

# Школа человеческих отношений. Э.Мэйо. Хоторнские эксперименты и их значение.

---

Работу выполнила студентка:  
**Нуйкина Дарья Николаевна**  
б1 СРВСипу-21  
№ зачётной книжки: 154045  
Проверил преподаватель:  
**Керими Кира Мухамедовна**



В современном обществе человек признан главным фактором производства, следовательно, изучение школы человеческих отношений является актуальным и в наши дни, так как именно эта школа впервые начала рассматривать человека как основной фактор производства, а также факторы, влияющие на работоспособность человека, поведение человека в группе.



# Возникновение и развитие школы человеческих отношений

Школа "человеческих отношений" в наибольшей степени развилась в 1926 -1950 г. г

Рождение школы связывается с публикацией результатов 6-летних исследований (1927-33 г. г.), проводившихся г. Хоторн (штат Иллинойс, США) на предприятии Western Electric, которые в значительной степени носили противоречивый характер, но провозгласили принцип увеличения производительности труда при позитивном отношении менеджеров к потребностям работников.

# Основоположники

Гуго Мюнстерберг

Появление школы человеческих отношений конкретно связано с именовани~~ем~~ германского психолога **Г. Мюнстерберга** (1863 — 1916), создавшего первую в мире школу промышленных психологов.

Он сделал величавое огромное количество тестов, при помощи которых изучал возможности и склонности испытуемых к разным профессиям, должностям, сопоставимость работников вместе, трудности утомляемости и др.

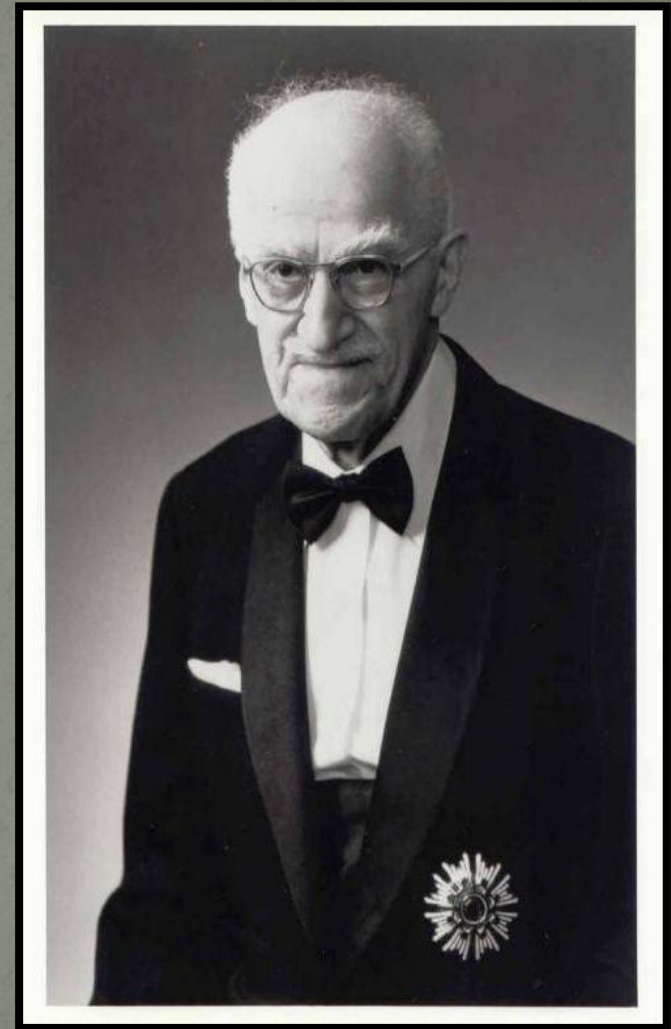


Большой вклад в развитие теории и практики человеческих отношений занес Э. Мэйо (1880 — 1949), утверждавший, что группа рабочих — это социальная система, в которой есть собственные дела контроля.

Как считал Э. Мэйо, специфическим образом воздействуя на такую систему, можно сделать лучше результаты труда.

Изучая воздействие разных причин (условия и компанию труда, зарплату, межличностные дела и стиль управления) на производительность труда, Э. Мэйо пришел к выводу об особенной роли человеческого фактора. Ему удалось сделать социальную философию менеджмента (систему человеческих отношений).

Элтон Мэйо



М.Фоллет выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая может быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Наградой М.Фоллет является также и то, что она попробовала скооперировать в единое целое три школы менеджмента: научного управления, административную и школу человеческих отношений.

Конкретно Фоллет обусловила менеджмент как «выполнение целей предприятия методом воздействия на других лиц».

Мэри Паркер Фоллет



Более популярно и учение Д. Макгрегора (1960). В базе его теории (X и Y) лежат последующие свойства работников:

1) теория X — средний индивид туповат, стремится увильнуть от труда, потому его нужно повсемерно заставлять, понукать, держать под контролем и направлять. Человек таковой категории предпочитает, чтоб им правили, стремится избегать ответственности, волнуется только о своей безопасности;

2) теория Y — люди не пассивны от природы. Они стали такими в итоге работы в организации. У данной категории работников издержки физического и интеллектуального труда так же естественны и нужны, как игры на отдыхе. Таковой человек не только лишь воспринимает на себя ответственность, да и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, потому что способен сам себя держать под контролем.

## Дуглас МакГрегор



# ТЕОРИЯ X И Y МАКГРЕГОРА



## Теория X

Ничего делать не буду!

Не хочу ответственности!

Не буду работать! Мне пофиг!

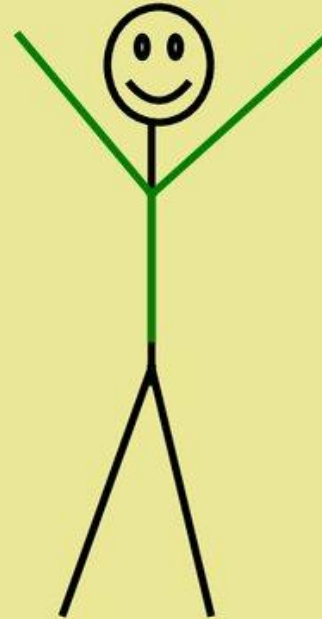


## Теория Y

Ура работа!

я ВСЕ МОГУ и многого добьюсь!

У меня есть новые идеи!





В середине 30-х гг. практически все крупные промышленные предприятия развитых стран в той или иной мере применяли психологические методы профессионального отбора кадров. Эти методы продолжают сохранять свое значение для целого ряда профессий. В сложившихся условиях в 20-30-е годы зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек.



## Предпосылки возникновения:

недооценка человеческого фактора, упрощение представлений о мотивах человеческого поведения, присущие классической школе, послужили предпосылкой возникновения на рубеже 30-х гг. XX в. школы «человеческих отношений», или «человеческого поведения».

**Основная идея школы** «человеческих отношений» - сосредоточить основное внимание на работнике, а не на его задании.

## **Предметом исследования школы «человеческих отношений» являются:**

- ✓ коммуникационные барьеры;
- ✓ психологические мотивы поведения людей в процессе производства;
- ✓ групповые нормы;
- ✓ групповые отношения;
- ✓ проблемы «конфликта и сотрудничества»;
- ✓ неформальная организация.

## **Основные положения школы «человеческих отношений»:**

1. Человек является «социальным существом»;
2. Строгая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с «природой

# ОСНОВАТЕЛЬ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ – Э.МЭЙО

Элтон Мэйо родился 26 декабря 1880 года в Аделаиде (Южная Австралия) и был вторым ребенком в семье уважаемых колонистов. Ожидалось, что он пойдет по стопам своего деда и выберет профессию врача. Но он не проявил себя в университете и был послан в Великобританию.

Большое влияние на формирование его взглядов оказали идеи Дюркгейма и Фрейда.

Академическая карьера Элтона Мэйо в Австралии была успешной.

Джордж Элтон Мэйо  
(1880—1949 гг.)



- В 1911—1921 Мэйо становится преподавателем логики, психологии и этики, а затем профессором философии и психологии в Квинслендском университете (Брисбейн, Австралия).
- В 1923 он поступил в Школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете.
- В 1926 Мэйо получил должность адъюнкт-профессора и руководителя отделения производственных исследований Гарвардского университета. Значительный вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии внесли знаменитые Хоторнские эксперименты Мэйо в компании «Вестерн Электрик» близ Чикаго (1927—1932 гг.).

□ В 1947 переехал в Великобританию, где продолжил научную деятельность. Умер Элтон Мэйо в Гилдфорде (Великобритания) 1 сентября 1949.

Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Мейо 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.

В целом можно выделить четыре этапа экспериментальной работы Мейо.

# Хоторнские эксперименты

## *Первый этап*

В 1924 году к Мэйо обратилось руководство текстильного предприятия с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров.

В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мэйо 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.

**ВЫВОД:** Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения и между работницами, и с администрацией. Из проведенного эксперимента Мэйо делает первое открытие – важность процесса общения в производственных условиях.

## Второй этап

«Western Electric Company» - компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле телефонных аппаратов. Длительные исследования психологов не привели к удовлетворительному объяснению причин.

Перед Э.Мэйо 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.

Мэйо предполагает, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная. За такую переменную им принимается сам факт участия работниц в эксперименте.

**ВЫВОД:** Из результатов этого эксперимента Мэйо 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.

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.

**ВЫВОД:** В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.

## **Четвертый этап**

Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мэйо 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.

Открытие, которое делает Мэйо 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. Мэйо 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.

## Таким образом, основным итог хоторнских экспериментов составляют:

1) пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как “экономического человека”, выведение на первый план психологических и социально–психологических аспектов трудового поведения;

2) открытие явления неформальной организации, которое раскрыло многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

Э. Мэйо обнаружил в ходе проведения экспериментов, что четко разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, превосходят усилия руководителя. Нередко работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальное стимулирование.

# Выводы Хоторнского эксперимента

Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом.

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

