Содержание

Введение

Глава 1. Биографическая справка

Глава 2. Теория "человеческих отношений" Э. Мейо

2.1 Знаменитые эксперименты Мейо и их этапы

2.2 Концепция "человеческих отношений" Э. Мейо

Заключение

Литература

## Введение

Ф. Тейлор в своих работах писал о необходимости изучения человеческого фактора в организации. Он указывал, что организация только тогда будет работать эффективно, когда учитываются все самые важные потребности работников, когда организация является не только механизмом для производства прибыли, но и сплоченным коллективом, члены которого благожелательно относятся друг к другу.

Но представители школы научного управления практически не рассматривали отношения между членами организации. Более того, они фактически отрицали значимость горизонтальных связей, рассматривая исключительно вертикальные, властные связи в направлении только сверху вниз - от руководителей к подчиненным. Невнимание к человеческому фактору самым отрицательным образом сказывалось на работе "рациональных организаций", которым не удавалось повышать эффективность деятельности несмотря на наличие ресурсов. Вновь актуализировалась проблема отчуждения и аномии.

Эти обстоятельства подтолкнули ряд исследователей организаций к проведению всесторонних исследований человеческих взаимоотношений в коллективе. Основная идея, которой они руководствовались, состояла в следующем: социальная организация - это не механизм и не биологический организм, поэтому нельзя игнорировать отношения между людьми, возникающие в ходе производства, их общение между собой. Организация, в которой не придают значения горизонтальным связям, представляется неполной, ее члены изолированы, что, снижает их заинтересованность в выполняемой работе. Налаживание контактов и отношений между членами коллектива организации - существенный резерв повышения эффективности деятельности и улучшения организационной структуры.

Формирование школы человеческих отношений началось с 1924-1932 гг., когда группа социологов - исследователей Гарвардского университета под руководством Э. Мэйо провела социальный эксперимент на предприятии компании "Вестерн электроник компании". Этот эксперимент получил название Хотторнского эксперимента. В ходе эксперимента выяснилось, что производительность труда, заинтересованность в результатах деятельности, трудовая дисциплина в коллективах во многом зависят от методов руководства (взаимоотношения руководитель - подчиненные) и взаимоотношений между работниками.

Хотторнский эксперимент при всех его методологических недостатках, допущенных при формулировании выводов и выявленных позднее, послужил основой для формирования мощной научной школы, строившей свою теорию на концепции человеческих отношений. Эта концепция стала в свою очередь краеугольным камнем для одного из самых влиятельных и быстро прогрессирующих направлений в исследовании организаций, известного как "психологическое направление".

Концепция человеческих отношений изначально была направлена против основных положений тейлоризма и школы научного управления. В противовес подходу к работнику с позиций биологизма (когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект) член организации стал рассматриваться как социопсихологическое существо. Такие теоретики школы человеческих отношений, как Э. Мэйо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, основываясь на экспериментальных данных, доказывали, что повышение производительности труда в организации зависит не только от способностей, знаний и умений, на которые ориентировался тейлоризм, но и от таких факторов, как удовлетворенность работников своим трудом, влияние группового мнения, неформальные отношения руководителя с подчиненными, благоприятная атмосфера в коллективе и т.д.

Постоянная работа, направленная на развитие положительного воздействия этих факторов, могла, по мнению авторов концепции, в значительной степени повысить производительность труда, интегрировать работников в отношении достижения наиболее важных целей организации, повысить авторитет руководителя и т.д.

Цель работы - изучение концепции человеческих отношений, основателем, которой является Э. Мейо. В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

дать краткую биографическую справку о Э. Мейо;

ознакомиться с проведением и результатами хотторнского эксперимента;

дать заключение о значении знаменитого эксперимента Мейо.

## Глава 1. Биографическая справка

Джордж Элтон Мэйо родился в Аделаиде, столице Южной Австралии, в 1880 г. Его дед по отцовской линии был лучшим хирургом Южной Австралии, членом совета Королевского хирургического института, подполковником аделаидского полка и столпом местного общества. Отец Мэйо не добился подобного общественного или профессионального признания, однако, вполне успешно занимался торговлей недвижимостью, что позволяло его семье жить безбедно. Обучением Мэйо сначала занималась гувернантка, а в двенадцатилетнем возрасте он был послан в Queen's School в Северной Аделаиде, где проучился три года. Затем в 1896-1898 гг. он занимается в основанном его дедом St. Peter's College, частном заведении для юных джентльменов христианского вероисповедания, которое некогда закончил и его отец. Родители Мэйо старались дать своим детям приличное образование и посоветовали Элтону заняться изучением медицины. В 1899 г. он поступает на медицинский факультет университета Аделаиды. Срок обучения на нем составлял пять лет. На первом курсе Мэйо входит в тройку лучших студентов факультета, однако он проваливает экзамены за второй курс и покидает Аделаиду. Родители посылают его в Шотландию, он продолжает изучать медицину в Эдинбургском университете. В 1901 г. он уезжает из Шотландии и поступает в небольшую медицинскую школу при госпитале святого Георгия в Лондоне. Он сдает экзамены и на лечебном, и на хирургическом отделении. Несмотря на это, к 1903 г. его интерес к медицине практически угасает и он продолжает учебу разве что из боязни расстроить родителей и прослыть бездельником среди своих австралийских сверстников. Тем не менее, его нелюбовь к этому предмету стала столь большой, что в декабре 1903 г. он порывает с медициной и уговаривает отца обеспечить ему возможность поиска альтернативной специальности. Он поступает на службу в горнорудную компанию Ashanii Mining Company, занимавшуюся добычей золота в Обуасси в Западной Африке. И дед, и отец Мэйо начинали свою жизнь с приключений, и он в известном смысле продолжил семейную традицию. К глубокому сожалению самого Мэйо, он был вынужден по состоянию здоровья вернуться в Англию уже в марте 1904 г.

В 1905 г. он приезжает в Южную Австралию и, благодаря стараниям родителей, становится совладельцем небольшой издательской фирмы. В 1907 г. он возобновляет свои университетские занятия, на сей раз избрав их предметом философию и психологию, и в 1911 г. получает университетский диплом. Он решает посвятить себя академической карьере и устраивается преподавателем логики, психологии и этики в только что открывшемся Квинслендском университете в Брисбейне. Его преподавательская деятельность получает весьма высокую оценку. Он переходит на отделение философии и женится на особе из знатной семьи. В 1919 г. он публикует монографию "Democracy and Freedom" ("Демократия и свобода"), посвященную политическим проблемам индустриального общества, в которой подвергает критике современную систему представительной демократии, основанной на партийном принципе. Исходя из некоторых положений психологов Зигмунда Фрейда и Карла Юнга, он утверждает, что политики "стимулируют подсознательные страхи... увязывают их с социальными и индустриальными проблемами и, затем, предлагают некое средство для их решения"[[1]](#footnote-1). Так же как и в других своих работах, он пытается найти элементы, которые связывали бы общество воедино, а не разделяли его.

Согласно Мэйо, партийная политика с присущим ей искусственным стимулированием конфликтов неизбежно приводит к усилению социального расслоения и не может способствовать ни установлению социальной гармонии, ни достижению индивидуальной автономии[[2]](#footnote-2). Для того чтобы демократия была конструктивной, а не деструктивной, требуется определенное политическое воспитание и просвещенное руководство, благодаря которым иррационализм и предрассудки уступят место рациональной мысли и осознанию реального положения вещей. Неприятие любого рода явлений, так или иначе связанных с возникновением конфликтных политических ситуаций, и стремление к достижению социальной гармонии становятся постоянными темами трудов Мэйо. Скажем, в своем эссе "Modernization of a Primitive Community" ("Модернизация примитивного общества"), увидевшем свет в 1947 г., он пишет, что "общество - кооперативная система; общество цивилизованное - это общество, в котором кооперация является основой взаимопонимания и желания работать сообща"[[3]](#footnote-3). В период между этими двумя работами рабочее место представлялось Мэйо фокусом проявления индивидуальной самоидентификации и ключом к достижению социального единства.

Несмотря на свой профессиональный и личный успех в Брисбейне, Мэйо был явно неудовлетворен достигнутым.

Мэйо находил атмосферу субтропического Брисбейна удушающей как физически, так и духовно; в течение всех одиннадцати лет, проведенных им здесь, он не оставлял попыток или сбежать в Англию, или устроиться на работу в Мельбурне или Сиднее. В конце 1921 г., отчаявшись найти хоть какую-то альтернативу, он берет годичный отпуск (хотя и не собирается возвращаться в Брисбейн). Проведя несколько месяцев в Мельбурне, он покупает билет на пароход, отправляющийся в Соединенные Штаты, и в августе 1922 г. в возрасте 42 лет прибывает в Сан-Франциско[[4]](#footnote-4).

Мэйо прибывает в Штаты с парой рекомендательных писем и 50 фунтами в кармане. Испытывая понятные финансовые затруднения, он переходит с места на место, занимаясь то университетскими исследованиями, то работой на Standard Oil. Удача улыбнулась ему, когда он встретился с Верноном Келлогом, секретарем Национального исследовательского совета (National Research Council - NRC). Взгляды Мэйо на природу индустриальных отношений заинтересовали Келлога настолько, что он пригласил его к себе в Вашингтон для дальнейшего обсуждения этой темы. В Вашингтоне Мэйо делает все возможное, чтобы произвести впечатление на членов Совета и участников работавшего под его эгидой Фонда по изучению кадровых вопросов (Personnel Research Foundation). Ему удалось предстать перед ними в качестве человека, не скованного дисциплинарными границами и потому способного выходить за пределы привычных категорий психологии, психиатрии и социологии. Затем Мэйо отправился в Нью-Йорк и встретился там с Бердсли Рамлом, директором Рокфеллеровского мемориального фонда Лауры Спелмэн. Сам Рамл, занявший этот пост сравнительно недавно, всячески поддерживал социальные исследования. Он тут же решил оказать финансовую помощь Мэйо, разрабатывавшему идеи достижения социальной гармонии. Рамлу удалось выбить для него временную ставку исследователя в сфере социальных наук на факультете промышленных исследований филадельфийского Пенсильванского университета, где Мэйо и начал работать с зимы 1923г.

В Филадельфии Мэйо стал говорить о том, что он воспринимает проблемы индустриальной психологии как проблемы "психопатологии", тем самым подчеркивая связь своего учения с работами Фрейда и Юнга, а также с тогдашним увлечением психогигиеной. Он объяснял производственные конфликты не столько экономическими, сколько психологическими причинами.

Любой индивид страдает от иррациональных проявлений и фантазий, которые могут не оказывать серьезного влияния на цельную личность, по могут взаимодействовать с фантазиями других людей, приводя к конфликтам в промышленности и в обществе. Таким образом, стачки и политические волнения массовой демократии не являются рациональными попытками добиться увеличения заработной платы или принятия определенной политической программы. Они представляют собой выражение подспудных мечтаний, и говорить, в данном случае, следует именно о них, а не о политических требованиях или "симптомах"[[5]](#footnote-5).

Если бы это объяснение производственного конфликта соответствовало реальности, улучшение производственных отношений являлось бы прерогативой психопатолога, который назначал бы определенную терапию в зависимости от поставленного диагноза. На суконной фабрике Continental Mills Мэйо имел возможность применить свою теорию на практике, когда его пригласили туда с тем, чтобы он помог руководству разрешить проблему большой текучести рабочей силы в прядильном производстве. Мэйо пришел к выводу, что условия работы здесь при всей их тяжести были ничуть не хуже, чем в других цехах, и, стало быть, высокая текучесть кадров объяснялась не ими. Мэйо решил, что ее причиной являлись неудобные позы, которые приходилось принимать при работе прядильщицам. Физическое утомление не могло не повлиять на их ментальное, т.е. психическое состояние, - их сознание исполнялось пессимизма, что естественным образом, приводило к снижению производительности труда и высокой текучести кадров.

Мэйо полагал, что данную проблему можно решить крайне просто: для этого достаточно было увеличить продолжительность и количество межоперационных перерывов для отдыха, что, по его мнению, позволило бы рабочим избавиться от мрачных мыслей и расслабиться. Разумеется, введение дополнительных перерывов для отдыха не было чем-то новым.Ф.У. Тейлор, к примеру, вводил их во время работы в Simonds Rolling Machine Company. Проблема утомления подробно исследовалась Джилб-ретами, теме производственного утомления было посвящено достаточно большое количество книг, написанных физиологами и психологами США, Великобритании и Германии... Особое место здесь занимали отчеты специальной британской комиссии, занимавшейся изучением проблем производственного утомления. Следует заметить, что пытаясь выявить определенную связь между утомлением и пессимистическими мыслями, Мэио выходил за область опытных данных, вследствие чего его рассуждения порой оборачивались чистой спекуляцией. Его интересовала скорее сама теория, чем результаты исследовании, и потому следует всегда помнить о предупреждении Трахейра, писавшего, что "Мэйо нисколько не интересуют исследования, процедуры сбора данных и их последующий анализ"[[6]](#footnote-6)

Тем не менее, в случае с Continental Mills Мэйо сумел существенно снизить текучесть кадров и повысить производительность труда, вследствие чего Фонд Рокфеллера, возглавляемый Рамлом, вызвался финансировать его исследования в течение трех следующих лет.

В сентябре 1926 г. Мэйо становится адъюнкт-профессором и руководителем отделения производственных исследований Harvard Business School. Эта должность была учреждена Фондом Рокфеллера и финансировалась им в течение пяти лет, однако Мэйо оставался в Гарварде до выхода на пенсию. Это случилось в 1947 г. Хотя Элтон Мэйо прожил много лет в Соединенных Штатах, а родился и вырос в Австралии, своей родиной он всегда считал Англию. После 1947 г. он и его жена поселяются в частном владении на территории усадьбы Полсден-Лейси в окрестностях Гилдфорда (Сюррей), находящейся под защитой Общества охраны памятников. Здесь в 1949 г. он и скончался.

Вне всяких сомнении, высокую репутацию или даже славу Мэйо заслужил благодаря участию в Хоторнских экспериментах, к рассмотрению которых мы теперь и приступим.

## Глава 2. Теория "человеческих отношений" Э. Мейо

## 2.1 Знаменитые эксперименты Мейо и их этапы

Элтон Мейо разрабатывая теорию "человеческих отношений" ставил следующие цели:

повысить уровень мотивации человека к труду;

психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве;

улучшить качество организационных и управленческих решений; развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль;

содействовать личностному развитию работника[[7]](#footnote-7).

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

В целом можно выделить четыре этапа экспериментальной работы Мейо.

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:

"не делай слишком много";

"не делай мало";

"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.

Мейо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда. К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату. Серию исследований он проводит для того, чтобы изучить субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникационные барьеры и пр.

## 2.2 Концепция "человеческих отношений" Э. Мейо

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:

Человек - это "социобильное существо", ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.

Бюрократическая организация с ее жесткой иерархией несовместима с природой человека и его свободой.

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.

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.

Как справедливо отмечает отечественный социолог А.И. Кравченко, появление концепции человеческих отношений в социологии организаций обусловлено техническим прогрессом на современном предприятии. Усложнение профессий, резкое повышение требований к качеству сложных и сверхсложных изделий выдвинули на первый план задачу воспитания работника, высокосознательного в отношении к труду, заинтересованного в конечном результате своего труда, соблюдающего и сознательно поддерживающего нормы и правила организации. В концепции человеческих отношений человек рассматривается не просто как функционер, выполняющий некоторую работу, но и как индивид, обладающий определенными социальными интересами[[8]](#footnote-8).

Политика управления, согласно концепции школы человеческих отношений, предусматривала комплекс мероприятий по удовлетворению многих важнейших потребностей и нужд членов организации: улучшение условий труда, условий релаксации (отдыха и восстановления сил), проведения свободного времени, а также в значительной степени способствовала демократизации отношений между руководителями и подчиненными, заставила руководителей учитывать личностные качества работников.

Одной из самых главных заслуг создателей концепции человеческих отношений можно назвать то, что они отвели неформальной организации (или неформальной организационной структуре) важную, а иногда и решающую роль в организационной деятельности. Ф. Ротлисбергер полагает, в частности, что неформальная организация представляет собой "действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров влияния и коммуникации, которые сложились внутри и между составляющими организацию группами при формальных структурах, но конкретизированы ими"[[9]](#footnote-9). Но в то же время неформальным отношениям в организации и роли психологического фактора придавалось преувеличенно большое значение в ущерб всем остальным. Представители школы человеческих отношений отрицали необходимость применения жесткого контроля, что ограничивало возможности руководителей, оказывало отрицательное влияние на процесс управления в организации.

Идеи школы человеческих отношений развивали представители психологической школы в теории организации. Так, американские исследователи организационного поведения У. Френч и Ч. Белл, сравнивали организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся элементы неформальной структуры организации, а в верхней (видимой) части - формальной. Такой подход в значительной степени расширил возможности управления человеческими ресурсами в организации, позволил выработать сбалансированный подход к соотношению формальной и неформальной организационных структур и способы взаимодействий между ними.

Не менее важны работы последователей школы человеческих отношений в области теории мотивации. А. Маслоу, Ф. Херцберг, В. Врум разработали оригинальные направления в теории мотивации, имеющие важное практическое применение.

## Заключение

Возникновение концепции человеческих отношений связывают с именем социолога Элтона Мэйо. В 30-х гг. прошлого века под руководством Мэйо проводились эксперименты в Western Electric Company, на основании которых были сделаны любопытные выводы, такие как то, что человек является существом глубоко социальным. Помимо зарабатывания денег, в процессе труда человек реализует и другие свои потребности, одной из важнейших среди которых является потребность в неформальном общении.

По мнению авторов концепции, сотрудники будут стремиться образовывать неформальные группы, которые по своему составу могут как совпадать с формальными, так и нет. Собственно, это было известно и до экспериментов Мэйо, однако, до того момента этот эффект воспринимался как "побочный", и рассматривался скорее как негативное явление. Неформальные группы могут иметь свои цели, ценности, нормы. О влиянии таких групп на эффективность труда всерьез задумалась именно группа Мэйо, в частности, была высказана гипотеза, что если управляющие научатся управлять моральным духом и настроениями в этих неформальных группах, то это может сильно отразиться на производительности труда. Таким образом, можно предположить, что именно отсюда пошли разговоры о рабочей атмосфере, психологическом климате, и пр.

Материальное вознаграждение, по мнению Мэйо, является безусловно важным, но - не единственно важным. Эксперименты наглядно показали, что только денежными стимулами невозможно добиться долгосрочной мотивации сотрудников. Также, под сомнение была поставлена идея о том, что между результатам труда и заработком должна быть прямая зависимость. Оказалось, что сотрудники работают лучше, если в их вознаграждении учитываются не только их личные результаты, но и результаты группы. Кроме того, значительно влияние на результаты труда оказывают также и взаимоотношения с руководством; и атмосфера в коллективе; и собственное отношение к предмету деятельности, и пр. То есть, человек - это не механизм, который реагирует лишь на индивидуальные материальные стимулы, и чтобы добиться долгосрочной мотивации, приходится брать в расчет гораздо больше факторов, нежели только деньги.

Формализованная процедура управления, основанная на безликом инструктировании, жесткой иерархии, четкой субординации, бюрократизированных отношениях и пр. не совместимы с человеческой природой, и рано или поздно неминуемо приведут к более или менее ярко проявленным формам сопротивления. По мнению Мэйо, человек - это зрелая личность, которая хочет понимать - в каком процессе участвует, на какой результат работает, каких целей достигает. Именно поэтому руководители должны обращать значительное внимание на то, каким образом работа способна удовлетворить различные потребности людей. Таким образом, одной из важнейших функций управляющих, по мнению Мэйо, является ответственность за то, чтобы каждый сотрудник нашел свой - особый - интерес в осуществляемой им профессиональной деятельности.

Эти, и другие идеи группы Элтона Мэйо наглядно продемонстрировали, что даже самая оптимальная организация производства, основанная только на специализации и разделении обязанностей, рано или поздно приведет к конфликту организации и личности. Поэтому как для работников предприятия, так и для самого предприятия выгодно, чтобы менеджеры (управляющие) умели учитывать индивидуальные особенности сотрудников и вовремя распознавать их социальные потребности - работникам это даст удовлетворение и радость от своей деятельности, а предприятию - повышение производительности труда.

Несмотря на целый ряд "слабых" мест, концепция "человеческих отношений" стала отправной точкой целого ряда идей и теорий.

## Литература

1. Биографический энциклопедический словарь. - М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. - 548с.
2. Демченко Е.В. Мотивация работника: теория и практика. - М.: Инфра-М, 2008. - 354с.
3. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. - 276с
4. Кравченко А.И. Концепции человеческих отношений. - Ростов н/Д: Феникс, 2001. - 257 с.
5. Платонов Ю.П. Занимательные очерки по социологии человеческих отношений. - СПб.: Питер, 2007. - 141с.
6. Титов Н.М. Социальная психология. - М.: Инфра - М, 2006. - 294 с.

1. Платонов Ю.П. Занимательные очерки по социологии человеческих отношений. СПб.: Питер, 2007. – с. 137 [↑](#footnote-ref-1)
2. Титов Н.М. Социальная психология. М.:Инфра- М, 2006. – с. 98 [↑](#footnote-ref-2)
3. Платонов Ю.П. Занимательные очерки по социологии человеческих отношений. СПб.: Питер, 2007. – с. 139 [↑](#footnote-ref-3)
4. Биографический энциклопедический словарь. М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. – с. 375 [↑](#footnote-ref-4)
5. Платонов Ю.П. Занимательные очерки по социологии человеческих отношений. СПб.: Питер, 2007. – с. 143 [↑](#footnote-ref-5)
6. Платонов Ю.П. Занимательные очерки по социологии человеческих отношений. СПб.: Питер, 2007. – с. 144 [↑](#footnote-ref-6)
7. Демченко Е.В. Мотивация работника: теория и практика. М.: Инфра-М, 2008. – с. 14 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кравченко А.И. Концепции человеческих отношений. Ростов н/Д: Феникас, 2001. – с. 57 [↑](#footnote-ref-8)
9. Платонов Ю.П. Занимательные очерки по социологии человеческих отношений. СПб.: Питер, 2007. – с. 144 [↑](#footnote-ref-9)