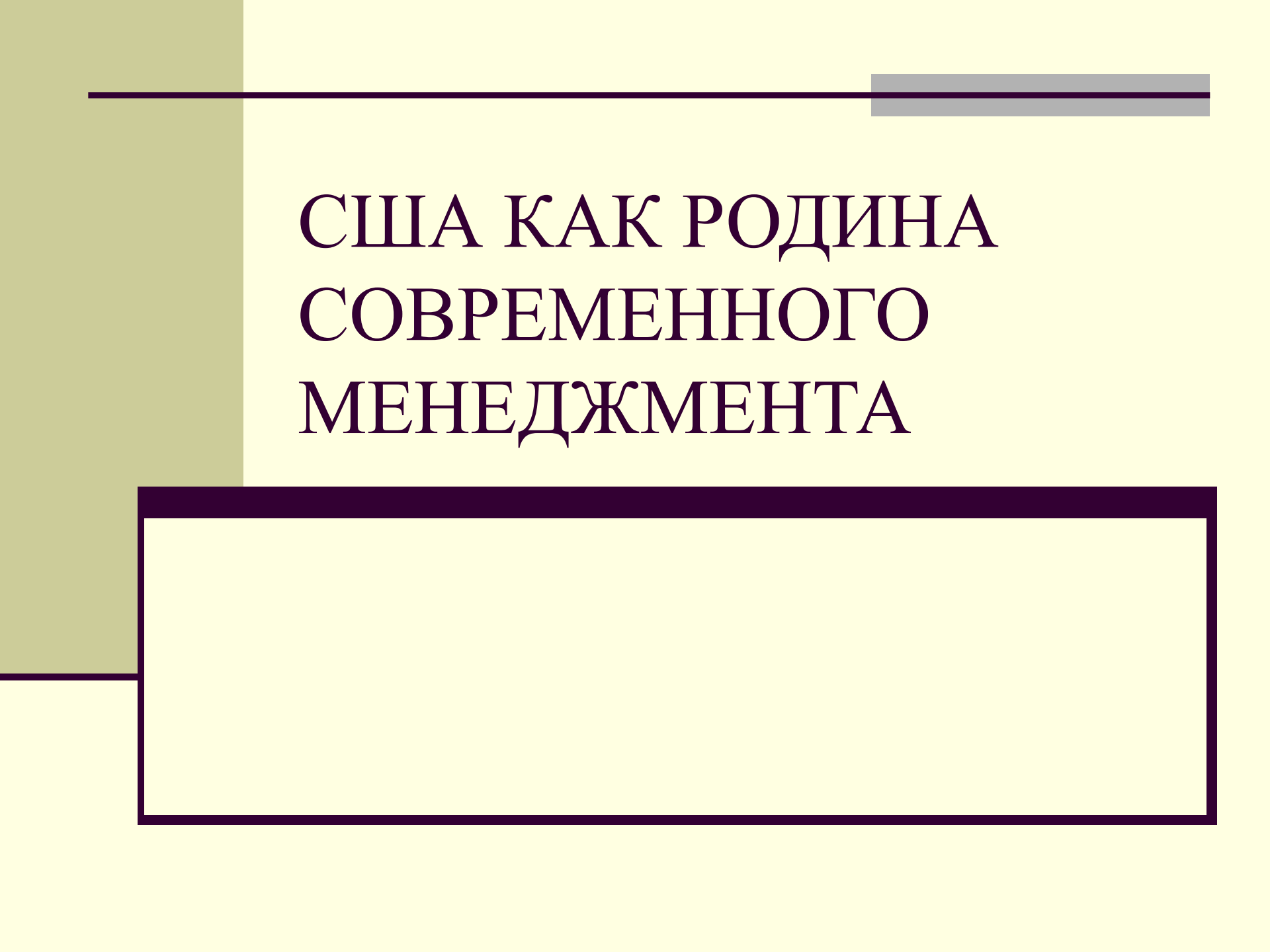




США КАК РОДИНА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Особенности развития управленческой мысли в США

- Наличие развитого рынка продуктов и услуг, общества потребления
- Индустриальный способ производства. Ремесленное производство в США не имело глубоких корней
- Корпорация как основная форма предпринимательства (акционерные общества)
- Индивидуализм как основа мировоззрения американца

Американское общество инженеров-механиков

- Американское общество инженеров-механиков (**American Society of Mechanical Engineers - ASME**)
- 1886 г. **Генри Таун** президент компании Yale and Towne Lock Company) представил свой доклад «Инженер в роли экономиста».
- Основная мысль- прибыль зависит не столько от применяемой техники, сколько от технологии ведения предприятия и **обращения** с рабочими

Парадокс: квалифицированный труд больше не нужен

- Наука управления должна развиваться на универсальных принципах
- Отказ от нарабатываемых многолетней практикой опыта, навыков и умений
- Замена квалифицированного ручного труда точными и эффективными машинными операциями

Научный менеджмент

- Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)
- Предприниматель, теоретик менеджмента
- В 1885 году вступил в ASME
- 1911 г. «Принципы научного управления»
- 1910 основатель «Общества улучшения организации производства» (с 1915 – тейлоровское общество)
- К этой школе принадлежали также последователи Тейлора: Гантт, супруги Гилбрет, Эмерсон, Форд

Предпосылки для возникновения научного менеджмента

- Крупное машинное производство с множеством сложных трудовых процессов
- Опыт рационализации трудовых процессов и разделения труда на отдельные операции
- Люди, готовые творить новые формы организации производства
- Развитие общего уровня образования (образованности)

Цитата (Мескон):

- “Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, частично - попыткой использовать преимущества техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы людей, горстки любознательных, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы»

Взгляды Тейлора (Тейлоризм) на эффективный менеджмент заключаются в следующем:

- Основная цель менеджмента – обеспечение максимального процветания и работодателей, и работников.
- Все люди делятся на два класса.
- Поведение человека второго класса Тейлор назвал **«притворством»**. Притворство бывает **естественным и системным**
- Необходимо **хронометрирование рабочих процессов**
- Труд должен оплачиваться по результату
- Спортинг

1.Процветание

- Под процветанием Тейлор понимал и материальное благополучие, и развитие как бизнеса, так и работника, в том числе переход от «второго» к первому классу работников

2. Два класса людей

- Люди первого класса стремятся к скорейшему выполнению работы, не тратят время попусту и не уклоняются от выполнения обязанностей.
- Для людей второго класса (так называемый средний человек) низкая производительность является нормой работы и поведения.

Цитата:

- «Нет сомнения в том, что тенденция среднего человека (во всех сферах жизни) выражается в его склонности брести неспешной походкой; он может ускорить шаг только после долгих размышлений и наблюдений или же, скажем, испытывая укоры совести или под действием внешних обстоятельств... Данная тенденция к расслаблению явно усиливается при занятии большого количества работников одной и той же работой и при одинаковых рабочих ставках. При подобной организации работ лучшие люди медленно, но верно сливаются с основной безразличной и инертной массой»
- Taylor, F.W. Shop Management, Harper&Row, N.Y., 1903. p.30-31

Еще одна цитата:

- Средний работник, к моему сожалению, хотел бы найти работу, которая не требует особых физических усилий – а также особых умственных усилий.

Генри Форд

Тем не менее работник может развиваться от второго к первому классу. Для этого менеджер должен создать условия и задать регламенты

3.Притворство бывает естественным и системным

- Естественное притворство заключается в том, что работник стремится облегчить приходящуюся на него рабочую нагрузку, то есть работать как можно медленнее и затрачивать как можно меньше усилий
- Системное притворство заключается в том, что работники стараются скрыть от работодателя свои возможности, занижить их. При этом работники считают, что такое поведение в их интересах, поскольку повышение производительности труда ведет к сокращению рабочих мест

4. Хронометрирование

- Средство борьбы с притворством - **хронометрирование**
- **хронометрирование** - фиксация затрат времени на выполнение трудовых действий
- Норма = время выполнения каждой операции **работником первого класса.**
- Выполнение любым работником нормы означало его развитие до уровня человека первого класса

Цитата:

- «Существенный дефект, присущий всем обычным системам управления, состоит в том, что их исходный пункт, их основание базируется на неведении и лжи; элемент, представляющийся наиважнейшим на всех уровнях, как для нанимателей, так и для рабочих, а именно темпы работы, остается плавающим и весьма неопределенным, в то время как им следовало бы разумно управлять и его следовало бы контролировать»
- Taylor, F.W. Shop Management, Harper&Row, N.Y., 1903. p.45.

5. Справедливая оплата

- Труд должен оплачиваться по результату.
- Чем больше продукции произвел работник, чем больше нормированных трудовых операций он выполнил, тем выше должен быть его заработок
- Человек первого класса оплачивается выше

Формула эффективного производства по Тейлору:

- **Эту формулу называют также формулой научного менеджмента (тейлоризма)**
 - **Технология + хронометраж + материальные стимулы**
- = рост эффективности производства**

Составляющие формулы:

- **анализ** трудового процесса, что позволяет разбить его на элементарные операции
- Задаются научно обоснованные **нормальные условия для работы**
- Экспериментально определяется время выполнения каждой операции (измерение путем хронометрирования)
- Это время фиксируется как **норма** для всех работников.
- Оплата труда производится на основе фиксации факта выполнения (невыполнения, перевыполнения) работником нормы

Недостатки тейлоризма:

- Происходило вытеснение высокопрофессионального труда набором стандартных операций. Труд стал простым. Отпала необходимость в высококвалифицированном труде с элементами творчества.
- Повышение интенсивности труда за счет внедрения нормирования давало возможность больше заработать, но не давало возможности **всем** «выбиться в люди», стать людьми первого класса. Система воспринималась как «потогонная», которая выжимает из человека все соки.
- Противоречия системы приводили к социальной напряженности.
- Человеческая деятельность рассматривается данной концепцией как чисто механическая, что неправильно. Человеческая деятельность и ее эффективность связана с различными социальными моментами.

Внедрение в производство и в «умы» происходило с большим трудом и преодолением сопротивления как рабочих, так и инженеров

Генри Гантт

- **Генри Гантт (1861-1919)**
- **календарное планирование**
- Один из авторов «доктрины служения»
- «Аристократия способных» должна обеспечить промышленное лидерство. Отношения между руководителями и работниками должны быть отношениями взаимной выгоды, а не конфликта, а конечной целью экономической активности должно быть служение, а не прибыль

Супруги Джилбрет (Фрэнк и Лилиан)

- Если рационализировать работу каменщика, то можно сократить количество рабочих движений с 18 до 5
- избыточная и необходимая утомляемость
- Минимизация утомляемости связана с внедрением рациональных движений. Всего было выделено 17 элементарных базовых движений (система терблигов)

Харрингтон Эмерсон

- **12 принципов производительности**
- Точно поставленные идеалы или цели ,
Здравый смысл, Компетентная
консультация, Дисциплина , Справедливое
отношение к персоналу , постоянный учет ,
Диспетчирование, Нормы и расписания ,
Нормализация условий , Нормирование
операций , Письменные стандартные
инструкции, Вознаграждение за
производительность

Г.Форд как последовательный сторонник тейлоризма

- В основе фордовских успехов - конвейерное производство. Появилось в 1914 году на производстве Модели-Т и произвело революцию сначала в автомобилестроении, а потом и во всей промышленности

Конвейер

- Способ конвейерного производства автомобилей впервые был запатентован Рэнсомом Илаем Олдсом (Ransom Eli Olds) в самом начале XX века, и уже с 1901 года по его методу производился «Олдсмобил» модели «Кёвд Деш» — первый в истории автомобиль массового производства
- Инженеры, работавшие на Форда, лишь добавили к уже запатентованным Олдсом принципам и методам конвейерной сборки бегущую ленту, также изобретённую задолго до того, в конце XIX века
- Прототипом для конвейерной сборки автомобилей послужила конвейерная «разборка» туш скота на бойне

О культуре фирмы (по Форду)

- Предприятие – рабочее общение людей, задача которых работать, а не развлекаться
- Координацию работы обеспечивают руководители (рабочему это делать некогда)
- Чтобы работать рука об руку, нет надобности любить друг друга.
- отсутствие бюрократической иерархии, волокиты, титулов
- Каждый работник имеет доступ ко всем руководителям

Г.Форд отрицает значение сложных организационных структур и разделения ответственности

- «Нередко титул равняется знаку отличия с девизом: «Обладатель сего не обязан заниматься ничем иным, кроме оценки своего высокого звания и ничтожества остальных людей» (с)
- «Польза и вред производства зависят от того, сознает ли каждый отдельный работник его, невзирая на его положение, что все, могущее содействовать процветанию предприятия, раз только случайно попало ему на глаза, является в высшей степени его личным делом»

Г.Форд утверждает, что никогда не приглашает компетентных лиц

- Каждый должен начинать с низшей ступени рабочей лестницы, прежний опыт ни во что не ставится. Умные люди быстрее продвигаются. Руководитель одного из отделов начинал с уборщика мусора

Еще 4 принципа Форда

- Основной принцип: все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор.
- Нельзя экономить на условиях труда. Приличные условия труда и доходность фактически тесно связаны между собой.
- Отношение к людям: кому нравится рутина – пусть выполняет рутинную работу. Однообразная работа не вредит человеку
- Предприниматель не смеет говорить, что он заставляет на себя работать столько-то тысяч человек. В действительности дело обстоит так, что он работает для тысяч людей

О благотворительности

- Г.Форд считал, что отчисления на благотворительность с целью содержания нетрудоспособных не эффективны. Значительно эффективнее дать возможность людям с ограниченной трудоспособностью заработать как обычным людям..

Был выполнен анализ трудовых функций

Всего: 7882 трудовые операции по сборке автомобиля.

В т.ч. могут выполняться:

- Безногими – 670
- С одной ногой – 2637
- Безрукими – 2
- Однорукими – 715
- Слепыми – 10

То есть можно трудоустроить 4034 инвалида, установив им **обычную** зарплату.

О заработной плате

- нельзя понижать заработную плату с целью улучшить финансовое положение фирмы
- Рабочий должен зарабатывать столько, чтобы прокормить и обеспечить семью (при неработающей жене). Минимальная дневная заработная плата на заводах Форда в начале 20 века была \$6 ($\$6 \times 24 = \144 в месяц). По тем временам это бешеные деньги. Но за эти деньги он требовал от рабочих полной трудовой отдачи (прямо-таки по Тейлору!)
- Считал, что высокая заработная плата помогает уменьшать расходы, так как «люди, не имея денежных забот, становятся все исправнее в своей работе».

Как вести дела

- Г.Форд считал, что непомерно высокие цены всегда являются признаком нездорового дела. Неизбежно возникают из ненормальных отношений (сторонник трудовой теории стоимости). Считал, что так же как здоровый человек всегда имеет нормальную температуру, здоровый рынок должен иметь нормальные цены
- «Если хочется вести дела успешно, то надо понижать цены, не снижая качества». Это – путь научно-технического прогресса.
- «Когда прибыль выжимается из рабочих или покупателей, это признак плохого ведения дела».

Финансы

- Г.Форд – сторонник простых финансовых операций. «Настоящим источником финансирования промышленного предприятия является фабрика, а не банк.
- Деньги можно занимать только на открытие и расширение дела.
- Главное – найти утечки средств и исправить положение.
- «Чужие деньги зачастую поддерживают лень. Многие предприниматели слишком ленивы для того, чтобы подвязать себе рабочий передник и пересмотреть до основания, где кроется убыток, или же слишком горды, чтобы признаться, что кое-что из предпринятого ими не удалось».
- «Лучший капитал – голова, а не кредит из банков».
- «Если производить то, что требуется большинству людей, и продавать по низкой цене, то будешь делать дела до тех пор, пока их вообще можно делать. Лучше продать большое количество предметов с маленькой прибылью, чем малое количество – с большой».
- «Без понижения цены предмета нельзя постоянно повышать оборот. Предприятие из-за этого теряет устойчивость».
- «В один год наша прибыль настолько превысила наши ожидания, что мы добровольно вернули каждому, купившему автомобиль, 50 долларов».
- «Умеренная прибыль справедлива, слишком высокая – нет. Тот, кто получает чрезмерную прибыль, должен бы понизить цены. К сожалению, так не бывает. Бизнесмены, деловая философия которых заключается во фразе «Бери, что можешь взять», это спекулянты, грабители, негодные элементы, подлинная язва настоящей промышленности».

Идеи тейлоризма к середине XX века стали общепринятыми

- «Научный менеджмент – это не способ повышения эффективности производства... его внедрение предполагает совершение подлинной **ментальной революции** в сознании работника, которая изменит его отношение к работе, к товарищам и нанимателям. Равным образом, такая же революция, затрагивающая отношение к коллегам по работе, к работникам и ко всему кругу насущных проблем, должна произойти и в сознании управленцев: мастера, заведующего, владельца предприятия, совета директоров. Без этой ментальной революции с обеих сторон использование научного менеджмента невозможно».

Вместе с тем у тейлоризма до сих пор плохая репутация как у «бездушной и потогонной» системы

- Это отголоски философии носителей естественного и системного притворства.
- В СССР тейлоризм внедрялся «под маской» НОТ (научная организация труда) и технического нормирования труда. В этой области (особенно в теории) были достигнуты значительные успехи. Центральный институт труда, созданный (1920) и возглавляемый А.К.Гастевым (1882-1941), известен во всем мире.
- Если последовательно применять систему Тейлора, то по большинству трудовых процессов (даже в современном мире) можно добиться существенного роста производительности. Беда в том, что большинство людей до сих пор рождаются и воспитываются как люди второго класса, не желающие учиться и овладевать сокровищами мировых достижений...
- Чтобы **абсолютно успешно** внедрять систему Тейлора, надо быть уверенным, что ваши подчиненные стремятся стать людьми первого класса. Но люди первого класса уже не нуждаются в этой системе. А пребывание людей первого класса в среде людей второго класса для первых губительно!

Школа научного управления

Резюме:

Тейлор, Гилбрейт, Генри Форд, Генри Гантт

- использование научного анализа для определения лучших способов выполнения работы
- отбор работников, наилучшим образом подходящих для выполнения данной работы
- обеспечение работников всеми ресурсами, необходимыми для выполнения данной работы
- систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
- отделение планирования и обдумывания от самой работы

промышленная инженерия, хронометраж, нормирование, технология, повышение производительности труда на отдельном рабочем месте

