

ТЕМА 4
ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
ОТНОШЕНИЙ

Школа человеческих отношений (1920-30-е гг. – 60-е гг.)

Школа человеческих отношений стала отправной точкой в социально-психологическом подходе к изучению управления. Это гуманистическое, сильно психологизированное, антропоцентрическое направление в управленческой теории и практики.

Представители школы человеческих отношений стремились рассматривать каждую организацию как определенную "социальную систему", что явилось новым шагом в развитии теории управления.

Исходные положения теории человеческих отношений

- ❑ люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми
- ❑ в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми
- ❑ люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждением посредством контроля, исходящего от руководства
- ❑ работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей

Основные принципы школы человеческих отношений

- ❑ развитие и всестороннее использование организацией способностей работников и удовлетворение их разносторонних потребностей
- ❑ использование механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личностного) контроля за поведением и деятельностью работников
- ❑ стимулирование процессов групповой динамики
- ❑ демократизация управления
- ❑ гуманизация труда

Смысл взглядов школы человеческих отношений на природу человека

- ❑ человек может быть свободным и счастливым только в группе
- ❑ человек обладает большими способностями, которые очень слабо используются в современных технологизированных организациях
- ❑ организация – это сфера не только приложения трудовой деятельности, но и удовлетворения социальных потребностей человека
- ❑ для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда, поскольку они противостоят природе человека
- ❑ проблема установления социальной гармонии и сотрудничества есть не только сфера деятельности государства и общества, но и организации

Основные виды воздействия на подчиненных

- ❑ участие рабочих в прибылях предприятий
- ❑ приобретение рабочими акций
- ❑ групповое страхование
- ❑ посещение предпринимателями рабочих на дому
- ❑ вручение праздничных подарков
- ❑ совместные консультации рабочих и администрации
- ❑ некоторое улучшение условий труда на автоматизированных предприятиях

Мери Паркер Фоллетт (1868 – 1933)



Фоллетт одна из основоположников доктрины "человеческих отношений", призывая к "совместной власти" в противоположность "единоличной власти" предвосхитила переход к стилям совместного управления.

Одна из первых применила приемы психологии и социологию для изучения промышленного предприятия.

Работы Фоллетт фокусировались на человеческих отношениях внутри индустриальных групп, соотношении рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми.

Этапы жизни и деятельности Мэри Паркер Фоллетт



3.09. 1868	Дата рождения
1898	С отличием закончила Рэдклиффский колледж, получив дипломы по экономике, государственному управлению, правоведению и философии
1900	Фоллетт основала дискуссионный клуб в бостонском Roxbury Neighbourhood House
1912	Приглашена в комитет по трудоустройству открытого руководством Бостонской системы школ бюро по трудоустройству
1926 - 1928	Читает в Англии лекции по реорганизации промышленности
1929	Переезжает в Европу для изучения европейской индустрии
1933	Возвращается в США для улаживания финансовых проблем
18.12. 1933	Дата смерти

Принцип группы

Принцип группы был сформулирован, чтобы противостоять идеям о том, что люди думают, чувствуют и действуют самостоятельно и независимо. С точки зрения М. Фоллетт, группы людей живут как единое целое, а не как отдельные эго. Отдельные личности порождены общественными взаимодействиями.

Используя такие выражения, как «духовное единение», «групповое мышление» и «коллективная воля», М. Фоллетт искала новое общество, основанное на групповом принципе, а не на индивидуализме.

Основной задачей учёной было не разрушение личности, а доказательство, что только в группе человек может найти своё «истинное Я».

Следуя групповому принципу, М. Фоллетт сделала вывод, что «истинное Я человека – это его Я в группе» и что «у человека не может быть прав отдельно от общества, независимо от общества или против общества».

Концепция власти

В отличие от концепции «власти над», являющейся редуccionисткой и приводящей к растрате ресурсов, М. Фоллетт предложила концепцию также весьма распространенной в реальном мире «власти с», которая подразумевает совместную деятельность и увеличение общих возможностей группы.

М. Фоллетт показала, что какой-либо необходимости в персональной раздаче или в персональном получении приказаний не существует. Каждая ситуация имеет свою внутреннюю логику, которая и определяет порядок, которому должны следовать и менеджеры, и их подчиненные.

М. Фоллетт утверждала, что внутри группы обязанностью подчиненных является ответственное следование за лидером, которое предполагает не просто выполнение его распоряжений, а активное участие во всех процессах принятия решений.

Конфликт интересов

Любой конфликт интересов может быть четырьмя способами:

- добровольное согласие одной из сторон
- борьба и победа одной стороны над другой
- компромисс
- интеграция



Неприемлемы, так как подразумевают использование силы или превосходства



Интеграция – поиск решения, удовлетворяющего обеим сторонам без компромисса и доминирования

Компромисс-явление бессмысленное и потому, что он изменяет суть вопроса, и оттого, что «истина не может быть у обеих сторон»

Партнерство руководителя и работников. Представительства работников

В **1920-е** годы М. Фоллетт активно поддерживала представительства работников.

Суть представительств в том, что работники избирали представителей цеха или рабочего совета; представители затем участвовали в принятии управленческих решений.

Таким образом у всех работников появлялась возможность управлять. М. Фоллетт считала, что руководители должны понимать: предприятие может работать лучше, позволяя рабочим быть партнёрами в бизнесе.

Цель представительства работников – не разделение власти, а её увеличение. Представительство рабочих не должно превращаться в борьбу за чьи бы то ни было доходы, но должно стать шагом к интеграции.

Идеи участия рабочих в управлении

Подобно тому, как нет чёткой разделительной линии между планированием и исполнением, так и различие между теми, кто управляет и теми, кем управляют, является смутным



Рабочие неизбежно принимают участие в управлении, когда они по собственному желанию решают, как именно выполнять приказы



Прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство «кумулятивной» ответственности (понятие введено Фоллетт)



М. Фоллетт призывает создавать на предприятиях атмосферу «подлинной общности интересов», на основе которой, по её мнению, можно обеспечить максимальный вклад всех сотрудников в эффективную организационную деятельность

Власть и авторитет

ВЛАСТЬ



способность добиваться определённых целей, быть их причиной, породить изменения

АВТОРИТЕТ



обладание властью, право создавать и осуществлять власть

Допуская необходимость «центрального» авторитета в организации, М. Фоллетт считает его существование возможным только по необходимости технического объединения основных функций организации

Идея совместной власти

Максимальную эффективность обеспечивает не разделение или делегирование власти, а интегрирование деятельности всех звеньев организации

Распределение ответственности и подчинения возможно лишь путем интегрирования суммы власти всех подразделений организации в единую, непрерывно и гармонично функционирующую систему

Философия контроля М.Фоллетт

1. «скорее контроль событий, чем людей»
2. скорее «соотносительный» контроль, чем взаимоперекрывающий»

Каждая ситуация порождает свой контроль, так как именно факты ситуации и взаимодействие различных групп в ситуации определяют соответствующее поведение.

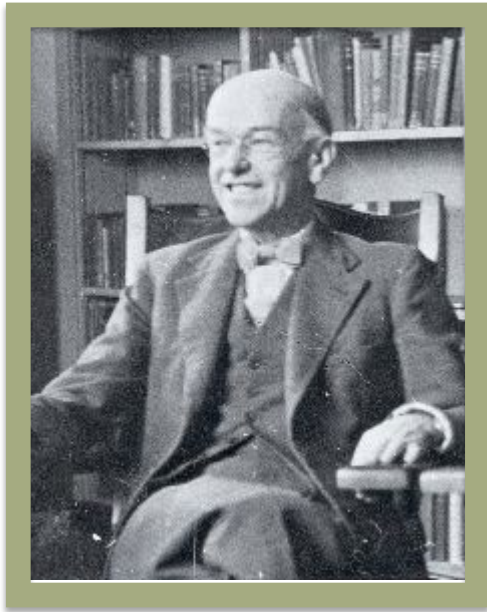
Многие ситуации слишком сложны для эффективного централизованного контроля высшей степенью иерархии.

Контроль должен осуществляться в различных структурных элементах и соразмеряться.

Проблема лидерства. Свойства лидера.

- Первая задача лидера – определить цель организации. Лидер должен убедить рабочих в том, что цель, к которой они идут – не его личная, а общая.
- «Самый лучший лидер знает, как заставить своих последователей самим почувствовать власть, а не просто осознать исключительно его (или её) власть».
- Лидерство не существует само по себе и уж тем более это не является статичным процессом с участием одного человека.
- Лидеры и последователи находятся в неких взаимоотношениях, следовательно, это динамичная сила между людьми.
- Роль лидера возникает тогда и там, где она необходима. Когда проблема решена, лидер перестает быть нужным. Лидерство исчезает.
- Тем, кто хочет управлять, М. Фоллетт советовала серьёзно относиться к профессии управленца. Менеджер должен понимать, что выполняет роль создателя.

Элтон Мэйо – один из основоположников школы человеческих отношений

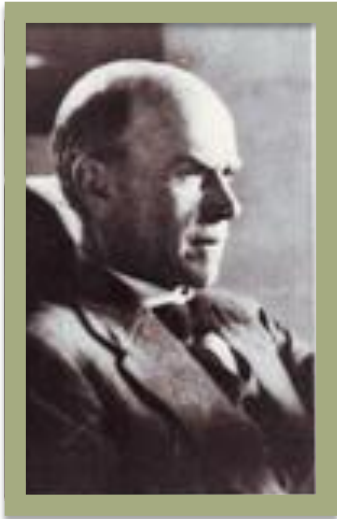


Элтон Мэйо, американский социолог и психолог, лидер движения за внедрение новых форм и методов управления в промышленности, позднее получивших наименование «школы человеческих отношений».

Полагал, что прежние управленческие методы направлены на достижение материальной эффективности, а не на утверждение сотрудничества.

Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления.

Этапы жизни и деятельности Элтона Мэйо (1880 – 1949)



29.12.1880	Дата рождения
1899	Поступил на медицинский факультет университета Аделаиды, но бросает учебу через год
1907	Возобновляет университетские занятия, но уже по специальности философия и психология
1911	Получает университетский диплом
1911-12	Преподает логику, психологию и этику. Затем получает должность профессора Квинслендского университета
1923	Поступает в Школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете
1926	Получает должность адъюнкт-профессора Гарвардского университета
1927-32	Проводит знаменитые Хоторнские эксперименты
1947	Ведет научную деятельность в Англии
1.09.1949	Дата смерти

Первый эксперимент Э.Мэйо

В **1923—1924** гг. на текстильной фабрике в Филадельфии Мэйо изучал причины текучести кадров. В целом на фабрике она составляла **50—60%** в год, что считалось вполне нормальным явлением. Однако в прядильном цехе фабрики она подскочила до **250%**.

Мэйо провел тщательное интервьюирование рабочих и установил основные причины: невозможность общаться друг с другом на рабочем месте, падение престижа профессии.

Для их устранения Мэйо предложил очень простое усовершенствование: вводились два десятиминутных перерыва, позволявшие рабочим немного расслабиться в специальной комнате отдыха.

Результаты превзошли все ожидания. Значительно улучшился психологический климат. Текучесть кадров сократилась до **60%**, т. е. сравнялась со среднефабричной, а производительность труда возросла на **15%**.

Хоторнские эксперименты Мэйо



From Computer Desktop Encyclopedia
Reproduced with permission.
© 1998 Lucent Technologies



Хоторнский эксперимент — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрик Компани» в США. Их задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

В результате эксперимента было доказано, что социально-психологический климат оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Кроме того, в ходе Хоторнского эксперимента был выявлен так называемый Хоторнский эффект.



«Хоторнский эффект»

Суть «хоторнского эффекта» в том, что положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), а вмешательством ученых. Критики Мэйо утверждают, что увеличение выработки в группе девушек вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним.

В первой группе (девушки) заменили официального начальника ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно.

Во второй группе (мужчины) все осталось на своих местах, поэтому желаемых улучшений Мэйо не получил.

Критика Хоторнских экспериментов

В конце **70**-х годов появляются публикации, критически оценившие достижения Э.Мэйо. Группой социологов были проанализированы первоисточники (упоминаются **17** ящиков записей хода эксперимента и микрофильмы, хранящиеся в архиве Гарвардского университета, а также несколько томов вахтенных журналов компании), которые имелись у Ротлисбергера, Диксона и Мэйо, но были недоступны большинству их последователей.

Главные выводы социологов:

- на повышение производительности труда, вопреки мнению Мэйо, повлияли не «человеческие отношения» (групповая сплоченность и психологический климат), а технико-организационные и экономические условия — великий экономический кризис **1929—1933** гг. и вызванная им безработица, изменение продолжительности рабочей недели и дня, введение пауз отдыха и улучшение освещения

Значение Хоторнских экспериментов



По широте и обоснованности научной программы, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мастерству Хоторнские исследования на предприятии признаются вершиной западной индустриальной социологии, особенно когда речь идет о первой половине **XX** века.