

ตารางเปรียบเทียบทฤษฎีทั้งสอง

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y	ทฤษฎี Z
๑. มนุษย์มีความร้ายกาจเหมือนสัตว์ป่า	๑. มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความรู้จักตนเอง	๑. มนุษย์เป็นผู้ที่มีความต้องการ มีความปรารถนา
๒. ความชั่วร้ายฝังติดตัวคนมาตั้งแต่เกิด	๒. ความดีเป็นสิ่งที่ฝังติดตัวคนมาตั้งแต่เกิด	๒. คนนั้นเปิดโอกาสรับทั้งความดีและความชั่ว
๓. ธรรมชาติของมนุษย์เป็นสิ่งที่ขบปัดให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม	๓. ความเป็นมนุษย์ชาติบีบให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม	๓. สถานการณ์เป็นสิ่งบังคับบุคคล
๔. การป้องกันเป็นสิ่งเร้าให้บุคคลทำงาน	๔. ความสมัครใจและความร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นสิ่งเร้าให้บุคคลทำงาน	๔. ความมีเหตุผลเป็นสิ่งเร้าให้คนทำงาน
๕. การแข่งขันเป็นปฏิสัมพันธ์ของคน	๕. การร่วมมือกันเป็นปฏิสัมพันธ์ของคน	๕. การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นปฏิสัมพันธ์ของคน
๖. เอกัตบุคคลเป็นหน่วยสำคัญของสังคมมนุษย์	๖. กลุ่มเป็นหน่วยสำคัญของสังคมมนุษย์	๖. การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหน่วยสำคัญของสังคมมนุษย์
๗. อธิบายมนุษย์ได้ว่าเป็นผู้มองโลกในแง่ร้าย	๗. อธิบายมนุษย์ว่าเป็นผู้มองโลกในแง่ดี	๗. การอธิบายมนุษย์ว่าเป็นคนเช่นไร ต้องพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของเขา

๕. ทฤษฎีระบบ (The System Theory)

คำว่า “ระบบ” หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นส่วนต่าง ๆ ของจำนวนหนึ่งมารวมกันอย่างเป็นระเบียบซับซ้อนกันเพื่อสร้างให้เป็นสิ่งเดียว

ลักษณะของระบบ จะต้องเป็น ดังนี้

๑. ส่วนต่าง ๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้
๒. การเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ นั้น จะทำให้มีปฏิสัมพันธ์กันอยู่เสมอ
๓. ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อย ๆ หลายระบบ

๔. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วใดส่วหนึ่งของระบบจะกระทบกระเทือน ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ และสะท้อนถึงระบบใหญ่ได้

รูปแบบของระบบ ในการพิจารณาถึงแบบต่าง ๆ ของระบบในจักรวาลของเรา นี้ ได้จำแนกระบบต่าง ๆ ไว้เป็นชั้น ๆ ดังนี้

๑. ระบบโครงร่าง (Frameworks) คือระบบที่เป็นแบบร่างหนึ่ง ๆ เช่น ระบบโครงร่าง จักรวาล (Anatomy of Universe)

๒. ระบบเคลื่อนไหวยู่เสมอ หรือระบบลาน (Clockwork) คือระบบที่มีการ เคลื่อนไหวไปมาอยู่ในระบบใหญ่่อีกทีหนึ่ง

๓. ระบบเคลื่อนไหวกว (Thermostat) บางทีเรียกว่า Cybernetic system คือระบบการ ควบคุมต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของการดำรงตนของส่วนรวม

๔. ระบบเปิด (Open System) คือระบบการรักษาตนเอง

๕. ระบบพฤกษ (Plant System) คือระบบที่มีพืชเป็นองค์ประกอบ

๖. ระบบสัตว์ (Animal System) เป็นระบบที่มีการขยายตัวของพฤติกรรมและการ รู้จักตนเอง

๗. ระบบมนุษย์ (Human System) เป็นระบบที่มีผู้สามารถรู้จักตนเองและสา- มารถใช้ประโยชน์จากภาษาและสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการติดต่อภายใน Specie ของตนเอง ได้

๘. ระบบสังคม (Social System) ประกอบด้วยองค์การของมนุษย์คือการอยู่รวม กันของมนุษย์

๙. ระบบนอกเหนือธรรมชาติ (Transcendental System) เป็นเป้าประสงค์สูงสุด ของระบบต่าง ๆ ถือว่าเป็นระบบรวม

ทฤษฎีระบบมองสิ่งต่าง ๆ จากสิ่งใหญ่ ๆ และในสิ่งใหญ่ ๆ ถ้าพิจารณาดี ๆ แล้ว จะพบว่ามีสิ่งย่อย ๆ เคลื่อนไหวอยู่ในนั้นอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน

การใช้ทฤษฎีระบบกับการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารแบบเก่าใช้โครงสร้างของระบบปิด แต่ในทฤษฎีใหม่เปลี่ยน มาใช้วิธีการแบบเปิด จุดเด่นของทฤษฎีรุ่นใหม่ก็คือเรื่องสังกัป (Concept) เกี่ยวกับการวิ- เเคราะห์เพราะทฤษฎีรุ่นนี้พิจารณาตามการมองเห็นและข้อมูลจากการวิจัยศึกษาสิ่งต่าง ๆ

บรรดานักวิชาการรุ่นใหม่ที่น่าสนใจใช้ทฤษฎีระบบกับการบริหารก็มีอยู่หลายคน เช่น Chester Barnard เป็นผู้หนึ่งในกลุ่มนักวิชาการบริหาร กลุ่มแรกที่ใช้ System Approach, Herbert Simon และคณะของเขาได้นำเอาทฤษฎีระบบมาเป็นหลักในเรื่องของกระบวนการ

ตัดสินใจ ซึ่ง Simon ได้จัดอันดับของการนำเอาความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารองค์การ โดยใช้ทฤษฎีระบบกับทฤษฎีการตัดสินใจ Simon ได้พยายามนำเอาคำ System มาใช้ในการบริหารจนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย เพราะแต่ก่อนนี้คำว่า System มักเป็นคำทางวิทยาศาสตร์มากกว่า

George Thomas นักสังคมวิทยา กล่าวว่า ในระบบสังคมนั้นมีองค์ประกอบ ๓ อย่างคือ

๑. ปฏิสัมพันธ์ (Interactions) ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันภายใน

๒. กิจกรรม (Activities) การกระทำต่าง ๆ ของคนในสังคม

๓. ความรู้สึก (Sentiment)

สิ่งทั้ง ๓ นี้ ขึ้นอยู่กับกันและกัน พึ่งพาอาศัยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Phillip Selznick ได้ศึกษาองค์การต่าง ๆ โดยใช้วิธีการทางระบบ และได้อธิบายว่า องค์การเป็นระบบที่มีการเคลื่อนไหว (Dynamic System) มีการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์การ เป็นไปอย่างปกติ และมีวิวัฒนาการไปเรื่อย ๆ องค์การเป็นระบบที่มีระเบียบ ได้รับอิทธิพลของการครองตนมาจากสิ่งที่มีอยู่ภายใน และผลจากภายในนี้อาจจะออกมาภายนอกและสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ การร่วมมือกันเป็นระบบเกิดจากการร่วมกันของแต่ละหน่วยเดียว และหน่วยเดียวนั้นมีปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดการเกาะเกี่ยวกันอย่างมีความร่วมมือกันเป็นอันเดียวกัน

การจัดระบบงานขององค์การ

Peter P. Drucker นักวิชาการบริหารท่านหนึ่งได้ให้ความคิดเห็นในการจัดองค์การในรูปของระบบนี้ว่า เพื่อที่จะให้ผู้บริหารจัดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ อย่างเหมาะสมดีที่สุด โดยคำนึงถึงหลักการจัด ๓ ข้อ คือ

๑. การวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ผู้บริหารควรคำนึงว่าในองค์การของตนควรมีกิจกรรมอะไรบ้าง ควรวิเคราะห์เพื่อให้รู้งานใดควรรวมกัน งานใดควรแยกกัน และภายในโครงร่างใหญ่ขององค์การควรจะเน้นให้ความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ มากน้อยเพียงไร อย่างไรไม่ควรทำโดยเอาแบบอย่างของกิจกรรมอื่นเป็นหลัก การวิเคราะห์กิจกรรมนี้ต้องยึดจุดประสงค์ขององค์การเป็นหลักเสมอ

๒. การวิเคราะห์งาน เพื่อการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ ในการพิจารณาตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องของการกระจายอำนาจของการทำงาน ดังนั้นในการจัดองค์การผู้บริหารมีหน้าที่ต้องจัดระเบียบการดำเนินงาน โดยมีการมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ

อย่างแจ่มแจ้งเหมาะสมที่สุด ซึ่งต้องวิเคราะห์ลักษณะของงาน ลักษณะของการตัดสินใจว่า ควรอยู่ในส่วนใดขององค์การมีการตัดสินใจประเภทใดบ้างในการดำเนินงานภายในองค์การ ผู้บริหารงานควรเข้ามามีส่วนช่วยในการตัดสินใจเรื่องนั้นมาน้อยเพียงใด

๓. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของงานในองค์การ การจัดองค์การควรมีการจัดโครงสร้างขององค์การ ในลักษณะที่จะอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน และส่งเสริมให้มีการร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลต่างๆ ภายในองค์การ โดยเน้นให้เห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ทำการวิเคราะห์ให้เห็นว่าแต่ละบุคคลในองค์การมีหน้าที่ต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ตามรายการของงานนั้น ๆ และเขาจะต้องทำงานร่วมกับผู้ใด เกี่ยวข้องกับใคร หน่วยงานใดที่ต้องมีส่วนช่วยในการทำงานของตนอย่างไรบ้าง

วิธีการจัดองค์การโดยยึดหลักทั้งสามอย่างดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ควรมีงานหรือกิจกรรมใดบ้างในองค์การนั้น ๆ ตลอดจนเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานของผู้บริหารให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และงานที่จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้มีการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างขององค์การที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น

ชนิดของระบบ ลักษณะของระบบอาจแยกได้เป็น ๒ ชนิด คือ

๑. ระบบปิด (Closed System)

๒. ระบบเปิด (Open System)

ระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่เน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น ขอบเขตของการพิจารณาจะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในระบบขององค์การ การพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในเชิงระบบ ระบบปิดจะช่วยให้มีโอกาสทราบถึงผลที่กระทบต่อส่วนต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงภายในระบบ และในการนี้การตัดสินใจของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การย่อมจะช่วยให้สามารถทราบได้ว่าจะมีผลกระทบต่อส่วนรวมของระบบอย่างไรบ้าง

ระบบเปิด (Open System) ระบบเปิดขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกองค์การ ควบคู่ไปกับภายในตัวองค์การอีกด้วย ระบบเปิดนี้ถือว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งและองค์การนี้เองจะอยู่ภายในระบบซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอีกทีหนึ่ง ระบบที่อยู่ภายนอกองค์การนี้ก็คืองิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบของสภาพแวดล้อม ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์อยู่กับระบบขององค์การอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้

ลักษณะบางประการขององค์การเชิงระบบ

การศึกษาขององค์การในแง่ระบบสิ่งที่เราเน้นคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย (Sub-System) เป็นสำคัญ ลักษณะอื่น ๆ ที่พูดถึงก็คือ

Contrive โดยปกติระบบขององค์การต่างจากระบบของเครื่องจักร หรือระบบของสิ่งมีชีวิตทั้งหลาย เพราะระบบสังคมต้องประกอบด้วยบุคคลหลาย หรืออุบาย สิ่งที่เป็นตัวเชื่อมในระบบคือจิตวิทยา สิ่งที่เป็นสายสัมพันธ์ในระบบสังคม ได้แก่ เจตคติ การรับรู้ ความเชื่อ การจงใจ นิสัยและการคาดหวังของตน เส้นแบ่งเขตระบบที่เป็นระบบสังคมไม่มีอะไรตายตัวแน่นอน เพียงแต่สมมติเอาไว้เท่านั้น ขอบเขตนี้มีการยืดหยุ่นได้มาก

Hierarchy of System ระดับของระบบ คือระบบย่อยหลาย ๆ ระบบรวมกันเป็นระบบใหญ่ ระดับของระบบสังคมนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของระบบย่อยกับระบบใหญ่ว่าเข้ากันได้หรือไม่

Steady States หรือบางที่เรียกว่า Dynamic Equilibrium ระบบที่ดีคือ ระบบที่เคลื่อนไหวให้ความเร็วสูงสุด แต่ยังคงสถานะสมดุลอยู่ได้ ระบบสังคมก็พยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในสภาพสมดุลอยู่เสมอ ดังนั้น ระบบย่อยทุกระบบจึงต้องพยายามรักษาสมดุลเพื่อปรับตนเองให้เข้ากับระบบรวมอยู่เสมอ

Feedback คือการสะท้อนกลับ หมายถึงรายละเอียด (Information) ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์กับระบบสะท้อนกลับในทางลบ เพื่อองค์การจะได้ทราบและจัดการปรับปรุงแก้ไข Adaptive and Maintenance Mechanism คือการปรับปรุงตนเองและรักษาให้ได้อยุ่นาน ๆ ดำเนินการไปในเกียรติเดียวกันเข้ากันได้ ในระบบจะมีกลไกที่ขัดแย้งกันอยู่ ๒ อย่างคือ การรักษาสมดุลของระบบย่อย และสมดุลของระบบรวม กับสิ่งแวดล้อมโดยการป้องกันไม่ให้ระบบรวดเร็วเกินไปประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งคือ กลไกที่ทำให้เกิด Dynamic Equilibrium ที่ระบบจะต้องเคลื่อนไหวตลอดเวลา นั่นคือต้องการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกระบบ

๖. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Making Theory)

Herbert A. Simon ผู้เป็นบิดาของทฤษฎีการตัดสินใจ ถือว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหาร เป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาชั้นสูงยังตำแหน่งสูง ๆ การตัดสินใจยิ่งมากขึ้น พฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. ข่าวสารที่เป็นจริง
๒. ค่านิยมของสังคม

ส่วนกริฟฟิทส์ (Griffiths) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการหรือช่วงระยะในการกระทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ หลังจากได้พิจารณาไตร่ตรองเรียบร้อยแล้ว

ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย

๑. ระยะเวลาการตัดสินใจไม่เร็ว และนานเกินไป
๒. ความแน่นอนของการตัดสินใจ
๓. ผู้บริหารที่มีความรู้ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจปัญหาได้ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่มีความรู้
๔. ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร
๕. เจตคติในการทำงานของผู้บริหารต่อชิ้นงานนั้น

ขั้นตอนต่าง ๆ ในการตัดสินใจ

๑. พิจารณาปัญหา
๒. ค้นหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ
๓. ประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้น
๔. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา

กริฟฟิทส์ ได้กำหนดขั้นตอนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็น ๖ ขั้นตอน คือ

๑. ทำความรู้จักปัญหา และแยกแยะปัญหา
๒. วิเคราะห์และประเมินปัญหา
๓. สร้างรายละเอียด และมาตรฐานซึ่งสามารถจะนำไปพิสูจน์ปัญหาได้
๔. เก็บข้อมูล
๕. กำหนดและเลือกข้อมูลที่ได้มา และทดสอบล่วงหน้า
๖. จัดรายการเพื่อติดตามผลควบคุมกิจกรรม ประเมินผล ผลลัพธ์และกระบวนการ

การ

ในการเลือกการตัดสินใจทางใดทางหนึ่งต้องพิจารณาเงื่อนไขต่อไปนี้

๑. พิจารณาถึงความเสี่ยงภัย ในการตัดสินใจ ถ้าทางใดเสี่ยงมากก็ไม่ควรเลือกทางนั้น
๒. เลือกทางที่ง่ายในการปฏิบัติการ
๓. กำหนดถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหานั้น ๆ
๔. จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ข้อควรคำนึงถึงการตัดสินใจตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ไม่ควรตัดสินใจเพราะเหตุ ๔ ทาง ดังนี้คือ

๑. ฉันทาคติ ไม่ตัดสินใจสั่งการเพราะรักใคร่กัน
๒. โทสาคติ ไม่ตัดสินใจสั่งการเพราะไม่ชอบกัน

๓. โมหาคติ ไม่ตัดสินใจสั่งการเพราะเขลา
๔. ภยากติ ไม่ตัดสินใจสั่งการเพราะกลัว แต่จึงตัดสินใจด้วยวิจาร์ณญาณ ความ
รู้จริงและเหตุผลที่ถูกต้องทั้งกฎหมาย ศีลธรรม และข้อจำกัดอื่น ๆ
สิ่งซึ่งเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจที่ดีคือ

๑. ค่านิยมของสังคม
๒. ทรรศน์ของมีค่า เงิน อามิสสินจ้าง
๓. อำนาจ (หากใช้ผิดจะเป็นโทษอย่างยิ่ง)
๔. เกียรติภูมิ
๕. ความเกรงใจ
๖. ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
๗. เวลา
๘. ข้อมูล
๙. ความกำกวมของนโยบาย
๑๐. การประสานงาน
๑๑. อิทธิพลของวัฒนธรรม และบรรณคดี
๑๒. ความเชื่อหรือโชคกลาง
๑๓. ลักษณะนิสัย ความเคยชิน
๑๔. เจตคติต่องาน และต่อบุคคล
๑๕. ความรับผิดชอบ
๑๖. ความลังเลใจ
๑๗. ผลประโยชน์

สรุปทฤษฎีการบริหารโดยจัดแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ตามสาระของทฤษฎีได้ ๓ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

๑. การบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ เป็นวิธีการบริหารที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติ
ปฏิบัติงานได้มีการควบคุม และทำงานกันอย่างใกล้ชิด โดยอาศัยหลัก ๔ ประการคือ
 - ก. แบ่งงาน ให้แต่ละคนรับผิดชอบ
 - ข. เลือคนที่ดี เหมาะสมให้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะ
 - ค. ฝึกอบรมคน ก่อนเข้าปฏิบัติงาน
 - ง. ต้องมีสิ่งจูงใจ ให้เกิดกำลังใจในการทำงาน
๒. การบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคลเป็นหลัก
มีการบำรุงขวัญ สร้างกำลังใจในการทำงาน เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ เพราะ
คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนเป็นสิ่งสำคัญมาก

๓. การบริหารตามแนวพฤติกรรม แนวนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลผูกพันอยู่กับแขนงวิชาต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น เศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยา และประวัติศาสตร์ ซึ่งแง่ของการบริหารแนวนี้มีผู้คิดเสนอทฤษฎีไว้มากมาย เช่น ดร. วิจิตร ศรีสะอ้าน เสนอแนวความคิดว่า ปัจจัยสำคัญในการบริหารให้มีประสิทธิภาพได้แก่

๑. คน คือบุคลากรที่ดี มีทักษะและมีความเข้าใจ ตั้งใจทำงาน
๒. ระบบงาน จัดระบบการบริหารซึ่งเป็นโครงสร้างการบริหารงานและอื่น ๆ
๓. เงิน เป็นเครื่องช่วยให้งานสำเร็จได้

อย่างไรก็ตาม การบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องทำงานกับคน จึงควรศึกษาค้นอย่างละเอียด เช่น ในเรื่องเจตคติ ค่านิยม อารมณ์ ความพอใจ แรงจูงใจ ความขยัน ความเกียจคร้าน ความฉลาด ความโง่ การตัดสินใจ การคล้อยตาม การขัดแย้ง ความรู้สึกเคารพรัก ความศรัทธา ความเสื่อมศรัทธา ความเกรงใจ ความจริงใจ การบิดเบือน ความรู้สึกที่แท้จริง และสิ่งอื่น ๆ เพราะคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารการศึกษาต้องทำงานกับคนอยู่ตลอดเวลา

คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายถึงสาระสำคัญการบริหารแบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ มาตามที่ท่านเข้าใจ
๒. การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ หมายความว่าอย่างไร ? จงยกตัวอย่างทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ มา ๑ ทฤษฎี
๓. การบริหารโดยยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานที่ดีกว่าอย่างไรบ้าง?
๔. เหตุใดให้การตัดสินใจจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหาร? จงอธิบาย
๕. จงสร้างสถานการณ์สมมุติ หรือ สถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นได้แล้วขององค์การหนึ่งและผลที่เกิดจากผู้บริหารใช้วิธีการบริหาร แบบใดแบบหนึ่ง

บทที่ 3

แนวความคิดใหม่ในการบริหาร

PERT (Program Evaluation Review Technique) เป็นบันไดขั้นแรกในการวางแผนงาน วางจุดประสงค์ของการทำงาน ประเมินผลงานและควบคุมงาน

แนวคิดพื้นฐานของ PERT

1. โครงการหรือแผนงานใดจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัวกำหนด ๓ อย่าง คือ
 - เวลาทำงาน
 - วัสดุดิบ
 - รายละเอียดของงาน

ในการปฏิบัติงานถ้าตัวใดตัวหนึ่งใน ๓ ตัว ถูกจำกัดหรือน้อยลง ตัวอื่นจะเปลี่ยนตามไปด้วย เช่น ในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ถ้าจะให้สำเร็จตามแผนงานและเวลาที่วางไว้ ถ้างานนั้นถูกจำกัดโดยเวลาหรือเวลาน้อย เราก็มักจำเป็นต้องเพิ่มทรัพยากรหรือวัสดุดิบ

2. จัดระบบการทำงานเป็นตาข่ายคือ เริ่มจากการแยกโครงการใหญ่เป็นโครงการย่อย ตามลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน แล้วกำหนดระยะเวลาที่จะทำงานทั้งหมด

ระบบการทำงานของ PERT

1. แยกแผนงานออกเป็นงานย่อย ๆ และเขียนโครงร่างเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้เพื่อที่จะทำให้งานย่อยแต่ละอย่างสำเร็จ

2. เขียนผังการทำงาน (Flow Chart) เพื่อกำหนดว่างานย่อยใดควรจะทำก่อน งานย่อยใดควรจะทำทีหลัง งานย่อยใดที่สามารถทำพร้อมกันได้

3. ปรับปรุงผังการทำงาน (Flow Chart Developing) เช่น พิจารณาทรัพยากรต่าง ๆ เป็นต้นว่า การหาเครื่องมือเพื่อช่วยในการทำงานหรือเพิ่มจำนวนคนทำงานให้มากขึ้นเพื่อจะลดระยะเวลาที่ใช้การทำงานลง ขณะเดียวกันก็ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่พิจารณาเห็นว่าขาดประสิทธิภาพ

๔. เปรียบเทียบงานที่วางแผนไว้กับงานที่ทำได้เมื่อลงมือปฏิบัติจริง ๆ ว่าสอดคล้องกันหรือไม่

๕. ตรวจสอบการทำงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอทั้งนี้เพื่อหาทางปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หมายเหตุ ข้อ ๑-๓ “ระยะวางแผนงาน” ข้อ ๔ เป็นการประเมินผล ข้อ ๕ ขึ้นตรวจสอบในการวิเคราะห์ระบบและการทำงานทั้งหลาย มักจะใช้ขั้นแรกของขบวนการนี้เป็นส่วนมาก

ขั้นตอนการทำงานของ Part มี ๖ ขั้น คือ

๑. แยกแผนงานหรือโครงการออกเป็นงานย่อย ๆ ว่า ถ้าจะทำงานให้สำเร็จตามแผนจะต้องทำอะไรบ้าง โดยแต่ละงานย่อยต้องกำหนดจุดประสงค์ กระบวนการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องช่วยทั้งหลาย

๒. กำหนดลำดับก่อน - หลัง ในการปฏิบัติงานย่อยพิจารณาว่างานย่อยใดเกี่ยวข้องกับงานอื่น งานย่อยใดทำก่อนทำหลัง เป็นอิสระแก่กัน แล้วใช้วงกลมและมีหมายเลขกำกับแทนงานแต่ละอย่างเขียนเป็นผังการทำงานเชื่อมลำดับก่อนหลังด้วยลูกศร

๓. ประเมินเวลาที่จะใช้ทำงานย่อยแต่ละอย่างโดยปกติจะกำหนดเวลาเป็น ๓ อย่างคือ

ก. ระยะเวลาที่จะใช้น้อยที่สุดในการทำงาน

ข. ระยะเวลาที่น่าจะทำงานได้สำเร็จ

ค. ระยะเวลาที่จะใช้นานที่สุดในการทำงาน

๔. นำเวลาที่ประเมินไว้ทั้ง ๓ ประการ มาคำนวณหาเวลาที่คาดว่าจะทำสำเร็จ โดยใช้สูตร

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$

ในเมื่อ $t =$ คือ เวลาที่คาดว่าจะทำสำเร็จ

$a =$ คือ เวลาที่น้อยที่สุดในการทำงาน

$m =$ คือ เวลาที่น่าจะทำงานได้สำเร็จ

$b =$ คือ เวลาที่นานที่สุดในการทำงาน

๕. เอาเวลาที่คำนวณว่า จะเป็นเวลาที่คาดว่าจะทำงานย่อยแต่ละอย่างสำเร็จมาเขียนบนผังการทำงาน (Flow chart)

๖. เขียนผังการทำงานและมอบให้ผู้ปฏิบัติงานย่อยแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการประสานงานระหว่างปฏิบัติงานย่อยทั้งหลายและเป็นการควบคุมงานของหัวหน้างานด้วย

การนำเอาPERTไปใช้

ในการบริหารการศึกษานั้นสามารถนำ PERT ไปใช้ประโยชน์ได้ ถ้าหากเป็นสถานศึกษาแล้ว PERT จะเหมาะสมกับการวางแผนงานเฉพาะคือ โครงการเฉพาะบางอย่าง PERT สามารถช่วยประโยชน์ได้ดังนี้

๑. ทำให้ผู้บริหารเห็นภาพของโครงการทั้งโครงการ
๒. ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปได้สะดวก
๓. ทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการตัดสินใจเกือบทุกระดับ
๔. ทำให้สามารถกำหนดระยะเวลาในการทำงานได้
๕. ทำให้แผนงานมีลักษณะใกล้เคียงความเป็นจริง เพราะมีรายละเอียด มีขั้นตอนของการทำงาน
๖. ทำให้สามารถควบคุมงานและประเมินผลงานได้อย่างดี
๗. ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรทั้งหลายได้อย่างเต็มที่
๘. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานว่า ชัดข้อที่ตอนใด
๙. ทำให้ผู้บริหารทราบความก้าวหน้าของงานที่ทำได้ทุกระยะ
๑๐. เป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องวางแผนงานโดยตลอดว่าในแผนงานนั้นจะต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง

PPBS

PPBS มาจากคำเต็มว่า (Planning Programing Budgeting System) เป็นวิธีการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) อย่างหนึ่งที่ช่วยผู้บริหารในการวางแผนงาน การตัดสินใจ และการจัดทำงบประมาณ ระบบนี้เน้นที่จุดมุ่งหมายและผลที่จะเกิดขึ้น (Out-put Oriented) สมาคมผู้บริหารโรงเรียนของอเมริกา (American Association of School Administrators) ได้ระบุลักษณะสำคัญ ๔ ประการของ PPBS ดังนี้

๑. โครงสร้าง ระบบนี้จะแยกงบประมาณออกเป็นโครงการ โดยกำหนดจุดประสงค์ก่อนถ้าจะให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ จะต้องทำอะไร จะต้องใช้จ่ายอะไรบ้าง
๒. กำหนดทางเลือกหรือวิธีการทำงาน และวิเคราะห์วิธีทำงานที่ดีที่สุดเพื่อลงมือปฏิบัติ
๓. เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ
๔. ระยะเวลา ระบบนี้ช่วยการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จากแนวคิดนี้จะเห็นว่า PPBS เป็นระบบที่ผู้บริหารวางแผนงาน ตัดสินใจและจัดทำงบประมาณโดยมุ่งที่ผลที่จะออกมาแล้วจัดทำงบประมาณ มิใช่จัดทำงบประมาณแบบ

เดิม ซึ่งเป็นการรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ตัวอย่างเช่น ของเก่าได้งบประมาณเท่าไร ปีใหม่ก็เพิ่มอีก ๑๐% ๑๕% ซึ่งทำให้เราต้องซื้อเครื่องมือเพิ่มได้อีก ๑ - ๒ อย่าง โดยใช้แผนเดิมเป็นต้น PPBS เป็นการกระทำที่บรรลุดจุดประสงค์ตามโครงการที่ต้องการแล้วพิจารณาว่าใช้จ่ายอย่างไร

ลักษณะของ PPBS อาจแยกได้ดังนี้

Planning (การวางแผน) ในการทำแผนงานควรกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่แน่นอนคือสามารถทดสอบหรือวัดได้ จุดประสงค์และทางเลือกปฏิบัติควรจะเป็นแผนระยะยาว ไม่ควรทำเป็นปี ๆ แต่ควรจะทำได้ตลอดแผนงานหรือจนบรรลุดจุดประสงค์ซึ่งอาจเป็นหลาย ๆ ปีก็ได้

Programing (การจัดโปรแกรม) หมายถึงการหาวิธีการที่จะช่วยให้บรรลุดจุดประสงค์กิจกรรมทั้งหลายควรจะจัดรวมกลุ่มกันเข้าตามความคล้ายคลึงกันของจุดประสงค์ในสถานศึกษาอาจมีโครงการใหญ่หรือโปรแกรมใหญ่ ๆ หลายโครงการ แต่ละโครงการใหญ่ก็จะมีโครงการย่อย

Budgeting (การงบประมาณ) การจัดงบประมาณก็จัดตามโครงการต่าง ๆ ที่จะทำมีค่าใช้จ่ายงบประมาณเพื่อซื้อของเป็นรายชิ้น ถ้าหากเป็นโครงการใหญ่ก็ควรจะทราบว่ทั้งโครงการต้องการเงินเท่าใดและปีใดต้องการเท่าใดในการดำเนินงานตามโครงการ

System (การจัดระบบ) เป็นการทำให้การวางแผนการจัดโปรแกรมงบประมาณมีความสัมพันธ์กันเพื่อที่จะได้บรรลุผลดังที่วางไว้

การนำ PPBS ไปใช้

PPBS ไม่เพียงแต่จะมีประโยชน์มากในการวางแผนการศึกษาระดับสูง แต่ก็สามารถนำไปใช้ในระดับโรงเรียนได้ ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่อาจนำแนวคิดของ PPBS ไปใช้ได้ดังนี้

๑. ให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของโรงเรียน
๒. วางโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นวิธีการไปสู่จุดประสงค์ที่วางไว้ มีรายละเอียดและขั้นตอนของการดำเนินงาน วัสดุ อุปกรณ์ และเงิน ตลอดจนกำหนดระยะเวลาที่จะสำเร็จตามโครงการ วิธีการเช่นนี้ว่าเป็นการกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อวางโครงการแล้วก็ต้องทำ

๓. จัดลำดับก่อนหลังในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ครูใหญ่จึงควรให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า ภายในขอบเขตของทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เราจะทำตามโครงการใดก่อนเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

OD

OD (Organization Development) คือ การพัฒนาองค์การ เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่องค์การโดยส่วนรวมเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ เป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เป็นการสร้างสมรรถภาพในการแก้ปัญหาโดยการส่งเสริมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) และการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ปัญหา

ความหมายของคำว่า OD

FRENCH และ BELL ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การหรือ OD ว่า “เป็นความพยายามในระยะยาวในการที่จะปรับปรุงการแก้ปัญหาและกระบวนการใหม่ในการแก้ปัญหาขององค์การโดยวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความร่วมมือ และการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ซึ่งรวมทั้ง Action Research”

จากนิยามข้างต้นมีศัพท์ที่ควรจะต้องอธิบายดังนี้

๑. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem-solving Process) หมายถึงการที่องค์การวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น องค์การมองเห็นสิ่งแวดล้อมเหมือนกับเมื่อ ๑๐ ปีก่อน หรือพยายามที่จะตั้งจุดมุ่งหมายและวิธีการให้เป็นปัจจุบัน องค์การแก้ปัญหาโดยคนส่วนน้อยหรือเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการแก้ปัญหานั้นมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์หรือไม่

๒. การจัดการแบบร่วมมือ (Collaborative Management) เป็นการร่วมมือในการจัดการไม่ใช่เป็นการจัดการตามลำดับบังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันเป็นหมู่คณะทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. Action Research เป็นการวิจัยที่ต้องการข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรีบด่วน การวิจัยนี้ประกอบด้วย

- ก. การวิเคราะห์สาเหตุ
- ข. การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม
- ค. การประเมินผลย้อนกลับข้อมูลไปสู่กลุ่ม
- ง. กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูล
- จ. การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ
- ฉ. การลงมือปฏิบัติ

ลักษณะสำคัญของ OD

Bennis ได้อธิบายว่า OD มีลักษณะสำคัญอยู่ ๖ ประการ คือ

๑. เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้
๒. เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาจริง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
๓. เป็นการใช้วิธีการฝึกอบรม ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ
๔. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มักมาจากนอกองค์กร ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปรึกษา
๕. มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดในการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมาชิกเน้นความร่วมมือกัน เชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยกันหาวิธีการเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย
๖. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับในคุณค่าของมนุษย์ของสมาชิกนั่นคือ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นมนุษย์มากกว่าที่จะเป็นเครื่องจักร

องค์ประกอบของ OD

๑. องค์ประกอบทางการวิเคราะห์หาสาเหตุ (Diagnostic Component) โปรแกรมของ OD เริ่มจากการวิเคราะห์หาสาเหตุ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจะทราบว่ามีปัญหาที่แท้จริงคืออะไร
๒. องค์ประกอบของทางปฏิบัติ (Action Component) เป็นการปรับปรุงองค์การเกี่ยวกับการปรับตัว การแก้ปัญหาและกระบวนการตั้งจุดมุ่งหมาย
๓. องค์ประกอบทางให้กระบวนการดำเนินต่อไปได้ (Process Maintenance Component) เป็นกระบวนการการวิเคราะห์ตนเองปรับปรุงตนเองโดยอาศัย Action Research เป็นกระบวนการแก้ปัญหาต่าง ๆ

รากฐานของ OD

OD มีรากฐาน (Foundations) และคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

๑. เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดไป
๒. เป็นรูปแบบของการนำเอาพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้
๓. เป็นยทธวิธีของการเปลี่ยนแปลงโดยได้รับความร่วมมือ

๔. เป็นการนำเอาการวิเคราะห์ระบบ (System analysis) มาใช้
๕. เป็นการเปลี่ยนแปลงที่อาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐาน
๖. เป็นกระบวนการที่สร้างประสบการณ์
๗. เป็นการเน้นที่การตั้งจุดมุ่งหมายและการวางแผน
๘. มุ่งส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ

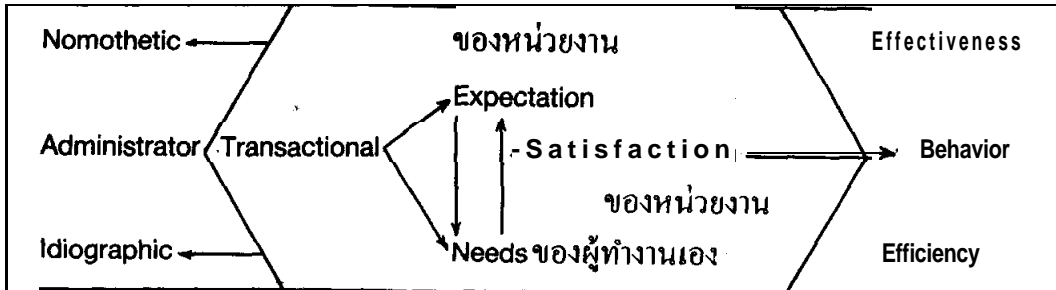
สรุป

ผู้นำทางการศึกษาที่ดีจำเป็นต้องตื่นตัวในการแสวงหาและรับรู้วิทยาการใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา กระบวนการบริหารตามรูปแบบเดิมของเราอาจดีอยู่แล้วแต่ก็ควรจะหาทางปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก ในบทนี้ได้เสนอแนวคิดบางประการทางการบริหารคือ PERT, PPBS และ OD ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยในการวางแผนงานการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามประสงค์ แนวคิดแต่ละอย่างก็มีทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี ให้พยายามนำเอาส่วนดีไปใช้ ผู้นำจะทำงานตามลำพังคนเดียวไม่ได้จำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ผู้นำจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศให้มีความคิดริเริ่มให้มีความร่วมมือ ร่วมใจ จากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การทำงานประจำวันด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ดีในการทำงาน แต่การทำงานในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการทำให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ต่อไป ทำให้หน่วยงานไม่ล้ม แต่อาจไม่ช่วยสร้างความก้าวหน้าให้กับหน่วยงานเท่าไรนัก ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้สูงสุดเพราะสิ่งนี้จะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน

คำถามท้ายบท

๑. PERT ช่วยในการวางแผนอย่างไร? จงเขียนตาราง PERT สำหรับการสอบคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียนในชั้นมัธยม ๑ ในโรงเรียนของท่านสำหรับปีการศึกษาหน้า
๒. จงอธิบายถึง PPBS มาตามที่ท่านเข้าใจ
๓. การใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรถือว่าเป็น OD หรือไม่? เพราะเหตุใด?

หรือถ้าจะให้ดีเราเอา ๒ อย่างนี้มาประกบกัน จะได้ Model ของการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ดังต่อไปนี้



- Administrator = ผู้บริหาร
- Expectation = ความคาดหวัง
- Satisfaction = ความพอใจ
- Needs = ความต้องการ
- Behavior = พฤติกรรม

สังคมนาคมกับบริหาร

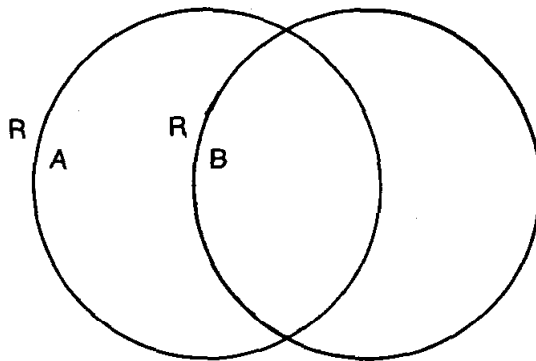
Communication เป็นศัพท์บริหาร หมายถึง การสื่อสารทำความเข้าใจกัน ภาษาวิชาการ แปลว่า “สังคมนาคม” นักบริหารที่ดีจะต้องสนใจเรื่องนี้ให้มาก ๆ เพราะงานบริหารเป็นเรื่องของคน ความเข้าใจระหว่างกันจะต้องอาศัยระบบติดต่อสื่อสารที่ดี งานยิ่งใหญ่ มาก ๆ ก็ยิ่งจำเป็นมาก ความเข้าใจผิด ๆ ทั้งหลาย สรุปได้ว่าเกิดจากการได้ข่าวสารผิด ๆ เป็นมูลเหตุสำคัญ นักบริหารจะต้องมองเห็น Communication เหมือนรูปไข่แมงมุมที่ประสานสายใยเข้าด้วยกันแล้วเกิดข่ายงาน (Net work) ที่เป็นระบบ ตามหลักทฤษฎีที่เรียกว่า Symbolic Interactionism ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนเรานั้นติดต่อกันโดยอาศัยสัญลักษณ์เป็นสื่อ สัญลักษณ์ที่ว่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นคำพูดหรือตัวอักษรเท่านั้น แต่หากหมายถึงอะไรก็ได้ ที่สมมุติขึ้นเพื่อใช้สื่อสารกันได้ เป็นใช้ได้ทั้งสิ้น

ในการสื่อสารกัน จะมีข่ายดังนี้ คือ เริ่มด้วย A ซึ่งหมายถึง Communicator (ผู้ส่งข่าว) ต้องการจะส่งสารเพื่อสื่อสารไปยัง B ซึ่งหมายถึง Communicate (ผู้รับข่าว) สิ่งที่ส่งไปเรียก Message (ย่อว่า M) หรือ Symbol (ย่อว่า S) ก็ได้

ในขณะที่ A ส่งข่าวไปยัง B นั้น ผู้ส่งเอง ก็ต้องรับรู้ในสิ่งที่ตนส่งไปด้วย ลักษณะอย่างนี้เรียกว่า R หรือ Response นั่นเอง ในขณะที่เดียวกันฝ่ายผู้รับข่าว (B) ในขณะที่ได้รับก็จะต้องตอบสนองต่อข่าวสารนั้นออกมาในรูป R_B แล้วก็แปลความหมายออกมาเพื่อจะสร้างความเข้าใจ ถ้าไม่ตอบสนองก็หมายความว่าฟังไม่รู้เรื่องไม่เข้าใจ

ความหมาย (Meaning) จะเกิดเมื่อสิ่งที่ผู้รับกับผู้ส่ง เข้าใจตรงกัน แต่เป็นปัญหามีว่า ความหมายจะเกิดได้ในกรณีใดบ้าง ตอบได้ว่า ความหมายจะเกิดมากน้อยอยู่ตรงจุดที่ความเข้าใจตรงกัน คือ R_A กับ R_B ทับกันสนิท หรือไม่นั่นเอง ถ้าทับกันสนิทมากหมายถึงเข้าใจกันโดยต้องแท้ (ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ๆ ยากมาก) แต่ R_A กับ R_B ไม่ทับกันเลยเรียกว่า NONSENSE หมายความว่า M หรือ S ที่ส่งไปเสียเปล่า ไม่รู้เรื่องกันเลย

เพื่อให้เข้าใจง่ายเข้า ลองดูรูป



เรื่องของ Communication นี้ นอกจาก Dr. John Ball แล้วยังมี Lasswell อีกท่านหนึ่งที่ได้คิดค้นทฤษฎี Communication ไว้เป็นรูปสโลแกน (Slogan) ว่า Communication นั้นที่แท้ก็คือ Who says What in which Channel to Whom, with what Effect? (ใครพูดอะไรไปทางสื่ออันไหน ไปยังใคร แล้วทำให้เกิดผลอะไร)

อธิบายทฤษฎีอีกที

Who = Communicator (ผู้ส่งข่าว)

What = Message (ข่าว)

Channel = Media (สื่อ)

Whom = Communicate (ผู้รับข่าว)

Effect = Result (ผล)

Communication โดยชนิด มี ๒ ชนิด คือ

๑. One-Way Communication เป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้ส่ง A จะส่ง M หรือ S ไปยังผู้รับโดยผู้รับ (B) ไม่สามารถตอบสนองได้ เช่น การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ เป็นต้น

๒. Two-Way Communication เป็นการสื่อสารโต้ตอบกันได้ในลักษณะ Face-to-Face ทั้งผู้ส่งและผู้รับจะอยู่กันต่อหน้า หรือในทำนองที่อาจจะติดต่อกันได้โดยตรง

Communication โดยรูปแบบ (Form) มี ๓ แบบ คือ

๑. Oral Communication เป็นการสื่อสารในรูปของวาจา หรือคำพูดโดยตรง

๒. Written Communication เป็นการสื่อสารโดยใช้ลายลักษณ์อักษร

๓. Gestural Communication เป็นการสื่อสารโดยใช้กิริยาท่าทาง

ในระบบราชการใช้ การสื่อสาร แบบ (๑) และ (๒) เป็นหลัก แต่ (๓) ใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคลเป็นส่วนใหญ่

การจัดระบบการสื่อสาร (Channel) ในระบบบริหาร

โดยปกติมี ๓ ลักษณะ คือ

๑. Downward Flow เป็นสายงานจากผู้บริหารลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชากรณีเช่นนี้เป็นลักษณะหรือรูปของคำสั่ง หรือแจ้งเพื่อทราบเป็นสำคัญ

๒. Upward Flow เป็นสายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชาในรูปสายงาน คำร้อง หรือข้อเสนอแนะ ฯลฯ

Horizontal Flow เป็นแบบแนวนอน มักเป็นลักษณะของข่าวสารเพื่อการประสานงานหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารในระดับเดียวกัน เช่น กรม-กรม กอง-กอง ฯลฯ

ข้อเตือนใจ

๑. Better Communication Gets Better Job performance (การติดต่อที่ดี จะทำให้ได้งานที่ดีกว่า)

๒. The Skill to Work + Will to Work = Team Work (ทักษะดี มีความเชี่ยวชาญไม่ครั้นการงาน คือ ปัจจัยของการทำงานเป็นทีม)

การปล่อยข่าว (Grapevine)

การปล่อยข่าวนี เป็นเรื่องที่พูดกันมากทางการบริหารและเป็นสิ่งที่นักบริหารต้องระวังทั้งนี้และทั้งนั้นก็เพราะว่าในบรรดาคนที่ทำงานอยู่กับเรานั้นบางครั้งก็จะมีกลุ่มพลังเงียบ (Silent Minority) ที่ชอบปล่อยข่าวบางอย่างเพื่อลอบเชิงผู้บริหารข่าวอย่างนี้จะเป็นทำ-

นongข่าวลือ (Rumour) เป็นส่วนใหญ่ มีเค้าบ้าง ไม่มีบ้าง บางครั้ง พวกปล่อยข่าวก็ประสงค์จะให้มีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในหน่วยงานแต่ตัวเองไม่กล้าเสนอจึงใช้วิธีนี้

นักบริหารที่ดี พึงยึดเป็นหลักปฏิบัติว่า อย่าเดินตาม อย่าว่าวาม อย่าปรัม อย่าสะกັดกั้น การปล่อยข่าว

ปล่อยให้จางไปเองนั่นแหละดีที่สุด เพราะอย่างไรก็ตาม การปล่อยข่าวนั้นมีทั้งดีและเสีย บางครั้งใน การปล่อยข่าว เองก็บอกทิศทางลมให้ผู้บริหารปรับปรับตัว ทำให้เข้ากับทิศทางลมได้ทันการณ์ทันเวลา

คำถามท้ายบท

๑. ในการบริหารงาน ท่านคิดว่าการสื่อสารมีความสำคัญหรือไม่? เพราะเหตุใด?
๒. การสื่อสารในระบบบริหาร มีกี่ลักษณะ? จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
๓. การปล่อยข่าวมีจุดประสงค์อย่างไร? และเกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างไร?
ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างไรในกรณีที่มีการปล่อยข่าวที่เป็นอันตรายต่อระบบบริหาร
ของงาน