Практическая работа №4 Асылбек уулу Бакыт из группы ИСП-408

Основные школы управления

Цель занятия состоит в освоении исторических аспектов развития менеджмента.

1. «Хоторнские эксперименты». Элтон Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторн (США). Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности). На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда. На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений. Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе. Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений. Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» ‒ положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.   
   Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

На основе описанных этапов Хоторнских экспериментов можно заметить возникновение следующих современных функций менеджмента:

Планирование: на всех этапах экспериментов проводился анализ и оценка различных факторов, влияющих на производительность, что является неотъемлемой частью процесса планирования.

Организация: эксперименты предполагали разработку и внедрение программы, включающей беседы с сотрудниками, что требует определенных организационных усилий.

Мотивация: в ходе четвертого этапа экспериментов изучалось влияние материального стимулирования на групповую производительность, что свидетельствует о возникновении функции мотивации.

Контроль: на протяжении всех этапов проводилось отслеживание и анализ результатов экспериментов, что является одной из основных функций контроля.

1. «Вольво» ‒ самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них ‒ завод в Кальмаре 24 ‒ известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 50‒60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре ‒ сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса, для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала ‒ 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели ‒ точно так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м2. Менеджеры намеревались организовать микро-заводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер ‒ достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20- 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные ‒ с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, 26 члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу. Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения:

К какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

Эксперимент на заводе «Вольво» в Кальмаре следует отнести к школе человеческих отношений, так как основное внимание в нем уделялось улучшению взаимоотношений между работниками и их удовлетворенности трудом. Этот эксперимент был направлен на то, чтобы преодолеть недостатки узкой специализации и монотонности труда, которые приводили к повышению утомляемости и неудовлетворенности работников.

Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается?

Хоторнские эксперименты и нововведение на заводе “Вольво” имеют некоторые общие черты:

– Оба исследования были направлены на улучшение условий труда и повышение удовлетворенности работников.

– И в том, и в другом случае исследователи обнаружили, что материальные стимулы не всегда являются главным фактором, влияющим на производительность.

– В обоих случаях было выявлено, что улучшение взаимоотношений между рабочими и руководством, а также создание более комфортной рабочей среды могут привести к повышению производительности.

Однако есть и различия:

– Хоторнские эксперименты были проведены в 1920-1930-х годах, тогда как нововведение на “Вольво” произошло в 1950-1960-х.

– Эксперименты в Хоторне были сосредоточены на изучении роли освещения в производственном процессе, в то время как на заводе “Вольво” акцент был сделан на изменении форм организации труда и улучшении взаимоотношений между рабочими.

Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

Цели нововведений в Хоторне и Кальмаре различались тем, что в Хоторне целью было изучение влияния различных факторов на производительность труда, в то время как в Кальмаре основной целью было улучшение условий труда работников и повышение их удовлетворенности работой.

Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

В шведском эксперименте доминировали неформальные нормы в малой группе.

Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Для решения конфликтов создавались особые группы, 26 члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам.

Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Ограничение эксперимента одной группой или цехом в компании “Вольво” могло бы привести к различным результатам. С одной стороны, это могло бы помочь в более эффективном управлении и контроле над процессом изменений, так как внимание было бы сосредоточено на одной группе работников. Это также могло бы снизить сопротивление изменениям со стороны других групп, которые могли бы видеть результаты успешной реализации изменений.

С другой стороны, ограничение эксперимента одной группой может привести к недостатку репрезентативности результатов, так как они могут не отражать ситуацию в целом на предприятии.