

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Школа научного менеджмента
Административная школа
управления

A stylized, layered silhouette of a mountain range in shades of teal and blue, located in the bottom right corner of the slide.

Тейлор Фредерик Уинслоу

(краткая биография)



Тейлор Фредерик
Уинслоу
(20.3.1856 - 21.3.1915)

Тейлор (Taylor) Фредерик Уинслоу — американский инженер, изобретатель, основатель научной организации труда. Родился в семье адвоката с глубокими культурными традициями; путешествуя по Европе, получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Ф. Экстера, Нью-Хэмпшир, в 1874 г. окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за ухудшения зрения не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские гидравлического завода в Филадельфии, в 1878 г. благодаря своей настойчивости (в это время был пик экономической депрессии) получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе, был лекальщиком и механиком, с 1882 г. по 1883 г. — начальником механических мастерских. Параллельно, учась по вечерам, получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда. Оформил патентами около 100 своих изобретений и рационализаций. С 1890 г. по 1893 г. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании, Филадельфия, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. С 1898 г. по 1901 г. он — консультант Вифлеемской сталелитейной компании, шт. Пенсильвания. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. учреждает Общество содействия научному менеджменту (позднее оно получило название Общества Тейлора).

4 закона управления Тейлора

1. *Обобщение и классификация умений и навыков всех рабочих. Научное детальное изучение отдельных действий в каждом виде труда. Проведение экспериментов с целью установления законов и формул для наиболее эффективной работы "со строгими правилами для каждого движения, каждого человека и усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и рабочих условий".*
2. *Тщательный отбор рабочих "на основе научно установленных признаков", их обучение до "первоклассных рабочих" и "устранение всех людей, отказывающихся или неспособных усвоить наилучшие методы".*
3. *"Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими". Происходит, как говорит Ф.Тейлор, сближение "рабочих и науки на основании постоянной и бдительной помощи управления и выплаты ежедневных прибавок за скорую работу и точное выполнение заданий".*
4. *"Почти равное разделение труда и ответственности между рабочими и управлением". Администрация берет на себя те функции, "для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие". "Специальные агенты администрации в течение всего дня работают с рабочими, помогают им, устраняют помехи в работе, ободряют рабочих".*

Программа "достигающего рабочего"

Основная цель такой программы - "поднять каждого рабочего до высшего уровня ... , заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше".

Программа "достигающего рабочего" Ф.Тейлора включает в себе следующие принципы:

1. поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическому сложению;
2. поощрение его к тому, чтобы он давал максимум работы, доступной "первоклассному представителю его разряда";
3. каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, "следует выплачивать, в зависимости от характера работы, прибавку от 30% до 100%, по сравнению со средняком класса".

В умении превратить людей "слабых и нерадивых" в "первоклассных рабочих" и заключается сущность искусства управления.

Образец - школьный класс

Рабочие, занятые определенным видом работы, составляют у Ф.Тейлора некоторый "класс" по типу школьного. В нем выделяются хорошие, средние и плохие ученики в зависимости от достигнутых успехов. Тейлор неоднократно сравнивает рабочих со "взрослыми детьми", которые нуждаются в задавании уроков, контроле за их выполнением, наставлении, понукании и помощи. Обучение правильным методам осуществляется с помощью письменных и устных инструкций, практических указаний на рабочем месте. Таким образом, успевающие переводятся в следующий "класс", а неуспевающие - увольняются.

Создать гарантии только для лучших

Высокие нормы выработки, которые назначал Тейлор, жесткий режим труда, стандартизация движений рабочего и инструментов, четкая координация и субординация - все это ставило человека в весьма суровые условия. Далеко не все выдерживали высокие темпы. Но Ф.Тейлор не "равнялся на слабых": они должны были отсеиваться до того, как им дадут задание, а не после плохих результатов работы. Таким образом гарантируется защита занятости, а не должности.

Работа должна бросать вызов

Откуда родился новый подход к управлению персоналом? Ф.Тейлор предложил:

- 1. разбить всех работников по типам или "классам";*
- 2. каждому типу работников дать задание по силам, но не настолько слабое, чтобы его выполняли не перенапрягаясь. Задание должно даваться на вырост, а работа должна "бросать вызов", вынуждать каждый раз прыгать выше своей головы, чтобы была возможность расти и повышать мастерство;*
- 3. отобранным в каждом "классе" передовикам показать самые экономные и рациональные методы работы. Ф. Тейлор предложил все лишние движения сократить, оставить только самые необходимые, по кратчайшему пути ведущие к максимальному успеху.*

Программа "достигающего руководителя"

Программа "достигающего рабочего" у Ф.Тейлора дополняется программой "достигающего руководителя". Она охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала, личных и деловых качеств, методов и стиля работы руководителя. По Ф. Тейлору, легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти или обучить одного человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкие обязанности.

Мотивация, оценка и продвижение

Хотя Ф.Тейлор не считал экономическое вознаграждение единственно возможной и универсальной формой мотивации, но придавал ему первостепенное значение. По его замыслу, такая система оплаты призвана обеспечивать "то, чего они больше всего хотели":

- 1. средства к существованию и материальный достаток семьи рабочего;**
- 2. справедливое распределение зарплаты и справедливую оценку труда, поскольку передовик получал гораздо больше, чем отстающий;**
- 3. чувство полного удовлетворения, которое возникало при соблюдении первых двух условий.**

Тейлор пришел к выводу, что одинаково вредно как переплачивать, так и недоплачивать. Деньги должны быть заработаны, а не получены; только в этом случае они имеют реальную ценность в глазах человека. Вся тонкость нормирования труда и состоит в нахождении этой меры затраченного и оплаченного труда. Среди мотивирующих факторов Ф.Тейлора следует отметить продвижение по службе.

Дисциплинарная система

Дисциплинарные приемы составляли определенную систему, применение которой требовало тщательно проверенного плана. Исходный принцип звучал так: разнообразие мер наказания должно соответствовать разнообразию характеров (или типов) людей. Он продолжал другой тейлоровский принцип - соответствие типов людей видам работы.

Таким образом строится шкала нарастающих санкций: вначале применяются уговоры, затем выговор, который сменяется экономическим наказанием - штрафом. И лишь в самом крайнем случае администрация прибегает к наисерьезнейшему средству - увольнению.

Критика школы научного управления

К недостаткам этой школы следует отнести недооценку человеческого фактора

Ф. Тейлор был промышленным инженером, поэтому основное внимание он уделял исследованию технологии производства, рассматривал человека как элемент производственной технологии (как машину).

Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Мотивация и стимулирование труда хотя и рассматривались как фактор эффективности управления, однако представление о них было примитивным и сводилось лишь к удовлетворению утилитарных потребностей работников (т.е. физиологических). (Следует учитывать, что в этот период наука социология и психология еще были недостаточно развиты. Разработка данных проблем осуществлялась в 1930—1950-х годах.)

Примечание. В современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина

Генри Гантт

(краткая биография)

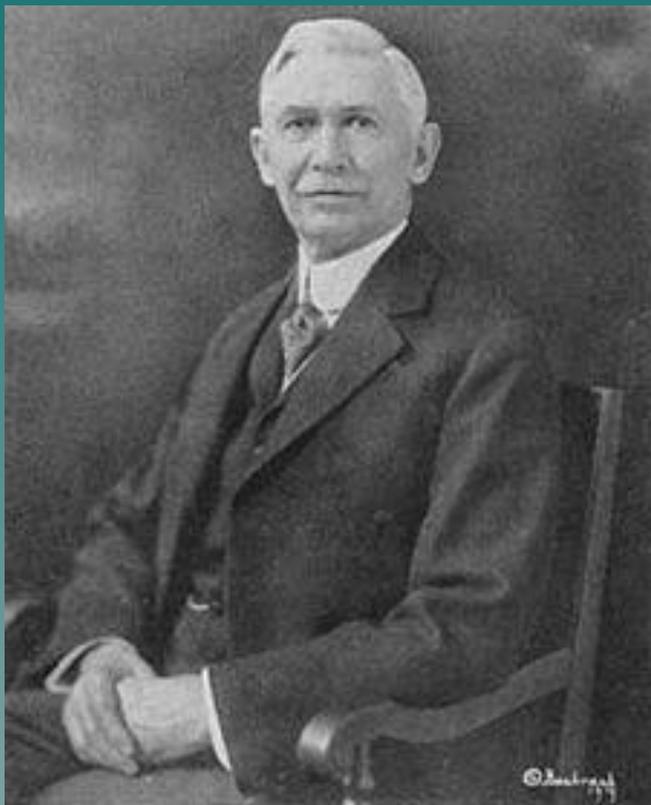


Генри Гантт
(1861 – 23.11.1919 г.г.)

Генри Гантт ([англ. Henry Gantt](#)) ([1861](#) — [23 ноября 1919](#)) — соратник «отца научного менеджмента» [Фредерика Тейлора](#) ([1856—1915](#)). Гантт изучал [менеджмент](#) на примере постройки кораблей во время [Первой мировой войны](#) и предложил свою [диаграмму](#), состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте. Генри Лоуренс Гантт отмечал ведущую роль [человеческого фактора](#) для производства, считая необходимым предоставить рабочему возможность не только зарабатывать средства для существования, но и получать чувство удовлетворенности. Более того, он был провозвестником грядущей демократии на производстве и гуманизации системы управления. Гантт сделал много для улучшения механизма функционирования предприятия посредством совершенствования систем постановки задач и мотивации их использования.

Гарригтон Эмерсон

(краткая биография)



Гарригтон Эмерсон
(1853–1931гг.).

Гарригтон Эмерсон - сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка, и как называет его Д. Нельсон, "человек Ренессанса среди искателей приключений". Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских. Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876-1882). В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 году, когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию..

Двенадцать принципов производительности

Первый принцип - точно поставленные идеалы или цели

Второй принцип - здравый смысл

Третий принцип - компетентная консультация

Четвертый принцип – дисциплина

Пятый принцип - справедливое отношение к персоналу

Шестой принцип - быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет

Седьмой принцип – диспетчирование

Восьмой принцип - нормы и расписания

Девятый принцип - нормализация условий

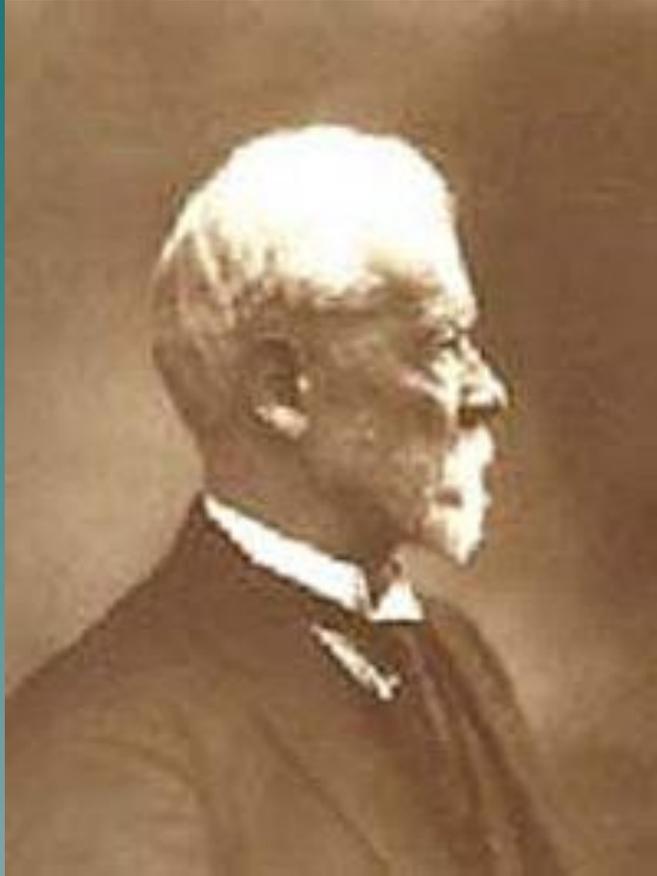
Десятый принцип - нормирование операций

Одиннадцатый принцип - писанные стандартные инструкции

Двенадцатый принцип - вознаграждение за производительность

Анри Файоль

(краткая биография)



Анри Файоль
(29.07. 1841 — 19.11.1925)

Анри Файоль (фр. *Henri Fayol*) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления

Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление» (фр. *Administration Industrielle et Générale*). В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

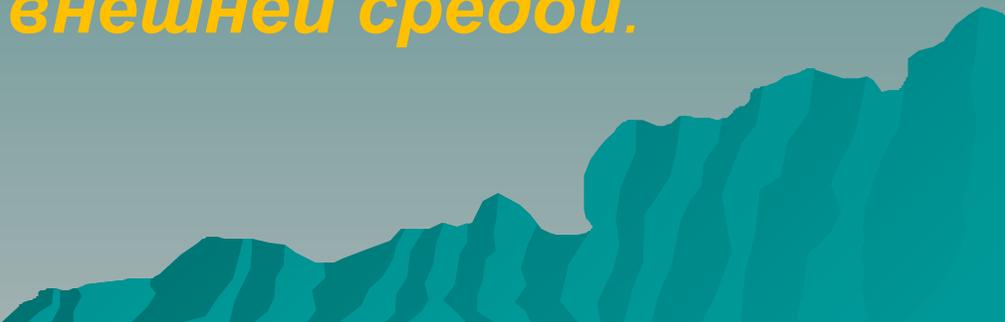
Функции менеджмента по Файолю:

- ◆ *Планирование*
 - ◆ *Организация*
 - ◆ *Мотивация*
 - ◆ *Контроль*
 - ◆ *Координация*
- 

Принципы управления по Файолю:

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

Недостатки административной школы управления:

- ✓ недооценка социальных аспектов управления;
 - ✓ невнимание к человеческому фактору в организации;
 - ✓ недостаточное внимание к научной разработке методов управления;
 - ✓ организация рассматривалась как закрытая система, не связанная с внешней средой.
- 

Макс Вебер

(краткая биография)



Эмиль Максимилиан
Вебер
(21.04.1864 – 14.06.1920)

Эмиль Максимилиан Вебер (Макс Вебер нем. *Max Weber*; (21 апреля 1864 - 14 июня 1920) — немецкий социолог, историк и экономист. Старший брат Альфреда Вебера.

В 1892-1894 годах приват-доцент, а затем экстраординарный профессор в Берлине, в 1894-1896 годах — профессор национальной экономики во Фрейбургском,

с 1896 — в Гейдельбергском, с 1919 — в Мюнхенском университете. Один из основателей «Немецкого социологического общества» (1909).

С 1918 года профессор национальной экономики в Вене. В 1919 году — советник немецкой делегации на Версальских переговорах.



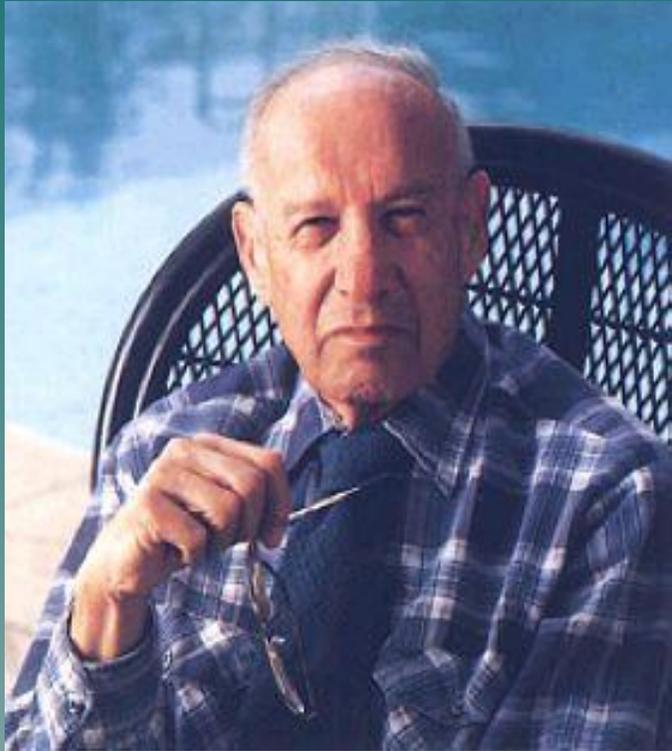
ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Школа человеческих отношений:

- ✓определяла менеджмент как обеспечение выполнения работы путем организации труда людей;
- ✓обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности;
- ✓объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями;
- ✓вырабатывала определенные приемы управления человеческими отношениями.

В рамках данной школы возникла школа поведенческих наук (бихевиористское направление в социологии и психологии) (с 1950-х годов по настоящее время).

Питер Друкер



Мэри Паркер Фоллетт

