

Efekt z Hawthorne

Dbanie o kondycje psychofizyczną pracownika jest najistotniejszym czynnikiem pozwalającym na zwiększenie wydajności wykonywanej przez niego pracy.

Autor:

Jakub Świderki

„Efekt z Hawthorne” wiąże się z osobą australijskiego badacza i naukowca Eltona Mayo. Urodził się on w 1880r. w Australii. Studiował i ukończył medycynę, jednak zainteresowanie nią zmalało na rzecz psychologii i filozofii, co zachęciło go do dalszych studiów. Po ich zakończeniu pracował na Uniwersytecie Queensland w Australii jako wykładowca. W jego badaniach szczególnie interesował go wpływ wykonywanej pracy na stan psychofizyczny pracownika. Zainteresowało go to na tyle, iż w 1922r. udał się do Stanów Zjednoczonych gdzie mógł z powodzeniem szukać nowych obszarów badań do rozszerzenia pola swojego zainteresowania.

Swoje pierwsze badania przeprowadził w zakładzie włókienniczym w Filadelfii. Elton Mayo i jego zespół badawczy został poproszony o zbadanie przyczyny wysokiej płynności kadr pracowniczych w oddziale przędzarek wózkowych. Cały zakład funkcjonował bez zarzutów, problem pojawił się jedynie w oddziale przędzarek wózkowych, gdzie liczba odchodzących z zakładu pracowników była szacowana na 250% rocznej płynności kadr, podczas gdy w innych oddziałach wynosiła jedynie 5-6%. Problem nie był łatwy do rozwiązania. Dyrekcja zakładu była uczciwa i rzetelna wobec swoich pracowników, warunki pracy również zdawały się być w porządku. Wcześniej według poleceń firm specjalistycznych zakład zastosował system czterech finansowych bodźców, co jednak też nie dało najmniejszego efektu. „W całym zakładzie soboty były wolne od pewnego czasu. Obowiązywał pięćdziesięciogodzinny tydzień pracy, to znaczy pięć dni po 10 godzin, z tym że po pięciu godzinach przewidziana była przerwa obiadowa, trwająca 45 minut”¹. Przędzarka wózkowa do obsługi potrzebowała robotnika, tzw. wiązacza, który odpowiadał za kontrolę nad pracą maszyny, gdyż nici naciągane na szpule ciągle się rwały i trzeba było je wiązać.

¹ *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, pod red. J. Kurnala, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 338.

Aby w pełni skontrolować funkcjonowanie maszyny wiązacz musiał chodzić wzdłuż przejścia z jednego końca na drugi, co stanowiło ok. 30 jardów, gdzie znajdowały się głowice napędzające ramy przędzalnicze. Był to dosyć spory dystans, dodatkowo musiał być powtarzany stale. W jednym przejściu znajdowało się trzech robotników, jednak mieli oni utrudniony kontakt ze sobą w czasie pracy.

Dla Eltona Mayo oczywiste stało się, że aby rozwiązać problemy pracowników należy zdobyć ich zaufanie. Tu pomyślał, aby do zakładu wprowadzić pielęgniarkę pracującą w jego zespole. Liczył, iż przy wizytach pracowników w gabinecie dowiedzą się czegoś więcej na ich temat. Pracownicy często tam trafiali na skutek licznych drobnych bądź poważniejszych obrażeń przy pracy. Kontakt z pielęgniarką okazał się skuteczny i pracownicy zaczęli opowiadać o swoich problemach w pracy. Podobnie zaufanie to zdobył cały zespół badawczy, gdyż robotnicy byli pewni, iż to co im powiedzą zostanie między nimi. Dzięki temu szybko można było się dowiedzieć, co tak naprawdę było powodem płynności kadr w oddziale przędzarek wózkowych. Okazało się, że większość pracowników cierpi na różnego rodzaju dolegliwości związane z wykonywaną pracą. Były to bóle nóg, zapalenia nerwów rąk, barków. Istotną przyczyną okazała się też kwestia psychiki pracowników. Przygnębienie spowodowane monotonnością pracy i brakiem jakiegokolwiek kontaktu ze współpracownikami zniechęcało ich nie tylko do pracy, ale i do prowadzenia jakiegokolwiek życia towarzyskiego. Bardzo krytycznie mówili na swój temat, często pracownicy oddziału zachowywali się agresywnie na skutek zmęczenia psychicznego. Zwykle po takim napadzie gniewu robotnik zwalniał się.

Dzięki tym wszystkim informacjom, które dotarły do zespołu, można było opracować nowy plan działania. Elton Mayo postanowił przeprowadzić eksperyment. Chodziło w nim o

wprowadzenie krótkich przerw na odpoczynek. Dwie przerwy 10 minutowe przed południem i dwie popołudniu. „Odpoczynki te wprowadzono w następujący sposób : 2 godziny pracy, 10 minut odpoczynku, 1 godzina i 30 minut pracy, 10 minut odpoczynku, 1 godzina i 10 minut pracy”². Pozwolono w tym czasie pracownikom kłaść się, spać, nauczano ich sposobów na regenerację fizyczną. W pierwszym etapie eksperyment ten dotyczył jedynie jednej trzeciej ogólnej liczby wiaźaczy w oddziale. Wyniki okazały się zadowalające. Robotnicy szybko przyzwyczaili się do nowego systemu pracy, wykazywali zadowolenie, zniknęły objawy przemęczenia i zanikł problem z płynnością kadr. Dzięki temu produkcja została utrzymana na właściwym poziomie wśród badanej grupy. Pracownicy chętnie dyskutowali w czasie przerw i tym samym przekazywali informacje innym wiaźaczom, nie objętym systemem 10 minutowych przerw, którzy zaczęli sądzić, iż system ten zostanie wkrótce rozciągnięty na cały oddział, tym samym powstała w ten sposób nadzieja wpłynęła równie budująco na wykonywaną przez nich pracę. Kierownictwo zadowolone z wymiernych wyników przeprowadzanego eksperymentu postanowiło objąć systemem okresowych przerw cały oddział, dzięki czemu można było dodatkowo zacząć szacować wpływ odpoczynków na wydajność pracy. Stan fizyczny jak i psychiczny stale się poprawiał u pracowników. Kierownictwo postanowiło wprowadzić system premii. Robotnik otrzymywał tyle procent premii ile wynosiło przekroczenie wydajności ponad 75%. Więc jeśli w danym miesiącu wydajność na jedną godzinę wynosiła 80% każdemu pracownikowi należało się 5% premii do wynagrodzenia. Dla pracowników wydawała się to być bardzo korzystna sytuacja, gdyż praca zdawała się być dla nich lżejsza, a dodatkowo mieli okazje otrzymywać premie, czyli coś czego nigdy wcześniej nie mieli. Dawało to ogólne poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy i chęć do działania. Po kilku przekształceniach systemu, dyrektor ustalił, że cztery odpoczynki muszą być zapewnione w ciągu dnia każdemu robotnikowi, który wchodził w

² Tamże, s. 340.

skład 3 osobowej grupy, gdzie pracownicy sami ustalali kolejność odbywania przerw. Dzięki tak wprowadzonym zmianom wskaźnik wydajności na jedną godzinę pracy w miesiącu znacznie przekroczył 80%, a we wrześniu 1924r. sięgnął aż 86,25%.

Cały eksperyment przeprowadzony w zakładach włókienniczych w Filadelfii wykazał jak istotna w funkcjonowaniu organizacji jest kondycja psychofizyczna pracowników. Zwrócono uwagę na, to że najistotniejszym elementem funkcjonowania zakładu jest człowiek. To on właśnie jest motorem napędowym całej firmy. Była to w owym czasie nowość w sposobie myślenia o zarządzaniu. Wcześniej ignorowano człowieka i jego problemy jako nie istotne w odniesieniu do całej organizacji. Elton Mayo wykazał, że dzięki bezpośredniej konsultacji z pracownikiem można uzyskać ważne informacje, które pozwolą na poprawę funkcjonowania organizacji. Odpowiednio zorganizowany czas pracy z zagwarantowanymi przerwami na odpoczynek stał się ważniejszy dla pracowników niż premie. Równie ważne stało się umożliwienie kontaktowania się między pracownikami i pracy w grupach, co zlikwidowało problem samotności w pracy i poczucie przygnębienia. Badania w Filadelfii stały się ważnym źródłem informacji w teorii zarządzania. Jego wyniki były wykorzystywane przy kolejnych badaniach i eksperymentach przeprowadzanych na terenie Stanów Zjednoczonych.

Kolejne badania Elton Mayo wraz ze swoim zespołem przeprowadził w Western Electric Company w Hawthorne niedaleko Chicago. „Mayo został włączony do badań w 1927r. wraz z grupą naukowców z Uniwersytetu Harvarda”³. W zakładzie występowały podobne problemy jak te z Filadelfii. System premiowych bodźców nie pociągał za sobą wzrostu wydajności pracy. Pojawiały się problemy z płynnością kadr, zniechęcenie do

³ L. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, Wyd. EAS, Kraków 2005, s. 98.

wykonywanej pracy, powstawały liczne konflikty na linii pracownicy kierownictwo, wysoka zachorowalność. Przed rokiem 1972 inżynierowie zakładu postanowili zbadać wpływ czynników fizycznych na wykonywaną pracę. „Pragnęli ustalić, czy przez odpowiednią organizację nie można również dokładnie i precyzyjnie kierować ludzką współpracą”⁴. Pracownicy zostali podzieleni na dwie grupy, doświadczalną i kontrolną. Badano wpływ zmiany warunków oświetlenia w miejscu pracy. W grupie kontrolnej, warunki oświetlenia nie były zmieniane. Eksperyment okazał się jednak trudny do zdiagnozowania wpływu oświetlenia na wydajność pracy. Gdy w pokoju doświadczalnym zwiększono oświetlenie, produkcja wzrastała. Podobnie rzecz się miała w pokoju kontrolnym w tym samym czasie. Natomiast, gdy w pokoju doświadczalnym zmniejszono oświetlenie produkcja dalej wzrastała i podobnie w pokoju kontrolnym. Działo się tak prawdopodobnie na skutek rywalizacji między pracowniczej. Gdy za pierwszym razem zwiększono oświetlenie dla jednej grupy pracowników zaczęło to rzeczywiście wpływać korzystnie na wykonywaną przez nich pracę, jednak druga część pracowników z pokoju kontrolnego widząc lepsze wyniki pracy kolegów nie chciała zostawać w tyle. Stąd też dalsze manipulowanie warunkami oświetlenia w trakcie eksperymentu nie miało już dostatecznego wpływu na wydajność pracy. Istotą funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa jest współpraca wszystkich członków grupy. Tego w swoich badaniach nie uwzględnili inżynierowie z Western Electric Company co zadecydowało o niepowodzeniu eksperymentu z oświetleniem. W kolejnych badaniach natomiast zaczęto uwzględniać już wszystkie czynniki i zmiany zachodzące w czasie pracy. „Niepowodzenie w doświadczeniach z oświetleniem przekonało ich jednak, że trzeba zbierać bardzo dokładne dane o wszystkim, co się dzieje w pokoju, a nie wyłącznie o rzucających się

⁴ *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, pod red. J. Kurnala, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 348.

w oczy zjawiskach o charakterze technicznym i technologicznym”⁵. Zaczęto zwracać uwagę na zachowanie pracowników, ich stan zdrowia, relacje w grupie. Wszystko to miało pomóc w dalszej analizie zjawisk zachodzących w zakładzie.

Dalsze badania w pokoju prób polegały na wcześniejszym ustaleniu silnej współpracy wśród robotnic. Tak powstały zespół był poddawany kolejnym eksperymentom polegającym na zmianie tylko jednego czynnika w miejscu pracy. „Wprowadzano zatem przerwy odpoczynkowe o różnej liczbie i długości, krótszy dzień pracy, krótszy tydzień pracy, posiłek z zupą lub kawą w czasie przerwy porannej”⁶. Dzięki takiemu systemowi zmian rezultaty szybko zaczęły się unaoczniać. Zaczęła wzrastać produkcja, a robotnice zaczęły wykazywać zadowolenie z wykonywanej pracy. Dzięki stałemu informowaniu robotnic o wprowadzanych zmianach w eksperymencie, nawiązała się swoista współpraca między nimi a zespołem badawczym. Robotnice informowały zespół na temat swych wrażeń i wyrażały opinie dotyczące zmian. Ustalono pewien schemat wprowadzania zmian, gdzie każda dwunasta zmiana polegała na powrocie do pierwotnych warunków pracy na pewien okres. Mimo tego powrotu wydajność pracy nie spadała, a dodatkowo przy powrocie do systemu zmian znów wzrastała. W eksperymencie tym dowiedziono, podobnie jak w Filadelfii, że czynnik ludzki jest istotny dla funkcjonowania zakładów przemysłowych i na nim należy się skupiać w drodze do poprawy wydajności wykonywanej pracy. Zapewnienie pracy w zgranym zespole robotnic pozwoliło na obniżenie poczucia presji wśród każdej z pracownic. Praca wydawała im się lekka i przyjemna, łatwiejsza niż przed rozpoczęciem eksperymentu, dzięki czemu tak łatwo uzyskiwano dobre wyniki w produkcji.

⁵ *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, pod red. J. Kurnala, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 349.

⁶ Tamże, s. 350.

Kolejnym etapem eksperymentu było wprowadzenie wywiadów ankietowych. Tym razem skupiono się na pracownikach z po za pokoju prób. Ustalono zasady przeprowadzania wywiadu. Ankieter miał całą swoją uwagę skupiać na tym, co mówi dany pracownik, nie wolno mu było przerywać. Każdy ankietowany miał czuć się pewnie i swobodnie, niczym nie ograniczony w swoich wypowiedziach. Każdą osobę zapewniano o tym, że treść rozmowy nie zostanie nigdzie ujawniona i mogą mieć pełne zaufanie do zespołu badawczego. Pracownicy bardzo chętnie zaczęli wyrażać swoje opinie. Wielu wcześniej nie potrafiło się przemóc i otwarcie powiedzieć przed kierownictwem zakładu o rzeczywistych problemach związanych z zawodem. Odkryto, że wielu robotników nie zdawało sobie do końca sprawy z istoty problemu. Wiele z nich było wynikiem wcześniejszych przeżyć bądź wynikało z obecnej sytuacji. Były przypadek, w którym pracownica mówiła o uprzedzeniu do kierownika, ponieważ kojarzył on jej się ze znienawidzonym ojczymem, inni mówili o trudnej sytuacji rodzinnej, domowej bądź trudnych relacjach z innymi pracownikami. Często osoby ankietowane dowiadywały się dzięki wywiadowi, że ich problemy nie są do końca związane z pracą. Przeprowadzone ankiety pozwoliły na stałą obserwację nastrojów pracowników i dzięki temu rozumiano lepiej przyczyny złego funkcjonowania zakładu.

Bardzo istotna dla pracowników stała się praca w zgranym zespole. To stało się też ważną uwagą dla zarządu zakładu w organizowaniu pracy. Podobnie jak w Filadelfii ludzie wykazywali chęć działania w zespole, kontaktowania się z innymi, wyrażania swoich opinii. Cenili to bardziej niż korzyści finansowe, które same jako czynnik motywujący nie miały dla nich najmniejszego znaczenia.

„Badacze wykazali, że wydajność pracy jest uzależniona od stosunków w miejscu pracy, a nie tylko od indywidualnej korzyści ekonomicznej, jaką osiąga dany pracownik.

Efekt z Hawthorne oznacza, że człowiek jest istotą motywowaną potrzebami społecznymi, pragnącą takich stosunków w pracy, które przynoszą zadowolenie, i reagującego w większym stopniu na naciski grupy roboczej niż na władzę kierownictwa”.⁷

Podsumowując stwierdzam, iż teza traktująca kondycje psychofizyczną pracowników jako najistotniejszy czynniki w funkcjonowaniu całej organizacji i stanowiący o jej wydajności, jest prawdziwa. Przedstawione przykłady mają swoje odbicie we współczesności. Dzisiaj sprawnie funkcjonująca organizacja to taka, w której pracownik posiada zagwarantowane prawa pracownicze, takie jak prawo do przerw w trakcie wykonywanej pracy, opiekę medyczną, zagwarantowany urlop. Dzisiejsze organizacje w swojej znacznej części, opierają się prawdopodobnie na tych samych założeniach funkcjonowania, jakie wykazał Elton Mayo w swoich badaniach w pierwszej połowie XXw.

⁷ L. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Wyd. EAS, Kraków 2005, s. 98.

Bibliografia:

- *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, pod red. J. Kurnala, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- L. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Wyd. EAS, Kraków 2005.
- Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej, Wybitni przedstawiciele z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.