

ВИСОКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗА ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ



VISOKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ZA IT

Основе менаџмента

Семинарски рад **Настанак школе међуљудских односа у развоју менаџмента**

Предметни наставник:
проф. др Милко Цупара, дипл. Ек.

Студент:
Шандор Лајко56/09
Датум предаје
3.12.2010.

**Београд
децембар, 2010**

САДЖАЈ

ВИСОКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗА ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ	1
Саджај	2
Резиме	3
Увод	4
Настанак школе међуљудских односа у развоју менаџмента	5
Фабрика у хоторну	5
Добробит запослених	6
Почетак истраживања	6
Долазак Елтона Меја	7
Жене у испитној соби за склапање релеја	8
Дијалог са запосленима	9
Утицај Хоторнских студија	10
Хоторн ефекат	11
Закључак	12
Интернет извори	13

РЕЗИМЕ

Серија експеримената који су се спроводили у фабрици Вестерн Електрикс у Хоторн-у довео је до великог преокрета у развоју менаџмента, и скоро читав век представља плодно тло за изучавање понашања појединца као члана организације.

У уводу је приказан кратак историјат развоја менаџмента који је довео до покретања студије у Хоторну.

У разради теме говоримо о току и резултатима спроведених испитивања. У поглављу *Фабрика у Хоторну* упознајемо локацију на којој су вршени експерименти. *Почетак истраживања* обрађује део студије који је давао неочекиване резултате и збуњивао научнике. Поглавље *Долазак Елтона Меја* објашњава околности под којима се овај научник прикључио истраживању. Поглавље *Жене у испитној соби за склапање релеја* бави се најдуготрајнијим експериментом током студије. *Процес интервјуа* објашњава зашто је велики значај дат управо разговору са запосленима у фабрици. Део *Утицај Хоторнских студија* говори о закључцима истраживања и њиховим последицама.

Кључне речи: *развој менаџмента, школа међуљудских односа, Хоторн експерименти, Хоторн ефекат*

УВОД

Још у древним временима, човек је спознао поребу за поделом рада. У племенским заједницама прачовека постојала је подела између ловаца и сакупљача, ка можда први вид специјализације одређених људких вештина. Како се временом проширивао спектар човекових делатности, тако је њихова организација постајала све већи изазов.

Мада о томе не постоје конкретни писани трагови, знамо да су древни Сумери (Сумерци) већ имали функционалан систем пореза и развијену праксу контроле око 5000 година пре нове ере.

Стари Египћани су већ били у стању да организују изградњу невероватних грађевина које стоје и до данашњег дана.

Вавилонска цивилизација развила је први познати законик – Хамурабијев закон, који је регулисао питања заштите приватног власништва, имовине, трговања, породице и рада.

Код старих Јевреја развијени су организација, избор и обука кадрова и додела ауторитета.

Изградња једна од најбоље организованих система на свету, Католичка црква, почела је око 300. године нове ере.

Крајем 19. и почетком 20. Века, долази до издвајања управљачке функције, као посебног занимања унутар пословне организације. Индустријска револуција је драстично убрзала тај процес, па су у том временском периоду почели да се развијају и први коцепти, школе управљања и руковођења. У оквиру прве, такозване Класичне школе менаџмента, развили су се правци који су на различите начине покушавали да реше проблеме настале наглим порастом производних капацитета и општег укруњавања индустријске начина пословања. Велики недостатак класичних теорија менаџмента, у духу времена у којем су настале, био је тај што су човека покушавале да сагледају као машину, повећавајући његову способност да извршава радне задатке, а да су при томе маргинализовале психолошку, емотивну димензију људског бића.

Пајава радничких синдиката, а затим и експанзија социјализма из Совјетског савеза премаостатку света, довеле су до спознаје да у индустријском капитализму мора доћи до некакве промене. Основни циљ студије у Хоторну био је управо проналажење праве равнотеже између продуктивности и задовољства радника.

НАСТАНАК ШКОЛЕ МЕЋУЉУДСКИХ ОДНОСА У РАЗВОЈУ МЕНАЏМЕНТА

1920. године, Елтон Мејо, професор индустријског менаџмента на Харвардској пословној школи, као и његов сарадник Фриц Ј. Ретлисбергер, водили су познату студију понашања радника у Вестерн електрик, производном огранку компаније AT&T. Без преседана у обиму, деветогодишња студија је изведена у великој Хоторн Воркс фабрици на периферији Чикага, и генерисала је хрпу докумената, од дијаграма учинка за сваких сат времена, до интервјуа са хиљадама запослених. Ови експерименти представљају прекретницу у развоју менаџмента, и велики помак у проучавању управљања са научног на мултидисциплинарни приступ. Архива Бејкер библиотеке садржи исцрпну архивску евиденцију експеримената, и открива уметност и науку ове студије понашања - као и питања и теорије које је створила о односу продуктивности са потребама и мотивацијом индустријских радника.

ФАБРИКА У ХОТОРНУ

Од времена свог оснивања 1876, брзо и продорно ширење компаније AT&T уродило је монополом у телефонској индустрији, који је трајао све време њеног расформирања 1984. године. Као и други конгломерати из тог времена, Бел телефонски систем, како је цела компанија названа, комбиновао је производњу, дистрибуцију и маркетинг истој корпорацији, као начин да централизује своје пословање и елиминише конкуренцију. Вестерн електрик, производаа јединица компаније, производила је телефоне, каблове, опрему за пренос и телефонску опрему.



Слика 1. Фабрика Вестерн Електрикс у Хоторну, 1925. Године
http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_001.html

Изградња Вестерн Електрик Хоторн воркс фабрике на повртшини од преко 100 хектара у месту Цицерон, почела је 1905. године. До 1929. године, огромни комплекс запошљавао

је преко 40.000 мушкараца и жена, и садржао је канцеларије, фабрике, болнице, ватрогасну бригаду, перионице и стаклене баште. Запосленима су били додељени прецизно измерени задаци у високо специјализованим одељењима, од одељења ожичење телефонских централа до одељења за израду алата. Производња неке опреме, као што су аутоматске телефонске централе, захтевала је стотине одвојених линија за склапање и контролу производа, и Вестерн Електрик је постао је један од пионира у примени научног управљања (инспирисаног студијама времена и покрета Фредерика Тејлора) у својим производним јединицама.

Добробит запослених

У раним 1900-тим годинама појава синдиката, социјалних реформатора, новинара и фотографа скренуло је пажњу јавности на лоше услове рада индустријских радника. У економској клими касних 1920-их и 1930-их, многи руководиоци су дошли до сазнања да темељ пословања делом лежи и у афирмацији улоге радника. Да би инспирирали компанијску лојалност, обесхрабрили висок промет радника и синдикализацију, и створили добар имиџ у јавности, корпоративни менаџери почели да обраћају пажњу на добробит радника кроз употребу *капитализма благостања*.



Слика 2. Трка запослених у фабрици, 1925. године
http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_019.html

Осим пензије, боловања, бенефиција за инвалидитет и планова за куповину акција, радници Вестерн Електрика могли су да учествују у низу рекреативних и образовних програма, као што су тенис и бејзбол лиге у време ручка, концерти, такмичења лепоте, и вечерње школе. Програми заштите на раду у компаниј укључивали су увођење сигурносне обуке, наочара, и заштитне опреме на тешкој машинерији. У циљу бољег разумевања продуктивности и задовољства послом код радника, Вестерн Електрик је постао заинтересован за истраживања на пољу друштвених и медицинских наука.

ПОЧЕТАК ИСТРАЖИВАЊА

Истраживања продуктивности у масивном производном комплексу као што је Хоторн Воркс омогућено је кроз партнерство између индустрије, универзитета и владе. Почетком двадесетих година прошлог века, уз подршку Националног савета за истраживање, Рокфелер фондације, и Харвардске пословне школе, Вестерн Електрик је покренуо низ експеримената понашања. Први је био низ тестова осветљења, који је трајао од 1924. до 1927. године. Покренут је да би се утврдили ефекти осветљења на ефикасност радника у три одвојена одељења за производњу. Резултати истраживања нису открила никакву

значајну везу између продуктивности и осветљења. Овакви резултати поставили су истраживаче на проучавање других фактора који утичу на учинак радника.

Наредни експерименти, који су почели 1927. године, рађени су на одељењу за склапање релеја, где су се производили електромагнетни прекидачи за телефонске централе. Производња релеја захтева репетитивне радње склапања игли, опруга, арматуре, изолатора, намотаја и шrafoва. Вестерн Електрик је производио више од 7 милиона релеја годишње. Како је брзина појединих радника непосредно одређивала укупан ниво производње, ефекти фактора као што су паузе за одмор и радно време у овом одељењу, били су посебног значајни за компанију.

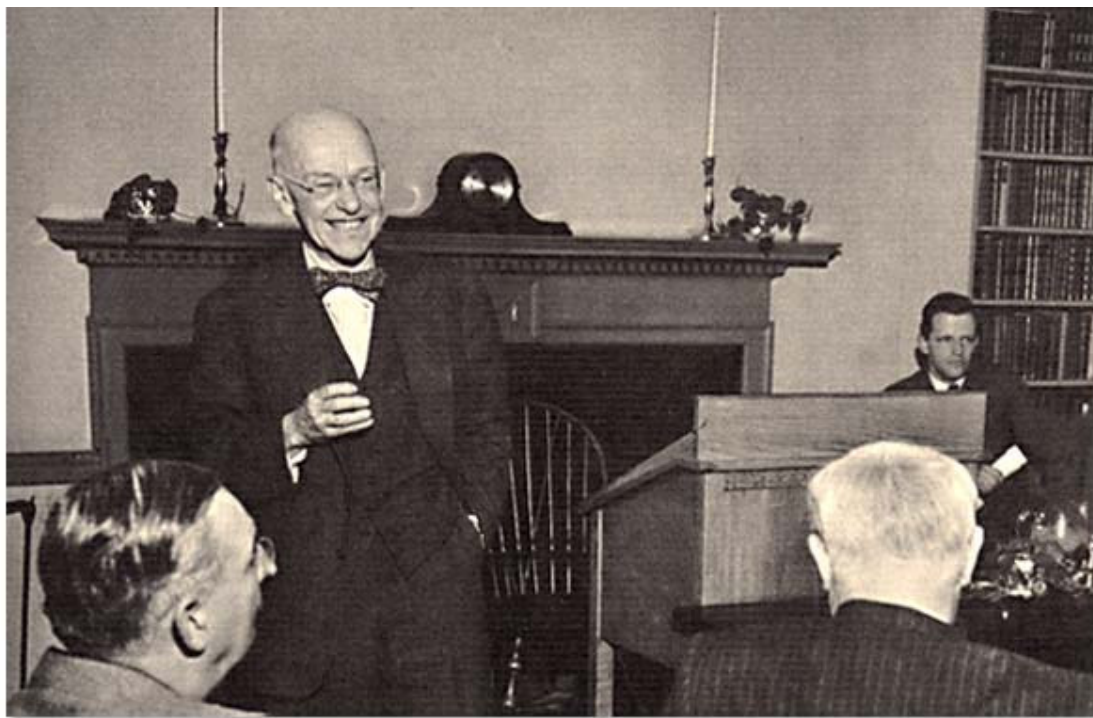


Слика 3. Уређај за бележење учинка
http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_040.html

У посебној испитној соби, оператер је припремао делове од којих је затим пет жена склапало релеје. Жене су испуштале завршене релеје у посуду, при чему уређај за снимање континуално бушио рупе у покретној папирној траци. Број рупа приказивао је производну стопу за сваког радника. Истраживачи нису могли да установе да ли је пораст продуктивности у овом експерименту настао због увођења одмора, краћег радног време, новчаних подстицаја, динамике мање група или посебне пажње коју су жене примале. 1928. године, Џорџ Пенок, начелник у Вестерн Електрик-у, затражио је савет Елтона Меја са Харвардске пословне школе.

ДОЛАЗАК ЕЛТОНА МЕЈА

Елтон Мејо је рођен у Аустралији 1880. године. Предусретљив, духовит, и сјајан предавач, предавао је менталну и моралну филозофију на Универзитету у Квинсленду, где је спроводио психо-патолошке тестове на жртвама шок-граната из првог светског рата. Као добар познавалац радова Фројда и Јунга, Мејо је развио блиске односе са антропологом Брониславом Малиновским, и почео је формулисање виђење индустрије из перспективе антропологије, психологије и физиологије. Мејо је сматрао да откључавање психе радника представља кључ за разумевање индустријских немира у земљи и иностранству.



Слика 4. Елтон Мејо, око 1950. Године

http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/images/04/wehe_026.jpg

1923. године, Мејо је постао научни сарадник на Универзитету у Пенсилванији, проучавајући утицај замора на učinак запослених. Његов научно-истраживачки и мултидисциплинарни приступ привукао је пажњу Воласа Б. Донхама, декана Харвардске пословне школе. 1925. године Донхам од председника Харварда затражио средства како би Меја поставио на место ванредног професора у проучавању људских односа.

ЖЕНЕ У ИСПИТНОЈ СОБИ ЗА СКЛАПАЊЕ РЕЛЕЈА

Џорџ Пенок је поздравио Мејов долазак у Хоторн Воркс, мада није био убеђен да ће успети да докаже било шта у вези са понашањем људског бића у различитим условима. У то време су се у Хоторну вршили и експерименти који су изучавали ефекте новчаног подстицаја на раднике у одељењу цепања лискуна. У студији о четрнаест људи у испитној соби за банковно ожичење, где су услови непромењени, није било промена у продуктивности. То је великим делом био резултат договора међу радницима, да не прелазе оно што су сматрали фер квотом.

Студије праћења учинка радника на склапању релеја, започете 1927. године настављене су све до 1932., чиме су постале најдугоражнији експеримент у Хоторну. Супервизори Вестерн Електрикса су прегледали извештаје о продуктивности и резултате рутинских физичких прегледа, и водили су дневник рада, дневних догађаја, и запажања супервизора. Шест радница које су проучавали у издвојеној испитној соби су биле неударе жене и раним двадесетим годинама, пореклом из Пољских, Норвешких и Немачких породица.



Слика 5. Жене у испитној соби за склапање релеја, 1930. године
http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_131.html

Жене су забележиле да им је интимна атмосфера испитне собе давала осећај слободе какав нису доживеле другде у фабрици. Осећале су се опуштеније и лакше су комуницирале, чиме су временом развиле јака пријатељства. Током година, продуктивност у испитној соби за склапање релеја значајно је порасла. Мејо је то образложио тиме да је шест лица постало тим, а тим се искрено и спонтано залагао за сарадњу у експерименту. Ови ставови допринели су закључку Меја и Ретлисбергера да су ментални ставови, одговарајући надзор и неформални друштвени односи настали у групи били кључни фактори продуктивности и задовољства послом.

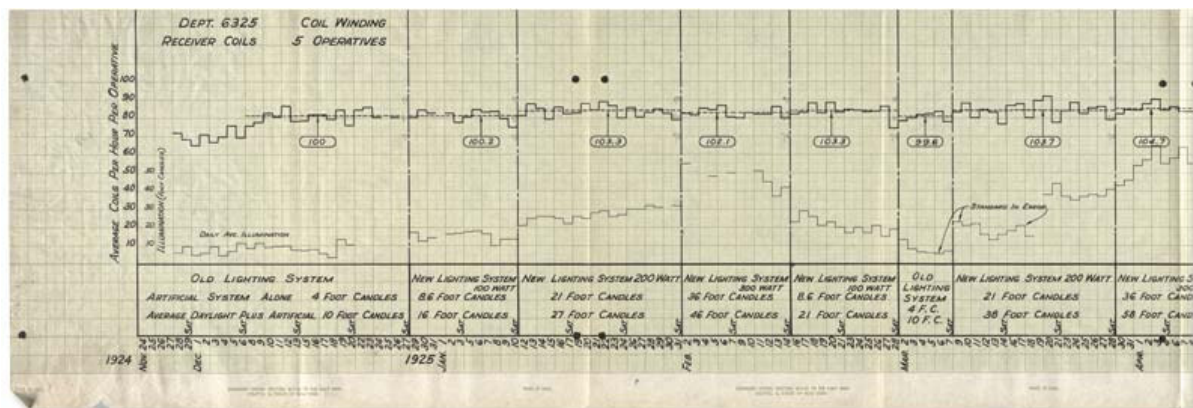
ДИЈАЛОГ СА ЗАПОСЛЕНИМА

Мејов асистент током истраживања, био је Фриц Ретлисбергер. Скроман, методичан, и дисциплинован, Ретхлисбергер је на Харварду изучавао филозофију. Радио је као психолошки саветник за студенте и био познат као врхунски слушалац. Ретлисбергер је постао опчињен Мејовим креативним радом, па је и сам постао један од Харвардових омиљених и веома су тражених професора.

Под вођством Меја и Ретлисбергера, Хоторнски експерименти убрзо су променили правац и укључили опсежне интервјуе. Истраживачи су се надали да ће прикупити детаље (као што су породични живот или однос са супружницима или родитељима), који могу играти улогу у ставовима запослених према раду и интеракцији са надређенима. Од 1928. до 1930. године Мејо и Ретлисбергер су надгледали више од 21.000 интервјуа и блиско сарађивали у обуци истраживача за њихово спровођење.

Методологија Меја и Ретлисбергер се променила када су открили да, уместо одговарања на постављена питања, запослени дају искреније информације ако их охрабрују да говоре отворено. Постали је јасно да, ако желе да отворе канал за слободно изражавање, интервјуи треба имају карактер слушања, а не постављања питање. У извештају студије

наводи се: "Интервју је сада дефинисан као разговор у коме се запослени подстиче да слободно изрази своје мишљење о било којој теми по сопственом избору."



Слика 6. Извештај са експеримената са осветљењем
http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_032.html

Трајање интервјуа је са просечних 30 минута, порасло је на 90 минута или чак два сата, у процесу који је требао да обезбеди емотивно ослобађање. Резултујући записи, на стотине и стотине страница у којима су запослени откривали личне податке својих свакодневних живота, дају интиман портрет америчког индустријског радника у годинама пре и после велике депресије. У доба пре рачунара, хиљаде коментара сортирано је у ставове запослених о општим условима рада, одређеним пословима или надређенима. Унутар ових категорија вршена је подела у повољане и неповољне коментаре у циљу подршке тумачењу података. Коментари радника и надзорника помогли су у развоју кадровске политике и надзорничке обуке, укључујући накнадно и примену програма рутинског саветовања за запослене.

Истраживачи су имали тешкоћа у раздвајању објективних, чврстих података од субјективних, меких података. Водила их је мисао да у мору меких података постоји нека униформност људског понашања до које се долази методом клиничког посматрања и интервјуа. Открили су да су запослени највише ценили блиске међусобне везе. Кад год и где је то било могуће, запослени су стварали нове везе. Често су их сматрали толико задовољавајућима, да су радили све врсте нелогичних ствари, само да би припадали некој групи. У Мејовом ширем тумачењу, индустријска револуција је разбила јаке везе на радном месту и осећај заједништва између радника истог заната, које су постојале у 19. веку.

УТИЦАЈ ХОТОРНСКИХ СТУДИЈА

Велика депресија и масовна отпуштања радника у Вестерн Електрик-у довели су до окончања Хоторнских експеримената у раним 1930-им годинама. Али, истраживања су добила нови живот у Мејовим јавном предавањима, и приказима експеримената на насловним странама новина широм света.

Класични текстови о експериментима укључују књиге *Индустријски радник*, професора Харвардске пословне школе Томаса Норта Вајтхеда из 1938, затим *Менаџмент и радник*,

Ретлисбергера и Хоторнских супервизора Вилијама Диксона и Харолда Рајта из 1939. године. 1933. године, Елтон Мејо је објавио своју књигу *Људски проблеми индустријске цивилизације*. Написао је: "Модерно друштво је уништило веру појединца у његову друштвену улогу и солидарност са групом." На административну елиту пада терет развијања методе за побољшање радног морала, и, у крајњем случају, обезбеђивања националне стабилности у време економских и социјалних немира.

Хоторн ефекат

1966. године, Ретлисбергер и Вилијам Диксон су објавили књигу "Саветовање у организацији", која обнавља лекције научене током експеримената у Хоторну. Ретлисбергер је описао "Хоторн ефекат", као феномен у коме субјекти у студијама понашања мењају свој учинак као реакција на чињеницу да су посматрани. Многи критичари су преиспитивали студије из методолошке и идеолошке перспективе, други закључују да општа питања и теорије из тог времена добијају нов значај у светлу актуелне фокусираности на колаборативни менаџмент. Експерименти и даље остају школски пример за истраживаче и научнике, који податке интерпретирају кроз призму сопственог времена и одређених предрасуда.

Рад Меја и Ретлисбергера у Хоторнским експериментима довели су до модерне примене друштвених наука на организациони живот, и поставили темеље школе међуљудских односа, као и области организационог понашања (проучавање организације као социјалног система), коју су развили Џорџ Ломбард, Пол Лоренс, и други.

Уместо третирања радника као додатка на машину, Хоторн експерименти пред јавност изнели идеје о утицајима мотивације, задовољства послом, отпорности на промену, групне норме, учешћа радника и ефикасног вођства. То су 1930. године били револуционарни концепти. Са тачке гледишта руководства данас, организације које не обраћају довољно пажње на људе и културне чиниоце, су доследно мање успешне од оних које то раде.

ЗАКЉУЧАК

Испитивања у Хоторну можемо сагледати из две различите перспективе. Прва је конвенционалнији аспект посматрања и анализе неког објекта или догађаја. Кроз испитивање свакодневне реалности организационог живота, Елтон Мејо и његове колеге открили да се "особа" и "организација" не могу посматрати раздвојено. Испод форме представљене у организационом дијаграму не налази се хаос, већ снажна, неформална организација, која је утемељена на активностима, осећањима, сарадњи, нормама, личним и професионалним везама појединаца и група, које се развјају током дужег временског периода.

Истраживачи у Хоторну су закључили да постојање неформалне организације значи да је обликовање људског понашања много компликованије него што се до тада веровало у доминантним школама научног менаџмента. Друштвени систем, који дефинише однос радника према свом послу и сарадницима, није производ рационалног инжењеринга, већ стварног, дубоко укорененог људског дружења и осећања. На пример, приликом испитивања везе између финансијских подстицаја и учинка, истраживачи у Хоторну су открили да радник може да се осећа награђеним ако оствари пријатан однос са својим сарадницима, и да то може имати много већи значај од повећања плате. Штавише, научници су установили да су се многи радници одупирали новчаним подстицајима, јер су сматрали да се на тај начин такмиче против људи чију су добробит и другарство ценили.

Други аспект истраживања у Хоторну односи се на визију будућности. Суочени са хаосом и људском патњом у време велике економске кризе, чак и најконзервативнији научници попут Ретлисбергера и његових колега, осећали морални императив да пронађу прави образац на којем би се друштво требало градити. Као и већина великих истраживача, могућност за развој маштовитог преуређења живота кроз пажљиво посматрање субјектата, био је основни разлог због којег су толико дуго испитивали ове раднике.

Насупрот теорији научног управљања, које подстицало поједностављење рада и наглашавало незаинтересованост радника за било шта осим новчане награде, истраживачи у Хоторну су схватили да велики део смисла којег појединци налазе у раду лежи у њиховој сарадњи са другима. Економска корист од рада је често занемарљива у односу на осећај солидарности и вредности створеној између појединаца који раде заједно ка заједничком циљу. Ефикасност менаџера се огледа у мери којом су појединци уједињени заједничким циљем и у којој мери они виде своје поступке и способности организације да испуни овај заједнички циљ. Менаџмент не треба да се бави контролом људског понашања, већ ослобађањем људских потенцијала. Третирањем организације као рационално пројектоване машине, научно управљање је занемарило социјални карактер рада и на тај начин негирало појединца.

Истраживања у Хоторну нису била савршена. Многи недостаци у методама и тумачењима примећени су тек накнадном анализом. Можда је највећа грешка било занемаривање моћи. Истраживачи су менаџера или шефа прихватили као непристрасног и моралног. Моћ је третирана само као способност да се утиче на друге особе. У сваком случају, стављањем акцента на живот организације, истраживачи у Хоторну створили су много хуманију визију радника унутар организације него било ко пре њих, и то управо у

времену када је индустријски капитализам морао да побрине за питања људских проблема.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Цупара М., *Основе менаџмента*, материјали сапредавања за предмет, Београд, 2010.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

- [2] "Hawthorne Research"<<http://www.comnet.ca/~pballan/HAWTH.htm>>
(приступано 24.11.2010.)
- [3] "Hawthorne effect ", <http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect>
(приступано 24.11.2010.)
- [4] "Hawthorne Studies", <http://www.beechmontcrest.com/hawthorne_studies.htm>
(приступано 24.11.2010.)
- [5] "New Vision", <<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/aneurovision.html#e>>
(приступано 26.11.2010.)
- [6] " The Hawthorne studies—a fable for our times?",
<http://qjmed.oxfordjournals.org/content/97/7/439.full>> (приступано 25.11.2010.)