

## **Лекция № 2. Социально - психологические основы управленческой деятельности.**

С точки зрения основных школ в управлении выделяют школы:

1. Американская классическая школа - Школа научного управления (1885 – 1920)
2. Административная («классическая») школа в управлении (1920 – 1950)
3. Американская социально- психологическая школа - школа человеческих отношений (1930 – 1950)
4. Японская школа

**В чем сущность данных направлений?**

**Каково значение для современной практики управления?**

**Американская классическая  
школа - Школа научного  
управления  
(1885 – 1920).**

1. Теория Ф. У. Тейлора
2. Теория Г. Эмерсона.

Основатели школы научного управления (1885 – 1920) **Ф. Тейлор** и супруги **Ф. и Л. Гилбрет**.

**Фредерик Уислоу Тейлор (1856-1915)**- американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии.

Книга Ф. Тейлора «Принципы научного управления» (1911 г.) - начало признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса.

В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.



# ТЕОРИЯ Ф.У.ТЕЙЛОРА (МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД)

- родоначальник теории научного управления, социальной психологии;
- сформулировал принципы научного управления;
- система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализация и интенсификация трудового процесса
- определил связь технологического процесса с деятельностью и психикой
- первым применил психологические тесты , наблюдение, интервью, анкетирование при приеме на работу и определении квалификации

## **Основоположник научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 – 1915)**

предположил, что проблема низкой производительности труда, которая сдерживала экономическое развитие, вызвана скорее плохой организацией труда, связанной с некомпетентным разделением, кооперацией, специализацией труда, отсутствием научно обоснованного нормирования. Т.е. слабым менеджментом, чем «нерадивостью» рабочих. Тейлор настаивал на том, что сам менеджмент должен измениться и эти изменения следует осуществлять только на основе результатов научных исследований. Тейлор говорил, что решения должны приниматься исходя не из старых правил и традиций, а из точных предписаний, которые даются после тщательного изучения конкретных ситуаций. Сподвижниками Тейлора явились Генри Гантт, Г. Форд.

Научный менеджмент – одно из направлений в рамках концепции классического менеджмента, в котором акцент делается на научно обоснованные изменения методов.

### **Суть подхода**

- Разработка стандартных методов выполнения каждой работы, научное нормирование.
- Подбор сотрудников, обладающих соответствующими каждой работе способностями.
- Обучение персонала выполнению работы с помощью стандартных приемов.
- Поддержка сотрудников путем планирования их работы и устранения помех.
- Материальное стимулирование сотрудников с целью повышения выработки.

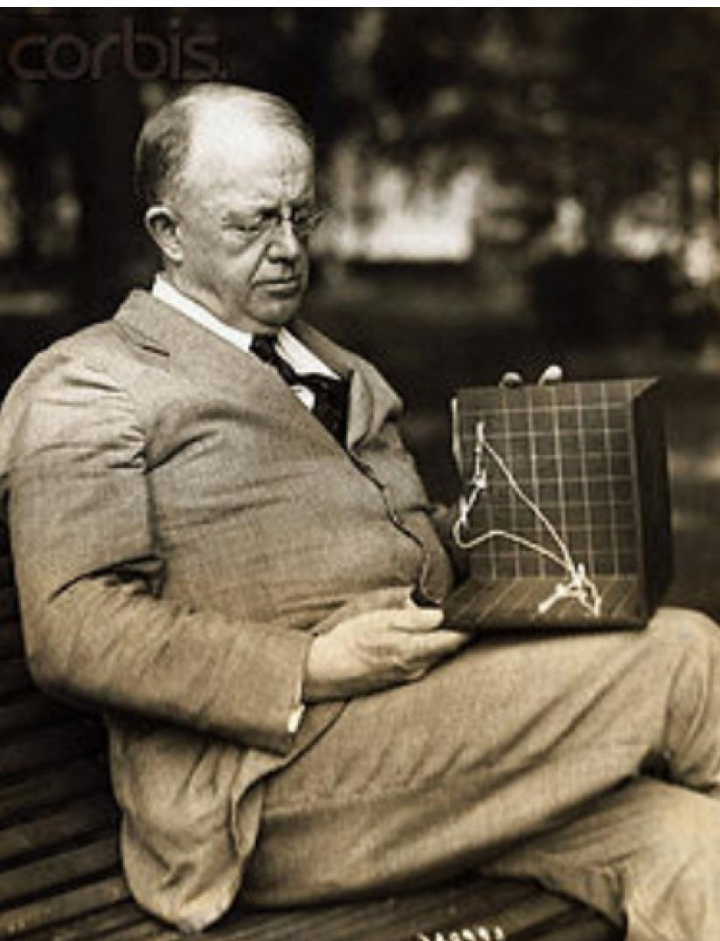
### **Вклад**

- Продемонстрирована важность компенсаций (материального стимулирования) для достижения результатов.
- Положено начало тщательному исследованию производственных заданий и работ.
- Продемонстрирована важность отбора и обучения персонала

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

- ❖ *Увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства.*
- ❖ *Предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала.*
- ❖ *Рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе.*
- ❖ *Система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.*
- ❖ *Сочетание материальной заинтересованности и «разумного эгоизма».*
- ❖ *Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя.  
Оперативный контроль за работой цехов.*

# Фрэнк Гилберт / Джильберт (Gilbert) (1868 – 1924)



- РАЗРАБОТАЛ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ
- ВЫДЕЛИЛ 52 ПРИЧИНЫ УТОМЛЕНИЯ
- ВВЕЛ «ТРЕБЛИГ – ПОДХОД»
- РАЗРАБОТАЛ ЦИКЛЕГРАФИЧЕСКУЮ МЕТОДИКУ

# Лиллиан Гилберт / Джильберт (Gilbert) (1878 – 1972)



- ВОСПИТАЛА 12 ДЕТЕЙ
- ВВЕЛА В МЕНЕДЖМЕНТ ЭЛЕМЕНТЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
- ЗАНИМАЛАСЬ ОПТИМИЗАЦИЕЙ (ЭРГОНОМИКОЙ) РАБОЧИХ МЕСТ
- ПОМОГАЛА МУЖУ В ИССЛЕДОВАНИЯХ



## ГАРРИНГТОН ЭМЕРСОН



(1853-1931)

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) получил образование инженера в Германии, затем работал в США.

Внёс в науку управления такие понятия как производительность или эффективность.

В книге «Двенадцать принципов производительности» он сформулировал принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия, рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности, предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

**Эффективность (производительность) -  
максимально выгодное соотношение  
между затратами и результатом**



# ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

- Истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при **МИНИМАЛЬНЫХ УСИЛИЯХ**.
- Напряжение и производительность вещи прямо противоположные
- Работать напряженно - стремление выполнить план любой ценой - путем аврала, командных методов управления, принуждения работников
- Работать **производительно** — прилагать **минимальные усилия**
- Не производство должно подстраиваться к управлению, а управление должно обслуживать производство

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина
5. Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «лучше работаешь — лучше живешь».
6. Обратная связь.
7. Порядок и планирование работы.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Эмерсоном, послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время эффективно используются на практике управления.

## **Генри Форд (Henry Ford) (1863-1947)**

**американский промышленник, владелец завода по производству автомобилей.**



- организовал поточно-конвейерное производство
- ввел 8 часовой рабочий день и минимальный размер заработной платы
- ввел общеэкономические принципы
- создал социологическую службу персонала
- создал систему льгот

# Завод Генри Форда



# Общеэкономические принципы Генри Форда

1. Экономический принцип
2. Принцип служения
3. Хозяйственный принцип
4. Нравственный принцип
5. Принцип высокой заработной платы
6. принцип приоритета производства над деньгами и прибылью.

**Административная  
(«классическая») школа в  
управлении (1920 – 1950)**

1. Теория А. Файоль



## Административная («классическая») школа в управлении (1920 – 1950)

Административная школа управления – это одно из основных направлений развития и изучения менеджмента, направленное на разработку универсальных принципов управления организацией. Яркими представителями данного направления являются А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвик. На основе собственного опыта основоположник данной концепции А. Файоль сформулировал ряд идей в области управленческой деятельности.

### Суть подхода

- Изучен и описан особый вид деятельности — управление.
- Успех организации зависит от того, насколько менеджер умеет правильно организовывать и осуществлять свою работу.
- Организация рассмотрена как единый организм.
- Любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или шести функций.

### Вклад

- Управление выделено как особый вид деятельности
- Определено, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль.
- Дано отличие управленческой деятельности в зависимости от размера организации, уровня в управленческой иерархии и т.п.
- Разработано четырнадцать принципов управления



Анри Файоль  
(1841-1925)

Французский  
промышленник Анри  
Файоль, сегодня признан  
отцом современного  
менеджмента. В 1916 году  
Файоль написал книгу  
под названием  
«Промышленное и общее  
управление», в которой и  
изложил правила.

14 принципов управления, сформулированные Файолем:

1. Разделение труда.
2. Уравновешивание полномочий и ответственности.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Беспристрастность.
12. Стабильность.
13. Инициатива.
14. Командный дух.

## **Разделение труда**

Разделение работы ведет к специализации, а специализация помогает повысить эффективность и производительность.

## **Уравновешивание полномочий и ответственности**

Власть должна быть равна ответственности. По словам Анри Файоля, баланс между полномочиями и обязанностями должен быть соблюден в любом случае. Если полномочий больше, чем просто ответственности, есть вероятность, что менеджер может злоупотребить ими. В противном случае пропадает мотивация работать.

## **Дисциплина**

Дисциплина — уважение по отношению к правилам организации, в которой ты работаешь, и соблюдение определённых правил.

Послаблений быть не должно: только контроль и беспристрастность.

## **Единство направления**

Один руководитель и один план для группы мероприятий с одной и той же целью. Все действия, преследующие одну и ту же цель, должны направляться одним менеджером, и он должен использовать один план.

## **Подчинение личных интересов общим**

Интересы одного человека или одной группы не должны преобладать над общим благом. Индивидуальному интересу следует придавать меньшее значение, а общему интересу — самое большое.

## **Вознаграждение**

Вознаграждение — это цена за оказанное старание. Заработок должен быть справедливым как по отношению к сотруднику, так и с точки зрения компании.

Хорошая система поощрений — более высокая эффективность команды.

## **Централизация и децентрализация**

Должен быть баланс между этими понятиями, чтобы распределять полномочия между всеми уровнями управления и при этом не терять контроль над процессом.

## **Иерархия**

Цепочка подчинения, иногда называемая скалярной цепочкой, или иерархия — это формальная линия полномочий, коммуникаций и ответственности внутри организации. Согласно принципу единоначалия, инструкции идут вниз по цепочке команд, а подотчетность — вверх.

## **Порядок**

Место для всего и все на своих местах, «нужный человек в нужном месте». В организации должен быть порядок как среди материальных, так и среди человеческих ресурсов.

## **Справедливость**

Общаясь с сотрудниками, руководитель должен одинаково относиться к ним и проявлять ценные личностные качества — уважение и справедливость.

## **Стабильность**

Сотрудникам необходимо предоставить достаточно времени, чтобы они могли освоиться на работе, и гарантию стабильности.

## **Инициатива**

Без ограничений полномочий и дисциплины следует поощрять сотрудников всех уровней к проявлению инициативы.

## **Командный дух**

Руководство должно обеспечивать корпоративное единство и дружескую обстановку в коллективе.

**Американская социальное-  
психологическая школа -  
школа человеческих  
отношений (1930 – 1950)**

1. Теория Э. Мейо
2. Абрахам Маслоу
3. Теория Д. Мак-Грегора
4. Теория Ф. Херцберга



**Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, зародившейся в современном менеджменте в 20—30е гг.**

Создателем этой школы является Элтон Мэйо (1888—1949).

Представителями данного направления являются В. Скотт, М. Фоллет, А. Маслоу, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, Д. Мак-Грегор, К. Арджайрис, Р. Лайкерт, Ф. Селзник, Ф. Херцберг, А. П. Слоун.

Школа человеческих отношений расценивает человеческий фактор как основной элемент эффективной организации.

**Суть подхода**

- Высокая производительность труда объясняется особыми отношениями между людьми, их совместной работой.
- Поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе.

Социально-психологическая школа подвергла критике теорию Тейлора, считавшего главным стимулом человеческой деятельности материальную заинтересованность, и заменила свойственный тейлоризму бихевиоральный подход к человеку анализом социально-психологической деятельности.

Основной принцип этой школы: «Человек - главный объект внимания на производстве».

### **Вклад**

- Управленцы должны смотреть на своих подчиненных с точки зрения общественного признания их заслуг.
- Гибкость и гармония во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими (М. Фоллет).
- Менеджер должен исходить из ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления (М. Фоллет).
- Разработана «пирамида потребностей», в соответствии с которой человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление в соответствии с этим должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования (А. Маслоу).

## Теория Э. Мейо



Элтон Мейо (1880-1949)- американский социолог и психолог, один из основоположников организационной социологии и социальной психологии, профессор Гарвардского университета.

Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Мейо ставил следующие цели:

- ❖ повысить уровень мотивации к труду;
- ❖ психологически подготовить к принятию нововведений на производстве;
- ❖ улучшить качество организационных и управленческих решений;
- ❖ развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль;
- ❖ содействовать личностному развитию работника

Теория «человеческих отношений»  
сформулирована Мейо в ходе его знаменитых  
Хоторнских экспериментов, которые  
проводились в течение 13 лет (с 1924 по 1936 г.)  
в городе Хоторне близ Чикаго.

## **Первый этап.**

В 1924 году к Мейо обратилось руководство текстильного предприятия с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров, которая в некоторых цехах предприятия достигала 25%, т. е. каждый четвертый работник в течение года увольнялся с предприятия. В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мейо провел ряд реорганизационных мероприятий:

- перерывы для всех работников цеха стали проводиться в одно и то же время, чтобы в течение перерыва они смогли быть вместе и поговорить;
- станки в цехе были переставлены: если раньше они стояли в ряд, друг за другом, то теперь - полукругом, так, чтобы во время работы девушки могли общаться;
- в штат цеха была введена медицинская сестра, к которой работницы могли обращаться за медицинской и психологической помощью и которая снимала их эмоциональное напряжение, усталость, нервные стрессы, передавала просьбы администрации цеха.

Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения и между работницами, и с администрацией.

**Из проведенного эксперимента Мейо делает первое открытие - важность процесса общения в производственных условиях.**

## **Второй этап.**

Свою экспериментальную работу Мейо продолжил в «Western Electric Company». Забастовочного движения на этом предприятии, где работало около 130 тысяч человек, не было, но компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле телефонных аппаратов. Длительные исследования психологов не привели к удовлетворительному объяснению причин. Тогда в 1928 году был приглашен Мейо. Перед ним была поставлена задача - найти стимулы для повышения производительности труда. Мейо организовал эксперимент, имеющий первоначальной целью выяснить, как влияет на производительность труда такой фактор, как освещенность рабочего помещения. Он разделил работниц цеха на экспериментальную и контрольную группы. В экспериментальной группе освещенность помещения увеличили и через некоторое время обнаружили рост производительности труда. В контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла.

Через некоторое время еще больше увеличили освещенность помещения в экспериментальной группе и отметили новый прирост производительности. Однако в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда также возросла. Мейо столкнулся с парадоксальной ситуацией. Когда в экспериментальной группе он убирает все улучшения освещенности, производительность труда работниц продолжает расти, причем рост производительности наблюдается и в контрольной группе. Следовательно, только улучшением освещенности рабочего места невозможно объяснить повышение производительности труда. Мейо предполагает, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная. За такую переменную им принимается сам факт участия работниц в эксперименте. Осознание важности происходящего, своего участия в исследовании, внимания к своей личности - все это привело к большему включению работниц в производственный процесс и дало рост производительности труда даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. **Из результатов этого эксперимента Мейо делает второе открытие - значимость внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей.** Работницы оценили возникшую ситуацию таким образом, что для них оказался важен сам факт интереса к ним лично, к их труду, они очутились в центре внимания, стали известны всему предприятию.

### Третий этап.

Эти неожиданные результаты заставили Мейо усложнить эксперимент и провести еще несколько исследований. Он отобрал шесть работниц, которые были помещены в отдельную комнату, и начал эксперименты по изменению различных условий труда. Была улучшена система оплаты труда, введены одновременные дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю. При внедрении этих новшеств производительность труда повышалась, а когда, по условиям эксперимента, все нововведения были отменены, производительность хоть немного и снизилась, но осталась на уровне более высоком, чем первоначальный. Мейо сделал еще три важных открытия. Первое - *наличие у людей особого чувства- «социобильности», т. е. потребности в принадлежности к группе.* Оказалось, что у девушек, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе. Второе - *существование формальных и неформальных групп на производстве.* Девушки тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла неформальная группа. Третье - *значение неформальных групп.* Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах фирмы и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного работника через неформальную группу. В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.



### Четвертый этап.

Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил посмотреть, что же происходит внутри этой неформальной группы. В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был внедрен социальный психолог, который в течение 18 недель адаптировался и работал с ними. Он выяснил, что в такой неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных принципах: 1) «не делай слишком много»; 2) «не делай мало»; 3) «не заносись, не выделяйся».

Для того чтобы избежать повышения планового задания, норма выработки определялась самой группой и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки. Открытие, которое делает Мейо в результате своего четвертого эксперимента, состояло в обнаружении *внутригрупповой морали и внутригрупповых норм взаимоотношений и поведения*. Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Мейо подчеркивает, что администрация предприятия имеет дело прежде всего с целостными группами. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

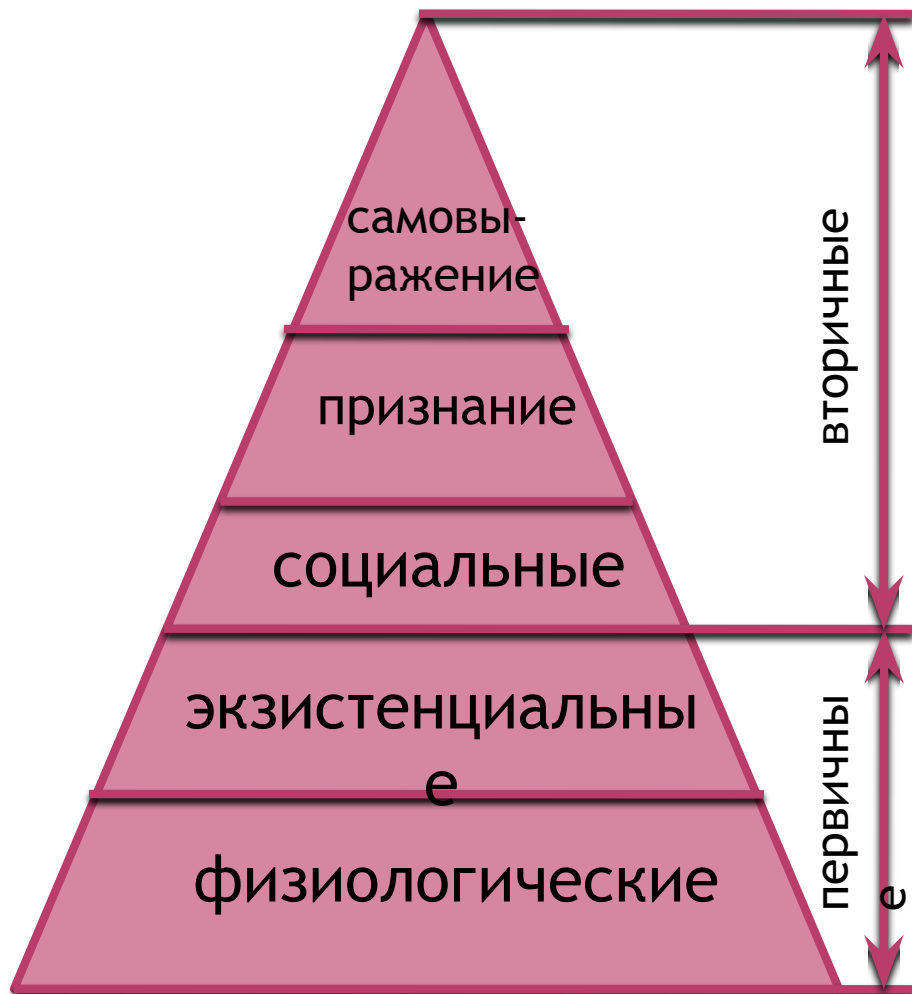
Благодаря исследованиям Мейо в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая политическая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления организациями. В основу доктрины «человеческих отношений» положены следующие принципы:

1. Человек - это «социобильное существо», ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.
2. Бюрократическая организация с ее жесткой иерархией несовместима с природой человека и его свободой.
3. Руководители предприятий в большей степени должны ориентироваться на людей, чем на продукцию. Работникам необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.
4. Вознаграждение за труд всей группы эффективнее вознаграждения одного человека. Социальное вознаграждение эффективнее экономического. Демократический стиль руководства, повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями, создание атмосферы сотрудничества являются элементами социального вознаграждения.

Мейо считал, что концентрация внимания управляющих на социальных и психологических аспектах трудовой деятельности людей -это основной путь разрешения общественных противоречий и обеспечения социальной стабильности общества. Им предложены следующие средства повышения производительности труда:

- ❖ паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников предприятия;
- ❖ гуманизация труда, обеспечиваемая внедрением новых техники и технологий, созданием благоприятных условий труда;
- ❖ принятие коллегиальных решений, демократический стиль руководства предприятием;
- ❖ просвещение работников, их профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации.

# «ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ» А. МАСЛОУ



Абрахам Маслоу (1908-1970)

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.

# ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Школа поведенческих наук появилась в **50-е** годы **XX** века.

Основатели: **Д. МакГрегор, Ф. Герцберг**

Данная школа изучала различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характеры власти и коммуникаций в организации, лидерство, изменение содержания работы, качество трудовой жизни.

Школа поведенческих наук отошла от школы человеческих отношений по методам налаживания межличностных отношений.

## ТЕОРИЯ Д.МАК-ГРЕГОРА

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) – американский индустриальный психолог и менеджер, создатель теории мотивации труда.

Мак-Грегор считает, что для развития промышленности, представляющей собой экономический фундамент общества, огромное значение имеет использование наряду с техническими социальными науками.

Критика теории Тейлора и Мейо как «твердого» и «мягкого» подхода.

Твердый – жесткий контроль, манипуляция; сопротивление, саботаж.

Мягкий – удовлетворение интересов работников, отказ от управления, от исполнения своих функций.



# МАК-ГРЕГОР ОПИСЫВАЕТ ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ СОСТОЯНИЕ ИНДУСТРИИ, НАЧИНАЯ С 1970-Х ГОДОВ.

1. Использование научных открытий в промышленности
2. Расширение ускорение коммуникационных процессов
3. Создание системы отношений «индустрия-общество» (предприниматели, потребители, акционеры)
4. Изменение состава индустриальной рабочей силы (более 50% «белые воротнички») использование их компетентности и обучаемости

В КНИГАХ «ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ», «ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СТОРОНА ПРЕДПРИЯТИЯ», «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР» МАК-ГРЕГОР СФОРМУЛИРОВАЛ ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ.

### ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ

1. Создание условий для интеллектуального творчества (использование знаний и таланта, организации работы, ответственности и свободы от контроля)
2. Децентрация управления повышает активность и ответственность, способствует удовлетворению личных интересов
3. Участие специалистов разных профилей в консультациях и совещаниях
4. Замена системы оценки подчиненных системой обучения и развития подчиненных
5. Внедрение системы самоуправления, самоконтроля



# ТЕОРИЯ ОБОГАЩЕНИЯ Ф. ХЕРЦБЕРГА



Фредерик Херцберг (род. в 1921 г.) - один из ведущих специалистов в области индустриальной социологии и психологии. Он разработал «мотивационно-гигиеническую теорию», или теорию «обогащения работы» в книге «Мотивационная мораль» (1968 г.).

Им выделены две группы факторов, стимулирующих человека к труду.

# ФАКТОРЫ СТИМУЛЯЦИИ К ТРУДУ

I. Группа ПЕПЗ - гигиенические факторы – внешние условия – заработная плата, условия, отношения, физическое состояние, обеспеченность работой

(ПЕПЗ - «пни его под зад»), важны, но не являются стимулом, в лучшем случае обеспечивают нормальный ход работы

II. Группа – обогащающие факторы – сама работа, осознание достижений, признание окружающих, чувство ответственности, понимание вклада в результаты, самореализация, успех, продвижение по службе, творческий рост.

- Труд является радостью, а не НАКАЗАНИЕМ.
- Заинтересованный работник не так требователен к з/п.
- Раскрытие резерва, потенциала работника
- Работник должен сам стать управляющим.
- Интерес к работе усиливает идентификацию с компанией
- «Все дело в самой работе»

## **Японская школа.**

Японский школа – это специфический стиль управления персоналом, разновидность кадровой политики, распространенная в Японии и отражающая исторические особенности, вариации общественно-экономического уклада, культуру и общественную психологию этой страны.

Японский бизнес, проводя в жизнь какую-либо новую политику в экономической жизни страны, тщательнейшим образом учитывает этнопсихологический облик и специфику поведения персонала. Все многочисленные приёмы, которые активно внедряются на японских фирмах, тесно сопряжены с социальными нормами поведения, усвоенными японцами за свою многовековую историю.

Психология людей связана с их культурой. Это учитывают в своей работе менеджеры многих стран. Система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране. Японские менеджеры поддерживают традиционные ценности и национальные обычаи. Именно гармоничное сочетание современных методов, технологий, постоянное внедрение инноваций, с одной стороны, и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений и идеи патернализма, с другой стороны, помогло японцам достигнуть социально-экономического процветания

Правительство Японии после поражения во второй мировой войне и экономического хаоса ориентировалось на пять основных целей:

- создать широкий товарный рынок и устранить дефицит товаров;
- покончить с инфляцией, не прибегая к эмиссии денег;
- внедрить в жизнь принцип: более 50% собственности промышленных предприятий должны принадлежать работающим на них людям;
- поддерживать отношения конкуренции между фирмами, но ограничить вмешательство государства в их деятельность;
- учитывать особенности национальной психологии японцев, в частности принцип уважения к партнеру, проигравшему в конкурентной борьбе.

Территория Японии бедна природными ресурсами, особенно такими, как нефть и железная руда. Дефицит сырья заставляет японцев покупать его за рубежом. Для того чтобы получить денежные средства на закупку сырья, японцы вынуждены развивать свои производственные мощности, изобретать новые технологии и совершенствовать качество своей продукции.

Современная японская экономика движется по схеме: импорт сырья — переработка - производство продукции - экспорт конечного продукта высокого качества. В послевоенной Японии национальным героем стал бизнесмен-экспортер вместо самурая-солдата

Японские менеджеры создали собственную модель управления производством и обществом, заимствовав все самое ценное из общемировой теории и практики, прежде всего американской.

Однако специфика японского менеджмента принципиально отличается от американского и характеризуется доминирующей ориентацией на человека.

Сегодня японские менеджеры являются лучшими в мире специалистами по человеческим отношениям.

Они учитывают и активно используют исторически сложившийся менталитет японского народа, такие национальные черты, как исключительное трудолюбие, высочайшая дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь.



К числу наиболее важных ценностей японского общества можно отнести: **обязанность (долг), сотрудничество и коллективизм.** В сознании каждого японца глубоко заложено понимание своего долга перед всей нацией в целом. И менеджеры, и рабочие считают своим патриотическим долгом экономическое развитие страны.

Японская культура основана на первичности интересов группы и вторичности интересов личности, и потому люди должны действовать сообща, сотрудничая друг с другом, для преуспевания всего общества.

Коллективизм японцев проявляется в том, что они ограничивают свои личностные потребности во имя согласия и гармонии взаимоотношений с коллегами по работе.

В японском языке есть слово «эмэ», не имеющее эквивалента в английском и обозначающее важность, ценность признания личности со стороны других людей.

Американский ученый Й. П. Олстон, проанализировав деятельность различных японских компаний, формулирует пять основных принципов японского менеджмента.

**Первый принцип** — рабочие, которые способны выполнять служебные обязанности, достаточно разумны, чтобы повышать продуктивность и качество своей работы. Реализация этого принципа опирается на три административных метода.

1. Кружки качества, где рабочие вносят свои новаторские предложения.
2. Практика стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков.
3. Практика перевода рабочих с одного рабочего места на другое.

**Второй принцип** — склонные к переменам рабочие стремятся улучшать качество своей работы.

Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали два административных метода.

1. Пожизненный найм работников.
2. Премирование рабочих в случае повышения прибылей фирмы.

**Третий принцип** — члены корпорации составляют «семью».

Для поддержки этого принципа используются следующие административные методы.

1. Работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним.
2. Свободное время работники фирмы проводят вместе.
3. Взаимные обязательства руководства фирмы и рабочих.

Четвертый принцип — группа важнее отдельной личности.

Японцы изобрели два административных метода для реализации этого принципа.

1. Продвижение по службе и начисление зарплаты зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника.
2. Успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека.

**Пятый принцип** — сотрудничество.

Очень важно партнерство и сотрудничество в производственных отношениях. Японские менеджеры считают рабочих своими активными партнерами в стремлении к экономическому успеху, достижению высокого качества и росту производительности. Сотрудничество рассматривается как традиционная ценность японского народа и необходимая предпосылка благосостояния нации. Японская культура, сформировавшаяся под влиянием буддизма и конфуцианства, отдает приоритет сотрудничеству над конкуренцией. Люди должны объединяться в группы и сотрудничать друг с другом. Группы, в свою очередь, тоже должны объединяться. В японском языке нет слова, соответствующего западному термину «конкуренция» или «соревнование». Для японцев более естественно пойти на компромисс и сотрудничать, чем конкурировать друг с другом.

Реализация идеи сотрудничества опирается на два административных метода.

1. Специальная программа обучения, которую проходят новички в течение трех-шести месяцев при поступлении на работу в фирму, за это время у них формируется корпоративный дух и решимость работать на благо фирмы.
2. Установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии.

Групповую гармонию и согласованность японцы называют словом «ва». «Ва» означает стремление каждого к взаимному сотрудничеству и равновесию внутри группы и предполагает ограничение индивидуальных потребностей и интересов в пользу группы. Наиболее близким русским эквивалентом слову «ва» является «морально-психологический климат».

При наличии конфликтующих людей или групп состояние групповой гармонии не может быть достигнуто. Поэтому конфликты осуждаются и не допускаются во взаимоотношениях японцев. Люди могут спорить, убеждать друг друга, делать взаимные уступки до тех пор, пока все не придет к согласию.

Заботясь о групповой гармонии, менеджеры подробно объясняют подчиненным стратегию фирмы, цели нововведений, обращаются к ним за предложениями по улучшению работы. Грамотное построение основ человеческих взаимоотношений, информационных каналов и согласовательных процедур позволяет японским менеджерам устранить психологические барьеры к нововведениям, предотвратить оппозицию политике фирмы.

Одной из задач японских менеджеров является то, чтобы их подчиненные имели «ва», направленное на цели фирмы. «Ва» должен быть сфокусирован на фирме, иначе считается, что менеджер плохо выполняет свои обязанности.

Японские принципы менеджмента не могут быть просто перенесены в практику управления других стран, поскольку они отражают традиционные японские ценности и являются чужеродными для прямого заимствования без изменения и адаптации в новой социальной среде.

Но в то же время японцы разработали такие принципы, которые являются универсальными, гуманными и прогрессивными и помогли им достигнуть экономического успеха и общественного процветания.

Президент японской фирмы «Сони» Акио Морито описал состояние своего общества следующими словами: «Кто-то сказал мне, что Япония - капиталистическая страна. Я возразил на это, что, быть может, внешне это выглядит и так, но в действительности было бы более правильно сказать, что в Японии существует социалистическая и равноправная свободная система свободной экономики».



## **Семинар № 3**

### **Тема: «Методы исследования в психологии управления»**

- **Наблюдение**
- **Эксперимент**
- **Метод тестов**
- **Опрос**
- **Беседа**
- **Анализ документов.**
- **Примеры методов (психогеометрическая типология, анкета симптомов стресса)**

Анализ и презентация одного из методов исследования в психологии управления.

Подобрать методы (не менее 3-х) для диагностики одного из аспектов управленческой деятельности, например, личность руководителя, стиль деятельности руководителя, способы реагирования в конфликтных ситуациях, стрессоустойчивость, важные профессионально-важные качества, межличностное восприятие, мотивация персонала, эмоциональные состояния и др.).