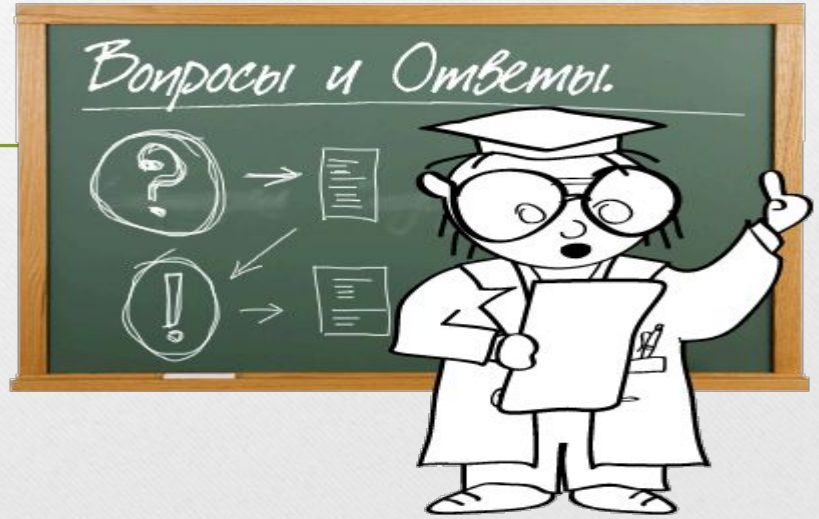
Понятие и сущность авиационного менеджмента

Развитие теории и практики менеджмента. Школы управления



В конце XIX – начале XX вв. на Западе последовательно сформировалось несколько научных школ менеджмента, достижения которых используются и сегодня.

Обычно упоминают *четыре школы менеджмента*.

Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

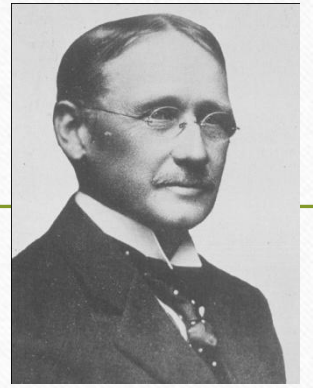
- школа научного управления (1885-1920);
- административная школа (1920-1950);
- школа «человеческих отношений» (1930-1950);
- школа науки управления (или количественная школа) (1950-по настоящее время).

- Школа научного управления с самого начала стремилась к ***поиску наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов.***

- Основу теорий этой школы составляют ***идея рационализации всех компонентов организации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность***.

- ***Достижению всеобщей целесообразности*** и рациональности в организации служит прежде всего ***жесткая иерархия управления всех органов и должностей организации,*** которая содействует осуществлению возможно более жесткого всеобъемлющего контроля.

Школа научного управления (1885-1920)



Основателем науки управления считается американский инженер и исследователь ***Фредерик Тейлор.***

Инженер-практик изучил особенности производственных процессов на ряде предприятий.

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- ✔хронометраж;
- ✔инструктивные карточки;
- ✔методы переобучения рабочих;
- ✔плановое бюро;
- ✔сбор социальной информации.

Немалое значение он придавал ***стилю руководства***, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда.

Труд в его системе является главным источником эффективности.

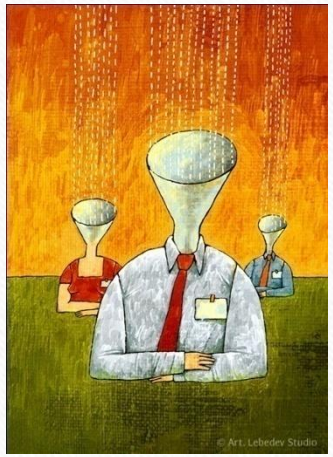
Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые *производили больше, вознаграждались больше.*

Система научной организации труда Тейлора, разработанная в его книгах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного управления» (1911), построена на пяти основных принципах.

- **Научный отбор рабочего**

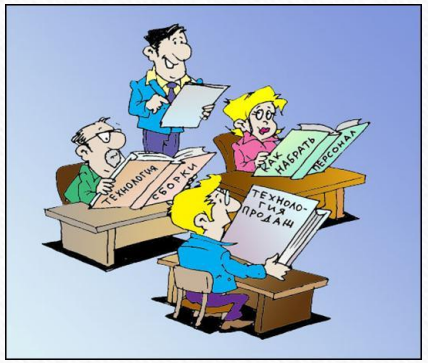
Эффективность требовала подбора к каждому виду работы соответствующего рабочего, который имел для этого какие-то особые способности.

Для проверки способностей разрабатывались тесты.



- **Научное изучение и обучение рабочего**

Научное изучение затрат времени, движений, усилий должно развиваться, чтобы тренировать и обучать рабочего для достижения максимальной эффективности.



- **Специализация работы**

Производство было разделено на составные части, и все рабочие стали специалистами в своих видах работ.

- **Важность побудительных мотивов заработной платы.**

Тейлор предложил использовать систему материальных стимулов, разработал тарифную систему оплаты труда.

Рабочие получают плату за то, что они сделали, и премируются, если они превысили установленную норму.

- **Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими**

Самое эффективное использование персонала и ресурсов требует дружеской кооперации между трудом и управлением.

По мнению Тейлора, развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов, формул, которые ***заменят личное суждение отдельного работника.***

Задача работников исполнять, а администрация должна поощрять или наказывать исполнителей в зависимости от результатов.

Поэтому важнейшими элементами в механизме **научно организованного управления** Ф. Тейлор считал четко поставленные задания и премии.

- Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы тому, что называется управление производством.

- Она занималась ***повышением эффективности*** на уровне ниже управленческого, так называемом ***внеменеджерском уровне***.

К недостаткам данной теории можно отнести следующее:

- учение базировалось на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности;
- в работнике Тейлор и его последователи видели только исполнителя простых операций и средство достижения цели;
- не признавали разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;
- в учении рассматривались и учитывались только материальные потребности рабочих;

- Вместе с тем данная теория стала ***серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований***.

- Впервые руководители-практики и ученые увидели, что *методы и подходы*, рекомендуемые школой, могут ***быть эффективно использованы для достижения целей организации***.

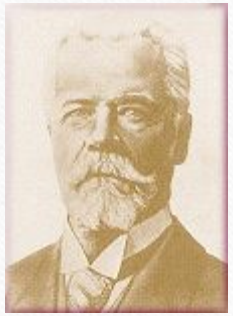
- Представителями этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом.
- В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда (НОТ), теория организации производства и др.

Административная школа (1920-1950)

- **Научное управление** в основном нацелено на эффективность производства, **административное управление** на такие цели, как повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта:
  - разработку рациональной структуры организации;
  - построение на ее основе рациональной системы управления персоналом — бюрократической модели.

- Авторы, считающиеся создателями школы административного управления, имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в больших организациях.

Анри Файоль (1841-1925), с именем которого связывают название этой школы, свел работу предприятия к следующим основным видам деятельности:



- *техническая* (осуществление технологического процесса);
- *коммерческая*

(закупка сырья и материалов, продажа готовой продукции);

- *финансовая*

(поиск денежных средств и эффективное их использование);

- *защитная*

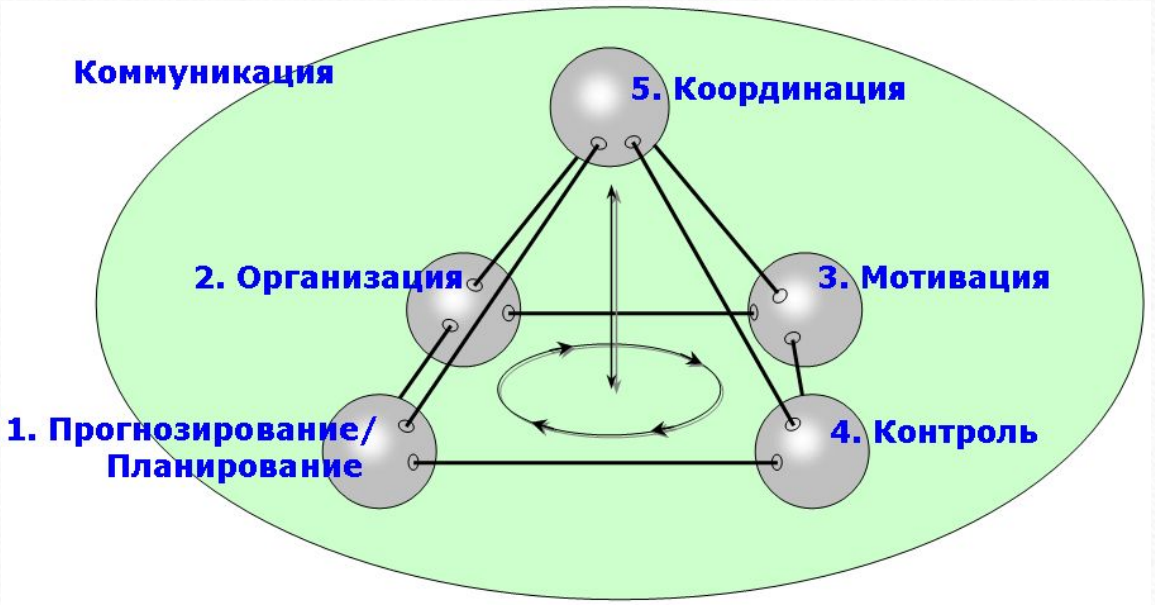
(защита собственности и личности);

- *бухгалтерская*

(инвентаризация, ведение счетов, сбор статистических данных);

- *административная* (воздействие на работников).

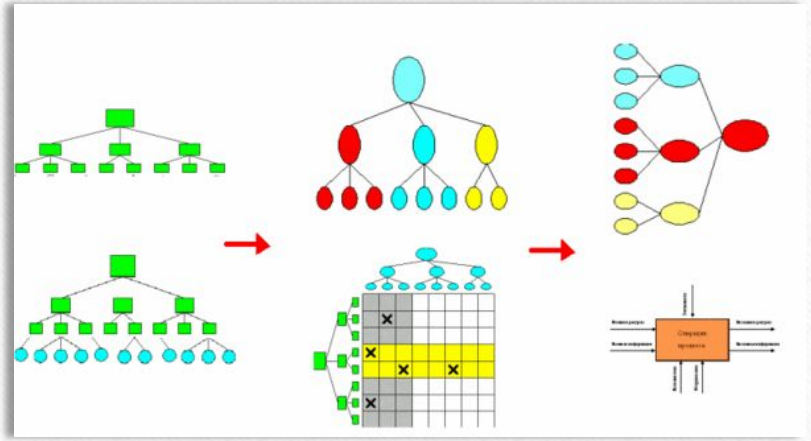
Основатель школы ***А. Файоль*** разделил весь процесс управления на пять основных функций, *до сих пор использующихся в управлении организацией*:



- планирование (определение цели организации, путей и средств ее достижения);

- организация

(создание определенной структуры предприятия, подбор и расстановка кадров);



- мотивация (выработка способов стимулирования труда);

- координация (достижение согласованности в работе всех звеньев организации);

- контроль.

Разработанные А. Файолем **принципы управления** следует признать самостоятельным результатом науки управления - администрирования.

Отсюда и название - административная школа.

- **Разделение труда.** Процесс производства должен быть разделен на небольшие, поддающиеся управлению части.

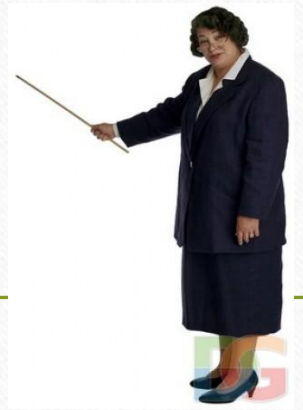
- Чем в большей степени люди специализируются, тем они лучше работают.

- **Власть и ответственность.** Власть есть «право отдавать приказы и сила, чтобы требовать подчинения».

- Власть менеджера должна быть прямо связана с его компетенцией и знанием операций, осуществляемых под его наблюдением.

- Где даются полномочия - там возникает ответственность.

Дисциплина



- Сущность дисциплины состоит в неукоснительном выполнении организационных правил и инструкций.
- Она также требует управленческой справедливости и готовности менеджеров наказать работника за нарушение правил.
- Эти правила должны быть ясно определены.

Единоначалие

- Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

- **Единство направления.**

Все действия и операции должны проводиться с определенной целью, по единому объединенному плану и под руководством одного начальника.

- **Подчинение частного интереса общему.**

Интересы любого рабочего, группы не должны иметь первенства над интересами организации в целом.

- **Вознаграждение за труд.**
  - Работники, которые повышают свою производительность, должны получать большую оплату в форме премий при увеличении заработной платы.

- **Баланс между централизацией и децентрализацией.**
  - Менеджеры должны обладать полной ответственностью, но в то же время они должны передать определенные полномочия подчиненным, разделив с ними некоторые руководящие функции.
  - Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант даст лучший общий результат.

- **Скалярная цепь.**

- В организации должна быть ясной цепь команд сверху донизу.
- Рабочие и менеджеры должны следовать этой цепи команд в ходе своей обычной деятельности, что поможет организовать потоки информации и дополнить принцип единства команды.
- «Скалярная цепь» - цепь начальников от высшего до низшего ранга, от которой не нужно уходить без надобности, но ее следует сокращать, если она наносит ущерб интересам бизнеса.

- **Порядок.**
  - Рабочие и материалы должны быть в нужном месте и в нужное время.

- **Справедливость.**
  - Ко всем работникам следует относиться как к равным и с уважением.
  - Это вдохновляет работника к прилежанию и лояльности.

- **Стабильность персонала.**

- Организация должна стремиться к достижению долговременных соглашений с ее работниками и менеджерами.
- Получение такого соглашения должно быть специфической управленческой целью.
- Когда перемены сводятся к минимуму, особенно на управленческом уровне, то более вероятно, что организация будет работать успешно.
- ***Излишняя текучесть кадров - одновременно причина и следствие плохого управления***.

- **Инициатива, обдумывание и выполнение плана.**

  - Администраторы должны поступиться личным тщеславием с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявлять личную инициативу.
  - Это позволяет им почувствовать себя активной частью организации.
  - Одним из путей закрепления такой инициативы является проведение периодических собраний, где менеджеры и рабочие обсуждают относящиеся к работе проблемы.

- **Корпоративный дух.**

  - В единении – сила, она является результатом гармонии персонала.

- Сторонники административной школы пытались ***повысить эффективность организации в обход человека***, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации.

- В итоге административная школа, ***признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.***

Школа «человеческих отношений» (1930-1950)

- В противовес рационалистическому подходу в начале 30-х годов XX века в науке управления сформировался новый подход, исходящий из принципиально иного понимания роли человеческого фактора в организации - **школа «человеческих отношений».**

- Она сосредоточила свое ***внимание на человеке: на том, как он взаимодействуете другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности.***

- Школа «человеческих отношений» стремилась построить ***модели поведения людей***, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации.

Это научное направление в теории управления и возникло после того, как обнаружилось, что ***регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда,*** как полагали представители школы научного управления.

- Самыми крупными авторитетами в развитии этой школы считаются ***Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.***

- Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».
- Сторонница открытой коммуникации между менеджерами и подчиненными.

- А знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, проводимые в 1927 г. на заводах «Вестерн Электрик» в г. Хоторне (штат Иллинойс), обозначили тот момент в истории управления, когда интересы рабочих стали приниматься всерьез.
- Работы этого автора подтверждали, насколько важно принимать во внимание психологию человека.

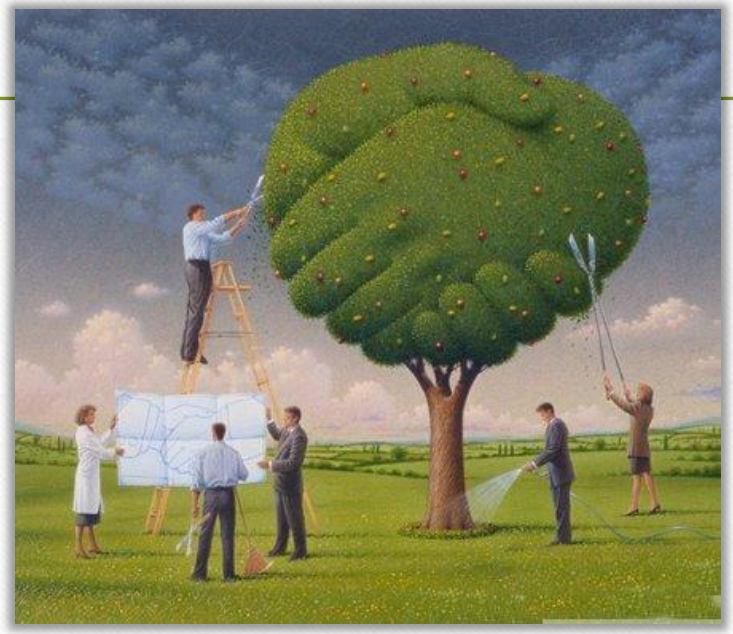
Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Эффект Хоторна:

Работники трудятся, когда они верят управлению и когда менеджеры уделяют им специальное внимание.

Это внимание придает статус и чувство значительности.



Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

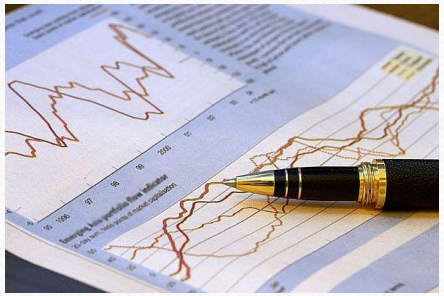
- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;
- межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

В своей главной книге «Социальные проблемы индустриальной культуры» Мэйо утверждал, что результатом применения на практике его теории будут повышение престижа и преданность подчиненных.

- По его мнению, вполне реально достичь в организации нужных целей именно с помощью удовлетворения потребностей работников.
- Поэтому ***искусство общения*** должно стать важнейшим критерием отбора ***администраторов***, начиная с цехового мастера.

Школа науки управления (1950-по настоящее время)

- Появление данной школы – следствие применения математики и IT в управлении - представители рассматривают управление как логический процесс, выраженный математически.
- Происходит рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.



- ***Системный подход*** предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели.

- ***Процессный подход*** основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

- ***Ситуационный подход*** непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике.

Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Модель организации как открытой системы.

Ситуационный подход

- Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности ***прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.***
- Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. ***конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.***
- Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления».

Методология ситуационного подхода - четырех шаговый процесс:

1. Руководитель ***должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.*** Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих ***концепций и методик имеет свои сильны и слабые стороны***, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, ***какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации*** и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать ***конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями***, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.