को हैरानी तब हुआ जब उन्होंने पाया कि जब प्रकाश वर्ग के श्रमिकों का निष्पादन भी रोशनी के दशा में बगैर सुधार हुआ स्वतः बढ़ने लगा। यह निष्कर्ष सांख्यिकी विश्लेषण से परे गया इससे यह सिद्ध हुआ कि श्रमिकों का निष्पादन और उत्पादकता केवल रोशनी के दशा पर निर्भर नहीं करता है बल्कि कुछ और भी अन्य घटकों पर निर्भर करता है

(2.) रिले असेंबली टेस्ट रूम परीक्षण

यह परीक्षण 1927 में संपन्न हुआ है यह पहले वाले परीक्षण का वृहद् रूप है इसमें कार्यदशा में विभिन्न परिवर्तन का श्रमिकों के निष्पादन और मनोबल पर प्रभाव का अध्ययन किया गया। इसमें श्रमिकों को तीन समूहों में बांटा गया है प्रत्येक समूह में 6-6 महिला श्रमिकों को शामिल किया गया। और इनके कार्यदशा में व्यापक परिवर्तन किया गया। कार्यदशा में बैठने की व्यवस्था, रोशनी की व्यवस्था, कार्य की अवधि, खान-पान, बौद्धिकतापूर्ण कार्य व्यवहार, इत्यादि को शामिल किया गया। इस परीक्षण में कार्यदशा में व्यापक परिवर्तन किया गया। जिससे निष्पादन बढ़ा, परंतु इसमें यह देखा गया कि कार्यदशा को दुष्प्रभावित करने के बावजूद श्रमिकों का मनोबल और निष्पादन पूर्ववत बना रहा। इससे यह सिद्ध हुआ कि संगठन का निष्पादन केवल कार्यदशा पर निर्भर नहीं करता है बल्कि सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दशा पर भी निर्भर करता है

(3) जन साक्षात्कार कार्यक्रम (Mass Interviewing Program)

यह 1928 से 1931 के बीच संपन्न हुआ। इसमें श्रमिकों के भावात्मक पक्ष को टटोलने का प्रयास किया गया। इसमें श्रमिकों से बात-चीत करके उनके अभिवृत्ति व संवेदना को जानने का प्रयास किया गया। इसे कैथार्सिस उपचार (ventilation-Theraphy) कहते हैं इस अध्ययन में पर्यवेक्षकों को यह सलाह दिया गया कि वे कार्य के दौरान श्रमिकों में कोई व्यक्तिगत अभिरुचि लें। जिसका परिणाम यह देखा गया कि श्रमिक पर्यवेक्षकों से घुलने-मिलने लगे। और अपने व्यक्तिगत जीवन से जुड़े विषय, अपने कार्य और सहकर्मी से जुड़े विषय तथा संगठन से संबंधित विषय पर पर्यवेक्षकों से विचार-विमर्श आरंभ कर दिया। अध्ययन में यह देखा गया कि इनका संगठन और कार्य के प्रति कई कुंठा और शिकायतों को सुना और इनमें से कुछ शिकायतों का समाधान किया और कुछ को यूं ही छोड़ दिया परंतु उन्होंने यह देखा कि जिस शिकायत को एक दफा सुन लिया गया वह फिर दुबारा कभी नहीं सुना गया। इस अध्ययन से यह सिद्ध हुआ कि श्रमिक मशीन के कल-पुर्जे मात्र नहीं है बल्कि वे भी संवेदनशील प्राणी हैं इनका संवेदना भी ...

(4) बैंक - वायरिंग परीक्षण

यह परीक्षण 1931-32 के बीच संपन्न हुआ था जो इसमें अनौपचारिक संगठन के प्रभाव का अध्ययन कि गया था। इस परीक्षण में 14 श्रमिकों के एक समूह को सामान्य परिस्थितियों के अधीन रखा गया। और प्रत्येक श्रमिक का भुगतान को समूह के निष्पादन पर निर्धारित किया गया। यह देखा गया कि समूह ने अपना निष्पादन स्तर निर्धारित कर लिया और विभिन्न प्रकार के सामाजिक दबाव के माध्यम से उसका नियमन करना आरंभ कर दिया। इस अध्ययन से यह सिद्ध हुआ कि औपचारिक संगठन में सामाजिक अनौपचारिक समूह अथवा संगठन होता है जो अपने और-सदस्यों के संगठन के निष्पादन को प्रभावित करता है,

हॉथॉर्न परीक्षण के परिणाम रॉथलिस बर्गर और डिक्सन की पुस्तक The Management and the Worker (1939) में प्रकाशित हुआ। इस पुस्तक के हॉथॉर्न परीक्षण में निम्न निष्कर्ष प्रकाशित हुआ।

(i) कार्यस्थल पर श्रमिकों के मनोबल और निष्पादन भौतिक कार्यदशा को बजाय सामाजिक व मनोवैज्ञानिक घटकों द्वारा निर्धारित होता है

(ii) संगठन एक सामाजिक प्रणाली है

(iii) गैर-आर्थिक पुरस्कार और नियंत्रण, श्रमिकों के व्यवहार मनोबल और निष्पादन को बहुत अधिक प्रभावित करते हैं

(iv) श्रमिक मशीन के कल-पुर्जे मात्र नहीं हैं बल्कि वे सामाजिक प्राणी होते हैं

(v) विशिष्टीकरण पर आधारित कार्य विभाजन, संगठन में निष्पादन का सर्वाधिक कार्यकुशल उपागम है यह आवश्यक नहीं है

(vi) श्रमिकों की प्रवृत्ति छोटे-छोटे सामाजिक समूह (अनौपचारिक-संगठन) बनाने की होती है जो समूह निष्पादन और व्यवहार को प्रभावित करता है

(vii) श्रमिक प्रबंध के समक्ष अलग-अलग प्रतिनिधित्व देने के बजाय अनौपचारिक समूह के सदस्य के रूप में प्रतिनिधित्व देना पसंद करते हैं

(viii) नेतृत्व परिवेक्षण की शैली, संचार, सहभागिता आदि श्रमिकों को व्यवहार, संतुष्टि और उत्पादकता के केन्द्रीय भूमिका निभाते हैं

(ix) कर्मचारियों का शिकायत व आलोचना उनके असंतुष्टि का अभिव्यक्ति है और उन्हें ध्यान सहायात्मक रूप से निपटा जाना चाहिए।