

Школа человеческих отношений в науке управления

Презентацию подготовила
Богуш Дарья Константиновна,
студентка 3 курса, группы 28с,
специальность «инновационный
менеджмент»

Содержание:

1. Краткая характеристика основных школ управления
2. Становление школы человеческих отношений
3. Основные положения школы человеческих отношений
4. Основоположники неоклассической школы - Э.Мэйо и М.Фоллет
5. Хоторнские эксперименты: этапы, их содержание, практическая значимость
6. Итоги и выводы Хоторнского эксперимента
7. Критика Хоторнского эксперимента
8. Руководящие принципы Мэйо и Ротлисбергера
9. Выводы
10. Список использованных источников

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- * школа научного управления (1885-1920 гг.);
- * классическая (административная) школа управления (1920- 1950 гг.);
- * школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930- 1950 гг.);
- * школа количественных методов (с 1950 г.).

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основатель **школы научного управления** Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина?

Представителями этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда (НОТ), теория организации производства и др.

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Целью **классической (административной) школы** было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разрабатывали принципы и методы управления организацией и хотели, чтобы вся организация работала как машина.

ШКОЛА НАУКИ О ПОВЕДЕНИИ

Школа науки о поведении сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ

Ключевой характеристикой **ШКОЛЫ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ** является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

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**.



Основные положения школы человеческих отношений:

* люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;

* в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;



Основные положения школы человеческих отношений:

*люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;

*работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.



Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour – поведение).

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

Элтон Мэйо

(George Elton Mayo, 1880-1949)

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.

**Его наиболее важные труды :
«Человеческие проблемы в
индустриальном обществе»
(1933) и «Социальные
проблемы индустриального
общества» (1945)**



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»).



Основная заслуга М.Фоллет в том, что она *попыталась соединить идеи трех школ управления – научного управления, административную и школу человеческих отношений.*

□ 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 призвала 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»

Она определила три типа разрешения конфликтов:

- «**доминирование**» — победа одной стороны над другой;
- «**компромисс**» — соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок;
- «**интеграция**» — наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна из сторон ничем не жертвует и обе стороны выигрывают.



Хоторнские эксперименты: этапы, их содержание, практическая значимость.

Исходной точкой направления «человеческие отношения» надо считать знаменитые *Хоторнские эксперименты*, проводившиеся в 1927–1936 гг.

Э.Мэйо обнаружил роль малой группы, а затем и человеческий фактор случайно, двигаясь эмпирическим методом проб и ошибок.



ПЕРВЫЙ ЭТАП ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА «ИСПЫТАТЕЛЬНАЯ КОМНАТА»

1927 – 1932 гг.

В «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго проходят классические Хоторнские эксперименты. Они проводились в 3 этапа.

На первом этапе изучалась роль освещения.

Результат оказался неожиданным: с усилением освещения выработка у рабочих поднялась не только в «испытательной комнате», но и в контрольной группе, где освещенность оставалась неизменной.

Когда же освещенность стали понижать, то выработка тем не менее продолжала расти.

На этой стадии были сделаны два основных вывода: нет прямой механической связи между одной переменной в условиях труда и производительностью; следует искать более важные факторы, определяющие трудовое поведение.

ПЕРВЫЙ ЭТАП ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА

С этой целью эксперименты были углублены, в число переменных были включены температура помещения, влажность и т.д.

Здесь также были неожиданности: *выработка устойчиво возрастала в течение двух первых с половиной лет* безо всякой связи с вводимыми экспериментальными изменениями .

Как свидетельствовали сами рабочие, их физическое состояние, здоровье также улучшилось, что подтверждалось и сокращением нарушений.

Но главным из обнаруженных факторов оказался так называемый *«групповой дух», развившийся среди рабочих «испытательной комнаты» благодаря системе пауз отдыха.*

ВЫВОД ПО ПЕРВОМУ ЭТАПУ

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.



ВТОРОЙ Э ЭТАП ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА «ИНТЕРВЬЮ»

Для подтверждения этой, ставшей теперь основной, гипотезы на третьем этапе была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения 21 тыс. интервью.

На основании полученных данных был сделан вывод о том, что лишь в редких случаях неудовлетворенность рабочих была объективно детерминирована.

Главная причина этого усматривалась в индивидуальных отношениях; они вызывались предыдущим опытом индивида, его отношениями с работниками, в семье и т.д.

А это значит, что простое изменение каких-либо элементов внешней среды может не принести желаемого результата.

ТРЕТИЙ ЭТАП ХОТТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА «НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ»

Здесь Мэйо вновь вернулся к методу «испытательной комнаты».

Исследование показало, что каждый из членов рабочей группы занимал то или иное положение в соответствии со степенью признания, престижа. *Среди контингента рабочих в «испытательной комнате» были выделены небольшие группы (они были названы «неформальными»)*. По мнению исследователей, эти группы оказывали определяющее влияние на трудовую мотивацию рабочих. А это означало ответ на первоначально поставленный вопрос о главных факторах производительности труда.



ИТОГИ ЭКСПЕРИМЕНТА

Э. Мэйо обнаружил в ходе проведения экспериментов, что **четко разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда**, как считали представители школы научного управления.

Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, превосходят усилия руководителя.

Нередко работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальное стимулирование.



Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- ❖ социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- ❖ социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- ❖ групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- ❖ для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

КРИТИКА ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА

- * При изучении данных об исследовании отдельные психологи (в частности, С. Милграм) отмечали, *что рабочие могли видеть в психологах «шпионов», которые действовали в интересах руководства компании.*
- * Когда в течение одной длительной серии две работницы начали проявлять враждебность и неконструктивное отношение, их заменили другими работницами, которые проявляли большую готовность способствовать успеху исследования.
- * К тому же наиболее серьезный скачок в производительности труда) произошел с упомянутыми «кадровыми» перестановками, а второй, так же значительный, пришелся уже в период Великой депрессии, что само по себе делало для работниц их работу ценной и привлекательной.

Ф.Д.Ротлисбергер

Эксперименты в Хоторне ассоциируются с именами Э. Мэйо и Фрица Джулеса Ротлисбергера.

Ротлисбергер был одним из первых, кто понял уникальность положения руководителя нижнего уровня как связующего звена между людьми.

Ротлисбергер утверждал: «Руководители должны быть готовы учиться всю жизнь, а кроме того, необходимо научить будущих менеджеров ставить вопросы, быть внимательными, наблюдательными и принимать решения»



Руководящие принципы Мэйо и Ротлисбергера

Мэйо интересовали многие индустриальные проблемы, в том числе усталость, монотонность труда и мотивация.

Мэйо и в определенной мере Ротлисбергер 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.

Руководящие принципы Мэйо и Ротлисбергера

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.

ВЫВОДЫ

Как и в более ранних теориях, представители этих школ отстаивали «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении человека всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

1. увеличение внимания к социальным потребностям человека;
2. улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
3. отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
4. возрастающее признание неформальных отношений.

Однако, как выяснилось впоследствии, такие приемы, как изменение содержания работы и участие работников в управлении предприятием оказываются эффективными только в определенных ситуациях. Несмотря на многие важные положительные результаты, этот подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его основоположники.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/osnovnye-shkoly-upravleniya.html>
2. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/shkola-chelovecheskih-otnosheniy.html>
3. http://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm
4. <http://www.addere.ru/su3.htm>

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!