# РЕФЕРАТ

# по основам менеджмента

на тему:

«Научные школы управления: гуманистическая школа

(школа человеческих отношений)»

Содержание

Введение

Глава I. Рождение промышленной психологии

Глава II. Философ бизнеса Мэри Фоллет

Глава III. Вступление в эпоху школы человеческих отношений

Часть 1. Хоторнские эксперименты

Часть 2. Джордж Элтон Мэйо

Часть 3. Организация как социальная система

Часть 4. Человеческие отношения, лидерство и мотивация

Глава IV. Организационная интеграция Честера Бернарда

Часть 1. Сущность организации

Часть 2. Организации формальные и неформальные. Теория власти

Глава V. Развитие школы «человеческих отношений»: от психоанализа к бихевиоризму

Часть 1. Теория иерархии потребностей по А. Маслоу

Часть 2. Мотивация для самореализации

Приложение

Библиографический список

Введение

Школа научного менеджмента предоставила промышленной психологии свои нравственные принципы и возможности для развития человеческого фактора. Однако рамки этого развития были ограничены лишь приспособлением индивидуума к максимальной производительности в конкретной производственной ситуации. Управление человеческим фактором мало чем отличалось в то время от задач инженера производства.

Практика управления потребовала иных способов руководства предприятиями, которые учитывали бы не только возможности лучшей организации, новой техники и технологий, но инициативу, энтузиазм работников. Во второй половине 20-х гг. в США начались исследовательские работы ученых, как экономистов и инженеров, так и социологов и психологов. Возникло новое направление научных исследований – инженерная социология. У его истоков стояли американские ученые Ф. Дж. Ретлисбергер, У. Мур, француз Ж. Фридман и др. Возглавил новое направление, получившее название школы человеческих отношений, профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо. Американские исследователи полагают, что данная школа возникла как оппозиция тейлоризму.

Глава I. Рождение промышленной психологии

Гуго Мюнстерберг (1863 – 1916) считается отцом школы промышленной психологии. Он родился в Германии. Получив образование в Лейпциге, в 1892 г. переезжает в Америку, где создает в Гарварде научную лабораторию по психологии. Как профессор Гарвардского университета активно ведет преподавательскую и научную работу.

Признанный лидер экспериментальной психологии Мюнстерберг исследует поведение людей во всех сферах человеческой деятельности: в производстве, образовании, при раскрытии преступлений и в воспитании. Результаты исследований он печатает как в самых популярных и доступных журналах (к примеру, «Для домохозяек»), так и в сугубо научных изданиях. Но где бы ни были опубликованы работы Мюнстерберга, они пользовались неизменным успехом.

Мюнстерберг высоко оценивал вклад Тейлора в менеджмент, однако считал, что научный менеджмент базировался на довольно шаткой почве из-за недостатка интеллектуальных обоснований и психологических экспериментов. Именно поэтому он посещает Вашингтон, чтобы убедить президента и его окружение в необходимости создания правительственного бюро для проведения научных исследований и применения психологии для разрешения производственных проблем.

Мюнстерберг первым сформулировал *«принцип инструментализма»* т.е. якобы беспристрастности психолога к политическим и этическим аспектам своего труда. Его интересовали не политические последствия социального конфликта на предприятии, а производственные.

По мнению Мюнстерберга, в управлении много внимания уделялось проблемам, связанным с эффективным использованием материалов и оборудования, и недостаточно душевному состоянию работников.

Более того, такие проблемы, как усталость, монотонность, проявление интереса, обучение, наслаждение, вознаграждение и множество подобных, связанных с психологическим состоянием человека проблем, рассматривались непрофессионально, на низком научном уровне.

Ответом на многие из этих проблем явилась изданная им в 1913 г. книга «Психология и промышленная эффективность».

Мюнстерберг считал, что промышленная психология и научный менеджмент должны объединиться, поскольку основываются на одинаковом принципе: чрезмерным давлением на рабочего высокой эффективности достичь невозможно. Научные методы организации труда необходимо совмещать с удовлетворением духовных потребностей, что позволит достичь высокой эффективности труда и отличной внутренней гармонии рабочего.

Мюнстерберг был одним из первых пропагандистов психологии в производственном управлении, подчеркивавшим специфическую функцию психолога, - работать там, где *«существует неудовлетворенность рабочих при отсутствии очевидных недостатков»*. Наверное, поэтому место психолога он, по сути, полностью подчинял требованиям и указаниям менеджера.

Глава II. Философ бизнеса Мэри Фоллет

Возникновение философии менеджмента, основывающейся на понимании мотивов групп и отдельных индивидуумов связано прежде всего с именем Мэри Паркер Фоллет (1868 – 1933).

Творчество Фоллет хронологически пришлось на эпоху становления научного менеджмента и развития промышленной психологии. Пылкий сторонник немецкого философа Й. Фихте, Фоллет изложила свое понимание его философии в книге «Новое государство», где подвергла критике идеи «старой» психологии, согласно которой индивидуумы думают, чувствуют и действуют независимо друг от друга.

Такой психологии Фоллет противопоставила «новую» психологию, в основе которой лежал *«принцип группы»*. Главная идея этого принципа: личное «я» может проявляться лишь через групповое, социальное «Я». Только в группе раскрывается потенциал человека, только в ней проявляется его истинная природа.

Следовательно, по Фоллет, действительно личное «я» - это «я» в группе. Поэтому М. Фоллет делает вывод, что, во-первых, общество должно строиться на групповых принципах, а не на индивидуализме. А, во-вторых, что человек не может иметь независимых от общества прав, так же как и действовать против воли общества. Следующим за этим был вывод, что демократии, построенной на правах личности, нет места в современной политической теории.

Новая действительная демократия строилась ею исходя из отношений, существующих в обществе групп (производственных, социальных, государственных, национальных, международных и т.п.).

Идея интеграционного единства, изложенная в книге «Творческий опыт» (1924) сразу же принесла Фоллет международное признание ее как политического философа.

По мнению Фоллет, интеграция как исходный принцип поведения возможна лишь тогда, когда господствует не «*власть над*», а «*власть с*», т.е. «власть совместных действий» руководителя и подчиненного ради достижения общих интересов. При ситуации, когда есть тот, кто дает указания, и тот, кто их исполняет, достигнуть интеграции трудно. Поэтому М. Фоллет предлагает «*депесонализировать*» приказы, а исполнение их переместить в сферу «*приказа ситуации*». Иначе говоря, в силу вступает «*закон ситуации*», обоснование которого Фоллет находила в функциональном менеджменте Тейлора.

Другим аспектом философии Фоллет было моделирование психологических процессов, необходимых для достижения цели путем координации и контроля усилий.

Мэри Фоллет ближе, чем кто-либо из основоположников менеджмента подошла к его пониманию через призму человеческих ценностей, психологии и групповых интересов. Она показала, что мир менеджера может быть приятен, если будет основан на осознанном единстве целей и интересов

Глава III. Вступление в эпоху школы человеческих отношений

Часть 1. Хоторнские эксперименты

В первой четверти ХХ в. Менеджмент США, России и Европы придерживался принципов научного управления, разработанных представителями классической школы. На крупных промышленных предприятиях работали консультанты по менеджменту, решение конкретных

Проблем осуществлялось с помощью исследований.

Так, в начале 20-х гг. в США, в г. Хоторне управляющие компании Western Electric предложили изучить влияние условий труда на повышение его производительности. Перед исследователями была поставлена задача повышения производительности труда и увеличения продажи изготавливаемого продукта (электрических лампочек). Задача повышения производства количества электрических лампочек была связана с проблемой увеличения выработки электроэнергии. Это заинтересовало компанию Commonwealth Edison.

Через некоторое время обе компании обратились в Национальный научно-исследовательский совет США с просьбой помочь провести исследования. Совет проявил интерес к заявленной проблеме благодаря появлению в СМИ большого количества публикаций о связи между производительностью трудящегося и освещенностью его рабочего места, которые требовали дополнительных проверок. Так, объединение коммерческих и некоммерческих интересов определило судьбу *Хоторнских исследований*. Советом был создан комитет по промышленному освещению под руководством Т. Эдисона, в качестве экспериментального полигона был предложен завод в г. Хоторне, принадлежащий компании «General Electric», на которой собирались телефонные аппараты.

Эксперименты с освещением проводили с 1924 по 1927 г. сначала в сборочном цехе завода, а затем с отобранными группами операторов обмотки. Результаты оказались противоречивыми. Исследователи пришли к выводу, что на рост производительности труда участников эксперимента большое влияние оказывал не уровень освещения рабочего места, а психологическое состояние от наблюдения за ними. Тем самым был сделан вывод о необходимости продолжения экспериментов, которые учитывали бы другие факторы, влияющие на психологию человека.

К новой серии экспериментов в качестве консультанта был приглашен профессор биологии К. Тернер, применивший методы исследования своей науки к анализу отношений людей. В мае 1929 г. в предварительном докладе он резюмировал результанты проведенных экспериментов, из которых следовало: выпуск продукции тех, кто был задействован в экспериментах увеличился от 35 до 50%; снижение утомляемости не является фактором увеличения выпуска продукции; оплата труда в малой группе является значительным фактором роста выпуска продукции; на состояние работающих существенное условие оказывают условия труда, тактичное наблюдение, особенно интервьюирование работников исследователями.

Часть 2. Джордж Элтон Мэйо

Тесты, прежде всего содержание вопросов и характер их проведения, действительно существенно влияли на результат экспериментов. В то же время при явном понимании необходимости тестирования (интервьюирования) еще со времен исследования влияния освещения на производительность труда,оно, по сути, оказалось бесплодным. Для разъяснения этой загадки хоторнских экспериментов был приглашен профессор Гарварского университета Д.Э. Мэйо.Дж. Именно с его опытами над рабочими коллективами связано не только новое слово в промышленной психологии, но и новое направление в производственном управлении, ставшее известным под именем «человеческих отношений».

Дж. Мэйо (1880 – 1949) родился в Австралии; изучал этику, логику, философию, в 1988 г. получил степень магистра.

Хоторнские эксперименты интересовали его просто как обычнее промышленные исследования. Он посещал с краткосрочными визитами Хоторн в 1928 и 1929 гг. Однако в дальнейшем, начиная с 1930 г., серьезно увлекся проводимыми там экспериментами.

Прежде всего он подверг критике программу интервьюирования. Недостатком ее Мэйо считал формальность вопросов, ответы на которые ограничивались однозначными «да» или «нет», а также директивность ее проведения. Поэтому новый подход, предложенный им, носил «разговорный», «недирективный» характер.

Основой программы интервьюирования Мэйо была качественно новая роль исследования, которая включала элементы доверительности, готовности искренне слушать. В результате у работающих исчезла робость, опасения быть неправильно понятыми. Такое интервьюирование становилось для них удобным случаем «выпустить пар», выразить неудовлетворение и даже высказать жалобы.

Анализ такого интервьюирования позволял руководству компании разрабатывать меры, направленные на повышение эффективности ее работы. При этом часть из них касалась технического либо организационного совершенствования работы., безотносительно к персоналиям; часть – решения персональных проблем, прямо влияющих на производительность труда; часть – необходимости понимания и учета персональных проблем, природа которых связана с социальным или физическим состоянием работников, т.е. опосредованно влияющих на результаты производства.

Результатом этих мер, основанных на доверительных человеческих отношениях, должно было стать улучшение морального состояния работников и, следовательно, повышение производительности труда. Уже сам перечень мер, направленных на повышение производительности труда, свидетельствуют о том, что Мэйо, в отличие от Тернера, к организации людей подходил как к социальной системе.

Часть 3. Организация как социальная система

В разработке проблемы организации как социальной системы весомым является и вклад ученика Мэйо – Фрица Ротлисбергера (188- 1974).

Ротлисбергер, как и Мэйо, разрабатывал, по сути, элементы более рационального подхода к пониманию сложных «пружин» общественного поведения людей. Он признавал необходимость отказаться от представления о поведении рабочего как о прямой функции стимулов, создаваемых менеджментом по формуле S – R, т.е. «Стимул – Реакция». Эту формулу, по его мнению, следовало дополнить опосредствующим звеном А (S-A-R), означающим «позиции», «установки» рабочего. Тем самым было положено началол выявлению и изучению факторов, влияющих на характер установок поведения рабочего на производстве.

Считая несостоятельными прежние априорные выводы о поведении рабочего на основе индивидуальных тестов (без помещения его в конкретную социальную среду), Мэйо и Ротлисбергер подчеркивали, что поведение работника не является прямой функцией его природных способностей или физических условий труда. Поведение рабочих в коллективе определяется не только логическими и экономическими факторами, но и существующими групповыми установками, традициями и привычками. При этом существенным было и психологическое влияние неформальной группы.

В своеобразном «разделении труда» между Мэйо и Ротлисбергером более широкие социологические и идеологические выводы выпали на долю первого. Разработка же практических принципов «человеческого» руководства была начата Ротлисбергером. В 1945 г. они были и обобщены и сведены к следующим:

1. Знание формальной и социальной структур организации.
2. Разработка общего для структуры языка общения.
3. Развитие системы коммуникаций, позволяющей учитывать мнения сторон, т.е. постоянно реализовывать одно из условий «демократического» управления.
4. Разработка мер по стимулированию технических нововведений на предприятии с одновременным решением задачи «социального развития человека».
5. Учет стремления рабочего к упрочению своего статуса в организации, к получению определенных гарантий путем участия в разделении ответственности за дела предприятия.
6. Учет эмоциональной стороны человеческой натуры, требующей использования приемов не официального общения с рабочими.

Следовательно, результатом исследований в Хоторне стало понимание необходимости обладания менеджером самыми разными качествами. Инженерных, технических знаний теперь, после хоторнских экспериментов, ему было явно недостаточно. Решающее значение для управления получило понимание ситуаций, связанных с поведением людей, умение влиять на последних и общаться с ними.

Часть 4. Человеческие отношения, лидерство и мотивация

Дж. Мэйо рассматривал сложность человеческой природы с позиций «психопатологии» - науки об умственных расстройствах.

Основоположники психопатической мысли Пьер Жане и Зигмунд Фрейд в основе умственного расстройства видели: первый- «навязчивую идею», второй – «принуждение». Считая теории двух психоаналитиков взаимодополняющими, Мэйо «навязчивую идею» и «принуждение» трактовал как ведущие к недееспособности человека, его неадекватной реакции на жизнь, включая личное, социальное и производственное поведение.

Исходя из психопатологического анализа производственной жизни основоположники теории человеческих отношений создали философский критерий движения этих отношений. Его целью было эффективное сотрудничество людей; средством – возрождение социальной потребности и значимости личности.

По мнению Мэйо, любое общество имеет следующие основные цели:

1. обеспечение материального (экономического) существования
2. поддержание социальной солидарности ее членов.

Однако, если в период доиндустриального общества эти цели достигались благодаря «домашней» жизни и «невидимой» руке, характерных для классической экономической теории, то заводская система, процесс индустриализации разрушают солидарность

Разделение труда, возросшая социальная и физическая мобильность, рост крупномасштабных организаций – все это превращает личностные, дружеские отношения в безличностные. Бурный рост техники привел к «социальном отставанию» и, как следствие, - к «социальной дезорганизации». Менеджмент в этих условиях, считал Мэйо, становится той «невидимой рукой», которая вновь обеспечит в обществе экономическое существование и сотрудничество людей.

Следует подчеркнуть, что Мэйо корни проблем индустриального общества видел в ошибочности экономической и политической теории, развитие которой он связывал с именем Д. Риккардо. По мнению Мэйо, социальные проблемы индустриализма являются результатом его экономики laissez-fair и интерпретации общества как «беспорядочной эгоистической толпы». Однако если в традиционном обществе человеческую толпу можно было укротить унитарной (абсолютной) властью, то в век технического прогресса, в век атомной бомбы необходимо пересмотреть рикардианскую теорию вообще и, в частности, гипотезу о «беспорядочной толпе».

*Чтобы управлять людьми, власть должна базироваться не на абсолютистских устоях и не на технических навыках, а на кооперативных идеях, стремлении к социальной солидарности и сотрудничеству.* Только таким образом, считал Мэйо, можно утвердить и сохранить демократию. Только через коллектив можно избежать толпы.

Глава IV. Организационная интеграция Честера Бернарда

Часть 1. Сущность организаций

*Честер Ирвинг Бернард* (1886 – 1961) родился в Малдене (Массачусетс). Он прошел трехгодичный курс изучения экономики в Гарварде, но из-за занятости не успел получить степень бакалавра, однако сделал за свою жизнь достаточно, чтобы получить семь почетных докторских степеней за достижения в исследовании природы и цели организации, заняв как ученый достойное место в истории учений менеджмента.

Наиболее известная из работ Бернарда «Функции руководителя» явилась результатом публикации в Бостоне его восьми лекций, прочитанных в ноябре – декабре 1937 г. Главной целью лекций было развитие теории организаций как кооперативных систем. По мнению Бернарда, превалирование исследований природы государства и связанной с ним власти отвлекает эти исследования от действительных, реальных основ социального процесса и путей его совершенствования. Причины социальных неудач, о чем свидетельствует история человечества, кроются в неспособности обеспечить сотрудничество людей в рамках формальных организаций.

Определив формальную организацию «*как вид сотрудничества между людьми, которое является сознательным, обдуманным и целенаправленным*», Бернард называет три цели, которых с помощью изучения такого сотрудничества можно достичь.

Во-первых, это обеспечение выживания организации путем поддержания равновесия всех ее постоянно меняющихся внутренних компонентов и сил.

Во-вторых, исследование внешних сил, которое необходимо для их регулирования.

В-третьих, анализ выполнения функций руководителей всех уровней в процессе управления организацией.

Объединение компонентов внутреннего и внешнего регулирования организации было *новым подходом* в сравнении с традиционным внутриорганизационным.

Важной сущностной характеристикой организации была для Бернарда оценка ее «действенности» и «эффективности». Достижение цели (целей) организации означает ее «*действенность*».

Суть «эффективности» иная. Вступая во взаимоотношения для достижения общих целей, каждый индивид надеется удовлетворить свои собственные потребности. «*Эффективность*» - это степень, в которой удовлетворяются потребности индивидуума.

«Неэффективная» организация не сможет быть действенной. Со временем она прекратит свое существование. Это было общим принципом организационной теории Бернарда, его попыткой объединить потребности организаций с потребностями социо-человеческой системы.

Часть 2. Организации формальные и неформальные

Бернард определил формальную официальную организацию как «*систему сознательно координируемых действий или сил двух и более людей*». Этим определением он охватил организации всех отраслей и типов. Любая организация содержит три общих элемента: 1)потребности сотрудников; 2)цель; 3)общение.

*Потребность сотрудников* – первый общий элемент любой организации. Он означает «деперсонализацию личных действий» ради достижения цели организации. Но энергичность и целенаправленность этих действий колеблются, поскольку основаны на удовлетворенности или неудовлетворенности членов организации.

*Цель* – второй общий элемент организации. Она является результатом достигнутой готовности членов организации сотрудничать. Руководитель должен довести до сознания каждого подчиненного общую цель или задачу организации.

*Общение* – еще один общий элемент организации. Деятельность организации построена на общении, передаче информации.

Бернард исследовал и составляющие неформальной (неофициальной) организации. Исходя из определения неформальной организации как «*совокупности личных контактов и взаимодействий с группой людей, которые не являются ни частью официальных организаций, ни управляются ею*», Бернард показал, что неформальная организация не имеет структуры, так же как и осознанной цели. Возникают такие организации спонтанно, из контактов, связанных с работой.

Бернард определил и функции, выполняемые неформальными организациями: 1)общение; 2)поддержание связи в формальных организациях при согласии выполнять работу; 3)сохранение чувств личной целостности и самоуважения. Будучи неотъемлемой от формальной организации, неформальная деятельность благоприятствует эффективности организации, а значит, способствует тому, чтобы сделать ее более ответственной.

Теория власти

Из множества необычных идей Бернарда особенно выделяется его трактовка власти. Власть, по Бернарду, - это «*свойство (порядок) передачи информации в формальной организации, посредством которого она (информация) воспринимается подчиненным как управление действиями, которые он выполняет*». При этом, по теории Бернарда, источник власти находится не в «людях, обладающих властью», или тех, кто отдает приказы, а в принятии или непринятии власти подчиненными.

Бернард называет *три функции руководителя*: 1) поддержание работоспособности системы передачи информации; 2) способствование сохранению необходимых личных усилий; 3)формулировка и определение цели.

Глава V.Развитие школы «человеческих отношений»: отпсихоанализу к бихевиоризму

Развитие школы «человеческих отношений» происходило по нескольким направлениям, каждое из которых развивало те или иные идеи ее основоположников. Главным из них стала дальнейшая разработка социологического подхода к повседневной практике производственного руководства, особенно исследование проблемы морально-психологического стимулирования.

Изучение среднего звена «А» (позиции) в рассмотренной выше формуле поведения S-A-R в 40-50-х годах все больше связывалось последователями Мэйо с эмоциональной средой человеческого сознания. По сути «А» в этой формуле было заменено более широким понятием «личности» - «Р». И хотя в оборот вводилось множество «социальных факторов», поскольку это вытекало из выводов хоторнских экспериментов, психологизация механизма поведения значительно при этом возрастала. Более того, в результате сильного фрейдистского влияния сложный механизм поведения человека был сведен к инстинктивизму, т.е. поиску мотивов поведения в глубинах человеческой психики, в подсознании, в стремлении к удовлетворению «вечных» (т.е. психофизиологических) потребностей. Формула поведения людей, по сути, возвращалась к прежней простой схеме S-R («стимул – реакция»). Разница была лишь в том, что теперь «S» («стимул») получал психоаналитическое истолкование.

*Выход из сложившегося положения был найден в бихевиоризме (от англ. Behavior - поведение). Вместо упрощенных психофизических потребностей сторонники бихевиоризма начали изучать весь сложный и разнообразный комплекс потребностей человека как социоиндивида (стремление к гарантиям, независимости, уважению собственного достоинства, продвижению и т.д.).* Все это потребовало прежде всего типологизации и классификации потребностей.

Часть 1. Теория иерархии потребностей по А. Маслоу

В многообразной классификации потребнстей, используемой в концепциях школы «человеческих отношений», важную роль сыграла иерархия, или пирамида, потребностей, предложенная *Абрахамом Маслоу* (род. 1908). Выделив пять категорий потребностей человека, он расположил их в виде пирамиды (см. приложение).

Он также сформулировал три основополагающих принципа человеческого поведения в своей наиболее популярной книге «Мотивация и личность» (1954):

1. Люди – нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены, а целей своих они полностью достичь не могут.
2. Состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей заставляет человека действовать.
3. Существует иерархия потребностей, в которой основные потребности низшего порядка находятся внизу, а высшего – наверху. (Стрелка слева на схеме указывает на последовательность удовлетворения потребностей).

Согласно Маслоу, поведение людей определяет множество мотивов, которые находятся между собой в определенном соотношении. О потребностях высшего порядка речь моет идти только тогда, когда базовые (низшего порядка) потребности более или менее удовлетворены.

Распределение потребностей на дефицитные и развития связано с факторами их удовлетворения. Для менеджеров важно учитывать, что дефицитные потребности удовлетворяются за счет факторов так или иначе внешних относительно личности. К ним принадлежат еда, внешнее окружение, друзья, коллеги и т.п. Для их удовлетворения нужны внешние ресурсы, которые могут быть в недостатке (дефицитными). Что касается потребностей развития, то они связаны главным образом с личностью, ее внутренними характеристиками. Речь прежде всего идет об обогащении содержания труда, улучшения его характера и т.д.

Часть 2. Мотивация для самореализации

Проведенные эксперименты по реализации различных программ, в основе которых лежали идеи теории иерархии потребностей А. Маслоу, не обнаружили видимой связи между удовлетворением потребностей и мотивацией человека к труду. Развитие этих идей, равно как и теории иерархии потребностей в целом, связано с именами многих специалистов в области стимулирования труда. Среди них имя американского исследователя, профессора Университета штата Юта *Фредерико Херцберга* (род. 1923) занимает особое место.

Херцберг предложил принципиально новое деление потребностей – на «просто удовлетворяемые» и «стимулирующие». В соответствии с этим факторы, влияющие на поведение работников, он разделил тоже на две группы, по-разному связанные с возникновением стимулов к труду,- на группу «*поддерживающих*» или «*гигиенических*» факторов и непосредственно «*мотивирующих*».

Факторы, которые связаны непосредственно с работой, но характеризуют лишь ее условия и потому выступают внешними относительно конкретной личности, Херцберг назвал факторами «*гигиены*» (физические условия труда, оплата труда, административная политика компании, социально-психологический климат, межличностные отношения, прибыль и безопасность труда). Вторая группа потребностей, названная Ф. Херцбергом *«мотиваторами*», ведет к позитивному отношению к работе, поскольку связана с удовлетворенностью содержанием труда.

Выводы Херцберга и его последователей касались самого главного в политике стимулирования – соотношения между структурой потребностей рабочего и мотивирующим характером его труда. Они повазали, что удовлетворенность условиями труда и удовлетворенность содержанием труда необходимы для обеспечения высшей производительности рабочего, эффективности производства. Но лишь удовлетворенность содержанием труда делает мотивацию позитивной, стимулирует работника к более творческому и ответственному труду.

Таким образом, для дальнейшего развития теории «человеческих отношений» были достигнуты важные результаты:

1. Социальный статус рабочих как психологический стимулятор поведения выявил многогранность его структуры и, как следствие, многообразие потребностей.
2. Изучение этих потребностей привело к накоплению конкретного материала о структуре потребностей, к их типологизации и классификации.
3. Признание развития и изменяемости потребностей вело к освобождению от инстинктивизма в объяснении природы потребностей и мотивов поведения.
4. Подходы к мотивам поведения работника, и прежде всего к изучению стимулов труда, потребовали учета многообразных изменяющихся факторов, которые влияют на возникновение мотивов.

Библиографический список

1. История менеджмента: Учеб. пособие / под ред. Д.В. Валового.- М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
2. Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – Киев.: ВИРА-Р, 2000.- 336 с.
3. Основы менеджмента: пер. с англ.- М.: Дело, 1998. – 800 с.
4. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов [и др.].- М.: Высш. Школа, 2001.- 367 с.
5. Чудновская, С.Н. История менеджмента: Учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2004.- 239 с.