บทที่ 4

ทฤษฎีองค์การ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการทำงานแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ควรจะได้ศึกษาทฤษฎีองค์การอันจะก่อให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การ บทบาทและความสัมพันธ์กับองค์การอื่นที่จำเป็นต้องมี และตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วย

ทฤษฎีองค์การ ศึกษาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ความหมายของทฤษฎี และทฤษฎีองค์การ

4.2 ประโยชน์ที่จะได้จากการศึกษาทฤษฎีองค์การ

4.3 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

4.4 ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

4.5 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

4.6 ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

4.1 ความหมายของทฤษฎี และทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎี หมายถึง เค้าโครงของความสัมพันธ์ระหว่างถ้อยแถลงที่เป็นจริงโดยทั่วไป รวมทั้งกรอบความคิด แนวทางการศึกษา ปรากฏการณ์ และพฤติกรรมนั้น ๆ ในทางวิทยาศาสตร์สิ่งซึ่งถูกกำหนดเป็นสมมุติฐาน (Hypothesis) ถูกพิสูจน์ซ้ำ ๆ กันจนประจักษ์ความจริงโดยทั่ว ๆ ไป (Generalization) จะถูกเรียกว่าเป็น "ทฤษฎี" (Theory)

ทฤษฎีขององค์การ (Theory of Organization) คือ ความรู้ที่ได้จากทฤษฎีขององค์การอันได้มาจากสังคมวิทยา รัฐศาสตร์ และบางส่วนของจิต-วิทยาสังคมกับเศรษฐศาสตร์ ครอบคลุมไปถึงแนวคิดของแบบจำลององค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคม ***โดยเน้นความสำคัญของมนุษย์ในองค์การ*** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่อง การร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มคนในอันที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ

หากทฤษฎีขององค์การมององค์การในฐานะเป็นสิ่งที่มีชีวิตก็เหมือนมนุษย์ที่เกิดแก่เจ็บตายเป็นธรรมดา ยิ่งไปกว่านั้น ทฤษฎีขององค์การยังเน้นความร่วมแรงร่วมใจกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การและคนที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

นักทฤษฎีขององค์การมององค์การเป็นเผด็จการ นั่นคือ สิ่งใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ องค์การจะรับเอาไว้ ส่วนสิ่งใดที่จะทำให้องค์การเสียประโยชน์องค์การจะพยายามผลักไสออกไป ด้วยเหตุนี้ นักทฤษฎีขององค์การบางกลุ่มจึงพยายามนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับชุมชน (Community) เข้ามาไว้ในองค์-การ เพราะแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนี้จะมีการร่วมแรงร่วมใจกันเป็นหลัก ซึ่งอาจจะรวมไปถึงการเกณฑ์ผู้อื่น หรือองค์การอื่นเข้ามาเป็นพวก (Cooptation) และการเจรจาต่อรองเพื่อแลกผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Muddling Through or Incrementalism)

ฉะนั้น ผลงานของนักทฤษฎีขององค์การ จึงมักจะพิจารณาตัวแปรต่างๆ ขององค์การมากกว่าผลงานของนักทฤษฎีองค์การ ตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ รวมถึงโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรมสิ่งแวดล้อม และปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างตัวแปรเหล่านี้

นักทฤษฎีองค์การในปัจจุบัน พยายามจะศึกษาตัวแปรดังกล่าวในเชิงประจักษ์ (Empirical) รวมทั้งปฏิกิริยาตอบโต้ระหว่างสิ่งเหล่านี้ แทนที่จะเน้น ***ว่าองค์การและคนที่อยู่ทั้งในและนอกองค์การ ควรจะประพฤติหรือทำงานอย่างไร กลับไปเน้นว่าองค์การและคนประพฤติหรือทำงานกันจริง ๆ อย่างไร***

หัวข้อที่นักทฤษฎีองค์การให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่เรื่อง

1. โครงสร้างและกระบวนการขององค์การ
2. ภาวะความเป็นผู้นำและขวัญพนักงาน
3. การสื่อข้อความ
4. การควบคุมและประเมินผลงาน
5. การตัดสินใจ
6. ผังไหลของงาน (Work Flow)
7. พฤติกรรมของกลุ่มเล็ก
8. ทฤษฎีเกมส์และการรวมตัวเป็นกลุ่มก้อน (Coalition Formation)
9. การวัดผลผลิตและผลงาน
10. แรงจูงใจหรือการบูนบำเหน็จพนักงาน (Incentives)
11. ความคิดสร้างสรรค์
12. ทัศนคติ
13. สถานภาพ
14. เกียรติศักดิ์
15. อำนาจ
16. การนิยามบทบาท (Role Definition)
17. ผลของสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมต่อพฤติกรรม
18. องค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
19. ผลที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันจากการควบคุมงาน

ฯลฯ

4.2 ประโยชน์จากการศึกษาทฤษฎีองค์การและความเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Theory and Organizational Change)

ในการศึกษาทฤษฎีองค์การและการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น มีประเด็นคำถามที่สำคัญอยู่ 3 คำถาม คือ

1. เราสามารถออกแบบองค์การเสียใหม่ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนและปฏิบัติภารกิจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและยุ่งเหยิงได้อย่างไร

2. วิธีการที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการปรับปรุงผลงานขององค์การคือวิธีการอะไร

3. องค์การจะสามารถช่วยให้คนในองค์การพัฒนาความสามารถของเขาในอันที่จะปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างไร

จากคำถามนี้ ทำให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์ในการศึกษาทฤษฎีองค์การอย่างน้อยในเรื่องต่อไปนี้

1. ทฤษฎีองค์การจะช่วยอธิบายให้ผู้บริหารเข้าใจถึงพฤติกรรม และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ในองค์การมีคนลาออกจากงานหรือโยกย้ายงานในอัตราสูงและบ่อยครั้ง ปรากฏการณ์อย่างนี้ก็พออธิบายได้ว่า อาจเป็นเพราะสมาชิกของหน่วยงาน ไม่พอใจในเงินเดือนที่ได้รับ ไม่ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารไม่ค่อยเอาใจใส่ดูแลในสวัสดิการ หรือฝ่ายบริหารเพิกเฉยต่อข้อเรียกร้องของสมาชิกในหน่วยงาน เป็นต้น ทฤษฎีองค์การจะช่วยอธิบายให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสถานการณ์เหล่านี้ได้ และทำให้ผู้บริหารรู้แนวทางในการที่จะจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถจัดรูปแบบโครงสร้างที่ซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

2. ทฤษฎีองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่มีอยู่เดิมและนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ เช่น แต่เดิมในองค์การไม่มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ หลังจากผู้บริหารได้ศึกษาทฤษฎีองค์การและมองเห็นความสำคัญของการส่งเสริมความเข้าใจระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ หรือระหว่างองค์การกับสังคมภายนอก ก็อาจจะเกิดความคิดจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมความเข้าใจดังกล่าวขึ้น

3. ทฤษฎีองค์การจะช่วยทำนายพฤติกรรมขององค์การในอนาคตได้ซึ่งนับว่ามีประโยชน์แก่ผู้บริหารในการทดสอบความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์การและการปรับปรุงทฤษฎีที่นำมาใช้ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยนำทางของบุคลากร ในการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย เช่น การนำทฤษฎีว่าด้วยการให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้ผู้บริหารทราบว่าผลที่ออกมานั้นสอดคล้องกับทฤษฎีหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องผู้บริหารจะต้องทำอย่างไร ถึงจะให้เกิดผลดี และสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้

4.3 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1800 เป็นต้นมา ได้มีแนวความคิดทางทฤษฎีองค์การเกิดขึ้นมากมาย นักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งแนวความคิดออกเป็นหลายแบบหลายสำนักและหลายระดับ แล้วแต่จะมองในแง่ใด ก็ขึ้นอยู่กับผู้มองและวัตถุประสงค์ที่นำมาใช้ แนวความคิดที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. แนวความคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ เป็นแนวความคิดในระยะ ค.ศ.1800-1940 เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดองค์การเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานมององค์การเป็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อย ดังนั้นจึงเน้นไปที่โครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์

2. แนวความคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล เป็นแนวความคิดในช่วง ค.ศ.1940-1960 เกิดความคิดที่พยายามใช้หลักจิตวิทยามาประยุกต์ในการจัดองค์การ โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน แสวงหาวิธีจูงใจให้คนทำงานมององค์การเป็นกลุ่มบุคคล

3. แนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ นับจากปี 1960 เป็นต้นมา แนวความคิดในเรื่ององค์การได้พัฒนาในเชิงระบบ มององค์การในภาพรวม มิได้มองส่วนหนึ่งส่วนใดโดยเฉพาะ เรียกว่ามองอย่างเป็นระบบ ถือว่าองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อน ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัว

ดังนั้น เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจเรื่องการแบ่งระยะการศึกษาทฤษฎีองค์การ ผู้สอนได้แบ่งทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 สมัย โดยกำหนดดังนี้

4.4 ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

4.5 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

4.6 ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

4.4 ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ***จึงเน้นด้านเศรษฐกิจและมองมนุษย์เป็นเครื่องจักร***

ความหมายของทฤษฎีองค์การสมัยดั่งเดิม ให้ความหมายขององค์การว่า "องค์การคือโครงสร้างของความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมาย และบทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ"

นักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มีชื่อเสียงและนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อศึกษาในองค์การของการบริหารการศึกษา 3 ท่าน คือ

4.4.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ของ เฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederic W.Taylor)

4.4.2 ทฤษฎีการจัดการและการบริหาร หรือทฤษฎีองค์การดั้งเดิม ของ ฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol)

4.4.3 ทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการ ของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Waber)

4.4.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory)

Frederic W.Taylor ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็น "บิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์" เป็นวิศวกรชาวอเมริกัน ทำงานในโรงงานเหล็กกล้ามิดเวลและเบธเลเฮม ในเพนซิลวาเนีย ทำการศึกษาถึงเรื่องการใช้หลักของเหตุผลในการบริหารงาน และเน้นความสำคัญของประสิทธิภาพในการผลิตขององค์การ ระดับในการวิเคราะห์ไม่ใช่ระดับสังคมหรือระดับองค์การ แต่ศึกษาวิเคราะห์แต่เพียงระดับคนงานเท่านั้น Taylor ถือว่าคนงานแต่ละคนเปรียบเทียบเสมือนเครื่องมือที่เราสามารถจัดการอย่างไรก็ได้เพื่อ **"เพิ่มผลผลิต"** นอกจากนั้น เขามีแนวคิดว่างานที่ทำสามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ได้ และเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่จะต้องวางหลักเกณฑ์ในการทำงานให้แก่คนงาน จากความคิดนี้เองทำให้ Taylor พยายามคิดค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อประสิทธิภาพจากการทำงานนั้น

Taylor มีความเห็นว่าองค์การที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Maximizing Efficiency) ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้ คือ

1. การเลือกคนงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ
2. การฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การหาสิ่งจูงใจในทางเศรษฐกิจเพื่อให้คนงานเกิดกำลังใจในการทำงาน

โดยทั่วไป Taylor ศึกษาเรื่องการบริหารงานในระดับต่ำหรือในระดับโรงงาน อย่างไรก็ตาม หลักการที่เขาได้เสนอต่อวงการบริหารก็เป็นที่ยอมรับกัน งานที่เขาได้ศึกษา ได้แก่

1. การศึกษาในเรื่องเวลาที่ใช้ในการทำงานและการเคลื่อนไหวในขณะปฏิบัติงาน (Time and motion study)

2. การศึกษาการทำงานโดยใช้สายพานและการแบ่งงานตามความถนัด (Specialization)

3. การศึกษาเรื่องการให้แรงเสริมในการทำงาน (Reinforcement)

จากผลงานการศึกษาค้นคว้าและงานเขียนของ Taylor หลักการในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ มีพอสรุปได้ คือ

1. หลักการเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน

ผลงานที่ได้ควรจะคำนวณดูจากเวลาที่ใช้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. หลักการเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง

ค่าจ้างที่คนงานได้รับควรจะได้สัดส่วนกับผลผลิตที่เขาผลิตได้ ส่วนอัตราค่าจ้างนั้น ควรกำหนดจากเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้

3. หลักการแบ่งแยกหน้าที่ในการวางแผนออกจากการปฏิบัติงาน การวางแผนควรจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

4. หลักการของการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

ฝ่ายบริหารควรจะรับผิดชอบในการหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน ค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ และฝึกอบรมคนงานให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ

5. หลักการแห่งการบริหารและการควบคุม

ผู้บริหารควรจะได้รับการฝึกอบรม และแนะนำให้รู้จักใช้หลักการแบบวิทยาศาสตร์ในการบริหารและการควบคุม เช่น บริหารงานโดยยอมรับข้อยกเว้นในบางเรื่องหรือโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เชื่อถือได้ เป็นต้น

6. หลักการของการบริหารงานตามหน้าที่

ควรจะได้มีการนำเอาระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่เคร่งครัดแบบทหารมาใช้ และการจัดโครงสร้างของโรงงานควรจัดหรือวางรูปแบบ เพื่อส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

แนวคิดของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ อาจเข้ามามีบทบาทในการศึกษาเหมือนกัน กรณีที่ผู้บริหารการศึกษามีความคิดในเชิงการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ จุดมุ่งหมายหลักในการบริหารงานของเขาก็คือ เขาบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และความหมายของคำว่า "ประสิทธิภาพ" ก็คือ "เสียค่าใช้จ่ายน้อย" ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาในลักษณะนี้จะมุ่งอยู่แต่ในเรื่องจะยุบห้องเรียนที่มีนักเรียนน้อย เพิ่มอัตราส่วนของนักเรียนต่อครูให้สูงขึ้น และพยายามตัดทอนรายจ่ายอย่างอื่น ทุกวิถีทางที่จะทำได้

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการศึกษาของ Taylor เน้นการบริหารงานในระดับต่ำ และวิเคราะห์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับลักษณะทางกายภาพของคนงานเท่านั้น แม้จะได้มีผู้อื่นทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอีก การศึกษาค้นคว้าเหล่านั้นก็ไม่ได้แตกต่างไปจากรูปแบบที่ Taylor ได้วางไว้ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า เป็นการศึกษาในวงแคบ ผลที่ได้รับนั้นไม่สามารถนำไปใช้ในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ปัญหาเหล่านั้น ได้แก่ การแบ่งงานออกเป็นแผนก ขอบเขตของการควบคุม และการมอบอำนาจหน้าที่ เป็นต้น ผลงานที่เกิดขึ้นในภายหลังที่พยายามแก้ไขปัญหาเหล่านี้เป็นแนวความคิดที่อยู่ในทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีการจัดการและการบริหารหรือทฤษฎีองค์การดั้งเดิม

4.4.2 ทฤษฎีการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management) หรือทฤษฎีองค์การดั้งเดิม (Classical Organizational Theory)

ฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรและนักธรณีวิทยาชาวฝรั่งเศส ได้ชื่อว่าเป็น"บิดาทฤษฎีการจัดการ" เป็นคนแรกที่เสนอหลักการบริหารที่ตรงกันข้ามกับ Frederick W.Taylor ซึ่งนับเป็นแนวทางที่สำคัญยิ่งต่อการก่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหารงาน ในราว ค.ศ.1925 ฟาโยลได้เสนอหลักการจัดองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า "OSCAR" ซึ่ง

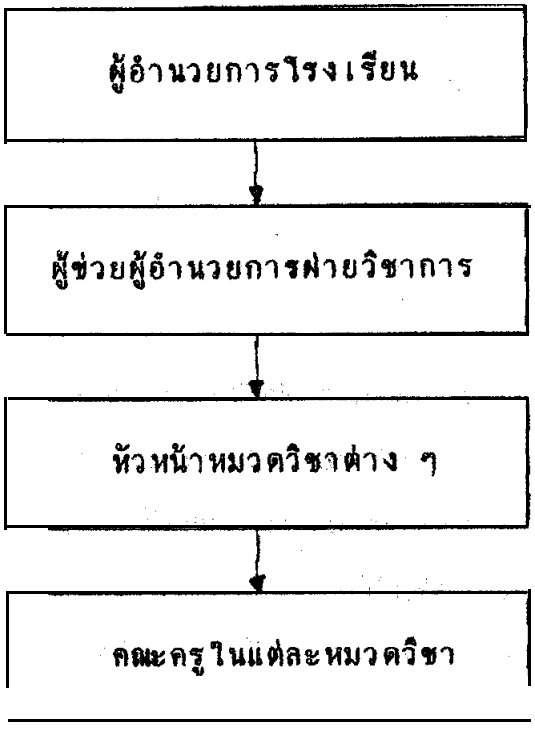
เป็นการนำอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้ง 5 ประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการจดจำและกล่าวถึง คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย

2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่ง แต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้แต่ละคนทำหน้าที่อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3. การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็น เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดต่อแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์การเมื่อมีขนาดใหญ่ก็ยิ่งมีการดำเนินการที่สลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นมากที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

4. อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิโต้แย้ง การจัดสายบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น ดังตัวอย่างเมื่อนำใช้ในองค์การศึกษา เช่น



การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า ***หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่เบื้องล่าง*** และผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า ***สายการบังคับบัญชา*** นั่นเอง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใด ก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

จากแนวปฏิบัติ "OSCAR" 5 ประการนี้ ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่ (1) วางแผน (2) จัดองค์การ (3) ออกคำสั่งบังคับบัญชา (4) ประสานงาน และ (5) ควบคุมงาน

นอกจากนี้ ฟาโยลยังได้เสนอหลักการบริหารงาน 14 ข้อ คือ

1. หลักของการแบ่งงาน (division of work) เป็นแนวความคิดที่ให้มีการแบ่งงานกันทำ เพื่อให้เกิดความถนัดและความชำนาญในการทำงานนั้นโดยเฉพาะ อันจะมีผลดีต่อประสิทธิภาพของงาน

2. หลักของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility) อำนาจหน้าที่คือ สิทธิในการที่จะออกคำสั่งและอำนาจในการบังคับให้ปฏิบัติตาม อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งคู่กัน อำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ ผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดก็ตาม ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะนำไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้

3. หลักแห่งความมีระเบียบวินัย (discipline) ระเบียบวินัยนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ไม่มีหน่วยงานหรือองค์การใดสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าได้ โดยปราศจากการมีระเบียบวินัยที่ดีในหน่วยงาน

4. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสับสนในการสั่งงาน คนงานควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น นอกจากนั้นแล้วหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งในหน่วยงานได้อีกด้วย

5. หลักแห่งการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) เป็นหลักการที่เสนอแนะว่า กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามแผนงานเดียวกัน

6. หลักของการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (general interest more than personal interest) หลักการในข้อนี้ให้ผู้ร่วมงานทั้งหลายยอมรับว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ย่อมสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ถ้าประสงค์จะให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

7. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration of personal) การให้ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานควรจะเป็นไปด้วยความยุติธรรม อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองทั้งฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหาร

8. หลักของการรวมอำนาจ (centralization) ในการบริหารงานควรจะมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อทำให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ การกระจายอำนาจจะมีผลเสียคือ ไม่สามารถมีการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

9. หลักแห่งการจัดสายการบังคับบัญชา (scalar chain) สายการบังคับบัญชาดังกล่าวเป็นสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดลงมายังระดับต่ำสุด การจัดให้มีสายการบังคับบัญชาลักษณะนี้จะอำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการสื่อความหมายระหว่างกัน

10. หลักของการมีคำสั่ง (order) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการออกคำสั่งโดยชอบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามระเบียบการทำงานในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานไว้ให้ชัดเจนว่า งานนั้นมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานอื่นอย่างไร และให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วย

11. หลักแห่งความเสมอภาค (equity) ความเท่าเทียมกันและความยุติธรรม ควรเป็นหลักที่ผู้บริหารงานยึดถือปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

12. หลักแห่งความมั่นคงในหน้าที่การงาน (stability of tenure of personel) เป็นหลักที่ยอมรับแนวความคิดที่ว่าคนเรา จะมีความสามารถในการทำงานก็ต่อเมื่อมีประสบการณ์ ผู้บริหารควรคำนึงอยู่เสมอว่าคนปฏิบัติงานต้องการเวลาสักระยะหนึ่ง เขาถึงจะแสดงให้เห็นว่าตัวของเขามีความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหรือไม่

13. หลักแห่งความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน การเปิดโอกาสเช่นนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

14. หลักแห่งความสามัคคี (esprit de corps) หลักการนี้เน้นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ด้วยความสามัคคีกลมเกลียว และการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน

(* นักศึกษาคงจำได้ว่า เรียนไปแล้วใน EA 713)

ถึงแม้ว่าในระยะเวลาต่อมาหลักการทั้ง 14 ข้อนี้ ได้ถูกนำมาดัดแปลงใช้แต่ก็นับได้ว่าเป็นแนวความคิดที่ทำให้เกิดการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมทางด้านบริหารในภายหลังอย่างมากมาย ซึ่งก็เป็นไปตามแนวคิดของ Fayol ที่เน้นว่า ผู้บริหารจำต้องนำเอาหลักการที่เรียนรู้มาดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น อันมีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดของ Taylor ที่ยึดมั่นในหลักการ โดยไม่เห็นความสำคัญต่อการดัดแปลงหลักการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์แต่อย่างใด

4.4.3 ทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Theory)

ประมาณ ค.ศ.1937 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ และให้ความหมายว่าระบบบริหารแบบราชการหมายถึง "การบริหารงานในแบบอุดมคติที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้" ซึ่งการจัดองค์การตามแนวคิดของเวเบอร์ มีอิทธิพลกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไป และนำมากล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ

สาระสำคัญของระบบบริหารแบบราชการของเวเบอร์ มีดังนี้

1. การแบ่งงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การแบบนี้ มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะด้วยฝีมือ

และความชำนาญ ดังนั้น คนงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ

2. การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นการลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

3. การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบแบบแผน และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4. มีการจัดให้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐาน สามารถตรวจสอบได้เกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การวินิจฉัยและการสั่งการ

เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์ให้ละเอียดแล้ว จะเห็นว่ามีลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การบริหารราชการต้องมีลักษณะเป็นภาระกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์การของรัฐที่ต้องบริการประชาชน จะทำ ๆ หยุด ๆ ไม่ได้ และขนาดขององค์การจะเติบโตขึ้นทุกที

2. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ

3. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลดหลั่นกันลงมา ถือหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่ง และการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

5. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่ไม่อาจซื้อขายได้ หรือโอนสิทธิ์ให้แก่กันได้ เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล

6. มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

7. การดำเนินงาน ต้องเป็นแบบทางการ มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

แนวความคิดในทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการ มีอิทธิพลต่อโครงสร้างในการบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการศึกษาโดยเฉพาะในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการด้วย ลักษณะที่เห็นเด่นชัดของแนวความคิดในทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการที่มีต่อการบริหารการศึกษา อาจจะออกมาในรูปแบบ เช่น การใช้ระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางในการบริหารงาน หรือในการแก้ไขปัญหา การมอบหมายให้ครูรับผิดชอบแต่ละวิชาตามความถนัดและความสามารถ และการนำเอาระบบความดีความชอบมาใช้ในการบริหารงาน เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของคนสมัยปัจจุบันมองเห็นองค์การแบบราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่ ย่อมมีผลเสีย เช่น ความล่าช้า (Red tape) การเล่นพวกเล่นพ้องหรือระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) แม้ว่าจะได้มีการพยายามขจัดเรื่องส่วนตัวออกไปให้มากที่สุดแล้วก็ตาม

4.5 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม นักทฤษฎีกลุ่มนี้หันมาสนใจปัจจัยมนุษย์มากกว่าองค์การและเครื่องจักร เพราะทฤษฎีองค์การสมัยใหม่จะเน้นระบบสังคม (Social) มองมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิต มีความรู้สึกมีจิตใจ (Organic) และนำความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์มาใช้ (Human relations)

ความหมายของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ให้ความหมายขององค์การว่า "องค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันนำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน"

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ที่นำมาเป็นตัวอย่างให้ศึกษา คือ

4.5.1 การศึกษาที่ฮอว์ธอร์นของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo)

4.5.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Maslow)

4.5.3 ทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกภาพของ อาจิรีส (Argyris)

4.5.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกร์เกอร์ (Doulas Mc-gregor)

4.5.5 ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของเรนซีส ไลเคิร์ต (Rensis Likert)

4.5.1 การศึกษาที่ฮอว์ธอร์นของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo)

เอลตัน มาโย (Elton Mayo) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ได้ทำการทดลองที่โด่งดังมาก คือ Hawthorne Experiment พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิกิริยาตอบโต้ไม่เพียงพอแต่ปัจจัยทางกายภาพเท่านั้น ยังมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อปัจจัยทางจิตวิทยา การทำงานที่ยุติธรรม ทั้งงานและค่าจ้างที่ต้องมีมาตรฐาน เขายังค้นพบว่า มนุษย์สามารถจูงใจได้ด้วยปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยามากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะมนุษย์มีธรรมชาติเป็นมนุษย์สังคม นั่นคือ ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม ต้องพึ่งพาและมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน มีความต้องการได้รับการยกย่อง การมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน

(* ขอให้นักศึกษากลับไปศึกษาใน EA 713 และ EA 724 เพิ่มเติม)

4.5.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Maslow)

อับราฮัม มาสโลว์ นักจิตวิทยาได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) โดยระบุว่า ความต้องการของมนุษย์จะเริ่มจากขั้นต่ำไปหาขั้นสูงสุด มี 5 ขั้นด้วยกัน คือ

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs)
4. ความต้องการได้รับความยกย่อง (Self esteem needs)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self actual iza-t ion)

ทุกคนจะพัฒนามาถึงขั้นความต้องการสูงสุด คนเหล่านี้จะมีความรู้สึกว่า

- ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
- มีความรักและความต้องการที่จะได้รับความรักจากคนอื่น
- มีความสามารถ มีสัมฤทธิผล ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตน
- มีความอดกลั้น
- มีความเป็นประชาธิปไตย ยึดความเสมอภาค

4.5.3 ทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกภาพของอาจิรีส (Argyris)

อาจิรีส ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่ลงรอยกันระหว่างคนและองค์การ หรือ การจัดองค์การจะมีผลต่อบุคลิกภาพของคนในองค์การ เช่น องค์การที่เน้นระเบียบ กฎเกณฑ์ ขั้นตอนการการปฏิบัติงาน แบบองค์การราชการ คำนึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ

ตรงนี้ไปขัดแย้งกับความต้องการด้านบุคลิกภาพของตน ผลทำให้คนคับอกคับใจในการทำงาน ไม่กระตือรือร้น ไม่เป็นตัวของตัวเอง ต่อต้านการถูกควบคุม พฤติกรรมที่แสดงออกหรือขอบขาดงาน ลาออกจากงาน ก้าวร้าวต่อองค์การ ต่อการควบคุม พูดง่าย ๆ มีผลต่อจิตใจ

ทำไมเป็นอย่างนั้น เพราะว่าคนเราต้องการพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น พัฒนาจากเด็กไปสู่ผู้ใหญ่ พัฒนาจากผู้ถูกกระทำไปสู่กระทำ พัฒนาจากผู้ใต้

บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้เอง คนจะหาทางออกนอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้วยัง

1. พยายามหาทางไต่เต้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพื่อหนีความเบื่อหน่ายที่เดิม

2. คนจะพยายามสร้างกลไกเพื่อป้องกันตัวเอง เพราะฉะนั้นจึงต้องหาทางแก้ไขโดยต้องมีโครงสร้างให้เกิดความคล่องตัว โดยมีการใช้การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และการบริหารที่มีการกระจายอำนาจ จำไว้ คนยิ่งก้าวร้าวองค์การเท่าใด องค์การก็จะสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาบังคับมากเท่านั้น

4.5.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกร์เกอร์

Douglas Mcgregor พัฒนาทฤษฎีคล้าย ๆ กับ มาสโลว์และจิรีส ที่กล่าวมาแล้วคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ คือ

1. บกติคนจะมีนิสัยไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานให้มาก

2. เมื่อคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการบังคับ ควบคุม ลงโทษ ให้เขาต้องทำงาน

3. โดยธรรมชาติ คนจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน หรือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ก็มีสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติมนุษย์ คือ

1. การใช้ความพยายามด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ก็จะเหมือนธรรมชาติของการเล่นและการพักผ่อน

2. การขู่จะทำโทษ ไม่ทำให้เป้าหมายองค์การเกิดผล แต่คนจะควบคุมตัวเองในการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่เขาตั้งไว้

3. ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับรางวัลและความสำเร็จ (Achievement) ของเขา ได้เขาทำงานสำเร็จด้วยตนเอง งานนั้นคนยอมรับถือว่าเป็นรางวัล

4. คนจะไม่เรียนรู้เฉพาะเรื่องความรับผิดชอบอย่างเดียว แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5. คนมีความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งมีอยู่กว้างขวางในหมู่มนุษย์

6. ศักยภาพทางด้านสติปัญญามนุษย์ ถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนในสภาพสังคมอุตสาหกรรมใหม่ เท่านั้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความแตกต่างกันสิ้นเชิง ข้อสังเกต คือ

ทฤษฎี X มี Hypothesis ไปทางลบ สิ่งจูงใจต้องใช้เงินและการลงโทษ ไม่ใคร่ได้ผล

ทฤษฎี Y มี Hypothesis ไปทางบวก สิ่งจูงใจต้องใช้รางวัล (Inducement) ที่ไม่ใช่เงิน แต่ต้องเป็นคุณค่า คือ การควบคุมตนเอง (Self control) ซึ่งใช้ได้ผล

4.5.5 ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของเรนซีส ไลเคิร์ต (Linking Pin Function Theory)

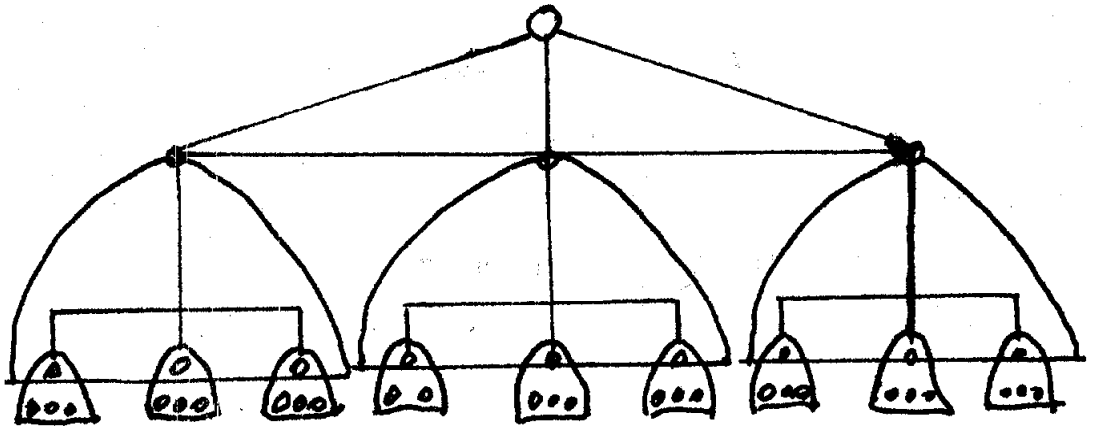
เรนซีส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้คิดทฤษฎีการจัดองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า "ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง" (Linking Pin Function Theory) สรุปแนวทางดังนี้

1. การทำงานด้วยระบบกลุ่ม ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้มีสิ่งจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะฉะนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องให้คนทำงานได้มีโอกาส "สร้างกลุ่มปฏิบัติงาน" ขึ้นมาที่มีประสิทธิภาพ

2. การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มใช้ได้ "ทุกระดับ" ในองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ "หมุดเชื่อมโยง" อะไรคือหมุดเชื่อมโยง ? คำตอบคือ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำกลุ่ม หรือตัวแทนของกลุ่มที่เหนือขึ้นไป เพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

3. หลักการที่สำคัญอยู่ที่ การวางแผนและการแก้ปัญหาให้เป็นเรื่องของกลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมให้เกิดความพึงพอใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน

ตัวหมุดเชื่อมโยง มีลักษณะดังนี้



จำไว้ องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพ คือ

1. บุคคล (Individual)

เขาวิจัยพบว่าคนมี Individual difference ทำงานซ้ำซากก็เบื่อ จูงใจด้วยเงินบ่อย ๆ ก็ไม่ได้ผล จะจูงใจต้องดู Nature ความแตกต่างของบุคคล

2. กลุ่มงาน (Work Group)

พบว่าใน Formal Group จะต้องมีองค์การนอกรูปแบบหรือกลุ่มคนแอบแฝงเสมอ (Informal Group) ในสังคมกลุ่มคนงานมีความสำคัญเมื่อเขาอยู่รวมกันและมีความสัมพันธ์ เกิดแรงดลใจให้คนเข้ากันได้ มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการจูงใจให้คนทำงานด้วยความผูกพัน และเพิ่มผลผลิต

3. การบริหารที่มีส่วนร่วม (Participation Management) การเปิดโอกาสให้คนได้มีส่วนรับรู้ ร่วมตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็นโดยทฤษฎีนี้เชื่อว่า จะเป็นสิ่งจูงใจให้คนปรับปรุงงานของตนให้ดี และการให้ความสัมพันธ์กับคนนี่เอง ดูเขารู้สึกว่ามีศักดิ์ศรี จะอุทิศตนเพื่องานเต็มที่

4. ขวัญกำลังใจ (Morale)

แม้ว่าในทฤษฎีองค์การสมัยเก่าเน้นโครงสร้าง ระเบียบวินัย ความมีเหตุผล แต่ถ้าเติมความพอใจให้คนเกิดขวัญกำลังใจ ก็จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.6 ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำเอาแนวคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง ให้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ในทฤษฎีนี้จึงเน้นในเรื่อง

1. สังคมเศรษฐศาสตร์ (Socioeconomic)
2. มองมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิต ที่มีความรู้สึก มีจิตใจ (Humanistic)
3. นำความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์มาใช้
4. นำสิ่งแวดล้อมมาพิจารณา
5. ใช้แนวความคิดเชิงระบบ (Input-Process-Output)
6. คำนึงถึงความเป็นอิสระและสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์)

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่มีชื่อเสียง เช่น

4.6.1 ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ต (Chester I.Barnard)

4.6.2 ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์ (Norbert Wiener)

4.6.3 ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

4.6.1 ทฤษฎีองค์การของ Chester I.Barnard

ผู้ซึ่งได้รับฉายาว่า "บิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์" (Behavior Science) ได้อธิบายถึงองค์การว่า

องค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล เช่น

ในบริษัทเป็นระบบของสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายต่างกัน นั่นคือ

กลุ่มผู้ถือหุ้น	ต้องการกำไร
กลุ่มผู้บริหาร	ต้องการเงินเดือนสูง ชื่อเสียง เกียรติยศ
กลุ่มคนงาน	ต้องการค่าจ้างมาก
กลุ่มลูกค้า	ต้องการสินค้าดี ๆ ราคาถูก คุณภาพดี

นอกจากนี้ ภายในบริษัทเองก็ยังมีการจับกลุ่มกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องสนใจกลุ่มแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้องค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น ยุบ เพิ่มแผนก ใช้เครื่องจักรแทนคน ระบบจึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องทำให้คนเกิดความพอใจด้วย

4.6.2 ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์หรือทฤษฎีระบบ (Norbert Wiener Theory หรือ System Theory)

วิเนอร์ (Norbert Wiener) เป็นนักวิทยาศาสตร์ ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า "องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

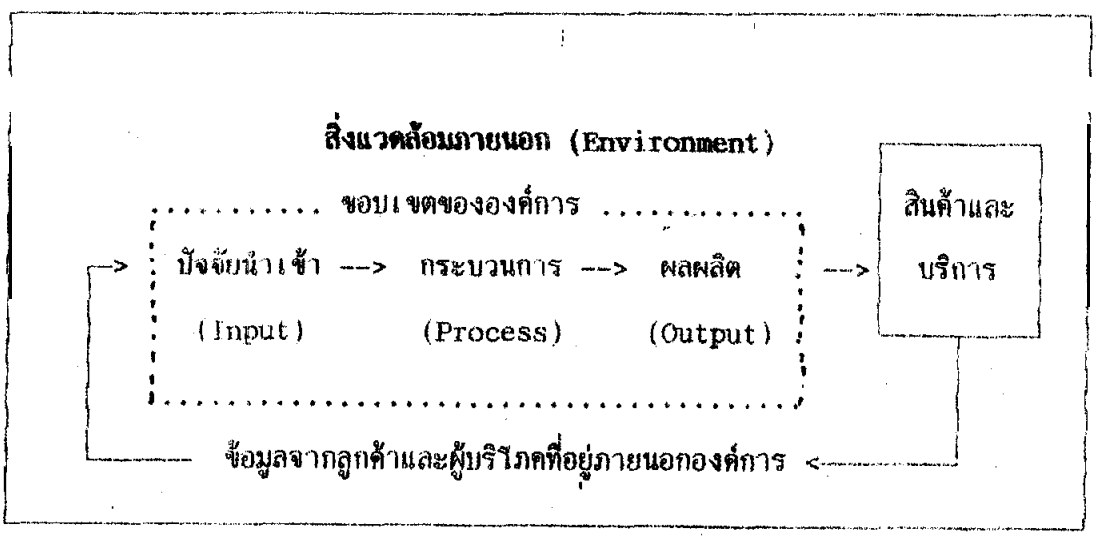
1. ***ปัจจัยนำเข้า*** เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน

2. ***กระบวนการ*** เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ

3. ***ผลผลิต*** ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์การ

4. ***ข้อมูลย้อนกลับ*** จากภายในองค์การ เช่น ข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักรล้าสมัย สภาพโรงงานไม่ดี

5. ***สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ*** ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่าง ๆ ดังแผนภูมิ



ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเป็นองค์การ เมื่อมองดูในรูปของระบบ จะพบว่า

1. ปัจจัยนำเข้าของโรงเรียน ได้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักการ นักเรียน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่

2. กระบวนการของโรงเรียน ได้แก่ กระบวนการเรียนการสอนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ มากมาย ให้เรียนหลายวิชา ใช้เวลาหลายปี มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ

3. ผลผลิตของโรงเรียน ได้แก่ นักเรียนที่จบการศึกษาออกไป สามารถเรียนต่อไป หรือออกไปทำงานต่าง ๆ

4. ข้อมูลย้อนกลับของโรงเรียน ได้แก่ ข้อมูลจากคนภายนอกที่พูดถึงคุณภาพนักเรียน ข้อมูลของอาจารย์ผู้สอนที่วิจารณ์หรือให้ความเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ย่อมต้องนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นต้น

5. สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ สังคม ชุมชน วัฒนธรรมประเพณี การเมือง การปกครอง กฎหมาย ค่านิยม ฯลฯ ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนทั้งนั้น

4.6.3 ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ (Contingency Theory หรือ Organizational Design)

เป็นทฤษฎีที่เน้นถึงการปรับตัวขององค์การตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ นักทฤษฎีที่สำคัญ เช่น

คนที่ 1 คือ Galbraith ได้ใช้ทฤษฎีที่เป็นรูปแบบจำลองการประมวลข้อมูล ถือว่า ข้อมูล มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจขององค์การ ข้อมูลขึ้นอยู่กับการกระจายผลผลิต จำนวนทรัพยากรที่ใช้ ความยากของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป ข้อมูลก็ต้องมีมากเพื่อผู้บริหารจะใช้ในการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ผู้บริหาร

ระดับล่าง การใช้ Computer ประมวลข้อมูล ก็จะได้ผลและมีประสิทธิภาพ

คนที่ 2 คือ Herbert Simon กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การที่ใช้ได้อย่าให้สูงเลิศเลอมากและไม่ใช่ตื้นเขิน แต่ให้เอาหลักการมาใช้กับเงื่อนไขสถานการณ์ที่เป็นอยู่ได้ เป็นใช้ได้ Simon คิดเรื่อง "ไม้แข็ง" กับ "ไม้นวม" หรือเรื่อง "พระเดช" กับ "พระคุณ" มาใช้บริหารองค์การ

คนที่ 3 คือ William Ouchi จากมหาวิทยาลัยคาลิฟอร์เนีย ที่ลอสแองเจลลิสได้พิมพ์หนังสือในปี 1981 ชื่อ Theory Z เป็นการขยาย Theory X และ Theory Y ออกไปอีกขั้นหนึ่ง ขณะที่บริษัทอเมริกันกำลังเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนงานของคนงาน และการได้ผลผลิตต่ำ Ouchi ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่น และได้เรียกบริหารแบบญี่ปุ่นว่า วิธี Theory Z

หลักสำคัญของ Theory Z มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนระยะยาว
2. ความสอดคล้องกันของการตัดสินใจ
3. การไว้วางใจต่อกันระหว่างบริษัทกับคนงาน
4. การไม่เป็นผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะในอาชีพ
5. ภาพลักษณ์และทิศทางที่เข้มแข็งของบริษัท
6. คุณภาพเหนือปริมาณ
7. ค่าแรงงานสูงพอสมควร แต่เน้นที่โบนัส
8. มีการเลื่อนขั้นน้อย และการทำงานเป็นแบบตลอดชีพ

การวางแผนระยะยาว พื้นฐานของ Theory Z คือ ***อนาคตนิยม*** (futurism) บริษัทและหน่วยงานของรัฐบาลจะมองออกไปข้างหน้า 5 ปี 10 ปี หรือแม้กระทั่ง 20 ปี ที่จะพยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าที่คงอยู่ เหตุ

ผลหนึ่งที่บริษัทญี่ปุ่นไม่ถูกกดดันทันทีทันใดเมื่อมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ก็เพราะบริษัทต่าง ๆ ของญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นของธนาคาร และมิใช่เป็นของเอกชนที่ถือหุ้น หุ้นใหญ่ของบริษัทใหญ่ ๆ เช่น โตชิบา ฟูจิทซุ และโรงงานเหล็กกล้านิปอน ขึ้นอยู่กับธนาคาร และไม่สนใจในกำไรระยะสั้นเท่ากับกำไรที่จะใช้เป็นทุนในการขยายงานในอนาคต

ความสอดคล้องกันของการตัดสินใจ กระบวนการของการตัดสินใจเป็นไปอย่างละเอียดตามขั้นตอน และมีผู้เข้าร่วมทำการตัดสินใจเป็นจำนวนมาก บางครั้งมีถึง 60 หรือ 80 คน และทุกคนมีสิทธิที่จะยับยั้ง กระบวนการของการตัดสินใจกินเวลานาน แต่เมื่อได้ข้อตกลงกันแล้วจะไม่มีการพยายามที่จะแก้สังทำลาย หรือทำให้โครงการล่าช้า

โรงงานประกอบรถยนต์ Buick ที่รัฐมิชิแกน ของสหรัฐอเมริกาซึ่งเคยมีผลงานต่ำมาก ได้นำวิธี Theory Z มาใช้ในปี 1978 เพื่อมุ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากคนงาน และจากสหภาพแรงงานของพวกเขา ภายในเวลาเพียงสองปีโรงงานนี้ได้กลายเป็นโรงงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดแห่งหนึ่ง

การไว้วางใจต่อกัน บริษัทถูกพัฒนาในลักษณะที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกันระหว่างคนงานและบริษัทของเขาอย่างแน่นแฟ้น ผู้จัดการมีชื่อเสียงมากในการตลบันดาลให้คนงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ให้อุทิศเวลาแก่งาน และให้ผลิตงานที่มีคุณภาพสูง ผู้จัดการและคนงานเรียกชื่อกันอย่างเป็นกันเองโดยไม่มีการแบ่งแยกตามสถานภาพ และรับประทานอาหารกลางวันด้วยกันในห้องอาหารของบริษัท ผู้บริหารชั้นสูงจะรายงานให้คนงานทราบเกี่ยวกับยอดขายและการบรรลุเป้าประสงค์ตามที่บริษัทได้ตั้งไว้เดือนละครั้ง คนงานมีความรู้สึกว่าการทำงานให้บริษัทก็คล้ายกับการทำงานให้ครอบครัว

การไม่เป็นผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะในอาชีพ คนงานจะไม่ยึดกับงานอย่างเดียว แต่จะทำงานต่าง ๆ กันจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง ด้วยวิธีการเช่นนี้ คนงานจะชำนาญงานในหลาย ๆ ด้าน และจะทำให้มีความคล่องตัวสูงในโครงสร้างและการทำงานภายในของบริษัท

ภาพลักษณ์และทิศทางที่เข้มแข็งของบริษัท การที่บริษัทภาพลักษณ์และทิศทางที่เข้มแข็ง จะทำให้พลังของสหภาพแรงงานอ่อนลง ญี่ปุ่นมีการนัดหยุดงาน และการก่อกวนความสงบในโรงงานน้อยกว่าประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำทั้งหลาย ในปี 1978 ญี่ปุ่นสูญเสียวันทำงานเนื่องจากการนัดหยุดงานเป็นจำนวน 1.4 ล้านวันทำงาน ส่วนสหรัฐอเมริกาสูญเสีย 39 ล้านวันทำงาน

คุณภาพเหนือบริมาณ สูงสุดแต่ยังเป็นที่คาดหวังจากพวกเขาให้ทำงานที่มีคุณภาพดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ที่โรงงานผลิตเครื่องไฟฟ้า Matsushita ซึ่งเป็นแหล่งผลิตเครื่องอีเล็กทรอนิกส์ใหญ่เป็นที่สองของประเทศ คนงานถูกใส่ความคิดว่าเขาแต่ละคนเป็นผู้ตรวจตราควบคุมคุณภาพ ถ้าพวกเขาพบสิ่งบกพร่องในกระบวนการของการผลิต ทางโรงงานสนับสนุนให้มีการปิดโรงงานเพื่อปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง

ค่าแรงงานสูงพอสมควรแต่เน้นที่โบนัส ทางบริษัทจ่ายค่าแรงงานแก่คนงานสูงพอสมควรแต่เน้นที่โบนัสมาก คนงานจะได้รับโบนัสตามกำไรที่บริษัทได้รับแต่ละปี เมื่อบริษัทมีปัญหาจะไม่ใช้วิธีปลดคนงาน แต่จะลดเงินเดือนของคนงานทุกคน รวมทั้งของผู้บริหารระดับสูงด้วย

มีการเลื่อนขั้นน้อยและการทำงานเป็นแบบตลอดชีพ ในญี่ปุ่นมากกว่า 35% ของพลังของแรงงานอยู่ภายใต้การว่าจ้างแบบระบบผู้อุปถัมภ์ ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีการเลื่อนขั้น เมื่อไม่มีใครได้รับการเลื่อนขั้นก็ไม่มีใครรู้สึกว่าตนอยู่ล้าหลัง

การเลื่อนขั้นอาจจะเกิดขึ้นอย่างนาน ๆ ครั้ง เช่น 10 ปีต่อครั้ง คนงานในญี่ปุ่นถือว่าบริษัทเป็นส่วนขยายของชีวิตครอบครัวของพวกเขา คนงานเป็นจำนวนมากให้ความสำคัญแก่บริษัทเท่าเทียมกับชีวิตของเขาเอง

เป็นที่น่าสังเกตว่า แม้ว่าวัฒนธรรมอเมริกันเน้นความเป็นอิสระของปัจเจกบุคคล และการยืนหยัดต่อสู้ด้วยตนเอง บริษัทอเมริกาบางบริษัทเริ่มมองที่จะเอาระบบ Theory Z เข้าไปใช้ในบริษัทของตน ตัวอย่างเช่น IBM, Protor & Gamble และ Hewlett-Packard เป็นต้น

ปัจจุบัน มีนักทฤษฎีองค์การหันมาสนใจเรื่องราวของการเมืองในองค์การ คือ

1. เรื่องของการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลโดยต้องเปิดกว้างรับรู้ปัญหาขัดแย้งกันระหว่างเป้าหมายต่าง ๆ อันเป็นบ่อเกิดแห่งการเมืองและการแย่งชิงกันในองค์การ

2. Jeffrey P.feffer ได้ชี้ให้เห็นว่า ในองค์การทุกแห่งต่างเป็นที่อยู่รวมกันของคนหลายหมู่เหล่า หลายกึก จึงมีความต้องการแตกต่างกัน แบบขององค์การมักออกมาจากการต่อสู้แย่งชิงอำนาจกันของกลุ่มขัดแย้งที่จำต้องอยู่ด้วยกัน ผู้บริหารต้องรู้จักประเมินและให้ความสนใจ ตัวอิทธิพลในองค์การเป็นผู้ตัดสินใจออกแบบองค์การนั้น ๆ พิจารณาถึงความชอบพอและความสนใจของบุคคลที่มีอำนาจในองค์การเป็นเรื่องที่พบกันมาก

****