КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу «Менеджмент»

**«Теория человеческих отношений»**

**Содержание**

Введение

1. Исторические особенности становления теории человеческих отношений

1.1 Зарождение и развитие теории человеческих отношений и ее основные представители

1.2 Современные тенденции совершенствования теории человеческих отношений

2. Теоретико-методологические и практические основы теории человеческих отношений

2.1 Сущностные характеристики теории человеческих отношений

2.2 Отражение основных положений теории человеческих отношений в концепциях современного менеджмента

Заключение

Список литературы

**Введение**

Менеджмент сегодня составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии. Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения в проблемы сбыта. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип менеджмента.

Оптимальное управление организацией позволяет составлять более реальные программы производства и реализации, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и создает существенные преимущества в конкурентной борьбе. В этих условиях оптимальным является применение принципов научного подхода, направленного не только на оптимизацию системы управления, но и на учет человеческого фактора.

Возникновение школ «человеческих отношений» и «организационного поведения» – период попыток понять место людей в производстве. Ее основоположники утверждали, что для человека основными стимулами являются не материальные блага, а моральное удовлетворение, психологический комфорт, самоудовлетворение и другие психологические мотивы. В рамках школы человеческих происходило становление науки об человеческих ресурсах и управлении персоналом. Поэтому тема данной работы является актуальной.

Целью работы является анализ основных принципов школы человеческих отношений. На основании цели в работе поставлены следующие задачи:

1) изучить зарождение теории человеческих отношений в менеджменте, выявить ее основные отличия от классической теории;

2) проанализировать основные принципы теории человеческих отношений;

3) выявить применение принципов и методов теории человеческих отношений в концепциях современного менеджмента.

Цели и задачи определяют структуру работы, которая состоит из введения, двух глав и заключения.

**1. Исторические особенности становления теории человеческих отношений**

**1.1 Зарождение и развитие теории человеческих отношений и ее основные представители**

До появления теории человеческих отношений основной концепцией в менеджменте являлся классический подход, который по существу, был основан на механической модели. За образец классической модели была взята модель часового механизма, используемая в физике Исаака Ньютона, а также в работах Макиавелли и Томаса Гоббса. В механической модели предполагается, что части системы (например, люди) не изменяются при взаимодействии и, что каждая часть будет выполнять свою роль в соответствии с некогда заданной ей функцией. Следовательно, такая модель игнорирует идеи роста и эволюции. Рассматривая людей как части некоторой машины (в явной или неявной форме), классический подход имеет антидемократический уклон, который может вызывать фрустрацию у тех, кто привык высказывать свое мнение по поводу касающихся их решений. Предполагая, что люди в организации – только средство достижения заданной цели, такой подход игнорирует тот факт, что люди имеют собственное мнение о желательности этих целей с точки зрения их потребностей и само осознание этого факта влияет на принятие ими обязательств по достижению целей организации.

Другой «механической моделью», тесно связанной с классическим подходом, является бюрократическая модель Макса Вебера, немецкого социолога, работавшего в начале. В веберовской бюрократии есть некий стандарт («идеальный тип»), с которым сравниваются существующие организации. Он обладает характеристиками, которые мы ассоциируем с качествами, присущими большим организациям, а именно[[1]](#footnote-1):

1) высокий уровень специализации;

2) четко разработанная иерархия полномочий с ясно установленными границами ответственности;

3) отбор и расстановка кадров, основанные на заслугах;

4) организация управления, основанная на правилах, которые рационально сформулированы для эффективного достижения целей.

М. Вебер полагал, что бюрократия – неизбежный и наиболее эффективный тип организации. Однако он также считал, что она может быть угрозой для индивидуальной свободы, и позже стал относиться к ней критически. Веберовская модель принимает во внимание человеческие аспекты, и, возможно, она отличается от классической подчеркиванием того обстоятельства, что отдельный служащий скорее склонен подчиняться рациональным правилам, нежели просто вышестоящему руководителю.

Такой акцент на правила имел своим источником концепцию М. Вебера о «доминировании». Вебер определял «доминирование» как власть, которая настолько признана, что ее объекты видят в подчинении ей свой долг, а ее субъекты – реализацию своего неотъемлемого права. Он утверждал, что «доминирование» может быть «харизматическим» (т. е. основанным на вере в индивидуума, имеющего власть), традиционным (т. е. основанным на вере в справедливость исторически сложившейся ситуации) или рационально-правовым (т. е. основанным на вере в то, что существующее законодательство делает его справедливым). Административный аппарат, которому сопутствует рационально-правовое доминирование, Вебер назвал «бюрократией».

Социологи много занимались непредвиденными и нежелательными последствиями бюрократических правил и структур. Р. Мертон и другие обсуждали влияние таких правил на бюрократа: подавление его развития, выработку негибкого, ретуализованного поведения. М. Крозье не соглашается с такой точкой зрения и считает эту реакцию рациональной стратегией бюрократа, подчеркивающей его власть и независимость. Однако положение не всегда таково.

Администраторы склонны устанавливать только одну или две широкие категории, под которые затем пытаются подвести радикально различные случаи. Как следствие, правило может не удовлетворять требованиям ситуации, и у клерка развивается «тренированная неспособность» содержательно заниматься нестандартным случаем. Другое явление – «подмена цели», когда действия и ценности, предназначенные служить средством достижения некоторой цели более высокого уровня, становятся самоцелью. Естественно, что все это вызывает раздражение тех, кто пользуется услугами такой организации. Наконец, существует возможность конфликта между бюрократическими правилами и стандартами специалистов, служащих в организации, например стандартами деятельности. Все упомянутые выше аспекты – опасности, внутренне присущие бюрократии.

В 20-х годах прошлого века крупное капиталистическое производство потребовало новых путей рационализации управления. Классический подход перестал удовлетворять требованиям современного капитализма. Президент «Дженерал Форд корпорейшн» отмечал: «Каждый человек имеет тело, ум и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда».

Воплотить это высказывание в жизнь стремились представители так называемой школы человеческих отношений. Существовавшие в начале XX в. скудные знания в области психологии были вовсе не связаны с проблемами трудовой деятельности. Хотя авторы школы научного менеджмента и классической школы признавали значение человеческого фактора они ограничивались такими вопросами, как заработная плата, материальная заинтересованность и установление формальных функциональных отношений. Однако основным элементом эффективности организации является человеческий фактор, что полностью не было осознано создателями теории научного менеджмента и классической школы. Школа человеческих отношений во главу своего учения поставило человеческий фактор. Основателями этой школы были Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо. Определение менеджмента как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц впервые было дано М. Фоллетт.

Проводя экспериментальные исследования по производительности труда с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн электрик» в г. Хоторне, Мэйо установил, что всесторонне разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда приводили к повышению производительности труда. Коллеги в группе иногда оказывали на работников более весомое влияние, чем требования руководителя и материальный интерес. Мотивами поступков людей являются, главным образом, не экономические интересы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Через 2,5 года после начала эксперимента 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 менеджера, 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. Примером таких исследований являются теоретические и практические разработки Честера И. Бернарда.

Работы Фрица Ротлисбергера, Уильяма Диксона, Элтона Мэйо внесли наибольший вклад в формирование концепции «человеческих отношений» и открыли «дверь» исследователям в области социологии и психологии в область, ранее доступную только экономистам, инженерам и промышленным психологам.

Ротлисбергер внес существенный вклад в анализ способов преодоления различных барьеров на пути коммуникаций в организациях. Труды Ротлисбергера в кооперации с Диксоном ознаменовали смещение интересов исследований менеджмента с индивидуального на групповой труд. Сначала под управлением Мэйо, а затем самостоятельно Ротлисбергер координировал работу «хоторнской группы», результатом которой стали основополагающие выводы о свойствах рабочего места как социальной системы (они опубликованы в 1939 г. в виде полного отчета по хоторнским исследованиям).

**1.2 Современные тенденции совершенствования теории человеческих отношений**

Школа «человеческих отношений» примерно с конца 50-х гг. переросла в школу «поведенческих наук» или бихевиористскую. Если первая в основном сосредотачивалась на методах налаживания межличностных отношений, то объектом исследования второй в большей степени была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее крупными представителями этого направления являются Ренсис Лайкерт, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг, изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Считается, что развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной «управление персоналом». Ее целью стало повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

В соответствии с пониманием школы «поведенческих наук», важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Парадоксальное утверждение Ф. Герцберга: «лучшим мотиватором является сам труд»[[2]](#footnote-2), в современных условиях приобретает реальное содержание. Это происходит в условиях изменения «качества» человеческих ресурсов: роста уровня культуры, образования, квалификации; усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентации. Характер труда в современных организациях, определяемый высоким уровнем автоматизации, роботизации и компьютеризации, обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширение границ самоуправления.

Наибольшее практическое распространение и известность среди подходов, относящихся к концепции «человеческих отношений», получил метод «обогащения труда». Этот метод позволил существенно повысить эффективность работ, связанных с локальным утомлением и высоким нервно-психическим напряжением при строгих требованиях к качеству выполнения производственных заданий. Метод «обогащения труда» имеет свою вполне оригинальную «Теорию двух факторов» Фредерика Герцберга. В 50-х годах американский психолог провел представительный эксперимент с целью выяснения, какие условия работы вызывают особенно хорошее или особенно плохое отношение к выполняемой работе. Полученная им информация позволила сделать вывод о том, что существуют две группы факторов, которые оказывают особое и очень специфичное влияние на отношение к труду[[3]](#footnote-3):

1. Поддерживающие или гигиенические факторы, связанные, прежде всего, с условиями труда и социальной средой на месте работы.

2. Мотивирующие факторы, которые собственно и определяют отношение к труду работника.

Причем, если первая группа факторов (стиль управления, межличностные отношения, заработная плата, гарантии занятости, условия труда, профессиональный статус) не удовлетворяют нормальным требованиям, то возникает эффект отсутствия заинтересованности в работе, что делает невозможным или крайне затрудняет для системы управления активизацию трудового потенциала человека. Однако обеспечение системой управления поддерживающих факторов является лишь необходимым, но не достаточным условием творческого отношения к труду. Для активизации творческого потенциала требуется задействовать мотивирующие факторы, в том числе: личный успех, признание, продвижение, обогащение труда («работа сама по себе»), возможность профессионального роста, ответственность.

Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы: от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании. По мнению Герцберга, 69% причин, определяющих разочарованность персонала в своей работе, относится к группе гигиенических факторов, в то время как 81 % условий, влияющих на удовлетворенность работой, непосредственно связаны с содержанием труда работников. Кроме того, Герцберг делал предположение о наличии сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда[[4]](#footnote-4).

На практике программы «обогащения труда» обычно реализуются путем повышения содержательности труда на основе увеличения числа выполненных трудовых операций (функциональных обязанностей), чередования видов работ, ротации рабочих мест. Разумеется, состав гигиенических факторов может отличаться и действительно отличается с изменением уровня жизни, притязаний работников, что само по себе требует специальных исследований на каждом предприятии. Что же касается вопросов реализации мотивирующих факторов, то здесь решающее значение приобретает стиль руководства.

**2. Теоретико-методологические и практические основы теории человеческих отношений**

**2.1 Сущностные характеристики теории человеческих отношений**

Проанализируем основные принципы теории человеческих отношений.

Мэри Фоллет – основоположница доктрины «человеческих отношений», призывая к «совместной власти» в противоположность «единоличной власти» предвосхитила переход к стилям совместного управления. Она одна из первых применила приемы психологии и социологию для изучения промышленного предприятия. Ее работы фокусировались на человеческих отношениях внутри индустриальных групп, соотношении рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми. В частности, ее интересовала проблема влияния процесса постановки реальных целей в организации на количество конфликтов. Описала концепцию социальных конфликтов, заключающуюся в непрерывном возникновении конфронтаций и союзов на основе имеющихся желаний людей, которые связаны друг с другом различными отношениями. Ее концепция наделения персонала властью; оказания работникам скорее помощи, нежели осуществление жесткого контроля, предоставление сотрудникам прав независимо от их властных полномочий, работа по ситуации (ситуационный подход), открыли новую эру в теоретических исследованиях.

Мэйо, опубликовавший первый отчет по хоторнским исследованиям в 1933 г., описал пути улучшения организации в терминах теории человеческих отношений и мотиваций. Он сформулировал социальную философию менеджмента и ввел понятие «точек воздействия, которые изменяют групповую производительность». В процессе «хоторнских» исследований он озвучил революционную для того времени идею о том, что рабочие подвержены влиянию мотиваций в той же мере, что и влиянию технических аспектов труда. Осознание рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патронажа» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Это открытие позже успешно было использовано в Японии при создании «кружков качества», предполагающих активное участие рабочих в обсуждении производственных проблем, а также повсеместно при реализации концепции автоматизированных рабочих мест.

Честер Барнард, начавший свою карьеру в AT&T и закончивший ее президентом New Jersy Bell, был идейным продолжателем Фоллет. В 1938 году он опубликовал свою теорию организации, выделяя важность эффективных коммуникаций и кооперативной природы бизнеса. Его теория способствовала коренному изменению представлений о поведении работника в организации в послевоенный период. Одно из важнейших достижений Барнарда – концепция неформальной организации, которая существует в любой организации и образуется естественным образом сложившимися социальными группами. Неформальные отношения могут представлять мощную силу, которую менеджер обязан учитывать. Другой значительный вклад в теорию менеджмента – концепция принятия власти, утверждающая, что обладающие свободой воли индивидуумы имеют право решать, следовать им указаниям менеджера или нет. Основное внимание было уделено функциям организации с выделением аспектов лидерства и мотивации. Выделил проблему неспособности менеджеров-практиков решать задачи, сформулированные с использованием научных терминов. Его работа стала основополагающей для развития теории поведения организаций. Он одним из первых сделал попытку построить теорию принятия решений как основной элемент теории администрирования.

Представитель школы человеческих отношений Д. Макгрегор выдвинул два подхода к организации управления: первый основан на применении принуждения и поощрения («кнута и пряника»), второй – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

По мнению Макгрегора, по мере перехода от принуждения к поощрению инициативы структура организации должна претерпевать изменения в сторону уменьшения жесткости иерархии.

Критики теории человеческих отношений отмечают, что она привлекает внимание к основному элементу организаций: к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Таким путем пытаются найти некоторые «законы», которыми пренебрег классический подход. Однако здесь подход состоит в построении скорее моделей поведения, чем моделей организационной структуры. Поэтому выводы для построения структуры остаются разрозненными и приблизительными[[5]](#footnote-5).

**2.2 Отражение основных положений теории человеческих отношений в концепциях современного менеджмента**

Особенно важное значение для развития положений теории человеческих отношений имела теория «Х-У» МакГрегора, в соответствии с которой по теории «X» человек имеет врожденную антипатию к труду, пытается улизнуть от него, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения; человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили; у него мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне. В противоположность этому, в соответствии с теорией «У», отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. В принципе он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать соответствующие условия.

На основе этих противоположных воззрений, касающихся отношения человека к труду, существуют два диаметрально противоположных метода, которые можно использовать по отношению к управлению человеческими ресурсами. Традиционное управление базируется на автократическом стиле руководства и отражает концепцию «теории X». Демократический стиль руководства отражает теория «У». Ее содержание составляют следующие идеи[[6]](#footnote-6):

1. Работа также естественна как игра.

2. Надзор и угроза наказания далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.

3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю.

4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.

5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством.

6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.

Было бы неверно полагать, что методы управления человеческими ресурсами в рамках «теории X» лишены своих преимуществ. Курт Левин в своем знаменитом исследовании психологического воздействия стилей руководства на результаты деятельности (1938-1939 гг.) обнаружил, что 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.

В определенной степени «теория X» представляет собой аналогию с экстенсивными методами развития экономики в том смысле, что методы управления ЧР, основанные на принципах «теории X», также как и экстенсивные методы имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям среды; а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат, при стабильной тенденции уменьшения их рентабельности. В связи с этим эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям «теории У», которая позволяет обеспечить рост производительности и активизировать творческий потенциал персонала эффективно и надолго.

Мотивационный механизм «теории У» ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самоактуализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика управления человеческими ресурсами, основанная на «теории У», 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. Методы управления человеческими ресурсами призваны при этом создать такую управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника 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.

Идеи, по своему содержанию очень близкие «теории Х-У», нашли своеобразную форму выражения в четырех системах управления человеческими ресурсами Ренсиса Лайкерта:

Система 1. Работники побуждаются к труду по преимуществу с помощью стимулов негативного характера (угроз и принуждения) и, только в частных случаях – вознаграждением.

Система 2. Вознаграждения в ней применяются чаще, чем в Системе 1, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму. Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления.

Система 3. Персонал имеет большее доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления.

Система 4. Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Принятие решений осуществляется на всех уровнях организации, по преимуществу на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

В ходе многочисленных исследований, сравнительного анализа положения дел в организациях, придерживающихся той или иной системы управления в рамках разработанной им классификации, Ренсис Лайкерт определил, что именно в условиях управления Системы 4, в которой персонал испытывает большую профессиональную удовлетворенность, наблюдается и более высокий уровень производительности в длительной перспективе.

В последние годы «теория V» получила развитие в виде «теории Z», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления ЧР. С начала 70г-x годов все больший интерес во всем мире начинает вызывать японская модель управления. Складывалась она в 20-е годы XX столетия, но имеет глубочайшие корни, уходящие в традиционную японскую культуру. Ее характерная черта – знаменитый «пожизненный найм», при котором занятый, поступив после окончания учебного заведения в организацию, не покидает ее в течение всей трудовой жизни. Данному принципу подчинена вся система управления человеческими ресурсами (ЧР), например, система оплаты труда строится таким образом, что значительная часть дохода работника зависит от стажа работы в компании и ежегодно возрастает на определенную долю.

Японское предприятие – это не столько технико-экономическая система, в которой работники объединяются для совместного труда, сколько система социальная, сообщество единомышленников, связанных взаимными обязательствами в единую «производственную семью». «Фирменная семья» – один из самых распространенных лозунгов японского менеджмента, который на практике реализуется следующим образом. Занятые – «дети» – должны постоянно демонстрировать свою преданность и «всего себя отдавать родной семье», упорно трудиться и ставить благосостояние своей фирмы на первое место. За это, благодаря заботам «отцов» администраторов, они будут обеспечены работой, хорошими условиями жизни и постоянно возрастающим доходом.

Не забывая о материальной основе такой системы, обратим внимание на социально-психологическую. Система трудовой мотивации переориентируется, на первое место выходят моральные факторы: ты не можешь плохо работать на свою семью (а значит и на самого себя), не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи. Если преобладают такие мотиваторы труда, то необходимость в жесткой регламентации и контроле отпадает. Более того, исполнителю в значительной степени можно передать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых им элементов трудового процесса. Таким образом, возникают необходимые условия для широкого использования самоуправления на рабочем месте.

В 70-х гг. происходил отход от рассмотрения технократической формы организации, как некой «абсолютной» формы. Все отчетливее проступала мысль о возможности раскрытия творческого потенциала человека, о гуманистической направленности его устремлений, о позитивной роли социального управления в эпоху научно-технической революции. Иными словами происходила переоценка движущих сил экономики – на первый план выдвигался человеческий фактор.

Теория «человеческого капитала» основывалась на попытке приравнять рабочую силу к капиталу. К примеру, «капитализировались» затраты на образование. Однако сложность определения «инвентарной» стоимости отдельного работника не позволяло на практике воспользоваться этим подходом. Важность теории «человеческого капитала», как этапа эволюции теоретического познания управления ЧР, определяется тем, что была сформулирована идея о существовании ценности человеческих ресурсов организации.

Существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. Это позволяет предоставить «оправдание» этим затратам. В прошлом это было почти невозможным, и хотя формы оценки эффективности при осуществлении программ управления человеческими ресурсами обсуждались еще в 50-е годы, они не часто применялись на практике.

Полезная может быть работа по распространению методологических принципов системного подхода на управление ЧР, так называемая «системная аналитика». Подобная работа предполагает отказ от поиска единственного универсального способа управления ЧР, свойственного школам управления. Считается, что применяемая методология общего управления и управления ЧР должна соответствовать ситуационным факторам, являющимся характеристиками системы.

Примером системной модели может служить «четырехмерная структура», предложенная исследователями Гарвардской школы бизнеса (М.Бир и Б.Спектор). В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие этого механизма:

* поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы)
* организация труда и системы вознаграждения.

Модель, по замыслу авторов, должна явиться средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценки задач руководства работниками». Подобных работ в настоящее время много. Они, как правило, основаны на построении статичной модели.

На основе системного анализа, ситуационного и поведенческого подхода к организации производства базируется теория «организационного развития». В ее рамках наемный работник рассматривается уже не как личность, а как составная часть системы. «Организационное развитие» представляет собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления, повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине «человеческих отношений» конституирующим принципом «организационного развития» является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Наряду с системно-аналитическим подходом, в последнее время завоевывает популярность школа «системной эмпирики», основанная на результатах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса. Примером работы этой школы может служить принципы системной модели «7-С», разработанной консультационной фирмой «Маккинзи»: стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы.

Гелбрейт и Натансон относятся к первым теоретикам в области управления, которые признали необходимость согласовывать между собой стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии предпринимательства в целом. При этом они исходили из четырех основных стратегических субфункций управления человеческими ресурсами: подбор персонала, оценка персонала, вознаграждение и развитие персонала. Эти основные положения переняли многие авторы.

В последние годы ряд ученых (Баярд, Лендник-Хэл) доказывают, что связь между стратегиями необходима, когда организационная стратегия или стратегия предпринимательства сама по себе успешна. Кроме того, Баярд говорит о необходимости как внешней, так и внутренней настройки стратегии управления человеческими ресурсами. Под «внешней настройкой» понимается приведение в соответствие стратегии управления и уровня развития организации. «Внутренняя настройка» при этом есть выравнивание различных компонентов стратегии управления человеческими ресурсами на основе их взаимной поддержки. Однако этот подход подвергнут критике ввиду его излишней механистичности.

Цедек и Кабсио стали рассматривать проблематику менеджмента человеческих ресурсов, как часть открытой системы. Они выдвинули тезис о том, что исследования не могут быть признаны теоретически удовлетворительными, когда они не устанавливают перспектив организационных связей.

Посредством применения теории открытых систем осуществляется интеграция того и другого типа стратегий. Райт и Снелл описывают открытые модели-системы человеческих ресурсов и развивают на основе этого перспективы стратегии человеческих ресурсов. Вход этой системы состоит из знаний, навыков, способностей, других признаков индивидуумов в организации, в целом называется компетенцией. Конечное применение этой системы видится в способе поведения индивидуума в организации. Различаются два выхода системы, иначе говоря, результата системы управления человеческими ресурсами: ощущение персонала внутри системы и достижение результатов (продуктов или услуг, произведенных организацией).

Внутри этой модели различаются две основополагающие задачи системы человеческих ресурсов: менеджмент системной компетенции и менеджмент поведения (отношений). Внутреннее содержание этих задач представляется в стратегиях. В стратегии менеджмента компетенции, к примеру, компетенция в наборе персонала означает его набор в соответствии с требованиями системы путем селекции и тренинга, а также использование компетенции.

Стратегия менеджмента отношений охватывает управление отношениями, что означает как усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов, так и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации.

Несмотря на недостатки этих стратегий, они смогут способствовать преодолению механистических тенденций в организации управления человеческих ресурсов.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования ЧР. С этим связано расширение практики привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам. В целом наблюдается усиление влияния рекомендаций внешних консультантов на процесс внутрифирменного управления ЧР.

К настоящему времени на Западе по существу оформилась школа «управления человеческими ресурсами». Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В работах ее представителей (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и др.) признавались изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий[[7]](#footnote-7). Для достижения организационной эффективности на первый план следует поставить требование комплексности в управлении и ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом внимание должно уделяться ситуационным факторам управления, внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология).

Концепция «человеческих ресурсов» явилась теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентоспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала. В связи с этим во многих организациях подход к работе с ЧР, основанный на «минимизации затрат», оказался несостоятельным. Один из авторитетных специалистов по управлению человеческими ресурсами (Э.Шейн) указывал на следующие функции «системного управления человеческим ресурсом»:

1. Проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей работников; осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов.

2. Непосредственное руководство трудовыми процессами: оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение персонала, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации.

3. Совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработка альтернативных вариантов выполнения работ с соответствующими вознаграждениями.

4. Прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по переподготовке персонала в случае необходимости, осуществление качественных изменений в системе управления трудом.

«Для того чтобы управление было эффективным, необходима увязка этих компонентов в единую целостную систему» – отмечал Шейн. Тем самым, комплексность рассматривается как важнейшее условие эффективности системы управления трудом. Другие исследователи (Дж. Дуглас, С.Клейн, Д.Хант и др.) позднее также указывали на интегративный характер решений по вопросам управления человеческими ресурсами, на взаимосвязь как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными составляющими.

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности.

«Ценность» работника для фирмы определяется доходом, который его работа приносит фирме. Этот подход к определению «инвентарной» стоимости персонала более отвечает требованиям практике, чем, используемый теорией «человеческого капитала». Характеристикой последней является излишняя, в ущерб реальной работе, склонность к бухгалтерской методологии.

Ситуационные характеристики, в условиях которых теория «человеческих ресурсов» доказывает свою обоснованность это:

* использование экономических критериев при определение подхода к каждому человеку на производстве и управлении;
* расширение возможностей работников влиять на результаты хозяйственной деятельности посредством роста их индивидуальных полномочий;
* повышение уровня ответственности;
* осознание ограниченности источников определенных категорий персонала (высококвалифицированных специалистов, менеджеров, рабочих); конкуренция за обладание ЧР, что переводит их из категории «дарового» ресурса, в объект долгосрочных инвестиций;
* постоянный рост требований к ЧР, обуславливающий увеличение инвестиций на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и своевременную переподготовку.

**Заключение**

В 20-30-е годы в США произошел переход от безличных бюрократических отношений на производстве к попыткам сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Воззрения школы «человеческих отношений» явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную «социальную систему», подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «Обеспечение выполнения работы с помощью других людей».

Школа «человеческих отношений» в наибольшей степени развилась в 1926-1950 г.г. В 1930-е годы центр тяжести исследований сместился с индивидуального труда на работу трудовых коллективов, что было вызвано ростом интенсификацией производственных конфликтов, критикой иерархической структуры власти и появлением предпосылок для рождения концепции «менеджмента участия» или «патисипативного менеджмента». Рождение школы связывается с публикацией результатов 6-летних исследований (1927-33 г.г.), проводившихся в г. Хоторн (штат Иллинойс, США) на предприятии «Вестерн электрик», которые в значительной степени носили противоречивый характер, но провозгласили принцип увеличения производительности труда при позитивном отношении менеджеров к потребностям работников.

Исследования человеческих отношений внесли много изменений в прежние концепции менеджмента, в частности:

* увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человекам;
* стремление к обогащению рабочих мест;
* «приземленность управления», «менеджмент участия»;
* повышение роли неформальных отношений в коллективе;
* развитие средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Представителями школы человеческих отношений большое внимание уделяется вопросам совершенствования труда в самой системе управления. Они призвали отказаться от принципа координации посредством иерархии, который рекомендовали представители классической школы, так как, по их мнению, направление линии власти только сверху вниз не может быть эффективным. В связи с этим они выдвинули метод «координации посредством комиссии», который предполагает изучение отношений по горизонтали. У представителей школы человеческих отношений сложился свой взгляд и на делегирование ответственности.

Основываясь на своих исследованиях и выводах, представители школы человеческих отношений считали, что если руководство заботится о своих подчиненных, то уровень удовлетворенности должен возрастать, а это, в свою очередь, положительно скажется на производительности труда. Среди рекомендаций школы – использование приемов управления человеческими отношениями через эффективные действия непосредственных руководителей, предоставление работникам более широких возможностей общаться на работе, консультироваться с ними, изучать их нужды. Многие положения этой теории являются актуальными и в наши дни.

**Список литературы**

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. – М.: Эльф К, 2006. 410 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004. 467 с.
3. Гайфуллин Б., Обухов И. Современные системы управления предприятием. // Компьютер-пресс. 2005. №9.

Герчикова Р.Н. Менеджмент. – М., 2005. 450 с.

1. Голубков Е.П. Менеджмент. – М., 2003. 570 с.
2. Гольдштейн Г.Я.Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
3. Горшкова Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №3.
4. Горшкова Л.А. Анализ системы управления организацией: Монография. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. 178 с.
5. Журавлев П.В. Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. – М., 2005. 613 с.
6. Коноков Д.Г., Рожков К.Л. Организационная структура предприятий.// Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №9.
7. Коллинз Г., Блэй Дж. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования. – М., Финансы и статистика, 2004. 501 с.
8. Масютин С., Леонтьев С. Совершенствование системы управления предприятием. // Аудит и финансовый анализ. 2003. №11.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. 811 с.
10. Питерс Т., Уотерман В. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 2006. 701 с.
11. Старостин Д. Готовность систем управления предприятием к интеграции. // Менеджмент. 2001. №9.
12. Тутунджян А. Опыт реструктуризации систем управления предприятием. // Менеджмент. 2004. №2.
13. Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М., 2004. 455 с.
1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:  Дело, 2002. 811 с. 304 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. #  Журавлев П.В. Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. – М., 2005. 613 с. С. 344.

 [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. [↑](#footnote-ref-3)
4. Горшкова Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №3. [↑](#footnote-ref-4)
5. #  Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М., 2004. 455 с. С. 322.

 [↑](#footnote-ref-5)
6. #  Журавлев П.В. Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. – М., 2005. 613 с. С. 402.

 [↑](#footnote-ref-6)
7. Горшкова Л.А. Анализ системы управления организацией: Монография. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. 178 с. С. 89. [↑](#footnote-ref-7)