ทฤษฎีองค์การ ฉบับแนวใหม่

Organization Theory

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

Assoc. Dr.WICHIAN VITAYAUDOM

ทฤษฎีองค์การ ฉบับแนวใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

Organization Theory

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์

ทฤษฎีองค์การ

(Organization Theory)

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ISBN 978-974-401-904-2

จัดจำหน่ายโดย : รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม
หมู่บ้านกฤษดานคร 53/1064 ซอยราชพฤกษ์ 27
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120
โทร.02-5031484,086-5645544,086-8085757
แฟกซ์ 02-5031484
Facebook Search : วิทยอุดมสาส์น

พิมพ์ครั้งที่ 3 : จำนวน 2,000 เล่ม (ฉบับปรับปรุง)

ปีที่พิมพ์ : 10 ก.ย. 2558

รูปภาพหน้าปกออกแบบโดย : รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ราคา : 250 บาท

พิมพ์ที่ : บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด
43/100 หมู่ที่ 5 ซอยเทอดพระเกียรติ 1 ถนนเทอดพระเกียรติ
ตำบลวัดชะลอ อำเภอบางกรวย จ.นนทบุรี 11130
โทร : 0-2883-8037 แฟกซ์ : 0-2883-8848

คำนำ

จุดมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนต้องการชี้ให้เห็นถึงภาพโดยรวมของวิชาทฤษฎีองค์การ และเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบองค์การที่ได้มีการพัฒนาที่สะสมกันมาอย่างต่อเนื่อง และรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงแนวคิดด้านต่าง ๆที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การ ตลอดจนได้มีความเข้าใจถึงแก่นแท้ของการบริหารองค์การเพื่อจะได้เกิดแนวคิดและนำความรู้ของวิชาทฤษฎีองค์การไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์การให้เกิดมีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพได้

หนังสือวิชาทฤษฎีองค์การเล่มนี้ ผู้เขียนตั้งใจเรียบเรียงและเขียนขึ้นมา เพื่อรวบรวมเสนอถึงแนวคิดทางทฤษฎีและหลักการของภาพรวมขององค์การให้เห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อทำให้เป็นการง่ายต่อความเข้าใจในเนื้อหาของทฤษฎีที่ค่อนข้างมีความยากและมีความซับซ้อน เพื่อทำให้ผู้ศึกษาสามารถที่จะวิเคราะห์และเข้าใจในสภาพปัญหาขององค์การได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้เขียนต้องขอน้อมกราบขอบพระคุณบิดาและมารดาที่สนับสนุนและเป็นแรงใจให้ผู้เขียนได้รับการศึกษาจนจบหลักสูตรปริญญาเอกทางการบริหาร ตลอดจนครูบาอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประศาสตร์ความรู้ จนทำให้ผู้เขียนได้มีองค์ความรู้ในทางวิชาการ นำมาเสนอแนะและเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษา ผู้เรียน นักบริหาร นักวิชาการ และ ประชาชนโดยทั่วไปที่ให้ความสนใจในวิชาทฤษฎีองค์การ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม
ศ,บ. (ธรรมศาสตร์)
น,บ.(รามคำแหง)
พบ,ม. (NIDA) ภาคปกติปี 2522
รป.ด.(R.U.) หลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์
วิชาเอก การบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สารบัญ

หน้า

บทที่1 ทฤษฎีองค์การ

- ทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิม 1 – 2
  1) ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ 1 – 2
  2) ทฤษฎีการบริหาร 1 – 6
  3) ทฤษฎีระบบราชการ 1 – 9
- ทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมศาสตร์ 1 – 10
  1) กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ 1 – 11
  2) กลุ่มพฤติกรรมองค์การนวสมัย 1 – 12
- ทฤษฎีองค์การยุคใหม่ 1 – 17
  1) การศึกษาการบริหารสมัยใหม่ในเชิงวิทยาการจัดการหรือการศึกษาเชิงปริมาณ 1 – 18
  2) การศึกษาการบริหารสมัยใหม่ในเชิงระบบ 1 – 19
  3) การศึกษาการบริหารสมัยใหม่ในเชิงการบริหารตามสถานการณ์ 1 – 21
- ทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่ 1 – 23
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1 1 – 25

บทที่ 2 ประสิทธิผล

- ความหมายของประสิทธิผล 2 – 1
- ความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การ 2 – 2
  1) มุมมอง 2 – 4
  2) กรอบเวลา 2 – 4
  3) มาตรฐานของการเปรียบเทียบ 2 – 5
- ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ 2 – 6
- มุมมองถึงความมีประสิทธิผล 2 – 9
- การวางแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล 2 – 11
  1) นโยบายของรัฐบาล 2 – 11

2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 2 – 12
– การวัดประสิทธิขององค์การ 2 – 14
– แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 2 2 – 16

บทที่ 3 โครงสร้างองค์การ

– โครงสร้างองค์การ 3 – 1
ก) โครงร่างของโครงสร้างองค์การ 3 – 1
ข) โครงสร้างและการปฏิบัติงาน 3 – 3
ค) ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ 3 – 6
– ความหมายของโครงสร้างองค์การ 3 – 7
– โครงสร้างตามแนวดิ่งหรือแนวตั้ง 3 – 8
– โครงสร้างตามแนวราบหรือแนวนอน 3 – 9
– โครงสร้างแบบเครื่องจักร 3 – 10
– โครงสร้างแบบมีชีวิตจิตใจ 3 – 10
– โครงสร้างองค์การเสมือนจริง 3 – 11
– โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ 3 – 13
– โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามลักษณะภูมิศาสตร์ 3 – 15
– โครงสร้างองค์การตามการแบ่งฝ่ายตามผลิตภัณฑ์หรือการแบ่งเป็นแผนกในองค์การใหญ่ 3 – 16
– โครงสร้างองค์การตามกระบวนการทำงาน 3 – 18
– โครงสร้างองค์การตามลูกค้า 3 – 20
– โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ 3 – 22
– โครงสร้างแบบทีมพื้นฐาน 3 – 24
– โครงสร้างองค์การแบบเครื่องข่าย 3 – 26
– โครงสร้างองค์การแบบผสม 3 – 29
– แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 3 3 – 32

บทที่ 4 การออกแบบองค์การ

– การออกแบบโครงสร้างองค์การสมัยเก่า 4 – 4
– การแกแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ 4 – 4

- การตัดสินใจออกแบบองค์การ 4 – 6
- บทบาทของทิศทางกลยุทธ์ในการออกแบบองค์การ 4 – 9
- การเลือกกลยุทธ์และการออกแบบงานและการออกแบบองค์การ 4 – 11
1) การเลือกกลยุทธ์ 4 – 11
2) การออกแบบงาน 4 – 13
3) การออกแบบองค์การ 4 – 17
ก. การออกแบบโครงสร้างแบบเครื่องจักร 4 – 17
ข. การออกแบบโครงสร้างแบบมีชีวิตจิตใจ 4 – 17
ค. การออกแบบเทคนิคและสังคม 4 – 18
ง. การออกแบบของมินซ์เบริกซ์ 4 – 19
จ. การออกแบบองค์การแบบเมทริกซ์ 4 – 22
ฉ. การออกแบบโครงสร้างองค์การเสมือนจริง 4 – 25
ช. การจัดองค์การแบบร่วมสมัย 4 – 25
ซ. การปรับรื้อองค์การ 4 – 25
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 4 4 – 27

บทที่ 5 ขนาดขององค์การ

- ความหมายของขนาดองค์การ 5 – 1
- ข้อสนับสนุนในเรื่องของขนาดองค์การ 5 – 2
- ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดและโครงสร้างขององค์การ 5 – 5
- ขนาดและวิธีปฏิบัติขององค์การ 5 – 7
- การลดขนาดขององค์การ 5 – 8
- ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ 5 – 8
- ผลของการลดขนาด 5 – 11
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 5 5 – 12

บทที่ 6 อำนาจหน้าที่ อำนาจและการเมืองในองค์การ

- ความหมายของอำนาจหน้าที่ 6 – 1
- แหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ 6 – 2
- ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ 6 – 4

- แนวความคิดที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ 6 – 5
- หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ 6 – 7
- แบบของการใช้อำนาจ 6 – 8
- การใช้อำนาจหน้าที่โดยผู้บริหาร 6 – 9
- อำนาจและกระบวนการเมืองในองค์การ 6 – 10
  1) การรวมตัวกัน 6 – 11
  2) กาควบคุมเหนือการตัดสินใจที่สำคัญ 6 – 11
  3) การดึงเข้ามาเป็นพันธมิตร 6 – 11
- แหล่งที่มาของอำนาจ 6 – 13
- ประเภทของอำนาจ 6 – 13
- กลยุทธ์ของทางการเมือง 6 – 15
- การสร้างฐานอำนาจ 6 – 16
- บทบาทของอำนาจ 6 – 18
- การใช้อำนาจ : การเมืองในองค์การ 6 – 19
- กลยุทธ์ในการเล่นการเมือง 6 – 20
  1) การเพิ่มความสำคัญของตนเอง 6 – 20
  2) การเพิ่มความรู้สึกว่าไม่มีใครสามารถทดแทนเราได้ 6 – 20
  3) การเพิ่มความเป็นศูนย์กลางสำคัญขององค์การ 6 – 20
  4) การทำงานร่วมกับผู้จัดการที่มีอำนาจ 6 – 21
- การสร้างพันธมิตรและการจัดการ 6 – 21
- การสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจ 6 – 22
- การควบคุมระเบียบวาระการประชุม 6 – 23
- การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกองค์การ 6 – 23
- ต้นทุนและผลได้จากการเมืองในองค์การ 6 – 24
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 6 6 – 26

บทที่ 7 เทคโนโลยีองค์การ

- มาตรฐานทางเทคนิคและการแข่งขันในรูปแบบ 7 – 1
- เทคโนโลยีสารสนเทศ อินเตอร์เน็ต และการจ้างงานจากภายนอก 7 – 2
- เทคโนโลยีสารสนเทศและกลยุทธ์ที่ใช้ 7 – 3

- บทบาทของข้อมูลทางเทคโนโลยี 7 – 5
- เทคโนโลยี 7 – 5
- โจนส์ วูดวาร์ด (Jones Woodward) 7 – 6
- ชาลส์ เพอโรว์ (Charles Perrow) 7 – 9
- เจมส์ ทอมสัน (James Thompson) 7 – 13
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 7 7 – 17

บทที่ 8 สิ่งแวดล้อม

- สิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน 8 – 1
- ประเภทของสิ่งแวดล้อมองค์การ 8 – 3
  1) สิ่งแวดล้อมเฉพาะ 8 – 3
  2) สิ่งแวดล้อมทั่วไป 8 – 4
- สภาพแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ 8 – 5
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 8 8 – 12

บทที่ 9 วัฒนธรรมองค์การ

- ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 9 – 2
- องค์การมีวัฒนธรรมที่เป็นรูปแบบเดียวกันหรือไม่ 9 – 2
- วัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์การ 9 – 3
- รูปแบบของวัฒนธรรม 9 – 4
- มิติของวัฒนธรรม 9 – 6
- ธรรมชาติและองค์ประกอบของวัฒนธรรม 9 – 7
- อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ 9 – 9
- การสร้างและรักษาวัฒนธรรม 9 – 11
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 9 9 – 13

บทที่ 10 การเกิดองค์การ การเจริญเติบโตการเสื่อมถอยและการสิ้นสุดขององค์การ

- วงจรชีวิตขององค์การ 10 – 1
  ● ขั้นตอนในการพัฒนาวงจรชีวิตขององค์การ 10 – 1
- แบบจำลองระบบนิเวศน์ประชากรของการกำเนิดองค์การ 10 – 4
- กลยุทธ์ความอยู่รอด 10 – 6

1) กลยุทธ์ ℵ กับกลยุทธ์ K 10 – 6
2) กลยุทธ์เฉพาะกับกลยุทธ์ทั่วไป 10 – 7
– แบบจำลองการเติบโตขององค์การของไกรเนอร์ 10 – 8
– การเสื่อมถอยและการสิ้นสุดขององค์การ 10 – 13
– ความเฉื่อยขององค์การ 10 – 15
1) การเกลียดชังการเสี่ยง 10 – 15
2) ความปรารถนาที่จะได้รับรางวัลสูงสุด 10 – 16
3) วัฒนธรรมที่เป็นระบบราชการมากเกินไป 10 – 16
– การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม 10 – 17
– ตัวแบบของวิทเซลและจอนส์สันของการเสื่อมถอยขององค์การ 10 – 18
– แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 10 10 – 22

บทที่ 11 การจัดการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

– คำจำกัดความของนวัตกรรม 11 – 1
– การเชื่อมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เข้าด้วยกัน 11 – 1
– กระบวนการนวัตกรรม 11 – 2
– การเปลี่ยนแปลงองค์การ 11 – 4
– ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 11 – 4
– เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง 11 – 5
– แหล่งที่มาของการเปลี่ยนแปลง 11 – 7
– ประเภทของการเปลี่ยนแปลง 11 – 9
1) การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับรื้อระบบใหม่ 11 – 9
2) การปรับโครงสร้างใหม่ 11 – 10
3) นวัตกรรม 11 – 11
– แรงผลักดันขององค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง 11 – 12
– การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 11 – 15
– การลดการต่อต้าน 11 – 15
– กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง 11 – 17
– องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่บรรลุผลสำเร็จ 11 – 19
– อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง 11 – 21
– เทคนิคสำหรับการปฏิบัติ 11 – 22
– แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 11 11 – 26

บทที่ 12 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การและองค์การในอนาคต

- องค์ประกอบพื้นฐาน 12 – 1
  1) กลยุทธ์สุดยอด 12 – 2
  2) นักบริหารระดับกลาง 12 – 2
  3) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก 12 – 3
  4) ฝ่ายเสนาธิการ 12 – 3
  5) ฝ่ายสนับสนุน 12 – 4
- การจัดรูปแบบในลักษณะที่เป็นการท้าทายในองค์การ 12 – 5
- รูปแบบขององค์การ 12 – 7
- บทบาทในองค์การ 12 – 14
- องค์การในอนาคต 12 – 15
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 12 12 – 19

บทที่ 1

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) คือ การศึกษาการประมวลผลขององค์การที่ระดับการวิเคราะห์ที่มีขนาดใหญ่ เป้าหมายของทฤษฎีองค์การคือ การเข้าใจองค์การจากการมองในวงกว้าง ๆ หรือเป็นการวิเคราะห์องค์การในภาพใหญ่นั่นเอง เนื่องจากต้องศึกษาองค์การทั้งหมดเป็นหนึ่งหน่วย โดยมีจุดเน้นการวิเคราะห์สำหรับทฤษฎีองค์การไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นตัวขององค์การเอง เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมิติต่าง ๆ ของโครงสร้างและเนื้อหาสาระขององค์การไม่ว่าจะเป็นมิติต่าง ๆ ด้านการสร้างรูปแบบ การสร้างความเชี่ยวชาญ ระดับของอำนาจ การรวมศูนย์กลาง ขนาดขององค์การ เทคโนโลยีเชิงองค์การ สิ่งแวดล้อม เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจนศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การ ทฤษฎีองค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกับผู้คนที่รวมกันเข้าเป็นแผนกและองค์การ และมีความแตกต่างในด้านโครงสร้างและพฤติกรรม ณ ระดับการวิเคราะห์ในชั้นขององค์การ ทฤษฎีองค์การจึงนับเป็นสังคมวิทยาขององค์การ ในขณะที่พฤติกรรมองค์การเป็นจิตวิทยาขององค์การ

Henri Tosi ได้อธิบายความหมายของทฤษฎีองค์การไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน” ซึ่งแสดงถึงภาพรวมของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมในองค์การ (Tosi; 1975 : 7)

จากคำจำกัดความดังกล่าวอธิบายความหมายได้ว่าทฤษฎีองค์การเป็นเรื่องของข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เกี่ยวกับองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องโครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ กระบวนการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมขององค์การต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยี สังคม การเมือง ตลอดจนถึงด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การได้มีการจัดเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยมีการจัดเป็นระบบองค์ความรู้และมีการถ่ายทอดกันอย่างจริงจัง ดังที่ได้ปรากฏขึ้นในระหว่างศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 โดยสืบเนื่องมาจากมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมและมีการขยายตัวในทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นช่วงของการคิดระบบการจัดการโรงงานจึงทำให้นักทฤษฎีและนักปฏิบัติได้เริ่มหันมาให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้ากันอย่างจริงจัง ที่จะพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด และได้พยายามพัฒนาสร้างแนวความคิดทฤษฎีองค์การขึ้นมา มีอยู่มากมายหลายทฤษฎีด้วยกัน แต่หากจัดแบ่งแยกกรอบในการศึกษาทฤษฎีองค์การต่าง ๆ ไว้เป็นหมวดหมู่ใหญ่และให้มีความสอดคล้องกันไปตามยุคตามสมัยหรือจุดเน้นของเนื้อหาเป็นสำคัญ ดังนั้นเราสามารถจัดแบ่งแยกกรอบ

ในการศึกษาทฤษฎีองค์การออกได้เป็น 4 ทฤษฎีใหญ่ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาทฤษฎีองค์การตามวิธีการสมัยดั้งเดิม (Classical Theory)
2. การศึกษาทฤษฎีองค์การตามวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)
3. การศึกษาทฤษฎีองค์การตามวิธีการสมัยใหม่ (Modern Theory)
4. การศึกษาทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่ (Post Modern Theory)

1.ทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิม (Classical Theory)

เป็นแนวความคิดและทฤษฎีที่มีลักษณะร่วมคล้าย ๆ กันที่เกิดขึ้นในยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งได้แก่ พวกนักปฏิบัตินิยม (Pragmatism) อาทิเช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร ที่นำหลักการไปใช้ปฏิบัติงานโรงงานหรือกับหน่วยงานของรัฐ

แนวความคิดของนักทฤษฎีในยุคนี้ มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความชำนาญในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใส่เข้าไปและผลผลิตที่ได้ออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Maximization of input into Output) โดยจะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) นำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาของบริษัทและแก้ปัญหาในการบริหารงาน

ผลของแนวความคิดในยุคนี้ เป็นที่สอดคล้องกับการขยายตัวขององค์การในระยะต่อมา ทำให้นำเอาแนวความคิดยุคนี้ไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์การ แนวความคิดในยุคนี้สามารถแบ่งการศึกษาได้เป็น 3 ทฤษฎีด้วยกันมีดังต่อไปนี้

(1) ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือเรียกอย่างว่าทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

วิธีแรกของการศึกษาด้านการจัดการที่ถือว่าเป็นวิธีหนึ่งซึ่งได้รับความนิยมมากในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ก็คือการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (หรือการบริหารที่มีหลักเกณฑ์) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้ถูกพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา มีนักทฤษฎีและนักปฏิบัติหลายคนได้ช่วยกันพัฒนาและส่งเสริมการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งรวมถึง Frank และ Lillian Gilbreth Henry Gantt และ Harrington Emerson แต่ Frederic W. Taylor เป็นชาวอเมริกันผู้ซึ่งอธิบายการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้มีความชัดเจนที่สุด (Taylor,1911) ในช่วงต้นชีวิตของ Taylor ได้พัฒนาและให้ความสนใจในเรื่องประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิต ซึ่งในขณะนั้นเขาทำงานเป็นหัวหน้าคนงาน (Foreman) ที่บริษัทผลิตเหล็กมิดเวลล์ (Midvale Steel Company) ในมลรัฐฟิลาเดลเฟีย (Philadelphia) ระหว่างปี ค.ศ. 1878–1890 ได้พัฒนานวัตกรรมทางเทคนิคหลายอย่าง ตัวอย่างเช่น เขาได้ศึกษาการทำงานทุกชนิดภายในโรงงาน และได้พัฒนาขึ้นมาเป็นวิธีการที่ได้มาตรฐานในแต่ละชิ้นของงาน เช่นเดียวกันเขาได้กำหนดอัตราค่าจ้างต่อชิ้นงาน (Differential–Price Rate System) ซึ่งคนงานแต่ละคนได้รับค่าจ้าง

ตามชิ้นงานที่สำเร็จในระหว่างวันทำงานแทนการจ่ายค่าจ้างตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน Taylor เชื่อว่าเงินคือปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงาน จากนวัตกรรมดังกล่าวเหล่านี้ทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มมากขึ้น และเป็นพื้นฐานของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

หลังจาก Taylor ออกจากโรงงานผลิตเหล็ก (Midrale Stecl) Taylor ก็ได้ใช้เวลาอีกหลายปีในการทำงานเป็นที่ปรึกษาของบริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ หลายแห่งทางด้านการจัดการ ทำให้ Taylor ได้เห็นถึงความด้อยประสิทธิภาพที่ได้จากการทำงานในโรงงานเหล็กกล้า และได้มีโอกาสเห็นที่จะเรียนรู้ถึงปัญหาในการทำงานและทัศนคติของกลุ่มแรงงาน เขาจึงได้พัฒนาการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้แสดงให้เห็นดังในตารางที่ 1-1 Taylor ได้ใช้หลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์เข้าสู่ภาคปฏิบัติ โดยจัดให้มีการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดของงานแต่ละงานอย่างละเอียดและกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดนั้น ดังนั้นจึงต้องหาผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบงานที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับความต้องการของงานให้มากที่สุด และ Taylor ยังได้ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตจากการเพิ่มค่าจ้างและกำไรที่สูงขึ้น โดยการพิจารณาถึงปริมาณงานวันต่อวัน นอกจากนี้แผนการจ่ายเงินต่างๆ ยังขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ได้โดยพยายามเพิ่มส่วนเกินหรือเรียกว่าการเพิ่มผลผลิต เพื่อให้แน่ใจว่าคนงานที่ทำการผลิตได้รับค่าจ้างขึ้นอยู่กับผลผลิตของตัวพนักงานเอง

จากประสบการณ์ในการทำงานของ Taylor เขาได้สังเกตเห็นการแตกแยกระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ในมุมมองของ Taylor ลูกจ้างเป็นผู้ปฏิบัติของฝ่ายแรงงาน ส่วนผู้จัดการเป็นผู้วางแผน ควบคุม และประสานงานกับลูกจ้าง ทั้งผู้บริหารและผู้ใช้แรงงานต้องสร้างงานและค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อว่าจะได้นำไปสู่ยังเป้าหมายได้ และเขายังเชื่อว่าผู้จัดการและลูกค้าควรจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินการและลดผลกระทบของความขัดแย้งให้น้อยลง ยังเป็นผลให้งานที่ออกมาได้สำเร็จตามที่ต้องการ

ตารางที่ 1 -1 หลักการ 4 ข้อ ของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

1. การศึกษาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (the one best way) โดยฝ่ายบริหารจะต้องศึกษาถึงลักษณะการทำงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ต้องมีการจดบันทึก จับเวลา ทำตารางขั้นตอนย่อย ๆ ในการทำงานและหาหนทางที่ดีที่สุดในการทำงานชิ้นหนึ่งให้เสร็จเร็วที่สุด ได้คุณภาพมากที่สุด ในขณะที่พนักงานมีความเหนื่อยล้า (Fatigue) น้อยที่สุด
2. การคัดเลือกโดยวิธีวิทยาศาสตร์ (Scientific selection) Taylor มีความเชื่อว่ามนุษย์เรามีความสามารถที่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงขอบเขตความสามารถของพนักงานและคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานที่เขาจะทำ และพัฒนาแนวทางการฝึกอบรมให้เหมาะกับพนักงาน เพื่อสามารถทำงานในหน้าที่ของเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. ให้รางวัล (Reward) มีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ มนุษย์ทำอะไรมุ่งหวังสิ่งตอบแทน สิ่งตอบแทนที่ว่ามีอิทธิพลมากสิ่งหนึ่ง คือ เงิน เมื่อมีการฝึกฝนพนักงานให้ทำงานตามวิธีการศึกษาและกำหนดมาตรฐานใหม่ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการให้เงินเป็นการตอบแทนผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นไปตามระดับผลงาน ทำได้มากเท่าไรก็จะได้เงินเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น
4. การมีหัวหน้างานตามหน้าที่ (Functional foreman) การทำงานจะต้องมีการแบ่งหน้าที่กันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ศึกษางาน ร่างแผนงาน เตรียมดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ ส่วนพนักงานจะทำตามแผนงานที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ให้

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่ได้กล่าวมานี้ ได้รับการยอมรับในทางปฏิบัติของธุรกิจต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในเรื่องความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ (Specialization) และการผลิตคราวละมาก ๆ ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อระบบธุรกิจของสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง และยังสามารถชี้หรือแสดงให้ผู้จัดการได้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตามแนวความคิดของ Taylor ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมาก โดยเฉพาะจากผู้ใช้แรงงาน การจัดการแบบวิทยาศาสตร์มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิตของคนงานมากเกินไป

ซึ่งเราอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์นี้จะก่อให้เกิดผลดีในแง่ของการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่คือ วิธีการนี้จะไม่เห็นความสำคัญระหว่างองค์การกับสังคมหรือสภาพแวดล้อมภายนอก และฝ่ายผู้ใช้แรงงานจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรง เพราะฝ่ายบริหารมักใช้อำนาจในทางที่ผิด โดยการกำหนดมาตรฐานงานและอัตราค่าจ้างกับลดความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ใช้แรงงานอย่างเดียว และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้แรงงานได้แสดงความคิดเห็นและไม่ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงานและค่าจ้างได้เลย

ในยุคเดียวกันได้มีมุมมองเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการและแนวการปฏิบัติเกิดขึ้นมาอีกหลายทฤษฎี ซึ่งมุมมองของทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผล ในขณะที่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับคนงานแต่ละคนว่าจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร แต่ทฤษฎีเหล่านี้มุ่งเน้นว่าคนงานจำนวนมาก และผู้จัดการควรจะจัดองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผลภายใต้โครงสร้างโดยรวมได้อย่างไร เป็นที่น่าสังเกตว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นี้มีความสอดคล้องกับลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของคนอเมริกัน ในขณะที่ทฤษฎีอื่น ๆ ในยุคเดียวกันนี้ถือว่าเป็นมรดกล้ำค่าของนานาชาติได้มากกว่า

ผู้ที่ให้การสนับสนุนแนวความคิดทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และเดินทางตามแนวทางเดียวกันกับของ Taylor ก็มี Henry L Gantt ผู้ซึ่งเป็นคนที่ได้สร้างตารางควบคุมการผลิตนำมาใช้ควบคุมในการปฏิบัติงาน คนต่อมาก็เป็น Frank Gilbreth และ Lillian Gilbreth ผู้ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวโดยจับเวลาและเฝ้ามองการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and Motion Study) และได้สรุปออกมาเป็นแนวคิดในการทำงานว่ามีหนทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

แก๊นซ์ (Gantt) มองเห็นถึงภาระกิจในงานระดับการผลิตชั้นล่าง เขาได้นำหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์มาวางแผนในการทำงาน โดยนำเสนอเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน กับงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จและงานที่ต้องทำเหลื่อมล้ำกับงานที่ต้องทำต่อไป โดยต่อมาเขาได้เรียกแผนการทำงานนี้ว่า Gantt Chart ซึ่งวิธีนี้ในปัจจุบันก็ยังมีใช้กันในโรงงานอุตสาหกรรมทั่ว ๆ ไป อันเป็นวิธีหนึ่งในหลักของการทำงานแบบกำหนดตารางเวลาการทำงาน (Principle of Work Scheduling)

Frank และ Lillian Gilbreth ได้เริ่มทำงานในปี ค.ศ.1912 และได้เริ่มศึกษาถึง การจัดการวิทยาศาสตร์ หลังจากที่ได้ยินคำกล่าวของ Taylor จากที่ประชุม Frank และ Lillian ซึ่งเป็นจิตวิทยาได้ศึกษาถึงวิธีการที่จะกำจัดความเคลื่อนไหวที่สูญเปล่า โดยสามีภรรยาคู่นี้ได้ริเริ่มการทดลองโดยการออกแบบและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดสูงสุด

Frank และ Lillian เป็นที่รู้จักกันจากการทดลองของเขาที่เกี่ยวกับการก่ออิฐ โดยเขาหันมาให้ความสนใจกบการวิเคราะห์การทำงานของพนักงานของพนักงานก่ออิฐ โดยเขาได้ลดจำนวนเวลาการเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด จากเทคนิคนี้ทำให้พนักงานก่ออิฐเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สามีภรรยาคู่นี้ถือได้ว่า เป็นนักวิจัยในยุคแรก ๆ ที่ได้นำเรื่องของการเคลื่อนไหวของมือและร่างกายมาทำการศึกษาเพื่อหาระยะเวลาที่ได้ใช้ไปในแต่ละการเคลื่อนไหวนั้น ๆ และได้จดบันทึกเอาไว้ทำให้เขาทราบว่าจำเป็นต้องกำจัดกระบวนการใดออกไปบ้างไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเคลื่อนไหวที่เรียกว่าหลักการ Therbligs ซึ่งได้มาจากชื่อของพวกเขาด้วยวิธีการเรียงตัวอักษรกลับคำกัน จากหลังไปหน้า (หรืออ่านย้อนกลับกับคำว่า Gilbreth)

หลักการของ Therbligs หรือขั้นตอนของการเคลื่อนไหว

ตามแนวความคิดของ Gilberth มี 17 แบบด้วยกัน

1. Search การค้นหาสิ่งของ
2. Find การพบสิ่งของ
3. Select การเลือกหาสิ่งของ
4. Grasp การหยิบจับสิ่งของ
5. Position การตั้งท่า
6. Assemble การนำสิ่งของมาร่วมกัน
7. Use การใช้สิ่งของ
8. Dissemble การแยกวัสดุสิ่งของออกจากกัน
9. Inspection การตรวจสอบวัสดุสิ่งของ
10. Transport Loading การเคลื่อนไหวโดยที่มีสิ่งของบรรทุกไปด้วย เช่น เคลื่อนมือที่จับถือสิ่งของได้แล้วไปยังตำแหน่งที่จะใช้งาน
11. Preposition การจัดเตรียมสั่งของวางไว้ในที่ต่างๆกัน เพื่อจะได้ทำงานได้สะดวก
12. Release Load การเปลี่ยนที่สิ่งของออกจากสิ่งที่ใช้บรรทุก
13. Transport Empty การเคลื่อนไหวร่างกายโดยไม่ได้ทำงาน
14. Wait – Unavoidable การเสียเวลารอคอยที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
15. Wait – Avoidable การเสียเวลารอคอยที่หลีกเลี่ยงได้
16. Rest การพักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง
17. Planning For next Step การวางแผนเพื่อทำงานขั้นต่อไปหรืออีกระบวนการหนึ่ง

นอกจากนี้แล้ว Gilbreth ได้เสนอให้มีการออกแบบการกำหนดตำแหน่งเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทำงานเพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน ใช้แผนภูมิสายทางเดินของงาน (Flow process chart) เพื่อศึกษาขั้นตอนการทำงานในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งนำไปสู่การหาหนทางทำงานให้ง่ายเข้าและรวดเร็วขึ้น (Work Simplification)

(2) ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory)

ในขณะเวลาเดียวกันที่ Taylor ได้เขียนผลงานเรื่องการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ก็ได้มี Henri Fayol เป็นชาวฝรั่งเศสได้เสนอทฤษฎีองค์การของเขาชื่อว่า “หลักการจัดองค์การ” เรียกย่อ ๆ ว่า POCCC ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding)

การประสานงาน (Coordonating) และการควบคุม (Controlling) (Cuthbert, 1978 : 13) ถึงแม้ทฤษฎีทั้ง 2 ของ Taylor และ Fayol จะเขียนไว้ในเวลาเดียวกัน แต่ของ Fayol ก็มีความแตกต่างไปจากของ Taylor ซึ่ง Fayol ได้คิดค้นหลักการบริหารสำหรับองค์การขึ้นมา ซึ่งเขามีความคิดเห็นว่าหลักในการบริหารนั้นควรต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับนักบริหารทุกระดับในองค์การ ซึ่งเขาเรียกว่าเป็นหลักการบริหารสากล 14 ข้อ (Fayol, 1949 : 97)

ตารางที่ 1- 2 หลักการบริหารสากล 14 ข้อ

1. การแบ่งงานกันทำ	จัดงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความรับผิดชอบของแต่ละคน
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	เป็นสิทธิที่จะออกคำสั่งตามความรับผิดชอบ
3. ความมีระเบียบวินัย	พนักงานต้องเชื่อฟังคำสั่งและกฎข้อบังคับขององค์การ
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว	พนักงานทุกคนต้องรับคำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน	คนในองค์การมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ	ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว
7. ค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน	พนักงานต้องได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม
8. การรวมอำนาจ	บทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทั้งความเหมาะสมของการรวมและกระจายอำนาจ
9. สายการบังคับบัญชา	การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
10. คำสั่ง	การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ
11. หลักความเสมอภาค	ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
12. ความมั่นคงในการทำงาน	กำหนดหลักในการบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงาน
13. ความคิดริเริ่ม	ส่งเสริมพนักงานให้มีความริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเอง
14. ความสามัคคี	ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

ที่มา : Henri Fayol. General And Industrial Manament. Trans C. Storres Marshfield. Ma Pitman Publishing. 1949.

Luther Gulick and Lyndall Urwick

Luther Gulick และ Lyndall Urwick เป็นนักบริหารชาวอังกฤษ ได้ศึกษาผลงานของ Fayol และอาศัยประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาหลายปี ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาแนวความคิดหลักการทางบริหารขึ้นมาในปี ค.ศ.1937 เขาทั้งสองคนได้ร่วมกันเขียนหลักการบริหารไว้ในหนังสือ "Paper on the Science of Administration" ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ อำนาจที่จะควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

2. หลักการใช้ที่ปรึกษา (Use of Staff) คือ ควรมีฝ่ายงานด้านวิชาการทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาด้านข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. หลักการจัดแบ่งส่วนงานในองค์การ (Departmentation) คือ การจัดแบ่งส่วนงานจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของงาน บุคคลและสถานที่

4. หลักอำนาจและหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน จะต้องสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้น

5. หลักช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนหนึ่ง ๆ

6. หลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ (Fitting people to the Organization Structure) คือ การบรรจุคน ต้องให้เหมาะกับลักษณะของงานตามโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ

นอกจากนี้บุคคลทั้งสอง ยังได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารหรือกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงานในระบบราชการไทย เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCORB" มีหลักการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs)ให้ครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวบุคคล เริ่มด้วยการเสาะหาคัดเลือกตัวบุคคลเข้าทำงานในองค์การ และวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ (Put the right man in the right job) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การอำนวยงานหรือการสั่งการ (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงาน และรู้จักหลักวิธีในการชี้แนะควบคุมบังคับบัญชาให้การทำงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

5. การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การดำเนินการให้หน่วยงานมีสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างกันเป็นไปอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างกันและกัน โดยมีการปฏิบัติงานกันอย่างสมานฉันท์เป็นกลุ่มก้อน ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์เดียวกัน อีกทั้งเป็นการประหยัดมีผลงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง ระบบการรายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประมวลสถิติของงาน หรือสอดส่องดูแลสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนทางการเงินของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับและรายจ่าย ที่รัฐบาลกำหนดจะจัดทำตามโครงการต่างๆในปีต่อไป โดยแสดงวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการและวิถีทางหาเงินมาใช้จ่ายตามโครงการนั้นๆ

(3) ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory)

Henri Fayol, Lyndall Urwick และ Max Weber คือ สาม คนหลักที่ช่วยกันผลักดันให้เกิดทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมโดยเฉพาะ Weber คือบุคคลที่มีความโดดเด่นมากที่สุด โดย Weber เป็นผู้สร้างรูปแบบโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) ในส่วนของโครงสร้างนี้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์การทั้งหลายในอันที่จะช่วยในการทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โครงสร้างตามแนวคิดของ Weber นั้นได้เรียกว่าเป็นโครงสร้างรูปแบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type of Bureaucracy) ซึ่งโครงสร้างแบบนี้จะมีการเน้นย้ำให้มีการแบ่งแยกแรงงานกันทำตามความถนัดและมีการแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นอย่างชัดเจน มีระเบียบพิธีการในการคัดเลือกคนอย่างเคร่งครัด ตลอดจนการมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นทางการ และมีความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้อย่างแจ้งชัดความตั้งใจของ Weber ที่กล่าวมาจึงเท่ากับเป็นการพยายามที่จะสร้างโครงสร้างองค์การแบบราชการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาอย่างเหมาะสมที่ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในนามของผังโครงสร้างองค์การที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์การที่มีขนาดใหญ่ในทุกวันนี้นั่นเอง

ตารางที่ 1-3 ลักษณะองค์การตามแนวคิดของระบบราชการของ Weber	
1. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน	โดยการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยอย่างง่าย การ กำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และเมื่อทำงานนาน ๆ เข้าคนงานจะเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. มีระเบียบและกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ	มีการเขียนกฎระเบียบไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อกำกับดูแลพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน
3. ไม่มีความเป็นส่วนตัว	กฎระเบียบต่าง ๆที่กำหนดไว้จะถูกนำมาใช้กับทุกคนเป็นแบบเดียวกัน เท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงความชอบพอกันเป็นส่วนตัวระหว่างคนใดคนหนึ่ง
4. มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา	มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานลดหลั่นกันลงมาอย่างชัดเจน และระบุตำแหน่งใดต้องรายงานต่อใครและบังคับบัญชาคนใดบ้าง
5. การก้าวหน้าในอาชีพการงานยึดถือหลักคุณธรรม	การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งงานยึดถือความรู้ความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามทุกวันนี้ การจัดโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ อาจไม่เหมาะสมกับองค์การบางประเภท โดยเฉพาะองค์การที่ต้องการความรวดเร็ว และความยืดหยุ่นในการทำงาน คนในองค์การที่เป็นระบบราชการอาจทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยการอาศัยเกณฑ์หรือข้อบังคับที่กำหนดข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งของระบบราชการ ก็คืออาจก่อให้เกิดการผิดพลาดในการบริหารงาน อันเกิดจากการใช้อำนาจมากเกินไป มีขั้นตอนการทำงานมากเกินความจำเป็น ทำให้งานล่าช้าไม่ทันการณ์จนทำให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานบางคนละเลยกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้

2. ทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)

เป็นแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารที่ศึกษา ถึงพฤติกรรมของบุคคลหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ มุ่งทำความเข้าใจในเรื่องของคนเป็นสำคัญ (People Centered) ซึ่งการบริหารแต่ดั้งเดิมมุ่งทำความเข้าใจแต่ในเรื่องงานเป็นสำคัญ (Work–Centered) การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีการใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยใช้แขนงวิชาการต่าง ๆ หลายสาขามาประสานรวมกันขึ้นมา มีการนำวิชาสังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และมานุษยวิทยามาผสมผสานกัน และ

มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนศึกษาถึงภาวะผู้นำ (Gross, 1964; 214 – 219) พิจารณามุ่งเน้นในเรื่องของคน คุณภาพของคนมากกว่ามุ่งเน้นในเรื่องงานเป็นสำคัญ

ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แบ่งการศึกษาได้ออกเป็น 2 แนวทางด้วยกันดังต่อไปนี้

1. กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)
2. กลุ่มพฤติกรรมองค์การนวสมัย (Contemporary Organization Theory)

(1) กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

การศึกษาที่โรงงานฮอว์ทอร์น (Hawthorne Studies) ได้มีการทดลองที่บริษัท Western Electrie ที่ตั้งใกล้กับเมืองชิคาโก ซึ่งได้กระทำขึ้นระหว่างปี ค.ศ.1927 – 1932 ภายใต้การสั่งการของมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด ผู้ค้นคว้าวิจัยคือ Elton Mayo และ Fritz Rothlisberger จุดประสงค์ของการศึกษาถึงผลกระทบความเป็นอยู่ ความเหนื่อยล้าและเงื่อนไขการทำงานทางกายภาพที่มีต่อคนงานและผลผลิตของพวกเขา

สิ่งแรกที่ได้จากการศึกษา คือความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มผลผลิตกับความสว่างของแสง โดยแยกพนักงานออกเป็นกลุ่มควบคุม (Control Group) และกลุ่มทดลอง (Experimental Group) และให้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกัน โดยพนักงานกลุ่มควบคุมจะปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมปกติ ขณะที่พนักงานในกลุ่มทดลองจะปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่ผลการทดลองกลับไม่เป็นไปตามค่าสมมติฐาน โดยพบว่าแสงสว่างที่เพิ่มขึ้นและลดลงนั้นไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือส่งผลกับผลผลิตของบุคคลเลย ซึ่งผลกระทบนี้ทำให้เราเรียกว่าปรากฏการณ์ฮอว์ทอร์น (Hawthorne Experiments) และจากผลที่ได้จากการศึกษานี้ได้ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำหันมาให้ความสนใจศึกษาภายนอกที่จะกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอย่างเดียว

การศึกษาต่อมาได้จากฮอว์ทอร์น (Hawthorne) เปิดเผยให้เห็นว่าองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการนั้นมีผลกระทบอย่างมากในการเพิ่มผลผลิต Mayo และ Rothlisberger ได้ค้นพบว่าองค์การจะจัดตั้งกลุ่มที่มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการของตัวเองขึ้นมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าอะไรเป็นข้อพิจารณาในการกำหนดระดับของความเท่าเทียมกันและความถูกต้อง ซึ่งแต่ละคนมีบรรทัดฐานไม่เท่ากัน เช่นกลุ่มที่ถูกเรียกว่า พวกทำงานเกินหน้าเกินตาผู้อื่น (Rate Buster) จะเป็นพวกที่ทำงานมากจนเกินมาตรฐานในการทำงานของกลุ่ม กับอีกกลุ่มหนึ่งที่ถูกเรียกว่าพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน (Chiseler) จะเป็นพวกที่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐานในการทำงานของกลุ่ม กลุ่มพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน (Chiseler) ก็พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานของพวกเขาโดยการแบ่งงานของ

กลุ่มพวกเขาไปให้กับกลุ่มพวกทำงานเกินหน้าเกินตาผู้อื่น (Rate Buster) ซึ่งมันจะทำให้เห็นภาพว่า กลุ่มพวกทำงานเกินหน้าเกินตาผู้อื่น (Rate Buster) จะทำงานได้ช้าลงและกลุ่มพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน (Chiseler) จะทำงานได้เร็วขึ้น ซึ่งผู้วิจัยค้นพบในเรื่องนี้จึงได้แนะนำว่าอิทธิพลขององค์การนอกรูปแบบ (Informal Organization) นั้นมีความสำคัญต่ออิทธิพลของผู้ควบคุมดูแล ดังนั้นผู้ควบคุมดูแลจึงจำเป็นต้องสนับสนุนกลุ่มสมาชิกในการจัดตั้งบรรทัดฐาน (Norms) หรือแนวปฏิบัติของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งกลุ่มสมาชิกจะกำหนดมาตรฐานในการทำงานของกลุ่มตนว่าจะทำมากน้อยเท่าใดจึงจะถือว่าเป็นการยุติธรรมสำหรับคนงาน

(2) กลุ่มพฤติกรรมองค์การนวสมัย (Contemporary Organization Theory)

การศึกษาแนวความคิดของกลุ่มพฤติกรรมองค์การนวสมัย มุ่งเน้นส่งเสริมความเข้าใจในบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน การจูงใจและการให้ความสำคัญกับคนงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง ความพึงพอใจในการทำงาน ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม โดยแนวความคิดนี้มีความเชื่ออย่างหนึ่งว่า งานทุกอย่างจะสำเร็จลงได้อยู่ที่มนุษย์ทั้งสิ้น ซึ่งต่อมานักบริหารและนักวิชาการก็ได้ให้ความสนใจในการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Chester I. Banard

Chester I. Banard เป็นประธานของบริษัท New Jersey Bell Telephone Company ในปี ค.ศ.1972 จากประสบการณ์ในการทำงานกับองค์การอื่น ๆ และเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การสาธารณประโยชน์อื่น ๆ อีกหลายแห่งเป็นเวลาหลายปี ทำให้เขาได้ตระหนักเห็นถึงความสำคัญของลักษณะองค์การและการบริหารทางด้านจิตวิทยาสังคมแทนที่จะเน้นองค์การ และการบริหารทางด้านเศรษฐกิจและเทคนิค โดยเป็นบุคคลแรกที่มององค์การทางด้านมนุษยสัมพันธ์และ Banard ได้รวบรวมผลการศึกษาของ Taylor, Fayol และ Mayo เข้าด้วยกัน จึงได้สรุปว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งของการร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperative System) ซึ่งประกอบด้วยงานและคนเพื่อรักษาสภาพสมดุลย์ขององค์การให้คงอยู่ต่อไปและ Banard ยังได้ให้ความหมายขององค์การไว้อย่างเป็นทางการว่าเป็น “ระบบของกิจกรรมซึ่งมีการประสานซึ่งกันโดยเจตนาระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คน” (A System of Consciously Coordinated Activities of two or more Persons) จึงได้พัฒนาแนวความคิดที่ว่าผู้บริหารต้องพยายามสร้างระบบความร่วมมือขึ้น ซึ่งยังผลให้สามารถตอบสนองได้ทั้งวัตถุประสงค์ส่วนตัวของคนงาน และวัตถุประสงค์ขององค์การได้พร้อม ๆ กัน และ Banard ยังได้อธิบายแนวความคิดของการประสานงานไว้ว่า

“แท้ที่จริงองค์การก็คือระบบของการประสานกิจกรรม หรือการประสานกำลังส่วนบุคคลอย่างมีจิตสัมพันธ์” (A System of Conciously Coordinated Personal Activities or more Forces) และเขาได้เสนอหลักการเพื่อให้เป็นแบบปฏิบัติของการประสานงานกันไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ประการ ดังนี้

1. การประสานงานมีข้อจำกัดร่วมกันคือ มักเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ชีวภาพ องค์ประกอบทางสังคม ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคคลและอื่น ๆ

2. การประสานงานกัน เป็นกระบวนการที่เหนือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

3. การประสานงานจะสำเร็จหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพลังการประสานงาน

4. การประสานงานที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการประสานงาน

ดังที่ได้เสนอเป็นผลงานชิ้นสำคัญของเขาในหนังสือเรื่อง The Functions of the Executive ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญกันในแวดวงวิชาการของสหรัฐอเมริกาว่าผลงานของ Banard ผู้มีอิทธิผลเป็นอย่างมากในการให้ความคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการโดยพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมของผู้บริหาร นอกจากนี้ Banard ได้ให้ความสนใจในเรื่ององค์การเป็นระบบของการรวมแรงร่วมใจกันทำงานของบุคคลที่อยู่ในองค์การแล้ว Banard ยังได้ให้ความสนใจต่อองค์การที่เป็นทางการ (Informal Organization) และยังพิจารณาถึงองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การที่เป็นทางการเป็นอย่างมาก และยังศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์ประกอบด้วย ทั้งยังให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อเรื่องการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพราะเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างคนงานและองค์การ

Banard ยังได้เสนอความคิดที่ทวนกระแสความคิดนักทฤษฎีสมัยแรก ๆ ที่ว่าอำนาจหน้าที่ควรมีการสั่งการมาจากข้างบน แต่เขากลับแสดงความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรกำหนดอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่ตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามเน้นเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือในการทำงาน เขาเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชาจะมีแต่เพียงอำนาจในการออกคำสั่งนั้นไม่เพียงพอที่จำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามคำสั้งนั้นได้ ทั้งนี้เพราะผู้รับคำสั่งอาจจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งก็ได้ ฉะนั้นจึงขึ้นอยู่กับการยอมรับในคำสั่งอันนั้นหรือไม่ Banard ได้เสนอทฤษฎีการยอมรับว่า **“ความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจจะต่างกันที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับอำนาจมากน้อยแค่ไหน”** คำสั่งนั้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. คำสั่งที่ส่งไปนั้น เป็นที่เข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

2. คำสั่งนั้นจะขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่

3. การปฏิบัติตามคำสั่งนั้น จะขัดกับผลประโยชน์และให้ความสนใจของผู้บังคับบัญชาหรือไม่

4. คำสั่งนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้นหรือไม่

นอกจากนี้ Banard ยังได้เขียนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานว่าควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง และลักษณะความต้องการของคนงาน อันประกอบด้วยความต้องการที่มองเห็นได้ถึงความต้องการที่ไม่อาจมองเห็นได้ ความต้องการเหล่านี้เป็นรากฐานของการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมติฐานในเรื่องความสมดุลย์ (Equilibrium) ว่าบุคคลจะอยู่กับองค์การตราบเท่าที่องค์การยังสามารถสร้างความพอใจให้ได้ (Inducement Contribution) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้มีส่วนร่วมในองค์การแต่ละคนจะร่วมดำเนินงานขององค์การตราบเท่าที่ตนให้แก่องค์การ กล่าวคือ การที่จะให้บุคคลมาร่วมแรงร่วมใจในการทำงานนั้น ต้องเป็นภาระหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารจักต้องสร้างความสมดุลย์ระหว่างมูลเหตุจูงใจ ให้ร่วมแรงร่วมใจและความเต็มใจของบุคคลที่จะทำงานให้เท่า ๆ กัน จักทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นมาได้ก็ด้วยความเต็มใจของบุคคล ส่วนประสิทธิผลจะเกิดขึ้นมาได้ก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลในองค์การ

ผลงานที่สำคัญมากต่อความคิดสำหรับผู้บริหารที่ทำให้เกิดการตระหนักถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารในเชิงการปฏิบัติ และเชิงการวิเคราะห์พฤติกรรม ซึ่งได้จากประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง หน้าที่ผู้บริหารระดับสูงของ Banard เองและได้เสนอให้เห็นถึงหน้าที่ของผู้บริหาร (Function of Executive) ที่จะขาดไม่ได้ จำเป็นต้องมีภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จะต้องจัดหาระบบการสื่อข้อความที่มีประสิทธิภาพไว้ในองค์การ
2. จะต้องส่งเสริมและโน้มน้าวจิตใจบุคคลให้สามารถร่วมแรงร่วมใจและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และสร้างระบบการประสานร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์การ
3. จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานในองค์การไว้
4. จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีการมอบหมายให้ชัดเจน

ประเด็นสุดท้ายที่ Banard เสนอและเป็นประโยชน์แก่การศึกษาทฤษฎีองค์การในสมัยต่อมาก็คือ การเสนอแนะให้ผู้นักบริหาร เห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร อันเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะอำนวยให้การติดต่อสื่อสารในองค์การดำเนินไปอย่างสะดวกและกระตุ้นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เราสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารตามแนวพฤติกรรมได้ดังนี้

1. บุคคลแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ พฤติกรรมของบุคคลแต่ละบุคคลย่อมเป็นพฤติกรรมรวมขององค์การ
2. พฤติกรรมของคนย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ
3. พฤติกรรมของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรมที่แตกต่างกันนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับผลรวมที่เป็นเป้าหมายที่สำคัญ
4. ระบบการจูงใจในการบริหารงานขององค์การมักมีลักษณะซับซ้อน

ทฤษฎีจูงใจของ Abraham Maslow (1908 - 1970)

Maslow นักจิตวิทยาเป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเป็นความคิดที่ว่าบุคคลได้รับกระตุ้น โดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับความต้องการของมนุษย์ บุคคลมีสิ่งกระตุ้นให้ตอบสนองตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มากที่สุด คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่พักอาศัย และตามทฤษฎีของ Maslow อีกความจำเป็นหนึ่งคือ ความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงความปลอดภัย (ทั้งความปลอดภัยของงานและเงื่อนไขของงานที่ปลอดภัย) การยอมรับทางสังคม (มีมิตรภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้จัดการ) การยกย่อง (การมีชื่อเสียงในสังคม) และสุดท้ายการประสบความสำเร็จ (การเจริญก้าวหน้าในประสบการณ์ทุกๆ ด้านและงานที่ท้าทายมากขึ้น) ซึ่งความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตนั้นเป็นระดับความต้องการที่สูงสุด และอาจจะไม่เคยมีการวัดความพึงพอใจโดยรวมได้ ตั้งแต่กระบวนการแรกถึงกระบวนการสุดท้าย

ดังนั้นในการบริหารการจัดการโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์เป็นแรงจูงใจในการทำงาน โดยจัดหาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ จากแนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์นี้ผู้บริหารควรพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จากการสั่งการและค้นหาว่าอะไรที่เป็นการจูงใจในตัวเขา ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารคนหนึ่งได้รู้ว่าแรงจูงใจของพนักงานคือ ความต้องการการยอมรับทางสังคม ก็อาจจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้ง่ายด้วย แนวความคิดของ Maslow ได้แนะนำว่าแรงจูงใจของพนักงานนั้นมีความซับซ้อนมากกว่าที่จะสมมติฐานจากกลยุทธ์การบริหารการจัดการตามระบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเขาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม Maslow มีข้อคิดเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนนั้นเป็นแรงจูงใจในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ความพึงพอใจในด้านอื่น ๆ กลับมีอิทธิพลในตัวพนักงานมากกว่าการไม่มีเงิน เช่น การยกย่อง การยอมรับทางสังคม และลักษณะของงานที่เป็นแรงจูงใจให้กับมนุษย์

ทฤษฎีรูปแบบการบริหารของผู้นำ ของ Douglas McGregor (1908 - 1964)

ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาที่ MIT ได้คนหาหลักเกณฑ์การจัดการในทัศนะด้านสังคม ซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยได้แสดงแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่เรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y (ดูตารางที่ 1 – 4)

ทัศนคติที่มีข้อสมมติในการบริหารแบบ ทฤษฎี X ว่าพนักงานทั่วไปมีลักษณะที่ขี้เกียจ ไม่ชอบทำงานและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บริหารควรใช้มาตรการการควบคุม สั่งการ จูงใจ ให้รางวัลหรือลงโทษ เพื่อให้พนักงานทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้บริหารควรดูแลพนักงานเหล่านี้อย่างใกล้ชิด และหลีกเลี่ยงการมอบหมายงานหรือโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มและความคิด