**Содержание**

1. Третий и четвертый этапы Хоторнских экспериментов. Выводы Хоторнских экспериментов

2. Сетка Томаса-Килменна

Список использованной литературы

# 

# 1.. Третий и четвертый этапы Хоторнских экспериментов. Выводы Хоторнских экспериментов

Движение «человеческие отношения» положило начало новому этапу в развитии зарубежной социологии менеджмента. Данное направление или, в узком значении слова, научная школа и по сей день сохраняет свои позиции. Новые концепции и теории, возникшие в последние десятилетия, например, «обогащение труда» и «качества рабочей жизни», берут свое начало в исследованиях Элтона Мэйо.

Исходной точкой направления «человеческие отношения» надо считать знаменитые Хоторнские эксперименты, проводившиеся в 1927–1932 гг. Следует подчеркнуть тот факт, что в основе новой школы менеджмента лежали эксперименты, а не концепция или теоретические предположения. Э.Мэйо обнаружил роль малой группы, а затем и человеческий фактор случайно, двигаясь эмпирическим методом проб и ошибок.

Перед третьим этапом экспериментов исследователями была выдвинута ключевая гипотеза: на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Для подтверждения этой гипотезы на третьем этапе была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения 20 тыс. интервью. Когда метод прямого опроса не удался, его заменили прожективным, собрав богатый эмпирический материал об отношении людей к труду. Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Для более глубокого изучения найденной закономерности и была организована последняя, четвертая, стадия Хоторнского эксперимента. Здесь Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 рабочих-сборщиков) группой. Первое открытие – сознательное ограничение нормы выработки. Вместо научно (с помощью хронометража) обоснованной нормы в 7302 операций испытуемые выполняли в день 6000–6600. Не было сомнений, что они могли делать больше. Наблюдение установило, что люди прекращали работу еще до окончания смены, а в интервью многие заявляли, что могли бы сделать гораздо больше. Каковы же причины? Дополнительные исследования выяснили: 1) низкий темп защищает медленных рабочих, тем самым оберегая их от нареканий начальства или увольнения; 2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки; 3) руководство смиряется с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на тех, кто не справляется с ней.

Параллельно изучению отношения рабочих к своему труду исследовался стиль руководства. Оказалось, что к менеджерам рабочие относятся по-разному: низших чинов они считают «своими» и поэтому не думают им подчиняться; с начальником участка, хотя и видят в нем более авторитетное лицо, иногда не соглашаются; мастеру вроде бы и возражают, но и не особенно слушаются. В его присутствии рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после ухода прекращали работать вовсе.

Третья проблема, подвергшаяся тщательному изучению, – структура межличностных отношений. Группа внутри себя разделилась на подгруппы (клики), но не по профессиональным, а по личностным признакам. Выделялись аутсайдеры, лидеры и независимые. Каждая клика имела свои нормы и правила поведения. Например: ты не должен вырабатывать слишком мало или слишком много; ты не должен говорить начальнику ничего такого, что может нанести вред товарищам; ты не должен со «своими» сохранять социальную дистанцию или держаться подчеркнуто официально. В эксперименте с девушками резко изменилась не структура, а содержание межличностных отношений. Они не смотрели на себя как на изолированных индивидов, связанных вместе только физическим соприкосновением. В экспериментальной комнате создалась сплоченная малая группа «значимых других», сопутствующих друг другу людей. Социальное поведение людей, как выяснилось, являлось лишь функцией тех или иных групповых норм. Например, такой поведенческий акт, как сознательное ограничение производительности, или, выражаясь словами Тейлора, «систематический саботаж», являлся следствием определенных представлений рабочих о намерениях предпринимателей (понизить расценки в случае увеличения выработки) и своей роли в организации производства (защита медленно работающих индивидов и классовая солидарность). Такого рода представления, становясь социальными нормами, регулировали поведение людей. Были и другие выводы, сделанные на основе Хоторнских экспериментов Мэйо, которые в своей совокупности заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной социологии.

Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Однако, ввиду их многочисленности, мы не сможем здесь подробно рассказать о них. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом.

Хоторнский эффект – это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.

И сегодня ученые, занимающиеся изучением поведенческих факторов, хорошо знают о Хоторнском эффекте и составляют свои программы таким образом, чтобы избежать его. Однако, все еще часты случаи, когда после окончания эксперимента ученые обнаруживают присутствие Хоторнского эффекта. Например, многие компании попадаются на том, что они необъективно проводят проверку рыночной реализации новой продукции перед запуском ее в производство. Необъективность состоит в том, что они прилагают больше усилий во время рыночных испытаний, чем в обычных условиях производства. В результате новый продукт, когда он попадает в серийное производство, может и не достигать уровня рыночной привлекательности, выявленной во время испытаний, потому что сбытовики больше не уделяют ему особого внимания. Аналогичным образом новая программа профессиональной подготовки, направленная на совершенствование должностных и личных взаимоотношений между руководителями и подчиненными, часто бывает успешной лишь в самом начале. Однако, по прошествии какого-то времени руководители могут возвращаться к своим прежним привычкам, потому что они больше не получают поддержки и не пользуются тем повышенным вниманием, которое они имели во время осуществления программы.

Совершенно очевидно, что Хоторнский эффект влиял на производительность труда, но был лишь одним из факторов. По мнению ученых, еще одним важным фактором повышения производительности является форма контроле Во время проведения эксперимента очень часто мастера контролировали рабочих меньше, чем обычно. По сравнению с формами контроля, практикуемыми обычно мастерами, это часто давало лучшие результаты, потому что под наблюдением мастера участники эксперимента более осознанно выполняли свои обязанности.

Обсуждая эту тему, Блюм и Нейлор заявляют: «Дальнейшие опросы позволили выявить тот факт, что отсутствие жесткого и чрезмерного контроля было самым важным фактором, определяющим отношение девушек к своей работе. Другими словами, перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя н более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля».

Осознание того, что качество и тип контроля могут оказывать сильное влияние на производительность труда, пробудило интерес управляющих к стилю руководства. Никто не может отрицать, что наши сегодняшние знания и огромное влияние руководителя низового звена на то, какое мнение люди составляют о себе самих, своей работе, своей организации, частично является прямым результатом Хоторнского эксперимента.

Первоначальная ориентация Хоторнского эксперимента исходила из тогдашних теорий научного управления. Точно так же, как Тэйлор и Гилбрет, ученые захотели выяснить степень воздействия физических факторов на производительность труда. Впоследствии выяснилось, что великое открытие Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Проще говоря, Мэйо обнаружил, что в результате экспериментирования выявились новые виды социального взаимодействия. Именно непланируемая и неконтролируемая руководством перестройка социальных отношений явилась главной причиной изменения производительности труда.

# 

# 2. Сетка Томаса-Килменна

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

- изучение причин возникновения конфликта;

- ограничение числа участников конфликта;

- анализ конфликта;

- разрешение конфликта.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются два метода: структурные и межличностные.

Структурные методы. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. Рассмотрим четыре структурных метода разрешения конфликта.

1. *Разъяснение требований к работе.* Руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Уровень результатов работы сотрудника определяется определенными параметрами, оговаривается источник и получатель различной информации, сроки её представления, а также четко определяются политика, процедуры и правила.
2. *Координационные и интеграционные механизмы.* Если подчиненные имеют разногласие по какой-либо проблеме, конфликта можно избежать благодаря иерархии полномочий, т.е. обращения к их общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Избежать конфликтной ситуации помогает введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, например общий заместитель, куратор или координатор, слияние различных подразделений и наделение их общей задачей, создание промежуточных служб, координирующих работу взаимозависимых подразделений (например, отделов сбыта и производства).
3. *Общеорганизационные комплексные цели.* Идея, которая заложена в эти цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Таким образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители подразделений будут принимать решения, обеспечивающие успех деятельности всей организации.
4. *Структура системы вознаграждений.* С помощью вознаграждений можно оказывать влияние на поведение людей таким образом, чтобы избегать дисфункциональных последствий конфликта. При этом система вознаграждений должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказывать штрафом за неконструктивное поведение.

Межличностные методы. Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта – несовпадение интересов двух и более сторон.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Графически это изображается посредством сетки Томаса-Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рис.1).

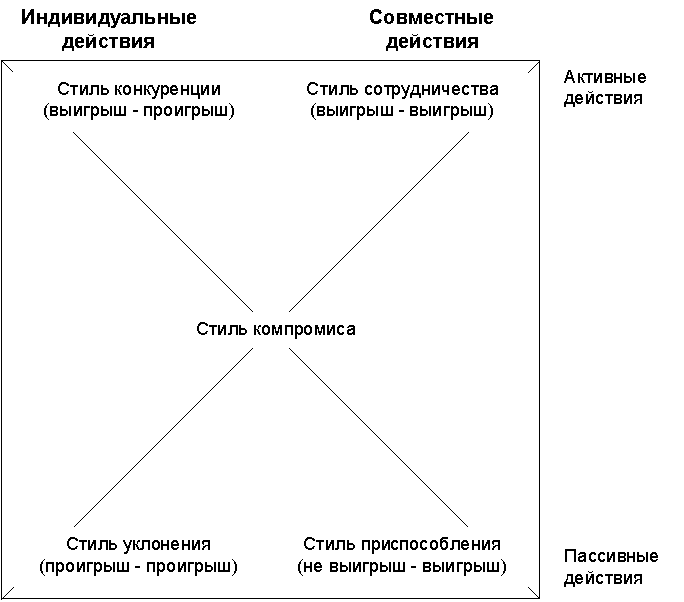


Рис. 1. Стили разрешения конфликтов

Исходя из предложенной модели выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. Конкуренция (соперничество, соревнование) – разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.
2. Стиль, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.
3. Разрешение конфликта через сотрудничество. Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывают обе стороны. Подобные люди считаются динамичными, о них у других складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.
4. Стиль приспособления побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие «не выигрыш – выигрыш» окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.
5. Стиль компромисса предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу «непроигрыш – непроигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

**Список использованной литературы**

1. История менеджмента. Кравченко А.И. 5-е изд. – М.: Академ, 2005.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992.
3. Меткин М.В. Теоретические и практические аспекты разрешения конфликтов [Электронный ресурс]: http://dvo.sut.ru/libr/soirl/i119metk/index.htm
4. Управление конфликтной ситуацией [Электронный ресурс]: http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?tutindex=3&index=91
5. Хоторнские эксперименты [Электронный ресурс]: http://www.bibliotekar.ru/biznes-43-2/41.htm