

บทที่ 2

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว วิทยานิพนธ์นี้จะได้นำเสนอ
เนื้อหาสาระตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายขององค์การ
2. องค์ประกอบขององค์การ
3. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
4. ความหมายของพฤติกรรมองค์การ
5. ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ
6. วิธีการศึกษาพฤติกรรมองค์การ
7. แบบของพฤติกรรมองค์การ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายขององค์การ

สุภรณ์ ศรีพหล ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การไว้ว่า "องค์การ หมายถึง กลุ่มคน
ร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน" (สุภรณ์ ศรีพหล
อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523 : 58)

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การมีคุณลักษณะ 3 ประการ
(ธงชัย สันติวงษ์, 2533 : 5) ดังนี้

1. เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มีการ
รวบรวมทรัพยากร และความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน

3. โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จจนเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังอิสระ

บาร์นาร์ด (Barnard อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราศุขย์ 2525 : 45) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า "องค์การ หมายถึงระบบของกิจกรรมที่มีการประสานงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป"

เสถียร เหลืองอร่าม ได้ให้ความหมายขององค์การว่า "องค์การ คือ หน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานของเอกชน หรือรัฐบาลก็ตาม แต่จะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกิจการกัน โดยมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน เพื่อบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายของหน่วยงานนั้นๆ" (เสถียร เหลืองอร่าม, 2523 : 58)

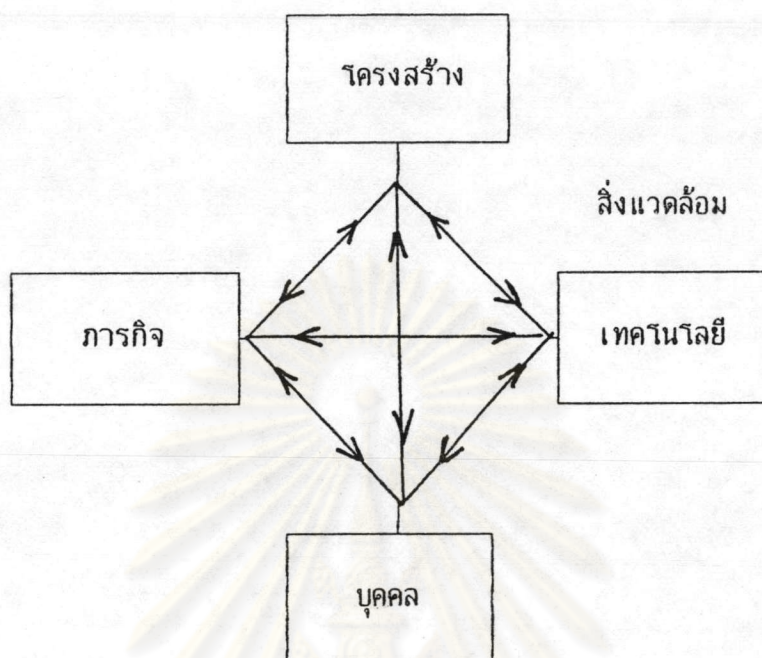
องค์ประกอบขององค์การ

Harold J. Leavitt นักทฤษฎีองค์การ ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. โครงสร้าง
2. การกิจหรืองาน
3. คนหรือผู้ทำงาน
4. เทคโนโลยีวิทยาการหรือเทคโนโลยี

ทั้ง 4 ส่วนนี้ อยู่ภายใต้ " สิ่งแวดล้อม " รอบๆ องค์การ ดังแผนภูมิ





จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า องค์การประกอบด้วย 4 ส่วน และทั้ง 4 ส่วนนี้ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้ามีส่วนหนึ่งส่วนใดเปลี่ยนแปลงไป ส่วนอื่น ๆ ที่เหลือจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ต้องการให้เกิดผลในทางที่ดีขึ้นซึ่งเรียกว่า "การพัฒนา" ผู้บริหารมีโอกาสเลือกที่จะเริ่มต้นพัฒนาส่วนใดก่อนก็ได้ตามความเหมาะสม เช่น อาจเริ่มต้นที่การพัฒนาคนหรือผู้ทำงานก่อน หรืออาจเริ่มต้นที่การพัฒนาเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาเทคนิควิธีการผลิตหรือวิธีทำงาน หรืออาจใช้วิธีพัฒนาโครงสร้าง หรืออาจทำเพียงแก้ไขการทำงานที่เป็นอยู่ อย่างใดอย่างหนึ่งก่อนก็ได้

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในฐานะที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นองค์การด้วยอย่างหนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ทำการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมุ่งหวังที่จะให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์

กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่จะเร่งรัดพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการศึกษาศาสนา และการวัฒนธรรม ให้มีความคล่องตัว และสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น กระทรวงศึกษาธิการโดยมติที่ประชุมอธิบดี ครั้งที่ 13/2526 เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2526 และครั้งที่ 5/2527 เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2527 จึงกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค มีฐานะ เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ปฏิบัติในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ

1.1 ศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน มีนโยบายที่จะให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นศูนย์กลางการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรมในระดับจังหวัด เพื่อใช้ในการบริหารงาน วางแผน รวมทั้งการให้บริการข้อมูลสถิติ แก่หน่วยงานหรือสถานศึกษาต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่มาช่วยสร้างระบบข้อมูล ให้ประสานสัมพันธ์ทั้งในระดับจังหวัด เขต และกระทรวง

1.2 ศูนย์บริการและประสานงาน เป็นงานที่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายเพื่อให้บริการ และประสานงานแก่ส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป เช่น งานบริหารบุคคล งานการเงิน บัญชี และพัสดุ เป็นต้น

1.3 ศูนย์ติดตามและประเมินผล มีนโยบายที่จะให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทำหน้าที่ เป็นศูนย์ติดตามและประเมินผลการทำงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงาน หรือ สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด ว่าได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของจังหวัด เขตการศึกษา กรม กระทรวง และรัฐบาลเพียงใด

2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และการ จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530 - 2532)

เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ทำการพัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขึ้นใหม่ ตามแนวทางการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530 - 2532) โดยแบ่งงานภายในของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดออกเป็น 4 ฝ่าย คือ

2.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป และงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม งานธุรการลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี งานคุรุสภา งานการเจ้าหน้าที่ และงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานธุรการ
2. งานการเจ้าหน้าที่

2.2 ฝ่ายการเงินบัญชีและพัสดุ มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงิน บัญชี และพัสดุ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานการเงินและบัญชี
2. งานการพัสดุ

2.3 ฝ่ายแผนงานและวิชาการ มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลสถิติทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ตลอดจนข้อมูลด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการวางแผนการศึกษา วิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การจัดทำแผนงาน โครงการทางด้านวิชาการต่างๆ การแนะนำการศึกษาและอาชีพ การตรวจ นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือสถานศึกษา โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานข้อมูล
2. งานตรวจนิเทศและติดตามผล

2.4 ฝ่ายประสานงานและกิจกรรมการศึกษา มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการและประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น จัดส่ง เสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม กิจกรรมการเรียนการสอนเสริมหลักสูตร การกีฬาและกรีฑา นันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาประเภทต่างๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ การประสานงานตามแผน โครงการ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และกิจกรรมพิเศษ กับหน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง งานกิจกรรมและโครงการพิเศษซึ่งเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ การพัฒนาชนบท การบำเพ็ญประโยชน์ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานกิจกรรมการศึกษา
2. งานกิจการพิเศษ

3. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533 - 2535)

ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530 - 2532) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยแบ่งการบริหารงานภายในออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเงินบัญชีและพัสดุ ฝ่ายแผนงานและวิชาการ ฝ่ายประสานงานและกิจกรรมการศึกษา จากการศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปรากฏว่าโครงสร้างดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ กล่าวคือ โครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบันไม่สามารถที่จะแบ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ประสานสัมพันธ์กัน เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานหลายอย่างหลายประเภท ทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดและขาดความรู้ความชำนาญอย่างแท้จริง โครงสร้างการบริหารงานไม่เอื้ออำนวย และรองรับนโยบายการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการไปยังภูมิภาค รวมทั้งนโยบายเร่งรัดพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจะต้องพัฒนารูปแบบปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็น 6 ฝ่าย เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้



3.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป และงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ และงานประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายนอกออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานธุรการ
2. งานการเจ้าหน้าที่

3.2 ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการพัสดุ รวมทั้งการควบคุม ตรวจสอบ แนะนำเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีแก่หน่วยงานต่างๆ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายนอกออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานการเงิน
2. งานการบัญชี

3.3 ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อมูล และสารสนเทศ งานแผนงาน โครงการ และงานงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม และการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายนอกออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานแผนงานและสารสนเทศ
2. งานติดตามประเมินผลและการพัฒนาชนบท

3.4 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมการศึกษาระบบโรงเรียน งานการศึกษานอกระบบโรงเรียน งานควบคุมและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายนอกออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานส่งเสริมการศึกษาของรัฐและเอกชน
2. งานส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

3.5 ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริม

สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรของรัฐและท้องถิ่น เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมการศาสนาและการวัฒนธรรม โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานส่งเสริมการศาสนา
2. งานส่งเสริมการวัฒนธรรม

3.6 ฝ่ายส่งเสริมพละนามัยและกิจการพิเศษ มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุนด้านพละนามัยแก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชน การดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬา ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี และลูกเสือชาวบ้าน รวมทั้งทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจการพิเศษ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 3 งาน คือ

1. งานส่งเสริมพละนามัยและการกีฬา
2. งานส่งเสริมลูกเสือและยุวกาชาด
3. งานกิจการพิเศษ

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การไว้ว่า "พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมองค์การทั้งที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเพียงใด และผลขององค์การในส่วนรวมที่ปรากฏต่อภายนอกที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นเพียงใด"

ในส่วนที่เป็นพฤติกรรมภายในองค์การนั้น ก็คือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเริ่มต้นตั้งแต่พฤติกรรมของพนักงานเป็นรายบุคคล ทั้งหัวหน้าคนงานที่เป็นผู้นำ และคนงานโดยทั่วไป พฤติกรรมของกลุ่มคน พฤติกรรมระหว่างกลุ่ม และของสมาชิกทุกคนทั้งบริษัท ที่ซึ่งจะพิจารณาในแง่ต่าง ๆ กันว่า แต่ละคน ทุกคน ได้ปฏิบัติหน้าที่ดีเพียงใด และทุ่มเทให้เพียงใด มีความสามัคคี และให้ความร่วมมือกันในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มเป็นพลังร่วมของทั้งองค์การที่ดีเพียงใด หากสมาชิกทุกคนทุ่มเทกำลังและความสามารถในการปฏิบัติงาน และประสานร่วมมือกันอย่างดีในทุกจุด ทุกระดับแล้ว สมรรถภาพในการปฏิบัติงานย่อมจะ ได้ผลสูง และไม่มีข้อขัดแย้งระหว่างกันภายใน

สำหรับส่วนที่เป็นพฤติกรรมองค์การที่ปรากฏต่อภายนอกนั้น ก็คือผลที่สืบเนื่องมาจาก พฤติกรรมภายในขององค์การ ซึ่งได้มาจากการปฏิบัติของสมาชิก และความสามารถที่ทั้งองค์การ จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีเพียงใด ความหมายในประการหลังนี้คือ ความสามารถขององค์การในการเลือกแผนงาน เป้าหมาย นโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ ที่จะให้ได้ ผลสำเร็จสูงสุดนั่นเอง (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 : 479)

นอกจากนี้ กิติมา ปริดีดีลิก ก็ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า "พฤติกรรม องค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในขององค์การ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และผลที่แสดงออกถึงความมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย"

พฤติกรรมองค์การนี้เกิดจากพฤติกรรมของสมาชิกเป็นรายบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และ พฤติกรรมระหว่างกลุ่ม สัญลักษณ์ของพฤติกรรมองค์การที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุ เป้าหมายและการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มักจะปรากฏให้เห็นในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น ภาวะการดี เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ถูกต้อง กำหนดเป้าหมาย แผนงานและนโยบายได้เหมาะสม สามารถหาวิธีการได้ดี ตามสมควร มีความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพชั้น ผลิตจนสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนงาน ต่อรัฐบาล แม้แต่การมีเครื่องจักรที่ดีกว่า มีระบบ ซ่อมแซมที่ดีกว่าหรือการได้รับความมั่นใจจากแหล่งวัตถุดิบที่จะมีมาป้อนโรงงานได้โดยไม่สะดุด นั่นคือ ความสำเร็จของพฤติกรรมองค์การ (กิติมา ปริดีดีลิก, 2529 : 239)

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

จากความหมายของพฤติกรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่าองค์การใดมีพฤติกรรมองค์การที่ดี องค์การนั้นก็จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าองค์การใดมีพฤติกรรมองค์การที่ไม่ดี องค์การนั้น ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ หรือปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร Jack K. Fordyce และ Raymond Well ได้เรียกองค์การที่มีพฤติกรรมองค์การที่ดีว่า องค์การที่มีสุขภาพ สมบูรณ์ (Healthy Organization) และเรียกองค์การที่มีพฤติกรรมองค์การที่ไม่ค่อยดีว่าองค์การ ที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์หรืออ่อนแอ (Unhealthy Organization)

มานะ กอหรั่งกุล ได้พูดถึงองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ว่าเป็นองค์การที่มีความเป็นอิสระ มีความรู้สึกรับผิดชอบในภารกิจของตน มีความจริงจัง ไม่ข่มหรือเก็บกดความรู้สึกไว้ มองคนในแง่ดี รับผิดชอบต่อตนเอง เมื่อผิดยอมรับผิดโดยไม่ปิดบังแล้วแก้ไขไม่ทำผิดซ้ำอีก พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ พยายามหาและใช้วิธีการงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดอยู่ตลอดเวลา ส่วนองค์การที่อ่อนแอ ก็เหมือนกับมีความป่วยไข้ประจำตัว มักจะมีพฤติกรรมที่เหมือนกันทุกองค์การ คือมีพฤติกรรมที่แสดง ให้เห็นถึงความไม่เป็นที่ภาคภูมิใจ และไม่มีใครจะควบคุมได้ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้มีอำนาจเพียง ผู้เดียว บุคคลอื่นในองค์การไม่สามารถตัดสินใจเองได้ นอกจากเรื่องที่ไม่สำคัญ บุคคลระดับ ล่างจะโยนความรับผิดชอบไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือตามลำดับชั้น และผู้บังคับบัญชาสูงสุดก็จะขัด ความรับผิดชอบกลับมายังผู้บังคับบัญชา ดังนั้นเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นจะหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ ไม่มี ใครจะควบคุมได้เลย มีการป้องกันตนเอง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะพยายามหาคนที่ผิด และ กล่าวโทษสิ่งนั้นสิ่งนี้ พยายามแก้ตัวอย่างสุดความสามารถ หน่วยราชการบางแห่งในที่สุดก็อ้างว่า ขาดงบประมาณสนับสนุน มีลักษณะการมองแคบ มองเฉพาะด้านเดียว ไม่มองรอบด้าน และ ไม่มองการณ์ไกล สักแต่ว่าทำงานให้พ้นไปวันๆ ไม่คำนึงถึงว่าผลเสียหายจะย้อนกลับมา กระทบกระเทือนถึงคนานที่สุด (มานะ กอหรั่งกุล, 2532 : 145)

วิธีการศึกษาพฤติกรรมมององค์การ

ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ ได้กล่าวถึงวิธีการศึกษาองค์การว่า แบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ คือพิจารณาองค์การในเชิงระบบจักรกล (Mechanistic Organization) และพิจารณาองค์การในเชิงระบบอินทรีย์ (Organismic Organization)

แบบแรกซึ่งมององค์การเป็นระบบจักรกลนั้นหมายถึงการศึกษาองค์การที่มุ่งเน้นในเรื่อง โครงสร้างหน้าที่ตามตำแหน่งลำดับชั้นการบังคับบัญชา การจัดรูปแบบขององค์การ และอื่นๆ รูปแบบ เช่นว่านี้พฤติกรรมมององค์การเป็นผลมาจากสิ่งกีดขวางภายนอก บุคคลภายในองค์การมีสภาพเหมือนหนึ่ง ชิ้นส่วนต่างๆของระบบจักรกล และมีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว การศึกษาโดยวิธีนี้ จึงขาดการคำนึงถึงสภาพพฤติกรรมของคนในองค์การตามความเป็นจริง กล่าวอีกนัยหนึ่งการศึกษาใน ลักษณะนี้ คือการศึกษาองค์การในลักษณะที่ปลอดจากบุคคล

การศึกษาองค์การแบบที่สอง ซึ่งมององค์การเป็นระบบอินทรีย์ จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับแบบแรก กล่าวคือเป็นการศึกษาถึงบุคคลในฐานะที่รวมกันอยู่ โดยคำนึงถึงการประพฤติปฏิบัติของคน การศึกษาองค์การตามวิธีนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การตามสภาพความเป็นจริง โดยมุ่งเน้นในเรื่องการประพฤติปฏิบัติจริง ๆ ในการทำงานของคนมากกว่าเพียงจะศึกษาพฤติกรรมบุคคลโดยมองจากตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นทางการ หรือจากโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว (ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ, 2521 : 51 - 52)

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ ได้กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์การก็คือการศึกษาพฤติกรรมต่างๆในองค์การ 3 ระดับ คือ

1. พฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior)
2. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)
3. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)



นอกจากนี้ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2525 : 49-50) ได้สร้างทฤษฎีชื่อทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์การขึ้น เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์การที่จัดขึ้นเป็นระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ

มิติที่หนึ่ง เรียกว่า สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วย สถาบัน (Institution) หน่วยงาน หรือองค์การจะเป็น กรม กอง โรงเรียน บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่างๆ ซึ่งมีวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้นครอบคลุมอยู่

บทบาทหน้าที่ (Role) องค์การ หรือสถาบันจะกำหนดบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่ในองค์การหรือสถาบันนั้นปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียมการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

ความมุ่งหวังของบุคคลภายนอกองค์การ (Expectations) เป็นความมุ่งหวังซึ่งองค์การหรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

มิติที่สอง เรียกว่า บุคลามิติ (Idigraphic Dimension) ประกอบด้วย

บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งเป็นบุคคลในระดับต่างๆ เช่น ในโรงเรียนก็มี อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา อาจารย์ พนักงานภารโรง บุคคลย่อมมีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุม ต่างไปจากวัฒนธรรมโดยรวม เช่น การนับถือศาสนา หรือแนวความคิดต่างๆ เป็นต้น

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ทักษะคิต อารมณ์ จิตใจ และ แนวความคิด ซึ่งคนที่เข้ามาทำงานในองค์การย่อมมีความแตกต่างปะปนกันอยู่ และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

ความต้องการส่วนตัว (Need - Dispositions) บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนทำงานเพื่อต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำเพราะใจรัก ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า ฯลฯ ความต้องการเหล่านี้จะมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

พฤติกรรมที่ปรากฏ (Social Behavior or Observed Behavior) ถ้าพฤติกรรมขององค์การที่ปรากฏออกมาเป็นความล้มเหลว หรือความผิดพลาด ผู้บริหารจะต้องสำรวจดูว่าเป็นเพราะอะไร โดยตรวจดูจากสิ่งที่อยู่กันภายในมิติทั้งสอง เช่น อาจเป็นเพราะสถาบันกับตัวบุคคลเข้ากันไม่ได้ เช่นขัดกันในเรื่อง วัฒนธรรม หรือเป็นเพราะบทบาทหน้าที่กับบุคลิกภาพของบุคคลไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจึงต้องสังเกตหรือประเมินพฤติกรรมขององค์การว่า ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากล้มเหลวหรือขาดประสิทธิภาพ ก็จะต้องสำรวจดูว่าเป็นเพราะเหตุใด โดยสำรวจจากองค์ประกอบแต่ละคู่ของสถาบันมิติกับบุคลามิติ เมื่อทราบถึงความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องหาทางปรับปรุงแก้ไข ปรับให้ส่วนประกอบทั้งสองมิติเข้ากันได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

การศึกษาพฤติกรรมขององค์การในที่นี้ จะศึกษาในระดับอินทรีย์ กล่าวคือเป็นการศึกษาถึงบุคคลที่รวมกันอยู่ในองค์การ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การตามสภาพความเป็นจริง โดยมุ่งเน้นในเรื่องการประพฤติปฏิบัติของบุคคลโดยส่วนรวมในองค์การ ว่ามีลักษณะการทำงานแบบใด มีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนเพียงไร



แบบของพฤติกรรมองค์การ

เดวิส (Davis, 1981 : 110-116) ได้แบ่งพฤติกรรมองค์การออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic)

แบบอัตตาธิปไตย เป็นแบบที่เน้นคำสั่งการบังคับบัญชาแบบนายกับลูกน้องถ้าขัดขึ้นคำสั่งก็มีการลงโทษ มีลักษณะทางนอแบบ "เจ้าพ่อ" คือถืออำนาจเป็นสำคัญ พนักงานเจ้าหน้าที่ยอมปฏิบัติตามเพราะกลัวอำนาจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้คิดและออกคำสั่งฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีความเห็น หรือตีความโต้แย้งแต่ประการใด เป็นการบริหารตามทฤษฎี X ของ McGregor

พฤติกรรมแบบนี้พนักงานเจ้าหน้าที่คุ้นเคยกับการเชื่องฟัง และมีความเกรงกลัวนายซึ่งมีอำนาจจ้าง ปลด หรือลงโทษตนอย่างเต็มที่ ฝ่ายนายจ้างจะจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำแต่พอเพียงให้พนักงานเจ้าหน้าที่ยังชีพอยู่ได้ ผลการทํานานก็จะต่ำตามไปด้วย ทุกคนพยายามทํานานตามที่กำหนดให้โดยไม่มี การชวนชวาย หรือกระตือรือร้นใดๆ เป็นพิเศษ ยกเว้นพวกที่มีคุณสมบัติพิเศษภายในตนเองที่อยาก สร้างความสำเร็จในงาน หรือพวกที่มีความจงรักภักดีหรือนิยมชมชอบนายเป็นการส่วนตัวเท่านั้น

แม้แบบของพฤติกรรมองค์การแบบนี้จะถูกตำหนิและไม่ได้รับความนิยม แต่ก็ก็เป็นแบบที่เคย สร้างความสำเร็จให้แก่การขยายตัวทางอุตสาหกรรม ในระยะการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมการสร้าง ระบบการรถไฟ และโรงงานถลุงเหล็กใหญ่ๆ ในระยะต้นคริสตศตวรรษที่ 20 นี้มาแล้วด้วยดี ปัจจุบันก็ ยังแฝงอยู่ในการบริหารทั่วไป และยังให้ความสำเร็จดีในกรณีที่มีนายเป็นผู้มากด้วยคุณธรรม อย่างไรก็ตามก็ยัง เป็นแบบที่ไม่สามารถชักจูงให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทุ่มเทพลังความสามารถให้กับความสำเร็จ ขององค์การอย่างเต็มที่

ขวัญของการทํานานของพนักงานเจ้าหน้าที่วัดได้โดยการยินยอมต่อกฎ ระเบียบ หรือคำสั่ง ยินยอมโดยไม่ประท้วง และไม่กระตือรือร้น ยินยอมตามคำสั่งโดยไม่นิทล้าหลัง

2. แบบอุปถัมภ์ หรือแบบผู้ดูแล (Custodial)

ในการเป็นผู้หน้าจะเป็นจะต้องศึกษาถึงขวัญของการทำงาน พนักงานเจ้าหน้าที่อาจยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้หน้าแบบอัตโนมัติโดยโดยไม่มีนินทาหลัง แต่อาจคิดกลับหลังได้ มีบางสิ่งซึ่งพนักงานเจ้าหน้าที่อยากจะบอกหรือพูดกับหัวหน้า แต่เขาอาจไม่กล้าทำ เขาอาจพูดในสิ่งที่เขาอยากจะพูดในเมื่อเขาจะจับสติอารมณ์ไว้ไม่อยู่ในใจของพนักงานเจ้าหน้าที่จะรู้สึกไม่ปลอดภัยมั่นคง รู้สึกขังคับใจและรู้สึกก้าวร้าวต่อหัวหน้า แต่เพราะเขาไม่สามารถหาทางออกในสิ่งเหล่านี้ได้ เขาอาจกลับไประบายออกกับครอบครัว ลูกเมียหรือเพื่อนบ้านก็เป็นได้ ผู้หน้าจึงพยายามหาทางสร้างความพอใจให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยหวังว่าถ้าเขาจัดการความรู้สึกไม่มั่นคง ความขังคับใจ และความก้าวร้าวออกเสียได้ ก็จะช่วยทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างได้ผล

พฤติกรรมมองการณ์แบบนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ หน่วยงานใดที่ไม่มีเงินพอจะจ่ายค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ก็จะเป็นผู้หน้าแบบนี้ไม่ได้ ผู้หน้าแบบนี้จะเน้นที่การให้รางวัลทางวัตถุ ผู้หน้าจะพยายามตอบแทนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ด้วยเงิน หรือผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุสิ่งของ เนื่องจากพนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นต่ำ เขาก็มีความต้องการขั้นสูงขึ้นอีก คือความมั่นคงปลอดภัยซึ่งเป็นตัวส่งเสริมในการทำงาน พนักงานเจ้าหน้าที่จะไม่ฟังที่ตัวหัวหน้า แต่จะกลับมายึดเอาหน่วยงานหรือองค์การเป็นที่พึ่ง ทั้งนี้เพราะได้รับประโยชน์จากบริการสวัสดิการต่างๆ เช่น ที่พักอาศัย ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล บำนาญ เป็นต้น ดังจะเห็นได้ว่ามีหลายคนที่ไม่ยอมย้ายงานไปสู่ที่มีเงินเดือนสูงกว่า เพราะตนได้รับการสนองความต้องการขั้นสูงจากรางวัลทางวัตถุ พฤติกรรมมองการณ์แบบอุปถัมภ์หรือแบบผู้ดูแลจะเน้นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงปลอดภัยเป็นหลัก พนักงานเจ้าหน้าที่จะพยายามบำรุงรักษาทีมงานอยู่ได้ ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องขยันขันแข็งในการทำงาน เพียงแต่ทำงานไปเพื่อให้หน่วยงานอยู่รอดเท่านั้น ผู้หน้าหรือนายจ้างจะใช้แรงจูงใจภายนอก ขวัญของพนักงานเจ้าหน้าที่วัดได้จากความพอใจ ถ้าหากพนักงานเจ้าหน้าที่มีความสุขปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ทุกอย่างก็สบาย

ความสำเร็จของพฤติกรรมมองการณ์แบบนี้อยู่ที่การให้รางวัลทางวัตถุ ความมั่นคงอยู่ดี การพึ่งหน่วยงานและให้หน่วยงานคงอยู่ได้ จะเห็นว่าดีในประเด็นของการที่พนักงานเจ้าหน้าที่หรือ

เพื่อนร่วมงานรู้สึกมั่นคงสบายใจ ส่วนจุดอ่อนของพฤติกรรมมองการณ์การแบบนี้อยู่ที่ไม่เป็นการส่งเสริมให้คนทำงานจนสุดความสามารถ หรือชวนขายที่จะเพิ่มพูนความสามารถของตนออกไปอีก เพราะต่างคนต่างหมกมุ่นอยู่กับความมั่นคง และผลประโยชน์ของตนมากกว่าผลของงาน ผลของงานไม่ดีกว่าแบบอัตตาธิปไตยมากนัก จริงอยู่ความมั่นคงและความพึงพอใจเป็นความจำเป็นสำหรับมนุษย์ แต่ในตัวของมันเองมิใช่เป็นเครื่องกระตุ้นให้มุ่งมั่นในงานมากนัก นอกจากนี้ผลของสวัสดิการและผลประโยชน์พิเศษในแบบอุปถัมภ์หรือแบบผู้ดูแลนี้ มักเป็นเรื่องไม่เกี่ยวกับการทำงานเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น ค่ารักษาพยาบาลจะได้รับการติดต่อเมื่อเจ็บป่วยไม่ต้องทำงาน หรือเงินบำนาญจะได้รับการติดต่อเมื่อปลดเกษียณไปแล้ว พนักงานเจ้าหน้าที่ก็ไม่ได้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่รับกับการทำงาน และความก้าวหน้าส่วนตัว ฉะนั้นจึงไม่ได้กระตุ้นให้ทำงาน หรือมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้าแต่ประการใด Brown ได้ให้ข้อสังเกตว่า คนเราเจริญแก่กล้าจากการทำงานด้วยลำแข้งของตนเอง มากกว่าจากการที่รอคอยให้ผู้อื่นหยิบยื่นมาให้ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะปลุกปล้ำกับอุปสรรคและยืนอยู่บนลำแข้งของตนเอง ความปรารถนาแรงกล้าของคนอยู่ที่การพึ่งตนเอง และชีวิตคนเป็นชีวิตที่ต้องดิ้นรนต่อสู้กับการที่ไม่มีใครมีความเป็นไทของตนเองอยู่ตลอดเวลา การที่ทักให้ใครต้องเป็นเสมือนคนป่วยที่ต้องรอคอยประคบประหม่อมายาในองค์การนั้น เป็นการทักให้เขาขมขื่นมากกว่าชื่นชม"

3. แบบสนับสนุน หรือแบบค้ำจุน (Supportive)

พฤติกรรมมองการณ์การแบบสนับสนุนหรือแบบค้ำจุนนี้อาศัยการเป็นผู้นำมากกว่าที่จะอาศัยอำนาจหรือทรัพยากรทางเศรษฐกิจ ผู้นำที่ทักให้องค์การมีพฤติกรรมมองการณ์การแบบนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา และกระทำในสิ่งที่เป็นความต้องการของหน่วยงานตามความสามารถของบุคคล ผู้นำจะไม่ถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเฉื่อยชา หรือต่อต้านหน่วยงาน แต่จะโทษว่าบรรยากาศในการทำงานไม่ดีพอต่างหาก ถ้าจัดบรรยากาศในการทำงานให้ดีแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีความรับผิดชอบ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน

พฤติกรรมมองการณ์การแบบนี้กำลังได้รับความสนใจมากที่สุด ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ให้ความสนับสนุนทางจิตวิทยาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน มิใช่เป็นผู้ให้การสนับสนุนทาง เศรษฐกิจโดยตรงดังที่เป็นอยู่ในแบบอุปถัมภ์ และไม่ได้เป็นผู้ใช้อำนาจเป็นสำคัญดังที่เป็นอยู่ในแบบอัตตาธิปไตย

พฤติกรรมองค์การแบบนี้เห็นว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องภายในองค์การต่างก็มีความสำคัญและทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นผลสำเร็จออกมาด้วยความชื่นชมในผลสำเร็จร่วมกัน การทำงานอาศัยการนำมากกว่าการสั่งหรือการให้รางวัลแต่ถ่ายเดียว ให้แต่ละคนมีความรับผิดชอบในตนเอง มีส่วนร่วมในการทำงานและมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงตนเอง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุนการทำงานดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงไม่ต้องกังวลกับการเชื่องช้าหรือความมั่นคง แต่จะมีแรงจูงใจภายในให้ทำงานมากกว่าที่จะรอรับคำสั่งหรือรางวัล ผลทางจิตวิทยาที่ได้รับก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมมือกับหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะพูดว่า "งานของเรา" มากกว่า "งานของหัวหน้า" ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับแรงจูงใจที่สูงกว่า เพราะความต้องการสูง (Higher Order) ได้รับการตอบสนอง ขั้วของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้พฤติกรรมองค์การแบบนี้ วัดได้โดยมีแรงจูงใจ (Motivation) มากกว่าที่จะวัดโดยความพอใจภายใต้พฤติกรรมองค์การแบบอุปถัมภ์ หรือแบบผู้ดูแล ซึ่งจะทำได้ผลผลิตของงานสูง เพราะแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เกิดจากแรงจูงใจภายใน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน เพราะถือว่าเกิดจากความสามารถของตนโดยแท้ เป็นแบบที่บริหารตามทฤษฎี Y ของ McGregor

4. แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial)

พฤติกรรมองค์การแบบนี้เป็นแบบที่พัฒนามาจากการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะการวิจัยของ Likert, Katz, Kahn ซึ่งต้องการสภาพการทำงานที่ไม่มีการควบคุม แต่ต้องการการทำงานเป็นคณะ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ซึ่งต้องการความเป็นอิสระ ทุกคนตระหนักในภารกิจส่วนรวมและความสำเร็จของตนร่วมกัน ทุกคนทำงานเพราะอยากทำ เพื่อแสดงความสามารถของตนให้ประจักษ์เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นไม่ใช่ว่าเพราะใครสั่งหรือทำแบบรับจ้างวานโดยตรง การทำงานแบบนี้ย่อมได้ผลสูงสุด แต่ต้องอาศัยการรู้จักควบคุมตนเอง เป็นอย่างสูงของผู้ทำงาน

พฤติกรรมองค์การในลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่น และสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ในกลุ่มวิชาชีพ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ต่างๆ จะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ละคนจะมีความรู้สึกว่าเขาได้มีส่วนช่วยเหลือคนอื่น ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงยอมรับและเคารพในบทบาทของตนเอง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานมากกว่าที่จะทำตน



เป็นเจ้านาย พฤติกรรมภายในองค์กรเจ้าหน้าที่ทุกคนจะมีความกลมเกลียวกัน ทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้คนจะเป็นเพียงโคชนในการที่จะสร้างทีมที่ดีกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องสนองโดยมีความรับผิดชอบ ทำงานมีช เพราะใครสั่งให้ทำหรือมีใครมาตรวจตรา แต่เขาจะทำงานเพราะมีความรู้สึกในตัวเอง ว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน และจะต้องทำให้ดีที่สุด ผู้ร่วมงาน จะมีความรู้สึกผูกพันกับคุณภาพแห่งมาตรฐานของวิชาชีพของตนเอง

ผลทางจิตวิทยาที่พนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับก็คือการมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง ทำงานเป็นทีม เหมือนกับนักกีฬาที่รู้จักหน้าที่ของตน และเคารพในกติกาการแข่งขัน ในบรรยากาศของพฤติกรรมองค์กรแบบนี้ พนักงานเจ้าหน้าที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นสูงสุด คือขั้นสัจจการแห่งตน ได้บรรลุถึงสิ่งที่ปรารถนา ผลที่ตามมาก็คือพนักงานเจ้าหน้าที่จะกระตือรือร้นมีใจจดจ่อในการทำงาน ขวัญของผู้ทำงานสามารถวัดได้ด้วย ความผูกพันต่องานที่ทำ และเพื่อนร่วมทีม มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

ข้อสรุป พฤติกรรมองค์กรทั้ง 4 แบบนี้ ยังมีอยู่ในทุกองค์กร เพียงแต่ส่วนที่เด่นออกมา นั้นเป็นไปตามแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น และในองค์กรหนึ่งๆ ถ้าแบ่งออกเป็นฝ่าย แต่ละฝ่ายอาจมี พฤติกรรมองค์กรแตกต่างกันไปได้ เช่นฝ่ายการผลิตอาจมีลักษณะแบบอุปถัมภ์ ฝ่ายสำนักงานกลาง อาจหนักไปในแบบสนับสนุน ส่วนฝ่ายวิจัยอาจนิยมการทำงานแบบเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การที่แยกออกเป็น 4 แบบนี้ ตามหลักระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ คือขั้นต่ำ ขึ้นกลาง ขึ้นสูง และขั้นสูงสุด ได้แก่ความต้องการให้ตัวเองอยู่รอด ความต้องการความมั่นคงทาง เศรษฐกิจ ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถ แห่งตนหรือสัจจการแห่งตน ตามลำดับ เมื่อบรรลุความต้องการขั้นต้นแล้วก็就会有ความต้องการที่สูงกว่า ขึ้นไปอีก แต่กระนั้นมิได้หมายความว่า เมื่อมีความต้องการที่สูงกว่าแล้ว จะยกเลิกความต้องการที่ ต่ำกว่า เพียงแต่ความสำคัญระดับสูงกว่าปรากฏออกมาเด่นชัดกว่าเท่านั้น ฉะนั้นเมื่อองค์กรใดมี พฤติกรรมองค์กรแบบสนับสนุนแล้ว ก็มิได้หมายความว่าพฤติกรรมองค์กรแบบอุปถัมภ์จะหมดไป พฤติกรรมองค์กรแบบอุปถัมภ์ก็ยังมีอยู่แต่ลดความสำคัญที่เคยเด่นชัดลงไป ส่วนพฤติกรรมองค์กร แบบสนับสนุนจะปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดมากกว่าเท่านั้น

พฤติกรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ สามารถแสดงลักษณะทั่วไปได้ ดังนี้

แบบพฤติกรรม ปัจจัย	แบบอัตตาธิปไตย	แบบอุปถัมภ์	แบบสับสนุน	แบบเพื่อนร่วมงาน
พื้นฐาน	อำนาจ	เศรษฐกิจ	ภาวะผู้นำ	การมีส่วนร่วมกัน
ความคุ้นเคยของ ฝ่ายบริหาร	อำนาจหน้าที่	รางวัลทางวัตถุ	การช่วยเหลือ ค้ำจุน	การทำงานเป็นทีม
ความคุ้นเคยของ พนักงาน	ความเชื่อฟัง	ความมั่นคง	ผลการปฏิบัติงาน	ความรับผิดชอบ
ผลทางจิตวิทยา ของพนักงาน	พึ่งหัวหน้า	พึ่งองค์การ	การได้มีส่วนร่วม	การควบคุมตนเอง
การแก้ปัญหา ความต้องการ ของพนักงาน	ความต้องการ ระดับต่ำสุด (ยังชีพ)	หน่วยงานอยู่ได้	ความต้องการ ระดับสูง	ความตระหนักรู้ ความสามารถของตน (ลัทธิแห่งตน)
ผลการปฏิบัติงาน	เกณฑ์ต่ำสุด	ความร่วมมือแบบ ไม่ยินดียินร้าย	มีแรงกระตุ้น	ความกระตือรือร้น
การวัดขวัญ	ยินยอมปฏิบัติ ตามคำสั่ง	ความพึงพอใจ	แรงจูงใจ	ความผูกพันกับงาน และทีมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในเรื่องพฤติกรรมองค์การ เท่าที่ได้ศึกษามายังไม่เคยมีผู้ใดทำการวิจัยไว้โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องพฤติกรรมองค์การของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ส่วนใหญ่จะมีเฉพาะเรื่องที่ใกล้เคียง เช่น พฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมความเป็นผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ในส่วนของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้มีนางสาวมยุรี รัตนงู ได้ทำการวิจัยไว้ในหัวข้อเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดตามความคิดเห็นของตนเอง ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ" สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะผู้ที่มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เห็นว่าศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับเรื่องต่างๆ ดังนี้ ศึกษาธิการจังหวัดสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และหาทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีปัญหาฉุกเฉินเกิดขึ้น และกิจกรรมใดที่เป็นประโยชน์และทันต่อเหตุการณ์ จะได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการทันที นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดยังพร้อมที่จะทุ่มเทเวลา กำลังกาย กำลังใจ ให้กับงานที่ริเริ่มใหม่ๆ พร้อมทั้ง เสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติตามอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มโครงการ แผนงานใหม่ๆขึ้นมา เพื่อการบริหารงานอยู่เสมอ อีกทั้งจัดได้ว่าเป็นงานโครงการที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ ความต้องการของสังคมในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จึงเป็นที่น่ายินดีว่าผู้นำในระดับสูง ซึ่งเป็นผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่ ทุ่มเทเวลา กาย และใจในการปฏิบัติงาน ติดตามริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพและปริมาณ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมในด้านนี้ตนปฏิบัติมาก แต่สำหรับผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอนั้น ถึงแม้ว่าจะแนะนำและชี้แจงความคิดเห็นทางด้านนี้จะบ่งบอกว่า ศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาในระดับมากก็ตาม แต่ตัวเลขค่าเฉลี่ยนั้นก็ยังอยู่ในระดับมากที่มีค่าต่ำกว่าความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัด

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ ศึกษาธิการอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ศึกษาธิการจังหวัดให้การสนับสนุนบุคลากร เข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนา หรือ ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่สนใจ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการศึกษาดูงานเพื่อนำเอา ความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงาน อีกทั้งจะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาวิธีการ ดำเนินงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ได้ให้ความสนใจและส่งเสริมการเชิญวิทยากรมา เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ ศึกษาธิการอำเภอ เห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสำเร็จของการบริหารงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัดมักกล่าวว่าเป็น เพราะความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน ศึกษาธิการจังหวัดจะแสดงความยินดีให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และยกย่องชมเชยให้เกียรติ กับบุคคลที่ปฏิบัติงานดีให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่น ตลอดจนมองเห็นความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ยอมรับและมอบหมายงานให้ทำตามความสามารถ นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดยังใจกว้าง เข้าใจ ในปัญหาของผู้อื่นด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ยอมรับความคิดเห็นเริ่มของผู้ร่วมงาน และแสดง พฤติกรรมให้การสนับสนุนให้ เห็นอยู่เสมอ

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ ศึกษาธิการอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตาม ลำดับในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ศึกษาธิการจังหวัดให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึก กล้าที่จะ เผชิญและแก้ปัญหาด้วยตนเอง และพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ไข ปัญหา ทั้งทางด้านวิชาชีพและส่วนตัวตามกำลังความสามารถ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาและ ความเดือดร้อน ศึกษาธิการจังหวัดจะแสดงออกซึ่งความห่วงใยและผูกพันให้ปรากฏ อีกทั้ง เมื่อมี บุคลากรที่เข้ามาใหม่ ศึกษาธิการจังหวัดจะห่วงใยและให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้รู้จักกับ



เพื่อนร่วมงาน ให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ สภาพสังคม และแนวปฏิบัติ ตลอดจนเอาใจใส่ดูแล
ทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และจัดให้มีสวัสดิการ และบริการต่างๆ ขึ้นในสำนักงานได้
ตามความเหมาะสม

แต่มีข้อที่น่าสังเกตในพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในเรื่องการเอาใจใส่ดูแล
ทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงนั้น ศึกษาธิการจังหวัด และผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดมีความ
เห็นว่า ศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่เป็นจำนวนมาก แต่หัวหน้าฝ่ายในสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ใน
ระดับน้อย และในทางอ้อมเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องการจัดให้มีสวัสดิการและบริการต่างๆขึ้นในสำนักงาน
ได้ตามความเหมาะสมนั้น ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายในสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัด มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก แต่
ศึกษาธิการอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับน้อย

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะ เป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า
ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ
ศึกษาธิการอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่เป็นจำนวนมาก เรียงตาม
ลำดับในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ศึกษาธิการจังหวัดสามารถพูดในที่ชุมนุมกับคนทุกระดับได้โดยไม่ประหม่า
หรือเคอะเขิน สามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์
ของผู้ฟัง และในการสั่งงานด้วยวาจาก็สามารถชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการ
ปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ในการประชุมหรือ
สั่งการ โดยทั่วไปศึกษาธิการจังหวัดมักจะพูดอย่างมีเหตุผล และมีหลักการ ไม่น่าเบื่อหน่าย ใน
การสนทนาแบบกันเอง ศึกษาธิการจังหวัดมักจะมีอารมณ์ขันเป็นกันเองทำให้หน้าฟังและร่วมสนทนาด้วย
และในสภาวะที่เกิดความเครียดขึ้นในการประชุม ศึกษาธิการจังหวัดสามารถพูดจาเพื่อคลี่คลาย
บรรยากาศให้แจ่มใสขึ้นได้

6. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะ เป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า
ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ
ศึกษาธิการอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตาม
ลำดับในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ศึกษาธิการจังหวัดบริหารงานโดยมีการกำหนดแผนงาน ลักษณะงาน

ขอบข่ายของงาน ขั้นตอนในการดำเนินงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้บุคคลที่รับผิดชอบทราบ จัดให้มีการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้ทราบและ เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และระบุไว้ชัดเจนว่าเป็นหน้าที่ของใคร ในการปฏิบัติงานเมื่อมีบุคลากรบางคนมีความสามารถมากกว่าในบางเรื่อง ศึกษาศึกษาจังหวัดจะทำให้เป็นผู้นำในเรื่องนั้นโดยจะช่วยเหลือประสานงานให้ ส่วนการมอบหมายหน้าที่ก็สามารถดำเนินการได้เหมาะสมกับบุคคล และทำให้เขาเต็มใจรับงานในส่วนที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการชักจูงใจ ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงานที่รับผิดชอบ อำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และระบบสื่อสารที่เพียงพอ และใช้การได้รวดเร็ว จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานอยู่เสมอเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน เพื่อสร้าง ไม้ตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน

มีข้อนำสั่ง เกิดในพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาศึกษาจังหวัด ในเรื่องการจัดให้บุคลากรระดับต่างๆ พบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไม้ตรีอันดีต่อกันนั้น ศึกษาศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาศึกษาจังหวัด และศึกษาศึกษาอำเภอมีความเห็นว่าศึกษาศึกษาจังหวัดปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาศึกษาจังหวัดมีความเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

7. พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาศึกษาจังหวัด ในฐานะ เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ศึกษาศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาศึกษาจังหวัด และ ศึกษาศึกษาอำเภอ มีความเห็นว่าศึกษาศึกษาจังหวัด ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ศึกษาศึกษาจังหวัดวางตัวได้เหมาะสม และแสดงตัวเป็นมิตรต่อบุคคลทุกประเภท ได้ถูกต้องกับกาลเทศะ เข้าร่วมสังคมกับหน่วยงานหรือสมาคม มูลนิธิต่างๆ ได้เป็นอย่างดีตามโอกาสอันควร ทาหน้าที่เป็นที่รู้จักเป็นอย่างดีในหมู่เพื่อนร่วมงานอาชีพเดียวกัน และคนที่มิอาชีพต่างๆกันที่สัมพันธ์ด้วย เป็นคนที่มีวาจาสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นที่น่าเชื่อถือได้ในทุกโอกาส อีกทั้ง เป็นคนที่จากล้า ยอมอุทิศเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวให้แก่ประโยชน์ส่วนรวมได้เสมอตามความเหมาะสม และนอกจากนี้ยังร่วมสังสรรค์กับบุคลากรในหน่วยงานนอกเวลางานตามโอกาสอันควร

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าศึกษาศึกษาจังหวัดมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้งในฐานะผู้ที่มีความคิดริเริ่ม ในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ในฐานะ เป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะ เป็นนักพูดที่เก่ง ในฐานะ เป็นผู้ประสานงาน และในฐานะ เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ด้วยการปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก