

# Тема 4: **КОНЦЕПЦИЯ** **«ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ** **ОТНОШЕНИЙ» ЭЛТОНА МЭЙО** **(1880-1949 гг.)**

## Вопросы:

1. Кризис классического менеджмента
2. Парадоксы и выводы Хоторнского эксперимента
3. Неформальные групповые нормы
4. Руководитель – инженер человеческих отношений

## Негативные последствия классического менеджмента

Классический менеджмент делал чрезмерный акцент на «обуздании» работника, следуя логике экономической эффективности в ущерб интересам человека.



Социальные потребности рабочих были отодвинуты на второй план, ограничивая их сотрудничество в работе.

Усилилось отчуждение работников от процесса и продукта их труда.



# Джордж Элтон Мэйо

1880—1949 гг.

Профессор Гарвардской школы бизнеса

Американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «**человеческих отношений**».

- Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и **Хоторнским**.

# Хоторнский эксперимент

Компания **Вестерн Электрик** столкнулась с фактом понижения производительности труда сборщиц телефонных реле.

В 1928 году был приглашен Мэйо, который и поставил свой эксперимент, первоначально имеющий целью выяснить **влияние на производительность труда** такого фактора, как освещённость рабочего помещения.

В экспериментальной и контрольной группах были введены различные условия труда: Прирост освещённости в экспериментальной группе дал **рост производительности труда**;

но и в контрольной группе — при неизменной освещённости — производительность труда также **возросла**.

На следующем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещённости (до «лунного света»), а производительность труда **росла**;

то же произошло и в контрольной группе.

- **Парадоксальный вывод**: улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, **но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда!**
- **Вывод-открытие**: играли роль не факторы физической среды, но **социальной**, то есть ориентация на групповые нормы (например, **делать** или **не делать** больше чем может сделать сосед по конвейеру).

# Выводы Хоторнского эксперимента

1. увеличение производительности труда было вызвано улучшением условий работы в испытательной комнате;
2. сокращенные рабочие дни обеспечили отсутствие утомляемости;
3. рабочие перерывы устранили монотонность в работе;
4. сдельная оплата труда мотивировала повышение производительности труда;
5. улучшение взаимоотношений рабочих и руководителей способствовало повышению производительности труда
6. Социально-психологические факторы труда оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

# Объект Э.Мэйо

- **Субъект управления**
  - Технико-технологическая система
  - Экономическая система
  - Система **формальных** (официальных) отношений
    - **Система неформальных отношений**

# Неформальные нормы против официальной нормы

## Выводы исследователей:

- 1) Норма производительности труда была установлена группой независимо от нормы, 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 (от насмешек до выпивки).

## **Неформальные принципы группы:**

1. Вы не должны выполнять слишком много работы, чтобы не выделяться.
2. Вы не должны работать слишком мало, чтобы не быть «тормозом».
3. Вы не должны информировать начальников о противозаконных действиях группы, чтобы не быть стукачом.
4. Вы не должны показывать свое преимущество и власть над другими. (Надо быть как все)

# Неформальный лидер



- **Неформальный лидер** — это член группы, который официально не имеет руководящей должности, но из-за своих личностных качеств, жизненного опыта и поведения занимает особое положение — лидерское.
- Неформальный лидер получает от группы властные полномочия в принятии решений и распоряжении ресурсами.
- В своей деятельности он делает главную ставку на людей и взаимоотношения между ними.
- Неформальный лидер опирается на свой авторитет и межличностные отношения, а не на официальные властные полномочия.
- **Неформальный лидер: враг или помощник?**
- Надо понять, к чему неформальный лидер стремится — к власти или к самоактуализации.
- Необходимо определить тип неформального лидера – **конструктивный** или **деструктивный**. (Что с ними делать?)
- Нужно выявить **причины** появления неформального лидера. НЛ появляется там, где руководитель упускает какие-либо функции – неформальный лидер берет их на себя.

# Фабрика – салон для общения!

- В 1924 году Э.Мэйо изучал причины высокой (250%) текучести кадров в прядильном цехе ткацкой фабрики.
- Многие специалисты видели причину в плохих условиях труда.
- Однако Мэйо после подробных интервью с работницами цеха выяснил, что проблема в другом: в низком престиже профессии и в невозможности общаться.
- Рекомендации Э.Мэйо были очень просты и дешёвы:
- Он предложил ввести два десятиминутных перерыва для отдыха и общения, а также отвести для этого специальную комнату.
- Результаты были несопоставимы с затратами. В коллективе улучшился психологический климат, текучесть кадров сократилась **до 60%**, а

# Программа интервьюирования работников

- Результатом программы интервьюирования явилось обучение руководителей умению **слушать и понимать личные проблемы рабочих.**
- Руководители были обучены искусству репортеров - искусству внимательно выслушивать служащих и исключать из общения с рабочими любое замечание, совет или эмоцию.
- Новый руководитель должен был быть более человечным, заботливым и искусным в решении личных и социальных проблем.
- Результатом таких новых взаимоотношений должен был стать эмоциональный подъем рабочих, уменьшение числа пессимистических иллюзий и увеличение производительности труда.

# Инженер «человеческих отношений»

- Менеджер нового поколения обязан обладать не только технологическими знаниями, умениями, навыками, но быть специалистом в области **психологии, социологии, этики и этикета**.
- В его служебные обязанности вменяется знать основные обстоятельства приватной, семейной жизни своих подчинённых, их дни рождения, уметь вызвать их на откровенный разговор и периодически говорить с ними «по душам».
- В широкую управленческую практику вошли **корпоративные вечеринки, коллегиальное празднование праздников и дней рождения, оплаченные фирмой круизы, бесплатные завтраки** и тому подобные социально ориентированные мероприятия, немалые затраты на которые окупались повышенной преданностью и трудовой самоотверженностью персонала.

# Выводы концепции Элтона Мэйо

1. В результате промышленной революции и рационализации процесса труда сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, и удовлетворение человек ищет в социальных взаимоотношениях.
2. Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми.
3. Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства.
4. Работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить его социальные потребности.
5. Производительность труда будет более эффективной, если индивидуальное вознаграждение подкрепляется групповым, коллективным, а экономические стимулы – социально-психологическими.