

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ



- **Школа человеческих отношений (1930-1950 г.г.).** Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность школы научного управления и классической школы полностью осознать **человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.** Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется **неоклассической школой.**

ОСНОВОПОЛОЖНИКИ

- Основовоположниками неоклассической школы принято считать **Элтона Мэйо** и **Мэри Фоллет**, которая впервые определила менеджмент как **«обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»**.

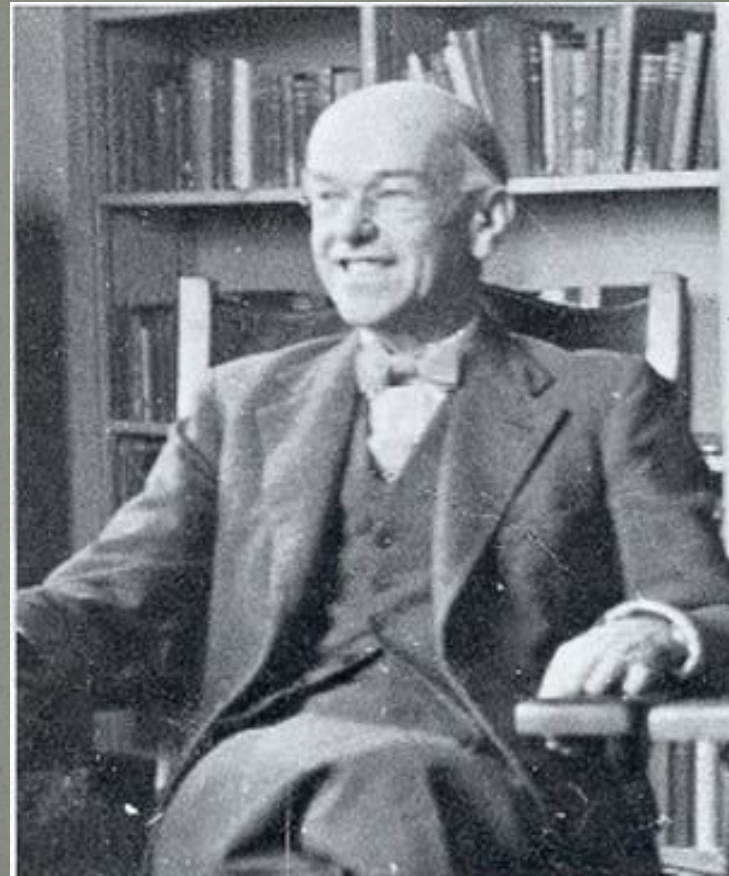
БИОГРАФИЯ ЭЛТОНА МЭЙО

- Э . Мэйо родился в 1880 г. в Австралии, он учился в медицинском институте , но не закончил его, стал изучать этику, логику и философию. Мэйо приехал в Соединённые Штаты в начале 20-х годов, чтобы заняться научными исследованиями в Фонде Рокфеллера , прежде чем он начал работать в отделе промышленных исследований в Гарварде в 1926 г.

ТРУДЫ ЭЛТОНА МЭЙО

- Его наиболее важные труды :

«Человеческие проблемы в индустриальном обществе» (1933) и «Социальные проблемы индустриального общества» (1945)



БИОГРАФИЯ МЭРИ ФОЛЛЕТ

- родилась 3 сентября 1868 г. в городе Куинси, расположенном вблизи Бостона, США;
- в 1898 г. с отличием закончила Рэдклиффский колледж в Кембридже, штат Массачусетс, по специальностям экономика, государственное управление, правоведение и философия;
- разработала концепцию бизнес-предприятия как социального органа и хозяйственной единицы; поддерживала идеи групповой деятельности и демократического управления на рабочем месте как способов достижения наибольшей эффективности производства;
- скончалась в Бостоне 18 декабря 1933 г.

ТРУДЫ МЭРИ ФОЛЛЕТ

- Первая публикация Фоллетт увидела свет в 1909 г. и была озаглавлена «The Speaker of the House of Representatives» («Спикер Палаты представителей»). Главный же ее труд «The New State» («Новое государство») увидел свет только в 1918 г., а в 1924 г. появилась еще одна ее работа «Creative Experience» («Творческий опыт»).



МЭРИ ФОЛЛЕТТ

- М. Фоллетт критиковала тейлоризм за односторонность, механицизм, игнорирование психологических аспектов. Теория управления, доказывала она должна базироваться на достижениях научной психологии.
- Особое внимание Фоллетт уделяет проблеме «власти» и «авторитета».
- Фоллетт выдвинула идею «совместной власти» вместо «доминирующей власти», подчеркивая, что не разделение власти, а интегрирование деятельности всех звеньев организации обеспечивает максимальную эффективность.

- Одной из первых Фоллетт выдвинула **идею «участия рабочих в управлении»** , считая, что «различие между теми, кто управляет , и теми, кем управляют, является в какой-то мере смутным».
- Фоллетт была убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, когда они по собственному разумению решают, как выполнить приказы руководителей .
- Фоллетт призывала создавать на предприятиях **атмосферу «подлинной общности интересов»** на основе которой может быть обеспечен **максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность организационной деятельности.**

- Значительное место в работах Фоллетт занимает **проблема конфликтов в организации**. Она выдвинула **идею «конструктивного конфликта»**, признавая тем самым, что конфликты следуют рассматривать **«как нормальный процесс»** деятельности организации, **«посредством которого социально ценное различие регистрируется для обогащения всех, кого это касается»**.

- При этом Фоллетт различала три типа разрешения конфликтов :
- 1) «Доминирование» – победа одной стороны над другой ;
- 2) «Компромисс» – соглашение;
- 3) «Интеграция» – наиболее конструктивное применение противоречий , когда ни одна из сторон ничем не жертвует, и обе стороны выигрывают.

- Особое внимание придаёт Фоллетт **учету психологической реакции лиц , получающих приказы** , подчёркивая , что невозможно заставить людей **удовлетворительно выполнять работу** , если ограничиваться только **требованиями и приказаниями**. Фоллетт указывала , что эту проблему нельзя разрешить посредством **искусства убеждения** , так как убеждение может рассматриваться подчиненными как **проявление давления и завуалированная форма приказа**.

- Чтобы избежать обеих крайностей - излишнего увлечения приказами и практического отсутствия их , - Фоллетт предлагала обезличить отдачу распоряжений.
- Фоллетт призывала к тому , чтобы во всех звеньях исполнительной деятельности были максимально стандартизированы наиболее эффективные методы работы , - люди скорее склонны следовать установившейся практике , чем повиноваться произвольным приказаниям.
- Сборник трудов Фоллетт впервые был опубликован в 1942 году под названием «Динамическая администрация» , куда вошли ее наиболее известные статьи «Конструктивный конфликт» , «Власть» , «Динамическая администрация».

Хоторнские эксперименты: этапы, их содержание, практическая значимость.

- Исходной точкой направления «человеческие отношения» надо считать знаменитые Хоторнские эксперименты, проводившиеся в 1927—1932 гг. Следует подчеркнуть тот факт, что в основе новой школы менеджмента лежали эксперименты, а не концепция или теоретические предположения. Э. Мэйо обнаружил роль малой группы, а затем и человеческий фактор случайно, двигаясь эмпирическим методом проб и ошибок.

Хоторнские эксперименты : первый этап

- В 1927 — 1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго проходят классические Хоторнские эксперименты. Они проводились в 4 этапа. На первом этапе изучалась роль освещения.
- Вывод из этого эксперимента можно сделать следующий : освещение является самым незначительным из факторов, влияющих на рост производительности. Или: между освещением и производительностью нет прямой причинной связи. Видимо, существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.

Хоторнские эксперименты : второй этап

- На втором этапе изучались эти самые «неконтролируемые факторы»
- Ученые ввели ряд нововведений — паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченный рабочий день и неделю, — повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. Исследователи ожидали, что такая отмена окажет сильный психологический эффект и резко понизит выработку. Но гипотеза не подтвердилась.

ВЫВОД

- Тогда был сделан вывод, что улучшения условий труда не являются основной причиной повышения выработки. Вопрос о «неконтролируемых факторах» по существу остался открытым. Ведь ученые получили больше информации о том, что не влияет на производительность, а истинные причины остались скрытыми.

Хоторнские эксперименты : третий этап

- Для подтверждения этой, ставшей теперь основной, гипотезы на третьем этапе была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения 20 тыс. интервью. Когда метод прямого опроса не удался, его заменили проективным, собрав богатый эмпирический материал об отношении людей к труду. Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Хоторнские эксперименты : четвертый этап

- Для более глубокого изучения найденной закономерности и была организована последняя, четвертая, стадия Хоторнского эксперимента. Здесь Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 рабочих-сборщиков) группой.

Таким образом, основными итогами хоторнских экспериментов являются:

- 1) пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как “экономического человека”, выведение на первый план психологических и социально-психологических аспектов трудового поведения;
- 2) открытие явления неформальной организации, которое раскрыло многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

- Эксперименты в Хоторне ассоциируются с именами Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергера.
- Проникновение в человеческую природу , которого удалось достичь Ретлисбергеру в Хоторне, получило дальнейшее развитие в его публикациях:
- В книге «Менеджмент и мораль» (1941 г.)
- Другой трактат – «Человек в организациях» (1968г.) свидетельствует о широте взглядов Ретлисбергера .

- Ретлисбергер был одним из первых, кто понял уникальность положения руководителя нижнего уровня как связующего звена между людьми!
- «Руководители должны быть готовы учиться всю жизнь, а кроме того, необходимо научить будущих менеджеров ставить вопросы, быть внимательными, наблюдательными и принимать решения»

- Мэйо интересовали многие индустриальные проблемы, в том числе **усталость, монотонность труда и мотивация.**
- При обсуждении этого исследования Мэйо выдвинул один из основополагающих принципов всех теорий человеческих отношений – **принцип индивидуальных различий: «Все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого».**

- Мэйо указывал, что все общества имеют две основные цели.
- **Первая** – обеспечение материального и экономического существования всех его членов.
- **Вторая** – поддержание «спонтанного сотрудничества» во всей общественной структуре.

- Мэйо и в определенной мере Ретлисбергер сформулировали следующие руководящие принципы, которые столь же полезны, сколь и практичны:
- 1) Индивидуумы имеют уникальные нужды, потребности, цели и мотивы. Положительная мотивация требует, что бы с рабочими обращались как с личностями.
- 2) Человеческие проблемы не могут быть простыми.
- 3) Личные или семейные проблемы рабочего могут не благоприятно повлиять на производительность на рабочем месте.

- 4) Обмен информации имеет важное значение, а эффективная информация представляет решающий фактор.
- 5) Лишь немногие менеджеры достаточно образованы и имеют практический опыт для разрешения человеческих, социальных и политических проблем индустриального общества.

ВЫВОД

- Суть концепции Мэйо состоит в том, что сама работа, сам производственный процесс и « чисто физические требования» к нему имеют относительно меньшее значение, чем **социальное и психологическое состояние рабочего в процессе производства**. Поэтому все проблемы производства должны рассматриваться с позиции **человеческих отношений, с учетом социального и психологического факторов**.

- Современные теоретики управления сводят суть школы человеческих отношений к трем положениям:
- 1) Человек представляет собой « социальное животное».
- 2) Жесткая иерархия подчинённости, формализация организационных процессов несовместимых с природой человека.
- 3) Решение проблемы человека – дело бизнесменов.