

การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

ความหมาย

การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Administration) เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ยึดถือทัศนคติว่าองค์การมีลักษณะไม่เป็นราชการไม่เป็นแบบแผน จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของบุคคล การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความต้องการ ความเชื่อ คุณค่า แรงจูงใจของบุคคลและการรวมกลุ่มของบุคคลที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติในองค์การ ตลอดจนคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกิดจากบุคคลในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น

ความเป็นมา

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือ การบริหาร การจัดการ หรือ การบริหารแบบราชการ (Hoy and Miskel 2008) เกิดขึ้นมาในช่วง ค.ศ. 1900 ถึง 1930 โดยบุคคลต่าง ๆ เช่น เทย์เลอร์ ฟาโยล กูลิคค์ เออร์วิคค์ และ เวบเบอร์ ที่ยึดถือว่ามนุษย์สามารถทำงานผลิตผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดให้องค์การ เหมือนกับการทำงานของเครื่องจักรที่ผลิตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มีทัศนคติในการบริหารองค์การที่ตรงกันข้ามกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ผู้บุกเบิกทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นคนแรกคือ แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ฟอลเลทท์ เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1924 มีความเห็นว่าปัญหาข้อขัดแย้งในองค์การนั้นเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ และถือเป็น

ความบกพร่องของการบริหาร (Follett 1924) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) (Mayo, 1945) ผู้เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและฟิสิกส์ โรธลิสเบอร์เกอร์ (Fritz Roethlisberger) ผู้เป็นนักจิตวิทยาสังคม (Roethlisberger and Dickson, 1939) ทำการทดลองทางจิตวิทยาสังคมกับคนงานของ Hawthorne Plant of the Western Electric Company in Chicago สหรัฐอเมริกา เรียกว่า Hawthorne studies งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตราผลผลิตที่คนงานทำกับความเข้มของแสงในห้องทำงานของโรงงาน เป็นการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณและคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานด้านกายภาพ (แสงสว่าง) ให้กับคนงานกับผลผลิตที่คนงานทำ ผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญสองประการ คือ

1. ผลผลิตของงานที่พนักงานทำไม่สัมพันธ์กับปริมาณ และคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (แสงสว่าง) ในโรงงาน
2. มีตัวแปรอื่นๆอีกมากมายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับผลผลิตของพนักงาน ดังนั้นในระหว่างปี ค.ศ. 1927 ถึง ค.ศ. 1932 บุคคลทั้งสองจึงทำวิจัยต่อเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมกับผลผลิตจากการทำงานของพนักงาน เขาพบว่า (1) การทำงานของคนงานไม่สอดคล้องกับงานที่โรงงานกำหนด (2) เกิดมีองค์การอย่างไม่เป็นราชการ ไม่เป็นแบบแผนเกิดขึ้น และมีผลต่อผลผลิตของการทำงานของพนักงาน หรือ มีผลต่อการทำงานของพนักงาน (3) เมื่อมอบหมาย

ให้บุคคลทำงานร่วมกันพนักงานจะรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น เกิดกลุ่มเพื่อนร่วมงานกันทั้งในขณะทำงานและภายหลังจากการเลิกงานแล้ว เช่น กลุ่มเพื่อนไปเล่นกีฬา เล่นเกมส์กัน เป็นสังคมแบบไม่มีแบบแผน ทำให้เกิดมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา เกิดรูปแบบบรรทัดฐานในการทำงาน เกิดรูปแบบความคิด ความเชื่อ คุณค่า ในการทำงาน ความรู้สึก อารมณ์ และรูปแบบการสื่อสาร (4) การทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน (norms) ไม่ใช่เกิดจากแรงจูงใจทางด้านเศรษฐกิจ (economic incentive) (5) องค์การไม่ใช่ครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข องค์การมีความขัดแย้ง (6) การทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับความต้องการแรงจูงใจ และความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจของพนักงานและของกลุ่มผู้ทำงาน

ผลการทดลองที่ Hawthorne Plant นี้ ทำให้กลุ่มผู้ทดลองเสนอทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้นมา คณะบุคคลผู้เบิกทฤษฎีนี้ได้แก่ ฟอลเลทท์ (Follett) เมโย (Mayo) รอธลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ช่วงเวลาของทฤษฎีนี้ ตั้งแต่ ค.ศ.1930 – 1960

ความคิดและหลักการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

ในการสร้างทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ เกิดขึ้นจากผลการทดลองทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ Hawthorne Plant ในชิคาโก สหรัฐอเมริกา กลุ่มผู้เสนอทฤษฎีได้สร้างความคิดรวบยอด (Hoy and Miskel, 2008) ที่สำคัญประกอบด้วย (1) ความอยู่รอด (survival) (2) ความต้องการ (needs) (3) เอกัตบุคคล (individuals) (4) โครงสร้างทางสังคม (social structure)

(5) บรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการ (informal norms) (6) พลังเสริม (empowerment) (7) ช่วงการควบคุม กว้าง (broad span of control) (8) วัฒนธรรม (culture) (9) กลุ่ม (teams) (10) องค์การที่ไม่เป็นแบบแผน (informal organization)

จุดเน้นของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่ (1) ความต้องการของแต่ละบุคคล (2) องค์การที่ไม่เป็นแบบแผน (3) การรวมกลุ่มบุคคลโดยธรรมชาติ ผลจากการวิจัยที่ Hawthorne Plant ทำให้เกิดข้อสันนิษฐาน (assumptions) ที่สำคัญ ดังนี้ (1) การทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับความต้องการแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจของพนักงานและของกลุ่มพนักงาน (2) การทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่ม ไม่ใช่เกิดจากแรงจูงใจทางด้านเศรษฐกิจ (3) องค์การที่ไม่เป็นแบบแผนมีผลต่อผลผลิตขององค์การ (4) ในองค์การย่อมมีวัฒนธรรมองค์การ (5) ในองค์การย่อมเกิดกลุ่มในการทำงานโดยธรรมชาติ เป็นสังคมไม่มีแบบแผน เกิดมีบรรทัดฐานในการทำงาน เกิดมีวัฒนธรรมองค์การ และเกิดมีรูปแบบการสื่อสารในองค์การ

จากความคิดรวบยอดและข้อสันนิษฐานดังกล่าวก็ทำให้กำหนดหลักการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. องค์การเป็นกลุ่มสังคมที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อการอยู่รอด
2. ความต้องการของเอกัตบุคคลเป็นแรงกระตุ้นของการผลิตผลผลิตขององค์การ
3. เอกัตบุคคลมีความสำคัญกว่าโครงสร้างหรือ

องค์การในความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4. เอกัตบุคคลรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการตามความสนใจของกลุ่มของตน

5. บรรทัดฐานและวิธีในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ (Unofficial norm and procedure) สำคัญกว่าอย่างเป็นทางการ

6. การร่วมกันตัดสินใจในการบริหารจัดการทำให้ผลผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพ

7. การควบคุมอย่างกว้าง ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้โดยอัตโนมัติ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในผลผลิตขององค์การ

8. วัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อการบริหารจัดการองค์การ

9. การทำงานเป็นกลุ่ม (team work) เป็นหัวใจของความสำคัญขององค์การ

10. โครงสร้างอย่างไม่มีแบบแผนมีความสำคัญกว่ามีแบบแผน

การนำมาใช้

มีบริษัททางธุรกิจ และอุตสาหกรรมได้นำการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มาใช้บริหารองค์การ แต่มีข้อวิจารณ์ว่า การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นก็ไม่ใช่ว่าก่อให้เกิดองค์การที่เป็นความสุขที่สนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้ เพราะองค์การไม่ใช่ครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขยอมมีข้อขัดแย้งทั้งจากค่านิยม ความสนใจ และวิถีทัศน์ของแต่ละบุคคลทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์นี้มีการนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเรียกว่า การบริหารแบบประชาธิปไตย

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

Follet, P.M. (1924). **Creative Experience**. London : Longman and Green.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration :Theory, Research and Practice**. New York: The McGraw – Hill companies , Inc.

Mayo , E. (1945). **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Graduate School of Business Administration , Harvard University.

Roethlisberger, F.J. and Dickson. W.J. (1939). **Management and the worker**. Cambridge : Harvard University Press.