

«Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента



Бурганова Л.А.

доктор социологических наук,
профессор кафедры государственного,
муниципального управления и социологии
Казанского государственного
технологического университета

Савкина Е.Г.

кандидат социологических наук



В статье рассматриваются ход и содержание самых крупномасштабных в истории прикладной социологии исследований – Хоторнских экспериментов, выявляется влияние идей Э.Мэйо на методы их проведения и интерпретацию. Прослеживается, как под влиянием анализа результатов экспериментов оформляется теория человеческих отношений. Выявляются направления критики теоретических выводов Э.Мэйо, сделанных ученым в ходе исследования.

Элтон Мэйо (1880–1949) – яркий представитель Гарвардской социологической школы. Его по праву считают одним из основателей теории управления XX века. Он создал оригинальную социально-управленческую теорию, связав воедино свои представления об устройстве общества, государства, о сущности человека, и приложив эти представления к пониманию роли человека в промышленной организации. В современном российском обществе проблема совершенствования управления человеческими ресурсами, оптимизации управления на основе улучшения внутриорганизационной атмосферы выступает на первый план. С развитием рыночных отношений в обществе все более осознается необходимость перехода от парадигмы авторитета, господствовавшей в управлении советского периода, к парадигме влияния. В связи с этим теоретические идеи Элтона Мэйо, сформулированные в результате анализа Хоторнского эксперимента, становятся особенно актуальными.

В литературе часто отмечается, что Э.Мэйо подключился к Хоторнским исследованиям,

когда они были уже в процессе. Однако практически не фиксируется тот факт, что Э.Мэйо приступил к экспериментам, будучи уже сложившимся ученым, сформировавшим к тому времени целостную систему идей в области политической науки, учения о демократии, разработавшим теорию личности, концепцию социального взаимодействия с позиций функционализма, психологии и психоанализа.

Эксперименты в Хоторне были одними из многих исследований, проводившихся в то время в Соединенных Штатах, но именно они в 1930 году доказали свою практическую ценность как рабочим, так и управляющим.

Хоторнские эксперименты начались в ноябре 1924 года на Хоторнском заводе телефонного оборудования компании Western Electric в Чикаго, штат Иллинойс, где работало около 30 тысяч рабочих, в рамках проводимого Национальной Академией Науки и компанией Western Electric исследования зависимости между уровнем освещенности и производительностью рабочих. Компания Western Electric с общим числом рабочих 135 тысяч и

заводами в 13 городах страны являлась филиалом крупнейшей американской монополии American Telephone and Telegraph. В начале 20-х годов дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда, недовольства рабочих, сознательного ограничения ими выработки, существовала большая текучесть среди квалифицированных рабочих, и администрация завода начала проводить эксперимент по реализации идей Тейлора.

Факт начала экспериментов в Хоторне, а именно испытаний по определению оптимального уровня промышленного освещения, можно объяснить также тем, что в начале XX века промышленность стала отказываться от использования малоэффективных угольных ламп в пользу новых вольфрамовых, и электроэнергетические компании, обеспокоенные тем, что тенденции энергосбережения в промышленности станут угрожать их доходам, начали активную кампанию, нацеленную на увеличение уровня производственного освещения. В 1918 году «такая активность сменилась, финансирувавшимися электроэнергетическими компаниями, испытаниями влияния уровня освещенности на производительность труда, показывавшими прямую ее зависимость от этого уровня» [25, С.12]. Одним из таких испытаний была серия экспериментов на Хоторнском заводе компании Western Electric.

Всего в рамках Хоторнского исследования было проведено 6 экспериментов. Отметим, что обычно в литературе, посвященной Хоторну, описываются три наиболее продолжительных и значимых эксперимента: в группе по сборке реле, в группе сборщиков телефонных панелей и программе интервьюирования. Имеющаяся в нашем распоряжении литература и, прежде всего, исследование Ф. Ротлисбергера и У. Диксона [17], убеждает, что целесообразно выделить 6 этапов в развитии Хоторнских исследований.

Хронология экспериментов такова. За предварительными экспериментами с уровнем освещенности, проводимыми в 1924–1927 годах, последовали основной Хоторнский эксперимент в группе сборщиц реле (1927–1933) и 4 производных эксперимента (1928–1932). Пер-

вые четыре экспериментальные программы были реактивными: это значит, что условия при тестах изменялись экспериментаторами, которые в ходе работы заметили изменения в удовлетворенности работой и повышение производительности у работников. Последние два эксперимента не включали в себя какие-либо специальные манипуляции с независимыми переменными. Однако присутствие интервьюеров и наблюдателей само по себе было изменением условий работы.

Таким был ход событий во время Хоторнских исследований. От простого внимания к окружающим условиям в тесте с изменением уровня освещенности (1) исследование переросло в первый эксперимент в группе сборщиц реле (2), в котором тщательно исследовалась проблема влияния рабочей обстановки, физических условий, управленческих и социальных отношений на объем выработки.

Многими зарубежными авторами признается, что именно в ходе данного эксперимента были поставлены основные вопросы, благодаря которым Хоторнские исследования и теория Элтона Мэйо стали известны всему миру [8].

Из этого теста вылились производные исследования: (3) второй тест в группе сборщиц реле, в котором ученые искали зависимость между производительностью и сдельной формой оплаты труда в малой группе; (4) эксперимент в группе по расщеплению слюды, где исследовалось влияние пауз для отдыха во время работы; (5) программа интервьюирования, которая показала, что отношения рабочих с управляющими и наблюдателями имели важное значение для повышения удовлетворенности работой первых и что рабочие могут организовывать неформальные группы для регулирования и уменьшения темпов работы; (6) тест-наблюдение в группе по сборке телефонных панелей, который подтвердил предположение, сделанное в предыдущем эксперименте относительно сознательного ограничения выработки, что сделало акцент на значимости социальных отношений между рабочими.

В экспериментах (2), (3), (4) и (6) внимание ученых было направлено на малую рабочую группу. В трех тестах участвовали три различные бригады работниц, в последнем эксперименте было задействовано 14 мужчин-

сборщиков панелей. В тесте на уровень освещенности и в программе консультирования участвовали все цеха завода.

Остановимся на деталях некоторых экспериментов.

Как уже отмечалось, в эксперименте (1) была поставлена задача определения влияния интенсивности освещения на производительность труда. Наряду с экспериментальной была создана контрольная группа. Инженерами-исследователями проводились эксперименты по увеличению и уменьшению освещения для экспериментальной группы. Было отмечено повышение или снижение производительности труда в обеих группах (контрольной и экспериментальной) вслед за изменением уровня освещенности. Отсюда был сделан вывод, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние. Исследователи поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне сферы их контроля. Кроме того, был сделан вывод, что трудно проводить исследования в больших группах. Этот эксперимент проводился силами самой компании.

В 1928 году к группе исследователей, в которую входили экономисты, психологи, социологи, врачи, присоединился Элтон Мэйо. Он стал тем стержнем, вокруг которого вращались все исследования: он наладил связь между различными и потенциально конфликтными интересами, разработал программы обучения интервьюированию и управлению, предложил новые идеи и ввел новых людей из Гарварда. Среди привлеченных им новых исследователей был младший инструктор Гарвардской школы бизнеса Фриц Ротлисбергер.

К тому времени, как Элтон Мэйо пришел в Хоторн, второй эксперимент – в группе по сборке реле – уже начался и длился почти год.

Представляется важным указать на тот факт, что в изученной нами литературе наблюдаются две ошибочные трактовки: согласно одной из них, Хоторнские исследования начались только с приходом Элтона Мэйо, а по второй – основной эксперимент Хоторнских исследований в группе по сборке реле был задуман и начал проводится на основе его идей.

Объектом нового эксперимента (2) стала бригада из шести молодых работниц, занятых

на операции по сборке реле на конвейере, группа была изолирована от остальных работников в отдельном помещении. Их усадили за длинный стол под специальным тщательным надзором. Тут же стояли приборы для измерения производительности, температуры, влажности и т.д. Пять работниц собирали реле (каждое из 30 мелких деталей), шестая готовила детали и складывала готовые реле. Работа каждой сборщицы была одинакова, она состояла из однообразных мелких операций, без всякой механизации. Перед началом эксперимента девушкам сказали, что необходимо выяснить, как влияют на работу такие факторы, как перерывы, небольшой прием пищи перед обедом, сокращение рабочего времени. Им велели работать в умеренном темпе, не стараться обгонять друг друга. Их убедили также, что эксперимент нужен для общества, для науки и что он приведет к улучшению условий труда на всем предприятии. Девушки дали согласие, им пришлось пройти медицинский отбор и серию тестов.

За время эксперимента 13 раз менялись условия труда: изменяли длину рабочего дня, вводили более частые и длительные перерывы, меняли интенсивность отопления и освещения, временами работницам выдавали бесплатное питание, переводили на пятидневную рабочую неделю, меняли способы оплаты и т.д. В отличие от других работников для этой группы были созданы условия, благоприятные для общения: в группе не было мастера или управляющего, их заменял наблюдатель, всегда готовый вмешаться. Наблюдатели следили за всеми оттенками поведения, и в особенности за отношением к труду каждой сборщицы реле. Собирались все данные: о погоде, о самочувствии работниц, записывались все реплики во время работы и т.д.

Наблюдатели старались расположить к себе работниц. Они вели с ними дружеские беседы, расспрашивали о делах в семье, настроении, здоровье и даже о свиданиях. За два с половиной года проведения эксперимента выработка работниц возросла с 2400 до 3000 реле. Исследователи сокращали рабочий день и рабочую неделю, но, несмотря на это, производительность труда оставалась на прежнем уровне. И даже после отмены всех нововведений выработка сборщиц осталась высокой.

Такой результат поставил исследователей в тупик, так как согласно господствовавшей в тот период тейлоровской парадигме изменение выработки можно было связать только с изменением физических факторов. Тогда исследователи обратились с опросом к участницам эксперимента, и было обнаружено важное обстоятельство. Решающее значение, с точки зрения руководившего опытами Э. Мэйо, имел тот факт, что в подопытной группе и вокруг нее возникли особенные, весьма необычные отношения между людьми. Э. Мэйо установил, что шесть подопытных работниц невольно образовали сплоченный коллектив, так называемую «неформальную группу», они сдружились, помогали друг другу. Кроме того, сам подбор работниц был произведен по их личной взаимной симпатии.

Удалось добиться дружеских отношений между группой и наблюдателями, последние делали все, чтобы расположить к себе работниц. «Раньше специалисты по повышению производительности никогда не консультировались с рабочими, не считались с высказываниями рабочих», – отмечал Э. Мэйо [14, С.58].

Здесь же в каждом случае советовались с работницами об изменениях в эксперименте, принимали их поправки, выслушивали их жалобы. Наблюдатели часто беседовали с ними и на посторонние темы – этого также требовал эксперимент. Девушки стали гордиться своей принадлежностью к группе. «Они знали, что глаза всей компании устремлены на них» [14, С.58].

Таким образом, выяснилось, что главным для роста производительности труда было то, какие отношения существуют у работниц между собой, а также между работницами и менеджерами. Рост производительности труда работниц нельзя было объяснить изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли работа экспериментальный характер или нет. Его можно было объяснить тем, что называлось формированием организационной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы. В процессе проведения эксперимента была создана обстановка внимания к труду работниц, им внушалось, что их труд имеет важ-

ное значение для общества, подчеркивалась их роль в проводимом эксперименте.

В самой группе работниц была создана свободная, непринужденная обстановка. Они подружились между собой, во время работы могли разговаривать друг с другом и отлучаться со своего рабочего места, что ранее в цехе запрещалось. При проведении второго эксперимента (3) в этой группе изменилась форма оплаты их труда, при которой учитывалась выработка в группе, а не в целом по цеху.

По одной из гипотез выработка работниц росла именно благодаря переходу на групповую сдельную оплату. Для проверки организовали новый эксперимент (4). Произвольно отобрали группу из пяти работниц, занятых другой производственной операцией – расщеплением слюды. И снова ввели те же изменения в условиях труда, что и в первом эксперименте в группе по сборке реле, за исключением коллективной оплаты труда. Индивидуальная зарплата каждой работницы на этот раз не зависела от производительности всей группы. Первые пять недель опыт протекал в общем цехе. Затем работниц перевели в экспериментальную комнату. Освещение и вентиляция здесь были несколько лучшими, чем в общем цехе, два раза в день практиковались 10-минутные перерывы на отдых. Незадолго до окончания опыта рабочий день был сокращен с 8 часов 45 минут до 8 часов.

Сравнение результатов третьего и четвертого экспериментов показало, что они во многом были одинаковы. И в том, и другом случае комиссия столкнулась с тем, что работницы оценивали условия труда не с точки зрения количества заработанных денег или утомления, а с позиции «личной свободы», «самостоятельности» и «дружеских взаимоотношений». Работницы единодушно заявляли, что им нравится работать в экспериментальных комнатах, так как здесь они чувствуют себя лучше по многим причинам: «больше свободы», «нет начальников», «больше личного внимания», «возможность избирать свой собственный темп...» [17, С.154.]

По мнению исследователей, все это способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости», что

послужило стимулом к изменению своего отношения к труду, а, следовательно, и к росту производительности труда. Также это способствовало сплоченности внутри группы, формированию, по мнению Э. Мэйо, в неформальной группе «конструктивного отношения к труду». «Вышло так, что шесть девушек превратились в коллектив, – писал он, – и этот коллектив искренне и стихийно отдался сотрудничеству в проведении опыта. В результате они почувствовали себя участниками и были счастливы, зная, что работают без принуждения сверху и без ограничения снизу» [14, С.64.]

Анализируя впоследствии этот опыт, некоторые социологи приходили к выводу, что ни один из факторов, ни одно изменение условий труда не имели такого влияния, как осознание того, что за ними наблюдают, так называемый «Хоторнский эффект». Ротлисбергер описал это так: «...если человек участвует в эксперименте, лучше, чтобы он знал об этом. Тогда его отношения к эксперименту и к экспериментаторам станут очень важными факторами в определении его реакции на ситуацию» [18, С.14; 5, С.175-181].

Этот эксперимент Хоторнских исследований, представляющий собой самое крупное эмпирическое исследование из всех, когда-либо проводившихся в области менеджмента, был самым длинным и продолжился до февраля 1933 года.

В сентябре 1928 года на заводе в Хоторне началась (5) программа интервьюирования. Здесь важно обратить, прежде всего, внимание на то, что Э. Мэйо не был первым, кто опирался в своих исследованиях организационного поведения на метод интервью. Задолго до него методику интервью предложил Ф. Тэйлор, который советовал менеджерам не скупиться на проведение индивидуальных бесед с рабочими. Общение между руководителями и подчиненными, считал он, должно вылиться в обсуждение наиболее острых проблем. Задачей этой части эксперимента было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к своей работе. Однако первоначально составленный план перерос в огромную программу, состоящую из бесед с 20 тысячами сотрудников об их от-

ношении к выполняемой работе. В результате было выяснено, что производительность труда каждого сотрудника в организации зависит как от самого работника, так и от трудового коллектива.

Программа интервьюирования в рамках Хоторнского исследования была разработана благодаря идеям Э. Мэйо, именно в ней он видел способ приспособить рабочего к условиям промышленности. В ходе этой программы Э. Мэйо мог проверить свои философские и социологические идеи, опираясь на психотерапевтические методы. Для самого Э. Мэйо именно этот этап экспериментов представлял наибольший интерес.

За три года до своего участия в Хоторнских экспериментах в июле 1925 года Э. Мэйо писал в журнале *Harper's Magazine*: «Когда мы говорим о социальных проблемах, мы часто забываем, что каждая социальная проблема является, в конце концов, индивидуальной...» [13, С.227.].

Однако в ходе Хоторнских экспериментов, и в частности, программы интервьюирования, Э. Мэйо смог убедиться в обратном, а именно: не социальные проблемы являются индивидуальными, а все индивидуальные проблемы являются социальными [22, С.238].

Несмотря на особый интерес Э. Мэйо к интервью, самое детальное описание методов интервьюирования и их результатов принадлежит не ему, а Ротлисбергеру и Диксону, которые изложили основные идеи Э. Мэйо в своей работе «Управление и рабочий», вышедшей в 1939 году. Было сформулировано пять правил [17, С.287]:

1. Интервьюер должен слушать говорящего терпеливо и дружелюбно, но с разумной критикой;
2. Интервьюер не должен показывать свою власть;
3. Интервьюер не должен давать советов или моральной оценки;
4. Интервьюер не должен вступать в спор с говорящим;
5. Интервьюер может говорить или задавать вопросы только при определенных условиях. Эти условия: а) чтобы помочь человеку заговорить; б) чтобы уменьшить страх или беспокойство со стороны говорящего, которые

могут повлиять на его отношение к интервьюеру; в) чтобы похвалить интервьюируемого за подробное изложение его мыслей и чувств; г) чтобы направить обсуждение к какой-либо теме, которая была пропущена или которой пренебрегли; д) чтобы обсудить нечеткие предположения, если это потребуется.

Благодаря технике интервью исследователи обнаружили «чувства и эмоции», которые заставили их «чрезвычайно заинтересоваться проблемой удовлетворенности и неудовлетворенности работника, как проблемой, связанной с предыдущими социальными условиями человека» [17, С.373].

Однако сами авторы обращают внимание на то, что «ограниченность этого подхода... заключается в том, что он уводит [исследователей] все дальше от непосредственной промышленной ситуации к излишней сосредоточенности на иррациональных ответах». Но, тем не менее, они заявляют, что с полученным новым знанием «психологического» контекста и «личной ситуации интервьюируемого» они смогут лучше изучать «ситуации на заводах» [17, С.374].

Э. Мэйо и его соратники не отрицали важности изучения конкретных ситуаций на самих заводах. Существенным для них являлось то, что они могли теперь снова обратиться к анализу положения в цехе с иной и более плодотворной точки зрения. Например, значение многих претензий рабочих к заводским условиям труда можно было понять, лишь дав им интерпретацию в контексте положения рабочего в социальной организации компании. Физический характер условий труда на заводе больше чем любой другой аспект трудовых отношений отличает контролирующие и офисные группы от цеховых групп. Иначе говоря, заводские условия отчасти определяют положение человека в социальной организации компании. В силу того, что более низкий статус цехового рабочего обозначен условиями, в которых он работает, то, возможно, что они его более всего и беспокоят [17, С.374–376].

Однако в приводимых в книге примерах больше внимания отводится отношениям, чем физическим условиям труда. Руководствуясь идеями Э. Мэйо, Ротлисбергер и Диксон рекомендуют консультирование как продолжи-

тельную практику для персонала. Чтобы продемонстрировать технику консультирования и возможности ее использования в типичной ситуации, они приводят гипотетический рассказ о Мэри, у которой «в течение нескольких недель проявлялись симптомы недовольства и волнения» [17, С.599].

Консультант наблюдала изменение в поведении Мэри и несколько раз слышала комментарии друзей Мэри и наблюдателя об этом изменении. По просьбе наблюдателя она пригласила Мэри на интервью.

В результате ее «научения» консультант узнает, что источник неудовлетворенности Мэри может лежать в любой из нескольких областей. «В течение интервью она постоянно ищет «нити» в том, что говорит Мэри, указывая на наиболее вероятную область, в которой лежит реальная проблема. Может быть, например, что ее неудовлетворенность работой – выражение трудностей, возникающих в ее личной жизни вне завода. В таком случае консультант поощрит ее говорить свободно в той области. Свободно рассказывая о своей личной жизни, Мэри могла бы тем самым придти к новому пониманию, что является ее реальной трудностью. Если нет, то могут быть назначены последующие интервью, и, возможно, будет необходимо более полное исследование ее личной ситуации... Единственная цель консультанта состоит в том, чтобы подвести работника к ясному пониманию его проблемы» [17, С.599].

Авторы также представили сценарий, в котором Мэри просит о переводе; в этом случае, консультант искал бы отражение напряженных отношений с ее коллегами или управляющими. Если бы такая проблема не была найдена, консультант бы «убедился, что Мэри понимает причины своей неудовлетворенности существующей работой» и, что «Мэри имеет довольно четкое понимание, какую работу она хочет». Консультант направил бы Мэри к наблюдателю. Они бы вступились за Мэри перед наблюдателем, после чего наблюдатель «... вполне вероятно скажет, что он всегда думал о Мэри как о хорошей работнице и планировал направить ее на другую работу как можно быстрее. После этого обсуждения с консультантом, он [наблюдатель] вызовет к себе Мэри

и более четко объяснит ситуацию. В результате всего этого процесса, она возвращается к работе в лучшем настроении. Ее эффективность не только восстановлена, но даже может повыситься» [17, С.601].

Казалось бы, история заканчивается счастливо – хотя в ней нет каких-либо указаний на то, была ли Мэри продвинута по службе или переведена. Выслушивание работника уже само по себе является результатом. Как указывали Ротлисбергер и Диксон, «работники оценили, что их признали личностями, которые могут давать ценные комментарии». «Им нравилась возможность высказывать свое мнение и участвовать вместе с компанией в ее попытках улучшить методы управления и условия труда... От самих интервью работник, казалось, получал некоторый «подъем». Много раз работники комментировали благотворный эффект от свободного выражения своих чувств и эмоций. Комментарии такого рода от тысяч работников нельзя не заметить. Более того, было удивительно найти большое число работников, лелеющих свои обиды в течение многих лет, обиды, которые они никогда не имели возможности высказать кому-нибудь из руководства компании. Многие из этих обид были тривиальны по своей сущности, но они были действительно важны для рабочего. Часто обнаруживалось, что мнение работников было преувеличенным и искаженным, вероятно, из-за длительной озабоченности неприятными событиями, и что эти искажения исчезали после того, как люди могли свободно выразить свои проблемы сочувствующему и критичному слушателю. У интервьюеров сложилось впечатление, что многие работники, когда им давалась возможность выразить свои мысли и чувства внимательному слушателю, высвобождали эмоциональные и иррациональные начала своего разума, и им казалось, что много неблагоприятных отношений было откорректировано благодаря этим эмоциональным всплескам, которые предоставило интервью» [17, С.227-228].

Таким образом, интервью носили в Хоторнских исследованиях терапевтический характер. По мнению Абрахама Залезника [26, С.11], Э. Мэйо предвосхитил Карла Роджерса в терапевтическом использовании ненаправ-

ленного интервью [21]. Э. Мэйо как эксперт-практик, разработавший технику проведения клинических (или глубинных) интервью и консультаций, открыл путь для использования этой социальной технологии не только в области управления персоналом, но и в маркетинге, рекламе и исследовании рыночного спроса.

В 1946 году Э. Мэйо писал: «Все проблемы человеческих отношений в промышленности или где-либо еще, сложны, и начальное изучение поэтому должно быть клиническим. Детерминанты в каждой конкретной ситуации постоянно колеблются... от строго экономических до вопросов социального престижа... или находят баланс между несколькими. Не существует одного великолепного средства от индустриальных или социальных бед... Не делает таких утверждений и наша исследовательская группа» [15, С.V–VI].

Однако, не рассматривая его как единственное средство, Э. Мэйо, тем не менее, видел в интервью важный способ обучения рабочих социальным умениям: совместному участию, сотрудничеству.

Для Э. Мэйо «совместное участие» означало возможность для работника свободно высказаться, быть внимательно выслушанным руководителем, но в конечном счете оно сводилось к «высвобождению эмоциональных и иррациональных основ» и «улучшению отношений», которые нуждаются в коррекции по мнению менеджера или эксперта, в случае, если рабочий испытывает затруднения в совместной работе или деятельность его недостаточно производительна.

Для Э. Мэйо и его коллег интервьюер выступал в качестве «катализатора», в задачу которого входило «стимулирование наиболее эффективных видов деятельности со стороны различных факторов (действий, органов) в структуре; его формальная функция – иметь дело с определенной рассматриваемой проблемой» [15, С.601].

Они определили, что главные проблемы, на решение которых нацелена программа интервьюирования, это: 1. Приспособление человека к индустриальной организации; 2. Общение и управление; и 3. Изменения в социальной структуре. Однако они так и не

представили свидетельств своего внимания к последнему пункту. Э. Мэйо видел в интервью средство дать интервьюируемому новую, адаптированную и откорректированную интерпретацию его личного опыта, без которой индивидуальный опыт остался бы, говоря его словами, примитивным и некритичным.

Таким образом, Э. Мэйо полагал, что консультирующие интервью нужны, чтобы исправить недостатки, присущие человеку: субъективное и неадаптивное состояние рабочего, различные проявления его недовольства, разногласий и сопротивление власти. Э. Мэйо предложил «новую наблюдательную роль», роль «открытости, обеспокоенности и готовности выслушать работников» [23, С.28], чтобы «помочь им выразить личные проблемы и проявить неудовлетворенность» и, в конечном счете, «способствовать их адаптации к индустриальной жизни» [24, С.248–249].

Термин Э. Мэйо «человеческие отношения» стал также ключевым выражением для обозначения подхода к решению проблемы неудовлетворенности рабочего с помощью акцента не на изменении материальных условий, а на его отношениях внутри группы.

В 1931 году стартовал эксперимент (6) с 14 мужчинами-сборщиками телефонных панелей. Этот эксперимент проводился на протяжении почти года. Результат этого эксперимента оказался совершенно противоположным результату опыта в группе сборщиц реле. Цель исследования состояла в изучении поведения неформальной рабочей группы. Но в этом эксперименте подтвердилось лишь то, что уже было известно в более ранних исследованиях. Здесь стихийно возникшая группа состояла из 14 мужчин – 9 электромонтажников, 3 паяльщика и 2 контролера. Оплата была сдельно-групповая, она зависела от общей выработки. Эти рабочие оставались в цехе одни, без наблюдателей.

Скоро выяснилось, что эти рабочие также образовали сплоченную группу, но уже враждебную администрации. Никакими способами не удалось заставить их повысить выработку. Они сознательно ограничивали выработку «вопреки очевидным собственным денежным интересам». Группа оказалась сложнейшей социальной организацией, в ней выявились под-

группы, изолированные личности. В ней были созданы свои оценки и нормы, использовался инструмент насмешки против тех ее членов, которые не хотели подчиняться нормам группы. Ее неформальными лидерами стали совсем не те лица, которым администрация доверила руководство. Каждого рабочего, который пробовал превысить принятую группой норму, быстро одергивали.

Социологи заметили, что «самым обычным явлением была помощь во время работы отстающим. Как сказал один из монтажников, им нравилось помогать друг другу... Каждый принимал в этом участие» [6, С.49].

Было замечено также, что, сопротивляясь администрации, рабочие проявляли большую выдержку и изобретательность. Они весьма проницательно разгадывали маневры управляющих.

Подобное поведение рабочих Э. Мэйо называл «иррациональным», а эту тактику рабочих «рестрикционизмом» (от restriction – ограничение выработки). Здесь надо отметить, что Э. Мэйо не был первым, кто открыл и описал феномен «работы с прохладцей», ибо задолго до него еще в 1882 г. это сделал Тейлор [2, С.135]. Тейлор, хотя и не был профессиональным психологом, предположил существование каких-то неформальных норм производительности. Он утверждал, что при работе бригадой индивидуальная производительность зависит от малой рабочей группы.

Хоторнский эксперимент лишь подтвердил необходимость дальнейшего изучения малых групп в теории управления. Но хотя сотрудничества рабочих и администрации предприятия добиться в этом случае не удалось, опыт подтвердил силу первичной рабочей группы и повысил интерес социологов к неформальной группе, т.е. «неофициальной организации рабочих, которую можно считать: 1) объединением и самообъединением с определенными внутренними функциями; 2) единицей более широкой организации с определенными внешними функциями» [17, С.485, 524].

Как и опыт в группе сборщиц реле, он показал, что производительность труда зависит от группы рабочих, от позиций и отношений, складывающихся в группе.

В двух наиболее важных Хоторнских экспериментах, – в группе по сборке реле и в группе сборщиков телефонных панелей, по мнению Р. Гиллеспы, Э. Мэйо видел имеющиеся у общества варианты выбора направления развития: эксперимент в группе по сборке реле являлся примером индустриальной утопии, в условиях которой рабочие были довольны своим положением, условиями труда, легко адаптировались к любым изменениям, а производительность их увеличивалась. Эксперимент в группе сборщиков панелей, наоборот, явился примером антиутопии [1, С.565].

Идеи Э. Мэйо глубоко повлияли на методы и интерпретации Хоторнского исследования, и многие авторы признают, что они вмещают в себя его теорию личности и концепции управления человеком на рабочем месте. Итогом Хоторнских экспериментов стали следующие выводы, к которым первоначально пришел сам Э. Мэйо, а затем они были признаны и остальными исследователями:

1. Успех экономической деятельности организации определяется в большей мере человеческими проблемами предприятий: остротой конфликтов рабочих с администрацией, степенью их удовлетворенности работой, процентом текучести рабочей силы, отношением к нововведениям, характером взаимоотношений внутри рабочего коллектива и т.п.

2. Приспособление рабочих к новому оборудованию – это не только технический, но и важный социальный и психологический процесс. Производительность труда работников зависит от их желания трудиться, а последнее определяется той оценкой, которую они придают своей деятельности в компании, своим заработкам и взаимоотношениям с другими рабочими и управленческими структурами. «Сотрудничество» на предприятии возможно, если административные правила и условия труда «вводятся, учитывая личные чувства рабочих» и не противоречат целям их неформальных коллективов.

3. Необходимо изменить методы контроля за рабочей силой в промышленности. Управляющие персоналом должны превратиться в таких же высококвалифицированных специалистов по человеческим отношениям с рабочими, как ученые и инженеры в своих облас-

тях знаний. Руководители, подобно опытным врачам, обязаны знать, что на душе и в уме каждого из подчиненных, чтобы вовремя принять меры к предупреждению опасных социальных «заболеваний».

4. Главным средством разрешения «человеческих проблем» на предприятиях является контроль администрации над возникновением и деятельностью «неформальных» рабочих объединений. Администрация должна научиться использовать стремление к объединению рабочих в своих интересах. Надо добиться того, чтобы коллективные взаимоотношения рабочих на производстве стимулировали их к повышению производительности труда и взаимной поддержке в достижении наибольшей выработки. Нужно увольнять с работы тех мастеров, которые не пользуются личным доверием рабочих и не умеют сплотить их в высокопроизводительные бригады.

На основании Хоторнского эксперимента был сделан ряд научных открытий. Основными из них являются следующие:

– все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов; сам производственный процесс и «чисто физические» требования к нему имеют относительно меньшее значение. В научной литературе принято считать, что именно Э. Мэйо научно доказал существование психосоциального фактора роста производительности труда;

– важность взаимоотношений между рабочими и руководителями; признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;

– возникновение понятия «Хоторнский эффект» – повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата.

Однако многие исследователи подвергали критике основной вывод, сделанный в ходе Хоторнского эксперимента, о том, что улучшение отношений между работниками и управляющими ведет к повышению производительности. Экспериментальный и аналитический подход Хоторнских экспериментов стал предметом всесторонней критики, обзор

которой был сделан Г. Ландсбергером [12] и Ф. Ротлисбергером [19].

Фриц Ротлисбергер после смерти Элтона Мэйо, в 1950 году [19] дал, на наш взгляд, самую обоснованную систематизацию критики, выделив 5 основных направлений, по которым разворачивалась критическая оценка вклада Э. Мэйо.

Во-первых, Э. Мэйо и его коллег критиковали за то, что они при изложении своей идеологии, демонстрировали равнодушие к экономическим проблемам. Для них умение сотрудничать выступало само по себе высшей целью безотносительно к целям промышленной организации. Э. Мэйо и его коллег упрекали в связи с этим и в том, что они предполагали тождество интересов менеджеров и рабочих, делая из рабочих средство, а не цель, по существу, манипулируя ими в целях компаний. Они абсолютизировали ценность сотрудничества, видя в конфликтах проявление социальной патологии. Ряд исследователей упрекал Э. Мэйо в элитизме и консерватизме, поскольку он придавал решающее значение в исправлении общества менеджерам, вместе со своими коллегами полагая, что рабочие должны делать то, что скажут им менеджеры.

Во-вторых, Э. Мэйо критиковали за игнорирование им роли профсоюзов как важного элемента промышленных отношений. Действительно, Э. Мэйо не интересовала классовая позиция рабочего, он был далек от признания его как класса, связанного с профсоюзами, цеховыми организациями, в его работах никогда не упоминается о роли профсоюзов в классовых конфликтах или в удовлетворении неэкономических потребностей. Отметая эти нападки на Э. Мэйо, Ротлисбергер указывает на ряд причин: во время Хоторнских исследований профсоюзное движение не играло особой роли; тред-юнионисты игнорировали консультирование как метод смягчения конфликтов; Гарвардские ученые не рассматривали рабочего вне его работы.

В-третьих, Э. Мэйо упрекали в равнодушии или боязни затрагивать проблемы власти и авторитета в промышленности, организации производства и управления политическими процессами. Его исследование, подчеркивали

критики, оставило за кадром проблемы власти, сконцентрировавшись на изучении проблем статуса и престижа. Таким образом, они не увидели, что интервьюирование, консультирование, обучение социальным умениям и стремление достичь равновесия в социальных отношениях – все это по существу представления, оправдывающие манипуляцию рабочими, стремление управлять ими в авторитарных рамках современной промышленности.

В-четвертых, критика делала акцент на доказательстве ненаучности основных выводов Хоторнских экспериментов. Основной упрек сводился к использованию Э. Мэйо техники анализа, неприемлемой для крупных сложных организаций; он и его группа предполагали, что надзор в малых группах ничем не отличается от надзора, требуемого на крупных заводах.

И, наконец, пятое направление критики в адрес Э. Мэйо Ротлисбергер видит в том, что подвергается сомнению исследователями способы применения некоторых методов, идей и гипотез. Э. Мэйо критикуют за то, что он смешивал аналитическое исследование с поиском решения проблемы и клиническим диагнозом, технологию с наукой, психиатрию с социальной наукой, социальное умение с тактом и сдержанностью, спонтанное сотрудничество с добровольным сотрудничеством, цели менеджеров с интересами рабочих, коммуникацию с внушением определенных идей. Вследствие этого подчеркивается, что их теории слабы, приспособлены только к данной ситуации (*ad hoc*), и не могут использоваться в других случаях или при анализе иных видов деятельности.

Обратимся и к иным аргументам критики, которым, на наш взгляд, несправедливо не нашлось места в приведенном выше перечне Ротлисбергера. Так, например, М. Эрджил отмечал, что Хоторнские исследователи не обеспечили «никакого количественного подтверждения вывода, благодаря которому этот эксперимент стал известен, а именно: что увеличение выработки происходило из-за изменений в отношениях с руководством» [4, С.100]. Критики доказывали, что это был не «уход от репрессивного управления», как предполагал Г. Ландсбергер [12, С.53.], а его подтвержде-

ние, которое и объясняет более высокий уровень производительности труда.

Другим аргументом, на который ссылались критики, была экономическая депрессия, начавшаяся 24 октября 1929 года, что само по себе могло стать вмешивающимся фактором в экспериментах. Критики справедливо указывали исследователям на то, что они не предположили ее возможное положительное влияние на производительность труда. Увеличение количества выработки, как групповой, так и индивидуальной, во многом объясняется возросшей важностью проблемы сохранения рабочего места и реальной опасностью потерять его во время депрессии [4, С.100; 12, С.53].

Критики Дж. Эйкер и Д. Ван Хоутен обратили внимание на то, что «в повышении производительности труда в Хоторне результативался совокупный эффект от принуждения, патерналистского обращения, и особого поощрения». Они же отметили и необходимость учета гендерной специфики: результаты, показанные женщинами-работницами в первом эксперименте в группе по сборке реле не могут быть применимы к работникам-мужчинам [3, С.156].

Д. Белл отмечал, что Э. Мэйо и его коллеги сделали чрезмерный акцент на психологических аспектах личности рабочих. Он критиковал их за недостаточное внимание к институциональным и властным отношениям в промышленности, за рассмотрение трудовых отношений скорее как проблемы коммуникации и руководства, чем согласования противоречивых интересов [1, С.567].

Учитывая весь объем критики Хоторнских экспериментов, необходимо ответить на вопрос, поставленный А. Кэри: как объяснить, почему выводы Э. Мэйо, столь мало подтверждаемые фактами, завоевали столь видное и почетное место в научном мире и продолжают удерживать свою позицию до сих пор? [7, С.403].

Одно из объяснений столь восторженной оценки Хоторнских открытий дали Р. Франк и Дж. Каул [8, С.637]. Они видят причину в самом характере критики, которая грешила своей идеологической направленностью, будучи нацеленной, как отмечал Ландсбергер, против идеологии Э. Мэйо и Уайтхеда. Эта критика

не коснулась основной массы работ последователей Э. Мэйо – Ф. Ротлисбергера и В. Диксона (и их работы «Менеджмент и рабочий»), а также Т. Уайтхеда (и книги «Промышленный рабочий»).

В глазах постмодернистов концепция человеческих отношений представляет ценность как способ примирить рабочих эпохи постмодернизма с собственной эксплуатацией, вовлечь их в осуществление более жесткого самоконтроля, стимулировать трудовую отдачу за счет принятия работниками на себя ответственности за свой собственный труд [9, С.137; 10, С.11-26].

Критиками ставилась под сомнение и чистота проведения Хоторнского эксперимента при наличии так называемого «хоторнского эффекта» [7, С.410].

Возникли и сомнения по поводу той роли, которую Э. Мэйо играл в Хоторне, которая продолжалась долгие годы. Критика начиналась с утверждения, что Э. Мэйо искажил направление работы, поставив ее в крайне сомнительные социологические рамки, и заканчивалась развенчиванием его как поверхностного ученого, который сам назначил себя общественным докладчиком об экспериментах [11; 12]. После смерти Э. Мэйо поток критики и споров вокруг его личности возрос, достигнув момента, когда характер этих дебатов стал описываться не иначе как «Мышеловка для Э. Мэйо» или «Хоторнская шумиха» [20, С.71].

Сам Ротлисбергер в своей книге «Неуловимое явление» подчеркивает решающий вклад Э. Мэйо в проведение экспериментов, и заключает, что без него результаты так и хранились бы в архивах компании Western Electric, собирая пыль. «Не хорошие отношения с управляющими компании, университетской администрацией или директорами фонда создали исключительно благоприятную атмосферу как для продолжения работы, так и для перемещения внимания в сторону отношений и потребностей каждого рабочего и неформальной организации малых групп, а чувство, с которым Э. Мэйо пришел руководить экспериментами» [20, С.71].

Несмотря на всю критику, руководимые Э. Мэйо Хоторнские эксперименты, в боль-

шинство из которых были вовлечены группы рабочих, являются исключительными с точки зрения накопления информации в течение длительного периода времени при реальных рабочих условиях. Эксперименты привлекли внимание к процессам, происходящим в малой группе, и выводы этих исследований привели к тому, что человеческие отношения были восприняты как один из основных факторов повышения производительности труда рабочего.

Почти каждый тезис социологической концепции Э. Мэйо был развит впоследствии в самостоятельное направление или сожмнулся с развивающимися параллельно идеологическими доктринами.

Идеи и выводы, сделанные Э. Мэйо в ходе Хоторнских экспериментов, обеспечили базу современного гуманитарного подхода и подхода человеческих отношений к труду и основу большинства исследований в области управления человеческими ресурсами, а также таких подобластей, как участие, организационное развитие, мотивация, и даже организационный дизайн; заострили внимание ученых на проблемах удовлетворенности в работе, неформальной организации, авторитаризма, лидерства, партисипативного менеджмента и использовании сенситивного обучения и связанных с ним технологий в организационном развитии.

В разработке теории и практических методов «человеческих отношений», а также в обучении искусству «человеческих отношений» студентов и администраторов-практиков стали участвовать многие университеты. Своими исследованиями наибольшую популярность в США приобрели: Гарвардский, Чикагский, Корнельский, Йельский, Иллинойский университеты, Институт социальных исследований Мичиганского университета и другие.

В 30-е годы в Высшей школе деловой администрации Гарвардского университета был создан специальный отдел «человеческих отношений», с 1936 года вводится университетский курс «человеческие отношения». В 1943 году по инициативе шести промышленников и ряда социологов при Чикагском университете был образован первый исследовательский центр, так называемый «Комитет по челове-

ческим отношениям в промышленности». Процесс влияния теоретических предположений Элтона Мэйо на ход, интерпретацию и широкое распространение результатов Хоторнских исследований не был односторонним. В процессе осуществления экспериментов, а также последующей популяризации их итогов, многие из идей Э. Мэйо оформились в целостную социально-управленческую теорию.

Можно заключить, что вклад Э. Мэйо в разработку методов Хоторнских экспериментов и интерпретацию их результатов значителен; идеи Мэйо являются ценным наследием, еще недостаточно изученным и, следовательно, не востребованным современной социально-управленческой наукой и обществом.

Литература:

1. Гиллеспи, Р., Дж.Э. Мэйо // Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера. – СПб., 2001. – С.563–569.
2. Кравченко, А.И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев. – СПб., 1998.
3. Acker, J., Van Houten, D.R. Differential Recruitment and Control: the Sex Structuring of Organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1974. Vol. 19. P. 152–163.
4. Argyle, M. The Relay Assembly Test Room in Retrospect // *Occupational Psychology*. – 1953. – Vol. 27. – P. 98–103.
5. Bishop, R.C., Hill, J.W. Effects of job enlargement and job change on contiguous but nonmanipulated jobs as a function of workers' status // *Journal of Applied Sociology*. 1971. Vol. 55. P. 175–181.
6. Blau, P. *Bureaucracy in Modern Society*. – N.Y., 1961.
7. Carey, A. The Hawthorne Studies: A Radical Criticism // *American Sociological Review*. – 1967. – Vol. 32. – P. 403–416.
8. Franke, R.H., Kaul, J.D. Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations // *American Sociological Review*. – 1978. – Vol. 43. – No. 5. – P. 623–643.
9. Gartman, D. Postmodernism: The Cultural Logic of Post-Fordism // *The Sociological Quarterly*. – 1998. – Vol. 39. – No. 1.
10. Jackson, N., Carter, P. Postmodern Management: Past-Perfect or Future-Imperfect? // *Postmodern Management and Organization: The Implication for Learning 2. International Studies of Management and Organization*. 1992. – Vol. 22. – No. 3. – P. 11–26.

11. Kerr, C., Fisher, L.H. *Plant Sociology: The Elite and the Aborigines* // Komarovskiy M. (ed.). *Common Frontiers of the Social Sciences*. – Glencoe, IL: Free Press, 1957. – P. 281–308.
12. Landsberger, H.A. *Hawthorne Revisited*. – Ithaca: Cornell University, 1958.
13. Mayo, G.E. *The Great Stupidity* // *Harper's Magazine* – 1925. – Vol. 151. – P. 225–233.
14. Mayo, G.E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. – L., 1949.
15. Mayo, G.E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, – Boston: Harvard University Press, 1946.
16. Mills, Ch. *The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations* // *Proceedings of First Annual Meeting of Industrial Relations Research Association*. – Cleveland, Ohio, 1948.
17. Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. *Management and the Worker*. – Cambridge, 1939.
18. Roethlisberger, F.J. *Management and Morale*. – Cambridge: Harvard University Press, 1941.
19. Roethlisberger, F. *Criticism of Mayo and the “Harvard Group”, Classified into Five Categories for Purposes of Discussion (mimeographed)*. – 21 Feb. 1950. – FJR, Baker Library, Harvard University.
20. Roethlisberger, F.J. *The Elusive Phenomena. An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*. – Camb.: Harvard University Press, 1977.
21. Rogers, C.R. *Counselling and Psychotherapy*. – Boston, 1942.
22. *The Fruitful Errors of Elton Mayo* // *Fortune*. – 1946. – Vol. 34. – No. 5. – P. 181–252.
23. Whitsett, D.A., Yorks, L. *From Management Theory to Business Sense: The Myth and Realities Of People at Work*. – N.Y.: Amacom, 1983.
24. Wren, D.A. *The Evolution of Management Thought*. – N.Y., 1987.
25. Wrege, C.D. *Solving Mayo's Mystery: The First Complete Account of the Origin of the Hawthorn Studies – The Forgotten Contributions of C.E. Snow and H. Hibarger* // *Academy of Management Proceedings*. – 1976. – P. 12–16.
26. Zaleznik, A. *The Promise of Elton Mayo. Foreword* // Trahair R. *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*. – New Brunswick: Transaction Books, 1984. – P. 1–13.

