

Становление школы человеческих отношений

1. Предпосылки возникновения школы человеческих отношений
2. Хоторнские эксперименты (1924–1932)
3. Ключевые представители школы человеческих отношений
4. Основные положения теории человеческих отношений
5. Значение и наследие школы человеческих отношений

На протяжении первых десятилетий XX века в теории менеджмента безраздельно господствовала классическая школа, представленная научным управлением Фредерика Тейлора и административной теорией Анри Файоля. Эти подходы рассматривали организацию как рационально сконструированную машину, работающую по чётким принципам: специализация, иерархия, единоначалие, нормирование труда и материальное стимулирование. Человек при этом понимался как «экономический человек» (*Homo economicus*), главной мотивацией которого является заработная плата.

Однако практика крупных промышленных предприятий показала, что одной лишь рационализации недостаточно. Рабочие часто не выполняли даже научно обоснованные нормы, возникали забастовки, текучесть кадров оставалась высокой. Стало очевидно, что в организации действуют какие-то неуловимые силы, не учитываемые классической теорией.

Эти наблюдения привели к рождению школы человеческих отношений («*human relations*»), которая сместила фокус управления с производственных процессов на человека и межличностные отношения. Именно эта школа впервые заявила, что эффективность организации зависит не только от правильных инструкций, но и от

психологического климата, неформального общения, чувства принадлежности и уважения.

В данной лекции мы рассмотрим исторические предпосылки возникновения школы человеческих отношений, её ключевых представителей, методологию знаменитых Хоторнских экспериментов, основные теоретические выводы, а также оценим вклад этой школы в современный менеджмент.

1. Предпосылки возникновения школы человеческих отношений

К концу 1920-х годов классический менеджмент показал свою ограниченность:

- Рост сопротивления рабочих. Жёсткая регламентация, конвейерная система и сдельная оплата труда привели к монотонности, усталости и отчуждению. Участились забастовки, саботажи, «работы с прохладцей».

- Невозможность объяснить отклонения от норм. Руководители обнаруживали, что одни и те же научные методы дают разные результаты на разных участках, причём часто вопреки логике. Например, улучшение освещения на рабочем месте не всегда повышало производительность, а иногда даже снижало её.

- Игнорирование социальной природы человека. Классики рассматривали рабочего как изолированного индивида, действующего исключительно из корыстных интересов. При этом они не учитывали, что человек — существо социальное, нуждающееся в общении, признании, принадлежности к группе.

В этот период активно развивались психология, социология и психоанализ. Работы Зигмунда Фрейда о бессознательных мотивах, исследования Уолтера Дилла Скотта по психологии рекламы и персонала, труды социологов Эмиля Дюркгейма и Макса

Вебера о природе социальных групп — всё это создавало интеллектуальный фундамент для нового взгляда на управление.

Усиление профсоюзного движения и государственного регулирования

В 1930-е годы, в период Великой депрессии, правительства многих стран начали принимать законы, защищающие права рабочих (минимальная зарплата, ограничение рабочего дня, право на забастовки). Предприниматели осознали, что игнорирование человеческого фактора чревато не только падением производительности, но и юридическими санкциями, а также ростом влияния профсоюзов.

Эмпирические открытия

Решающий толчок дали эксперименты, которые показали, что социально-психологические факторы могут перевешивать материальные стимулы. Самыми известными из них стали Хоторнские эксперименты, проведённые на заводе Western Electric в пригороде Чикаго. Именно они стали «родильным домом» школы человеческих отношений.

2. Хоторнские эксперименты (1924–1932)

Хоторнские эксперименты — серия исследований, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо (1880–1949) и Фрица Ротлисбергера (1896–1974) на заводе Western Electric в Хоторне (Чикаго). Изначально эксперименты задумывались как чисто технические: исследовалось влияние условий труда (освещённость, температура, влажность, режим отдыха) на производительность. Однако результаты оказались настолько неожиданными, что привели к пересмотру фундаментальных представлений об управлении.

Этапы экспериментов

Этап 1: Эксперименты с освещённостью (1924–1927)

Исследователи меняли уровень освещённости на экспериментальном участке и сравнивали производительность с контрольной группой, где освещение не менялось. Результат оказался парадоксальным: независимо от того, увеличивали или уменьшали освещение, производительность в экспериментальной группе росла. В контрольной группе она тоже росла, хотя там ничего не меняли. Стало ясно, что фактор освещения сам по себе не является главным.

Этап 2: Комнатные эксперименты (сборка реле, 1927–1932)

Была отобрана группа из шести женщин-сборщиц телефонных реле, которые работали в отдельной комнате. Условия менялись: вводились перерывы, сокращался рабочий день, предоставлялось бесплатное питание. Затем некоторые улучшения отменялись, но производительность продолжала расти. Девушки работали с энтузиазмом, не было прогулов, они чувствовали себя особенными.

Ключевой вывод: Повышение производительности было вызвано не столько физическими условиями, сколько самим фактом участия в эксперименте. Работницы ощущали внимание со стороны исследователей, чувствовали свою значимость, сформировали дружескую команду. Этот феномен получил название «Хоторнский эффект» — временное улучшение результатов работы под влиянием самого факта наблюдения и особого внимания.

Этап 3: Интервьюирование (1928–1930)

Было проведено более 20 000 интервью с рабочими, чтобы выяснить их отношение к работе и руководству. Исследователи обнаружили, что:

- рабочие не всегда говорят правду в официальных опросах;
- многие жалобы носят не объективный, а эмоциональный характер;

- возможность высказаться и быть выслушанным снижает напряжение и повышает удовлетворённость трудом, даже если никаких реальных изменений не происходит.

Этап 4: Эксперименты в банковской комнате (наблюдение за группой из 14 рабочих)

В отделении по сборке банковского оборудования исследователи изучили неформальную организацию. Выяснилось, что группа выработала собственные нормы выработки, не совпадающие с официальными. Те, кто работал слишком быстро, подвергались насмешкам и давлению со стороны коллег («выскачка»), а те, кто работал слишком медленно, также получали порицание («тормоз»). Так был открыт феномен неформальной группы и её контроля над поведением членов.

Основные выводы Хоторнских экспериментов

1. Производительность определяется не только физическими условиями, но и социально-психологическими факторами. Внимание, чувство значимости, принадлежность к группе часто важнее освещения или перерывов.

2. Рабочие реагируют на сам факт участия в эксперименте (Хоторнский эффект). Любое нововведение может временно повысить производительность просто потому, что работникам уделяют внимание.

3. В организации существуют неформальные группы с собственными нормами, ценностями и лидерами. Эти группы могут как помогать, так и препятствовать достижению целей предприятия.

4. Эмоциональное состояние работника влияет на его труд. Усталость, монотонность, тревожность — не только физиологические явления, но и психологические.

5. Удовлетворённость работой и производительность коррелируют, но не всегда напрямую. Высокая производительность может вести к удовлетворённости, а не наоборот.

6. Необходимо учитывать человеческие потребности (в уважении, признании, общении), а не только экономические стимулы.

3. Ключевые представители школы человеческих отношений

Элтон Мэйо (1880–1949) — «отец» школы

Австралийский (позже американский) психолог и социолог, профессор Гарвардского университета. Мэйо возглавил Хоторнские эксперименты и сделал из них далеко идущие теоретические обобщения.

Основные идеи Мэйо:

- Человек — социальное существо. Его главные мотивы лежат не в сфере материального вознаграждения, а в потребности в общении, признании, принадлежности к группе.

- Неформальная организация — естественное явление в любом коллективе. Управление должно учитывать её существование и использовать в конструктивных целях.

- Конфликты между индивидами и группой возникают, когда администрация игнорирует социальные потребности рабочих. Задача менеджмента — гармонизировать эти отношения.

- Лидер должен быть не только администратором, но и «социальным инженером» — уметь слушать, понимать чувства работников, снимать напряжение.

Мэйо считал, что индустриальное общество породило аномию (чувство изоляции и бессмысленности), и задача менеджмента — вернуть человеку чувство общности через производственный коллектив.

3.2 Фриц Ротлисбергер (1896–1974)

Ученик и соратник Мэйо, один из непосредственных исследователей в Хоторне. Его книга «Человеческий фактор на производстве» (совместно с У. Диксоном) стала классикой.

Вклад Ротлисбергера:

- Детально описал феномен неформальных норм выработки.
- Показал, что рабочие часто ориентируются на мнение товарищей, а не на команды начальника.
- Ввёл понятие «социальной дистанции» между менеджерами и рабочими и объяснил, как её уменьшить через улучшение коммуникации.

Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933) — «пророчица менеджмента»

Американский социолог и политолог, работавшая на стыке классической школы и школы человеческих отношений. Хотя она умерла ещё до Хоторнских экспериментов, её идеи удивительно созвучны школе человеческих отношений и оказали на неё влияние.

Основные идеи Фоллетт:

- Власть «с» вместо власти «над». Руководитель должен работать вместе с подчинёнными, а не командовать ими.
- Разрешение конфликтов через интеграцию. Три способа решения конфликтов: доминирование одной стороны, компромисс (уступки обеих) и интеграция — нахождение нового решения, удовлетворяющего обе стороны.
- Закон ситуации. Поведение руководителя должно диктоваться требованиями конкретной ситуации, а не заранее установленными принципами.
- Важность сопричастности и обратной связи. Работники лучше выполняют решения, в выработке которых они участвовали.

Фоллетт предвосхитила партисипативный (участвующее) управление, которое станет популярным лишь во второй половине XX века.

Прочие влиятельные фигуры

- Уильям Диксон — соавтор Ротлисбергера, участвовал в обработке данных Хоторнских экспериментов.

- Абрахам Маслоу (1908–1970) — хотя он не принадлежал к школе формально, его иерархия потребностей (1932, 1943) дала мощное теоретическое обоснование идеям Мэйо: после удовлетворения физиологических нужд на первый план выступают потребности в безопасности, принадлежности, уважении и самоактуализации.

- Дуглас Макгрегор (1906–1964) — развил идеи школы в своей Теории X и Теории Y (1960), где «Теория Y» (человек по природе не ленив, стремится к ответственности и самореализации) опирается именно на человеческие отношения, а «Теория X» соответствует классическому менеджменту.

- Курт Левин (1890–1947) — его исследования лидерских стилей (авторитарный, демократический, либеральный) и групповой динамики также легли в основу прикладных аспектов школы человеческих отношений.

4. Основные положения теории человеческих отношений

Обобщая взгляды представителей школы, можно выделить её концептуальные столпы:

Аспект	Классическая школа	Школа человеческих отношений
--------	--------------------	------------------------------

Природа человека	Номо economicus (рациональный эгоист, стремящийся к максимизации дохода)	Номо sociologicus (социальное существо, ищущее общения, признания, смысла)
Главный мотиватор	Деньги, сделанная оплата, премии	Признание, уважение, принадлежность к группе, интерес к работе
Роль формальной организации	Иерархия, единоначалие, разделение труда — единственная основа управления	Формальная структура дополняется неформальной, которая часто важнее
Отношение к конфликтам	Патология, которую нужно подавлять или избегать	Естественное явление; нужно не подавлять, а конструктивно разрешать
Стиль руководства	Авторитарный (команды, контроль, наказания)	Демократический и партисипативный (вовлечение, поддержка, обратная связь)
Фокус управленческой науки	Производственные процессы, нормирование, стандартизация	Человек, группа, коммуникация, моральный дух

Ключевые тезисы школы:

1. «Человеческий фактор» — главный ресурс организации. Инвестиции в улучшение психологического климата, обучение руководителей эмпатии и коммуникации окупаются не меньше, чем инвестиции в оборудование.

2. Неформальная организация — реальность, с которой надо считаться. Менеджер должен не игнорировать стихийно сложившиеся группы, а стремиться направить их нормы в русло целей компании.

3. Групповое принятие решений и делегирование ответственности повышают удовлетворённость трудом и производительность.

4. Лидер — не диктатор, а фасилитатор. Его задача — создавать условия, в которых люди сами хотят работать хорошо, чувствуют свою значимость и психологическую безопасность.

5 Важность открытой коммуникации «снизу вверх».

Рабочие должны иметь возможность свободно высказываться, знать, что их слышат, и видеть обратную связь.

5. Значение и наследие школы человеческих отношений

Вклад в развитие менеджмента

1. Создание концепции человеческих ресурсов. Школа показала, что люди — не издержки, а актив, который можно развивать.

2. Развитие практики интервьюирования и опросов. Внедрение регулярных бесед с персоналом, анонимных опросов удовлетворённости трудом, «ящиков для предложений».

3. Появление программ повышения качества трудовой жизни. Гибкий график, эргономика, комнаты отдыха, корпоративные мероприятия — всё это следствие идей человеческих отношений.

4. Развитие групповых методов работы. Кружки качества, бригадные формы организации труда, project-команды, самоуправляемые группы.

5. Сдвиг в подготовке менеджеров. Управленцев начали учить не только технике, но и психологии, лидерству, навыкам переговоров.

Критика и ограничения школы

Несмотря на прогрессивность, школа человеческих отношений также подвергалась критике:

- Антииндивидуализм. Некоторые критики обвиняли Мэйо в том, что неформальная группа может подавлять инициативу отдельных работников, насаждая конформизм.

- Игнорирование власти и конфликтов. Школа предполагала гармонию интересов рабочих и менеджмента, но в реальности существуют объективные классовые противоречия, которые не решаются одним лишь улучшением коммуникации.

- Недооценка материальных факторов. Полностью отказываться от экономической мотивации ошибочно; люди работают и за деньги, особенно на низких уровнях.

- Трудность измерения. Эффект от улучшения психологического климата трудно выразить в цифрах, поэтому трудно доказать его экономическую целесообразность.

- Культурная специфика. Модели, работавшие в США 1930-х, не всегда применимы в других культурах или отраслях.

Влияние на современный менеджмент

Современное управление персоналом, организационное поведение, корпоративная культура, эмоциональный интеллект, наставничество, коучинг — всё это прямое наследие школы человеческих отношений. Ни одна уважающая себя компания сегодня не ограничивается авторитарным стилем; повсеместно внедряются программы вовлечения, обратная связь, тимбилдинг.

Школа человеческих отношений совершила в менеджменте «коперниканский переворот»: она сместила центр управления с материально-вещественных факторов на человека. Благодаря Мэйо, Фоллетт, Ротлисбергеру и их последователям управленческая наука обрела глубину, став не только технологической, но и гуманистической дисциплиной.

Главные уроки школы человеческих отношений для современного руководителя:

- Уважай личность каждого работника.
- Слушай и слышь свою команду.
- Поощряй инициативу и не бойся делегировать.

- Помни, что формальная структура всегда дополняется неформальными связями.

- Создавай атмосферу доверия и психологической безопасности.

Эти принципы остаются актуальными и в эпоху цифровизации, искусственного интеллекта и удалённой работы. Ибо даже у «цифрового» работника есть сердце, потребность в признании и страх одиночества. Школа человеческих отношений напомнила нам: в конечном счёте, любой бизнес — это бизнес между людьми.

Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Какие недостатки классической школы управления привели к возникновению школы человеческих отношений?
2. В чём суть Хоторнского эффекта? Почему он стал «открытием века» в менеджменте?
3. Назовите четыре основных вывода Хоторнских экспериментов.
4. В чём различие между взглядами Фредерика Тейлора и Элтона Мэйо на мотивацию труда?
5. Какие идеи Мэри Паркер Фоллетт предвосхитили современные концепции партисипативного управления?
6. Каковы сильные и слабые стороны школы человеческих отношений?
7. Приведите пример из вашего опыта или известной компании, где успешно применяются принципы человеческих отношений.
8. Можно ли полностью отказаться от тейлоризма и управлять исключительно на основе школы человеческих отношений? Почему?