ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Воронежский государственный технический университет

Кафедра экономики, производственного менеджмента и организации машиностроительного производства

Реферат

по дисциплине «Теория организации»

Тема

**«Актуальность экспериментов в Хоторне»**

Воронеж 2006

**Введение**

В 30-е годы нашего столетия свое развитие получила школа человеческих отношений (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу), чему в немалой степени способствовали результаты широко известных экспериментов в Хоторне. В ходе исследований на Хоторнском заводе (штат Иллинойс), которые продолжались 12 лет (1924-1936), был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда. В частности, было выявлено, что группе присуще стремление вырабатывать свои собственные внутригрупповые нормы, ценности и позиции, устанавливать контроль за поведением членов группы в процессе труда. По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с менеджментом, и может оказаться выше по сравнению с факторами материального стимулирования. Это положение теории Мэйо является чрезвычайно важным при рассмотрении теории и практики рабочих команд, где группа из неформальной переходит в категорию формальной структурной единицы организации.

Ричард Гиллеспи пишет в своей работе "Manufacturing Knowledge" ("Производственное знание"), посвященной Хоторнским экспериментам:

*Хотя со времени их проведения прошло уже больше полстолетия, они и поныне относятся к числу наиболее часто упоминаемых и спорных экспериментов в истории социальных наук. С их результатами знакомились многие поколения студентов. Они стали настолько значимой вехой в истории социологии и психологии, что стали восприниматься мифическим началом таких специальных дисциплин, как производственная социология, социальная психология труда, производственная психиатрия и антропология производственной деятельности. Обзоры ключевых достижении в теории организации и управления свидетельствуют о плодотворном влиянии экспериментов и на эту сферу*

**Раздел 1. Сущность** **хоторнских экспериментов**

Хоторнские эксперименты проводились в 1927-1932 гг. на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company. Western Electric являлась производственным филиалом компании American Telephone and Telegraph Company, предприятие же Hawthorne Works было одним из самых передовых американских предприятий. Организация производственного процесса основывалась на принципах научного менеджмента и методах массового производства, пионерами которых были Ф. У. Тейлор и Генри Форд. При этом организаторы производства придерживались просвещенного подхода к решению проблемы управления персоналом, который именовался "капиталистической системой благосостояния". По сути, этот подход являлся попыткой снизить уровень недовольства рабочих и уменьшить влияние профсоюзов путем осуществления патерналйстского комплекса социальных и рекреационных мероприятий, достаточных для поддержания лояльности работников на должном уровне. Комплекс привилегий, которыми пользовались работники Hawthorne Works, пo принятым в ту пору международным стандартам выглядел весьма впечатляющим: в него входили программа пенсионного обеспечения, пособия по болезни и нетрудоспособности, возможность покупки акций, система рабочего представительства, наличие своей амбулатории и госпиталя. Эта система получила дальнейшее развитие.

В момент начала Хоторнскнх экспериментов на предприятии работало около 30 тыс. человек, среди которых было много иммигрантов: чехов, поляков, итальянцев и немцев.

Хоторнские эксперименты начались с проведения серии испытании по определению оптимального уровня промышленного освещения. Конец девятнадцатого столетия ознаменовался соперничеством газового и электрического освещения, которое разрешилось, в конце концов, в пользу последнего. Благодаря появлению вольфрамовых ламп накаливания производственные пользователи смогли отказаться от использования менее эффективных угольных ламп и, тем самым, обеспечить необходимый уровень освещенности при существенно меньших затратах электроэнергии. Электроэнергетические компании, обеспокоенные тем, что тенденции энергосбережения в промышленности будут угрожать их доходам, начали активную кампанию, направленную на увеличение уровня производственного освещения. В 1918 г., по словам Реджа, "такая активность сменилась финансировавшимися электроэнергетическими компаниями испытаниями влияния уровня освещенности на производительность труда, показывавшими прямую ее зависимость от этого уровня" (Wrege, 1976, р. 12).

Впрочем, несмотря на стремление к объективности, Western Electric сохраняла тесные связи с NRC через его вице-президента Фрэнка Б. Джуэтта, возглавлявшего специальную комиссию по проведению инженерных и промышленных исследований. Джуэтт сблизился с Кларенсом Дж. Столлом, управляющим заводами Hawthorne Works компании Western Electric, и договорился с ним о проведении на предприятии серии экспериментов. Столл согласился и с тем, что компания возьмет па себя расходы, связанные с установкой необходимого осветительного оборудования и ведением производственного учета. Комитет по проблемам промышленного освещения с энтузиазмом принял предложение Столла, и с ноября 1924 по апрель 1927 г. па заводе периодически проводились соответствующие эксперименты. Их проведением руководил Чарльз Сноу, недавний выпускник Массачусетского технологического института и протеже профессора Д. С. Джексона. Сноу помогал Хоумер Хаиберджер (Homer Hibarger) (аналитик, работавший на Hawthorne Works')., поддерживаемый управляющим заводом Столлом и техническим директором предприятия Джорджем Пенноком. Говоря о группе, занимавшейся проведением Хоторнскнх тестов освещенности, Гиллеспи отмечает, что этих людей никоим образом нельзя было считать наивными.

Первая серия испытаний, проводившихся с ноября 1924 по апрель 1925 г., не позволила выявить определенной зависимости между яркостью освещения и производительностью. Хотя уровень производства в тестируемых группах действительно возрос, у исследователей возникла мысль о том, что это может быть связано с побочными факторами, такими, например, как неизбежное усиление контроля. При повторном проведении опытов в феврале 1926 г. экспериментаторы решили принять в расчет влияние неэкспериментальных переменных (так называемый "Хоторнский эффект") путем устранения некоторых второстепенных факторов, влияющих па производительность труда. Результаты, полученные в этой серии опытов, подтвердили подозрения экспериментаторов в том, что усиление контроля и психологические факторы, сопутствующие проведению эксперимента, влияли на производительность труда куда сильнее, нежели уровень освещенности. Как замечает Гиллеспи, "вопреки ожиданиям представителей светотехнической отрасли, исследователи пришли к выводу, что рост производительности труда решительно невозможно объяснить одним лишь увеличением уровня освещенности. Средний уровень освещенности оказывался вполне приемлемым для решения обычных задач, расходы же, связанные с его повышением, вряд ли можно было считать оправданными" (Gillespie, 1991, р. 43).

Убедившись в том, что увеличение производительности связано не только с повышением освещенности, экспериментаторы решили проверить, как влияет на производительность понижение освещенности. С сентября 1926-го по апрель 1927 г. был проведен ряд соответствующих опытов в условиях искусственного освещения. Естественное освещение в испытательных помещениях отсутствовало. Были выбраны две группы рабочих, одна из которых (контрольная) работала в условиях стабильного уровня освещенности, составлявшего около 11 свечей (кандел) на квадратный фут. Экспериментальная же группа работала в условиях постепенно снижавшейся освещенности, которая была снижена с 11 до 1,4 свечи на квадратный фут, после чего рабочие стали активно жаловаться на недостаток света. Как и ожидали экспериментаторы, производительность повысилась и в том, и в другом случае, причем в экспериментальной группе, несмотря на недостаток света, она была выше, чем в контрольной. Представители электротехнической отрасли были крайне огорчены тем, что исследователям так и не удалось выявить положительной корреляции между ростом уровня освещенности и ростом производительности. Сведения же о значении контроля, полученные в ходе экспериментов, не представляли для Комитета по проблемам промышленного освещения никакого интереса. Но благодаря этим опытам ученым и инженерам, непосредственно занимавшимся экспериментами, стала ясна возможная программа дальнейших исследований.

Опыты с освещением на этом были закончены, и начались новые эксперименты, получившие название Хоторнских.

Исследователи остановили свой выбор на сборке реле, поскольку эта работа предполагала выполнение однообразных повторяющихся операций, которые обычно вызывают особое утомление. От сборщиков реле требовалась ловкость рук и способность практически ежеминутно повторять одну и ту же операцию в течение всего девятичасового дня и всей рабочей недели, состоявшей из пяти с половиной смен. Гиллсспи отмечает:

*Сборка реле требовала работы обеими руками и сводилась к установке в надлежащее положение шпилек, втулок, пружин, контактов и изоляторов между пластинами, к вставке катушки с сердечником и к закручиванию винтов. Изучение трудовых движений, необходимых для сборки реле R-1498, состоявшего из 32 деталей, показало, что каждая рука производит по 32 отдельные операции.*

*(Gillespie, 1991, р. 51)*

Для участия в экспериментах, проводившихся в опытном помещении участка сборки реле (RATR), было отобрано шесть молодых женщин в возрасте от 15 до 28 лет. Все они были представительницами этнических сообществ Чикаго: четверо самых юных были польками, одна чешкой, а старшая - приехала в Соединенные Штаты из Норвегии за три года до начала опытов. Все эти молодые женщины работали для того, чтобы помочь своим семьям и обеспечить до замужества собственную финансовую независимость. Прежде чем их перевели в опытное помещение, был замерен уровень их индивидуальной производительности, который должен был стать отправной точкой при оценке их труда в условиях эксперимента. Затем участниц опыта пригласили в кабинет технического директора Пеннока, где "до них были доведены цели исследования, а также выслушаны и в некоторой степени учтены в плане проведения эксперимента их пожелания" (Landsberger, 1958, р. 9). Эксперимент начался в мае 1927 и продолжался до июня 1932 г. С июня 1927 г. этим женщинам была предоставлена возможность получения специального группового премиального вознаграждения, обеспечивающего существенно больший заработок по сравнению с теми, кто работал и цехе. На опытном участке пять сборщиц реле сидели рядом друг с другом, шестая же работница (комплектовщица) сидела сбоку от них и подбирала комплекты деталей для последующей сборки. Каждое собранное реле опускалось в лоток и съезжало по нему, включая устройство, фиксировавшее это событие прокалыванием движущейся бумажной ленты. Хоумер Хайберджер, находившийся в том же помещении, исполнял роль непосредственного руководителя и научного наблюдателя, отвечающего как за обеспечение подачи требующихся деталей и материалов, так и за регистрацию уровня производительности труда. Помимо прочего, в обязанности Хайберджера входило "создание и поддержание в опытном помещении атмосферы доброжелательности" (Roethlisberger and Dickson, 1939/1964, р. 22). В августе 1927 г. стали вводиться дополнительные перерывы, с которых началась реализация запланированных изменений, включавших в себя обеспечение работниц бесплатным питанием, сокращение продолжительности рабочего дня и рабочей недели.

Несмотря на то, что участницы эксперимента оставались для экспериментаторов "девочками", они никоим образом не являлись пассивными объектами. Перед началом каждой очередной стадии в кабинете Пеннока проводилось ее предварительное рассмотрение, в котором участвовали и все шесть работниц. Последние осознавали свой уникальный статус, чему способствовало и регулярное проведение медицинских осмотров с целью выяснения их психического и физического состояния. Ни ни Hawthorne Works, ни где-либо еще молодые, малоопытные работницы производственной сферы обычно не были окружены такой заботой и не привлекали к себе такого внимания. Немаловажным обстоятельством являлось и то, что женщины в ходе эксперимента были связаны с высшим руководством, что позволяло им до известной степени игнорировать обычные дисциплинарные требования, налагаемые непосредственными руководителями.

К июню 1929 г. уровень производительности опытной бригады увеличился на 30 процентов по сравнению с исходным периодом, начавшимся в мае 1927 г. (Rose, 1988, р. 108). Примерно в это же время началась серия экспериментов и со второй бригадой сборщиц реле (она проводилась с августа 1928-го по март 1929 г.), состоявшей из пяти человек, которым выплачивалось групповое вознаграждение, но не предоставлялись дополнительные перерывы для отдыха, и с бригадой, занимавшейся расслаиванием слюды (с октября 1928-го по сентябрь 1930 г.), которая работала примерно в таких же условиях, что и первая бригада сборщиц, но получала деньги па основе индивидуальной сдельной системы оплаты труда, и также с группой машинисток (февраль 1929 г.), получавших еженедельное жалование, размер которого зависел от производительности их труда, которая определялась по показаниям специального записывающего устройства, фиксирующего и рассчитывающего среднюю частоту ударов по клавишам. В сентябре 1928 г. были начаты общезаводские опросы, которые продолжались до 1930 г. Вначале опросы носили формальный структурированный характер, "однако со временем был выработан более свободный подход. Респондентам разрешалось говорить на темы, которые занимали их более всего; для проведения глубинного анализа "социальных вопросов" была разработана специальная техника опросов, близкая к технике, использовавшейся психотерапевтами" (Rose, 1988, р. 111). И наконец, в ноябре 1931 г. У. Ллойд Уорпер, занимавшийся в Гарварде проблемами промышленной антропологии, приступил к изучению социальных взаимоотношений в группе, которая па сей раз состояла только из мужчин. Четырнадцать мужчин занимались намоткой катушек, пайкой и проверкой контактов телефонного коммутатора. Как пишут Болтоп и Гринвуд, "эти работы стали социологическим исследованием активности групп, формируемых в условиях производства" (Greenwood, Bolton and Greenwood, 1983, р. 230).

В марте 1928 г. Т. К. Стивенсон, директор по персоналу Western Electric, послал Элтону Мэйо предварительный отчет о результатах экспериментов на опытном сборочном участке. Во время своего визита на Hawthorne Works Мэйо и его ассистентка замеряли кровяное давление и частоту пульса у пяти сборщиц реле, работавших на опытном участке, а также у трех женщин, работавших на участке намотки катушек. Хотя полученные результаты указывали на наличие определенной корреляции между введением дополнительных перерывов для отдыха и повышением производительности труда на опытном участке, их никоим образом нельзя было считать достаточно надежными.

Лето 1928 г. Мэйо провел в Великобритании, где он смог познакомиться с последней работой Комитета по изучению проблем производственного утомления. Когда в октябре 1928 г. он вновь вернулся на Hawthorne Works для измерения кровяного давления, с ним встретился технический директор Джордж Пеннок, который попросил Мэйо представить результаты экспериментов на собрании директоров по персоналу крупных корпораций, которое должно было состояться в Нью-Йорке. Эта презентация прошла успешно, и в начале

1929 г. Пеннок предложил Мэйо роль руководителя хоторнской программы опросов. Мэйо отказался, однако выразил согласие участвовать в экспериментах, посещая время от времени Hawthorne Works и при необходимости обеспечивая экспертные заключения. С 1929 по 1933 г. Мэйо получал от Western Electric ежегодный гонорар в размере $2500 и исполнял роль официального интерпретатора Хоторискнх экспериментов, представлявшего их ученому миру. Гиллесии пишет:

В декабре 1931 г. Мэйо получил согласие Кларенса Столла (ставшего к этому времени вице-президентом компании Western Electric) на написание официального отчета о Хоторн-ских экспериментах. Результатом этой работы стал труд "The Human Problems of an Industrial Civilization" ("Человеческие проблемы индустриальной цивилизации"), опубликованный в 1933 г. Книга, состоявшая из восьми глав, представленных первоначально как лоуэлловские гарвардские лекции', и 180 страниц текста, не сводилась к последовательному изложению Хоторнских экспериментов. Здесь рассматривался куда более общий вопрос о достижении и поддержании социального равновесия в индустриальном обществе. Первые две главы книги посвящены рассмотрению проблемы утомления и монотонности, при этом подчеркивается, что оба названных феномена связаны не столько с самой работой, сколько с "отсутствием равновесия в самом индивиде и между ним и его работой". Явно утомительная однообразная работа может представляться вполне удовлетворительной при такой организации труда, которая устранит дисбаланс в психологической установке работника. Следующие три главы книги посвящены интерпретации Хоторнских экспериментов. Здесь основной акцент делается на корреляции между ростом уровня производства на опытном участке и развитием сплоченной рабочей группы, управляемой просвещенными и заботливыми руководителями. В своей интерпретации Мэйо предпочитает не придавать особого значения материальным стимулам, что представляется достаточно серьезным недосмотром. Сборщицы опытного участка в каком-то смысле были так же "голодны", как и рабочие Bethlehem Steel или иммигранты у ворот фордовского предприятия Highland Park. Нет ничего удивительного в том, что участницы Хоторнского эксперимента, с которыми в восьмидесятые годы беседовали ученые, уверенно заявили, что главным источником их мотивации были именно деньги (Greenwood, Bolton and Greenwood, 1983, pp. 217-221).

В шестой главе своей книги Мэйо существенно расширяет масштаб объекта исследования, переходя от узких пределов Hawthorne Works к индустриальному обществу в целом. В особенности его интересует вызванное стремительной урбанизацией и индустриализацией крушение общности, социальных связей, следствием чего стал рост правонарушений и преступности. Пытаясь объяснить взаимосвязь этих явлении, Мэйо обращается к работам французского социолога Эмиля Дюркгейма и к его концепции аномии (падения нравов).

Мэйо обращается не только к трудам Дюркгейма, но и к некоторым положениям Зигмунда Фрейда, полагая, что "неприспособленность невротика - это социальная неприспособленность; невротическая недееспособность - это не личная, а социальная проблема... Любая социальная ситуация, которая характеризуется неупорядоченностью, приводит человека к одержимости куда скорее, нежели существование его в организованном сообществе" (Мог/о, 1933/1960, р. 127-128).

В двух последних главах своей книги Мэйо возвращается к проблемам поддержания социального равновесия, которые прежде рассматривались им в работе "Democracy and Freedom" ("Демократия и свобода"). Основываясь на сведениях, почерпнутых из различных политических теорий, антропологии, социологии и детской психологии, он утверждает, что развитие современного индустриального общества "привело к известной отмене культурных традиций труда и мастерства, (в то время, как) рост мобильности рабочей силы и столкновение культур серьезно повредило традиционному укладу индивидуальной и семейной жизни. Все это лишь усилило степень социальной дезорганизации" (Мауо, 1933/1960, р. 159). По его мнению, одни лишь политические действия не позволят восстановить былую социальную гармонию. Как он пишет, "политические действия в данном сообществе предполагают желание и способность индивидов работать вместе; политическая функция в обществе, лишенном таковой особенности, утрачивает свою действенность" (Мауо, 1933/1960, р. 160). Но каким же образом может быть восстановлена социальная гармония и решена проблема аномии, характерная для современной жизни? Этот вопрос до известной степени может решаться на рабочем месте, и результаты Хоторнских экспериментов могут подсказать нужный ответ. Явный рост уровня производства на опытном участке продемонстрировал благоприятное воздействие сплоченности группы при просвещенном руководстве ею. Отвергая элитарную теорию Парсто, Мэйо утверждает, что существующая управленческая элита занята решением технических и экономических проблем. Вопреки заявлениям сторонников научного менеджмента, "промышленный рабочий... не желает принимать школьной логики, которой определялись бы его образ жизни и работа. То, чего он хочет, скорее, может быть охарактеризовано как образ жизни, существенным моментом которого, во-первых, является взаимодействие с другими людьми, во-вторых, исполнение экономической функции, важной для группы. "Триумфальный" промышленный прогресс привел к полному забвению этого наиважнейшего аспекта человеческого естества" (Мауо, 1933/1960, р. 173). Помимо прочего, согласно Мэйо, Хоторнские эксперименты продемонстрировали то, что руководители будущего будут играть значительную роль в восстановлении социального равновесия и потому должны получать соответствующее образование. Рен замечает по поводу книги Мэйо "The Human Problems of an Industrial Civilization".

*[Oн выдвигал идею, что член социума, стремящийся занять позицию "лидера нового типа", должен опираться на особый социальный и личностный опыт, который мог бы позволить обществу преодолеть аномию и социальную дезорганизацию. По сути, теория Мэйо; преследует ту же цель, что и учение Тейлора, стремившегося к достижению сотрудничества и кооперации в индустрии. Средства для достижения этой цели различалнсь, однако, сама эта цель состояла в обоих случаях в установлении взаимовыгодного сотрудничества рабочего и руководителя.*

*(Wren, 1994, р. 250*)

**Раздел 2. Влияние хоторнских экспериментов на современный менеджмент**

Как уже было сказано раньше, хоторнские эксперименты явились основой формирования школы человеческих отношений, которая наряду с научной и классической школами, послужила по существу созданию науки управления.

Хоторнские эксперименты причисляются некоторыми исследователями к самым значительным и масштабным за всю историю менеджмента. Они вызвали к жизни целый ряд исследований и множество теорий, которые пытаются объяснить, почему и как люди ведут себя в организации, и что менеджеры могут сделать в отношении поведения отдельной группы, производительности труда, совершенствования отдельной личности и оплаты работы.

Элтон Мэйо подытожил свои взгляды в книге под названием «Социальные проблемы индустриальной культуры». В этой книге он утверждает, что в индустриальном обществе место работы является единственной связью между отдельным человеком и обществом в целом. Особенно это актуально для российского общества – в условиях низкой оплаты труда основная часть российских граждан не может себе позволить, к примеру, отдых за границей или некую другую эмоциональную разгрузку, работа для них становится фактически «вторым домом», и поэтому плохая атмосфера на работе может окончательно сломить человека, что соответственно отразится на предприятии. Эту связь необходимо развивать, чтобы избежать анархии и хаоса. Развитие такой связи зависит главным образом от менеджера. Он должен быть хорошо подготовлен профессионально, чтобы быть настоящим руководителем. Исследование в Хоторне показало, что это включало бы способность понимать потребности отдельных людей и групп, внимательно выслушивать проблемы тех, и других; уметь проводить хорошо собеседования, чтобы выявить, что беспокоит людей, быть способным дать уместный совет, чтобы убедить сотрудника принять перемены. К тому же в скором времени наша страна переживет смену поколений, на предприятия придут работники, рожденные в эпоху демографического взрыва 1987 года, именно поэтому менеджер должен быть хорошо профессионально подготовленным, чтобы дать необходимый совет в постоянно меняющихся производственных условиях. В программах по совершенствованию управления во многих крупных организациях отражается та важность, которая придается подготовке менеджеров к проведению собеседования, установлению межличностных отношений, пониманию групп, соотношению между поведением и деятельностью и развитию других социальных навыков. Все эти актуальные проблемы вытекают прямо или косвенно из работы Мэйо. Основная мысль, стоящая за ними, заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение своих членов.

Благодаря рекомендациям Мэйо руководители стали обращать внимание на поведение людей в процессе труда, что удовлетворенность работой сводится не только к получению высокой заработной платы. Мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения. А в российских условиях, где люди, в общем-то, не привыкли ждать «милостей природы» в виде адекватного повышения заработной платы, тёплый микроклимат на работе, может, и не выходит на первый план, но становится не менее важным.

Школа человеческих отношений получила распространение не только в виде различных практических попыток внедрить эти концепции в фирмах, корпорациях в расчете на создание «гармонии между трудом и капиталом».

Э. Мэйо и другие теоретики концепции человеческих отношений исходили из того, что в век индустриализации разрушались традиционные групповые связи, присущие предыдущим социальным формациям. Человек попал в условия отчужденности, и необходимо было сделать такие условия труда, которые бы помогли человеку почувствовать себя членом коллектива (группы), т.е. обеспечивали бы реализацию внутреннего стремления человека к человеку. Был выдвинут тезис о важной, а иногда и решающей роли в производстве неформальной структуры. Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации неформальной небольшой группы. По наблюдениям Мэйо, неформальные отношения на производстве способны либо бойкотировать распоряжения администрации, либо способствовать проведению ее установок в жизнь. Поэтому неформальные отношения, по Мэйо, ни в коем случае нельзя пускать на самотек, или следует научиться управлять на базе сотрудничества между рабочими и администрацией.

Мэйо также повлиял на замену концепции «рациональный рабочий» на концепцию «социальный рабочий». Предполагалось, что рациональный рабочий мотивируется личными экономическими потребностями. В противоположность этому Мэйо открыл, что рабочие мотивировались как раз сильнее социальными потребностями (такого рода как групповое одобрение), удовлетворением выполненной ценной работы и необходимостью решать проблему более, чем управленческой властью.

Сегодняшний менеджмент стоит на пороге значительных перестроек, связанных с переходом общественного производства в новую, постиндустриальную эру. В качестве самого главного условия успешности настоящих и будущих перестроек западные специалисты управления рассматривают фактор человеческих отношений. Несомненно, что все разработки представителей школы человеческих отношений 30-50-е годы (теории, отдельные положения, практические рекомендации и пр.) могут оказать неоценимую услугу современному менеджменту. Таким образом, к положительной оценке школы человеческих отношений следует, вероятно, добавить фактор, усиливающий эту оценку, возможно, в несколько раз, - фактор актуальности ее теории и практики для настоящего времени.