**Курсова робота:**

**Психологічні школи людських відносин**

**План**

Вступ

1. Засновники, прихильники і противники школи людських відносин

1.1 Теорія Дугласа Мак-Грегора

2. Засновники, прихильники і противники школи поведінкових наук

2.1 Теорія Честера Барнарда

3. Практична частина

Висновок

Список літератури

**Вступ**

Генезис менеджменту є послідовною зміною періодів розвитку управлінської думки, кожному з яких властиво переважання тих або інших пріоритетів в розвитку людини, виробництва і суспільства.

Генезис менеджменту дозволяє вивчивши минулий досвід і накопичені знання, оцінити сучасний стан, тобто зіставивши минуле, сьогодення і майбутнє і побачити тенденції розвитку менеджменту в майбутньому, тому його вивчення необхідне для ефективного управління.

Актуальність теми обумовлена тим, що вивчення історії має величезне значення для всіх керівників, оскільки мова йде про образи мислення, встановлення взаємозв'язків між подіями, що відбуваються, і оцінити можливість повторення цих подій в майбутньому. Історія є як би контекстом сучасних проблем. Тільки звернення до історії дозволить виявити дійсний сенс що відбувається, оцінити розвиток ситуації і вказати менеджерам найбільш перспективні напрями розвитку організації.

Мета даної курсової роботи – вивчення школи людських відносин і поведінкових наук.

Для досягнення мети необхідне вирішення завдань:

* Характеристика засновників, прихильників і противників школи людських відносин;
* Вивчення теорії Дугласа Мак-Грегора;
* Характеристика засновників, прихильників і противників школи поведінкових наук;
* Вивчення теорії Честера Барнарда;
* Проведення практичної частини.

**1. Засновники, прихильники і противники школи людських відносин**

Розуміння важливості впливу соціально-психологічних чинників на зростання продуктивності праці прийшло до відомого англійського соціаліста-утопіста і менеджера Роберта Оуена (1771-1851) задовго до 20-го століття. Працюючи директором лави текстильних фабрик в Нью-Ленарку (Шотландія) Оуен в період з 1800 по 1828 рр. здійснив експеримент, направлений на гуманізацію стосунків між підприємцями і робітниками. Поліпшувалися умови праці і побуту, будувалося і упорядковувалося житло, торгівля в магазинах для робітників велася по доступних цінах, відкривалися школи, проводилися заходи щодо полегшення жіночої і дитячої праці. Оуен, також, раніше інших зрозумів значення морального стимулювання робітників. Одного дня він з'явився на своїй фабриці з трьома мотками стрічок – жовтих, зелених і червоних – і прив'язав червоні стрічки до верстатів тих, що добре працюють, зелених – до верстатів робітників, що мають середній рівень вироблення, і жовті – до верстатів робітників, що не виконують встановлені норми. Робітники це відразу відмітили і через два місяці на всіх верстатах були червоні стрічки. Так без збільшення зарплати Оуен добився зростання продуктивності праці. Свій досвід Оуен узагальнив в книзі «Новий погляд на суспільство, або досвід про принципи утворення людського характеру (1813). Одним з засновників школи людських відносин в управлінні є професор Гарвардського університету Елтон Мейо. Приводом для виникнення цієї школи послужив соціальний і психологічний експеримент, проведений групою Мейо з метою дослідження чинників, що впливають на вироблення робітників, і дослідження нових методів інтенсифікації праці. Робота проводилася на заводі «Вестерн електрик» в р. Хоторне, штат Іліноїс. На початку 1920-х років справи на підприємстві або незадовільно із-за низької продуктивності праці робітників. Тому в 1926р. адміністрація спільно з ученими Гарвардського університету почала проводити експеримент, який тривав майже 8 років. У його результаті були зроблені крупні відкриття, які і привели згодом до виникнення школи людських відносин. [9, 460]

На основі Хоторнських експериментів Е. Мейо і його співробітниками була сформульована доктрина, «людських відносин». Основою її є наступні принципи:

* чоловік є соціальна істота, орієнтована на інших людей і включена в контекст групової поведінки
* з природою людини несумісна жорстка ієрархія і бюрократична організація підлеглості
* керівники підприємств більшою мірою повинні орієнтуватися на задоволення потреб людей
* продуктивність праці буде вища, якщо індивідуальна винагорода буде підкріплена груповим, колективним, а економічні стимули – соціально-психологічними (сприятливий моральний клімат, задоволеність працею, демократичний стиль керівництва). [17, 261]

Ці висновки, що стосуються мотивації праці, були в нормі відмінними від основних положень класичної школи (адміністративний підхід), і школи наукового управління (економічний підхід), оскільки основну увагу Мейо переносив на систему взаємин в колективі.

Американський соціолог Мері Паркера Фолетт також внесла значний вклад в розвиток школи людських відносин. Вона випередила Мейо і першою сформулювала ідею про те, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці робітника роблять не матеріальні, а головним чином соціальні і психологічні чинники. Однією з перших Фолетт висунула ідею «участі робітників в управлінні». Прикладом участі робітників в управлінні є ухвалення або рішення про способи виконання того або іншого наказу. На її думку на підприємстві повинна панувати « справжня спільність інтересів. Фолетт вважала, що на зміну концепції «економічної людини» прийшла концепція «людини соціальної». Якщо «економічна людина», продаючи свою робочу силу, прагне отримати максимальну матеріальну вигоду, то «соціальна людина» прагне до визнання, самовираження, отримання духовної винагороди. [26, 266]

Пізніше концепція мотивації розвивалася в традиціях школи людських відносин професором університету Мічігану Дугласом Макгрегором. У роботі «Людська сторона підприємства» (1960) він виклав свої погляди на питання лідерства, стилю керівництва, поведінка людей в організаціях. У основі створеної концепції Макгрегором лежить положення про необхідність використання на практиці досягнень «соціальної науки», що враховує природу і поведінки людських ресурсів.

Він розробляє дві моделі поведінки керівників, позначивши їх теорією Х і теорією Y. Теорія Х заснована на застосуванні методів примусу і заохочення (батога і пряника), якими користується автократичний керівник, щоб нав'язати свою волю підлеглим (адміністративний підхід до мотивації). Теорія Y приділяє основну увагу створенню умов тих, що сприяють стимулюванню працівників, наданню ним можливостей для максимального прояву ініціативи, винахідливості і самостійності досягши цілей організації. Основними положеннями теорії Y керуються лідери демократичного стилю. [13, 250]

У 1981 році американський професор Уїльям Оучи висунув теорію Z, як би доповнюючи тим самим ідеї Макгрегора. Оучи, вивчивши японський досвід управління, спробував сформулювати кращий шлях управління, у тому числі мотивації, будь-якій організації. Початковим пунктом концепції Оучи є положення про те, що людина – це основа будь-якої організації і від нього насамперед залежить успіх її функціонування. Такі ідеї як, довгострокове наймання кадрів, групове ухвалення рішень, індивідуальна відповідальність, всестороння турбота про працівників є основою концепції Оучи. [7, 220]

Прихильники "класичної" теорії вважали, що ефективність управління визначається формальною структурою управління, координацією і деталізованим контролем, строгим дотриманням дисципліни, індивідуальної винагороди, вузькою спеціалізацією завдань, єдиноначальністю, авторитарними методами управління, правильним підбором кадрів і знарядь праці, відповідністю людей структурі. Їх противники довели зворотне: ефективність управління визначається неформальною структурою і перш за все — малою групою, взаємодією людей і спільним контролем, самодисципліною і можливостями творчого зростання, колективною винагородою, відмовою від вузької спеціалізації і єдиноначальності, демократичним стилем керівництва, відповідністю структури людям, а не навпаки.

Ф. Ротлісбергер, колега Е. Мейо по Хоторнським експериментам, вважав, що промисловість — в такому ж ступені соціальний феномен, в якій і економічний. Індустріальна цивілізація не зможе вижити, якщо не виробить нове розуміння ролі людської мотивації і поведінки людей в організації, відмінне від пропонованого "класичною" теорією. Індустріальне суспільство, вторив йому Е. Мейо, знеособлює людей, треба повернути їм самобутність, природні звичаї і традиційні цінності. Це можна досягти, якщо перебудувати виробництво під людину. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб величезні формальні структури, цих бюрократичних монстрів, що ганяються за матеріальною ефективністю, обмежити знизу і якось приборкати неформальною організацією, побудованою на принципах людської солідарності і гуманізму.

Відмінні риси теорії "людських відносин":

* з'єднання формальної і неформальної структур влади;
* вузька спеціалізація;
* широка участь пересічних людей в управлінні;
* впровадження нових форм організації праці, які підвищують мотивацію і задоволеність роботою;
* перебільшення ролі малої групи і солідарності. [3, 289]

Прихильники даного підходу, не дивлячись на відмінності між ними, були єдині в одному: жорстка ієрархія підлеглості, формалізація організаційних процесів несумісні з природою людини. Звідси — пошук нових організаційних структур, нових форм праці і нових методів мотивації працівника. Найбільш активний пошук повели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт. Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу відкрила нову сторінку у вивченні мотивації і поведінки людей в організації. [1, 187]

## 1.1 Теорія Дугласа Мак-Грегора

Іншим представником теорії «людських ресурсів» був Дуглас Мак-Грегор (1906-1964). У опублікованій в 1960 році книзі «Людська сторона підприємства», в якій він писав: «ми зможемо удосконалити наші управлінські здібності лише в тому випадку, якщо визнаємо, що контроль полягає у виборчій адаптації Адаптація (лат. Adaptatio, Adaptare - пристосовувати) - пристосування будови і функцій організмів до умов існування. до людської природи, а не в спробах підпорядкувати людину нашим бажанням. Якщо ж спроби встановити такий контроль безуспішний, то причина цього, як правило, криється у вибиранні непридатних засобів». Д. Мак-Грегор висловлював думку, що формування менеджерів лише в малій дещиці є наслідком формальних зусиль менеджменту в його управлінському саморозвитку. У значно більшому ступені це результат усвідомлення менеджментом природи своїх завдань, всієї своєї політики і практики. Тому встають на помилковий шлях ті, хто намагається вивчити розвиток менеджменту тільки в термінах формального функціонування управлінських програм. У справжніх умовах, продовжував Д. Мак-Грегор, практична віддача навіть від добре підготовлених менеджерів невелика. Ми не навчилися ще ефективно використовувати талант, створювати організаційний клімат, сприяючий людському зростанню, і в цілому далеко отстоим від правильного розуміння того потенціалу, який представляють людські ресурси. [20, 137]

З погляду Д. Мак-Грегора, впродовж історії можна виділити два головні повороти стосовно засобів контролю за поведінкою людей в організаціях. Перший полягав в переході від застосування фізичного насильства до опори на формальну владу. Цей процес зайняв цілі століття. Другий поворот відбувається в течію, щонайменше, останнього століття, хоча зачало його лежить у далекому минулому; це поворот від формальної влади до лідерства Лідер (англ. Leader - ведучий, керівник) - глава, керівник політичної партії, профспілки і так далі Але і сьогодні цей процес далекий від свого завершення. Так, наприклад, авторитаризм Авторитаризм ( фр. Autoritarisme,лат. Auctoritas- влада, вплив) - самовладдя, державний лад, що характеризується режимом особистої влади, диктаторськими методами правління. Авторитарний - 1) заснований на беззаперечному підпорядкуванні владі, диктаторський; 2) прагнучий утвердить свою владу, авторитет; владний. у політиці підозрілий, і істина про те, що виняткова опора на владу створює більше проблем, чим їх вирішує, общепризнанна. Якщо влада є єдиною зброєю в екіпіровці менеджера у нього немає надії сприятливо досягти своїх цілей, проте з цього зовсім не виходить, - продовжує Д. Мак-Грегор, - що він зобов'язаний відкинути цю зброю геть. Настають часи, коли ніщо інше не личить для досягнення поставлених цілей, і тоді він удається до даної зброї.

Лідерство - певне соціальне відношення. У нього слід включити щонайменше чотири змінні:

* Характеристики лідера;
* Позиції, потреби і інші характеристики його послідовників;
* Характеристики організації, як, наприклад, її мета, структура, природа завдань, що підлягають до виконання;
* Соціальна, економічна і політична середа.

В основу своєї концепції Д. Мак-Грегор поклав дихотомію теорій, умовно позначивши їх символами «X» і «Y». Перша з них відповідала традиційному переконанню на проблеми соціального управління, друга трактувала передумови інтеграції індивідуальних і організаційних цілей в управлінському процесі, що розглядувалося ним як основа управління нового типа. Головні положення теорії «X»:

* Звичайній людині властиві внутрішні неприйняття праці, і він прагне уникнути його будь-яким шляхом;
* Тому переважна більшість людей мають бути принуждаемы і направляемы, з тим щоб спонукати їх до відповідних зусиль для досягнення цілей організації;
* Звичайна людина вважає за краще бути контрольованим, прагне уникнути відповідальності;
* Йому властиві лише вельми незначні амбіції, і головним чином він потребує захисту.
* Передумови теорії «Y», які, власне, і відстоює Мак-Грегор, прямо протилежні:
* Витрати фізичних і інтелектуальних сил в праці природні, як в грі або навіть у відпочинку;
* Зовнішній контроль або загроза покарання не є єдиним засобом для досягнення організаційних цілей;
* Чоловік здійснює самоврядність і самоконтроль доручених йому завдань;
* Винагорода має бути невід'ємною функцією досягнення шуканих завдань;
* Звичайна людина за відповідних умов навчається не лише переймати на себе відповідальність, але і шукати її;
* Здатність показати порівняно високий ступінь уяви, оригінальності і творчості при рішенні організаційних проблем набуває всього більшого поширення серед людей;
* У справжніх обставинах індустріального життя інтелектуальні можливості середньої людини використовуються лише частково.

Центральний принцип, що становить вісь теорії «X», тобто традиційний підхід в управлінні, полягає в керівництві і контролі за допомогою прямого застосування влади, а людина є лише інертним об'єктом владної дії. Навпаки, наріжний камінь теорії «Y» - інтеграція, тобто створення таких умов, при яких члени організації могли б досягти своїх індивідуальних цілей через сприяння комерційному успіху підприємства.

Досягнення школи науки про поведінку лягли в основу концепції управління людськими ресурсами, основний зміст якої не зводиться тільки до збільшення морального компоненту і ступеня особистої задоволеності в організації, як це було властиво теорії людських відносин. Мета управління на основі людських ресурсів організації полягає у вдосконаленні процесу ухвалення рішень і ефективності контролю. Якщо при реалізації підходів, властивих теорії людських відносин, менеджер ділився інформацією, консультувався з підлеглими і заохочував самоврядність винятково для підвищення задоволеності робітника умовами праці і поліпшення морального клімату на підприємстві як головного засобу підвищення продуктивності, то в доктрині використання людських ресурсів менеджер допускає участь підлеглих і в управлінському процесі, бо найбільш ефективні рішення, як правило, ухвалюються тими, кого вони безпосередньо зачіпають. [21, 389]

Концепція управління людськими ресурсами виходить з передумови, що моральний клімат на підприємстві, так само як і задоволеність працівників, є продуктом творчого вирішення проблем, викликаних співучастю робітників в управлінні. Проте ця співучасть обмежена рамками первинної трудової групи і тими питаннями, які входять в її безпосередню компетенцію.

Ідеї, за своїм змістом дуже близькі "теорії Х-У", знайшли своєрідну форму вираження в чотирьох системах управління людськими ресурсами Ренсиса Лайкерта:

Система 1. Працівники спонукають до праці по перевазі за допомогою стимулів негативного характеру (погроз і примусу) і, тільки в окремих випадках — винагородою.

Система 2. Винагороди в ній застосовуються частіше, ніж в Системі 1, але негативні стимули у вигляді погроз і покарань визначають швидше норму. Інформаційні потоки сходять від вищих рівнів управлінської ієрархії і лише малозначні рішення делегуються нижнім рівням управління.

Система 3. Персонал має більша довіра, що виражається в ширшій практиці делегування повноважень, але всі значущі рішення ухвалюються на вищих рівнях управління.

Система 4. Соціально-виробнича система діє на основі взаємної довіри управлінського і виробничого персоналу з використанням найширшого обміну інформацією. Ухвалення рішень здійснюється на всіх рівнях організації, по перевазі на об'єктах виникнення питань і критичних ситуацій.

В ході багаточисельних досліджень, порівняльного аналізу положення справ в організаціях, що дотримуються тієї або іншої системи управління в рамках розробленої ним класифікації, Ренсис Лайкерт визначив, що саме в умовах управління Системи 4, в якій персонал випробовує велику професійну задоволеність, спостерігається і вищий рівень продуктивності в тривалій перспективі. [22,190]

# 2. Засновники, прихильники і противники школи поведінкових наук

Період кінця 30 -х і особливо 50-60-х років привів до певної зміни ситуації. По-перше, різко зросло число працівників в системі управління. Ефективна робота цілого механізму управління вимагала особливої уваги до особи працівника. Працівник залишався головним елементом системи управління. Зростання числа працівників збільшило значення таких проблем, як мотивація працівника управління, його ініціатива. Дуже гострою стає проблема комунікабельності працівника, його здатності працювати в колективі. Не менш важлива адаптивність, пристосовність співробітника до різних людей: підлеглим і начальникам.

По-третє, збільшення кількості працівників управління супроводилося появою професійних менеджерів. Все більше число господарів по особистих здібностях виявлялися не в стан керувати сотнями інженерів, бухгалтерів, фінансистів, юристів і так далі По-четверте, змінився і характер управлінської діяльності. Вона вимагала все більше і більше не елементарній старанності і дисциплінованості, а повного використання знань і здібностей. [4, 89]

Розвиток таких наук, як психологія і соціологія і вдосконалення методів дослідження після другої світової війни зробив вивчення поведінки на робочому місці більшою мірою строго науковим. Серед найбільш крупних фігур пізнішого періоду розвитку поведінкового - біхевіористичного Біхевіоризм (англ. behaviorism, behavior- поведінка) - вивчення психологічних аспектів поведінки працівників, виявлення їх мотивацій і переваг. Ці і інші дослідники вивчали різні сторони соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерство, зміну змісту роботи і якості трудового життя.

Початкова посилка бихевиоризма полягала в необхідності вивчення не свідомості, а поведінки людини, яка формується в результаті взаємодії стимулів і реакції на них. У своїй класичній формі бихевиоризм отримав найвищий розвиток в 1920-х роках. Основні його поняття і ідеї почали широко застосовуватися у ряді дисциплін, пов'язаних з поведінкою людини (соціологія, антропологія, педагогіка і так далі). Більш того, в біхевіориальні науки інколи включали всі суспільні науки, а також науку про управління. Психологія поведінки зводиться в ранг фундаментальної науки всіх суспільних наук.

Класичний бихевиоризм ігнорував роль волі і свідомості людини. За такий підхід до пояснення поведінки людини він піддавався критиці. Необіхевіоризм намагався здолати цей недолік включенням в зв'язок «стимули-відклик» так званих проміжних змінних – сукупності різних пізнавальних і спонукальних чинників. [14, 369]

Проте ядро бихевиоризма – вигода як основний регулювальник поведінки особи – залишається. Біхевіоріальний підхід почав використовуватися в теорії і практиці менеджменту, будучи по суті спробою подолання обмеженості концепції «людських відносин». Початок цього процесу можна віднести до середини 1930-х років.

За «старійшину сучасної біхевиористики» стосовно менеджменту вважається Честер Барнард, що опублікував в 1938 р. книгу «Функції адміністратора». Згодом головними фігурами в цій сфері стали А. Маслоу, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, До. Арджіріс. Роботи перших чотири з них є найбільш читаними в середі менеджерів. Вважається що вони нібито «розкусили» мотивацію людей, що діють в умовах крупних організацій. Не дивно, що такі побудови виявилися настільки бажаними для бізнесменів. Адже володіння секретами мотивації обіцяє менеджменту «вищі прибутки за той же об'єм зусиль». [23, 161]

Д. Макгрегор показав, що сам працівник може виявитися тільки в ефективній формі організаційної поведінки.

Отже, з 1950 р. по теперішній час починається етап розвитку поведінкової школи, основоположником якої є Честер Барнард (1886 – 1961 рр.). Ч. Барнард був професором, а також бізнесменом – це, як відомо, досить незвичайна комбінація. У 1922 р. він написав свою першу статтю щодо функцій організації. У 1925 р. він написав ще одну статтю «Розвиток здібностей керівника». Таким чином, вже на початку 1920-х років Барнард зачав досліджувати організаційні функції.

Ч. Барнард виявляв цікавість до логічного аналізу організаційної структури і застосування соціологічних концепцій до управління і виклав ці питання в книзі «Функції керівника» (у окремих джерелах «Функції адміністратора») 1938 р. Його робота зробила дуже значний вплив на вивчення менеджменту. [6, 542]

Барнард пов'язував владу з обміном інформацією. Фактично він визначив владу як «інформаційний зв'язок», завдяки якому інформація сприймається членами організаційної структури як інструмент управління їх діяльністю. Зазвичай влада сприймається працівниками тоді, коли команди вважаються за законні і необхідні. Барнард висунув свою знамениту теорію визнання повноважень, згідно якої керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Таким чином реальність влади, на думку Барнарда, має менше відношення до менеджерів, чим до працівників.

Справжнім утримувачем влади є не менеджер, що володіє формальними правами, якими його наділила організація, і що нав'язує своє управління персоналу, а сам персонал. [10, 164]

Ступінь, до якого ця влада сприймається підпорядкованими, залежить від наступних умов:

* Наскільки підлеглий розуміє сенс повідомлення, що поступає від менеджера. Часто менеджерові доводиться інтерпретувати свою команду, для того, щоб персонал його краще зрозумів.
* Наскільки розпорядження відповідає призначенню організації
* Наскільки повідомлення узгоджується з особистими потребами підлеглих і з інтересами персоналу.
* Які розумові і фізичні здібності підлеглого. [15, 134]

У своїй книзі «Функції адміністратора» Барнард підкреслює важливість спонуки підлеглих до співпраці. Недостатньо тільки мати повноваження віддавати розпорядження, оскільки підлеглі можуть відмовлятися підкорятися. Результатом цього дослідження з'явилася теорія визнання повноважень. Повноваження або право командування залежать від того, підкоряються або не підкоряються підлеглі. Природно можна міркувати, що керівник зобов'язаний застосувати санкції, проте це не гарантує визнання розпорядження, оскільки працівник може просто змиритися з тим що нав'язує йому керівник. Барнард зрозумів, що можна легко отримати згоду підлеглих на співпрацю.

По-перше, зазвичай мають місце чотири умови, необхідні для визнання повноважень (позначені вище), тому працівники розглядують взаємозв'язок як джерело повноважень.

По-друге, кожна людина володіє тим, що Барнард називає «областю байдужості». Розпорядження, що потрапляють в цю область, признаються беззастережно. Інші ж потрапляють в нейтральну лінію або розглядуються як неприйнятні. Область байдужості може бути широкою або вузькою, залежно від того, якими стимулами керується індивід і на які жертви йде працівник ради організації. Ефективно працюючий керівник повинен створити у всіх працівників відчуття, що вони отримують від організації більше, ніж дають їй. Це розширює область байдужості і підлеглі охоче визнають більшість розпоряджень.

По-третє, відмова якого-небудь працівника підкорятися вплине на ефективність організації. Це несе загрозу іншим членам. Коли це відбувається, співробітники часто чинитимуть тиск на індивіда, щоб він підкорявся і в результаті посилиться спільна стабільність організації. [19, 241]

Ч. Барнард вважав, що «індивід завжди є стратегічним чинником організації». Саме зусилля, що додаються людьми, і складають енергію соціальних організацій, але вони йдуть на дії, лише спонукувані стимулами.

Досягнення школи науки про поведінку лягли в основу концепції управління людськими ресурсами, основний зміст якої не зводиться тільки до збільшення морального компоненту і ступеня особистої задоволеності в організації, як це було властиво теорії людських відносин. Мета управління на основі людських ресурсів організації полягає у вдосконалення процесу ухвалення рішень і ефективності контролю. Якщо при реалізації підходів, властивих теорії людських відносин, менеджер ділився інформацією, консультувався з підлеглими і заохочував самоврядності виключно для підвищення задоволеності робітника умовами праці і поліпшення морального клімату на підприємстві як головного засобу підвищення продуктивності, то в концепції використання людських ресурсів менеджер допускає участь підлеглих і в управлінському процесі. [25, 80]

Школа науки про поведінку значно відійшла від школи людських відносин, що зосередилася, перш за все на методах налагодження міжособових стосунків. Новий підхід прагнув більшою мірою надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови і управління організаціями. Основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. [24, 148]

Поведінковий підхід став настільки популярний, що він майже повністю охопив всю область управління в 60-і роки. Як і раніші школи, цей підхід відстоював єдиний «якнайкращий шлях» вирішення управлінських проблем. Його головний постулат полягав в тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності, як окремого працівника, так і організації в цілому. Проте такі прийоми, як зміна змісту роботи і участі працівника в управлінні підприємством опиняються ефективними тільки для деяких працівників і в деяких ситуаціях. Не дивлячись на багато важливих позитивних результатів, біхевіористичний підхід інколи виявлявся неспроможним в ситуаціях, які відрізнялися від тих, що досліджували його прихильники. [12, 428] На думку дослідника менеджменту Лінделла Урвіка, недоліки цієї школи обумовлені тим, що мейоністи:

* втратили усвідомлення специфіки великих соціальних і технологічних систем;
* прийняли своєю передумовою положення, ніби робітникам можна маніпулювати, щоб вгнати його в існуючі промислові рамки;
* виходили з того, що кооперація і співпраця природні і бажані, обійшовши значно складніші питання в соціальних конфліктах;
* змішали цілі і засоби, передбачивши, що задоволення і щастя в майбутньому вели б працівників до гармонійної рівноваги і успіху в організації.

Ренсис Лайкерт, американський виробничий психолог, вніс свій вклад до використання можливостей людини. Лайкерт вважав, що для досягнення максимуму прибутковості, хороших трудових стосунків і високої продуктивності кожна організація повинна оптимально використовувати свої людські активи. Формою організації, що дозволяє досягти цього, є організація високоефективних робочих груп, пов'язаних паралельно з іншими аналогічними ефективними групами. [18, 174]

В даний час організації мають велику різноманітність стилів керівництва, яке Лайкерт ідентифікував таким чином.

Експлуататорсько-авторитарні системи. У таких системах рішення нав'язуються підпорядкованим; мотивація здійснюється за допомогою погроз; вищі рівні менеджменту несуть величезну відповідальність, а нижчі — практично ніякий; недостатня комунікабельність.

Доброзичливо-авторитарні системи. У таких системах керівництво набуває форми поблажливої опіки середнього персоналу; мотивація — за рахунок винагороди; управлінський персонал несе відповідальність, але нижчі рівні — ні; мала комунікативність, обмеженість групової роботи.

Консультативні системи. У таких системах керівництво здійснюється начальниками, які мають велику, але не повну віру в своїх підлеглих; мотивація — за рахунок винагороди і деякого підключення до керівництва; значна частка персоналу, особливо на вищих рівнях, відчуває відповідальність за досягнення цілей організації; існують певні комунікативні зв'язки (як вертикальні, так і горизонтальні); існує середній об'єм бригадної роботи.

Системи групової участі. У таких системах начальники повністю довіряють своїм підлеглим; мотивація — за рахунок економічної винагороди, заснованої на цілях, встановлених в ході участі; персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації; існує багато комунікативних зв'язків; є значні об'єми місцевої бригадної роботи. Останню систему Лайкерт вважає за ідеал для орієнтованих на прибуток організацій і пропонує всім організаціям прийняти цю систему. Для зміни організації Лайкерт виділяє головні характеристики ефективного менеджменту, які мають бути реалізовані на практиці. [5, 128]

Іншу класифікацію керівництва або стилів управління запропонували Роберт Блейк і Джейн Мутон з Техаського університету:

1. Адміністратор — менеджер, який орієнтований на вирішення істотних завдань і високий рівень взаємин з урахуванням ситуації, що забезпечує ухвалення ефективних рішень.
2. Той, що погоджується — менеджер, який застосовує високий ступінь орієнтації на завдання і на стосунки в ситуації, яка цього не вимагає. Тому такий менеджер менш ефективний.
3. Доброзичливий автократ — менеджер, який застосовує високий ступінь орієнтації на завдання і низький ступінь орієнтації на стосунки в ситуації, яка приемлет така поведінка; отже, він ефективніший.
4. Автократ — менеджер, який застосовує високий ступінь орієнтації на завдання і низький ступінь орієнтації в ситуації, яка не приемлет такої поведінки; тому він менш ефективний.
5. Прогрессист — менеджер, який застосовує високий ступінь орієнтації на стосунки і низький ступінь орієнтації на завдання в ситуації, яка приемлет така поведінка, що робить його ефективнішим.
6. Місіонер — менеджер, який застосовує високий ступінь орієнтації на стосунки і низький ступінь орієнтації на завдання в ситуації, яка не приемлет такої поведінки, що робить його менш ефективним.
7. Бюрократ — менеджер, який застосовує низький ступінь орієнтації на завдання і на стосунки в ситуації, яка приемлет така поведінка, що робить його ефективнішим. Дезертир — менеджер, який застосовує низький ступінь орієнтації на завдання і на стосунки в ситуації, яка не приемлет такої поведінки, що робить його менш ефективним. [8, 428]

## 2.1 Теорія Честера Барнарда

Проблемам кооперації людської діяльності була присвячена книга Честера Барнарда (1886 - 1961) - «функції адміністратора», що вийшла в 1938 році. Ч. Барнард почав своє конструювання теоретичної моделі кооперативних систем з індивіда як дискретного Дискретний (лат. Discretu ) - переривистий, такий, що складається з окремих часток; дискретна величина - така величина, між значеннями якої поміщено лише кінцеве число інших її значень; противоп. - безперервна величина істоти. Разом з тим кожен індивід не діє поодинці, поза співпрацею і стосунками з іншими людьми. Індивіди унікальні, незалежні і відособлені, тоді як організації кооперативні Кооперація (лат. ooperation - співпраця) - форма організації праці, при якій велике число людей спільно беруть участь в одному і тому ж або в різних, але зв'язаних між собою процесах праці. [16, 220] Будучи незалежними індивідами, люди можуть вибирати: входити їм чи ні в ту або іншу кооперативну систему. Свій вибір вони здійснюють, спираючись на власні цілі, бажання, імпульси або ж за допомогою раціонального аналізу всіх доступних альтернатив Альтернатива (фр. Alternative, лат. Alter - один з двох) - 1) необхідність вибору між взаємовиключними можливостями; 2) кожна з можливостей, що виключають один одного. [11, 151]

Ч. Барнард вважав, що кооперація зобов'язаний своїм існуванням фундаментальному факту біологічною обмеженою можливостей людини, оскільки кооперація - найдієвіший спосіб подолання цих обмежень. Але кооперація вимагає ухвалення колективною, а не індивідуальній меті, оскільки виникає з взаємодії людей. Разом з тим, в процесі взаємодії людей їх первинні мотиви і інтереси видозмінюються. У такому разі збереження кооперації залежить від її результативності і ефективності. Результативність характеризує досягнення кооперативної мети і є соціальною за своєю природою, тоді як ефективність відноситься до задоволення індивідуальних мотивів і личностна по своєму характеру. Розбіжність між особовими мотивами і організаційними завданнями кооперації наштовхнула Ч. Барнарда на гіпотезу існування дихотомії Дихотомія (гр. Dichotomia, Dicha- на дві частки і tome - перетин) - послідовне ділення цілого на дві частки, потім кожній частці знову на дві і так далі результативності і ефективності. Формальна система кооперації передбачає наявність певної мети, і якщо процес кооперації був успішним, мета досягнута, вся система вважається за результативну. Суть ефективності полягає в іншому. Кооперативна ефективність - наслідок індивідуальної продуктивності, що означає досягнення мети з мінімальним незадоволенням і мінімальними витратами для учасників, що співробітничають. Тим самим ефективність служить показником задоволеності індивідуальних мотивів кооперації, і лише сам індивід в змозі визначити - було чи ні дотримана ця умова.

# 3. Практична частина

Основні ідеї, використовувані сучасним менеджментом на основі шкіл людських відносин і поведінкових наук:

* використання чинників комунікації, групової динаміки, мотивації і лідерства;
* відношення до членів організації як до активних людських ресурсів.

Головним напрямом вдосконалення процесу комунікації в менеджменті є вдосконалення комунікативних навиків всіх учасників комунікативного процесу.

Людина приходить в організацію, керуючись особистими цілями і особистими інтересами. Біля організації також існують свої цілі і інтереси. При роботі людини усередині організації відбувається узгодження цілей персоналу і цілей організації. У цьому процесі інформація є технологічною основою, за допомогою якої відбувається це узгодження.

Для виконання ролі технологічної основи в менеджменті інформація повинна володіти певними характеристиками і властивостями - для цього використовують різні інформаційні джерела і враховують чинники, що впливають на інформаційне забезпечення, і існуючі обмеження використання інформації.

Комунікації в менеджменті виконують інтегруючу роль. Об'єднання учасників комунікаційного процесу відбувається за допомогою мовного спілкування. У комунікації обов'язково необхідно враховувати її два аспекти: особовий і інформаційний.

У повсякденному житті, на роботі і відпочинку люди постійно спілкуються один з одним. Якщо постійне спілкування триває досить довго, це викликає відчуття близькості між людьми. Для індивіда стає не байдужою думка людей, з якими він контактує, що робить вплив на його поведінку по відношенню до цих людей. Але і люди, що контактують з ним, зроблять вплив на індивіда. Якщо такі психологічні процеси відбуваються між двома або великою кількістю людей, то ці люди стають групою.

Група— це два або більша кількість людей, які вступають в такий взаємодія, коли кожну особу надає вплив на інших і одночасно знаходиться під впливом інших осіб. Група—це сім'я, відділ, де людина працює, група друзів, група студентів і безліч інших.

Організацію можна розглядувати як об'єднання декількох груп. Формуючи підрозділи підприємства і рівні його управління, керівництво створює групи. Велика організація може складатися з безлічі груп. Всі вони створюються по волі керівництва для організації виробничого процесу і носять назву формальних груп. Їх функціями є виконання конкретних завдань і досягнення конкретних цілей.

Прикладами підприємств можуть служити будь-які підприємства, такі як товариства, суспільство з обмеженою відповідальністю, акціонерне суспільство, закрите акціонерне суспільство, кооперативи, унітарні підприємства і індивідуальні підприємці.

# Висновок

Головна мета шкіл людських відносин і науки про поведінку в управлінні полягала у витісненні жорстких, знеособлених стосунків на виробництві, що цілком виявили до цього часу свою неефективність. У даному сенсі трактування промислових організацій як цілісних систем показала силу власне соціальних чинників у виробничому процесі. Вперше визнання отримав і особовий чинник організації, а також було приділено увагу і питанням непрямого впливу неформальних стосунків на економічні показники фірм і підприємств.

Разом з цим вказаним теоріям були властиві і деякі недоліки. Так, вони зосередили фокус своєї уваги на проблемах кооперації, обійшовши складні питання соціальних конфліктів. У них явно завищений рівень, до якого робітниками можна маніпулювати за допомогою соціально-психологічних методів. Визнання працівника «чинником», що самостійно впливає на виробничий процес, розуміється крок вперед, проте його не вистачило на визнання необхідності самоорганізації і самоврядності робітників у виробництві. Питання про «співучасть» працівників в процесах ухвалення рішень хоча і було поставлене, але не знайшов скільки-небудь позитивного дозволу.

# Список літератури

1. «Історія менеджменту: формування основних шкіл» Н.В. Кузнецова, Владивосток: Іздат-во Далекосхідного університету, 2002 р. – 387 с.
2. «Історія менеджменту» А.І. Кравченко, М: Академічний проект, Фонд «Мир», 2002 р. – 290 с.
3. «Менеджмент» під ред. Ю.А. Ципкина, М: Юніті 2001 р. – 489 с.
4. А. Большаков "Менеджмент". Навчальний посібник. Спб, видавництво ЗАТ "Пітер", 2000 р. Серія Короткий курс. – 189 с.
5. В.И. Кноррінг "Теорія, практика і мистецтво управління". Підручник для вузів за фахом "Менеджмент". М - 2000 р., НОРМА-ІНФРА. – 328 с.
6. Веснін В.Р. Менеджмент для всіх. М.: Справа, 2000. – 742 с.
7. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.:Вища школа, 2000.–720 с.
8. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент. Підручник. М., 2001. – 528 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика: Підручник. Спб., 2001.–560 с.
10. Зазикин В.Г., Чернишев А.П. Менеджер: психологічні секрети професії. М.: Справа, 2001. – 264 с.
11. Ільін Е.П. Мотивація і мотиви. Спб.: Пітер, 2000. – 420 с.
12. Кноррінг В.І. Теорія, практика і мистецтво управління. Підручник. М., 2001. – 528 с.
13. Кузнецов Ю.В. Проблеми теорії і практики менеджменту. Спб.: Спбгу, 2001. – 350 с.
14. Кузьмін І. Психологія і ефективний менеджмент. М.: ЕШБ, 2000. – 469 с.
15. Лафта Дж. До. Менеджмент: Підручник. М., 2002. – 264 с.
16. Лафта Дж. К. Ефективність менеджменту організації: Навчань. посібник. М., 1999. – 320 с.
17. Лебедев О.Т., Каньковськая А.Р. Основи менеджменту. Спб.: МІМ, 2000. – 361 с.
18. Майкл Меськон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі "Основи менеджменту". Пер. з англійського - М.: "Справа ЛТД", 2005. – 274 с.
19. Максимцов М.М., Ігнатьева А.В. Менеджмент. Підручник. М., 2001. – 359 с.
20. Менеджмент организации/ Під ред. Румянцевой З.П. і Саломатіна Н.А. М.: ІНФРА-М, 2000. – 237 с.
21. Меськон М.Х. і ін. Основи менеджменту. Пер. з англ. М.: Справа, 2001. – 489 с.
22. Річард Л. Дафт «Менеджмент», «Пітер» 2000 р. – 290 с.
23. С.Н. Чудновськая « Історія менеджменту», Іздат. Будинок «Пітер» 2004. – 261 с.
24. Смолкин А.М. Менеджмент: основи організації. М., 2001. – 248 с.
25. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства. М.: Справа, 2000. – 320 с.
26. Ю.А. Ципкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Еріашвілі «Менеджмент» ЮНІТІ Москва,2001. – 366 с.