

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования «Пензенский государственный университет»
Факультет Экономики и Управления
Кафедра «Государственное управление и социология региона».

Курсовая работа
по дисциплине:
“Теория управления”
на тему:
“Психологическое направление в современном менеджменте. Школа
поведенческих наук.”

Выполнила:
К.В. Нагорнова
студентка 4 курса
заочного отделения группы № 153ДОЭГ1
Научный руководитель:
д.с.н., профессор
В.П. Воробьев

г. Пенза
2019

Содержание:

Введение	2
Теоретические аспекты вопроса о школе поведенческих наук.	6
1.1. Предпосылки к возникновению поведенческой школы.	6
1.2. Хотторнские эксперименты, как предпосылка возникновения школы поведенческих наук.	12
1.3. Основные положения школы поведенческих наук.	20
2. Практическое применение достижений школы поведенческих наук.	23
2.1. Возникновение теорий мотивации, на основе положений поведенческой школы.	23
2.1.1. Теория Х-У Д. Мак-Грегора.	25
2.1.2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.	28
2.2. Актуальность школы поведенческих наук в современных условиях управления.	31
Заключение	34
Список использованных источников и литературы:	36

Введение

Практика управления берёт свои истоки еще с древних времён, когда необходимо было организовано добывать себе еду, обеспечивать безопасность. Можно сказать, управление было неотъемлемым процессом обеспечения жизнедеятельности на протяжении всего существования человечества.

Возникновение и развитие управления или, как его принято называть в англоязычной литературе, менеджмента неотделимо от истории развития человеческого рода. На первых шагах развития человечества, в частности, при первобытно-общинном строе, понятие «менеджмент» не отделялось от любой коллективной деятельности. Однако вожди племен, старейшины совершенно неосознанно координировали деятельность соплеменников, то есть применяли методы управления, в устройстве и содержании жилища; добывании пищи, главным образом путем охоты; регулировании отношений с другими племенами.

Такой менеджмент носил стихийный характер и применялся от случая к случаю. Тем не менее, в нем уже проявлялся основной инструмент менеджмента - власть, то, что выделяло старейшин от других и наделяло их возможностью принимать важные решения.

С появлением частной собственности, выделением семейно-родственных общин в составе племени функции менеджмента расширились, появилась необходимость налаживать имущественные отношения, формировать войска для защиты от врагов, управлять военными действиями.

С переходом к рабовладельческому обществу появилась необходимость управлять государством, большими и малыми военными действиями, наконец, осуществлять координацию больших масс людей, главным образом рабов, при сооружении храмов, пирамид, стадионов, дорог, постройки флота. Процессы жизнедеятельности стали усложняться, усложнялся и процесс управления. В этот период появляются первые профессиональные менеджеры: руководители

строек, надсмотрщики, то есть люди, для которых управление - это профессиональная деятельность [7, с. 150].

Мотивация работников носила в основном негативный характер, т.е. представляла собой угрозу физической расправы. Безусловно, ни о каком применении лояльных методов психологии не могло идти и речи, тем более, что в том время психологии в том виде, в котором мы привыкли ее представлять, еще не было.

В феодальном обществе несколько расширился круг управленческих функций. Надо было руководить сбором податей за проход и проезд по земле феодала, осуществлять различные способы изъятий у земледельца прибавочного продукта в пользу синьора. Расширились масштабы и совершенствовались приемы военных действий.

Наконец, капитализм еще более расширил круг функций профессионального управления. Однако ни мастер, ни начальник мастерских, ни управляющий имением не осознавали своей деятельности как реализации особой области знаний.

Менеджерская деятельность не отделялась от иной профессиональной деятельности: инженера, архитектора, военачальника, капитана судна. И только в конце XIX в. предпринимаются попытки научного подхода к управлению людьми, т.е. выяснения главных устойчиво повторяющихся закономерностей воздействия группы лидеров на основную часть трудовых коллективов для достижения производственных и иных результатов. Возникновение и становление регулярного, научно-обоснованного менеджмента связано с именами Ф. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гильбрет, Г. Эмерсона, сформировавших первые школы управления [7, с. 151].

Таким образом, мы видим, что с развитием человеческой расы усложнялись процессы жизнедеятельности, следственно, видоизменялся и процесс управления. Появилась торговля, стали создаваться предприятия, где

недостаточно было только контролировать деятельность людей. Создавались рабочие группы, где количество занятых требовало уже разностороннего подхода к деятельности руководителей. Соответственно, появилась потребность в изучении процесса управления с точки зрения науки, в выявлении различных методов и принципов, помогающих успешно управлять организациями.

Управление - это системное понятие, включающее в себя несколько различных процессов таких, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Эти процессы французский исследователь Анри Файоль впервые выделил в виде функций управления. Результатами его исследований мы пользуемся и в современном управлении.

Становится понятно, что управление это многогранный и разносторонний процесс, который требует всестороннего подхода к изучению, при этом обеспечивая возможность увеличивать эффективность любой организации. Другими словами, механизм управления - совокупность процедур принятия управленческих решений [6, с. 5].

За историю существования человечества возникали и применялись на практике несколько школ управления. Они совершенствовались и каждый раз привносили нечто новое. Процесс управления подвергался модификации, выявлению и устранению недостатков предыдущих теорий, благодаря этому появлялись новые школы менеджмента, предлагающие свои принципы, механизмы управления.

Очевидно, что управление пронизывает все части жизнедеятельности современного общества, это одно из самых глобальных направлений, изучая которое человек научился систематизировать работу, увеличивать производительность труда и получать все лучшие и лучшие результаты своей деятельности. Наука об управлении - это двигатель общечеловеческого прогресса. Исходя из этого, мы можем говорить об актуальности нашей работы.

Школа поведенческих наук одна из наиболее привлекательных в менеджменте благодаря своей тесной связи с достижениями психологии и социологии. Она привнесла много свежих и актуальных идей, которые успешно используются менеджерами по всему миру и на сегодняшний день.

Обозначим цель нашей работы - изучение идей и механизмов школы поведенческих наук или, как ее еще принято называть бихевиористической школы.

В современном мире, когда появились многомиллионные корпорации, транснациональные компании, когда, можно сказать, меняется привычное представление о “работе” - изменилось традиционное понятие о продолжительности рабочего дня, об условиях труда, об организации рабочего процесса, изучение школ управления это неотъемлемая часть в получении полезной информации для того, чтобы иметь возможность контролировать все эти процессы.

В нашей работе, как мы уже сказали, мы сосредоточимся на изучении школы поведенческих наук.

Для того чтобы достичь поставленную цель нам необходимо будет выполнить следующие задачи: определить истоки возникновения школы поведенческих наук, определить ее основные положения и механизмы, рассмотреть примеры практического применения данной школы и, наконец, сделать вывод об актуальности школы в современном менеджменте.

1. Теоретические аспекты вопроса о школе поведенческих наук.

1.1. Предпосылки к возникновению поведенческой школы.

С развитием менеджмента, а точнее, с его появлением, как специфической области в жизнедеятельности людей, стали появляться различные школы управления.

Первой из таких школ была школа научного управления (1885-1920 гг.).

Научный подход к менеджменту в рамках данной школы, основа которой была сформирована работами Ф.У. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Гантта, концентрировал свое внимание на самом нижнем уровне организации - рабочем и его руководителе, а основной вопрос заключался в том, как сделать работу более эффективной. В этой связи в основу научного менеджмента были заложены следующие принципы рационального управления производством [1, с. 150]:

- 1) руководители должны признать необходимость научного подхода к управлению (т.к. управление в тот период времени осуществлялось неэффективно);
- 2) целесообразно разделить управленческие функции, в частности, функцию планирования, от фактического выполнения работы и признать, что управление - определенная специальность;
- 3) необходимо ориентироваться на специализацию производства;
- 4) для управления существенное значение имеет планирование и четкий график работ;
- 5) необходимо четко следовать разработанным стандартам;
- 6) каждая группа работников должна сосредоточиться на том, что они делают успешнее всего;

- 7) фирма должна разработать систему оплаты труда и денежных поощрений (большая оплата за большой результат);
- 8) необходимо признать большое значение обучения для повышения эффективности труда.

Для управления в то время это был огромный шаг вперед. Так как, благодаря трудам ученых школы научного управления, менеджмент наконец получил право считаться самостоятельным видом трудовой деятельности.

В качестве основных элементов в теории рационального менеджмента рассматривались стандартизация, рационализация, специализация и интенсификация труда. Ф.У. Тейлор и его современники Г. Гантт и Ф. Гилберт предлагали посредством количественных измерений определять оптимальные варианты выполнения конкретных производственных операций, что привело к усилению специализации, повышению производительности труда и эффективности использования ресурсов [1, с. 151]. Однако при этом планирование было отделено от системы реализации планов, а усиление стандартизации производственных процессов привело к отчуждению работников от организации.

Недостатки школы научного управления привели к появлению новой школы управления. Исследования, проводимые представителями школы научного менеджмента, в 1920-е - 1950-е гг. нашли свое дальнейшее развитие в работах специалистов, занимавшихся вопросами совершенствования управления на уровне организации в целом. Это направление получило название классической школы управления.

Создание школы административного управления (классической школы), прежде всего, связывают с именами А. Файоля, Л. Урвика, Дж. Д. Муни, А.К. Рейли, А.П. Слоуна, во главу угла ставившими понятие «эффективность» применительно к работе всей организации. В этой связи авторы данной школы делали упор на необходимость формулирования целей организации и описали

такие функции менеджмента, как планирование, организацию и контроль [1, с. 152].

Классический (административный) менеджмент состоял в распространении принципов управления, сформулированных А. Файолем. Согласно теории А. Файоля, управление рассматривалось как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль.

В своей работе «Общее и промышленное управление» А. Файоль предложил 14 принципов управления, касающихся функций управления и структуры организации:

- 1) Разделение труда;
- 2) Полномочия и ответственность;
- 3) Дисциплина;
- 4) Единоначалие;
- 5) Единство направления;
- 6) Подчиненность личных интересов общим;
- 7) Вознаграждение персонала;
- 8) Централизация;
- 9) Скалярная цепь руководства;
- 10) Порядок;
- 11) Справедливость;
- 12) Стабильность рабочего места для персонала;
- 13) Инициатива;
- 14) Корпоративный дух [8, с. 38-39].

Файоль в частности отметил важность специализации, обеспечивающей оптимальное использование человеческих ресурсов, но предупредил, что специализация должна иметь свои пределы. Кроме того, А. Файоль обращал внимание на важность корпоративного духа для эффективной работы

организации. При этом он утверждал, что принципы управления универсальны и могут использоваться для всех типов организационных структур [1, с. 152].

Несмотря на детальную проработку всех вопросов управления, четкую регламентацию действий, классическая школа имеет свои недостатки: отрицание каких-либо неформальных отношений внутри коллектива, жесткость организационной структуры, при которой сложно было выполнять краткосрочную, проектную работу, быстро подстраиваться под стремительно меняющиеся условия.

Развитие психологии и социологии уже не могло закрывать глаза на важность аспекта неформальных внутриколлективных отношений и их влияния на рабочие процессы. Появилась потребность в более гибкой, если можно так сказать, чуткой теории, которая бы дополнила рационализм приверженцев административной школы.

В качестве самостоятельного направления науки производственная психология начала развиваться еще до Первой мировой войны. Создателем этой дисциплины считается Х. Мэстленберг, уделявший в своих работах особое внимание поиску наиболее эффективных и продуктивных отношений между человеческими и материальными ресурсами. Впервые производственная психология была успешно использована при наборе солдат в армию США во время Первой мировой войны, после которой подобные эксперименты проводились и в гражданском секторе, однако широкого распространения не получили.

Пришедшее на смену классическому административному управлению новое направление в менеджменте - неоклассический менеджмент, школа человеческих отношений, взявшее на вооружение достижения социологии и психологии и использовавшее их в качестве своего инструментария, возникло в 30-е гг. XX в. В рамках этого направления организацию было предложено рассматривать как социальную систему, для построения которой необходимо

применять знания об организационной культуре, мотивации, поведенческих функциях персонала.

Вторая мировая война способствовала росту интереса к различным аспектам производственной психологии и, в частности, к проблемам лидерства.

Представители школы человеческих отношений М.П. Фоллет и Э. Мэйо являющиеся самыми крупными авторитетами в развитии данной школы в управлении, впервые обратили внимание на то, что управлять в рамках организации необходимо не только процессом и людьми, но также и межличностными отношениями [1, с. 153].

Например, М.П. Фоллет считала, что для успешного управления менеджеру следует отказаться от формальных взаимодействий с работниками, быть лидером, признанным рабочими, а не опирающимся исключительно на должностную власть. По ее мнению управлять надо исходя из того, что диктует сложившаяся ситуация, а не из того, что предписано функцией управления.

В 30-е гг. двадцатого века в университете Гарварда благодаря содействию фонда Рокфеллера была создана лаборатория промышленных исследований под руководством профессора Э. Мэйо. Вместе со своими сподвижниками и помощниками он решил сосредоточить исследования на реальном производстве. В качестве объекта для наблюдений и экспериментов был избран электроламповый завод «Western Electric» в городе Хотторн. Многолетние опыты в дальнейшем получили название Хотторнских экспериментов [3, с. 92].

Э. Мэйо родился в небольшой семье на юге австралии. Изучая в университетах медицину и психопатологию, этику и логику, в дальнейшем он стал заслуженным американским психологом и социологом. Его можно по праву считать одним из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений» [12].

Его многолетние опыты в этом направлении в дальнейшем получили название Хотторнских экспериментов. Эти эксперименты были не

единственными из тех, что проводились в то время в Соединенных Штатах, но именно они в 1930 году доказали свою практическую ценность как для рабочих, так и для управляющих.

1.2. Хотторнские эксперименты, как предпосылка возникновения школы поведенческих наук.

Эксперименты начались в ноябре 1924 года на Хотторнском заводе телефонного оборудования компании Western Electric в Чикаго, штат Иллинойс, с общей численностью - 30 тысяч рабочих, в рамках проводимого Национальной Академией Науки и компанией Western Electric исследования зависимости между уровнем освещенности и производительностью рабочих. Компания Western Electric с общим числом рабочих 135 тысяч и заводами в 13 городах страны являлась филиалом крупнейшей американской монополии American Telephone and Telegraph [3, с. 92].

В начале 20-х годов дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда, недовольства рабочих, сознательного ограничения ими выработки, существовала большая текучесть среди квалифицированных рабочих, и администрация завода начала проводить эксперимент по реализации идей Тейлора.

Факт начала экспериментов в Хотторне, а именно испытаний по определению оптимального уровня промышленного освещения, можно объяснить также тем, что в начале XX века промышленность стала отказываться от использования малоэффективных угольных ламп в пользу новых вольфрамовых, и электроэнергетические компании, обеспокоенные тем, что тенденции энергосбережения в промышленности станут угрожать их доходам, начали активную кампанию, нацеленную на увеличение уровня производственного освещения. В 1918 году «такая активность сменилась, финансирувавшимися электроэнергетическими компаниями, испытаниями влияния уровня освещенности на производительность труда, показывавшими прямую ее зависимость от этого уровня» [3, с. 93]. Одним из таких испытаний была серия экспериментов на Хотторнском заводе компании Western Electric.

Выделяется 6 этапов развития Хоторнских исследований. При этом основными считаются два - эксперимент с освещением и с группой по сборке реле.

Первым стало исследование влияния уровня освещенности на производительность труда рабочих, которое проводилось в 1924-1927 годах. Были созданы две группы - экспериментальная и контрольная. Инженеры-исследователи увеличивали и уменьшали освещение для экспериментальной группы. Отмечалось то повышение, то понижение производительности труда в обеих группах вслед за изменением уровня освещенности. Вывод был таков, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние. Эксперимент нельзя было назвать успешным, зато указал на недостатки исследования - слишком большие группы, отсутствие учета внешних факторов, которые не поддавались контролю.

Далее последовал основной Хоторнский эксперимент, касающийся изучения проблем влияния рабочей обстановки, условий труда, управленческих и социальных отношений на объем выработки.

Многими зарубежными авторами признается, что именно в ходе данного эксперимента были поставлены основные вопросы, благодаря которым Хоторнские исследования и теория Элтона Мэйо стали известны всему миру [3, с. 95].

Изучалась бригада работниц, занимавшихся сборкой реле на конвейере, в составе 6 человек. Их изолировали от остальных работников, организовав рабочее место в отдельном помещении. Они находились за длинным рабочим столом, который был под постоянным надзором. Использовались также приборы для измерения производительности, температуры, влажности и т.д. Задачей пяти работниц была сборка реле из 30 мелких деталей, задача шестой - осматривать и складывать готовые реле. Такие задачи по сути представляют собой одинаковую,

монотонную работу, состоящую из однообразных мелких операций. Перед началом девушек поставили в известность о том, что они принимают участие в эксперименте, о целях этого исследования и его важности для общества и науки. Им дали указание работать в умеренном темпе, не стараться обгонять друг друга.

Во время эксперимента были представлены 13 различных условий труда: изменяли длину рабочего дня, вводили более частые и длительные перерывы, меняли интенсивность отопления и освещения, время от времени работникам выдавали бесплатное питание, переводили на пятидневную рабочую неделю, меняли способы оплаты и т.д. Стоит также отметить, что для участниц эксперимента, в отличие от других работников, были созданы условия, благоприятные для общения: в группе не было мастера или управляющего.

Помимо участников эксперимента были еще наблюдатели. Их задачей было следить за всеми оттенками поведения, и в особенности за отношением к труду каждой сборщицы реле, фиксировать все изменения. Собирались все данные: о погоде, о самочувствии работниц, записывались все реплики во время работы и т.д. При этом, наблюдатели старались установить с работницами положительный контакт, благодаря дружеским беседам, проявлению интереса к их делам и семье, настроению, здоровью и даже сновидениях.

Каков же был результат? Эксперимент продолжался в течении двух с половиной лет. За это время выработка работниц возросла с 2400 до 3000 реле в день. Причём вне зависимости от продолжительности рабочей недели или рабочего дня, производительность труда оставалась на прежнем уровне. Важно, что даже после отмены всех нововведений выработка сборщиц осталась высокой.

Такой результат не ладил с господствовавшей в тот период тейлоровской парадигме, потому что, согласно этой теории, увеличение или уменьшение выработки можно было связать только с изменением физических факторов.

Тогда после тщательного опроса участниц эксперимента, было обнаружено важное обстоятельство.

Решающее значение, с точки зрения руководившего опытами Э. Мэйо, имел тот факт, что в подопытной группе и вокруг нее возникли особенные, весьма необычные отношения между людьми. Э. Мэйо установил, что шесть подопытных работниц невольно образовали сплоченный коллектив, так называемую «неформальную группу», они сдружились, помогали друг другу. Кроме того, сам подбор работниц был произведен по их личной взаимной симпатии [3, с. 95] .

Удалось добиться дружеских отношений между группой и наблюдателями, последние делали все, чтобы расположить к себе работниц. «Раньше специалисты по повышению производительности никогда не консультировались с рабочими, не считались с высказываниями рабочих», - отмечал Э. Мэйо [14, с.58].

Эксперимент же подразумевал принятие советов самих участников, выслушивание их жалоб и корректировку условий в соответствии с ними. Девушки стали гордиться своей принадлежностью к группе. «Они знали, что глаза всей компании устремлены на них» [14, с.58].

Таким образом, в ходе этого исследования были сделаны важнейшие выводы:

1) Главным для роста производительности труда было то, какие отношения существуют у работников между собой, а также между работниками и менеджерами;

2) Рост производительности труда работниц нельзя было объяснить изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли работа экспериментальный характер или нет;

3) Его можно было объяснить тем, что называлось формированием организационной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы;

4) В процессе проведения эксперимента была создана обстановка внимания к труду работниц, им внушалось, что их труд имеет важное значение для общества, подчеркивалась их роль в проводимом эксперименте;

5) В самой группе работниц была создана свободная, непринужденная обстановка. Они подружились между собой, во время работы могли разговаривать друг с другом и отлучаться со своего рабочего места, что ранее в цехе запрещалось [3, с. 96].

Как мы можем видеть, результаты, полученные в ходе данных экспериментов, создали предпосылки к пересмотру постулатов существующих научной и классической школ управления. По мнению исследователей, условия, созданные в ходе эксперимента, способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости», что послужило стимулом к изменению своего отношения к труду, а, следовательно, и к росту производительности труда. Также это способствовало сплоченности внутри группы, формированию, по мнению Э. Мэйо, в неформальной группе «конструктивного отношения к труду». «Вышло так, что шесть девушек превратились в коллектив, и этот коллектив искренне и стихийно отдался сотрудничеству в проведении опыта. В результате они почувствовали себя участниками и были счастливы, зная, что работают без принуждения сверху и без ограничения снизу» [3, с. 97].

Анализируя впоследствии этот опыт, некоторые социологи приходили к выводу, что ни один из факторов, ни одно изменение условий труда не имели такого влияния, как осознание того, что за ними наблюдают, так называемый «Хоторнский эффект». Ротлинсбергер описал это так: «...если человек участвует в эксперименте, лучше, чтобы он знал об этом. Тогда его отношения к

эксперименту и к экспериментаторам станут очень важными факторами в определении его реакции на ситуацию» [3, с. 97].

Этот эксперимент Хоторнских исследований, представляющий собой самое крупное эмпирическое исследование из всех, когда-либо проводившихся в области менеджмента, был самым длинным и продолжился до февраля 1933 года.

Таким образом, мы можем наглядно представить, как микроклимат и осознание социальной значимости наконец стали иметь важность. Если раньше коллектив рассматривался только как средство для достижения цели, как мы уже говорили, безликий механизм, где эмоциональное состояние рабочих не принималось во внимание, то теперь психология и социология заняли полноценное место в процессе управления.

В сентябре 1928 года на заводе в Хоторне началась программа интервьюирования, которая входит в перечень Хотторнских экспериментов. Здесь важно обратить внимание на то, что Э. Мэйо не был первым, кто опирался в своих исследованиях организационного поведения на метод интервью. Задолго до него методику интервью предложил Ф. Тэйлор, который советовал менеджерам не скупиться на проведение индивидуальных бесед с рабочими. Задачей этой части эксперимента было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к своей работе.

Однако первоначально составленный план перерос в огромную программу, состоящую из бесед с 20 тысячами сотрудников об их отношении к выполняемой работе. В результате было выяснено, что производительность труда каждого сотрудника в организации зависит как от самого работника, так и от трудового коллектива.

Несмотря на особый интерес Э. Мэйо к интервью, самое детальное описание методов интервьюирования и их результатов принадлежит не ему, а

Ротлисбергеру и Диксону, которые изложили основные идеи Э. Мэйо в своей работе «Управление и рабочий», вышедшей в 1939 году. Было сформулировано пять правил [3, с. 99]:

- 1) Интервьюер должен слушать говорящего терпеливо и дружелюбно, но с разумной критикой;
- 2) Интервьюер не должен показывать свою власть;
- 3) Интервьюер не должен давать советов или моральной оценки;
- 4) Интервьюер не должен вступать в спор с говорящим;
- 5) Интервьюер может говорить или задавать вопросы только при определенных условиях.

Эти условия должны соблюдаться, чтобы помочь человеку заговорить, а также чтобы уменьшить страх или беспокойство со стороны говорящего, которые могут повлиять на его отношение к интервьюеру.

Благодаря технике интервью исследователи обнаружили «чувства и эмоции», которые заставили их заинтересоваться проблемой удовлетворенности и неудовлетворенности работника, как проблемой, связанной с предыдущими социальными условиями человека.

Э. Мэйо и его соратники не отрицали важности изучения конкретных ситуаций на самих заводах. Существенным для них являлось то, что они могли теперь снова обратиться к анализу положения в цехе с иной и более плодотворной точки зрения. Например, значение многих претензий рабочих к заводским условиям труда можно было понять, лишь дав им интерпретацию в контексте положения рабочего в социальной организации компании. Физический характер условий труда на заводе больше чем любой другой аспект трудовых отношений отличает контролирующие и офисные группы от цеховых групп. Иначе говоря, заводские условия отчасти определяют положение человека в социальной организации компании. В силу того, что более низкий

статус цехового рабочего обозначен условиями, в которых он работает, то, возможно, что они его больше всего и беспокоят [3, с. 99].

Руководствуясь идеями Э. Мэйо, Ротлисбергер и Диксон рекомендуют консультирование как продолжительную практику для персонала.

Какие же получились результаты? Часто обнаруживалось, что мнение работников было преувеличенным и искаженным, вероятно, из-за длительной озабоченности неприятными событиями, и что эти искажения исчезали после того, как люди могли свободно выразить свои проблемы сочувствующему и критичному слушателю. У интервьюеров сложилось впечатление, что многие работники, когда им давалась возможность выразить свои мысли и чувства внимательному слушателю, высвобождали эмоциональные и иррациональные аспекты своего разума, и им казалось, что много неблагоприятных отношений было откорректировано благодаря этим эмоциональным всплескам, которые предоставило интервью [3, с. 100].

Таким образом, интервью носили в Хотторнских исследованиях терапевтический характер.

Фактически Э. Мэйо как эксперт-практик, разработавший технику проведения клинических, глубинных интервью и консультаций, открыл путь для использования этой социальной технологии не только в области управления персоналом, но и в маркетинге, рекламе и исследовании рыночного спроса.

1.3. Основные положения школы поведенческих наук.

Долгие годы хозяйственное управление в нашей стране было командным, являлось частью плановой системы регулирования экономики, одной из основных форм реализации ее господства над всеми сторонами жизни общества. В этих условиях оно закрепощало людей, ограничивало их естественное стремление к самостоятельности, поиску нового, творчеству, совершенствованию себя и своей работы и одновременно снимало с них всякую ответственность за реальные результаты [4, с. 8].

В то время, как на уровне мирового менеджмента уже существовали гибкие организационные системы и различные школы управления.

Однако, в современных условиях конкуренции и частной собственности, человек волен выбирать тот стиль управления, который на его взгляд больше подходит его компании. При этом нельзя отрицать, насколько важно при этом учитывать психологию человека и ценность неформальных отношений.

Поведенческий подход к управлению, который позволяет учесть все эти факторы, рассматривает деятельность, направленную на достижение целей организации, не как авральный процесс, который необходимо использовать, когда ситуация уже выходит из-под контроля, а как серию последовательных, циклически повторяющихся, взаимосвязанных действий - функций управления [10, с. 37].

Планирование, организация, регулирование, мотивация, координация, контроль дополняются такими аспектами, как коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров, заключение сделок и т. д., образующих процесс управления как некоторую линию поведения.

Благодаря экспериментам Мэйо стало понятно, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей,

выполняющих общие задачи. Она оказалась еще и сложной социальной системой, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных [2, с. 17] .

Результаты приведенных экспериментов показали, что необходимо учитывать во-первых то, что производительность труда рабочих зависит от санитарно-гигиенической и эстетической среды, в которой они работают. Во-вторых, характер отношений на производстве и в быту, степень вовлеченности рабочих в процесс принятия решений, затрагивающих круг их интересов, в огромной степени влияет на производительность труда. Наконец, в-третьих, большой вес имеют также взаимоотношения работников друг с другом.

Таким образом, школу поведенческих отношений можно определить, как направление в науке менеджмента, рассматривающее труд с позиции человеческих отношений, учитывающее социальный и психологический фактор в управлении.

Чтобы окончательно разобраться, каких веяний придерживается бихевиористская школа, приведем ее основные положения:

- 1) Человек представляет собой существо социальное, требующее учета его психологического состояния;
- 2) Природа человека не приемлет жесткую иерархию подчиненности и крайнюю степень формализации отношений;
- 3) Необходимы методы управления, которые будут наиболее полно учитывать психологию и эмоциональные особенности каждого работника в группе, его интеллектуальный потенциал;
- 4) Решение “проблемы человека” - дело бизнесменов, поэтому их задачей является решение социальных проблем труда, его гуманизации, обучения и воспитания [2, с. 31];

- 5) Люди скорее ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- 6) Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждению со стороны руководства;
- 7) Работник лучше откликается на распоряжения руководства, если руководитель способен удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желание быть понятыми [2, с. 84].

2. Практическое применение достижений школы поведенческих наук.

2.1. Возникновение теорий мотивации, на основе положений поведенческой школы.

Мотивация - это одна из самых важных функций в системе управления. Это катализатор к деятельности, к увеличению производительности труда. Мотивацию можно также рассматривать, как один из инструментов управления, с помощью которого можно оказывать влияние на процессы, протекающие в организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Человек мотивирован: следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой, решая задачи по достижению общих целей организации, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения [10, с.111].

Необходимость в мотивации преследует нас всю сознательную жизнь. Любое действие, особенно меняющее нашу жизнь к лучшему, не бывает безосновательным. А, главное, не всегда является простым в исполнении. Для того, чтобы преодолеть трудности на пути к поставленной цели необходимо обладать не только силой воли, но и мотивацией. Бег по утрам подразумевает мотивацию в улучшении своего здоровья, поиск более высокооплачиваемой работы - желание повысить качество своей жизни или, возможно, необходимость воспитать ребенка.

Важно понимать, что для одного и того же действия мотивация у разных людей может кардинально отличаться. Это говорит нам о необходимости изучения человеческих потребности, а, главное, человеческой психологии, для

того, чтобы установить правильный мотивирующий фактор для каждого конкретного работника.

Именно это позволяют нам сделать достижения школы поведенческих наук.

2.1.1. Теория Х-У Д. Мак-Грегора.

В рамках бихевиористской школы возникло несколько теорий мотивации. Автором одной из них был Д. Мак-Грегор. Его теория получила название “Х-У”. При этом, теория включает в себя два направления, которые большинство выделяет в две разные теории: “Теорию Х” и “Теорию У” [13].

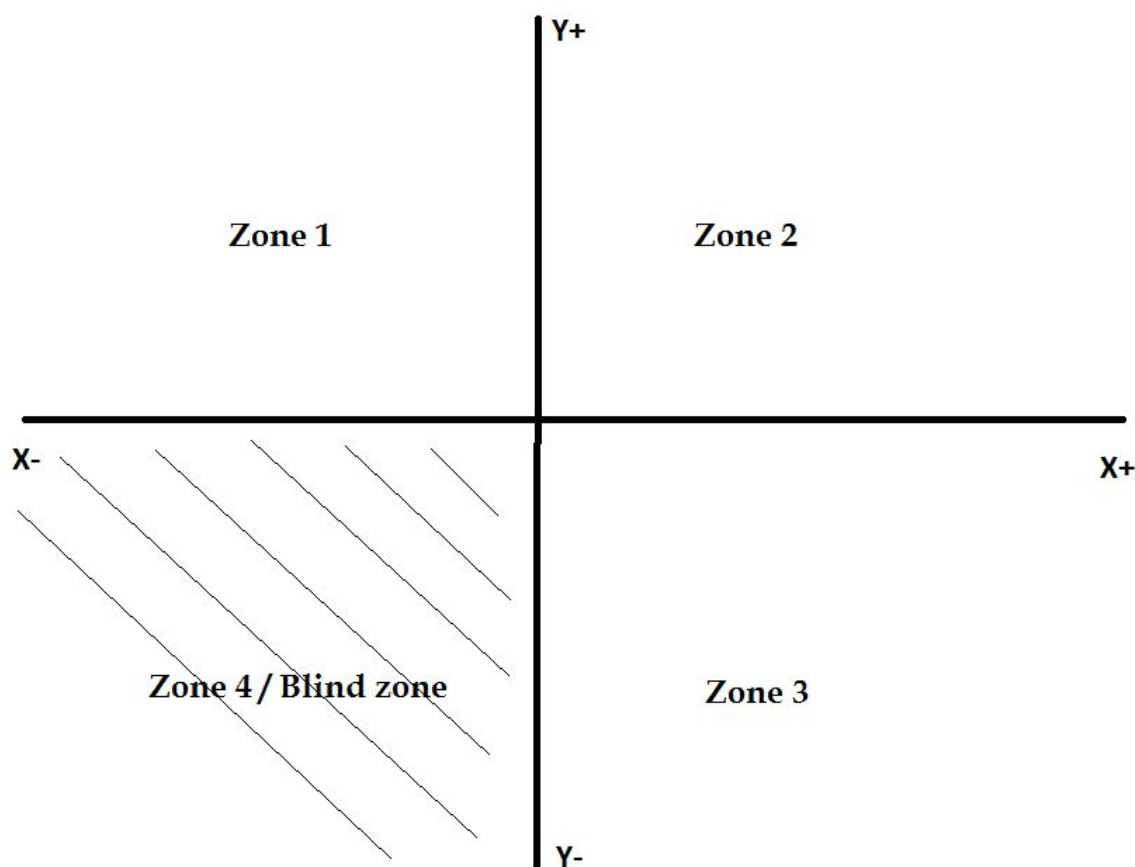
За основу Теории Х было взято положение о том, что люди по природе своей ленивы, и для того, чтобы они выполняли поставленные задачи, необходимо прибегать к методам принуждения, осуществляя при этом строгий контроль. Согласно данной теории, человек лишен каких-либо амбиций, при любой возможности он постарается избежать ответственности. Эффективный способ заставить человека работать - давление и угроза наказания.

Обратную позицию занимает Теория У. Согласно ей, работа - это привычное для человека состояние. Благоприятные условия труда способствуют не понижению работоспособности в ходе расслабления, а, наоборот, выработке самоконтроля и ответственности.

Руководитель вправе выбирать, какого стиля управления придерживаться, т.е. какую теорию брать за основу своей деятельности.

Однако, на наш взгляд, данную теорию логично представить в виде системы координат, как показано на графике (рис.1). Тогда, мы сможем каждую из областей применить к конкретному типу личности работника. Это будет в большей степени отражать индивидуальный психологический подход, учитывающий конкретные эмоциональные особенности человека.

Согласно графику, мы разделяем возможные варианты применения теории ХУ на 4 зоны.



(рис. 1)

Зона 1. Подразумевает применение Теории Y в чистом виде. Данную модель управления имеет смысл использовать руководителям для работников с, как принято говорить, врожденным чувством ответственности. По сути, у такого типа определяется львиная доля самомотивации. Человек отчетливо представляет себе что и зачем он делает, каких результатов это ему даст. Руководителю остается лишь создать для него благоприятные физические условия труда и комфортную эмоциональную атмосферу. Использование данной теории подразумевает ощутимую степень лояльности по отношению к сотруднику, проявление доверия.

Зона 2. Выбор этого направление предполагает достижение баланса в применении как Теории X, так и Теории Y. Такой подход можно назвать ситуативным, т.е. зависеть он будет от конкретной ситуации, которая сложилась в ходе рабочего процесса.

Например, если один и тот же проступок работника уже неоднократно повторяется и мы видим попустительское отношение к данной ситуации, то руководитель будет вынужден применить угрозу наказания и осуществлять какое-то время жесткий контроль. В остальное время имеет смысл придерживаться Теории Y, создавая благоприятную рабочую атмосферу.

Зона 3. Применение только Теории X. Здесь мы говорим о праве выбора каждого руководителя определенной модели мотивации работников. Другой вопрос, насколько это будет эффективно и применимо на практике. При этом не стоит забывать, что есть действительно сильные специалисты, у которых, к сожалению, отсутствует необходимый уровень ответственности. Но при этом довольно радикальные мотивирующие факторы могут способствовать их стабильной и эффективной работе.

Зона 4. Этой части графика мы дали название “слепая зона”. Она характеризуется отсутствием вообще каких-либо методов мотивации работников. Т.е. руководитель попустительски относится к работоспособности своей организации и не уделяет должного внимания процессу мотивации работника. Сотрудник предоставлен самому себе. Нужно сказать, что редко, но такие случаи имеют место быть даже в современной практике управления. При этом остаётся неизменный фактор-мотиватор, который присущ любой работе - заработная плата.

Таким образом, теория ХУ - это выбор определенной модели поведения в процессе мотивации сотрудников. Причем применять то или иное направление можно как в отношении конкретного сотрудника, так и в отношении всего коллектива.

2.1.2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Ещё одна теория мотивации, появившаяся в рамках школы поведенческих наук - теория Ф. Герцберга или по-другому двухфакторная теория мотивации.

Фредерик Герцберг (1923–2000) – американский исследователь, социальный психолог, специалист в области социологии управления и индустриальной социологии, ведущий теоретик бихевиористского направления. Он родился в Линне (штат Массачусетс США). Изучал историю и психологию в Cite Collegeв Нью-Йорке. Ф. Герцберг получил магистерскую и докторскую степени по количественным методам в Питтсбургском университете. Одна из первых его статей была посвящена исследованию психического здоровья и психического заболевания и написана на основе работы в Питтсбургском центре здравоохранения. В дальнейшем исследование психического состояния работников получило развитие в теории мотивации труда, о которой мы и будем говорить.

В середине 1950-х гг. возглавил исследовательскую группу в некоммерческой психологической консультативной компании Psychological Service of Pittsburgh, занимавшуюся изучением трудовых установок работников. С конца 1960-х гг. – консультант известных компаний: ICI, Texas Instruments, British Petroleum, Shell. Ф. Герцберг проводил консультации и семинары в различных промышленных, правительственных и социальных организациях, профессиональных обществах и университетах. Стал почетным профессором менеджмента в Университете Юты. Изучив потребности человека, а также существующие факторы мотивации, Герцберг разделил их на две группы: гигиенические факторы и факторы-мотиваторы:

- 1) Гигиенические факторы, когда удовлетворенность от задания зависит от ее содержательных и внутренних характеристик;

2) Мотивирующие факторы, когда неудовлетворенность человека зависит от ее контента и внешних характеристик задания, работы [13].

Чтобы наглядно представить себе различия данных факторов, обратимся к таблице (рис. 2):

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Достаточная заработная плата	Трудовой успех, возможность карьерного роста
Соответствие рабочего места нормам техники безопасности	Признание успеха в работе
Доброжелательная атмосфера труда (как с коллегами, так и с руководством)	Положение в обществе (имеется в виду статус в коллективе)
Удобный рабочий график	Возможность принимать участие в разработке и реализации управленческих решениях
Льготы помимо основных выплат	Чувство ответственности за проделанную работу

(рис. 2)

Согласно данной теории, гигиенические факторы - являются базисом осуществления трудовой деятельности. Наличие перечисленных обстоятельств «здоровья» лишь частично способствует снятию неудовлетворенности с

помощью самого рабочего процесса. На практике гигиенические обстоятельства никогда не приносят полного удовлетворения работой.

Другим эффектом обладают мотивационные факторы. Они связаны с самим характером выполняемой работы, ее сущностью и содержанием [8, с. 101]. Они побуждают работника к улучшению исполнения своих обязанностей, мотивируют на повышение производительности труда.

Следуя теории Герцберга, руководителю необходимо разделять эти факторы. При этом обеспечивать обязательное наличие гигиенических и грамотно выстраивать применение факторов-мотиваторов.

2.2. Актуальность школы поведенческих наук в современных условиях управления.

Как мы можем заметить из истории школ управления, они появляются с течением времени, когда возникает потребность в объяснении новых рабочих процессов. Прогресс движется и заставляет теорию управления двигаться вместе с ним.

В условиях конкуренции количество различных предприятий, организаций, компаний увеличивается с каждым днем и уже достигло немалых показателей численности. Даже направляясь из дома на работу мы встречаемся с этим каждый день - бутики с одеждой, сети продуктовых магазинов, торговые центры, таксопарки, что уж говорить, чтобы перечислить все виды коммерческих и некоммерческих организаций, существующих на сегодняшний день, не хватит недели.

Более того, сейчас появляются новые виды деятельности такие, как, например IT-разработка. Это относительно новое направление, которое в условиях стремительного технического прогресса за небольшой промежуток времени (около 10 лет) охватило довольно большую часть рынка труда. При этом управление и организация в данной отрасли привнесли на рынок труда принципиально новые подходы к трудовым условиям.

Примером служит возможность удаленной работы. В данном случае сотрудник не находится в офисе вместе с остальными коллегами, он может работать из места, которое ему удобно - дома, в кафе, в отеле, в парке, в коворкинге. Более того, уже сейчас существуют небольшие компании, порядка 10-15 человек, имеющие большие денежные обороты, но при этом не нуждающиеся в постоянном рабочем пространстве в виде офиса. Т.е. абсолютно все сотрудники такой компании работают по удаленной системе.

Возникают логичные вопросы: как в таком случае контролировать процесс работы сотрудника? продолжительность его работы? есть ли теперь возможность обеспечивать те самые гигиенические факторы в полной мере? каким образом выстраивать процесс мотивации, чтобы у сотрудника воспитывалось чувство принадлежности к команде?

Все эти вопросы, на наш взгляд, требуют возврата к уже существующим теориям управления и пересмотра их положений, согласно нововведениям на рынке труда. При этом школа поведенческих наук будет занимать особое место в данном вопросе.

Это легко объяснить. В условиях постоянно увеличивающейся автоматизации рабочих процессов, ухода от привычного представления рабочего пространства остается один неизменный фактор - психология человеческих отношений. При этом он не просто остается неизменным, а приобретает больший вес по отношению к другим, так как оказывается практически единственным механизмом, позволяющим воздействовать на работников.

В таких условиях большое внимание стоит уделить такому аспекту, как формирование корпоративной культуры, который строится исключительно на базе психологии человеческих отношений.

Культура проявляет себя в форме традиций и норм поведения, культура управления также может и должна проявлять себя в виде соответствующих норм и традиций, ориентированных на обмен знаниями [11, с. 3].

Культура общения, корпоративная культура внутри коллектива в условиях современных веяний управления могут стать одной из ключевых позиций для изучения.

“Организационная культура” - это совокупность принятых членами организации ценностей и норм поведения (деятельности), система значений и смыслов, которые определяют способы осмысления актуальной ситуации и реагирования на нее. Она включает и стиль управления, принятый кодекс

поведения и укоренившиеся ритуалы, методы мотивации сотрудников, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, имидж организации, даже манеру одеваться и т.д. [2, с. 54].

Т.е. культура любого предприятия способна мобилизовать энергию его членов и направить на достижение целей предприятия. Культура способна стать мощным мотиватором для успешной работы каждого сотрудника и, соответственно, целой компании.

Т. Питерс и Ф. Уотерман подчеркивают, что способность предприятия создавать ключевые ценности, которые объединят усилия всех структур данной организации, является одним из самых глубоких источников ее процветания. Зачастую культура организации является единственным предсказателем долгосрочного поведения организации, отражением ее ценностей и убеждений, силы и слабости [2, с. 54].

Стоит также отметить, что культура организации относится к факторам-мотиваторам школы поведенческих наук.

Таким образом, профессиональное изучение и применение руководителями современных организаций уже существующих теорий поведенческой школы может стать в скором будущем ключом к успешному осуществлению процесса управления.

Заключение

Изучив историю возникновения, эксперименты по практическому применению и основные положения школы поведенческих наук, возникшей еще в прошлом веке, мы смело можем говорить о том, что в современном управлении достижения этой школы имеют ключевую роль.

Более того, на базе поведенческой школы была разработана концепция “неформальной организации”, а значит, мы можем говорить о ее огромном вкладе в развитие современных офисов, компаний, условий работы.

Именно выводы о передовом значении психологического фактора в процессе управления, о необходимости индивидуального подхода к сотрудникам, о важности создания благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективе стали предпосылками к созданию совершенно новых форм организации и самого представления о рабочем процессе.

Более того, можно говорить о появлении абсолютно в то время непопулярных сотрудников - hr-менеджеров или менеджеров по подбору персонала в том виде, в котором они существуют сейчас. В их обязанности входит не только поиск кандидатов и назначение собеседования, но и мониторинг существующих предложений, создание для кандидата правильного образа организации, ее внутреннего уклада, традиций и особенностей, создание корпоративного духа. Также крупные компании часто принимают в штат психологов, которые ответственны за микроклимат коллектива, разрешение рабочих конфликтов как между сотрудниками, так и между работником и руководителем.

Все эти нововведения - заслуга разработок школы поведенческих отношений.

Теории и выводы, сделанные Э. Мэйо в ходе Хоторнских экспериментов, обеспечили базу современного гуманитарного подхода и подхода человеческих

отношений к труду, основу большинства исследований в области управления человеческими ресурсами, а также таких подобластей, как участие, организационное развитие, мотивация, и даже организационный дизайн; заострили внимание ученых на проблемах удовлетворенности в работе, неформальной организации, авторитаризма, лидерства [3, с. 102].

Нужно отметить, что после успешных экспериментов школы поведенческих наук, изучение человеческих отношений и практическое применение их методов стало неотъемлемой частью многих университетов того времени.

В 30-е годы в Высшей школе деловой администрации Гарвардского университета был создан специальный отдел «человеческих отношений», с 1936 года вводится университетский курс «человеческие отношения». В 1943 году по инициативе шести промышленников и ряда социологов при Чикагском университете был образован первый исследовательский центр, так называемый «Комитет по человеческим отношениям в промышленности» [3, с. 93].

Нам повезло, что в процессе осуществления экспериментов, а также последующей популяризации их итогов, многие из идей Э. Мэйо оформились в целостную социально-управленческую теорию, постулаты которой теперь общедоступны и могут применяться руководителями, которые хотят сделать свою организацию успешной, наладить внутренние и внешние процессы.

Идеи школы поведенческих наук являются ценным наследием, которое позволяет уже сейчас развивать науку об управлении, применяя ее к современным условиям и организациям.

И это важно - не останавливаться на достигнутых результатах, на примере школы поведенческих наук внедрять новые знания психологии и социологии.

Школа человеческих отношений может служить основой для проведения дальнейших исследований человеческого фактора в условиях современного производства и современной социальной действительности [7, с. 153].

Список использованных источников и литературы:

1. Бражник М.В. Хронологический подход к классификации научных школ стратегического менеджмента // Проблемы современной экономики, 2017. - с. 150 - 154;
2. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 153 с.;
3. Бурганова Л.А. Савкина Е.Г. "Человеческие отношения": уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии № 3, 2017. - с. 91 - 103;
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - 3-е изд., доп. и испр. - М.: ООО «Т.Д. "Элит-2000"», 2003. - 560 с.;
5. Коробко В.И. Теория управления / [Электронный ресурс] / URL: <http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/11/Коробко-В.И.-Теория-управления-Юнити-Дана-2010.pdf>;
6. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. - М.: МПСИ, 2015. - 584 с.;
7. Пузыревский Л.С. Школы науки управления и их развития // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России №3(39), 2016. - с. 150 - 157;
8. Симагина О.В. Теория управления. - Новосибирск: СибАГС, 2016. - с.135;
9. Тебекин А.В. Теория управления. - М.: Конкурс, 2017. - 342 с.;
10. Тебекин А.В., Мантусов В.Б. Управление организацией. - М.: РИО Российской таможенной академии, 2016. - 312 с.;
11. Чугреев В.Л. Организационные аспекты управления знаниями в IT-компании // Вопросы территориального развития, 2017. - с. 1 - 8;
12. Википедия. Свободная энциклопедия. / [Электронный ресурс] / URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Мэйо,_Элтон;

- 13.Информаркетинг / [Электронный ресурс] / URL:
<https://infomarketing.su/samorazvitie/teoriya-x-i-y-makgregora/>;
- 14.Mayo, G.E. The Social Problems of an Industrial Civilization. - L., 1949. - 525
с.