

วิจารณ์และแนะนำหนังสือ

John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallace, *Organization Behavior and Performance*, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica California, 1977.

หนังสือของกลุ่มนักวิชาการองค์การเล่มนี้นับว่าใหม่มากเล่มหนึ่งสำหรับเมืองไทย เป็นหนังสือที่น่าสนใจเล่มหนึ่ง ด้วยเหตุผลหลายประการกล่าวคือ ประการแรก หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เขียนขึ้นจากกลุ่มนักวิชาการ 3 คนด้วยกัน ซึ่งอยู่ต่างมหาวิทยาลัยกัน Ivancevich และ Szilagyi อยู่มหาวิทยาลัยฮุสตัน (University of Houston) ด้วยกัน แต่ Wallace อยู่มหาวิทยาลัยเคนตักกี (University of Kentucky) แสดงให้เห็นว่าระยะทางไม่ใช่อุปสรรคในการทำงานเลย หนึ่งในหนังสือนี้ไม่ได้บอกว่าใครเขียนในตอนนั้น แสดงให้เห็นว่านักวิชาการก็สามารถทำงานเป็นทีมได้เหมือนกัน ประการที่สอง นับว่าเป็นหนังสือที่เสนอแนววิชาการที่แปลกไปจากหนังสืออื่นๆ ในแขนงวิชาเดียวกันนี้ การเสนอแนวทางไม่เสนอแต่เฉพาะทฤษฎีหรือเฉพาะการวิเคราะห์แนวคิดของคนทั่วไปเท่านั้น แต่จะเสนอทั้งทฤษฎีและการวิเคราะห์โดยเสนอเป็นแบบการพิจารณาบททวน (review) ทฤษฎีที่สำคัญๆ และใช้อยู่ในวิชาองค์การค่อนข้างมาก โดยใช้แนวทางการศึกษาเปรียบเทียบเป็นแนวการเขียนซึ่งทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย และติดตามได้ง่าย ประการที่สาม เป็นหนังสือที่ทันสมัยและรวบรวมแนวความคิดไว้ครบถ้วนมากที่สุดเล่มหนึ่ง จึงนับว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและต่อนักศึกษาในแขนงวิชาองค์การอย่างมาก ประการที่สี่ กลุ่มผู้เขียนได้ทำการชี้แนะการใช้ประโยชน์จากข้อเขียนในแต่ละบทไว้ให้กับผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถจะทราบได้ว่าบทบาทของตนนั้นควรจะเกี่ยวข้องกับจุดใดของขั้นตอนเหล่านั้น

วัตถุประสงค์ของหนังสือนี้อยู่ที่กลุ่มผู้เขียนต้องการจะชี้ให้เห็นว่า "การปฏิบัติการ" (performance) ของปัจเจกบุคคล กรม และองค์การจำเป็นต้องปรับปรุงให้อยู่ในขั้นที่น่าพึง

พอใจอยู่เสมอ มิฉะนั้นแล้ว องค์กรจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจที่หวังผลกำไร ก็ไม่ได้ผลกำไร องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรก็ยิ่งซ้ำร้ายหนักขึ้น กล่าวคือ จะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น จำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้มากขึ้น ต้องแสวงหาวิชาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น บางกรณีถึงขนาดต้องอ้อนวอนลูกจ้าง พนักงานให้ช่วยกันทำงานเป็นชั่วโมงเพื่อให้ได้ผลงานตามต้องการซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่ง เป็นต้น ทั้งนี้มีข้อพิจารณาว่าเป็นเพราะเขาเหล่านั้นปราศจากแรงจูงใจในงานอย่างรุนแรงถึงขนาดผลงานได้นั้นเอง แม้ว่าจะยอมรับกันว่า “การปฏิบัติงาน” จะไม่ใช่วัตถุประสงค์อย่างเดียวขององค์กรก็ตาม แต่ก็เป็นส่วนที่สำคัญพอที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้หรือไม่

สาระสำคัญของหนังสือนี้อยู่ที่กลุ่มผู้เขียนพยายามเน้นประเด็นการปฏิบัติการของงานทุกประเภทในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่มีพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) เข้าเกี่ยวข้องอยู่ทุกชั้นตอน ไม่ว่าจะ เป็นในแง่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรโดยส่วนรวม ทั้งนี้โดยถือว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ ทำให้งานก้าวหน้าได้ ด้วยขอบเขตของการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นขอบเขตที่กว้างขวาง อันประกอบด้วยแนวทางต่างๆ หลายแนวทางด้วยกัน กล่าวคือ แนวทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) แนวทางประสานความรู้หลายสาขาเข้าด้วยกัน (interdisciplinary) ได้แก่แนวการศึกษาเรื่องส่วนบุคคล กลุ่ม องค์กรและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกันอย่างไร โดยมีกรอบทฤษฎีต่างกันมากมายมาทำการวิเคราะห์วิจารณ์ และยังเน้นหนักที่การประยุกต์วิชาการเหล่านั้นด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของหนังสือ นอกจากนี้กลุ่มผู้เขียนยังได้ย้ำไว้ด้วยว่านักบริหารที่สามารถควรจะต้องรู้จักสังเกต รู้จักแยกแยะปัญหา รู้จักวิเคราะห์และรู้จักใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดผลได้ให้มากที่สุด เพื่อจะได้ส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรอันเป็นเครื่องหมายของความอยู่รอดขององค์กรนั่นเอง

หนังสือเล่มนี้มีแนวการเสนอสารที่น่าสนใจ กล่าวคือ กลุ่มผู้เขียนจะแบ่งเนื้อหาของหนังสือออกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ ระบบมหภาค (Macro System) กับระบบจุลภาค (Micro System) ในแต่ละระบบนี้จะแบ่งเนื้อหาของหนังสือออกเป็นเรื่องย่อย ๆ ที่ประกอบกัน

เป็นระบบทั้งสองดังกล่าว โดยที่เนื้อหาในเรื่องย่อย ๆ เหล่านี้จะแยกอยู่ในบทต่าง ๆ ของหนังสือ โดยมีการทำแผนภูมิประกอบแต่ละตอน ๆ ของหนังสือเอาไว้ ซึ่งทำให้เข้าใจได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้าต่าง ๆ กลุ่มผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของเนื้อหาสาระเหล่านั้น โดยไม่ได้ใช้การเสนอเนื้อหาเรียงกัน ตามปกติที่นิยมเรียงสาระกันจากบทที่ 1 ไปถึงบทสุดท้าย แต่กลับเขียนให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันของสาระวิชาเหล่านั้นที่มีต่อกันในทุก ๆ มิติ ดังจะเห็นในภาพประกอบ

กลุ่มผู้เขียนได้แบ่งหนังสือออกเป็น 5 ตอน ในแต่ละตอนนั้นได้แบ่งเป็นบทต่าง ๆ ตามเนื้อหาที่จะครอบคลุมถึง ตอนหนึ่ง เป็นตอนที่กล่าวถึงสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การ (The field of organizational behavior) โดยกล่าวถึงเค้าโครงของวิชาการซึ่งประกอบด้วยความรู้ของศาสตร์ 2 สาขาด้วยกัน นั่นคือ พฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และสังคมศาสตร์ (Social Science) อันนับได้ว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพราะการศึกษาดังกล่าวมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคล (individual) กลุ่ม (group) องค์กร (organization) และสิ่งแวดล้อม (environment) อนึ่ง การที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นได้จำเป็นต้องเรียนรู้ถึงวิชาจิตวิทยา มนุษยวิทยา และสังคมวิทยา ซึ่งทั้ง 3 วิชาโดยรวมกันเป็นพฤติกรรมศาสตร์นั่นเอง จึงเป็นการง่ายที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ดีขึ้น ส่วนจะเข้าใจเรื่องของสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นนั้นจำเป็นต้องศึกษาเรื่องของสังคมศาสตร์ให้มากขึ้น นั่นก็คือการศึกษาวิชา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และประวัติศาสตร์นั่นเอง ดังนั้น ขอบเขตของการศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างกว้างและสามารถจะศึกษา และเรียนรู้กันได้หลายแนวทางดังจะเห็นได้จากหนังสือที่เขียนทางด้านพฤติกรรมองค์การนี้มีหลายร้อยหลายพันเล่ม โดยที่ผู้เขียนแต่ละคนสามารถสร้างแนวการศึกษาของตนเองมาศึกษาวิจัยตามแนวทางที่ตนคิดได้

อนึ่ง ในตอนที่หนึ่งนี้ บทที่ 2 นับว่าเป็นบทที่สำคัญที่สุดเพราะเท่ากับเป็นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจถึงบทบาทและแนวทางที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ และยังเป็นบทที่เป็นเสมือนบทนำของบทอื่น ๆ ในหนังสือนี้ด้วย ทั้งนี้เพราะในบทนี้จะประกอบด้วย

แนวความคิด ทฤษฎี ตลอดจนตัวอย่างและงานวิจัยต่าง ๆ ในด้านพฤติกรรมองค์กรไว้เพื่อเป็นเค้าโครงในการศึกษาส่วนอื่น ๆ ต่อไป บางแนวคิดในบทที่สองนี้อาจจะดูไม่คุ้นเคยบ้าง แต่ก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้หนังสือสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ส่วนที่สองของหนังสือประกอบด้วย บทย่อย 4 บท ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงเรื่องราวของปัจเจกบุคคล (Individual) ซึ่งวิชาจิตวิทยาเกี่ยวข้องอยู่มาก สำหรับประเด็นที่ทำการศึกษาอยู่ค่อนข้างมากในแนวจิตวิทยาได้แก่เรื่อง คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล (personality) เรื่อง แรงจูงใจ (motivation) และเรื่องงานที่เหมาะสมกับบุคคลต่าง ๆ ดังนั้นทฤษฎีและงานวิจัยจึงมักเป็นงานทางจิตวิทยาโดยเฉพาะ

ส่วนที่สาม เป็นส่วนที่ประกอบด้วยบทย่อย 4 บท เช่นกัน แต่จะเน้นเรื่องการศึกษาของกลุ่ม (group) ในกรณีเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในกลุ่ม (intergroup behavior) และภาวะผู้นำ (leadership) เป็นต้น ซึ่งหลักวิชาที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ก็ยังคงเป็นวิชาด้านจิตวิทยา แต่ก็มีศาสตร์ทางสังคมวิทยาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ในส่วนที่สามนี้กลุ่มผู้เขียนได้เสนอแนวคิดของนักการศึกษาที่สนใจเรื่องกลุ่มไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น Homans' system theory ซึ่งเน้นการศึกษาส่วนใหญ่ที่เรื่องของ กลุ่มย่อย (Small group) Stogdill's theory ซึ่งเน้นการศึกษาในเรื่องของปัจเจกบุคคลที่พยายามสร้างสรรค์กลุ่มขึ้นมา โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิริยาสัมพันธ์ (joint action) ของบุคคลกับบุคคล และบุคคลกับกลุ่ม นอกจากนี้ยังได้ยกทฤษฎีของ Thibaut และ Kelley ในหนังสือ The Social Psychology of Groups ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory) ไว้ที่น่าสนใจ กลุ่มผู้เขียนได้เสนอแนวคิดพร้อมทั้งสรุปประเด็นของแนวคิดเหล่านี้ไว้ให้สะดวกต่อการติดตามด้วย

ในส่วนที่สี่ เป็นส่วนที่ได้ประมวลแนวทางเกี่ยวกับเรื่ององค์การไว้ ทั้งในแง่โครงสร้างและกระบวนการ มีทั้งหมด 5 บทด้วยกัน เป็นส่วนที่เสนอในลักษณะผสมผสานวิชาการ (interdisciplinary) อยู่มาก ศาสตร์ที่ใช้ประกอบยังคงเป็นจิตวิทยา และสังคมวิทยาอยู่ สาระส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการจัดองค์การ การตัดสินใจ การสื่อข้อความ การประเมิน การ

ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน นับได้ว่าเป็นตอนที่เน้นประโยชน์แก่นักจัดการ และนักศึกษาในวิชาการจัดการมาก เพราะจะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ ทั้งในแง่โครงสร้าง กระบวนการและเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นรูปแบบต่างๆ ขององค์การ อันมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การด้วย แนวความคิดพื้นฐานของการจัดการ เช่น เรื่องเกี่ยวกับอำนาจ ความรับผิดชอบเรื่องคำสั่ง การจัดระบบงาน เหล่านี้จะเสนอไว้ให้เข้าใจได้และมองเห็นภาพการจัดการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในส่วนนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เนื่องจากมีบทย่อยที่เกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน (Rewards System) ซึ่งจะให้ความรู้ต่อผู้อ่านในประเด็นต่างๆ เช่น เรื่อง Purposes and Rewards System และเรื่อง Model of Organizational Rewards and Individual Behavior เป็นต้น

ในตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นตอนสุดท้ายของหนังสือ จะเน้นหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนา กล่าวคือเป็นตอนที่ต้องการจะชี้ให้เห็นถึงการวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การอันเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำไว้ล่วงหน้า และควรถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของนักบริหาร ซึ่งจำเป็นต้องรู้จักใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การของตน ในตอนนี้มีภารกิจอธิบายถึงเรื่องการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ไว้อย่างกว้างขวางรวมตลอดจนถึงเทคนิคทางการพัฒนาองค์การไว้อย่างครบถ้วน สำหรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงก็ได้เสนอไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน เช่น แนวความคิดของ Greiner, Lewin และ Dalton เป็นต้น โดยเฉพาะในบทสุดท้ายของตอนนี้ กลุ่มผู้เขียนยังได้สรุปเพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมองค์การกับการปฏิบัติงานว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยชี้ให้เห็นว่าตัวผู้บริหารนั้นเปรียบเสมือนหนึ่งนักวินิจฉัยองค์การ ถ้าวินิจฉัยถูกต้องก็สามารถแก้ปัญหาได้ แต่การวินิจฉัยนั้นจะต้องมีพื้นฐานบางอย่างประกอบด้วย นั่นคือเรื่องของปัจเจกบุคคล เรื่องของกลุ่ม เรื่องโครงสร้างขององค์การ และเรื่องของการพัฒนาองค์การ ซึ่งแต่ละเรื่องเหล่านี้จะมีสาระโดยเฉพาะเรื่องของตัวมันเองอยู่ แต่ก็เกี่ยวข้องกันเป็นระบบอยู่ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจ และมีความรู้พื้นฐานพอสมควรจึงจะสามารถทำการวินิจฉัยงานและปัญหาต่างๆ ได้อย่าง

ถูกต้อง หนึ่ง พื้นฐานก็กล่าวเหล่านี้แท้ที่จริงแล้วเป็นสิ่งที่บอกอนาคตขององค์กรนั้นอยู่แล้วเช่นกัน

โดยสรุป หนังสือเล่มนี้จึงนับว่ามีคุณค่ามากเล่มหนึ่งของวงการศึกษาบ้านองค์กร สำหรับนักบริหารและถ้าท่านมีเวลาเข้ามาทำความเข้าใจกับสิ่งที่จริงเหล่านี้แล้วก็เชื่อเหลือเกินว่าจะทำให้ท่านมีความมั่นใจการบริหารได้อีกมาก

ทองศรี คำภูณ อสุธยา