



Начало исследований было положено еще в ноябре 1924 г. и являлось логическим развитием концепции «научного управления», доминировавшей в тот период. Первоначальным их замыслом было определение зависимости между условиями работы, в частности освещения, и производительностью труда. 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.

Представители контрольной группы не сталкивались с какими бы то ни было изменениями 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 температуру в помещении, влажность и непосредственно освещение. В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными. К большому удивлению исследователей, когда они увеличили освещение для экспериментальной группы, производительность труда обеих групп возросла. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света).

Исследователи сделали вывод, что само освещение оказывало на производительность труда лишь незначительное влияние. Они поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне их контроля. Выяснилось, что их гипотеза была правильной, но совершенно по другим причинам.

Исследователи отказались от изменения освещения и на втором этапе эксперимента начали варьировать периоды отдыха, длину рабочего дня и рабочей недели и другие факторы, которые тоже привели к увеличению производительности. На этом этапе к исследователям присоединился Элтон Мэйо, ученый Гарвардского университета.

Второй этап эксперимента проводился со сборщицами реле. Экспериментальная группа состояла из шести добровольцев, которые были изолированы от остального персонала и получали за свой труд льготную оплату. Работницам была также предоставлена большая свобода общения, чем обычно было принято на заводе. В результате этого между ними возникли более тесные взаимоотношения. Сначала

результаты подтверждали исходную гипотезу. Когда, например, были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда выросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления. Поэтому группа продолжала вносить аналогичные изменения в условия работы, сокращая рабочий день и рабочую неделю, а производительность труда продолжала расти. Но когда ученые вернули первоначальные условия работы, то вопреки ожиданиям производительность труда осталась на прежнем высоком уровне.

Полученные результаты совершенно не согласовывались с теорией управления того периода. Рост производительности труда девушек нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях их работы. Для выяснения причин был проведен опрос участниц, последующий анализ которого позволил предположить, что именно человеческий элемент взаимоотношений между работниками и руководством, а также работников друг с другом, имеет гораздо большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. Иными словами, на повышение производительности труда влияли не изменения физических условий, а в первую очередь психологические факторы, а именно внимательное отношение экспериментаторов к испытуемым.

На следующем этапе эксперимента было задумано проанализировать факторы, влияющие на отношение сотрудников к своей работе. Были проведены беседы более чем с 20 тыс. сотрудников и собран значительный объем информации. В результате исследователи выявили, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива.

Несколько позже была предпринята попытка более детально изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника и проверить влияние материального стимулирования, построенного на групповой производительности труда. В качестве гипотезы было выдвинуто предположение, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку. Однако результаты показали обратную ситуацию: более сноровистые работники, помещенные в экспериментальную группу, имели тенденцию замедлять свой темп работы. В процессе опроса они объяснили это тем, что не хотели выходить за рамки производительности, установленные группой, так как не хотели, чтобы в них видели угрозу благополучию других членов группы.

В процессе последующего анализа результатов бесед и опросов был выявлен ряд установок. Так, по мнению группы, рабочий не должен превышать неофициальную групповую 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 группы на рабочих члены группы использовали воздействие сарказма и насмешек. Поэтому желание избежать неприятностей стало причиной уменьшения производительности более успешных работников.

В ходе хоторнских экспериментов было выявлено, что норма выработки рабочего определяется не только его добросовестностью и профессиональными способностями, но также может быть подвержена влиянию такого фактора, как давление группы, которая диктует собственные требования, нормы и правила поведения. Детальный и подробный анализ социальных аспектов показал, что профессиональная группа внутри себя распределяется на подгруппы, в результате чего появляются лидеры, аутсайдеры, независимые и др. При этом распределение происходит не столько по профессиональным, сколько по личностным признакам. В каждой группе формируются свои неформальные нормы и правила поведения и взаимодействия между работниками, которые оказывают существенное, а порой и главное влияние на трудовую деятельность. Эти результаты стимулировали более поздние исследования проблем командообразования и эффективного управления профессиональной командой.

Также в ходе хоторнских экспериментов было сделано важное открытие: социальные взаимоотношения между сотрудниками оказывают значительное влияние на эффективность их деятельности. В частности, было доказано, что социальные и психологические факторы сильнее влияют на производительность труда, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. В результате экспериментов выявились новые виды социального взаимодействия и эффективного руководства. Было обнаружено, что ранее не планируемая и не контролируемая руководством перестройка социальных отношений может быть главной причиной изменения производительности труда. Эти результаты послужили толчком к исследованиям влияния социально-психологического климата в служебных коллективах, а также условий и факторов его формирования.

Было доказано, что важным фактором повышения производительности является особая форма контроля. Во время проведения эксперимента обычный дисциплинарный контроль был заменен более внимательной «человеческой»

формой. В частности, рабочих перевели из фабричного цеха в специальную комнату. Эта замена «надсмотрщиков» экспериментаторами создала новую социальную ситуацию для рабочего. Контроль распространялся не столько на выполнение обязанностей и результаты деятельности, сколько на процесс (нравится — не нравится, удовлетворены — не удовлетворены). Как отметил Э. Мэйо, экспериментаторы создали более приятную рабочую обстановку, поскольку последние не рассматривались как начальники. Это изменение в управлении повлекло за собой изменение в отношении к рабочим, к их чувствам и желаниям. Другими словами, перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя и более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как внимательное отношение к ним. Эти результаты послужили толчком к исследованиям стилей руководства и развитию современной теории менеджмента.

В результате исследований была предложена концепция «человеческих отношений», последователи которой заявили, что эффективность трудовой деятельности зависит не только от организационных, но и от психологических факторов. С этого времени в противовес классическим теориям, акцентировавшим незыблемость власти и авторитета руководства, стали раздаваться призывы к гуманному отношению к подчиненным, утверждаться необходимость уважения к личности работника и демократизации управления в целом.