Министерство общего и профессионального образования

Российской Федерации

Белгородская технологическая академия строительных материалов

## Кафедра МВД

Реферат по курсу «Менеджмент»

на тему:

«Основные школы управления»

Выполнил: Низовских А.Б.

Рябов А.А.

Пашнев В.А.

Моисеев А.А.

Принял: Куприянов С.В.

Белгород - 1999

# ДРЕВНЯЯ ПРАКТИКА - НОВАЯ НАУКА

Выполнение управленческих функций обязательно» если организация собирается добиться успеха. *Практика* управления так же стара, как организации, а это означает, что она действительно очень древняя. На глиняных табличках» датированных третьим тысячелетием до нашей эры» записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления» По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: даже до исторические люди часто жили организованными группами.

Однако, как управление, так и организации древности сильно отличались от тех, что описаны в нашей школе. Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии области исследований *-* относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке. Помпою позже мы попытаемся хотя бы частично раскрыть причины этого» А сначала давайте кратко остановимся на истории развития организаций и управления ими, чтобы показать какими, они были в прошлом.

\* ДРЕВНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона инкский юрист Мачу Пикчу и пирамиды Египта появилась нехватка только вследствие координированных организованных усилий. За долго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций была короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием н дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднею Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, - это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги помогали собирать налоги и дань в пользу императора» И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Формы почти всех видов проявления современною управления можно проследить в этих огромных процветавших организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшею звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком, это был как бы театр одною актера. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определённая еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только секшая. Может быть, это и есть существенная причина тол), что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков» в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организа­ции» и целые народа. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнею Рима. Но, в целом, управление и организации в древности значительно отличались от современных.

Первый взрыв интереса к управлению обнаружился в 1911 г. Именно Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу«Принципы научного управления» традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей» не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности связанные с его происхождением, национальностью» проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий на трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить ею. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своею бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большою бизнеса, а частично - попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Школа классического научного управления. | | Школа неоклассицизма и человеческих отношений. | Школа количественного и системного подходов.. | | Школа системного и инновационного подходов. | |
| 1900 | 1920 | 1940 | 1950 | 1970 | 1980 | 1990 |
| Тейлоризм – научное управление предприятием с применением инженерных наук в управлении | Фойлеризм – принципы управления, ориентированные на построение организационных структур. | Неоклассицизм – теория организации как социальная система, как наука управления с учётом психологических аспектов человека (человеческое поведение). | Привлечения систематизирующих и инженерных принципов – разработка и применение теории систем ЭММ и компьютеризации. | Ситуационный подход во взаимосвязях внутренней и внешней сред организации. | Культура управления – метод воздействия на людей как мощный инструмент (организационная стр-ра). | Инновационные и международные процессы: синтез деятельности людей и высоких технологий; демократизация управления, участие работающих в прибылях. |

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированны на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда прямого воздействия. | | |
| Внешняя среда косвенного воздействия. | | Внутренняя среда: стр-ра, культура, ресурсы. | Политика, право, экономика, технология, социально-культурные, организационно-технические, географические условия | |
| Акционеры, конкуренты, поставщики, потребители, местные органы, правительственные органы | | |

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всею соответствует данной ситуации.

ПОДХОДЫ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различаемые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная шкала, шкала психологии и человеческих отношений и шкала науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Фрейми, Лилии Гилбрет и Генри Гагата. Эти создатели школы научного управлений полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать иноке операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различною размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали ею в сочетании с кинокамерой

Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения н» используя стандартные процедуры и оборудование стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта около. 8,6 кг. По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшою отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени» выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактически выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определённая специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьёзным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители – практики и учёные увидели, что методы и подходы, используемые в науки и технике могут эффективно быть использованы в практике достижения целей организации.

**Классическая, административная школа в управлении (1920-1950).**

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управления организацией. В отличие отних, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого, связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А.К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова - применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией Определяя основные функция бизнеса, теоретики-«классики» былиуверены в том, что могут определить лучами способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Пример представляет собой сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех нор, как Файоль впервые их сформулировал.

Принципы управления Файоля.

1. Разделения труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объёму и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счёт сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть её составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.
3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работниками. Установление этих соглашений связывающих фирму и работников из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. Подчинённость личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.
7. Вознаграждения персонала. Для того, что бы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Эта проблема определения меры, которая обеспечит лучше возможные результаты.
9. Скалярная цепь. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке – вниз до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы ещё большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.
10. Порядок. Место – для всего и всё на своём месте.
11. Справедливость. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.
12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за своё место.
13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придаёт организации сил и энергию.
14. Корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Школа человеческих отношений (1930-1950). Поведенческие науки (1950 – по наше время).

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась ещё в зачаточном состоянии. Многие в начале ХХ века серьёзно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую систему подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии и ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью познать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа неоклассического управления называется *неоклассической школой.*

Движение за человеческие отношения. Двух учёных – Мари Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как « обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что чётко разработанные рабочие операции и хорошая з/п не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителей. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведённые Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогло понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, является, в основном, не экономические силы, как считали представители и сторонники школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы предполагали, что, если руководство проявит большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворённости работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приёмы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего развития поведенческого направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новых подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Поведенческих подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственных наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Такие приёмы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказывается эффективным только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Несмотря на многие важные положительные результаты такой подход иногда оказывается несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, исследовали его приверженцы. Приложение 1.

**Наука управления или количественный подход (1950 –по настоящее время).**

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенных вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих или других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Исследование операций и моделей. По своей сути, исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. Модель – это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет её абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Модели, разработанные в исследовании операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных до управляемого количества.

После создания модели, переменные задаются количественными значениями. Это позволяет объективно сравнить и окисать каждую переменную и отношение между ними. Ключевой характер науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие ЭВМ. ЭВМ позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и являются более точными.

Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньше, чем влияние поведенческих наук, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у немногих руководителей было образования достаточно для понимания и применения сложных количественных методов. В настоящее время положение быстро меняется, т.к. всё больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов с применение ЭВМ.

Приложение 1.

Что же происходило в странах Запада в конце XIX в.? В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жиз­ни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. В это время Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов». Тогда жизнь для простого человека была очень тяжелой. В условиях, когда большин­ство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение, т.е. сам будет стремиться к работе.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудя­щихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкла­ду. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специали­зации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно жизнь обычных средних лю­дей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет чело­века трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 - 1924 гг. Это и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента **- концепцию "человеческих отношений**", которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют лю­дей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий **Абрахама Маслоу**, **Дэвида** **Мак-Клелланда**, **Фредерика** **Герцберга** и некоторых других исследователей. Более современные процессу­альные теории мотивацииосновываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, - это **теория ожидания, теория справед­ливости** и модель мотивации **Портера-****Лоулера**.

С психологической точки зрения ***потребностями*** называются физиологические или психологические ощущения недостатка чего-либо. Это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и требует устранения. Люди по-разному реагируют на них: удовлетворяют, подавляют или вовсе не реагируют. Потребности, так же как и их удовлетворение, могут быть осознанными и не осознанными. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

***Первичные потребности*** являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности.

***Вторичные потребности*** по своей природе психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Существуют и другие классификации потребностей. В 40-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на пять основных категорий:

1. **Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. **Потребности в безопасности и уверенности в будущем** включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. **Социальные потребности**, иногда называемые потреьностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. **Потребности в уважении** включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

1. **Потребности самовыражения** - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Можно согласиться с Маслоу в том, как он разделил потребности по группам, но во-первых, поведение человека не всегда определяет нижняя неудовлетворенная потребность (например, человек из-за чувства собственного достоинства может пренебречь своей безопасностью) и, во-вторых, если потребность удовлетворена, то не всегда она прекращает мотивирующе воздействовать (допустим, потребность в уважении).

Несколько иную классификацию потребностей дает теория Дэвида Мак-Клелланда. Он считал, что людям присущи 3 потребности: власти, успеха и причастности. У разных людей может доминировать та или другая из них. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы негативном и наиболее употребляемом значении этого слова. Если у этих людей отсутствует склонность к авантюризму и тирании, то эти люди являются отличными организаторами и лучше всего проявляют свои способности, влияя на других людей.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Как отмечает Мак-Клелланд: "Недавно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация на предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает". Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будет увлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Известный австрийский ученый В. Франкл дал основательный анализ еще одной человеческой потребности - потребности в смысле жизни.. Он рассматривал потребность в смысле жизни как наиболее важную в структуре личности, имеющую отношение к различным видам деятельности людей, включая и трудовую.

Неудовлетворение потребности в смысле жизни, которую люди не всегда могут осознать и сформулировать, часто приводит, по В. Франклу, к возникновению "экзистенциальной фрустрации". Удовлетворение этой потребности находится в прямой зависимости от личностных особенностей людей и их воспитания.

Мотивы труда разнообразны. Они делятся по потребностям, которые работник стремится удовлетворить посредством труда, по тем благам, которые требуются для удовлетворения потребностей, по той цене которую работник готов заплатить за получения искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

***Мотивация*** (лат. motivatio) - динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала, т.е. мотивационного.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. ***Положительная мотивация*** - это стремление добиться успеха в своей деятельности. К ***отрицате******льной мотивац******ии*** относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном но и в психологическом смысле слова.

Условия являются очень важными факторами при возникновении мотивов. Эти условия Фредерик Герцберг назвал «***гигиеническими факторами***» — это психологические, создающие настрой на труд. Гигиенические факторы сами по себе не приносят удовлетворение, но без них ( или при их недостатке ) работник остается неудовлетворен своим трудом, вследствие чего мотивация снижается.

Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующей на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора, который анализирует две условно называемые теории: "теорию Х" и "теорию Y".

**"Теория икс****"** (это собственно теория Ф. Тейлора) - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории человек ленивый и старается избегать работы, поэтому его нужно принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться.

По мнению Мак-Грегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества ("теория игрек").

**"Теория игрек"** основана на демократических принципах: делегировании полномочий, обогащении содержания работы, улучшении взаимоотношений, признании его, что мотивацию людей определяет совокупность психологических потребностей и ожиданий. Он считает, что внешний контроль - не главное и не единственное средство воздействия, т.к. работник может осуществлять самоконтроль, быть ответственным, что он склонен к самообразованию (саморазвитию) и изобретательности.

Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом "расширения работ" (увеличение "горизонтальной нагрузки" на работника), "обогащение труда" (выполнение более сложной работы, позволяющей раскрыть потенциал личности и усиливающей содержательный аспект), вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений - последнее получило название - "партисипативность".

В 1981 г. Был предложен еще один подход -**"теория Z",** вобравшая в себя особенности японского стиля управления. "Теория зет" основана на том, что самое главное "доверие, такт и близость".

Список литературы:

1. В.В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело ЛТД", 1994.
3. Мотивация труда и повышение эффективности работы. Н. Комарова. // Человек и труд, №10, 1997.
4. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В. Прынин, Л.В. Прынина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман; Под ред. проф. Б.В. Прынина. – М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Основы управления персоналом Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова, В.И. Кочетков и др. - М.: Высш. школа, 1996.
6. Психология управления. - М.: , 1996/97.
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 1996.
8. Уткмн Э.А. История менеджмента – М.: Ассоциация авторов и издаталей «Тандеш»: Издательство ЭКМОС, 1997.