План работы

Глава 1. Развитие теоретических основ управления за рубежом

1.1 Школа научного менеджмента

1.2 Двухфакторная теория Ф. Херцберга и теория стилей руководства Д. Макгрегора

Глава 2. Современный менеджмент за рубежом

2.1 Стратегическое планирование

2.2 Маркетинг и управление качеством

Список литературы

Глава 1. Развитие теоретических основ управления за рубежом

1.1 Школа научного менеджмента

Первые попытки теоретического обобщения накопленного управлением опыта были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции. Механизация производства способствовала росту размеров предприятий, их ориентации на массовое производство и сбыт, а следовательно, и на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций. Развитие железнодорожного транспорта, телеграфной и телефонной связи активизировало создание крупных организаций, так как облегчило технологию управления во времени и пространстве. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации труда и производства, в четкой и взаимосвязанной работе подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами и нормами.

На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Ответом на эти потребности за рубежом были работы Ф. У. Тейлора, А. Файоля и их последователей, сформировавших первые школы менеджмента.

Основатель школы научного менеджмента, американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915) в своем главном труде "Принципы научного менеджмента" доказывал, что лучший менеджмент — это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование, по его мнению, дает удивительные результаты и является средством сократить потери, возникающие из-за низкой производительности. Чтобы решить проблему роста производительности, Тейлор сформулировал четыре принципа управления трудом рабочих:

* научный подход к выполнению каждого элемента работы;
* научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего;
* кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода;
* признание того, что работа и ответственность делятся между менеджерами и рабочими почти поровну.

Другой известный специалист в области менеджмента — Анри (Генри) Файоль, французский предприниматель и администратор, основатель классической административной школы управления. Его самая известная книга — "Общий и промышленный менеджмент", опубликованная в 1916 г. Файоль первым предложил формализованное описание работы управляющих в организациях по их функциональным признакам и сформулировал принципы управления, ограничив их число лишь теми, которые наиболее часто использовал в собственной практике. Практическое применение принципов управления, которые традиционно рассматриваются как научная основа менеджмента, — это большое искусство, которое достигается только через опыт и практическую деятельность.

Важным итогом теоретических разработок явилось формулирование принципов управления, то есть общих правил, отражающих требования к управлению в определенных условиях общественного развития. Практическое использование этих правил обеспечивает единство подходов к формированию систем управления организациями. Выше уже отмечалось, что автором первых принципов управления был А. Файоль. Они были разработаны в 1920-е годы и с успехом использовались в течение многих десятков лет.

1.2 Двухфакторная теория Ф.Херцберга и теория стилей руководства Д.Макгрегора

Основные идеи Маслоу получили дальнейшую разработку у Фредерика Херцберга, который считается одним из ведущих теоретиков поведенческого подхода в индустриальной социологии. Только в 1968 г. его рекомендации применяли более 200 американских компаний. Свое первое исследование Херцберг провел в 1950 г. (окончательная версия его теории сложилась к 1960 г.). Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: 1) содержание работы (job content), 2) условия работы (job context), т. е. зарплата, политика компании, межличностные отношения. Его двухфакторная концепция основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т. е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызывают неудовлетворенность и не являются мотиваторами.

Методы классификации потребностей у Херцберга и Маслоу во многом тождественны.

Высшие потребности Маслоу — престижные (оценки) и духовные (самовыражение) — идентичны по смыслу шести мотивационным фактором Херцберга: достижение, признание, сама работа, возможность творческого роста и ответственность.

Низшим потребностям Маслоу— физиологическим, экзистенциальным (безопасность) и социальным — тождественны остальные 10 факторов Херцберга: политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработок, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь, условия труда и статус. Различия их подходов состоят в том, что у Херцберга, в отличие от Маслоу, 10 низших факторов не обладают позитивной мотивационной силой, оказывающей влияние на поведение человека.

Исследование Херцберга включало расширенные интервью 200 инженеров и бухгалтеров из 11 предприятий Питсбурга. Респондентов спрашивали, какие факторы на рабочем месте делают их счастливыми (удовлетворенными) или, соответственно, несчастными. Херцберг заметил, что когда люди говорили о неудовлетворенности работой, то подразумевали главным образом окружение, а когда они были удовлетворены — саму работу. Результаты исследования позволили заключить, что любой индивид имеет не одну систему (или иерархию) потребностей, а две качественно различных, независимых друг от друга и по-разному влияющих на поведение людей.

Первая группа — гигиенические факторы — не относится к содержанию работы. Термин "гигиена" Херцберг употреблял в медицинском значении, то есть как предупреждение или окружение. Действительно, если на предприятии созданы благополучные условия труда (нет шума, загазованности, вибрации) и быта (имеются раздевалки, душевые, комнаты отдыха, кафетерий, столовая), налажена организация труда (вовремя поставляют сырье и инструменты, рабочий обеспечен заданием и технической документацией) и режим работы (разумная продолжительность рабочего дня, своевременные перерывы, нет сверхурочных, введен гибкий график работы), хорошо поставлено дело с обеспечением работников всевозможными льготами (премии, путевки в санатории, соцстрахование) и жильем, наконец, развиваются психологически комфортные отношения между работниками, то в итоге следует ожидать не высокую удовлетворенность работой или заинтересованность в ней, но лишь отсутствие неудовлетворенности.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают повышать производительность труда. Иными словами, гигиенические факторы не вызывают увеличения выработки, хотя предупреждают от сознательного ограничения производительности, сдерживания работы.

Вторая группа — мотиваторы, они относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельности человека — его мотивы. Сюда относятся признание и достижение успехов в работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность.

Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удовлетворенность, по Херцбергу, есть функция содержания работы, а неудовлетворенность — функция условий труда.

Из этого следует, что производительность труда коррелирует с ростом удовлетворенности работой, но не с уменьшением степени неудовлетворенности.

Таким образом, удовлетворенность и неудовлетворенность выступают разнонаправленными плоскостями поведения человека в труде. Очевидно, что с помощью профилактических, "гигиенических" мероприятий по улучшению среды можно устранить неудовлетворенность работников, но лишь до некоторого "нулевого" или "апатичного" уровня. Чтобы столкнуть человека с мертвой точки и поднять заинтересованность в труде, нужны дополнительные меры по обогащению содержания труда.

Проведение Херцбергом исследование дало ему в руки мощное теоретическое оружие для критики устаревших методов управления, основанных на экономическом принуждении и административном директировании. Метод "кнута и пряника" может заставить иидивида выполнять работу, но действие его кратковременно. Материальное вознаграждение, деньги, согласно Херцбергу, нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела, границей которого выступает личное представление о "хорошей работе".

Собственно, к такому выводу о роли оплаты труда можно прийти уже на основе теоретических рассуждений Маслоу, но у Херцберга они приобрели силу эмпирически доказанного факта. Действительно, зарплата и премии суть гигиенические факторы, или "негативные побуждающие стимулы", ибо при отсутствии денег люди чувствуют себя неуверенно. Однако при наличии денег вовсе не обязательно, что они почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение зарплаты привязывает работника к предприятию (ведь в другом месте он может получить меньше), но не всегда стимулирует увеличение выработки.

В теории Херцберга можно отметить еще одну особенность. Гигиенические факторы — это главным образом коллективные условия деятельности, общие для всех или многих работников на данном предприятии. Мотивационные же факторы касаются лишь каждого в отдельности, действуют на самолюбие индивида. В альтернативе "коллективные и индивидуальные методы стимулирования труда" Херцберг делает акцент на вторых.

Основную задачу Херцберг видел в изменении практики менеджмента — реорганизации рабочих мест и улучшении стиля руководства. Он полагал, что работа должна быть перестроена таким образом, чтобы дать индивиду больше свободы и психологической компенсации за однообразное и монотонное выполнение. Его идеи легли в основу программы "обогащения труда" и внедрены в сотнях компаний.

Глава 2. Современный менеджмент за рубежом

2.1 Стратегическое планирование

Западный менеджер — это человек, умело оперирующий незримыми факторами успеха. Он не является собственником (инвестором), и у него нет такого мощного оружия, как капитал. Он не является инженером, и поэтому не властен над современной техникой и технологией. Правда, он немного экономист, оперирующий незримыми факторами процветания. Но менеджер не является профессиональным экономистом, хотя экономическая подготовка входит в программу его обучения. Так кто же такой современный менеджер, и что такое современный менеджмент?

В какой-то степени (может быть, в значительной) современный менеджер — полиглот. Он должен знать все, что касается положения его компании, и владеть наукой о том, как добиваться наилучшего положения для своей компании, как привести ее к успеху. Для этого менеджмент как наука обладает широким арсеналом эффективных инструментов успеха.

До сих пор мы касались одного, хотя и очень важного, инструмента — управления персоналом. Но кроме него на вооружении у западного руководителя имеются и другие средства, которые непосредственно выходят на мотивацию и поведение людей в организации. Таким инструментом выступает стратегическое планирование, или стратегическое управление. Под стратегическим управлением подразумевается совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на среднесрочную или долговременную перспективу. Обычно составляется план с 5-летним горизонтом планирования.

В отличие от привычного нам экономического и социального планирования, которое получило особенно широкое распространение в 70-е годы, стратегическое планирование не является чисто формальной процедурой. У нас планирование было самоцелью, а не средством развития. Главное — побольше показателей, помасштабнее задачи и грандиознее темпы развития. При формальном планировании важнее красиво отчитаться, даже дутыми цифрами, мнимыми показателями.

При стратегическом планировании, напротив, важнее всего дать правдивый анализ внутреннего состояния дел и внешнего положения компании на рынке. В соответствии с этим выделяются два раздела. В первом ключевыми выступают такие вопросы: заинтересован ли персонал в снижении экономических потерь, и какие барьеры здесь встречаются правильно ли и своевременно удовлетворяются нужды потребителей; как они обслуживаются каков уровень издержек в сравнении с основными конкурентами; какие изделия и услуги наиболее рентабельны? Рационально ли используются сырье и ресурсы, рациональна ли методика распределения накладных расходов?

Экономический план в различных компаниях и в различных странах может включать самые разные показатели и инструменты. Он не унифицирован, не сведен к единому стандарту, не превращен в абстрактную догму, мешающую эффективному управлению. Стратегический план может состоять из таких разделов, как: а) продукция и рынок, б) средства производства, в) ресурсы, г) организация труда и распределение работ, д) система управления, е) программа мотивации и поощрения.

Разумеется, только экономист способен рассчитать такие нормативы, как доход на акцию, приращение собственности, отдача от вложенного капитала, прибыль, доходы и оборотный капитал, доходы на одного занятого, прибыль на одного занятого. Специалисты по экономике входят обычно в функциональный штаб, приданный в помощь менеджеру. Они в совершенстве владеют экономической методологией и методикой, разрабатывают модель и программу стратегического плана.

Но что же в таком случае делает стопроцентный менеджер? Он занимается делом, он не теоретизирует, а организует. Самые прекрасные задумки экономистов могут рассеяться как дым, если в них не вдохнет жизнь менеджер. Он воплощает слово в дело. Только одному ему известными способами он добивается, чтобы цели компании стали задачами персонала, были приняты ими как свои собственные.

2.2 Маркетинг и управление качеством

На Западе давно развивается специальная область менеджмента — маркетинг. Маркетинг (анг. marketing, от market — рынок) — специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров (или оказания услуг). В числе проблем или функций маркетинга обычно называют изучение спроса, ценообразование, рекламу, стимулирование сбыта, планирование товарного ассортимента и другие.

Иными словами, маркетинг — целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли. Наконец, маркетинг является особой управленческой концепцией и одновременно формой взаимоотношения компании с заказчиком.

Современный маркетинг — динамически развивающаяся область менеджмента. В ней постоянно возникают новые темы и проблемы, углубленное изучение которых приводит к образованию самостоятельных направлений и подотраслей.

Япония стала родоначальницей новой методологии деятельности предприятия. Согласно эти методологическим принципам, именно качество, а не что-либо иное (например, объем выпускаемой продукции) выступает сутью производственного процесса. Значит, качество как бы "растекается" по всей технологической цепочке, а не сосредотачивается на конечных стадиях. Для этого качество должно быть формализовано и выражено при помощи количественных показателей. Высокое качество достигается только в результате каждодневных мини-усовершенствований производственной деятельности, а не одноразовых кампаний, специальных мер или государственного контроля.

Традиционное управление качеством — система мер, которые позволяют создавать продукцию, удовлетворяющую запросы потребителя. Она ограничивалась рамками предприятия, хотя и захватывала весь его персонал. Кружки качества — типичная черта обычного управления качеством. Япония уже миновала эту стадию и все больше переходит к следующей. Она называется тотальным контролем качества. Новая система выходит за рамки предприятия и включает контроль рынка сбыта продукции, анализ рыночной конъюнктуры, послепродажное обслуживание и т. д. При этом прежняя система контроля качества не устраняется, она еще больше углубляется и систематизируется.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб., 1999.
2. Герчикова "Менеджмент". М; "Юнити" 2002.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. "Менеджмент". М; "Гардарика" 2006.
4. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. —М.: Академический Проект, 2000
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента". "Дело". М., 2003.