Реферат

«Школа человеческих отношений, подходы к управлению»

**1. Школа человеческих отношений и поведенческие концепции менеджмента**

Возникновение новых идей в области управления было связано с процессами, происходившими в промышленном производстве ряда стран. После окончания первой мировой войны установилась временная стабилизация экономики, которая была прервана разразившимся глубоким и продолжительным экономическим кризисом 1929-1933 гг. Прежние научные и классические подходы к управлению производством при всей их научности и практической ценности были не в состоянии обеспечить необходимый рост производительности труда.

Практика управления потребовала иных способов руководства предприятиями, которые учитывали бы не только возможности лучшей организации, новой техники и технологий, но и 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* (1880—1949). Американские исследователи полагают, что данная школа возникла как оппозиция тейлоризму.

Э. Мэйо, видный специалист в области менеджмента, с группой инженеров провел ряд научных экспериментов в компании «Вестерн электрик», впоследствии ставших известными как «Хоуторнские эксперименты». Результаты проделанной работы Э. Мэйо позволили повернуть управленческую мысль в сторону ориентации на человека и социальные стороны производственного процесса, а также на роль коллектива в успешной работе всего предприятия. Его выводы состоят в следующем:

* четко разработанные трудовые операции и высокая заработная плата не всегда приводят к повышению производительности труда;
* внутренние силы взаимодействия в коллективе или группе работников между собой могут превзойти усилия руководителей;
* поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий и отношений между рабочими и менеджером;
* в отличие от Ф. Тейлора, Э. Мэйо считал, что рабочий по своей природе не ленив и если ему созданы необходимые условия, то он будет проявлять инициативу и трудолюбие.

Эти положения по-новому ставили вопросы взаимоотношений работников и требовали отношения к человеку на работе как к личности с ее социально-психологическими качествами и чертами.

К таким же выводам пришла и доктор социологии *Мери Паркер Фоллет* (1868-1933), которая одна из первых определила **сущность менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».** Она считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных отношений с рабочими и стать их лидером, всегда считаться со складывающейся ситуацией, действовать исходя из конкретных условий, а не из предписанных функций управления.

Менеджер должен заботиться о формировании коллектива, сплачивать его вокруг себя, создавать атмосферу дружелюбия, взаимной помощи и поддержки каждого работника. Это позволит значительно повысить результаты труда. Таким образом, центр исследований переместился с поисков резервов роста производительности труда за счет совершенствования процесса производства на человека и его поведение. Возникло бихевиористское направление в менеджменте. **Бихевиоризм** *(англ.* behaviour — поведение) как направление в американской психологии возник в начале XX в. и стал предметом внимания менеджеров, которых особенно интересовали вопросы реакции работников на различные стимулы к труду.

Со второй половины 30-х гг. школа человеческих отношений дополнилась **поведенческими концепциями.** Вклад в развитие этой концепции внесли американские ученые *Абрахам Маслоу* (1908-1970) *и Дуглас Мак-Грегор* (1906-1964). А. Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В ней потребности человека можно представить в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные, физиологические потребности, а ближе к вершине — духовные. Выявить их и использовать является задачей менеджера.

Дуглас Мак-Грегор разработал теорию двух типов поведения человека на работе и в соответствии с этим двух способов управления работниками. Это теории «X» и «Y». По теории «X», люди в данной организации изначально ленивы и стремятся избегать лишней работы, они работают только по принуждению и желают, чтобы ими управляли. По теории «Y» — работа для здорового человеческого организма является потребностью, следовательно, менеджер должен обеспечить такие условия, при которых работник мог бы удовлетворять не только физиологические, но и духовные потребности.

Более подробно их взгляды на проблемы управления будут рассмотрены в последующих главах учебника.

Поведенческий подход к управлению стал в США настолько популярным, что охватил не только промышленность, но и все сферы управленческой деятельности. Главное в этом подходе состоит в том, чтобы подобрать способы воздействия на человека в соответствии с наукой о его поведении.

В России сторонником социального подхода к управлению был *Н.А. Витке,* выдвинувший и обосновавший «социально-трудовую» концепцию.

По его мнению, управление является единым целостным процессом, который управляется административной функцией. Чем выше находится звено управления в иерархической пирамиде, тем больше в нем доля административных действий и направлений по сравнению с техническими. Администраторы должны быть строителями людских отношений в коллективе, создавать в нем благоприятную социально-психологическую атмосферу, «дух улья», взаимной поддержки.

Н.А. Витке сформулировал ряд требований к управленческому персоналу, среди которых: умение подобрать персонал нижестоящего уровня; четко распределять между ними служебные обязанности; уметь намечать цели и координировать работу подчиненных; осуществлять контроль и т.д.

Период развития школы человеческих отношений и поведенческой концепции в нашей стране приходится на годы первых пятилеток, когда господствовал трудовой энтузиазм, стремление к приобретению технических специальностей и инженерного образования, диктуемых потребностями индустриального развития страны. На предприятиях возникло новое движение — ударничество, которое стало широко использоваться в практике управления.

В марте 1929 г. коллектив ленинградского завода «Красный выборжец» обратился ко всему рабочему классу с призывом вступить в соревнование.

В мае 1929 г. ЦК ВКП (б) принял постановление «О социалистическом соревновании фабрик и заводов», где рекомендовал обсуждать участие в соревновании на рабочих собраниях, бороться против попыток бюрократически регламентировать и вводить формы соревнования в установленные сверху схемы. Рабочие бригады стали брать на себя обязательства по увеличению выпуска продукции, улучшению качества, снижению себестоимости продукции, повышению производительности труда и т.д.

Место **капиталистической конкуренции** заняло **соревнование.** Основными его принципами были: гласность, дающая возможность судить о постановке дела и результатах работы; сравнимость результатов работы, позволяющая оценивать реальный вклад коллективов и отдельных работников; практическое повторение опыта, который воздействует силой примера.

Управление коллективами, ведущими соревнование, было ориентировано в большей степени на моральное поощрение его участников. Ударники и победители получали значки, вымпелы и знамена, им присваивались соответствующие звания. Материальное стимулирование здесь просматривалось весьма слабо, что в последующем привело к потере интереса к соревнованию, ибо, как бы человек ни работал, а получал все равно столько Же.

В этот период психология и социология в нашей стране не нашли своего применения в управлении предприятиями. Социология вообще вышла из поля зрения управляющих и в науке была подменена историческим материализмом. Инженерная социология и психология вновь обрели свое значение лишь в 70-х гг. Глубокое внимание этим наукам в управлении стало уделяться в 90-х гг., когда проблема «человек в организации» начала рассматриваться со многих сторон:

* + разрабатывались модели взаимодействия человека и его окружения внутри и вовне организации;
  + исследовались вопросы социальных и психологических аспектов вхождения человека в организацию, его ролевое поведение в процессе производства;
  + определялись психологические особенности взаимодействия человека в формальных и неформальных группах;
  + выявлялись закономерности роста производительности труда и его интенсивности в зависимости от стилей руководства людьми и др.

**2. Системный и ситуационный подход к управлению**

За последнее время в обиход прочно вошло понятие «система», ставшее модным словом. Система отражает весьма сложные стороны общественного производства и в целом общественной жизни. Привычными стали понятия система спутниковой связи, система образования, система управления, система машин и т.д. С ужасом упоминают люди систему наведения крылатых ракет, которые убивают и калечат все живое, разрушают не только военные объекты, но и мирные города и села. Человечество создало системы ПРО, системы ПВО, единые энергетические системы, автоматизированные системы управления и т.д.

Не удивительно, что в теории и практике управления также частым стало употребление понятия системы. Системный подход к управлению производственными и иными видами деятельности человека не является плодом кабинетных размышлений. Он берет свое начало в практической работе, в потребности управления людьми. Теоретики менеджмента лишь обобщили то, что было рождено практикой, конкретными условиями развития производительных сил.

60-е гг. XX в. дали образец системного подхода управляющих к решению проблем. В США, странах Западной Европы, в Японии сложились свои, отражающие национальные особенности способы системного управления. В России этот процесс шел по особому пути. Вместе с тем, объективный процесс развития системного подхода к управлению коснулся всех без исключения стран.

Становление и развитие массового поточно-конвейерного производства объективно привели к росту численности инженерно-управляющего состава на предприятиях. *Нижнему и среднему звеньям управления* потребовались новые научно-технические знания для налаживания и поддержки производственных процессов, управления техникой, обучения и переобучения рабочих непосредственно на производстве. *Высшее звено руководства* все более нуждалось в научных и прикладных разработках управленческих и инженерно-организационных наук.

Менеджеры стали применять на практике системный анализ, теорию принятия решений, эргономику, систему сбора и обработки информации, вести контроль качества.

От руководителей предприятий потребовался новый подход во всех областях управления. Управленческие решения стали приниматься в зависимости от множества факторов, которые ранее не имели такого большого значения. Усложнились техника и технологии, меняющаяся рыночная конъюнктура обусловила необходимость быстрой и качественной перестройки машин и механизмов, гибких технологий, всего производственного процесса, ориентированного на производство товаров, пользующихся спросом. Системный подход **в** управлении становится реальностью не только в промышленном производстве, он охватывает и все области человеческой деятельности.

**В понятие «система», применительно к управлению в промышленном производстве, входит управление комплексом взаимосвязанных частей предприятия, всеми его элементами.** Признаком системы является целостность и сложность объекта управления, возможность его деления на составные части — подсистемы, элементы, подразделения, отделы и т.д. Кроме того, каждая система должна входить составной частью в еще более крупную систему, как подсистема.

Так, например, машиностроение представляет собой большую сложную систему, в которую входят промышленные и производственные объединения, машиностроительные заводы, **НИИ,** плановые органы и т.д. В свою очередь сами заводы — это системы, рассмотрение которых при анализе требует учитывать подсистемы и элементы самого завода и связи данной системы с другими объектами внешнего окружения. Машиностроение как система входит в еще более крупную систему общественного производства — в отрасль обрабатывающей промышленности.

Такая сложность системных связей приводит управляющих к необходимости учитывать большое количество различных вариантов управленческих решений. А это требует четкой формулировки возникающих проблем, определения объективно выполнимых целей и способов их достижения, разработки различных вариантов своих действий. Для всего этого требуется соответствующая методическая и техническая база.

Системный подход в практике управления в нашей стране стал возможным благодаря крупным научным открытиям и творческой практической деятельности ученых и управленческого аппарата. Начало такому подходу на практике положило применение принципа планомерности как основы управленческой деятельности.

Конкретным механизмом управления в системном подходе является **балансовый метол планирования и анализ хозяйственной деятельности.** Система балансов, разработанная в России, до недавнего времени давала возможность предприятиям осуществлять деятельность с учетом своих возможностей и влияния внешнего окружения, вести контроль за движением материальных и финансовых средств, обеспечением производства рабочей силой. Разрушение системы планирования в 90-х гг. привело к разбалансированию всего народного хозяйства страны и глубокому экономическому кризису.

Материальные, стоимостные балансы и баланс труда являются важнейшими способами сбора, обработки и анализа статистических данных, позволяющими выявить взаимосвязи предприятия, увязать их в единый документ для руководства в практической работе. Таким документом является баланс доходов и расходов предприятия. Это финансовый план, завершающая часть техпромфинплана предприятия.

Впервые в практике управления техпромфинплан был разработан в начале 30-х гг. на заводах г. Ленинграда и получил широкое распространение в стране в годы последующих пятилеток. Это позволяет заключить, что системный подход в управлении на практике был разработан значительно раньше, чем он был теоретически обоснован в менеджменте.

Балансовый метод и НОТ стали методологической базой системного подхода к управлению и позволили решать многие проблемы на основе всестороннего анализа целей, количественного сравнения затрат и результатов, эффективности и выявлять степень риска каждого из путей решения проблем, искать внутренние резервы и ресурсы для улучшения работы.

Системный подход в управлении потребовал не только методологической основы, но и технического обеспечения управленческого труда. Главным из таких средств повышения результативности инженерного и управленческого труда стала ЭВМ. Первой в мире такой машиной считают ENJAC, созданной в США в 1945 г. В нашей стране первую ЭВМ (МЭСМ) создали в Киеве в 1951 г. под руководством академика С. Лебедева.

ЭВМ дала возможность управленческому аппарату осуществлять моделирование.

**Математические методы и модели** бывают двух порядков: *первого класса,* рассматривающие общие экономические законы и закономерности, *и второго класса,* которые применяются для решения конкретных внутрипроизводственных задач. В эти задачи входят: решение вопросов использования ресурсов, составление конкретных планов, сбор и обработка экономической информации, сравнение проектов по заданным критериям и оценка их выгодности, составление различных балансов, изучение спроса на продукцию и многое другое, что требуется при системном подходе к управлению.

Таким образом, с помощью ЭВМ стало возможным полностью использовать системный подход в управлении и эффективно решать множество управленческих проблем:

* совершенствовать методы плановой работы (балансовый метод планирования, сетевое планирование, принятие управленческих решений, определение степени риска и т.д.);
* эффективно и быстро решать задачи экономической статистики, сбора и обработки данных для прогнозирования;
* совершенствовать автоматизированную систему управления производством;
* проводить управленческие деловые игры посредством имитации экономических процессов и явлений;
* осуществлять более надежное управление техникой и технологиями, управление запасами, поставками и сбытом продукции, в целом службой маркетинга.

Системный подход в управлении в нашей стране не нашел своего логического завершения, как в странах Запада. Главным тормозом здесь стала административно-командная система управления, подавлявшая все попытки творческого применения результатов системного анализа и выхода за рамки директивного планирования.

В США теоретическую основу для системного подхода к управлению составила **теория «управленческой революции»,** технократический подход ряда видных экономистов к проблемам поиска путей устойчивого роста экономики и стабильности общества.

Еще в 30-х гг. Г. Мине и А. Берли выдвинули ряд положений теории корпоративной революции и контроля менеджеров над производством. В 40-х гг. эти положения были развиты в работах Дж. Бернхема и П. Друкера, позднее эти идеи были восприняты и пропагандировались Дж. К. Гелбрейтом. Лекции,

прочитанные им в начале 70-х гг. в МГУ им. М. В. Ломоносова, содержали основные положения **теории техноструктуры и теории новой корпорации,** где основную роль в развитии общественного производства, по его мысли, должны занимать управляющие — менеджеры, а технократическая элита, ученые — высшие эшелоны власти в стране. Эти идеи институционального направления получили свое развитие не только в США, но и ряде стран Европы.

Значительный вклад в развитие теории управленческой революции и конкретно в развитие системного подхода в управлении внес *Питер Друкер.* Центром его учения стала проблема превращения менеджмента в профессию и необходимость преподавания менеджмента как учебной дисциплины. Им было выдвинуто множество новых идей и практических предложений в области управления, его имя связывают с улучшением работы предприятий Форда, подъемом экономики Японии после второй мировой войны, внедрением системы децентрализации управления в крупных корпорациях США.

Наиболее известна на Западе концепция П. Друкера **об управлении по целям (МВО).** По его мысли, управление должно начинаться с выработки и обоснования целей и только затем определять все необходимые функции менеджеров.

В 50-х гг. он выдвинул идею, которая не была в тот период востребована управленческим корпусом США, но позднее оказалась плодотворной. Суть ее состоит в том, что на предприятии должны быть созданы демократические выборные органы из рабочих и служащих, которые занимались бы вопросами социального порядка и вели необходимые переговоры с администрации *(■* ей по этим вопросам. Он выступил против идей школы «человеческих отношений» Э. Мэйо, так как считал, что бихевиористские идеи подавляют психологию людей, ориентируясь только на их поведение. Главной заботой для менеджера должен стать заказчик, клиент, а не устройство «рая» на работе.

В 80-х гг. ряд ученых выдвинули новую концепцию управления, известную как концепция «7—8», которую разработали Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Питере и Р. Уотермен. В известной работе «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» авторы этого подхода указали, что наиболее эффективной деятельность менеджеров станет тогда, когда они будут учитывать взаимодействие семи составляющих элементов. Это:

1. стратегия;
2. структура;
3. система управления;
4. кадры предприятия, персонал;
5. стиль управления и организационная культура;
6. квалификация сотрудников;
7. организационные ценности.

Любые изменения в одном из взаимосвязанных элементов оказывают влияние на остальные. Поэтому необходимо гармоничное состояние всех данных составляющих, поддержание необходимого баланса между ними.

Свое дальнейшее развитие системный подход получил в ряде количественных теорий управления, где основной деятельностью менеджеров стала формализация различного рода ситуаций при помощи современных технических средств управления, главным образом ЭВМ.

Быстрая смена экономических ситуаций, обострившиеся проблемы на валютном и финансовом рынках, нестабильность в производстве и обществе заставила менеджеров учитывать все это. В 80-х гг. возник еще один подход к управлению, получивший название **ситуационного** подхода.

Одним из главных положений в таком подходе стало умение руководителей предугадывать ход развития экономических и других событий и прогнозировать перспективы для развития **своих** предприятий.

На первый план в управленческой работе вышла проблема не только адекватно действовать в соответствии со сложившейся на сегодняшний день конкретной ситуацией, но и определять путем системного анализа базы стратегических данных возможные направления дальнейшего развития ситуации. Один **из** примеров такого подхода мы видим в работах американского специалиста в менеджменте *И. Ансоффа,* который разработал стратегию управления.

*Б. Карлоф* в конце 80-х гг. применил стратегический подход на опыте компании «Скандинавские воздушные линии», известной в нашей стране как «САС», а впоследствии изложил основные положения своей работы в книге «Деловая стратегия». **Сущность ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления, известные еще с классической школы управления, реализуются по-разному, не шаблонно, а на основе всестороннего анализа взаимосвязанных факторов внутреннего и внешнего порядка.**

Краткое описание основных управленческих идей и практических подходов к управлению показывает, что раз и навсегда данных принципов и методов руководства предприятиями не существует. Растет уровень развития производительных сил общества, вместе с ним меняются и подходы к управлению. Вместе с тем при всех таких изменениях опыт прошлого используется, и будет использоваться в дальнейшем. Требуется лишь его изучение и творческое применение.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002