

บทที่ 3

วิวัฒนาการแนวคิดในเรื่อง การบริหารและการจัดองค์การ

มุ่งให้นักศึกษาได้เข้าใจวิวัฒนาการแนวคิดในทางการบริหารและการจัดองค์การ ตั้งแต่แนวคิดดั้งเดิม เน้นการบริหารงานแบบยึดโครงสร้าง หลักการทำงาน กฎระเบียบปฏิบัติ โดยไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน ต่อมา ค่อย ๆ เห็นความสำคัญของบุคคลในการทำงาน เน้นมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมบุคคล ไปจนกระทั่งการจัดและบริหารองค์การในรูปพฤติกรรมเชิงระบบ

ในบทนี้จะได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง

- 3.1 แนวคิดระบบสำนักงานและระบบราชการ
- 3.2 แนวคิดและวิวัฒนาการในการจัดองค์การ
- 3.3 แนวคิดการจัดองค์การยุคปัจจุบัน
- 3.4 การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์การ
- 3.5 มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

3.1 แนวคิดระบบสำนักงานและระบบราชการ

นักศึกษาได้เรียนรู้ในวิชา EA713 หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา มาแล้ว ย่อมเข้าใจในวิวัฒนาการของการบริหารยุคต่าง ๆ เมื่อถึงบทเรื่องขององค์การย่อมจะต้องสัมพันธ์กับการบริหารหรือการจัดการ เพราะองค์การ (Organization) เป็นที่ทราบดีแล้วว่า มีธรรมชาติเป็นเสมือนอินทรีย์หรือสิ่งที่มีชีวิต ย่อมจะต้องมีกิจกรรมความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความสัมพันธ์ของงานกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

ทำไมจึงต้องให้ความสำคัญด้านการบริหารองค์การ เหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์การมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นมา หวังจะให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การจัดระเบียบของงาน การบรรจุคนเข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมประสิทธิภาพของงาน และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ

2. บุคลากรมีส่วนสำคัญในองค์การ เพราะคนมีชีวิต มีการแสดงออก เมื่อมีการกระทำหรือถูกระทำจากผลการบริหาร เทคนิคต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้บุคคลในองค์การมีพฤติกรรมที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีจิตสำนึกร่วมกัน มีการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เต็มใจที่จะช่วยเหลือกัน ส่วนแล้วแต่ต้องอาศัยการบริหารบุคคลเข้ามาเป็นหลักสำคัญ องค์การจึงจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มุ่งไว้

3. การแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด อันจะพัฒนาองค์การและพัฒนาความสามารถของบุคคลควบคู่กันไป เพื่อประสิทธิภาพสูงขึ้น ประสิทธิภาพเพิ่มพูนขึ้น

แนวคิดในการบริหารและการจัดองค์การ มีวิวัฒนาการเป็นลำดับดังนี้

3.1 แนวคิดระบบสำนักงานและระบบราชการ

สำนักงานเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ข้อมูลเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายสิ่งหลายอย่างเข้ามาเป็นองค์ประกอบ

Zane K. Oubible (อ้างจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ) อธิบายลักษณะของสำนักงานในรูปของศูนย์ข้อมูล (Information Center) เป็นหน่วยงานที่ต้องประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ เป็นแหล่งที่เก็บรวบรวมและเสนอข้อมูลให้ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งบางหน่วยงานได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อมูล เช่น ของฝ่ายบัญชี บุคลากร กฎหมาย ศูนย์หรือคลังข้อมูล เป็นต้น

ลักษณะของสำนักงาน (ศิริวรรณ, 2538: 4-5) ได้สรุปลักษณะของงานในสำนักงานไว้ดังนี้

1. หน้าที่ให้ความสะดวก (Facilitating Function)
2. งานที่ให้บริการ (A Service Work)
3. ปริมาณของงานสำนักงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายนอกของสำนักงาน
4. งานสำนักงานมีส่วนก่อให้เกิดผลกำไรแก่ธุรกิจทางอ้อม
5. ลักษณะส่วนใหญ่ของสำนักงาน ประกอบด้วย งานพิมพ์ งานเขียนจดหมายโต้ตอบ งานคิดคำนวณ งานออกแบบและวางแผน
6. สำนักงานมีลักษณะเป็นงานเอกสาร (Pager Work) ซึ่งมีกระจายอยู่ทุกหน่วยงานของบริษัท
7. งานสำนักงานที่ต้องใช้คุณภาพส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน เช่น ต้องการความเรียบร้อย สะอาด สวยงาม ประณีต ละเอียดถี่ถ้วน ความแม่นยำ ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องอาศัยสุภาพสตรี เพราะอุปนิสัยเอื้อต่อคุณสมบัติดังกล่าว

ระบบราชการ (Bureaucracy) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536:8-11) กล่าวไว้ว่า นักสังคมศาสตร์ได้แบ่งความหมายของระบบราชการเป็นแนวคิด 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

กลุ่มที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Organizational Structure) พิจารณาถึงโครงสร้างของระบบราชการ โดยรวบรวมแนวคิดหลากหลายได้ดังนี้

1. ต้องมีการจัดลำดับอำนาจหน้าที่ (Authority) หรือลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่สลับซับซ้อน มีการแบ่งงานเฉพาะด้าน (Specialization)

2. มีระเบียบข้อบังคับ (Body of Rules) มีระบบการจัดเก็บเอกสารต่าง ๆ (System of records) ซึ่งต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะและบทบาทเฉพาะด้าน

3. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถเฉพาะด้านในการทำงาน ซึ่งต้องมีการทดลองปฏิบัติงานมาก่อน

4. เป็นองค์กรที่ดำเนินงานตามนโยบาย ที่ถูกกำหนดโดยฝ่ายการเมือง

กลุ่มที่ 2 พิจารณาในแง่พฤติกรรมหรือกิจกรรมขององค์กรที่จะแสดงออกตามหน้าที่และบทบาท มี 2 ทักษะ คือ

1. พฤติกรรมอันเป็นปกติวิสัยของระบบราชการ หมายถึง พฤติกรรมที่มีเป้าหมายที่แน่นอน และเป็นพฤติกรรมที่มีการพิจารณาตัดสินที่ยุติธรรม ปราศจากอคติส่วนตัว กระทั่งรัดได้ความ

2. พฤติกรรมที่ผิดปกติของระบบราชการ เช่น การยึดถือระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทุกสิ่งทุกอย่างต้องอาศัยกฎระเบียบจนก่อให้เกิดความล่าช้าของงาน (Red-tape) ยังมีความไม่ตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจหน้าที่ การยึดมั่นในความลับสุดยอดจนเกินไป และความกระหายอำนาจ เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 พิจารณาในแง่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Objective Achievement) คือ ระบบราชการจะต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ระบบราชการจึงอ้างถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างสมเหตุสมผล และอย่างชัดเจนเร็ว มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

กลุ่มที่ 4 พิจารณาถึงบทบาท (Role) ของระบบราชการซึ่งแยกเป็น 2 ทักษะ คือ ทักษะที่เห็นว่าระบบราชการมีบทบาทเป็นผู้ร้าย (Villain) โดย

เชื่อว่าระบบราชการเป็นรังเลวร้าย ก่อให้เกิดปัญหา มีข้อเสียหายนมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ สมคำของ Harold Laski ที่ว่าระบบราชการเป็นเครื่องแสดงออกซึ่งความรู้สึกที่รุนแรงในการบริหารงานประจำวัน การผ่อนปรนในการปกครอง ความซักเข้าในการตัดสินใจ และในการปฏิเสธที่จะยอมรับให้มีการทดลอง เป็นภัยคุกคามต่อเสรีภาพของประชาชนทั่วไป และต่อรัฐบาลประชาธิปไตยมากกว่าเป็นเครื่องมือหรือกลไกในการปกครองประเทศ บ้างก็ว่าเป็นแหล่งที่ใช้อำนาจเกินขอบเขต ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่เป็นส่วนบุคคล ขาดความคิดริเริ่ม มีข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานที่ล่าช้า มีรายละเอียดหยาบหยาบมากเกินไปโดยไม่จำเป็น

ส่วนอีกทัศนะหนึ่ง ก็มีความเห็นว่าระบบราชการ มีบทบาทเสมือนพระเอก (Hero) มองระบบราชการเป็นรังที่ติงาม ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากหลายประการ เป็นผลดีแก่ประชาชนและประเทศชาติโดยส่วนรวม และในความเป็นจริง ระบบราชการมีการประพฤติปฏิบัติหลายอย่างที่มีกรอบ อาทิ การพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงคุณสมบัติ การพิจารณาระบอบอาวุโส หรือผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ระบบราชการนี้ยังครอบคลุมไปถึงองค์การเอกชน โดยเฉพาะในสถานศึกษาและองค์การที่ให้บริการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (อ้างถึง Max Weber) ยังได้กล่าวว่า Max Weber เป็นผู้ให้กำเนิดการศึกษาวิชาการระบบราชการอย่างมีระบบแบบแผน เป็นบุคคลแรกที่พยายามศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะและความสำคัญของระบบราชการ ซึ่งได้รับการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างกว้างขวาง แนวคิดในการศึกษามาจากระบบราชการแบบต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในประเทศเยอรมันนี และประเทศอื่น ๆ ในยุโรป เขาพบว่าระบบราชการเหล่านั้น ยังมีข้อบกพร่อง ไม่ก่อประโยชน์อย่างสูงสุดแก่ประเทศชาติ จึงได้สร้างระบบราชการขององค์การบริหารที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รู้จักกันในนามของ "ระบบราชการแบบอุดมคติหรือแบบบริสุทธิ์" (Ideal or pure type of bureaucracy) ซึ่งมีโครงสร้างพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hiearachy)
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
3. ความสมเหตุสมผล (Rationality)
4. ความมุ่งสู่สำเร็จ (Achievement Orientation)
5. ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
6. ความมีระเบียบวินัย (Discipline)
7. การเป็นวิชาชีพ (Professionalization)
8. การไม่คำนึงถึงตัวบุคคล (impersonality)
9. การมีกฎเกณฑ์ไว้อย่างแน่นอน (System of Rules)
10. การมุ่งปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Rule Orientation)

เมื่อเข้าใจถึงระบบสำนักงานและระบบราชการมีลักษณะอย่างไรแล้ว
คราวนี้มาพิจารณาวิวัฒนาการแนวคิดในเรื่องการบริหาร ซึ่งสัมพันธ์กับการจัด
องค์การ

แนวคิดในด้านการบริหารองค์การ

1. การจัดการโดยอาศัยเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ใช้วิธีบริหารโดย

(1) การศึกษางาน ศึกษาเวลา โดยวิธีการสังเกต ทดลอง รวบรวม บันทึกข้อมูล วิเคราะห์ แจกแจง แล้วนำไปปฏิบัติโดยใช้หลักแห่งเหตุผล

(2) เขาเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ ต้องการผลตอบแทนเป็นรายได้ การทำงานจึงอาศัยการใช้กฎ ระเบียบ วินัยมาบังคับ ทำงานมากได้รับผลตอบแทนมาก มีมาตรฐานของงานเป็นตัวกำหนด

(3) การคัดเลือกคนค้นหาความถนัด พัฒนาความรู้จะใช้หลักทางวิทยาศาสตร์

(4) แยกฝ่ายวางแผนกับฝ่ายปฏิบัติงานออกจากกัน มีการควบคุมการทำงานให้เป็นระบบ

2. การบริหารโดยหลักมนุษยสัมพันธ์ มีแนวทางการบริหาร

- (1) นำเอาหลักจิตวิทยามาใช้ประยุกต์ทางการบริหาร มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำ การฝึกอบรม
- (2) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของคนทำงาน
- (3) ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นหัวใจของวิธีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ เพื่อประสิทธิภาพของงาน
- (4) ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ มีส่วนเพิ่มผลผลิตขององค์การ จึงให้ความสำคัญกับกลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การ

3. การบริหารโดยอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร มุ่งเน้นทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) ใช้วิธีการ

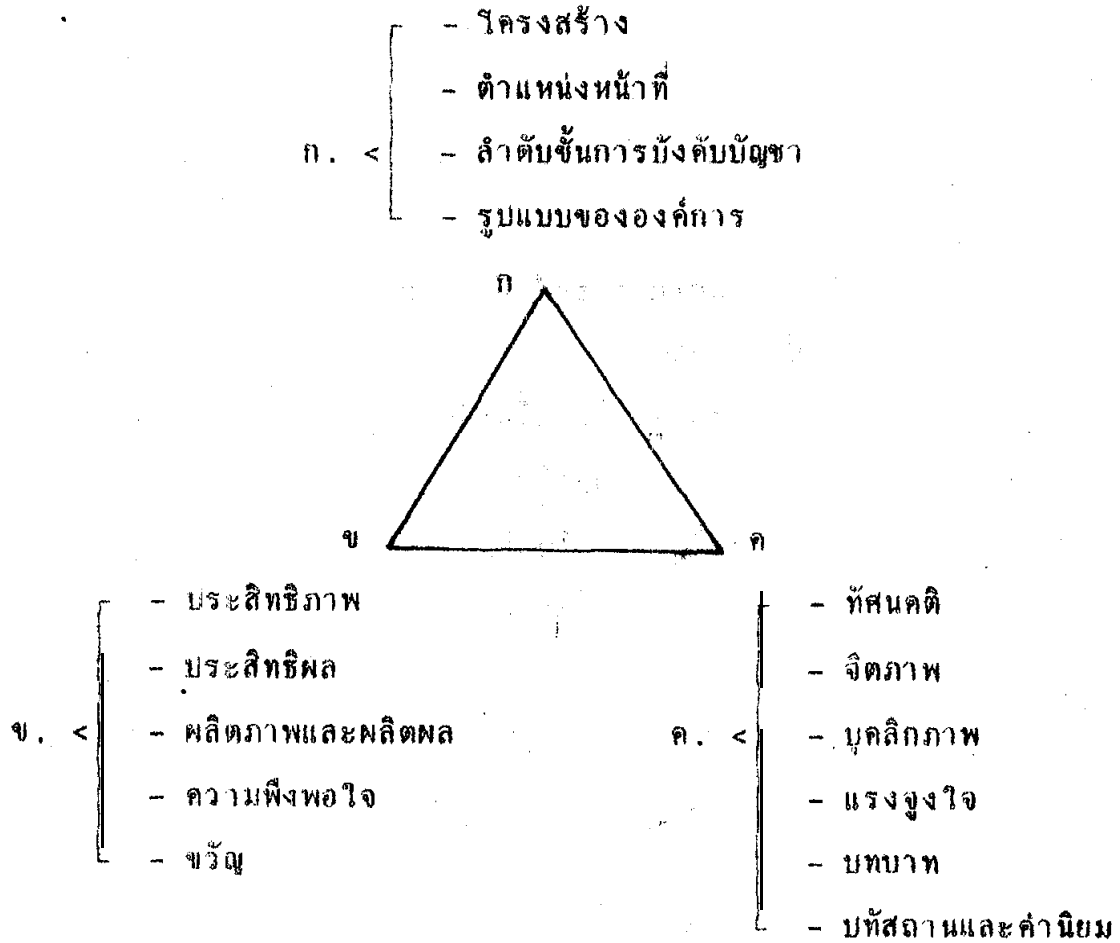
- (1) เน้นด้านทัศนคติ บุคลิกภาพ ของบุคคลที่แสดงออก
- (2) มีการเสริมแรง การจูงใจ เพื่อให้การทำงาน มีขวัญกำลังใจ เพิ่มประสิทธิภาพ
- (3) ลดการใช้อำนาจทางการบริหารลง แต่หันมาใช้วิธีให้ความสำคัญกับส่วนบุคคลแทน เพิ่มการให้บริการด้านเครื่องอำนวยความสะดวกมากขึ้น
- (4) พฤติกรรมทางการบริหารขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและใช้เหตุผล

4. การบริหารเน้นกระบวนการทางการบริหาร เช่น กระบวนการบริหาร POSDCORB ของ Gulick และ Urwick

5. การบริหารที่มุ่งอาศัยความร่วมมือในการทำงาน มีการใช้การติดต่อสื่อสาร เป้าหมายการทำงานร่วมกัน อำนาจบารมี (Power) จึงถูกนำมาใช้ และการทำงานโดยให้ความสำคัญของกลุ่ม (Group) จะเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน

3.2 แนวคิดและวิวัฒนาการในการจัดองค์การ

Joseph A. Litterer ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและพฤติกรรมองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยม (ดร. วิจิตร ศรีสอาน และคณะ, 2523: 69-70). เป็นการวิเคราะห์องค์การ ดังนี้



อธิบายได้ว่า

1. องค์การจะประกอบไปด้วย $G + B + C$
2. ถ้าพิจารณามุม G. จะเป็นเรื่อง "โครงสร้างขององค์การ" แนวคิดในการจัดองค์การ ก็จะเน้นโครงสร้าง ให้ความสำคัญในเรื่อง งาน อำนาจ หน้าที่ การบังคับบัญชา มาตรฐานงาน รูปแบบขององค์การ

3. พิจารณามุม ข. เป็นเรื่องของการบริหารองค์การ เน้นด้านมนุษยสัมพันธ์องค์การ ให้ความสำคัญในเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน การมีขวัญ กำลังใจ ความเป็นเจ้าของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ความร่วมมือ ร่วมใจทำงาน

4. พิจารณามุม ค. เป็นการบริหารองค์การให้ความสำคัญกับกลุ่มพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่อง บุคลิกภาพ ทักษะที่มี ต่อการทำงาน บทบาทหน้าที่ แรงจูงใจ ค่านิยม

จากแนวคิดของ ลิตเตอร์เรอร์ นี้เอง ยังสามารถแบ่งการจัดองค์การ ในเชิงการบริหารได้เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 มององค์การเป็นเครื่องจักรกล เน้นเรื่องโครงสร้างเหมือนกับมุม ก. แนวคิดของนักองค์การสมัยเดิม

กลุ่มที่ 2 มององค์การเป็นอินทรีย์ะ คือ สิ่งที่มีชีวิต เพราะองค์การ ประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคล มีความเคลื่อนไหวของกิจกรรมที่กระทำอยู่ตลอดเวลา เกิดขึ้นได้ สัมผัสได้ กลุ่มนี้เน้นการจัดองค์การและการบริหารคนพร้อมๆ กันไป ซึ่งมุ่ง เน้นด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมองค์การตรงกับมุม ข. และ มุม ค.

กลุ่มที่ 3 มององค์การในเชิงระบบ ซึ่งเป็นแนวคิดของการจัด และบริหารองค์การสมัยใหม่ ปัจจุบันนิยมใช้กันมาก แม้ในองค์การทางการศึกษาก็ นิยมใช้ทั่วไป

เพื่อเป็นการทบทวนเรื่องหลักและทฤษฎีทางการบริหาร (EA713) ที่เรียนไปแล้ว ลองพิจารณาแนวคิดในการจัดองค์การและการบริหารควบคู่กันไป ดังนี้

1. แนวคิด องค์การเน้นโครงสร้าง เป็นแนวคิดเรื่องของการบริหารสมัยเดิม มีนักบริหารที่สำคัญ ๆ ควรแก่การจดจำ คือ

Fedevick W. Taylor บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์
(Father of Scientific Management)

แนวคิด : "คนงานแต่ละคนเปรียบเหมือนเครื่องจักรที่สามารถ
ปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้"

เข้ตำรับ "The one best way" ประสิทธิภาพการบริหารจะ
สูงสุดต้อง

1. เลือกคนมีความสามารถสูงสุด
2. ผูกอบรมวิธีที่ถูกต้อง
3. จูงใจให้กำลังใจแก่คนทำงาน ด้วย "ค่าตอบแทน" ที่ดี

Max Weber เจ้าของแนวคิดการบริหารแบบราชการ

Henry Fayol แนวคิด "A General Approach to Admi-
nistration"

- มี
- to plan
 - to organize
 - to command
 - to co-ordinate
 - to control

ยังเพิ่มหลัก 14 ประการของการบริหาร อาทิ

- การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Res-
ponsibility)
- ผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command)
- การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction)

Luther Gulick + Lyndall Urwick ผู้เสนอกระบวนการบริหาร
ที่เรียกว่า POSDCORB (Planning Organizing Staffing Directing
Coordinating Reporting Budgeting)

2. แนวคิดองค์การ เน้นมนุษยสัมพันธ์

เป็นการบริหารองค์การที่มีได้มองโครงสร้างองค์การแต่เพียงอย่าง
เดียว แต่มององค์การเป็นสิ่งมีชีวิต จึงให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าการเน้นกฎ
ระเบียบ วิธีทำงานที่เข้มงวด นักบริหารที่สำคัญ ๆ ได้แก่

Mary Parker Follet นำเอาหลักจิตวิทยามาประยุกต์ทางการ
บริหาร โดยเฉพาะเรื่องอำนาจแฝง (Power) ให้ความสำคัญกับคน ลดการขัด
แย้ง และการประสานงานช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน

Chester I. Barnard นำความรู้จิตวิทยาสังคม และปรัชญามา
ใช้ในการบริหาร ได้เสนอแนวคิดทางการบริหาร

- เป้าหมายขององค์การกับความต้องการส่วนบุคคล ต้องสม-
ดุลย์กัน
- ให้ความสำคัญกับกลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group)
ที่เกิดในองค์การ
- ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

Elton Mayo นักบริหารที่อาศัยการทดลองที่ Hawthorn Effect.
ค้นพบว่า

1. เมื่อคนได้รับความสนใจ ให้ความสำคัญ การทำงานจะเพิ่มผล
ผลิตได้
2. เมื่อดูแลสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง
เป็นมิตรไมตรี ก็จะเกิดการเสริมแรงให้งานมีประสิทธิภาพและความภูมิใจ เกิด
ศักดิ์ศรีที่ดี

3. นักบริหารได้นำสิ่งเหล่านี้ไปปรับปรุงด้านบุคลิกภาพ แรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจมาใช้ในการบริหาร ให้โอกาสสมาชิกได้แสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย

Douglas Mc Gregor เจ้าของทฤษฎี X ทฤษฎี Y เกี่ยวกับเรื่อง "การจูงใจ" เป็นการใช้พฤติกรรมทางการบริหาร การมีส่วนร่วม

A. H. Maslow เชื่อว่า พฤติกรรมบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ความต้องการบุคคลเป็นไปตามลำดับขั้นต่ำไปหาสูง คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความมั่นคงปลอดภัย
3. ความรักและความเป็นเจ้าของ
4. การยอมรับนับถือจากกลุ่ม
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิตการงาน

3.3 แนวคิดการจัดองค์การยุคปัจจุบัน

เป็นแนวคิดในการจัดองค์การเน้น "พฤติกรรมและระบบ" ระบบ (system) มีความหมายว่า เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัย อิสระหรือตัวแปรอิสระ ตั้งแต่สองตัวขึ้นไป จนเกิดเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และระบบหนึ่ง ๆ จะต้อง มีขอบเขตของความสัมพันธ์ ซึ่งจะ เป็นตัวแบ่งแยกระบบออกจากสภาพแวดล้อม

องค์การเชิงระบบสังคมจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การกับวัตถุประสงค์ของบุคคลต้องร่วมกัน
2. การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ เป็นระบบจิตวิทยาสังคม

3. ระบบทางเทคนิค เป็นเรื่องการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

4. การผสมผสานของกิจกรรม

ฉะนั้น การใช้แนวคิดเรื่ององค์การเชิงพฤติกรรม เป็นศาสตร์ที่เรา เรียกว่า สหวิทยาการ (Interdisciplinary Approach) คือ นำศาสตร์ ต่อไปในมาประยุกต์

วิชาสังคมวิทยา นำเอาสัมพันธภาพบุคคล บทบาทและสถานภาพของ กลุ่มคนในสังคมมาใช้

วิชาจิตวิทยา นำเอาเรื่องการเรียนรู้ ทัศนคติ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และบทบาทท่าทางในการทำงานมาใช้

วิชามนุษยวิทยา นำเอาวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของกลุ่ม นิเวศน์วิทยา และยังมีศาสตร์อื่น ๆ เช่น รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ มาร่วมด้วย ช่วยในการบริหารองค์การ

ถ้าจะมององค์การทางการศึกษาเป็นการบริหารเชิงระบบ ประกอบด้วย

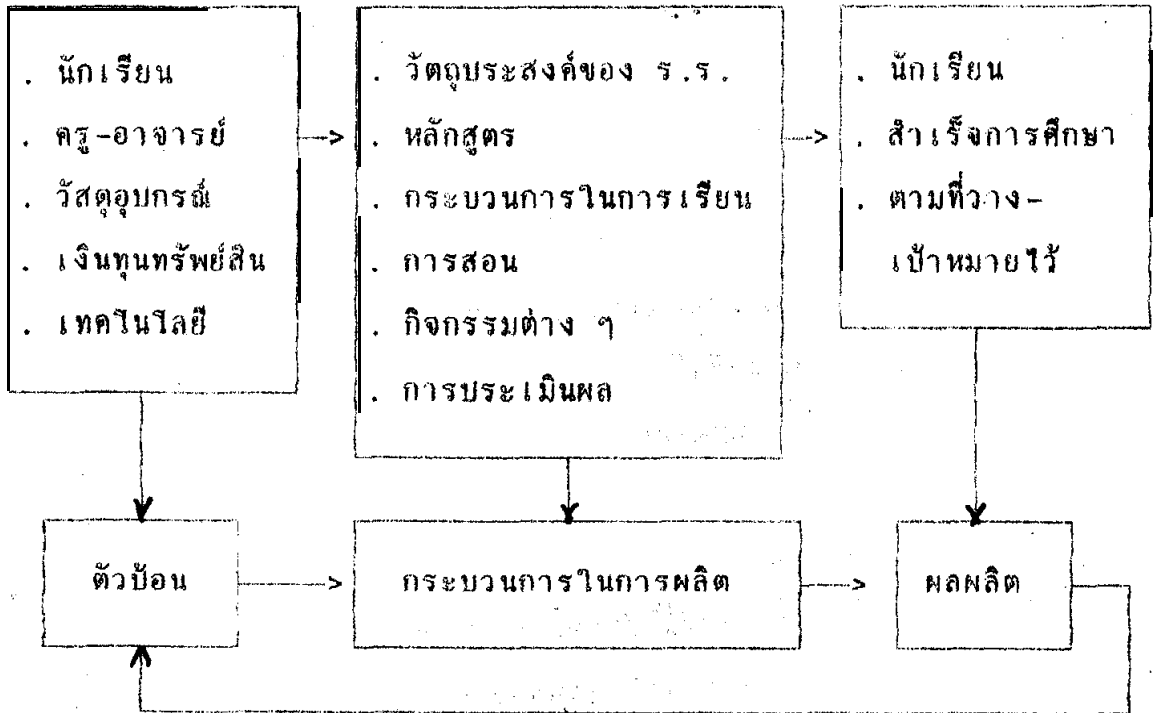
1. ระบบใหญ่
2. ระบบ
3. ระบบย่อย

ตัวอย่างในสถานศึกษา ถ้าพิจารณาในเชิงระบบ จะพบว่า

1. ระบบใหญ่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี

- โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งในชุมชน ชุมชนก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เพราะฉะนั้นทั้งชุมชนและสังคมก็นับเป็นระบบใหญ่ ซึ่งมีโรงเรียนอยู่ภายใน

2. ระบบโรงเรียนเอง ก็เป็นระบบดังนี้ คือ



ข้อมูลย้อนกลับ

2. แผนรูปองค์การ

3. การขยายตัวขององค์การ

องค์การที่เป็นทางการ ประสบผลสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ไม่เพียงแต่จะดำรงอยู่ได้ องค์การที่เป็นทางการก็มีการโน้มเอียงที่จะขยายตัวและเจริญเติบโต มีความซับซ้อน แบ่งงานกันทำเพิ่มขึ้นและเพิ่มกิจกรรมใหม่ ๆ

ตัวอย่าง เช่น โรงเรียนเมื่อเริ่มตั้ง ก็มีผู้บริหาร 3 คน ครูใหญ่, ผู้ช่วย, ครูสอน ก็พอ ถ้ามีนักเรียนน้อย

- แต่เมื่อรับนักเรียนมากขึ้น หลักสูตรหลากหลาย ข้อกำหนดหลักสูตรมากขึ้น ก็ต้องรับครูเพิ่มขึ้น ยิ่งแบ่งงานหน้าที่ก็ยิ่งขยายกิจกรรม งานก็เพิ่มความซับซ้อนก็เริ่มมาก แผนภูมิก็ใหญ่ขึ้น เป็นต้น

3.4 การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์การ

เมื่อองค์การถูกสร้างหรือกำหนดขึ้น องค์การที่จะจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ขึ้นมา

การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์บางส่วน ทำอย่างไม่เป็นทางการ แต่ส่วนมากทำโดยพัฒนาบทบาทที่เป็นทางการขึ้นมา

สิ่งที่สำคัญคือ โครงสร้างความสัมพันธ์ในด้าน

1. การติดต่อสื่อสารขององค์การ
2. อำนาจหน้าที่
3. ความรับผิดชอบ

การติดต่อสื่อสาร

เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการ "ดำรงอยู่ขององค์การ" เพราะผู้บริหารใช้เวลา 95 % ของเวลาทำงานของเขาไปกับการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างมนุษย์กับองค์การ ทำให้เกิดพฤติกรรมในองค์การขึ้น

Barnard บอกว่า หน้าที่ของผู้บริหารอันดับแรก คือ "การพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งระบบของการสื่อสาร" ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คือ

"ความจริง ความรู้สึก ความคิด"

กระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. แหล่งของข้อมูลและการแปลงเป็นรหัส (Source and Encoder)
2. ตัวข่าวสาร (Message)
3. ช่องทางการส่งผ่านข่าวสาร (Channel)
4. ผู้รับข่าวสาร ผู้ถอดรหัส และการตีความหมาย (Receiver, Decoder, and Meaning)

5. การส่งข่าวสารย้อนกลับจากผู้รับถึงผู้ส่ง (Feedback)

องค์การจึงเป็นระบบหนึ่งของการสื่อสาร (Organization as Communication) เราทำการสื่อสาร เพื่อ

1. แจ้งข่าวสาร
2. ประเมินผลการทำงาน
3. เพื่อนะแน่วทางและสั่งการ
4. เพื่อกระตุ้นและจูงใจ
5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์

ในสถานศึกษา เราใช้สื่อหลาย ๆ อย่างในการติดต่อสื่อสารมากมาย ตั้งแต่การใช้วาจา โทรศัพท์ บันทึกข้อความ เว็บบอร์ดด้วยหนังสือ คำสั่ง สื่อทางเสียง ภาพ Computer ฯลฯ

กระทำได้ทั้ง ในแนวตั้งและแนวนอน

อำนาจหน้าที่

อำนาจ เป็นเสมือน "กาว" ที่ยึดเหนี่ยวความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นสิทธิอันชอบธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ ที่จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง

* Davis and Filley พูดยว่า "สิทธิแห่งอำนาจอันชอบธรรม ประกอบด้วย อำนาจในการตัดสินใจ และอำนาจในการบังคับบัญชา ดังนั้นใน Organization อำนาจผู้บริหาร จึงสามารถ

- ตัดสินใจขอความช่วยเหลือของอำนาจตัวเอง
- สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา
- หวังผลสำเร็จในการปฏิบัติตนจากผู้ใต้บังคับบัญชา

* อำนาจโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็น Top-down Authority จาก บน->ล่าง ส่วน Down-up Authority มีน้อย

ทำไม ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงยอมรับ และให้การสนับสนุนการบังคับบัญชาของผู้บริหาร หรือ ผู้มีอำนาจ เพราะว่า

1. ความเชื่อขั้นพื้นฐาน (Fundamental Beliefs)
2. ยศฐาบรรดาศักดิ์ (Rank)
3. ความสามารถส่วนบุคคล (Personnel Qualities)
4. ตำแหน่ง (Position)
5. ประเพณี (Tradition)

* ทพทวน Regal Leader, Charismatic Leader, Symbolic Leader หรืออำนาจผู้นำ

อำนาจหน้าที่ เกี่ยวข้องกับ

1. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)
2. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)
3. ขนาดของการควบคุม (Span of control) คุมคนได้
4. Line and Staff
5. อำนาจบารมี (Power)

ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Responsibility) กับ ความรับผิดชอบต่อบุคคล (Accountability)

ความรับผิดชอบส่วนบุคคล

- เป็นความรู้สึก ผูกพันที่บุคคลมีต่อการกระทำของพวกเขา
- เป็นส่วนบุคคลหรือส่วนตัวค่อนข้างมาก ที่บุคคลอาจจะรู้สึกหรือไม่รู้สึกผูกพันใด ๆ ต่อการกระทำของเขา

ความรับผิดชอบส่วนบุคคล

1. ไม่สามารถมอบหมายได้เหมือนกับอำนาจหน้าที่
2. ไม่สามารถออกคำสั่งให้บุคคลอื่นรับผิดชอบได้
3. บุคคลต้องเต็มใจ ยอมรับความรับผิดชอบที่เขากระทำอยู่

ในองค์การ

ฉะนั้น บุคคลจะรู้สึกรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาหรือไม่ ?

* จึงขึ้นอยู่กับ "จิตสำนึก หรือ สภาวะแรงจูงใจภายในของเขา"

ความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล (Accountability)

- เป็นสิ่งซึ่งอยู่ภายนอกบุคคล และความรู้สึกส่วนตัวของเขา
ความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล เมื่อปฏิบัติไปแล้วโดยอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เขาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจ

* ที่สำคัญ - แต่ละระดับต้องรับผิดชอบต่อการกระทำต่างๆ ต่อระดับที่อยู่ถัดขึ้นไป ไม่ว่าจะความรับผิดชอบต่อส่วนภูมิภาคหรือไม่

- พนักงานใน Organization มีภาระหน้าที่จะต้องทำ
รายงานการผลงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บริหารของตน

- โดยธรรมชาติ คนเราจะบอกปิดความรับผิดชอบ

3.5 มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ

3.5.1 ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ มีผู้กล่าวไว้ว่ามนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ เป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่นำมาใช้กระตุ้นหรือจูงใจให้

บุคคลในองค์การทำงานด้วยน้ำใจ มีความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ อันหมายถึงมีประสิทธิภาพนั่นเอง

ฉะนั้น มนุษยสัมพันธ์ในองค์การจึงหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ สายงานบังคับบัญชาและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในแนวนอน คือ ระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน และระหว่างบุคคลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความสามัคคีกัน สกปรกมิตรต่อกัน มีความสุขอยู่ร่วมในองค์การ พอใจที่จะทำงานในองค์การ

3.5.2 มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เกิดจากปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. อำนาจหน้าที่ (Authority Relations)
2. อำนาจแฝง (Power Relations)
3. สถานภาพทางสังคม (Status Relations)

3.5.3 วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

1. ต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การให้ถูกต้อง
2. ต้องรู้จักตัวเอง
3. มีความทะเยอทะยาน
4. สร้างและบริหารเสน่ห์ในตัวเอง
5. ทำงานเป็น
6. รู้จักให้ข่าวสารและข้อเท็จจริง
7. รู้จักเกรงใจ
8. ต้องเป็นคนที่รักตนเอง แต่ไม่หลงตน
9. ต้องเป็นคนที่มียารมณดี
10. ต้องรู้จักใช้บันได 6 ขั้น เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ คือ

การ คือ

ขั้นที่ 1	ยอมรับผิด ถ้าเราผิด	(6 คำ)
" 2	คุณทำงานดีมาก	(5 คำ)
" 3	คุณคิดอย่างไร	(4 คำ)
" 4	ฉันชอบมัน (เห็นด้วยกับคุณ)	(3 คำ)
" 5	ขอบคุณ	(2 คำ)
" 6	เรา	(1 คำ)

3.5.4 การใช้มนุษยสัมพันธ์เพื่อพัฒนาองค์การ

1. ใช้บุคคล อาจเป็นผู้นำ กลุ่มบุคคลหรือสมาชิกในทีมงาน ควรมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น
2. มุ่งเปลี่ยนเจตคติ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งของผู้นำและสมาชิกขององค์การ โดยการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

ในการบริหาร เรามักจะพบปัญหาทีมงานในเรื่อง

- สับสนในบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
- ขาดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง
- ผู้นำทีมไม่ได้ให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม มองแต่เป้าหมายองค์การอย่างเดียว

ฉะนั้น จึงต้องพิจารณาวิธีการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ให้สมาชิกทราบเป้าหมายองค์การ ให้ข้อมูลเพื่อทราบในเรื่องต่าง ๆ
2. เปิดโอกาสให้ร่วมอภิปราย ซักถาม และร่วมทำงาน
3. ให้เข้าใจถึงแผนหรือแนวคิดของผู้นำกลุ่ม
4. ต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน ถึงของผู้นำและสมาชิก

5. ต้องจัดระบบการสื่อสารที่ดีเกิดขึ้นในองค์กร

6. ผู้นำอาจเปลี่ยนบรรยากาศ ให้สมาชิกได้เปิดหูเปิดตา

ไปประชุมต่างจังหวัด เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรและบุคคล
