

## George Elton Mayo

- Americko-australský psycholog a sociolog, **zakladatel teorie lidských vztahů**.
- Narodil se 26.12.1880 ve městě Adelaide. Zemřel 7.9.1949 ve městě Guildford v UK.
- Je absolventem Harvard Business School, kam se dostal díky grantu z Rockefellerovy nadace.
- Vyučoval na několika univerzitách. Na univerzitě v Queenslandu (1911 až 1923), na univerzitě v Pennsylvánii, ale většinu času strávil jako profesor na Harvardu (1926-1947) jako vedoucí oddělení průmyslových výzkumů na fakultě komerční administrativy.
- Se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkonnost pracovníků. Byl přesvědčen, že každý druh organizace práce musí zohledňovat osobní a sociální podmínky života dělníků.

### Hawthornské pokusy

V r. 1927 se na profesora psychologie Harvardské univerzity Eltona Maya obrátilo vedení Western Electric v Chicagu, který připravil projekt výzkumu v podniku (jen v prvních fázích proběhlo 10 300 rozhovorů se zaměstnanci).

Mayo zpočátku aplikoval dosavadní trend výzkumů (zaměřil se na technické podmínky práce – osvětlení, vlhkost, teplota, přestávky, pracovní dobu, odměňování...) u skupin experimentální a kontrolní.

Při těchto studiích byly zjištěny zajímavé výsledky. Při zvýšení intenzity osvětlení vzrostla výkonnost dělnic. Co bylo však překvapující, výkonnost se nesnížila při opětovném zhoršení osvětlení.

Neočekávaný byl také nárůst výkonnosti, která se objevila v kontrolní skupině, kde žádné změny zavedeny nebyly. Když bylo skupině dělnic umožněno, aby převzaly část odpovědnosti za organizaci práce, došlo taktéž ke zvýšení výkonu. Stejný efekt měl nárůst mezd. V kontrolní skupině, kde tato opatření zavedena nebyla, se však produktivita zvedla také.

Aby Mayo odhalil „neznámý faktor“, požádal 6 pracovníků o druhou sérii experimentů. Pracovnice byly vyčleněny do oddělené místnosti s měřenými podmínkami práce, před zahájením pokusu byly pracovnice instruovány o smyslu pokusu, motivovány významem pokusů, prošly lékařskou kontrolou.

Několik let byly měněny technické podmínky práce a měnil se způsob odměňování. Po celou dobu byli na pracovišti pozorovatelé, kteří vedli přesné záznamy o technických podmínkách práce.

Ukázalo se, že kolísání produktivity nijak dramaticky nesouviselo se změnou technických podmínek, ale vždy mělo spíše psychologické příčiny. Produktivita práce se za dva a půl roku zvýšila o 40 %.

Podle Maya byl příčinou přetrvávajícího vysokého výkonu fakt, že vznikla neformální skupina, kolektiv (i výběr do skupiny byl podle vzájemných sympatií), bylo dosaženo optimalizace ve struktuře pozic, bylo dosaženo vzájemného pozitivního vztahu mezi dělnicemi a pozorovateli, skupina si byla vědoma své výjimečnosti, členky byly hrdé na svou příslušnost k experimentální skupině.

### Hawthornský efekt

Už jen to, že zkoumaný subjekt ví, že je zkoumaný zvyšuje produktivitu práce. Dle některých autorů tvoří „hawthornský efekt“ základ veškeré personální práce.

Pro Maya výsledky experimentů znamenaly potvrzení síly neformální skupiny v průmyslové výrobě a toho, že produktivita práce je závislá na vnitřních faktorech pracovní skupiny.

Elton Mayo poukázal na to, že vedle formálních norem, stanovených vedoucími, má každá pracovní skupina i své vnitřní neformální normy. Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem. E. Mayo tvrdil, že pracovní výkon závisí především na spokojenosti pracovníka s prací a s pracovním prostředím. Rozhodující úlohu při vytváření postoje má spokojenost s prací. Podnik by se neměl soustředit jen na výrobu, ale i na uspokojování zaměstnanců.

### Neopaternalismus

Mayo je označován i za představitele neopaternalismu v průmyslové společnosti. Neopaternalismus je inovovaným paternalismem, tedy způsobem managementu, kdy dozor nad dělníky je uskutečňován do nejmenších podrobností. Klasický paternalismus je typický pro Fordovy závody, kde například bylo vytvořeno „sociologické oddělení“, kdy až 250 vybraných specialistů dohlíželo na chování dělníků a shromažďovalo data o sociálním klimatu ve firmě.

Neopaternalismus je „humánnější“ – akceptuje odbory, bere v úvahu veřejné mínění, paternalistická opatření splývají se sociální politikou společnosti. Je obohacen o prvky školy „lidských vztahů“