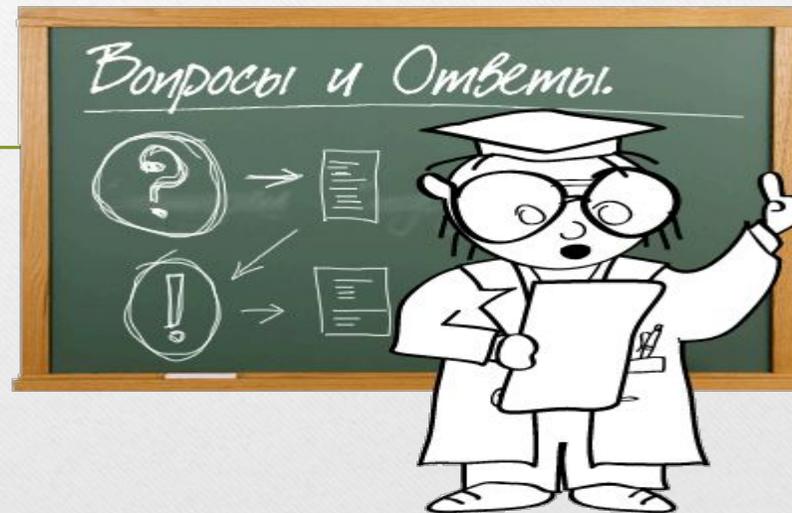


**Понятие и сущность авиационного
менеджмента**

*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.

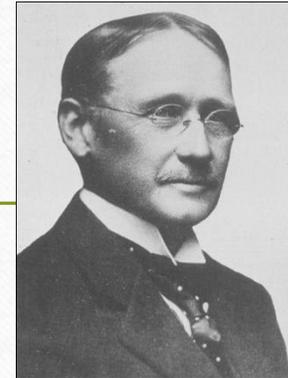
Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- ✓ 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.

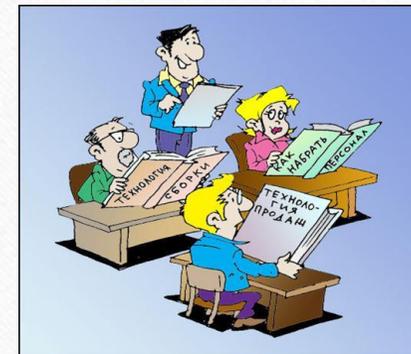


- **Научное изучение и обучение рабочего**

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 *заменяют 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;





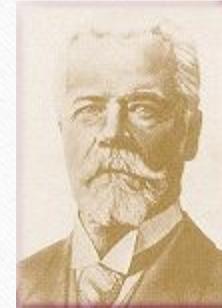
- Вместе с тем данная теория стала *серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.*
- Впервые руководители-практики и ученые увидели, что *методы и подходы*, рекомендуемые школой, могут *быть эффективно использованы 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);





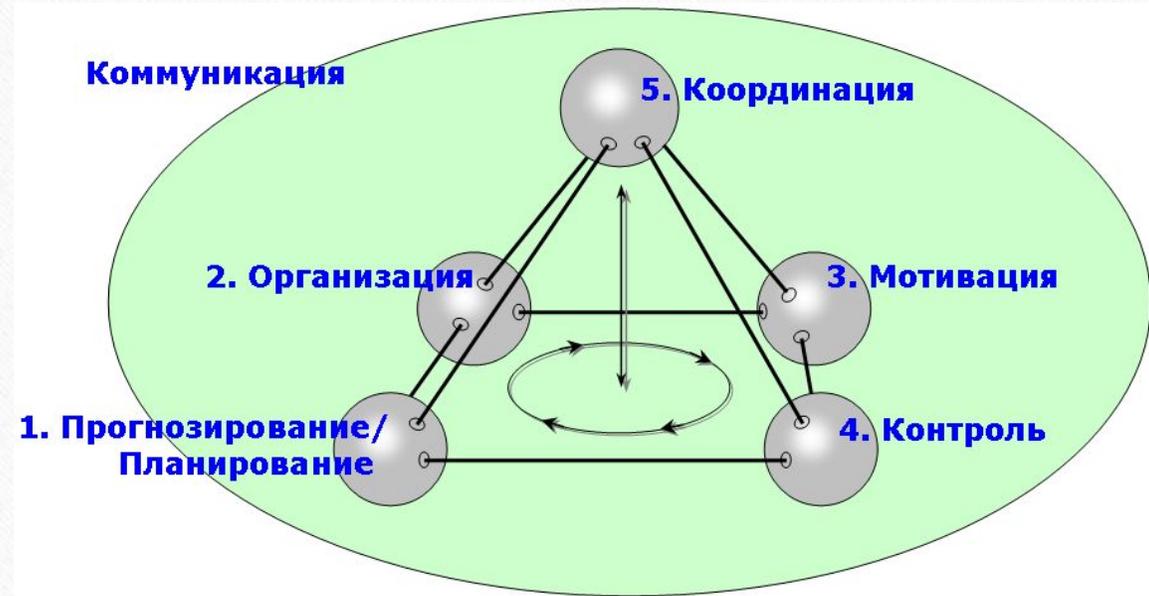
- *бухгалтерская*

(инвентаризация, ведение счетов, сбор статистических данных);

- *административная* (воздействие на работников).



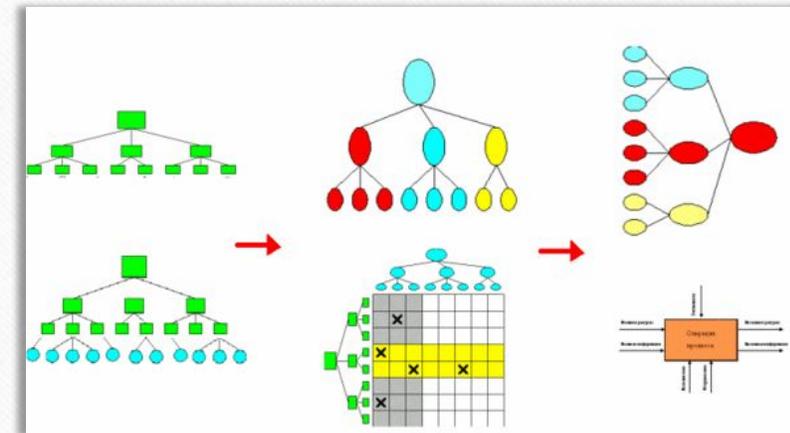
Основатель школы *А. Файоль* разделил весь процесс управления на **пять основных функций**, до сих пор использующихся в управлении организацией:



- - **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. Файодем 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 наказывать 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.



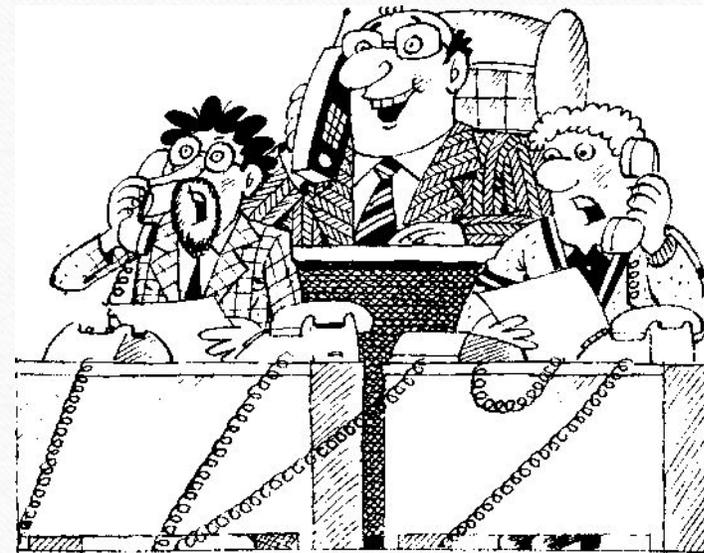
- **Вознаграждение за труд.**

- 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 взаимодействует 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 ИТ 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 сильные 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.