

บทที่ 2

ทฤษฎีสสมดุลขององค์การ (Organization Equilibrium)

1. ความนำ

บาร์นาร์ด ได้ศึกษาองค์การและเสนอทฤษฎีพฤติกรรมองค์การอีกรูปหนึ่งคือทฤษฎีสสมดุลขององค์การ ซึ่งพิจารณาได้ว่าเป็นสภาพความอยู่รอดขององค์การ ความคิดนี้เสนอให้มีสมดุลระหว่างเอกชนกับองค์การ กล่าวคือ เอกชนมีพลัง ทักษะและความภักดีต่อองค์การและจะต้องได้รับผลตอบแทนจากองค์การ เช่น การยอมรับ ค่าจ้าง ความปลอดภัยให้สมดุลกัน ฯลฯ มาร์ช และ ไชมอน เรียกคำจำกัดความเช่นนี้ว่า ทฤษฎีทั่วไปของสมดุลองค์การ และวิจารณ์ว่าทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีให้คนทำงาน และมีจุดมุ่งหมายในการอธิบายถึงเอกชนที่มีส่วนร่วมตัดสินใจขององค์การ เพื่อสนับสนุนให้เอกชนมีความพอใจงานและกำลังขวัญในการทำงานและเพิ่มผลผลิตมากขึ้น

ไชมอน ได้ชี้ให้เห็นว่าความหมายของทฤษฎีสสมดุลองค์การที่ให้ไว้ข้างต้นจะเป็นสิ่งที่ให้ความสะดวกมากขึ้นต่อองค์การและการบริหารงาน เพราะเหตุว่าเป็นผลในทางบวกของสิ่งแวดล้อมทางสังคมซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มผลผลิต ครั้งหนึ่งที่เอกชนยอมรับสมดุลที่เกิดขึ้นระหว่างตนเองและองค์การ เราก็แน่ใจได้ว่าเอกชนนั้นสามารถทำงานได้มากกว่าเดิม โดยไม่มีอารมณ์เครียดที่เกิดจากความไม่พอใจในข้อตกลงเกี่ยวกับงานที่ทำ

2. สิ่งที่ควรสนใจ

ในแง่ของผู้บริหารงานนั้นการได้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเช่นว่านี้ เพื่อจะเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การและนำไปปรับปรุงเพื่อบรรลุสมดุลดังกล่าว

บาร์นาร์ด ในหนังสือ The Function of the Executive อธิบายว่าแท้จริงแล้วองค์การก็คือการประสานงานกันของมนุษย์นั่นเอง และมีหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับการประสานงาน 4 ประการ คือ

1. ข้อจำกัดร่วมกันของการประสานงาน ซึ่งเกิดขึ้นทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพชีววิทยา และองค์ประกอบทางสังคมอื่น ๆ
2. กระบวนการที่เหนือข้อจำกัดในการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมาย
3. ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของพลังการประสานงาน

4. ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการประสานงาน

ความคิดที่บาร์นาร์ดนำเสนอในภาคหนึ่งของหนังสือ The Function of the Executive โดยเฉพาะในบทที่ห้า เป็นการอธิบายสรุปพื้นฐานของทฤษฎีและการวิเคราะห์ของการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งในหนังสือภาค 2 ก็ได้กล่าวซ้ำทั้งในการพัฒนาจำกัดความในรูปของทฤษฎีองค์กร ซึ่งเป็นระบบของการประสานร่วมมือกัน (Cooperative Systems) และกล่าวถึงองค์กรโดยเฉพาะกระบวนการบริหารเพื่อคงไว้ซึ่งชีวิตขององค์กร

3. แนวความคิดของบาร์นาร์ด

เราอาจสรุปแนวความคิดทั้งหมดของบาร์นาร์ดได้ดังนี้

1. มนุษย์ปุถุชนแต่ละคนมีอำนาจในการเลือกอย่างจำกัด และในขณะเดียวกันถ้าพูดให้แคบเข้าแต่ละคนก็เป็นผลของการถูกจำกัด โดยองค์ประกอบของสถานการณ์ทั้งหมด ทุกคนมีจุดมุ่งหมายมีแรงกระตุ้นที่จะบรรลุองค์ประกอบที่รวมขึ้นเป็นข้อจำกัดนี้ ดังนั้น แต่ละคนจึงมีวิธีการคือเลือกองค์ประกอบเฉพาะอย่าง หรือหลาย ๆ อย่างในสภาพของสถานการณ์ทั้งหมด และทำการเปลี่ยนสถานการณ์โดยปฏิบัติการตามองค์ประกอบต่าง ๆ นั้น

2. ระหว่างข้อจำกัดขององค์ประกอบสำคัญในสถานการณ์ของเอกชนแต่ละคนก็คือข้อจำกัดทางชีววิทยาของตนเอง วิธีการที่ดีที่สุดที่จะขจัดข้อจำกัดนี้ก็คือการร่วมงาน ซึ่งต้องการการปรับตัวในจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายที่มีใช้ส่วนตัว

3. การร่วมมือกันเป็นโฉมหน้าทางสังคมของสถานการณ์ทั้งหมด และองค์ประกอบทางสังคมเกิดขึ้นจากสถานการณ์ทั้งหมดนั้น องค์ประกอบเหล่านี้ในทางกลับกันเป็นข้อจำกัดของสถานการณ์ซึ่งอาจอธิบายได้สองแง่ คือ

(1) กระบวนของความสัมพันธ์ภายใน ซึ่งจะต้องประดิษฐ์และค้นหาเช่น การปฏิบัติการทางกายภาพ

(2) ความสัมพันธ์ภายในเป็นแรงกระตุ้น ต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนร่วมในการร่วมงานกัน

4. การประสานงานที่จะดำเนินติดต่อกันได้เรื่อย ๆ การประสานงานเช่นนี้ขึ้นอยู่กับสภาพสองอย่าง คือ

(1) ผลสำเร็จ

(2) ประสิทธิภาพ

ผลสำเร็จ เกี่ยวพันถึงการบรรลุจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นเรื่องของสังคมและมีใช้เป็นส่วนตน

ประสิทธิภาพ เกี่ยวพันถึงความพอใจของเอกชน และแรงกระตุ้นของเอกชนและมีลักษณะเป็นส่วนบุคคล

ข้อทดสอบของผลสำเร็จคือการบรรลุผลของจุดมุ่งหมายธรรมดาหรืออื่น ๆ ประสิทธิภาพอาจวัดได้ โดยดูจากการแสดงออกของเอกชนว่ามีความปรารถนาจะร่วมมือเพียงพหรือไม่

5. การร่วมมือกันหรือการร่วมงานจะคงอยู่ ขึ้นอยู่กับกระบวนการความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และการพึ่งพากันและกันภายในองค์การสองประการ คือ

(1) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบของการร่วมมือกัน เป็นความสัมพันธ์ทั้งหมดต่อสิ่งแวดล้อม และ

(2) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือกระจายความพอใจระหว่างเอกชนในองค์การ

6. ความไม่มั่นคงและความล้มเหลวของการร่วมมือกัน เกิดขึ้นจากข้อบกพร่องแยกเป็นส่วน ๆ ในแต่ละขั้นของกระบวนการ และจากข้อบกพร่องในการรวมกัน หน้าที่หรืองานของผู้บริหารคือการประกันผลสำเร็จให้มีอยู่ โดยการปรับกระบวนการเหล่านี้

4. ทฤษฎีและโครงสร้างขององค์การ

องค์การของทางราชการตามคำจำกัดความที่บาร์นาร์ดให้ไว้คือ การร่วมงานกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ถ้าจะขยายความออกไปอีก การร่วมมือก็คือระบบหนึ่งซึ่งเป็นความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ชีววิทยา และส่วนบุคคลและองค์ประกอบทางสังคม ซึ่งอยู่ในระบบความสัมพันธ์เฉพาะอย่าง โดยเหตุผลของการร่วมมือกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป

สมมุติฐานสำคัญก็คือ จะเป็นประโยชน์ยิ่งในการให้คำจำกัดความสำหรับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ของระบบการร่วมมือกันรวมอยู่ในความหมายขององค์การอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นระบบหนึ่งของการร่วมมือกันโดยรู้สำนึกในการกระทำ หรือพลัง ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป

ทฤษฎีขององค์การอย่างเป็นทางการ

องค์การจะดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อ

1. มีบุคคลหลายคนสามารถติดต่อซึ่งกันและกันได้
2. เป็นบุคคลที่ปรารถนาจะทำงาน
3. เพื่อบรรลุจุดหมายอันเดียวกัน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าหลักการขององค์การหนึ่ง ๆ ต้องประกอบไปด้วย

1. การติดต่อกัน (Communication)
2. ความปรารถนาจะปฏิบัติ (Willingness to serve)

3. จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose)

เพื่อความคงอยู่ขององค์การ ความสำเร็จในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน จึงถือว่ามีสิ่งจำเป็นยิ่งบาร์นาร์ดเห็นว่า ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับสมดุลของระบบองค์การ สมดุลในเบื้องต้นแรกเป็นสมดุลภายใน เป็นเรื่องของความได้สัดส่วนระหว่างสิ่งต่าง ๆ ภายใน แต่ในที่สุดจะเป็นพื้นฐานสมดุลระหว่างระบบภายในและสถานการณ์ทั้งหมดจากภายนอก ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นสมดุลของเป้าหมายขององค์การกับสถานะสิ่งแวดล้อมนั่นเอง

สมดุลภายนอก ได้แก่ความสำเร็จขององค์การและประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงภายในระหว่างองค์การกับเอกชนแต่ละคน

พลังของประสิทธิภาพตามความรู้สึกพื้นฐานก็คือ ประสิทธิภาพที่คนมีส่วนเกี่ยวข้องใน ทางส่วนตัวที่จำเป็นต้องทำงานในระบบร่วมมือกัน (Cooperative System) ดังนั้นชีวิตขององค์การ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะรักษาและคงให้เอกชนร่วมพลัง ซึ่งจำเป็นต้องการบรรลุเป้าหมาย

5. สรุป

ทฤษฎีองค์การตามทฤษฎีของบาร์นาร์ดเกิดขึ้นจากการศึกษาองค์การต่าง ๆ ซึ่งมีความ ซับซ้อนกันอย่างเหลือเกิน แต่อย่างไรก็ดี บาร์นาร์ดกล่าวถึงองค์การในแนวความคิดของ องค์การในรูปธรรมดา (Formal Organization) สิ่งที่ทำให้เข้าใจยากก็คือการสรุปว่าในองค์การ ที่ซับซ้อนซึ่งเราพบในชีวิตจริงนั้น ผลของการซับซ้อนจะเป็นการขยายหรือเป็นไปตามความ ต้องการของทฤษฎี องค์การนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์การธรรมดาต่าง ๆ หรือซับซ้อนก็ยังคงเป็น ระบบของพลังความร่วมมือกันของมนุษย์ซึ่งไม่เป็นไปอย่างส่วนตัว โดยมีจุดมุ่งหมายของ องค์การเป็นจุดรวมและร่วมมือกัน มีหลักการซึ่งไม่อาจแยกออกจากกันได้คือความสามารถที่ จะติดต่อกันเสมอ ๆ ที่จะดูความปรารถนาของบุคคล และผลสำเร็จ ประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อคงไว้ซึ่งการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย และการร่วมกันทำงานต่อ ๆ ไป ความ ซับซ้อนขององค์การจะปรากฏให้เห็นปริมาณและรูปของส่วนประกอบต่าง ๆ และสมดุลระหว่าง ส่วนประกอบเหล่านี้ แต่ในหลักการ (Principles) เช่นเดียวกัน ซึ่งควบคุมองค์การธรรมดาอยู่ อาจจะทำให้เห็นคล้ายกับการควบคุมโครงสร้างขององค์การซับซ้อน ซึ่งเป็นอีกระบบหนึ่ง องค์การจะเป็นองค์การที่ดำเนินงานได้จึงต้องประกอบด้วยบุคคลแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันทำ งานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันและอาจพูดได้ว่า องค์การอย่างเป็นทางการทั้งหมดคือสถาบันที่รวมขององค์การย่อย ๆ เป็นจำนวนมาก เป็นสิ่งยากยิ่งถ้าเราจะสร้าง องค์การใหม่ ๆ ขึ้น ยกเว้นโดยวิธีการรวมองค์การย่อย ๆ เข้าด้วยกัน และสิ่งพื้นฐานจำเป็นเพื่อ แสดงจุดมุ่งหมายขององค์การก็คือ การติดต่อกันเพื่อก่อให้เกิดการทำงานและผลงานตามจุด หมายนั้น ภายใต้สภาพการหลายอย่างและซึ่งที่เกิดจากคนหลายคนกับคนจำนวนน้อย

ช่องทางพิเศษในการติดต่อจะต้องมีขึ้น ซึ่งการจัดช่องทางติดต่อพิเศษนี้ จำเป็นสำหรับหัวหน้าหรือผู้นำองค์กร และขนาดของหน่วยติดต่อกันจะต้องพิจารณาจากข้อจำกัดของความเป็นผู้นำ ซึ่งปกติข้อจำกัดเกิดจาก

1. ความซับซ้อนของจุดมุ่งหมายและสภาพของเทคโนโลยี
2. ความยุ่งยากของกระบวนการติดต่อ
3. สิ่งซึ่งจำเป็นในการขยายการติดต่อออกไป
4. ความซับซ้อนของความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้อง นั่นคือสภาพแวดล้อมทางสังคม

ถ้าจะพูดกันถึงระบบโดยธรรมชาติขององค์กร (Spontaneous) องค์กรซับซ้อนเกิดขึ้นจากการสร้างและรวมหน่วยต่าง ๆ ขององค์กรขึ้น ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยหรือที่เรียกว่าพื้นฐานองค์กร ซึ่งวางหน่วยผู้นำองค์กรไว้ด้วย และโครงสร้างนี้เป็นการกำหนดลักษณะขององค์กรซับซ้อนซึ่งพิจารณาโดยผลของความจำเป็นในการติดต่อที่ขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยหนึ่ง ๆ ในองค์กร

อย่างไรก็ดี บาร์นาร์ดได้กล่าวไว้ว่า องค์กรอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นเรื่องสำคัญมากในองค์กรอย่างเป็นทางการ (Formal Organization) องค์กรอย่างไม่เป็นทางการเกิดจากความสัมพันธ์ภายในระหว่างบุคคล ซึ่งมีพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางส่วนตัวมากกว่าร่วมกันตามหลักขององค์กร และลักษณะซับซ้อนกันนี้กลายมาเป็นระบบและองค์กรอย่างไม่เป็นทางการตลอดองค์กร เป็นผลต่อนิสัยการกระทำต่าง ๆ และรูปแบบของความคิด อย่างไรก็ดี ประสบการณ์ในการติดต่อภายในของบุคคลมีจำกัด ดังนั้น จึงมีผลให้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม บาร์นาร์ดสรุปไว้ว่า องค์กรอย่างไม่เป็นทางการก่อให้เกิดองค์กรอย่างเป็นทางการขึ้นด้วย และองค์กรอย่างไม่เป็นทางการก็เป็นสิ่งจำเป็นแก่องค์กรอย่างไม่เป็นทางการหรือองค์กรใหญ่ ๆ ทางสังคม ดังนั้นหากมีการสถาปนาองค์กรทางการขึ้น นั่นคือการสร้างองค์กรอย่างไม่เป็นทางการขึ้นด้วย และองค์กรอย่างไม่เป็นทางการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นทางการ¹⁷ และเพื่อปกป้องความมั่นคงหรือความคงอยู่ของเอกชน ซึ่งเป็นข้อเสนอกที่ยุ่งยากเกี่ยวกับทฤษฎีของระบบการร่วมมือกัน (Cooperative Systems) และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรในแง่ของสมดุลองค์กร (Organization Equilibrium) ซึ่งเน้นให้เห็นระบบการร่วมมือกันในองค์กร โดยมีอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องในการติดต่อและร่วมมือกัน ในบทที่ 12 บาร์นาร์ดกล่าวว่าอำนาจมีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และบุคคลในองค์กรจะยอมรับคำสั่งก็ต่อเมื่อเข้าใจคำสั่งดี การติดต่อที่ดี ๗๗ โดยเรียกความเข้าใจและยอมรับของลูกน้องต่ออำนาจของผู้นำในองค์กรในการตัดสินใจ หรือสั่ง

การต่าง ๆ ว่าเกิดขอบเขตของความไม่แตกต่างกัน (a Zone of Indifference) ดังนั้นอำนาจจึงเป็นความปรารถนาและความสามารถของเอกชนที่จะเสนอสนองตามความจำเป็นต่อระบบการประสานงานกับอำนาจจะเกิดขึ้นตามความรู้และเทคโนโลยีข้อจำกัดทางสังคม และของระบบความร่วมมือกันด้านหนึ่งและของส่วนตัวละคนอีกด้านหนึ่ง ดังนั้นฐานะของอำนาจในสังคมจึงเป็นเครื่องวัดทั้งการพัฒนาบุคคลและเทคโนโลยีและของสภาพสังคม ซึ่งมีองค์ประกอบควบคุมลักษณะของการติดต่อกันดังนี้

1. ช่องทางติดต่อซึ่งเป็นที่รู้จักกันเฉพาะและแน่นอน
2. เป็นช่องทางติดต่ออย่างเป็นทางการตามเป้าหมายของอำนาจ
3. เป็นเส้นทางของการติดต่อซึ่งต้องโดยตรงและสั้นเท่าที่จะทำได้
4. ต้องเป็นเส้นทางติดต่อที่สมบูรณ์
5. มีบุคคลทำงานสมบูรณ์โดยเป็นตัวติดต่อ
6. เส้นทางติดต่อต้องไม่ถูกขัดขวางในเวลาที่ยังมีการทำงาน
7. ผู้ทำหน้าที่ติดต่อทุกคนจะต้องมีอำนาจขอบเขตในการติดต่อ

ในความเป็นจริงการก่อให้เกิดสมดุล ขององค์การมีปัจจัยทางการบริหารที่อาศัยหลักสังคมวิทยา และจิตวิทยาหลายประการ แต่การคงอยู่ขององค์การที่สมดุลย่อมมีวิธีการนำมาใช้ในสภาพสังคมได้ต่าง ๆ กัน เช่น ในสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันได้มีการใช้หลักการเจรจาต่อรองกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Bargaining) ซึ่งเป็นวิธีการที่แพร่หลายในการแก้ไขปัญหาองค์การในประเทศซึ่งมีความเจริญทางอุตสาหกรรม ปัจจุบัน โดยมีการใช้ผู้แทนเจรจาอย่างมีเหตุผลและวิธีการเจรจาโดยสันติ