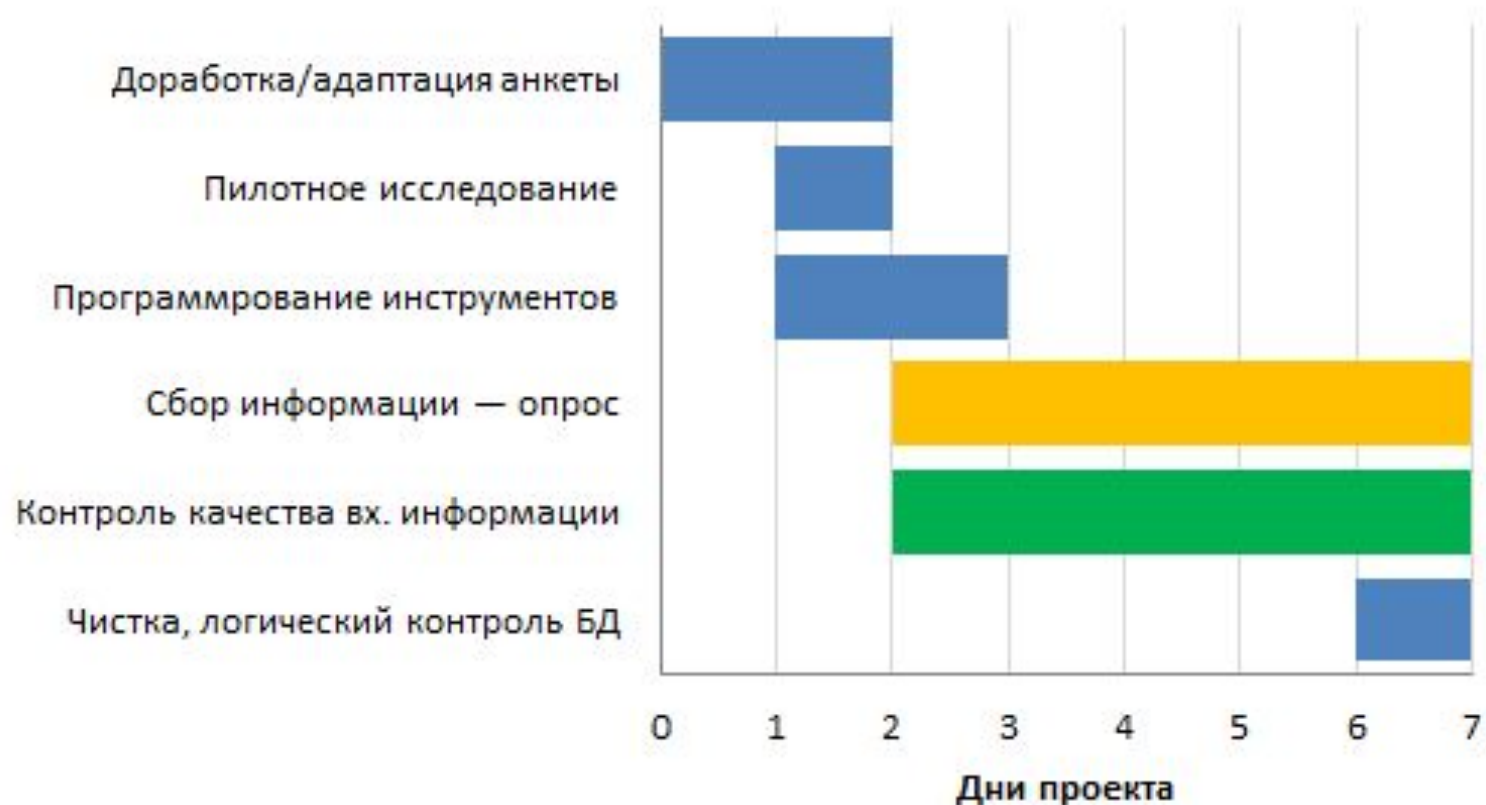


Генри Лоуренс Гант (1861 - 1919)



Проект «Онлайн опрос». Диаграмма Ганта

tbtl.ru



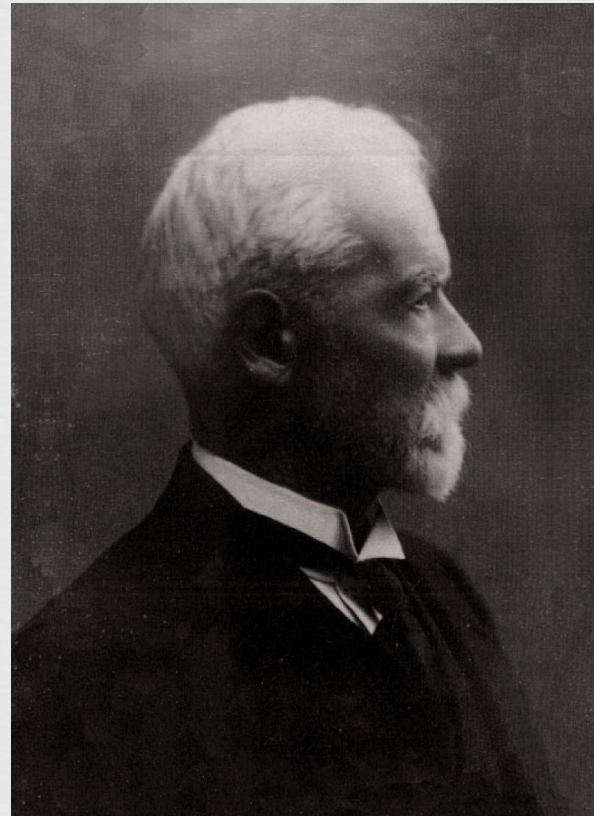
Административная школа менеджмента



Анри Файоль

(1841 — 1925)

- Файоль выделяет пять функций менеджмента, представляющие собой самостоятельные направления, но в то же время связанные с другими направлениями процесса управления.
- Управлять по Файолю означает:
 - Планировать
 - Организовывать
 - Отдавать распоряжения
 - Координировать
 - Контролировать
- Файолем были сформулированы получившие широкое распространение **четырнадцать принципов управления**. Некоторые из правил существовали ещё до Файоля, другие были обобщены, третьи — сформулированы впервые.



14 принципов Файоля



- **Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того, что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.
- **Власть и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
- **Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
- **Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
- **Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
- **Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.
- **Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.
- **Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.
- **Иерархия** — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.
- **Порядок** — определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте.
- **Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание благожелательности и правосудия.
- **Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
- **Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
- **Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

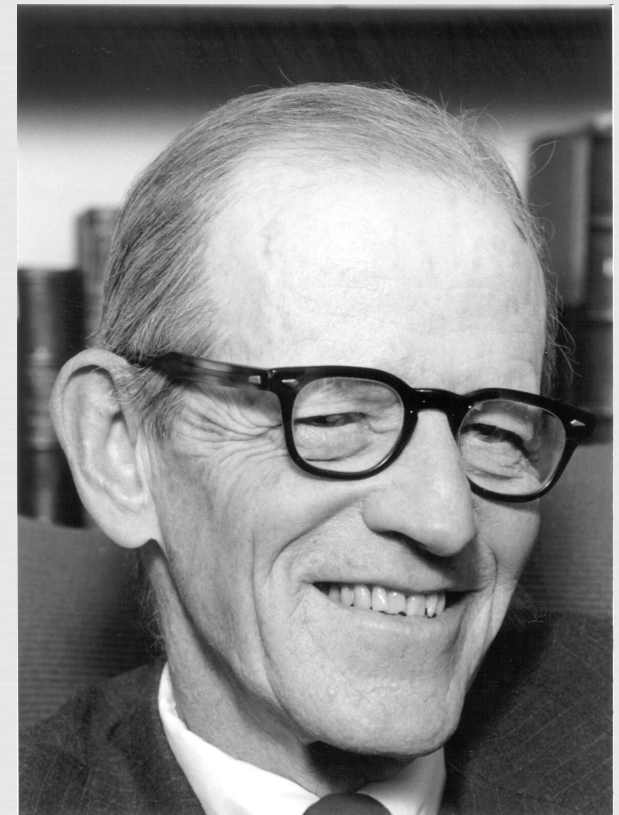
Школа человеческих отношений



Джордж Элтон Мэйо (1880 – 1949)



- американский психолог и социолог,
- исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях,
- один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».
- Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским.



Хотторнские эксперименты

- Группа антропологов, в которую входили Дж. Хоманс, Э. Мейо, Уорнер, Фриц Ротлисбергер, Вильям Диксон и другие, исследовали влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне (Hawthorne).
- На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда!
- На второй стадии исследования учёные обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, но социальной, то есть ориентация на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру и т. п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства.

Современные тенденции



Геймификация



- Согласно популярному определению, геймификация - это использование игровых элементов и приемов дизайна игр в неигровом контексте. Элементами геймификации могут быть:
 - · Очки
 - · Бейджи
 - · Награды
 - · Прогресс-бары
 - · Уровни
 - · Аватары
 - · Квесты
 - · Лидерборды
- Однако рассматривать геймификацию, как простое применение выше перечисленных элементов - в корне не верно. Рамки и границы возможных сфер применения подхода очень широки.

Холакратия



- Holacrasy - это социальная технология или система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей холархии самоорганизующихся команд, вместо управленческой иерархии.
- Holacrasy внедрена в коммерческих и некоммерческих организациях США, Франции, Германии, Новой Зеландии, Австралии и Великобритании.

Другие тенденции



- Изучая ключевые тенденции развития в мире за последние десять лет, следует выделить наиболее значимые, на наш взгляд, это:
 - тенденция к формированию руководителей нового типа – «стратегических лидеров», сочетающих в себе характеристики лидеров и координаторов
 - тенденция к самостоятельности и профессиональной ответственности
 - тенденция к командной работе и формированию сетей
 - тенденция к повышению качества выпускаемых товаров и услуг, а так же уровня удовлетворенности клиентов