

ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ

บทที่ 1.1 เอลตัน เมโย กับการศึกษาเชิงทดลองฮอลส์ ทรอน (Elton Mayo and the Hawthorne experiments)

จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)

ภูมิหลัง

เกิดเมื่อ ธันวาคม 1880 ที่ทางใต้ของออสเตรเลีย คุณปู่เป็นหัวหน้าศัลยแพทย์ คุณพ่อ แม้จะไม่ได้เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในวงสังคม แต่ก็เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ครอบครัวของเมโย มุ่งหวังอย่างแรงกล้าให้เขาเข้าเรียนแพทย์

แต่แล้วท้ายที่สุด ในธันวาคม ปี 1903 เมโยก็ละทิ้งอาชีพทางแพทย์ โดยไปสมัครเข้าร่วมทำเหมืองทองในแอฟริกาตะวันตก อย่างไรก็ตาม ด้วยปัญหาทางด้านสุขภาพ ทำให้เมโยต้องกลับไปอังกฤษในมีนาคม ปี 1904 และกลับสู่ออสเตรเลียในปี 1905 และเข้าทำงานในบริษัทการพิมพ์

เมโยกลับไปเรียนต่อปริญญาตรีในปี 1907 ทางด้านจิตวิทยาและปรัชญา และสำเร็จการศึกษาในปี 1911 เมโยตัดสินใจเรียนงานทางการศึกษาเป็นอาชีพ

เมโยได้เดินทางไปอเมริกา เมื่อ สิงหาคม ปี 1922 และสบโอกาสได้นำเสนอแนวคิดของเขาเรื่อง **"Industry Harmony"** ต่อ National Research Council (NRC) ซึ่งให้การยอมรับแนวคิดดังกล่าว และในปี 1923 ได้ให้เมโยได้เริ่มเข้าทำงานเป็นอาจารย์ด้านการวิจัยอุตสาหกรรม (Department of Industrial Research) ที่มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย (University of Pennsylvania)

เมโยเกษียณเมื่อปี 1947 และเสียชีวิตในปี 1949

หลักเหตุผลและแนวคิดของเมโย

ความปรารถนาและกระแสหลักในงานของเมโยคือมุ่งให้เกิด **"สังคมสมานฉันท์" (Social Harmony)** พื้นฐานแนวคิดนี้ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีของนักจิตวิทยา 2 คนคือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) กับ คาร์ล จุง (Carl Jung) โดยเห็นว่า นักการเมือง (ผู้ที่แสวงหาอำนาจโดยวิธีการที่น่าสงสัย) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดอารมณ์กลัวในจิตใต้สำนึกและเป็นต้นเหตุของปัญหาของสังคมและอุตสาหกรรม ดังนั้น เพื่อให้ สังคมประชาธิปไตย เป็นไปแนวทางที่สร้างสรรค์มากกว่าการทำลายล้าง ความรู้ด้านการเมืองและความเป็นผู้นำทางความคิดในทางที่ถูกเป็นสิ่งจำเป็น ความคิดที่มีเหตุผลและความเข้าใจ อาจสามารถทดแทนความไร้เหตุผลและอคติได้ แนวคิดนี้เน้นไปที่ปัจจัยสำคัญที่ผูกโยงสังคมเข้าด้วยกันมากกว่าปัจจัยที่สร้างการแย่งแยก

เมื่อเมโยไปถึงอเมริกาและเข้าร่วมงานที่ University of Pennsylvania ที่ฟิลาเดเฟีย เมโยได้นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในฐานะจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industry psychology) โดยเป็นการศึกษาลักษณะความผิดปกติของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับจิต (Psychopathology) เมโยอธิบายว่า ข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมนั้น เป็นผลมาจากจิตใจมากกว่าสาเหตุทางเศรษฐกิจ

การนำทฤษฎีไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง

เมโยได้รับเชิญไปสืบสวนหาสาเหตุที่คนงานของ Continental Mills มีการหมุนเวียนลาออกจำนวนมาก ซึ่งเมโยพบว่าสภาพการทำงานย่ำแย่มาก เมโยอ้างว่า ความเหนื่อยล้าทางกายส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ ทำให้คนงานสร้างสภาพลบเกินจริงและนำไปสู่ผลผลิตที่ตกต่ำและการที่คนงานลาออกจำนวนมาก

เมโยเสนอทางลดปัญหาอย่างง่ายๆ ที่ประกอบด้วยการให้มีช่วงเวลาสำหรับพักผ่อน กระตุ้นให้คนงานผ่อนคลาย และลดสภาพลบที่เกินจริงออก ผลลัพธ์ที่ได้คือการลดจำนวนคนงานที่ลาออกและเพิ่มผลการผลิต ซึ่งเป็นกรณีของเมโยที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก

การวิจัยเชิงทดลองฮอลส์ ทรอน

ความเป็นมา

การวิจัยเชิงทดลองฮอลส์ ทรอนนี้ เป็นการวิจัยได้ทำในระหว่างปี 1927 ถึง 1932 โดยทำการทดลองที่สถานประกอบการฮอลส์ ทรอน ในชิคาโกของ West Electric Company (บริษัทในเครือของ AT&T) ซึ่งกระบวนการในการทำงานได้ประยุกต์มาจากแนวทางการจัดการในแบบ "the scientific management" กับ "mass production method" มีความพยายามที่จะลดความไม่พอใจของคนงานและต่อต้านอิทธิพลของสหภาพแรงงาน ด้วยการจัดให้มีสวัสดิการสังคมและสิทธิประโยชน์ด้านนันทนาการเพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจของคนงาน

การวิจัยเชิงทดลองนี้ มีจุดเริ่มต้นมาจากการทดสอบระดับความสว่างแสงที่เหมาะสมในโรงงานอุตสาหกรรม จากความคิดที่ว่า "การเพิ่มระดับความสว่างของแสงสามารถเพิ่มผลผลิต" ซึ่งได้กลายเป็น การทดสอบระดับการส่องสว่างฮอลส์ ทรอน (Hawthorne Illumination Test (HIT))

การทดสอบระดับการส่องสว่างฮอลส์ ทรอน "Hawthorne Illumination Test (HIT)"

ผู้ออกทุน คือ Electricity Industry ซึ่งต้องการโน้มน้าวให้ผลการทดสอบไปในทางที่ตนต้องการ แต่ผลการทดสอบสร้างความผิดหวัง โดยผลการทดสอบได้ขอสรุปว่า

1. ระดับการส่องสว่างมีผลต่อปริมาณผลผลิตของคนงานเพียงเล็กน้อย
2. การกำกับควบคุมเป็นปัจจัยที่มีผล แต่ไม่สามารถประมาณเป็นตัวเลขได้

การทดสอบนี้นำไปสู่คำถามอื่นๆ และทำให้เกิด การวิจัยเชิงทดลองฮอว์ทอนขึ้น

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยกลุ่มแรก (1927-1929) กลุ่มงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อทำการศึกษาคือ กลุ่มงานการประกอบรีเลย์ (Relay Assembly) โดยจัดกลุ่มคนงานสตรีเป็นกลุ่ม 6 คน จัดให้อยู่ใน "ห้องทดสอบ" (the Relay Assembly Test Room (RATA)) ซึ่งจะมีผู้สังเกตและคอยควบคุม จากนั้น ได้กำหนดให้เริ่มมีช่วงพัก ตลอดจนกำหนดเงื่อนไขในการทำงานใหม่อื่นๆ ที่รวมถึง อาหารว่าง ลดเวลาการทำงานในแต่ละวัน และลดเวลาทำงานของสัปดาห์

กลุ่มคนงานสตรีทราบถึงสถานะพิเศษของกลุ่ม และความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ทำให้กลุ่มคนงานสตรีละเลยการดูแลให้อยู่ในกรอบวินัยของผู้ควบคุมเบื้องต้น ซึ่งทำให้การดำเนินการวิจัยไม่ราบรื่น กล่าวคือ คนงานสตรี 2 คนฝ่าฝืนกฎห้ามคุย ท้ายสุดคนงานสตรีทั้ง 2 ถูกเปลี่ยนตัวออก การเปลี่ยนตัวนี้ส่งผลอย่างมากต่อผลผลิต ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นว่า 2 เหตุผลที่อาจทำให้ผลผลิตเพิ่มอย่างก้าวกระโดดนั้น 1 คือ เกิดการแข่งขันกันคนงานสตรี 2 คนใหม่ซึ่งทำงานได้เร็วกว่า และ 2 กลุ่มที่เหลือเกรงว่าจะถูกเปลี่ยนตัวออกทำให้สูญเสียสิทธิพิเศษ

เมื่อการวิจัยสิ้นสุดลงในเดือน มิถุนายน 1929 ปรากฏว่าผลผลิตเพิ่มขึ้น 30% เทียบกับค่าตอนเริ่มต้นเมื่อ พฤษภาคม 1927

หลังจากกลุ่มแรกแล้ว ได้มีการจัดกลุ่มวิจัยอื่นๆ อีก เพื่อหาผลกระทบของเงื่อนไขการทำงานอื่นๆ เช่นมีอาหารเข้าให้คนงาน มีชั่วโมงหยุดพัก ลดหรือเพิ่มชั่วโมงการทำงาน ปรากฏว่าแม้เงื่อนไขการทำงานจะเปลี่ยนไป แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานและผู้ควบคุมกลุ่มที่ดี ทำให้คนมีขวัญและกำลังใจดี จึงเกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้นด้วย เมื่อคนงานรู้สึกว่าได้ได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นๆภายนอกจะทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น การทำงานเป็นกลุ่มและมีอิสระในการทำงาน คนงานจะร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่ผลงานที่ดี โดยกลุ่มจะกำหนดผลผลิตของสมาชิกโดยปริยายเป็นการแสดงออกถึงแนวคิดของกลุ่ม กำหนดแบบแผน ความสำเร็จหรือล้มเหลว ฯลฯ ของกลุ่มที่ยอมรับ อาศัยความสัมพันธ์เชิงอำนาจ(Authority) กับผู้นำกลุ่ม (leader) และความคิดเห็นของผู้นำกลุ่มจะปรากฏเป็นแนวคิดของกลุ่ม

ในช่วงท้าย เริ่มในเดือน กันยายน 1928 ถึง 1930 ได้นำโครงการสัมภาษณ์ทั้งโรงงาน และนำเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเปิด ("open-ended approach") มาใช้ โดยในการพูดคุยได้ลงลึกถึงความรู้สึก การบรรยายอารมณ์ในลักษณะที่ใกล้เคียงกับการบำบัด การวิจัยจึงกลายเป็นการศึกษาปฏิบัติกรีธาเชิงสังคมของกลุ่มคนงาน เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม

แนวคิดเมโย กับ การวิจัยเชิงทดลองฮอว์ทอน

แม้ผลการวัดไม่ได้บ่งชี้ชัดถึงความสัมพันธ์ร่วม (co-relation) ระหว่างการจัดให้มีช่วงพักกับการเพิ่มผลผลิต เมโยพูดด้วยความมั่นใจ และนำไปใช้ในหนังสือ "The Human Problems of an Industrial Civilization" ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1933 ซึ่งมีเนื้อหากล่าวถึงทำอย่างไรที่จะการบรรลุและรักษาสมดุลทางสังคม (Social equilibrium) ในสังคมอุตสาหกรรม (Social Industry) เมโยเลือกที่จะลดความสำคัญของแรงจูงใจทางการเงินลง และได้ตีความการวิจัยเชิงทดลอง ฮอว์ทอน โดยเน้นถึงความเกี่ยวข้องอย่างแนบแน่นของระดับผลผลิตที่เพิ่มกับการดำเนินงานของกลุ่มคนงานที่อยู่ภายใต้การจัดการที่มีทั้งการให้ความรู้ (enlighten) กับการให้การสนับสนุน (supportive)

สรุปวิจารณ์

หลักใหญ่ในผลงานของเมโย เป็นการแสดงถึงความไม่ลงรอยกันของความขัดแย้งทางสังคม (Social conflict) และความคลาดเคลื่อนของสังคมที่เป็นไปได้ (possible social dislocation) เมโยมีความเชื่อว่าความวุ่นวายของอุตสาหกรรมที่พุ่งขึ้นมาจากปัญหาบุคคล

ในการตีความผลของการวิจัย RATA เมโยเลือกที่จะลดนัยสำคัญของแรงจูงใจทางการเงินที่มีต่อพฤติกรรม การกำกับดูแลและไปเน้นว่าเป็นผลกระทบที่เกิดจากการกลมเกลียวของกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะนำผลสำเร็จของ RATA ไปใช้ประมาณกับสังคมในวงกว้าง

โดย ศศิภาณ
ประจวบ