СОДЕРЖАНИЕ

Введение ...................................................................................................3

Управление персоналом в структурной производственной среде...........5

Управление персоналом в неструктурной производственной среде.....14

Заключение..................................................................................................17

Литература...................................................................................................20

1. Управление персоналом в структурной производственной среде.

Целенаправленные исследования персонала рыночных организаций имеют уже более чем вековую историю. За это время в сознании ученых и менеджеров сложились многочис­ленные подходы к изучению человеческого потенциала пред­приятий и воздействию на него. Первый по времени возникно­вения подход может быть назван рационалистическим, ибо в его основе лежит понимание человека как рационально управ­ляемого субъекта деятельности, осуществляющего заранее продуманные действия, результат которых является для него главной мотивирующей силой. Такой подход может быть так­же назван «прямым» рационализмом, ибо в его основе лежат вполне понятные аксиомы, удачно соотносимые как со здра­вым смыслом, так и с традиционными принципами научного познания.

Формирование в начале XX века принципов "научной организации труда", положило начало так называемого "технократического управления персоналом". Характерными особенностями этого подхода были: ориентация на индивидуального работника подобно ориентации в технике на конкретный станок, как инвентарный номер; проведение отбора и подготовки работников; ведение разделения труда, в том числе в управленческую деятельность, выделение специализированных кадровых подразделений.

Свои истоки данный подход берет у Федерика Уинслоу Тейлора, который в области управления рыночными организациями осуществил первый заметный прорыв из тра­диционности в рациональность, создав доктрину «научного менеджмента».

Тейлор создавал свою теорию на основе самых простых предпосылок. Его отличал, можно сказать, «инженерный»2 подход к людям, при котором они рассматриваются лишь как детали и простые механизмы. Позднее такую ситуацию назовут деквалификацией рабочего.

Тейлор давал рабочему предельно четкие указания относи­тельно того, что ему нужно сделать за день. Эти указания вырабатывались на основе тщательного исследования про­цесса труда, которым занимались менеджеры, включая са­мого Тейлора. Вскрытые в ходе исследования методы осу­ществления трудовых операций касались хронометража (времени осуществления действия и времени, отпущенного на отдых), особенностей движений человека, его физиологи­ческих способностей и др. В результате достигалось неви­данное ранее повышение производительности труда, так как в традиционной системе производства все данные знания находись в скрытном состоянии, никто ими специально не занимался. В лучшем случае ими владели квалифицирован­ные рабочие, при этом каждый из них мог по-своему выпол­нять то или иное действие.

В системе производства, предложенной Тейлором, рабо­чий начинал выполнять самые простые операции, причем, таким образом, что не мог ничего в них изменить. Скрытые знания, которые он ранее применял оказывались никому не нужны. Такое положение вещей имело как вполне понятные рациональные, так и социально-политические причины. С одной стороны, Тейлор работал на заре рационализации про­изводства, и простота его принципов была во многом связа­на с тем, что в то время сложные взаимосвязи между челове­ком и процессом труда еще только начинали открываться. С другой стороны, деквалификация рабочих была выгодна работодателям, ведь с такой рабочей силой было легче ре­шать вопросы заработной платы. Квалифицированные ра­бочие всегда могли для себя что-нибудь выторговать, угро­жая тем, что не будут при несоблюдении их условий приме­нять всю полноту своих знаний, что может вызвать кризис на предприятии. Принцип деквалификации был очень важен для Соединенных Штатов с огромным притоком неквали­фицированных иммигрантов. Именно поэтому ряд европей­ских авторов называет научный менеджмент Тейлора и его последователей «американской системой», которая, сформировавшись в начале XX века в США, и стала затем с тем или иным успехом применяться в других странах.

2. СТРУКТУИРОВАННАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА

Структурированная производственная среда подразумева­ет четкую специализацию работников. Человек как бы со­здается для должности или для отдела. Он должен расти ис­ключительно в рамках избранной специализации. Такое по­ложение очень схоже с традиционными европейскими представлениями о том, что человек по своим генетическим и приобретенным качествам наилучшим образом приспособлен к какой-либо определенной работе. Человек должен выявить такой вид деятельности и всю жизнь посвятить ему. В данном случае абсолютно не учитываются личный интерес работни­ка к этой деятельности, его возможная усталость от рутин­ной работы, его желание попробовать себя в новом деле. Эти личные пристрастия только разрушают образ рационально действующего субъекта, и рационалистический подход к уп­равлению персоналом просто абстрагируется от них.

Итак, методы управления человеческими ресурсами Ф. Тейлора и его последователей, характерные для структуированной производственной среды, характеризуются следующими основными чертами:

1. Индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий.

2. Жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля. Производственный персонал несет ответственность за точность выполнения производственных установок и технологических режимов.

3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами.

4. Проектирования рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.

5. Нормирование труда.

6. Выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами.

7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

Итак, суть рационалистического подхода в области управления персоналом может быть с некоторыми оговорками сведена к следующему: человек на предприятии должен попадать в пре­дельно структурированную среду с четкими заданиями, должностными требованиями, рационально выстроенной организационной иерархической структурой и разделением труда, пронизывающем как сферу производства, так и управления. При этом, используя материальную заинтересованность как наиболее рациональный мотив труда в рыночном обществе и требуя беспрекословного подчинения решениям менеджеров, можно минимизировать ошибки человека, исключить нераци­ональные действия, создать оптимальный режим работы. Человек должен в какой-то мере исключить свои личные переживания и мнения из процесса труда, за что получает соответствующее вознаграждение.

Господство рационалистического подхода проявилось также в предельной структурированности всех производственных заданий. При этом расписывается все: когда начать работу, когда ее закончить, что куда положить, перед кем и когда отчитаться, когда сделать перерыв и т.п. Любое дополнительное действие работника, проявление его инициативы должно быть согласовано с начальством, на это должна быть получена санкция, отведено специальное время и обозначено вознаграждение. Сегодня такой подход часто исповедуется не из-за какого-то недоверия к работнику, а просто по причи­не того, что труд мыслится менеджерами в данном случае только как выполнение заданий. На Западе подобное видение проблем управления персоналом часто подкрепляется постулатами традиционной трудовой этики, уходящей своими корнями в протестантизм. Человек хочет трудиться; он призван в мир, чтобы трудится; при этом труд мыслится, естествен­но, как нечто не слишком приятное. В противном случае трудовая этика с ее специфической философией просто не была бы нужна — человек бы трудился потому, что это ему нравится. Воспитанный в духе трудовой этики человек, приходя на работу и получая четкое задание, стремится только к тому, как бы его скорее и лучше выполнить. Часто он и не подозревает, что если сам подумает над тем, как выполнить задание, результат может быть лучше.

Рационалистический подход обнаруживает свое сходство с западным образом мысли еще в одном пункте — ориентации на индивидуализм в построении отношений между людьми. Это объясняется тем, что поведение отдельного человека всегда проще интерпретировать с рациональных позиций. Он преследует свои личные цели, рационально выстраивает план действий, рационально оценивает полученные результаты. Неслучайно, что ранние политические теории XVII-XVIII вв. также выстраивали свои концептуальные положения преиму­щественно на основе анализа индивидуального поведения людей в обществе. Попадая в некоторое сообщество, человек начинает подчинять свои действия мнениям других людей, он начинает вести себя во многом иррационально, ущемляя свои личные интересы в угоду моде, коллективным представлениям, боязни осуждения со стороны окружающих. Таким образом, в рамках рационалистического подхода индивидуальная работа с сотрудниками становится базисом всего процесса управления персоналом.

Групповая организация труда воспринималась Тейлором как неэффективная и тормозящая процесс производства. Его логика в этом случае была предельно проста и понятна. Если бригаде дано задание, каждый ее член, выполняя это задание, будет оглядываться на производительность соседа, чтобы «не перетрудиться». При этом один рабочий в принципе мог бы перенести 10 мешков. Другой, как бы ни старался, перенесет только 5. А третий, перенеся 7 мешков, выбьется из сил. Каждый из них будет смотреть на другого, и, по словам Тейлора, производительность лучших снизится до производительности средних, а производительность средних до производительности худших. Поэтому бригадный метод работы полностью отвергался.

Такой подход в отношении к работнику может быть выражен тезисом: человек работает в организации. Он приходит сюда, чтобы зарабатывать деньги, и готов выполнять все указания, идущие сверху, чтобы его доход увеличивался. Более он ничего не хочет и, главное, не должен хотеть. Весь процесс управления персоналом должен создавать рациональную структуру именно работы, трудовой деятельности, производства в организации. Работник должен умерить свои личные амбиции относительно того, как можно организовать труд. Если его не устраивает труд или вознаграждение, он должен рационально искать себе более выгодные условия.

Отличительной чертой управления в структурной производственной среде яв­ляется также понимание принципиального различия целей отдельных работников и организации в целом. Координация целей возложена на высшее руководство, и именно оно должно найти взаимовыгодные компромиссы между стремлением людей получать высокие доходы и выживанием организации в рыночных условиях. В рационалистическом подходе нет принципиального положения о необходимости приобщать лю­дей к глобальным целям организации. Каждый должен хорошо делать только свою работу, а на основе компетентного управ­ления разделением труда такая работа будет залогом процветания организации. У рабочего просто не должна болеть голова по поводу глобальных проблем организации. Данная сфера всецело отдана менеджерам и владельцам фирмы, а работник лишь выполняет то, что ему прикажут и за что в любом случае (даже в условиях кризисного положения компании) будет требовать своевременной выплаты вознаграждения. Человек привыкает работать в четко очерченных рамках своих юрисдикций, выход за которые связан для него со множеством пpoблем. Система абсолютно не приспособлена к каким-либо изменениям и восприятию инициативы, идущей снизу. Она направлена исключительно на минимизацию ошибок при исполнении заранее спланированных и скоординированных действий. Такая система может быть эффективной только в условиях стабильного внешнего окружения. Когда же изменения происходят не по воле самой организации, а под влиянием независящих от нее обстоятельств (изменения рыночной конъюнктуры, возникновения новой технологии, изменения условий получения кредита и т.п.), для людей, привыкших работать в предельно структурированной среде, это становится настоящим шоком: инструкции не работают, если и работают, то не достигают поставленной цели. Организационная культура, сформированная в такой среде, воспитывает по большей части исполнителей, не способных вовремя проявить инициативу и взять ответственность на себя.

Неспособность жестких структур управления быстро peaгировать на изменения внешнего окружения была связан прежде всего с коммуникативными проблемами. Процесс движения информации в громоздких многоуровневых структуpax сильно осложнялся. С одной стороны, информация плохо проходила снизу вверх. Множественные уровни управления: работающие как передаточные инстанции, часто искажали информацию. Наверх в ocновном шли отчеты о хорошо проделанной работе. Если в выполнении наблюдались трудности — ответственным за них, как правило, считался тот или иной исполнитель. Понятно, что в такой ситуации каждый уровень был объективно нацелен на приглживание информации и сокрытие проблем. В том случае, когда рядовой сбытовик писал в своем отчете, что определенный вид продукции почти совсем не продается и клиентов становится все меньше, к высшему руководству такая информация могла попасть в виде общего отчета подразделения, где было написано, что имеются отдельные недостатки, и они будут устранены на следующей неделе. Такая ситуация радикально отличалась от традиционного управления небольшими общинными организациями, в рамках которых руководитель, как правило, сам встречался с заказчиком и мог быстро реагировать на возникающие проблемы. Кроме того, информация плохо проходила барьеры и между отдельными функциональными подразделениями, где были отобраны люди разных профессий — конструкторы, технологи, плановики и т.д. — общавшиеся в основном друг с другом соответственно выработавшие свои собственные цели, критерии истины и даже в какой-то степени языки. Технологи плохо понимали конструкторов, сбытовики — производственников, бухгалтеры — инженеров. В результате комплексные решения, требовавшие резолюций многих отделов, принимались очень медленно, не давая возможности быстро отреагировать на изменения, произошедшие на рынке.

Многие организации в самых разных отраслях и сферах деятельности исповедуют данный подход в силу привычки, традиции и особенностям организационной культуры. Реализация на практике четких, хорошо объяснимых положений данного подхода всегда создает видимость построения наиболее совершенной системы управления персоналом. В некоторых случаях такая система действительно оказывается чрезвычайно успешной. Второй концептуальный подход к управлению персоналом можно назвать гуманистическим так как именно человек, его удовлетворенность и психологические запросы становятся здесь объектами наиболее пристального внимания.

2.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В НЕСТРУКТУРНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СРЕДЕ.

Гуманистический по­ход во всех своих основных пунктах противоречит рассмо­тренному выше рационалистическому подходу. Психологический бум в США начался после осуществления Элтоном Майо "хоторнского эксперимента" - серии социально-психологических работ, в результате которых через 2,5 года без дополнительных затрат производительность труда на заводе выросла на 40%, прогулы сократились на 80%, резко упала текучесть. Основным теоретическим результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем руководителя, а также внутриличностной мотивации работника.

Хоторнские эксперименты служат отправной точкой дальнейшей эволюции управления человеческими ресурсами, знаменующей переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине "человеческих отношений" с иными основными характеристиками. Эксперименты в Хоторне позволили подвести итоги и проверить результаты многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами. Полученный результат противоречил идеям Тейлора об однозначной зависимости производительности от должным образом структурированной производственной среды. Элтон Мэйо, которого зас­луженно считают основоположником школы «человеческих отношений» присоединился к этим экспериментам в 1927 г., когда стали очевидными их парадоксальные результаты.

Для испытуемых был важен уже сам высокий статус участников эксперимента. С никому неизвестными рабочими как с равными разговаривали менеджеры, вплоть до высшего руководства. Их мнение перестало быть безразличным. Экспериментаторы постоянно интересовались, удобно или нет им работать, что они думают по поводу различных факторов производства (перерывов, доплат, бесплатного питания и др.), задействованных в ходе эксперимента. Но самое главное, меж­ду девушками сложились тесные отношения взаимопомощи и поддержки, позитивно влиявшие на их труд. Значит, жёсткая структурированность производственной среды не оправдывает себя, а неструктурированная производственная среда даёт возможность для сближения работников, их более тесного общения, осознания своей общности.

Гуманистический подход исходит из того, что психологический климат на производстве, удовлетворенность человека трудом, групповые аспекты его деятельности являются факторами более значимыми для эффективности рыночной организации, чем предельно структурированная производственная среда и грамотное использование денежного воз­награждения.

Очень важно, что при управлении персоналом в неструктурной производственной среде имеются благоприятные условия для проявления личной инициативы работниками любого уровня. Соответственно в такой среде проявление происходит наиболее естественным образом.

Первой и важнейшей предпосылкой в управлении персоналом в неструктурной производственной среде является понимание организации как некоторого единого целого. Такое понимание предполагает прежде всего некоторое единство целей, преследуемых различными элементами организационной системы. Важнейшим вопросом в этом плане становится приобщение работников к организационным целям. Наиболее понятными путями такого приобщения являются: участие в прибылях, пожизненный или просто долгосрочный найм, а также внедрение сильной организационной культуры. В случае осознания работниками глобальных целей организации, ощущения личной ответственности за положение дел в компании многочисленные проблемы и противоречия, свойственные рационалистическому подходу, сразу же снимаются. Становится возможной реальное демократическое управление, разрушаются различные коммуникационные барьеры, работники в большей мере ориентируются на проявление личной инициативы, отнюдь не пугающей администрацию.

Гуманистический подход полностью оправдывал неструктурированную производственную среду. Интерес к жестким иерархическим структурам линейно - функционального типа и предельно струк­турированной производственной среде был в значительной степени обусловлен безграничной верой в разделение труда. В социологии прошлого века разделение труда считалось главным направлением прогресса и оптимального цивилизованного развития. Апофеозом веры в разделение труда стал конвейер. Гуманистический подход, зародившийся позже, имел возможность исследовать многочисленные ограничения и отрицательные стороны разделения труда в сфере производства и управления, поэтому его противоположная направленность в этих вопросах вполне объяснима.

Учёные предложил использовать органические структуры вместо механических. Переход от механических структур к органическим сводится в основе своей к снижению жесткой регламентации всего и вся, созданию системы свободного движения информации, усилению роли неформальных организационных образований и соответственно ослаблению формализации организационного поведения. Получившиеся в результате структуры имели два принципиальных преимущества: они давали возможность раскрепостить творческий потенциал людей; были значительно более адаптивными к условиям внешнего окружения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В ходе работы мы выяснили, что управление персоналом в структурной производственной среде строится иначе, чем в неструктурной. Приверженцы реалистического подхода поддерживали создание на производстве структурной производственной среды. Они поддерживали идеи жёсткого разделения труда; жёсткого разделения сфер деятельности; авторитарного управления. Ответственность за планирование, организацию труда и контроль они возлагали строго на управленческий персонал. Ответственность за выполнение служебных обязанностей была индивидуальной для каждого работника организации, приоритет отдавался индивидуальным формам организации и стимулирования труда над коллективными формами с выраженным преобладанием экономического стимулирования над всеми другими его видами.

Я считаю, что в структурной производственной среде жесткие структуры управления не могут быстро реагировать на изменения внешнего окружения. Также в многоуровневых структуpax сильно осложняется процесс движения информации и возможны серьёзные коммуникативные проблемы. Но, самое главное работники не чувствуют себя частью общей системы, каждый трудится сам для себя, не разделяя цели организации. Чётко прописанные инструкции не дают возможности самовыражаться, проявлять инициативу, экспериментировать. Структуирированная среда подавляет человека; в рамках такой среды все элементы производства настолько слажены, что произвольное изме­нение хотя бы одного из них по инициативе работника приво­дит к разрушению всей системы. Кроме того, даже те изме­нения, которые не имеют трагических последствий и которые в принципе, можно было бы внедрить в практику, настолько отрегулированы системой инструкций и санкций, что в процессе преодоления преград желание проявлять инициативу пропадает.

Но, в некоторых случаях авторитарное управление добивалось выполнения большего объема работы, чем демократическое. Однако при этом наблюдались: меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие и сотрудничество в группах, отсутствие группового мышления; большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы; большая подавляемая тревога и одновременно - более зависимое и покорное поведение. Неструктурная производственная среда предполагает не "встраивание" работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия. Создание неструктурной производственной среды поддерживали приверженцы гуманистического подхода к управлению персоналом.

Методы управления человеческими ресурсами способны создать при этом такую управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника будет сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. При этом совершенно естественно происходит трансформация внешнего контроля в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Несмотря на то, что принципы рационалистического и гуманистического подходов явно противоречат друг другу, в реальной практике их активно комбинируют. Осознание того, что каждый подход имеет свои недостатки, проявилось в нежелании менеджеров воплощать в жизнь каждый из них целиком и полностью. Соединяя элементы концепций, менеджеры стараются на практике взять из них самое лучшее, избегая при этом негативных последствий.