МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МАШИНОСТРОЕНИЯ (ЛМЗ-ВТУЗ)

Кафедра «Менеджмент»

Реферат по дисциплине «Основы менеджмента»

На тему «Хоторнские исследования: задачи, этапы, результаты»

Выполнила студентка

группы 3804

Сараева Л.С.

Проверил :

д.э.н., профессор

В.Н. Андреев

Санкт-Петербург 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо
2. Цели и задачи хоторнских экспериментов
3. Процедура исследований: основные этапы
4. Результаты хоторнских исследований

Заключение

Список литературы

**Введение**

Любая наука базируется на использовании исторического опыта. Наука управления в этом отношении мало отличается от других наук. Как и любая наука, она интересуется прошлым, настоящим и будущим.

Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие.

Упрощенное, механистическое представление о природе поведения человека в организации — серьезное ограничение классических организационных теорий. По мнению У.Уайта, в их основе лежат три ложных допущения:

1) поведение человека полностью рационально и стремится к максимальной экономической выгоде;

2) каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;

3) поведение людей в организации может быть стандартизировано, подобно машинам.

Несмотря на огромную популярность и высокую эффективность классических теорий организации, в 30-е годы они подвергаются усиливающейся критике, основным мотивом которой выступает требование гуманизации труда.

Альтернативой классическим теориям предлагается концепция «человеческих отношений», последователи которой заявили, что поведение людей не инвариантно, а зависит от многих организационных и психологических факторов. Именно с концепцией «человеческих отношений» организационные науки перестают пренебрежительно относиться к рядовым членам и начинают всерьез интересоваться их мотивами, ценностями, аттитюдами и чувствами работников. В противовес классическим теориям, акцентировавшим незыблемость власти и авторитета руководства, теперь раздаются призывы к гуманному отношению к подчиненным, утверждается необходимость уважения к личности работника и демократизации управления в целом.

**1. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо**

Возникновение школ “человеческих отношений” и “организационного поведения” – период попыток понять место людей в производстве. Ее основоположники утверждали, что для человека основными стимулами являются не материальные блага, а моральное удовлетворение, психологический комфорт, самоудовлетворение и другие психологические мотивы. В рамках школы человеческих происходило становление науки об человеческих ресурсах и управлении персоналом.

Мэри Фоллет (Mery Follet) – основоположница доктрины "человеческих отношений", призывая к "совместной власти" в противоположность "единоличной власти" предвосхитила ·-·-· переход к стилям совместного управления. Одна из первых применила приемы психологии и социологию для изучения промышленного предприятия. Ее работы фокусировались на человеческих отношениях внутри индустриальных групп, соотношении рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми. В частности, ее интересовала проблема влияния процесса постановки реальных целей в организации на количество конфликтов. Описала концепцию социальных конфликтов, заключающуюся в непрерывном возникновении конфронтаций и союзов на основе имеющихся желаний людей, которые связаны друг с другом различными отношениями. Ее концепция наделения персонала властью; оказания работникам скорее помощи, нежели осуществление жесткого контроля, предоставление сотрудникам прав независимо от их властных полномочий, работа по ситуации (ситуационный подход), открыли новую эру в теоретических исследованиях. (Follet, 1918, 24, 96).

Честер Барнард (Chester Barnard), начавший свою карьеру в AT&T и закончивший ее президентом New Jersy Bell, был идейным продолжателем Фоллет. В 1938 он опубликовал свою теорию организации, выделяя важность эффективных коммуникаций и кооперативной природы бизнеса. Его теория способствовала коренному изменению представлений о поведении работника в организации в послевоенный период. Одно из важнейших достижений Барнарда – концепция неформальной организации, которая существует в любой организации и образуется естественным образом сложившимися социальными группами. Неформальные отношения могут представлять мощную силу, которую менеджер обязан учитывать.

Другой значительный вклад в теорию менеджмента – концепция принятия власти, утверждающая, что обладающие свободой воли индивидуумы имеют право решать, следовать им указаниям менеджера или нет. Основное внимание было уделено функциям организации с выделением аспектов лидерства и мотивации. Выделил проблему неспособности менеджеров-практиков решать задачи, сформулированные с использованием научных терминов. Его работа стала основополагающей для развития теории поведения организаций. Одним из первых сделал попытку построить теорию принятия решений как основной элемент теории администрирования (Barnard, 1938, 68).

В литературе по теории и истории менеджмента деятельность Фоллет и Барнарда рассматривается как правило в русле гуманистического направления менеджмента, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

Ротлисбергер внес существенный вклад в анализ способов преодоления различных барьеров на пути коммуникаций в организациях. Труды Ротлисбергера в кооперации с Диксоном ознаменовали смещение интересов исследований менеджмента с индивидуального на групповой труд (Roethlisberger, 1939, 1941; Dickson, 1966). Сначала под управлением Мэйо, а затем самостоятельно Ротлисбергер координировал работу "хоторнской группы", результатом которой стали основополагающие выводы о свойствах рабочего места как социальной системы (опубликованы в 1939 г. в виде полного отчета по хоторнским исследованиям).

Мэйо, опубликовавший первый отчет по хоторнским исследованиям в 1933 г., описал пути улучшения организации в терминах теории человеческих отношений и мотиваций. Он сформулировал социальную философию менеджмента и ввел понятие "точек воздействия, которые изменяют групповую производительность" (Mayo, 1946, 1977ab; Валовой, 1999). В процессе "хоторнских" исследований он озвучил революционную для того времени идею о том, что рабочие подвержены влиянию мотиваций в той же мере, что и влиянию технических аспектов труда. Осознание рабочим причастности к "команде" или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях "патронажа" со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Это открытие позже успешно было использовано в Японии при создании "кружков качества", предполагающих активное участие рабочих в обсуждении производственных проблем, а также повсеместно при реализации концепции автоматизированных рабочих мест. Дальнейшее развитие "промышленной психологии" оказало влияние на формирование таких дисциплин как "инженерия человеческих факторов" и эргономика. Суть концепции "человеческих ресурсов" состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теорией мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности. Идеи классиков доктрины "человеческих отношений" нашли свое продолжение в разработке программ участия в прибылях, концепции "социотехнических систем", концепции "кружков качества" и других аспектов управления, связанных с демократизацией управления производством.

Э. Мэйо –один из основоположников индустриальной социологии. Был профессором индустриальной социологии в Гарвардском университете, затем профессором промышленных исследований Высшей школы бизнеса и администрации. Получил философское медицинское образование в Великобритании, затем финансовое – в США. Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе Филадельфийским и Хоторнским. Основал движение "за развитие человеческих отношений"; один из основоположников школы человеческих отношений. Известен как непримиримый критик положений классической школы менеджмента, отвергающий ее ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, а также как автор гуманистической социальной философии, во многом альтернативной тейлоровским представлениям о природе человека и предложенным им методам управления. Выдвинул идею гуманизации труда на промышленном предприятии. Заложил основы модели организации как общины, при этом в качестве ее важнейшей функции рассматривал функцию удовлетворения социальных потребностей человека в условиях кризиса американского общества, распада семьи, падения роли традиционных социальных институтов.

Обратил внимание на социальную природу человека (основывался на тезисе о человеке как социальном животном), а также на значение малой группы, лидерства и неформальной организации в регуляции человеческого поведения. Предложил сделать акцент в управлении на стимулировании мотивации и заинтересованности работника в содержании деятельности. Поставил под сомнение универсальность роли денежного вознаграждения как мотива деятельности. Подчеркивал важность интеллектуализации исполнительских функций, максимально возможного использования богатого человеческого потенциала, самоорганизации.

**2. Цели и задачи хоторнских экспериментов**

Первоначально исследования проводились с целью оценки степени влияния различных факторов технического плана на эффективность труда рабочих.

Были предложены пять гипотез управления для объяснения недостатков первоначального исследования освещения[[1]](#footnote-1):

1. увеличение производительности труда было вызвано улучшением условий работы в испытательной комнате;

2. сокращенные рабочие дни обеспечили отсутствие переутомляемости;

3. рабочие перерывы устранили монотонность в работе;

4. сдельная оплата труда стимулировала производительность;

5. улучшение взаимоотношений рабочих и руководителей стимулировало производительность труда

Одна за другой, каждая гипотеза была проверена. Первое объяснение было отклонено, так как выпуск продукции увеличился, несмотря на преднамеренное ухудшение уровня освещения. Длина рабочего дня и перерывы также не могли объяснить результатов исследований, т.к. производительность труда продолжала расти, несмотря на отмену этих привилегий. Третья гипотеза тоже была неубедительна. Монотонность рассматривалась скорее как чувство, а не материальный показатель. Исследователи пришли к выводу, что улучшение взаимоотношений рабочих и руководителей стимулировало повышение производительности труда.

Гипотеза поощрительных платежей ударила по сути традиционных теорий поощрения и повлекла более глубокое исследование. Были сформированы две новых группы, вторая испытательная группа и цех по обработке руды. Были отобраны пять опытных рабочих, для формирования новой группы для изучения.

**3. Процедура исследований: основные этапы**

Многие менеджеры и ученые обнаружили четкую зависимость между условиями работы и самочувствием и производительность рабочего. Обеспеченный соответствующими удобствами: вентиляцией, температурой и освещением - рабочий имел бы оптимальные условия для работы над решением научных задач, побуждаемый прогрессивной системой заработной платы. Правильное освещение рабочего места считалось не менее важным фактором, т.к. оно влияло на качество, количество и безопасность работы. В 1924 г. Национальный Исследовательский Совет при Академии Наук решил доказать точную взаимосвязь между освещением и индивидуальной эффективностью, проведя исследования на Хоторнском заводе Вестерн Электрик, производящего оборудование для американских телефонных и телеграфных компаний.

Исследование началось с создания двух групп рабочих (женщин), каждая из которых выполняла одни и те же задачи в одинаково освещенных комнатах.

Задача каждой группы состояла в сборке телефонных реле. У контрольной группы не было никаких изменений в освещении и прочих условиях. В экспериментальной группе с помощью изменения уровней и типов освещения могло быть научно определено влияние освещения на эффективность труда. Исследователи принимали во внимание комнатную температуру, влажность и непосредственно освещение. В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными. Независимо от уровня освещения (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света) выработка продукции в экспериментальной группе и группе контроль увеличивалась. Озадаченные, исследователи отказались от изменения освещения и начали варьировать периоды отдыха, длину рабочего дня и рабочей недели и другие причины, вызвавшие увеличение производительности.

Замена группового плана работы индивидуальным привела к большому увеличению производительности. Введение пятиминутных пауз во время работы в 10:00 ив 14:00 также привело к увеличению производительности.

Укорачивание рабочего дня и рабочей недели, введение бесплатных завтраков для рабочих - все эти изменения дали желаемые результаты. Недовольные результатами, исследователи решили отменить все введенные ранее изменения и вернуться к исходным условиям, когда рабочие не имели ни дополнительного отдыха, ни завтрака, ни сокращенного рабочего дня и недели, за одним исключением: была сохранена сдельная оплата труда. Короче говоря, в течение всего периода эксперимента индивидуальная производительность труда повысилась с 2400 реле до 3000 реле в неделю на каждого рабочего[[2]](#footnote-2).

Эти первоначальные эксперименты Национального Исследовательского Совета продолжались с 1924 по 1927 г. г., и результаты были настолько неубедительны, что почти каждый был готов признать бесполезным весь проект. Производительность труда увеличивалась, но никто не знал почему. Гипотеза влияния освещения была отклонена; утомление не оказалось таким уж важным фактором, не была также найдена связь между часами работы и сна, влажностью и производительностью рабочего. Жорж Пеннок главный инспектор Вестерн Электрик, предположил, что ключом к разрешению этой загадки был интерес, проявленный экспериментаторами к рабочим, но это не рассматривалось как факт. Было принято решение продолжить исследования сложных человеческих реакций во время работы.

На новом этапе исследований к ним присоединился Элтон Мэйо (1880-1949), получивший подготовку по логике, философии и медицине в ряде учебных заведений Австралии и Великобритании. По переезде в США он занимался исследовательской работе в области промышленности.

Заинтригованный начальными результатами экспериментаторов, Мэйо однозначно отметил, что удивительное изменение мышления в группе было ключом к объяснению загадки Хоторна. По его мнению, девушки, участвовавшие в опыте, став социальной единицей, наслаждались возрастающим вниманием экспериментаторов. У них появилось чувство их собственного участия в проекте. Важную роль в проведении эксперимента и анализе его результатов принадлежала Ф.Ротлисбергеру, который работал в департаменте индустриальных исследований Гарварда и был включен в состав исследовательской группы. Помимо первых шагов, предпринятых Мэйо и Рослисбергом, другие ученые внесли значительный вклад в исследования группы. Основными инициаторами являлись Дж. Пеннок, Диксон и X. Райт. В группы работали представители различных специальностей: Л. Bapнep - антрополог, исследующий влияние общества на человека, Л.Хендерсон - физиолог, исследователь социальной структуры общества и др. Мэйо и его коллеги приняли участие в экспериментах Вестерн Электрик лишь на десятом этапе тринадцати этапного проекта и стали сразу искать смысл предварительно несвязанных результатов. Отсутствие взаимосвязи между изменениями в окружающей среде (рабочими перерывами) и работоспособностью служащего заставило группу Гарварда обратиться к традиционной гипотезе управления с целью нахождения новой роли управления для рабочего.

До эксперимента в цеху применялся групповой план поощрения, но в течение первых девяти недель эксперимента - индивидуальный. Первоначально общая производительность труда повысилась, но в последствии осталась постоянной на новом высоком уровне. (112,6 % от начального уровня в 100%). После возвращения к первоначальному плану поощрения( сроком в семь недель) показатели второй испытательной группы понизились до 92,6 процентов от первоначального стопроцентного уровня. Разработчики руды продолжали работать по системе индивидуального поощрения, и единственным изменением в эксперименте было помещение отобранной группы в специальную комнату для наблюдения при сохранении того же самого плана поощрения. Длина рабочего дня и обеденных перерывов изменялись так же как и в ранних экспериментах, и изменения в производительности труда записывались. Этот эксперимент продолжался в течение четырнадцати месяцев, и за этот период производительность труда повысилась на 15 процентов. Объясняя результаты, показанные этими двумя группами, ученые предположили, что повышение зарплаты стало причиной увеличения производительности труда. Производительность труда второй экспериментальной группы увеличилась на 12,6 процентов, и ученые пришли к выводу что это произошло благодаря желанию части новой группы достигнуть уровня первой экспериментальной группы в первоначальных экспериментах. Но, несмотря на то, что разработчики руды продолжали работать по одному и тому же плану поощрения в течение всего эксперимента, производительность труда продолжала увеличиваться независимо от зарплаты. В результате ученые пришли к выводу, что увеличение производительности труда было вызвано не увеличением зарплаты, а улучшением взаимоотношений в обеих группах.

Новый человек в промышленности должен был быть социально контролируемым.

Повышение эффективности работы было вызвано скорее улучшением взаимоотношений между рабочими, а не изменениями условий среды. Конечно, это не означало, что все предыдущие выводы были полностью ошибочными, но теперь должны были рассматриваться не только технический, но и социальный аспект работы.

В ранних экспериментах, исследователи удалили рабочих из фабричного цеха, поместили их в специальную комнату и установили контроль. Эта замена надсмотрщиков экспериментаторами создала новую социальную ситуацию для рабочего. Как отметил Мэйо, экспериментаторы создали более приятную рабочую обстановку, т.к. последние не рассматривались как начальники. Это изменение в управлении повлекло за собой изменение в отношении к рабочим, к их чувствам и желаниям. Особое внимание экспериментаторов к рабочим стал причиной обвинения экспериментаторов в изменении хода эксперимента персональным участием. Экспериментатор, который фактически стал управляющим, изменил предыдущую организацию эксперимента. Рабочие были ознакомлены с изменениями в проведении экспериментов, их мнения были выслушаны и учтены. По мере продвижения исследования, эксперимент все больше напоминал такую социальную ситуацию, в которой рабочие могли свободно говорить о своих проблемах, в которой установились новые отношения между рабочими и управляющими.

Было бы ошибочно не учитывать результаты исследований в Вестерн Электрик в связи с тем, что наблюдатели изменили эксперимент. Наоборот, целью работы Хоторна, было создание такого мастера, который должен был проявлять персональную заинтересованность в работе подчиненных[[3]](#footnote-3). Поворотным моментом в экспериментах явилось проведение программы интервьюирования, целью которой было повышение качества управления. Так как эксперименты в комнате наблюдения показали эмоциональную зависимость рабочего от поведения управляющего, то группа Гарварда решила превратить мастеров в наблюдателей. Новый мастер должен был проявлять заботу и внимание к служащим, уметь внимательно их выслушать. Наблюдатели заметили, что сначала девушки опасались представителей власти, но как только экспериментаторы стали проявлять интерес к их проблемам, они потеряли страх и стали говорить более раскованно с должностными лицами компании и наблюдателями. Девушки проявляли большой интерес к работе и стали общаться друг с другом не только на работе, но и в часы досуга. Их эмоциональный подъем был тесно связан с манерой наблюдения и с увеличением производительности труда. Эта связь между манерой наблюдения, эмоциональным состоянием и производительностью труда стала началом изменения взаимоотношений между рабочими и управляющими.

Вся программа интервьюирования была достаточно объемной, поэтому мы остановимся лишь на некоторых отличительных особенностях. Целью интервью было желание наблюдателей получить ответ рабочих на соответствующие вопросы о политике программ управления, об их отношении к начальству, к условиям работы и т.д., однако эти интервью привели к появлению новых непредвиденных открытий в работе Хоторна. К своему удивлению обнаружили, что рабочие хотели говорить на те темы, которые не были включены в список вопросов наблюдателей. Для рабочих были важны те вещи, которые не были важны для исследователей и для компании. Методика проведения опроса была изменена. Репортер разрешал рабочему высказывать свое мнение по любым вопросам. Задача репортера заключалась лишь в том, чтобы внимательно выслушать рабочего, средняя продолжительность интервью возросла от 30 минут до 1.5 часа. После этого рабочие стали говорить о внезапном улучшении условий труда и о повышении зарплаты (хотя на самом деле ничего не изменилось). Таким образом, благодаря возможности открыто выплеснуть свои эмоции рабочим показалось, что их положение внезапно улучшилось, хотя в действительности все оставалось по-прежнему.

Жалобы относительно понижения зарплаты привели не к подтверждению реального факта, а лишь отразили обеспокоенность рабочего медицинскими расходами из-за болезни его жены. В сущности, некоторые жалобы рассматривались не как факты, а как следствие личных или социальных ситуаций, требующих подробного исследования. С точки зрения исследователей, озабоченность рабочего собственными проблемами тормозила производительность труда - вывод, который Мэйо назвал пессимистическими иллюзиями.

В ходе другого исследования изучалась деятельность работников, которые в изолированной комнате собирали переключатели для центрального щита управления. Монтаж изделий выполняли три группы людей, работа которых была взаимосвязана: (1) одни рабочие прокладывали электрические провода; (2) паяльщики проводили пайку соединений, (3) контролеры оценивали качество их работы. Всего девять рабочих, укладывавших электрические провода, три паяльщика и два инспектора. Оплата труда была основана на таком принципе, что каждый рабочий получал вознаграждение исходя из общей производительности группы. Этим самым подчеркивалась необходимость сотрудничества. Первым делом исследователи заметили, что норма производительности, установленная начальством, была выше, чем необходимый дневной объем работы в понимании рабочего. Если бы производительность труда превысила эту неофициальную норму, рабочие ожидали уменьшение зарплаты или увеличение официальной нормы, установленной начальством. Перед рабочим были две опасности: увеличение производительности труда, которое вело к понижению зарплаты или к увеличению нормы производства, установленной начальством; уменьшение производительности труда, которое вызывало ярость надсмотрщика. По мнению группы, рабочий не должен превышать неофициальную норму производительности труда дабы не выделяться, но и не должен подводить своих товарищей и работать меньше чем остальные, тем самым, становясь предателем. Для достижения необходимого влияния над рабочими, члены ее группы действие сарказма, насмешки и выпивки. Выпивки использовались для подтверждения и укрепления власти группы. Желание избежать неприятностей также стало причиной присоединения рабочих к этой группе. Например, при перевыполнении плана рабочий сдавал лишь необходимую дневную норму, а излишек оставлял на следующий день. Три факта четко суммируют открытия исследователей Гарварда: (1) норма производительности труда была установлена группой независимо от нормы ожидаемой производительности, установленной начальством; (2) рабочие выполняли определенную неофициальную норму, стараясь не увеличивать и не уменьшать установленную группой производительность труда; (3) группа удерживала в повиновении всех рабочих посредством определенных мер.

Правилами клики были следующими:

1. Вы не должны выполнять слишком много работы, дабы не выделяться.

2. Вы не должны работать слишком мало, дабы не стать предателем.

3. Вы не должны информировать надсмотрщика о противозаконных действиях группы, дабы не являться стукачом.

4. Вы не должны показывать свое преимущество и власть над другими.

Например, инспектор должен вести себя так же, как обыкновенный рабочий. Вторым аспектом исследования являлась оценка взаимоотношений между рабочими с целью изучения социальной структуры или другими словами групповой конфигурации. Социальный анализ взаимоотношений в комнате монтажа банка выделил две клики или неофициальные группы внутри формальной структуры. Работники формировали свои собственные микро-группы, в которых рабочие помогали друг другу, хотя компания запрещала эти действия. Почему же производительность труда в сборочном цехе и в комнате монтажа банка была неодинаковой. В предыдущем случае девушки увеличивали свою производительность труда, а в комнате монтажа банка главным принципом работы было ограничение производительности труда. Обе группы были под наблюдением, но роль наблюдателя в обоих случаях была различна. Во время эксперимента в сборочном цехе наблюдатель внимательно выслушивал предложения девушек, поощрял их участие в работе и тем самым завоевал их доверие. А в комнате монтажа банка наблюдатели лишь следили за служащими, которые сохраняли свой принцип работы. Результаты исследований позволили группе Гарварда четко сформулировать необходимые требования для создания нового умелого руководства. Роль клики заключалась в следующем[[4]](#footnote-4):

- она сохраняла неофициальный средний уровень производительности труда.

- она защищала рабочих от вмешательства начальства, желающего повысить

норму производства и снизить зарплату.

Группа была инструментом контроля чувств и действий рабочих. Группа Гарварда продолжила исследование сопоставления фактов и чувств, начатого еще во время проведения программы интервьюирования, т.к. наблюдатели заметили отсутствие взаимопонимания между рабочими и их начальством. Исследователи пришли к выводу, что ограничение производства фактически было невыгодно для рабочего, т.к. это приводило к увеличению себестоимости продукции, заставляющей начальство изменять производственные нормы и технологии, дабы компенсировать увеличивающиеся издержки производства. На основе отчетов о результатах деятельности рабочих, исследователи группы Гарварда подвели итог: безвольное подчинение группе явилось следствием неправильного представления рабочим действительности. Группа играла лишь отрицательную роль в жизни рабочих и производства.

Исследователи Гарварда начали искать причины формирования неформальных групп. Ученые пришли к выводу, что эту причину нужно было искать не в исследовании экономических условий и политики управления, а в рассмотрении взаимоотношений рабочих и управляющих. Технолог основывал свою работу на логике эффективности, которую рабочие воспринимали как вмешательство в их действия. Управляющие (представители власти) следили за дисциплиной, а также заставляли рабочего согласовывать свои действия с начальством. Рабочий, в свою очередь, отчаянно сопротивлялся попыткам надсмотрщика вынудить его работать в интересах повышения производительности труда.

Конечно, поведение рабочего было неправильным, но тем не менее исследователи подчеркнули, что политика управление должна была быть основана не только на логике эффективности, но и на чувствах рабочих. Таким образом, логика эффективности потерпела неудачу потому, что не учитывала чувства и нелогичные компоненты социальной системы.

**4. Результаты хотторонских исследований**

Результаты хоторнских исследований вызывали много критики. Одним из следствий, наиболее часто обсуждаемым в специальной литературе, является так называемый хоторнский эффект. Суть его в том, что положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых, собственно, и является предметом исследования в самой экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

Критики Мэйо утверждают, что увеличение выработки в группе девушек вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним.

Тогда, спрашивается, почему же не повысила производительность группа мужчин, ведь к ним тоже проявлялось внимание ученых? Оказывается, в первой группе (девушки) заменили официального начальника ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно. Во второй же группе (мужчины) все осталось на своих местах. Поэтому желаемых улучшений Мэйо не получил. Правда, сам Мэйо не соглашался, что смена руководителя влияет на ход исследования, поскольку в первой группе после ухода ученых производительность еще 4 года оставалась высокой даже при старом начальстве.

Однозначной оценки хоторнских экспериментов в зарубежной литературе нет и по сей день, хотя их принципиальное значение как поворотного пункта в истории менеджмента и индустриальной социологии признается всеми. При этом отмечается незаурядный исследовательский талант Мэйо. По широте и обоснованности научной программы, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мастерству хоторнские исследования на предприятии являются вершиной западной индустриальной социологии, особенно когда речь

идет о первой половине XX века. Развитие социального аспекта явилось главным достоинством исследований Хоторна. Технический аспект, включающий достижение высокой производительности и экономической прибыли должен рассматриваться в любой организации с учетом человеческого фактора. Работник имеет физические потребности, которые должны быть удовлетворены, но, что еще более важно, он имеет социальные потребности. Социальные потребности возникают из социальных условий и реализуются в жизни организации через отношения с коллегами и другими работниками. События и объекты в окружающей среде не должны рассматриваться как вещи в себе, а как носители социальных ценностей. Исследователи пришли к выводу, что поскольку человек мотивируется не фактами и логикой, чувства и сентименты по отношению к предметам социальных ценностей становятся важными факторами в управлении персоналом.

Таким образом, основным выводом хоторнских исследований явилось осознание новых менеджерских качеств. Они были исключительно важными для управления человеческими ситуациями: в первую очередь - это умение понимать поведение работников, и во-вторых - это умение советоваться, мотивировать, руководить и строить коммуникации с людьми. Технических навыков оказывается недостаточно для руководства людьми.

**Заключение**

Хоторнские эксперименты – беспрецедентные по масштабам и срокам социально-экономические эксперименты, проводившиеся в США в пригороде Чикаго, на одном из заводов электротехнической компании "Вестерн Электрик". Наиболее его известными участниками, идеологами и руководителями были Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон. В той или иной степени в Хоторнских экспериментах участвовал весь коллектив предприятия численностью около 30 тыс. человек. Первая часть эксперимента, изначально ставившего целью определить влияние освещенности рабочего места на производительность труда работников, продолжалась с 1924 до 1927 г. В итоге в связи с улучшением освещенности рабочего места было достигнуто повышение производительности труда рабочих, но в то же время наблюдалось фактическое сохранение ее уровня после возвращения к изначальной степени освещенности. Данный результат невозможно было объяснить с помощью традиционных экономических знаний. С этого момента к управлению экспериментами был привлечен Э. Мэйо.

Э. Мэйо сумел существенно снизить текучесть кадров на предприятии путем предоставления работникам дополнительных краткосрочных перерывов. Этот и предыдущий факт явились толчком к проведению социальной части эксперимента в период с 1927 по 1939 г., а затем с 1939 по 1940 г.

Программа социальной части эксперимента включала исследование влияния условий работы, форм оплаты и организации труда на производительность работников. Было сформировано несколько контрольных и экспериментальных групп на уровне первичных коллективов (бригад и участков), в которых фиксировались все изменения трудового поведения работников по мере изменения условий их деятельности. В ходе эксперимента активно использовались методы наблюдения. В одной из групп в результате улучшений условий труда (введение специальных льгот, медицинские осмотры, бесплатные завтраки, консультации с работниками по поводу устанавливаемых норм, формирование состава коллектива с учетом интересов его членов и т. д.) и гуманизации отношений организаторам за два с половиной года удалось добиться повышения производительности труда до 40%. При этом после отмены льгот полученный прирост практически сохранился. Несмотря на неоднозначность полученных в ходе экспериментов результатов был сделан вывод о том, что наиболее перспективными направлениями в повышении эффективности производства являются формирование отношений коллективизма, гуманизация организационных отношений, удовлетворение социальных потребностей работников, отказ от принципов организации труда, предложенных классической школой. Были также выдвинуты альтернативные принципы организации трудовой деятельности. В современной организационно-управленческой литературе часто ставятся под сомнение чистота Хоторнских экспериментов и правомерность многих выводов, сделанных на его основе. Среди наиболее очевидных просчетов выделяется феномен, получивший позже название "хоторнский эффект" – эффект присутствия экспериментаторов, побуждающих работников к изменению поведения. Наиболее интересными и не подлежащими сомнению итогами Хоторнских экспериментов, способствующими развитию теории и практики управления, стали открытие и осмысление феноменов самоорганизации и саморегуляции, неформальных отношений и неформального лидерства в организационных системах, коллективизма, роли малой группы как инстанции, способной осуществлять контроль за поведением и деятельностью работников, устанавливающей нормы и использующей санкции за отклонение от них, а также расширение представлений о природе и механизмах трудовой мотивации, основательная критика "машинной модели" организации, модели "экономического человека".

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве, учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

Однако, несмотря на критику, которой подвергалась школа психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

**Список литературы**

1. История экономических учений. Ч. I и II: Учебник/ Под редакцией А.Г. Худокормова. — М.: Изд-во МГУ, 1994.
2. Конотопов М.В., С.И. Сметанин Очерки истории экономики. - М.:ВЛАДАР, 1993.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.—М.: «Дело», 1992.
4. Одегов Ю.Г Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997.
5. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997.
6. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ под ред. Сербиновского Б. Ю. и Самыгина С.И., - М., 1999
7. Управление персоналом, учебник под ред. Базарова Т.Ю., - Москва: “ЮНИТИ”, 1998
8. Хасбулатов Р.И. Мировая экономика. — М.: ИНСАН, 1994.
9. Экономическая теория (политэкономия): Учебник/ Под общей ред. акад. В.И. Видяпина, акад. ГЛ. Журавлевой. — М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Ядгаров Я.С. История экономических учений. Учебник для вузов, 2-е издание. — М.: ИНФРА-М, 1997.

1. Управление персоналом, учебник под ред. Базарова Т.Ю., - Москва: “ЮНИТИ”, 1998 [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.—М.: «Дело», 1992. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом, учебник под ред. Базарова Т.Ю., - Москва: “ЮНИТИ”, 1998 [↑](#footnote-ref-4)