

ზაურ სერაფოვი

ტექნიკის აკადემიური დოქტორი,
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მასწავლებელი

**მუშა ჯგუფების ქცევების და კოუტორნის
ემსპერიმენტის შესახებ**

სამრეწველო ორგანიზაციებში ადამიანები არ იქცევიან, როგორც იზოლირებული ინდივიდები.

სამრეწველო ორგანიზაციებში ადამიანები არ იქცევიან, როგორც იზოლირებული ინდივიდები. ისინი ან ორგანიზებულნი არიან ჯგუფებში ფორმალური ნიშან-თვისებების მიხედვით, ან თვითონ ქმნიან ჯგუფებს და შედეგად გავლენას ახდენენ ერთმანეთის ქცევაზე. ჩვენ ხშირად ვსაუბრობთ ამხანაგების შესახებ, რომლებიც ახდენენ კარგ თუ ცუდ გავლენას ერთმანეთზე. ეს არის მკაფიო აღიარება იმისა, რომ სხვასთან კავშირი გავლენას ახდენს ადამიანის პოზიციაზე, მის სურვილებზე და ქცევაზე. მუშა ჯგუფების ქცევები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე. ადამიანური ურთიერთობის სკოლა ამტკიცებდა, რომ მუშების, დაბალი და მაღალი დონის ხელმძღვანელების ქმედება შეიძლება ადვილად იქნას გაგებული და წინასწარ განსაზღვრული მუშა ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობის ანალიზის საფუძველზე.

ჯგუფი არსებობს, თუ ადამიანები ერთმანეთთან ურთიერთობენ რაიმე მიზნის მიღწევის პროცესში. საერთო მიზნის და ინტერესის გარეშე ჯგუფებს შორის კავშირი არ არსებობს. აქედან გამომდინარე, საშუალო კლასები არ ქმნიან ჯგუფებს მანამ, სანამ მათ ინტერესებს არ ემუქრება საშიშროება. მეორე მხრივ, პროფკავშირები წარმოადგენენ ჯგუფს, რამდენადაც მის წევრებს წამთ, რომ მათ აქვთ საერთო მიზნები და ინტერესები. განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს არა ისეთი მეორადი ჯგუფები, როგორც პროფკავშირებია, არამედ პირველადი ჯგუფები, ან ჯგუფები, რომელთა წევრებს აქვთ უფრო უშუალო კავშირი ერთმანეთთან. პრაქტიკაში პირველადი ჯგუფები შეუმჩნეველად გადადიან მეორადში.

მუშა ჯგუფებში ქცევების შესახებ ერთ-ერთი პირველი კვლევები ჩატარდა კოუტორნის ქარხანაში, რომელიც ეკუთვნოდა “ვესტერნ ელექტრიკ K”-ს (ჩიკაგო, აშშ) მე-20 საუკუნის 20-ან -30-იან წლებში. თავდაპირველად, კვლევები ეხებოდა მუშების მწარმოებლობაზე ისეთი ფიზიკური ფაქტორების გავლენის შესწავლას, როგორც არის განათება, ტემპერატურა სათავსოებში და მუშაობის გრაფიკი. სოციალური ფაქტორები, რომლებიც განიხილებოდა ფართო ზღვრებში, აღმოჩნდა ფიზიკურ ფაქტორებზე მნიშვნელოვანი. მაგალითად, რელეს წუნმდებლების, ჩამხვევების და ამკრებების გამომუშავება იზომებოდა სხვადასხვა განათების დროს. წუნმდებლების გამომუშავება იცვლებოდა, მაგრამ არა განათების ცვალებადობასთან დამოკიდებულებაში. მაგრამ, რელეს ჩამხვევების და ამკრებების გამომუშავება ნამდვილად გაიზარდა მას შემდეგ, რაც გაიზარდა განათების დონე, მაგრამ იგი არ შემცირდა მას შემდეგ, რაც განათება დაუბრუნდა საწყის მნიშვნელობას. როგორც შემდგომმა კვლევებმა აჩვენა, ელექტრონათურების უბრალოდ შეცვლამ, მისი სიკაშკაშის გაზრდის გარეშე, გაზარდა გამომუშავება მკვლევარები, იმის ნაცვლად, რომ აღმოეჩინათ კავშირი ფიზიკურ ფაქტორებსა და მუშების მწარმოებლობას შორის, წააწყდნენ მოტივაციის სოციალური ფაქტორების მნიშვნელოვნობას – კომპანიამ გამოავლინა მზრუნველობა მუშაკებისადმი, მათ ამაზე მოახდინეს რეაგირება.

სოციალური ფსიქოლოგები საუბრობენ “კოუტორნის ეფექტის” შესახებ იმ შემთხვევების

აღნიშვნისათვის, როდესაც უშუალოდ დაკვირვება გამოსაკვლევებზე ან მათდამი ინტერესის გამოვლენა თავისთავად ამაღლებს მათ მწარმოებლობას.

იმისათვის, რომ გაუმჯობესებულიყო კონტროლის სისტემა, მკვლევარებმა ჰოუტორნის ქარხანაში გამოყვეს ჩვეულებრივი ქვედანაყოფიდან მუშა ქალების მცირე ჯგუფი, რომელიც დასაქმებული იყო ტელეფონის რელეს აწყობაზე. ჯგუფი ასე შეიქმნა: ორ მეგობარ ქალს სთხოვეს შეერჩიათ კიდევ სამი ადამიანი. სოციალური კლიმატი ხელს უწყობდა მეგობრულ ურთიერთობას და ხისტ კონტროლზე უარი თქვეს. მუშაობის ისეთი პირობები, როგორიცაა შესვენების არსებობა, ანაზღაურების სისტემა – სისტემატურად იცვლებოდა, მაგრამ მწარმოებლობა იზრდებოდა, მიუხედავად პირობების ასეთი ცვალებადობისა. გამოითქვა ვარაუდი, რომ გამომუშავების ზრდა დაკავშირებული იყო მატერიალური წახალისების სისტემის ცვალებადობასთან. ჯგუფს ანაზღაურება ეძლეოდა მწარმოებლობიდან გამომდინარე, მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრების შრომის ანაზღაურება წინათ ხდებოდა მთელი საამქროს გამომუშავებიდან გამომდინარე, საამქროში კი ასობით ადამიანი იყო დასაქმებული.

ჩატარებული იქნა კიდევ ორი ექსპერიმენტი იმის შესამოწმებლად, ხომ არ არის გამო-მუშავების გადიდების მიზეზი მატერიალური წახალისების ცვლილების ხანგრძლივი გავლენა. პირველ ექსპერიმენტში შეიქმნა კიდევ ერთი ჯგუფი რელეს აწყობისათვის, რომელიც შედგებოდა ასევე ხუთი ქალისაგან. პირველი ჯგუფისაგან განსხვავებით ეს ჯგუფი დატოვებული იქნა საამქროს შემადგენლობაში, მაგრამ მათი შრომის ანაზღაურება ხდებოდა მხოლოდ ამ ჯგუფის გამომუშავების მიხედვით. მეორე ექსპერიმენტში შექმნილი იყო მესამე ჯგუფი, რომელიც ასრულებდა ქარხნის დანაწევრების ოპერაციას. ეს ჯგუფი განთავსებული იყო ცალკე ოთახში. მისი მუშაობის პირობები იყო ისეთივე, როგორც პირველი ჯგუფისათვის, გარდა იმ განსხვავებისა, რომ მესამე ჯგუფის წევრებს შრომის ანაზღაურებას აძლევდენ არა მათი გამომუშავების მიხედვით, არამედ მთელი საამქროს გამომუშავების მიხედვით. ექსპერიმენტების დროს მეორე ამკრებმა ჯგუფმა გამომუშავება გაზარდა 12%-ით, ხოლო ქარხნის დამნაწევრებელმა ჯგუფმა -15%-ით. მართალია პირველმა ჯგუფმა გაზარდა გამომუშავება 30%-ით, დამტკიცდა, რომ ამ ჯგუფის მიერ გამომუშავების გაზრდა არ შეიძლება მივაკუთვნოთ მხოლოდ მატერიალურ წახალისებას. ფ.როტლისბერგერი ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან და უ.დიკსონი “ვესტერნ ელექტრიკ“-იდან გამოვიდნენ იმის საწინააღმდეგოდ, რომ გამომუშავების ცვლილებები აიხსნას მატერიალური წახალისებებით იმდენად, რამდენადაც ექსპერიმენტებში წინასწარი განზრახვის გარეშე ჩართული იყო, მათი მოსახრებით, მრავალი სოციალური ფაქტორი. ამრიგად, ანაზღაურების პროგრესულ სისტემაში ცვლილება არ იყო ერთად-ერთი ვარიანტი ფაქტორი. ფსიქოლოგი მ.ვაიტელსი ამაზე აკეთება შემდეგ კომენტარს:

“კერძოდ, ექსპერიმენტები არ აჩვენებს, რომ შესვენებები მუშაობაში და ხელფრასი არ წარმოადგენენ ღირებულებებს წარმოების სტიმულირებისათვის. უფრო მეტიც, ექსპერიმენტები ვერ ამართლებს ფირმის დასკვნას, რომ ეს პირობები (ან სხვა) ვერ შეძლებენ დამოუკიდებელი გავლენა იქონიონ ადამიანზე. მიუხედავად ამისა, ექსპერიმენტებმა შეასრულეს მნიშვნელოვანი როლი იმ ფაქტებისადმი ყურადღების მიქცევაში, რომ პიროვნებათაშორისმა ურთიერთობებმა და სოციალურმა კლიმატმა შეიძლება შეცვალონ ასეთი წამქეზებლური მოტივების ზემოქმედება”.

“ამასთანავე, ჰოუტორნის ჯგუფის მკვლევარების თანახმად, სოციალური ხასიათის მოსახრებებს გააჩნიათ მეტი წონა, ვიდრე ეკონომიკურ ფაქტორებს მუშის შეხედულებების და პოზიციის შემუშავებაში, და აქედან გამომდინარე, სამუშაო ვითარებით ადამიანის დაკმაყოფილების

თუ დაუკმაყოფილებლობის ბუნების განსაზღვრაში. მსგავსი განზოგადოება შეიძლება გამოიწვიოს უთანხმოებამ, განსაკუთრებით, თუ იგულისხმება, რომ მატერიალურმა სტიმულირებამ არ შეიძლება გავლენა იქონიოს გამომუშავებაზე პიდაპირ და სხვა ფაქტორებისაგან დამოუკიდებლად. როგორც წინათ იყო ნავარაუდები, ჰოუტორნში ჩატარებული კვლევების მონაცემები, რომლებიც ინტერპრეტირებული იყო როგორც ჯგუფური გავლენის ეფექტის აღმოჩენა, შეიძლება აიხსნას ანაზღაურების სისტემის ცვლილების სრულიად განსაზღვრული გავლენით. ცხადია, არ შეიძლება დავეთანხმოთ მათ, ვინც ჰოუტორნში ჩატარებული კვლევების შედეგების საფუძველზე თვლის, რომ წახალისების ზომა მუშას აინტერესებს არა უმეტეს იმისა, როგორც მისი სამუშაოს სოციალური მნიშვნელობის სიმბოლო და რომ მუშა, ჩვეულებრივ, მატერიალური სტიმულირების გაუმჯობესებას არ პასუხობს მწარმოებლობის გადიდებით”.

მეორე მნიშვნელოვან გამოკვლევაში, რომელიც ჩატარდა ჰოუტორნში, შეისწავლებოდა ჯგუფი, რომელიც შედგებოდა 14 კვლიფიცირებული ოპერატორისაგან (მამაკაცები), რომლებიც დასაქმებული იყვნენ რელეს ჩახვევაზე. დაკვირვების მოხერხებულობის მიზნით ჯგუფი განათავსეს განცალკავებულ ოთახში. 14 ოპერატორიდან 9 ოპერატორი დასაქმებული იყო ჩახვევით, 3 – შეერთებების მიჩრჩილვით, 2 - კი ამოწმებდა მზა ნაწარმის ხარისხს. ბრიგადა შედგებოდა 3 ჩამხვევის და 1 მიჩრჩილვისაგან. ჯგუფი იცავდა ქცევის გარკვეულ საერთო თარგს, რომელიც არ ემთხვეოდა ოფიციალურად დადგენილ წესებს. ეს ზღუდავდა გამომუშავებას, მიუხედავად მატერიალური სტიმულის არსებობისა. ამ დროს კომპანიის მიერ დადგენილი წესებისა და სტანდარტების ნაცვლად ხშირად მოქმედებდა ჯგუფის მიერ შედგენილი წესები და ნორმები და ჯგუფის წევრები მხარს უჭერდნენ ამ უკანასკნელ წესებს და ნორმებს. ჯგუფში სოციალური ფაქტორები იყო გამომუშავების განმსაზღვრელი; ჯგუფი წარმოადგენდა თავისებურ არაფორმალურ ორგანიზაციას. შეიძლება ითქვას, რომ მუშებს შორის ჩამოყალიბებულმა არაფორმალურმა ურთიერთობებმა ჩამოაყალიბა ჯგუფის მართვის ორგანიზაციული თარგი. ჯგუფური ნორმების ავტორიტეტის შენარჩუნება ხდებოდა მორალური ზემოქმედების საშუალებით, აუცილებლობის შემთხვევაში – ძალის გამოყენებითაც. მაგალითად, მათ, ვინც მუშაობდა გულმოდგინედ, ზედმეტსახელად უწოდებდნენ “სიჩქარის სასწაულს” ან “სიჩქარის მეფეს”; ყველა, ვისი გამომუშავებაც იყო ჯგუფურ სტანდარტზე დაბალი, იყო “მაჩანჩალა”. ჯგუფი დაიყო ორ ბანაკად, თუმცა ორივე ბანაკი გაერთიანებული იყო ჯგუფური ნორმის შენარჩუნებისათვის. ყოველი ბანაკის წევრები განსხვავდებოდნენ სტატუსის მიხედვით; ჩამხვევებს ეკავათ უფრო მაღალი მდგომარეობა, ვიდრე მიჩრჩილვებს, თუმცა ანაზღაურება ჰქონდათ ერთნაირი. ამრიგად, ჯგუფს გააჩნდა რთული არაფორმალური სოციალური სტრუქტურა, რომელიც წარმოიშვა ადმინისტრაციის ჩარევის გარეშე.

დასკვნები, რომელიც გაკეთდა ჰოუტორნის გამოკვლევების საფუძველზე, ზოგადად მდგომარეობს შემდეგში:

1. მუშის გამომუშავება განისაზღვრება უფრო ჯგუფური ნორმებით, ვიდრე მისი ფიზიკური შესაძლებლობებით. ყველა ნორმა, რომლებიც ახასიათებს ადამიანის ქმედების ან პოზიციის გარკვეულ სტანდარტებს, შენარჩუნებულია ჯგუფური სანქციებით. ეს დაუწერელი წესები (ან ნორმები) ვითარდება როგორც ჯგუფში ურთიერთობის მართვის მეთოდი და განვითარების პროცესში სახეს უცვლის ფორმალურ ორგანიზაციას თუმცა, ყოველთვის არ უპირისპირდება მას.E

ასეთი ნორმები წარმოადგენს არაფორმალური ორგანიზაციის ნაწილს, ანუ იმ ქმედების ელემენტების ნაწილს, რომლებიც არ იყო დადგენილი ადმინისტრაციის მიერ, ან არ იყო მს-

არდაჭერილი ღიად. ეს არაფორმალური სისტემა არ იქმნება მხოლოდ იმისათვის, რომ დაკმაყოფილდეს პიროვნების ის მოთხოვნები, რომლებიც არ იყო დაკმაყოფილებული ფორმალური ორგანიზაციის მიერ; იგი შეიძლება წარმოიქმნას აგრეთვე ოფიციალურად დადგენილ პროცესებში და პროცედურებში ნაკლის კომპენსაციისათვის. გარდაქმნების დროს ფორმალურ ორგანიზაციას შეიძლება არ აღმოაჩნდეს უნარი რეაგირება მოახდინოს ცვლად პირობებზე, და ხელმძღვანელი მუშაკები, ისევე, როგორც მუშები, იძულებული გახდნენ გამოვიდნენ ფორმალური სისტემის საზღვრებიდან იმისათვის, რომ იმოქმედონ ვითარების შესაბამისად.

2. მუშები ხშირად მოქმედებენ, ან ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, როგორც ჯგუფის წევრები, ვიდრე როგორც ინდივიდები. მათი ქმედება ხშირ შემთხვევაში განპირობებულია ჯგუფური ნორმებით. ჯგუფის ვერც ერთი წევრი ვერ შეძლებს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ჰქონდეს ურთიერთობა ჯგუფთან, თუ იგი თავის მოქმედებას არ მოარგებს ჯგუფურ ნორმებს. ზოგიერთი ჯგუფური სტანდარტები, ჩვევები ან ნორმები ფორმალურად არის მიღებული, მაგრამ ბევრი მათგანი რჩება როგორც დაუწერელი. არსებობს ბევრი რამ, რომელიც არ აირეკლება კლუბის წესებში, მათ იქ უბრალოდ “არ აკეთებენ”. ჯგუფის წევრები ვალდებული არიან დაემორჩილონ ქმედების ასეთ წესებს, თუ სურთ, რომ ისინი აღიარონ ჯგუფის წევრებად; ისინი ან აკეთებენ ისე, როგორც ყველა, ან უბრალოდ მიდიან ჯგუფიდან. პრაქტიკაში ჯგუფის ჩვევებს აღიარებენ ახალი წევრები, თუ მათ სურთ დაემორჩილონ უმრავლესობას და გახდნენ ჯგუფის წევრები. ჯგუფის ყოველი ახალი წევრის ნებისმიერი ქმედება ძლიერდება ან სუსტდება იმის მიხედვით, თუ ჯგუფის დანარჩენი წევრები როგორი ხარისხით აღმოუჩენენ მათ მხარდაჭერას.

3. არაფორმალური ლიდერების მნიშვნელობა ჯგუფის მიზნების მიღწევაში, ჯგუფური ნორმების დადგენასა და შენარჩუნებაში. როდესაც ადამიანი ახდენს გაცილებით მეტ გავლენას თავის კოლეგებზე, ვიდრე ისინი მასზე, ამბობენ, რომ იგი ანხორციელებს ლიდერობას. მუშა ჯგუფის ლიდერი – ეს არის ადამიანი, ვისი საქმიანობაც უმეტეს წილად ემთხვევა ჯგუფის ნორმებს.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Roethlisberger F. J., and Dickson W. J. Management and the Worker. Cambridge. Mass., Harvard University Press, 1939.
2. Viteles M. S. Motivation & Morale in industry. London, Staples Press, 1953.
3. Homans G. C. The Human Grup. New York Harcourt Brace Jovanovich. 1950.