

บทที่ 2

ประวัติความเป็นมาของการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

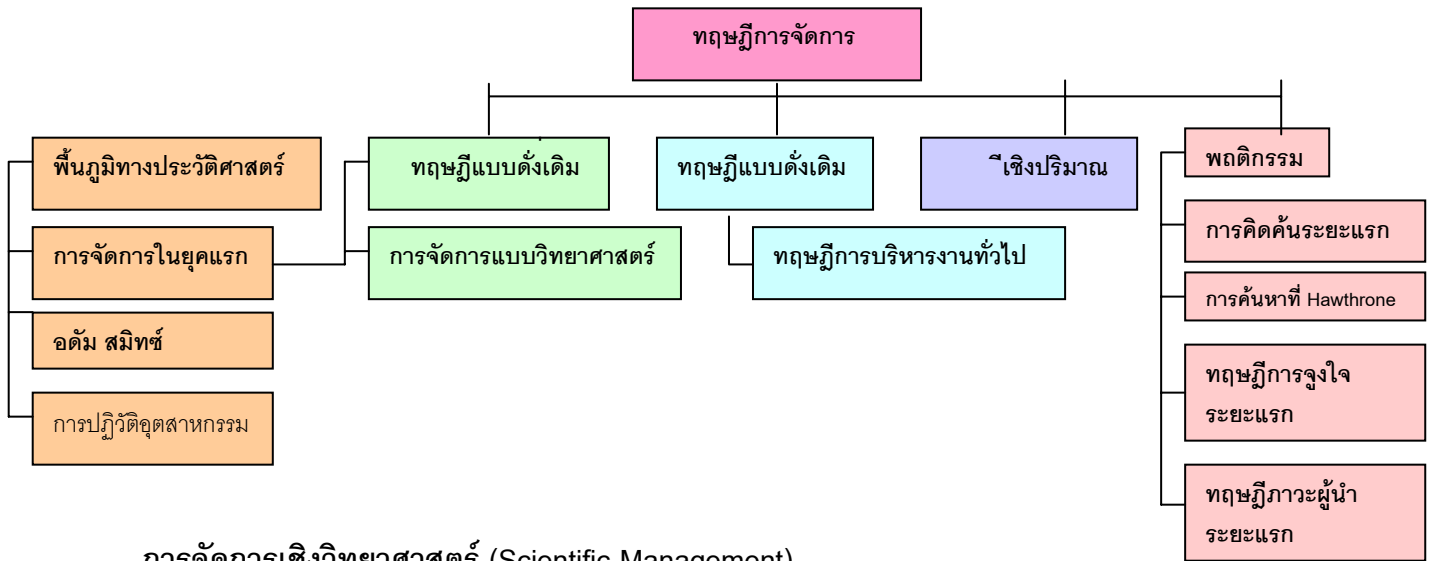
1. เพื่อเข้าใจประวัติความเป็นมาของวิธีศึกษาการบริหารจัดการ
2. รู้จักผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาการบริหารจัดการในต้นยุคศตวรรษที่ 20
3. รู้จักผู้สนับสนุนการศึกษาการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
4. รู้จักนักทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป
5. รู้จักการศึกษาการบริหารจัดการเชิงคณิตศาสตร์
6. รู้จักผู้สนับสนุนการศึกษาพฤติกรรมองค์กรสมัยต้น
7. เข้าใจหลักของ Hawthorne กับการบริหารจัดการ
8. เข้าใจถึงทฤษฎีแรงจูงใจ
9. เข้าใจถึงทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ
10. เรียนรู้ถึงแนวโน้มของวิธีบริหารจัดการในอนาคต อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก การ

ประวัติความเป็นมา

ระยะเวลาที่เริ่มต้นตั้งแต่คนรู้จักการรวมกำลังกันทำงาน ยังไม่มีการศึกษาหลักหรือความรู้ทางด้านการบริหารจัดการเป็นสิ่งคมโบราณ ใครก็ตามที่มีตำแหน่งอำนาจแล้วก็มีอำนาจ และสามารถควบคุมองค์กรเอาไว้ได้ ทำให้คนทั่วไปซึ่งเป็นส่วนประกอบของสังคมขาดโอกาสและทางเลือก ในสมัยนั้นทุกสิ่งทุกอย่างกว่าจะทำสำเร็จได้ก็ต้องใช้เวลานานนับปี ดังเช่นกรณีของการสร้างปิระมิด หรือโบสถ์วิหาร ซึ่งแต่ละแห่งก็ต้องใช้เวลานานนับศตวรรษ

Adam Smith นักเศรษฐศาสตร์ ชาวอังกฤษ ในยุคคลาสสิก (ปี 1776) ได้เสนอแนวคิดในเรื่อง หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) ที่ว่าควรแบ่งงานที่มีอยู่ไปยังส่วนต่างๆ ของหน่วยงานจนถึงหน่วยเล็กที่สุดของการปฏิบัติงานซึ่งทำโดยคนงานเพียงหนึ่งคน คนงานแต่ละคนจะได้ปฏิบัติงานเพียงหนึ่งอย่างหรือสองอย่าง ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานไปนานเข้าก็จะเกิดความชำนาญ ความชำนาญจะนำไปสู่การเพิ่มปริมาณผลผลิตรวม การเพิ่มผลผลิตย่อมจะทำให้บุคคลในชุมชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น โดยนำสินค้าและบริการที่ตนผลิตได้ไปแลกเปลี่ยนกับสินค้าและบริการอื่นที่ตนมิได้ผลิตได้มากขึ้น

ต่อมาเมื่อได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 18 องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น การผลิตเปลี่ยนจากสภาพที่ทำกันในครัวเรือนมาเป็นในโรงงาน มีการใช้เครื่องจักรกลมาแทนแรงงานคน และในตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 สภาพขององค์กรธุรกิจในรูปแบบบริษัทจึงเกิดขึ้น แต่ความก้าวหน้าทางวิชาการบริหารจัดการยังไม่เจริญเท่าที่ควรและยังแยกจากกันไม่มีการศึกษาคาบเกี่ยวกันเป็นศาสตร์ผสม จนกระทั่งเมื่อมีการนำมาศึกษารวมกัน ทฤษฎีการบริหาร จัดการเชิงวิทยาศาสตร์จึงได้เกิดขึ้น



การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Frederick W. Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยเสนอแนวทางการจัดการโดยวิธีที่ดีที่สุด (one best way) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่หมายถึงสามารถพิสูจน์ได้ ทำซ้ำได้ มีหลักฐานชัดเจน และมีหลักการในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และได้ชี้ให้เห็นว่าในอดีตนั้น ผู้คนจะให้ความสำคัญแก่คนเป็นอันดับแรก โดยเชื่อว่าหากได้คนดีมีฝีมือแล้ว งานด้านอื่นๆจะดีขึ้นมาเอง แต่ในทฤษฎีของเทอร์เนอร์นั้น Taylor มองว่าระบบงานต้องมาก่อน ถึงแม้ว่าทั้งสองปัจจัยนี้จะมีความสัมพันธ์กันก็ตาม และการบริหารโดยวิธีที่ดี ที่สุด มีพื้นฐานอยู่บนกฎ ระเบียบ และหลักการ อีกทั้งถ้าสามารถนำเอาหลักการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ไปใช้อย่างถูกต้องจะบังเกิดผลดีอย่างมหาศาล

หลักการบริหาร 4 ข้อของ Taylor ได้แก่

1. นำองค์ความรู้ที่เรียกว่า “ศาสตร์” มาใช้แทนการทำงานตามยถากรรม (Rule of Thumb) คือการศึกษาองค์ประกอบแต่ละส่วนของงาน และค้นหาว่าวิถีทางใดจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดของการทำงานในแต่ละงาน
2. นำการคัดเลือกแบบ “ศาสตร์” มาใช้ให้ครบ แล้วจึงฝึกอบรม สอน และพัฒนา คนงาน แทนการทำงานแต่ก่อน ซึ่งคนงานจะเลือกทำงานและฝึกฝนด้วยวิธีการของตนเอง เท่าที่สามารถจะทำได้
3. ให้ความร่วมมือกับคนงานอย่างจริงจัง เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นสามารถทำได้ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่ได้อ้างไว้
4. พยายามแบ่งงานและความรับผิดชอบให้เท่าเทียมกันและชัดเจนระหว่าง ผู้บริหารกับคนงาน โดยงานของผู้บริหารควรเป็นงานเฉพาะที่ทำได้ดีกว่าคนงานเท่านั้น ซึ่งเมื่อก่อนคนงานจะต้องเป็นผู้ทำงานแทบทุกอย่างในองค์การ ซึ่งผู้บริหารมอบหมายให้ทำ

Henry L. Gantt เป็นผู้สืบสานแนวความคิดต่อจาก Taylor โดยมีความเชื่อว่าระบบการทำงานที่ดีที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดตารางเวลาของงาน และการให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ซึ่งมีหลักการ ดังนี้

1. การบำรุงรักษาองค์ประกอบมนุษย์ ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในการจัดการ

2. เน้นถึงความร่วมมือกันอย่างกลมกลืนในระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหาร
 3. พัฒนาวิธีการใช้กราฟแสดงถึงแผนงานและงานที่จะต้องทำทั้งหมด (The Gantt Chart)
 4. เน้นความสำคัญในเรื่องของเวลา และต้นทุนในการวางแผน และการควบคุม
- Gantt Chart เป็นเครื่องมือการกำหนดตารางการทำงานเบื้องต้นซึ่งยังคงนำมาใช้ในการบริหารงานเรื่อยมาจนถึงยุคปัจจุบัน

Frank และ Lilian Gilbreth เป็นวิศวกรเช่นเดียวกับ Taylor เป็นผู้ที่ชื่นชอบในผลงานของ Taylor ด้วย และมีแนวความคิดที่คล้ายกันในด้านการขจัดความสูญเปล่าและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้หมดไปหรือให้น้อยลง โดยการศึกษากายการเคลื่อนไหวของร่างกายในขณะที่คนงานทำงาน ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด เช่นการศึกษากายการเคลื่อนไหวของคนงานที่เพิ่มผลงานโดยลดการเคลื่อนไหวทางร่างกายลง โดยรู้จักกันดีในนาม *Therblig* (ชื่อของ Gilbreth แต่สะกดถอยหลัง) และได้ดัดแปลงมาตั้งเป็นหลักของความประหยัดในการเคลื่อนไหวของร่างกาย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลักคือ

1. หลักการของการใช้ร่างกาย เช่น มือ เท้า แขน การเคลื่อนไหว จังหวะ
2. หลักการเตรียมสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ระยะยกขึ้นลง ความสูง ระดับสายตาและเก้าอี้
3. หลักของการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับงาน

นักทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป (General administrative theorists)

นักทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป คือผู้ที่ศึกษาและมองการบริหารทั้งระบบ แล้วนำมาพัฒนาใช้งาน นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีชื่อเสียงได้แก่ Henri Fayol Max Weber และ Ralph Davis

Henri Fayol เชื่อว่าหลักการบริหารจัดการนั้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นการทั่วไป ไม่ว่าจะ เป็นงานบริหารจัดการของเอกชนหรือของรัฐ โดยมีหน้าที่หลักของฝ่ายการจัดการคือ POCCC

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การบังคับบัญชา(Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุมงาน (Controlling)

และยังได้กำหนดหลักการทั่วไปในการบริหารจัดการ (General principles of management) ไว้ อีก 14 ข้อคือ

1. ควรจะมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ (Division of Work)
2. อำนาจและความรับผิดชอบของคนงานควรจะได้สัดส่วนกัน (Authority and Responsibility)
3. คนงานควรจะรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด (Discipline)
4. คนงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)
5. หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้แน่นอน (Unity of Direction)

6. คนงานควรจะเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual General Interest)
7. การกำหนดอัตราค่าจ้าง ผลตอบแทน ควรจะพิจารณาตามเนื้องาน (Remuneration)
8. การบริหารงานที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ (Centralization)
9. จะต้องกำหนดสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอน (Scalar Chain)
10. ควรกำหนดระเบียบการบริหารไว้อย่างชัดเจน (Order)
11. ควรจะต้องให้ความยุติธรรมแก่คนงานโดยเสมอภาคกัน (Equity)
12. คนงานจะต้องมีความมั่นคง และได้รับหลักประกันในงานที่กำลังทำอยู่ (Stability of Tenure of Personnel)
13. ควรมีความคิดริเริ่มและการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับการบริหาร (Initiative)
14. คนงานควรจะทำงานเป็นทีม และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps)

Max Weber เป็นนักสังคมศาสตร์ชาวเยอรมัน ได้คิดองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีรูปแบบเฉพาะอย่างหนึ่งของสังคมโดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบที่มีลักษณะของการแบ่งงาน มีตำแหน่งอำนาจบังคับบัญชา อาศัยความมีเหตุมีผล การไม่คำนึงถึงตัวบุคคล การให้หลักความรู้ความสามารถในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามตัวบทกฎหมาย ซึ่ง Weber เห็นว่าถ้าองค์การได้นำหลักการนี้ไปใช้ในการบริหารจะประสบความสำเร็จแน่นอน

ความคิดในอุดมคติของระบบราชการของ Weber

1. มีการแบ่งงาน และกำหนดงานที่ชัดเจน (Division of Labour)
2. กำหนดสายงานที่เป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน (Authority Hierarchy)
3. เลือกใช้งานคนตามความรู้ความสามารถ (Formal Selection)
4. มีกฎและระเบียบที่แน่นอนเป็นทางการ (Formal Rules and Regulations)
5. ไม่เล่นพวก ไม่ยึดหลักความเป็นส่วนตัว (Impersonality)
6. เน้นการเป็นมืออาชีพในการบริหาร มีทิศทางการทำงานโดยผู้บริหารที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ มีเงินเดือนที่แน่นอนตามที่องค์การกำหนด (Career Orientation)

Ralph C. Davis เป็นผู้เสนอแนวความคิดที่พัฒนาจากแนวความคิดการจัดการของ Fayol และประสบการณ์ของเขาเองในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อขยายความความคิดของ Fayol การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม นั่นถือเป็นสากลสามารถใช้งานได้กับองค์การทุกชนิดโดยเน้นเรื่องความจำเป็นที่ต้องมีผู้บริหารมืออาชีพ (Professional manager) และได้ตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ *"The Fundamentals of Top Management"* อีกทั้งยังเน้นถึงการกระบวนจัดการว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับชุมชน ซึ่งในปัจจุบันเรียกกันว่า "ความรับผิดชอบต่อสังคม" (Social responsibility)

แนวทางเชิงปริมาณ (Quantitative approach)

วิธีเชิงปริมาณเป็นการจัดการที่นำเทคนิคทางด้านคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาการจัดการ การศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรคณิตศาสตร์ในการในการแก้ปัญหาต่างๆ ตัวอย่างการใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear programming) ในการตัดสินใจ, การจัดตารางการทำงาน (Work scheduling) เพื่อวิเคราะห์หาจุดวิกฤติของงาน, การวิเคราะห์หาจุดที่ดีที่สุดในการทำสินค้าคงคลังด้วยเทคนิคการบริหารสินค้าคงเหลือ (economic order quantity model) รวมทั้งการวิเคราะห์ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic order quantity)

มีการใช้วิธีเชิงปริมาณมากในการตัดสินใจ เรื่องการวางแผน และการควบคุม แต่ก็ไม่มากเท่ากับวิธีพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมีเหตุผลที่ว่านักบริหารทั่วไปไม่ค่อยคุ้นเคยกับเครื่องมือวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์มากนัก อีกทั้งปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดกับองค์การเป็นเรื่องของพฤติกรรมของคนซึ่งสามารถที่จะศึกษาและเห็นได้ชัดกว่า นอกจากนี้ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันมีความก้าวหน้าไปมาก งานวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ต่างๆ จึงถูกพัฒนาลงในคอมพิวเตอร์และให้คอมพิวเตอร์นั้นวิเคราะห์มาให้สำเร็จรูปได้เลย

ทำความเข้าใจกับพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

นักบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น นี่คือเหตุที่นักทฤษฎีหรือนักวิจัย เลือกว่าจะพิจารณาถึงการจัดการโดยมุ่งไปที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ วิธีการศึกษาเกี่ยวข้องกับกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงานซึ่งเรียกว่า organization behavior (OB) คือ พฤติกรรมขององค์การ สิ่งต่างๆ ที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับ ทักษะจิตร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกัน และข้อขัดแย้งในการจัดการ ก็ได้มาจากผลการวิจัยในเรื่องพฤติกรรมขององค์การ

พฤติกรรมองค์การในระยะเริ่มแรก

ผู้ที่มีบทบาทในการบุกเบิกแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (OB) ได้แก่

Robert Owen เป็นนักธุรกิจชาวสก็อตแลนด์ที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เขาได้ซื้อโรงงานแห่งแรกในปี 1789 เมื่อเขาอายุเพียง 18 ปี เขาเห็นถึงการประพฤติ ปฏิบัติอย่างรุนแรงและน่ารังเกียจในโรงงานต่างๆ ที่อยู่ในประเทศสก็อตแลนด์ในขณะนั้น เช่น การแรงงานเด็กซึ่งอายุต่ำกว่า 10 ปี การทำงาน 13 ชั่วโมงต่อวันทำงาน สภาพการทำงานที่ทรมาน Owen กลายเป็นผู้ที่วางแบบแผนของสังคม เขาจะดูว่ากล่าวกับเจ้าของโรงงานทั้งหลายที่ดูแลอุปกรณ์เครื่องใช้ดีกว่าการดูแลคนงานของเขา Owen ให้เหตุผลว่าเงินที่ใช้ไปในการปรับปรุงคนงาน การพัฒนาคนงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ดีที่สุดในการลงทุน ที่ผู้บริหารธุรกิจควรจะทำ เขาอ้างว่าการแสดงความเกี่ยวข้องกับลูกจ้าง จะนำมาซึ่งการจัดการที่ได้ประโยชน์และผลกำไรสูงสุด และจะเป็นการบรรเทาความทุกข์ทรมานของมนุษย์ Owen ได้เสนอแนวคิดเรื่องสถานที่ทำงานในอุดมคติ ดังนี้

1. กำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจน
2. หลีกเลี่ยงการจ้างแรงงานเด็ก ซึ่งผิดกฎหมาย
3. จัดการศึกษาที่เป็นของรัฐให้แก่คนงาน
4. จัดให้มีอาหารในวันทำงาน

5. องค์การธุรกิจต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนด้วย คือมีความร่วมมือต่อกัน ผู้บริหารต้องมีความกล้าหาญ อุทิศตน เพื่อให้ความทุกข์ยากต่างๆ ลดน้อยลง

Hugo Munsterberg ผู้ริเริ่มวิธีการเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือโรงงาน หรือการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับบุคคล หรือแต่ละบุคคลที่ทำงาน เพื่อการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตให้มากที่สุด หนังสือของเขาที่ตีพิมพ์ในปี 1913 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาและประสิทธิภาพในโรงงาน เขาให้เหตุผลว่า ในการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งจะพิสูจน์ให้เห็นโครงสร้างโดยทั่วไปและอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน เขาแนะนำว่าการใช้จิตวิทยาในการทดสอบที่จะปรับปรุงการคัดเลือกลูกจ้าง คุณค่าของการเรียนรู้ทางทฤษฎีในการพัฒนาวิธีการฝึกอบรมและการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อที่จะเข้าใจว่าเทคนิคอย่างไรจะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับโน้มน้าวจิตใจหรือดึงดูดใจคนงาน ผลงานของเขาคือ "Psychology and Industrial Efficiency, 1912" ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. ใช้วิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะทำงานนั้น
2. ใช้วิธีการส่งเสริมสภาวะทางจิตวิทยาเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด และเป็นที่น่าพอใจสูงสุด ควรมีการฝึกอบรมคนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ทดแทนอย่างเหมาะสม
3. ใช้วิธีการที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อคนงานหรือจูงใจเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Mary Parker Follet เน้นแนวความคิดที่ว่า องค์การควรจะอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม กลุ่มมากกว่าที่จะเป็นส่วนบุคคลและศักยภาพของแต่ละบุคคลจะคงอยู่ตราบเท่าที่ศักยภาพนั้นได้แสดงออกสู่การรวมเป็นกลุ่มสังคมหรือสมาคม แนวคิดของเธอได้แสดงความเกี่ยวพันที่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติในการจัดการ ความเกี่ยวพันนั้นก็คือ ผู้บริหารและคนงานทั้งหลายควรที่จะต้องมองตัวเองเป็นดังเช่น หุ่นส่วนซึ่งกันและกัน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะไว้วางใจในความชำนาญ ความรู้ในการที่จะเป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจโดยตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความคิดในทางมนุษยศาสตร์ของเธอเช่นนี้นำไปสู่แนวทางความคิดในด้านแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกันเป็นที่ทีมงาน (Teamwork) อำนาจและพลัง หรืออำนาจบังคับบัญชา

Chester Barnard เป็นอีกผู้หนึ่งซึ่งมีความคิดในเรื่องพฤติกรรมขององค์การเช่นเดียวกับ Fayol Barnard เป็นนักปฏิบัติ เขาเป็นประธานของ New Jersey Bell Telephone Company เขาได้ศึกษาและได้รับอิทธิพลจากข้อเขียน Weber แต่แตกต่างกับ Weber ผู้ซึ่งมีความคิดในแง่ของทัศนคติที่ถือว่าองค์การเป็นเครื่องจักรกลและไม่ใช่เป็นเรื่องของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ Barnard เห็นว่าองค์การเป็นดังเช่นระบบของสังคมที่ต้องการความร่วมมือจากมนุษย์ เขาเชื่อว่าองค์การต่างๆ ได้ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์ ซึ่งมีการตอบสนองซึ่งกันและกันกับความสัมพันธ์ทางสังคม บทบาทของผู้จัดการ คือ การถ่ายทอดการสื่อสารและการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ความพยายามในระดับที่สูงขึ้น Barnard เห็นว่าความสำเร็จส่วนใหญ่ขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มีการร่วมมือจากมนุษย์ในองค์การนั้น และยังให้ความเห็นว่าองค์การเป็นระบบเปิด ความสำเร็จทั้งหลาย

ขึ้นอยู่กับภารกิจที่ความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มภายนอกและสถาบันภายนอก ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างองค์การ โดยการให้การรับรองของความเป็นอิสระขององค์การที่เกี่ยวกับผู้ลงทุนทั้งหลาย ผู้สนับสนุน ลูกค้า และสถาบันภายนอกอื่นๆ Barnard ได้แนะนำว่าความคิดหรือทัศนคติที่ผู้จัดการจะต้องพิจารณา คือ สภาวะแวดล้อม และการปรับปรุงองค์การให้ดำรงไว้ซึ่งความมีดุลยภาพ ทั้งนี้ปรากฏอยู่ในความคิดของเขาในหนังสือ The Functions of the Executive ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1938

การศึกษาที่ Hawthorne

เป็นการศึกษาทดลองในช่วง 1927 – 1932 ซึ่งเป็นผลให้เกิดแนวคิดทางการบริหาร เป็นพฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม การศึกษาดังกล่าวมีขึ้นที่บริษัท Western Electric ใน มลรัฐอิลลินอยส์

ในช่วงแรกของการศึกษาเป็นการทดลองเพิ่มและลดแสงสว่างในการทำงาน (Illumination) เพื่อศึกษาว่า มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ โดยแบ่งคนงานที่จะศึกษาเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experimental group) และกลุ่มควบคุม (Control group) ผลการทดลองสรุปว่า แสงสว่างไม่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม แต่ไม่สามารถอธิบายได้จากการทดลองที่มีอยู่

ในปี 1927 วิศวกรของ Western Electric ได้เชิญ Elton Mayo และคณะจากมหาวิทยาลัย Harvard มาเป็นที่ปรึกษา โดยเริ่มศึกษาทดลองในเรื่องการออกแบบงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงระยะเวลาในการทำงาน และการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ช่วงหยุดพัก และการจ่ายค่าจ้างรายบุคคลกันเป็นกลุ่ม ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แผนการจ่ายค่าแรงจูงใจมีผลเพียงเล็กน้อยต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน สิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานคือแรงกดดันและการยอมรับของกลุ่ม (Social norms) รวมทั้งความมั่นคง ดังนั้นปทัสถาน (norms) หรือมาตรฐานของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน

ผลสรุปจากการศึกษาดังกล่าว ได้นำไปสู่แนวคิดใหม่ โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านพฤติกรรมของมนุษย์ต่อองค์การและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ถึงแม้จะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของการศึกษาทดลองดังกล่าวในเรื่องกระบวนการ การค้นคว้าวิจัย และข้อสรุป ก็ตาม แต่การศึกษาดังกล่าวก็เป็นการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นจากการที่คิดว่ามนุษย์กับเครื่องจักรไม่มีความแตกต่างกันเนื่องจากองค์การใช้งานเพื่อบรรลุเป้าหมายออกไป

Walter Dill Scott ได้นำแนวคิดทางจิตวิทยาประยุกต์ใช้กับการโฆษณา และการตลาด การบริหารงานบุคคลและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังได้พัฒนาวิธีการตรรกวิทยาสังคม มาใช้ทางการบริหาร และมีความเห็นว่าคนเป็นผลผลิตของพฤติกรรมกลุ่ม

Emile Durkheim ให้ความเห็นว่าการควบคุมความประพฤติของคน โดยการกำหนดค่านิยม (value) และปทัสถาน (norms)

Vilfredo Palato บิดาของระบบสังคมที่ใช้องค์การและการบริหาร เจตคติทางสังคม (ความรู้สึก) เป็นเหตุให้ระบบมีการแสวงหาความเสมอภาคเมื่อได้รับผลกระทบจากอิทธิพลภายนอกและภายในงาน ที่สำคัญที่สุดคือการแสวงหาความเป็นผู้นำ

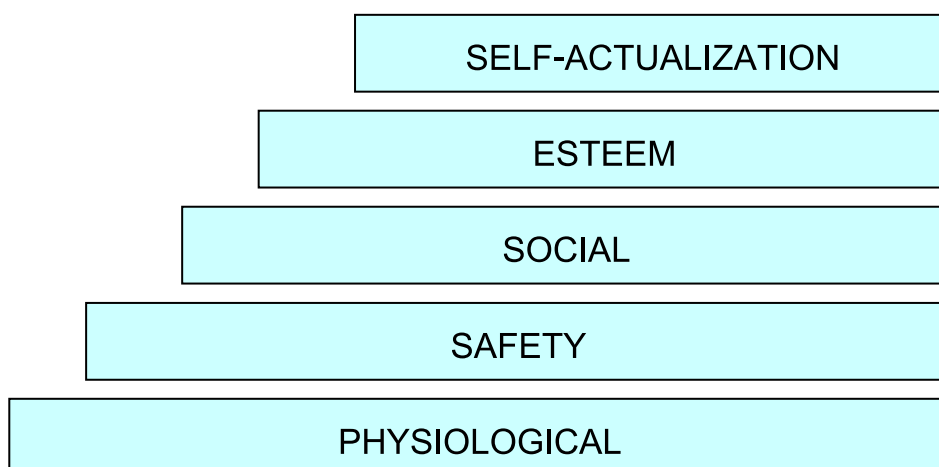
ทฤษฎีการจูงใจในระยะแรก (Early Motivation Theories)

แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นสิ่งผลักดันหลักในการนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานของลูกจ้างในองค์การ คือ ความเข้าใจถึงว่า ทำไมจึงต้องจูงใจและจะจูงใจอย่างไร ทฤษฎีเหล่านี้ได้แก่

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยามนุษยศาสตร์ ผู้ซึ่งเสนอว่า มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพหรือร่างกาย (Physiological Needs) อันได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางกายภาพอื่นๆ
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) อันได้แก่ ความมั่นคง ความคุ้มครองจากอันตรายใดๆ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่นเดียวกับหลักประกัน ความต้องการทางกายภาพ จะต้องสรรหามาให้ได้
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) อันได้แก่ ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความเป็นที่ยอมรับ และมิตรภาพ
4. การยกย่องจากสังคมและได้รับความเชื่อถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ความภาคภูมิใจ การยกย่องสรรเสริญ การได้รับความเคารพ ความเป็นอิสระภาพ การประสบความสำเร็จและการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายนอก เช่น สถานภาพ ความเป็นที่ยอมรับ และได้รับการเอาใจใส่
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization) อันได้แก่การทำอะไรเพื่อที่จะให้สำเร็จในสิ่งตนเองเคยคาดหวังในขณะที่ยังเป็นสิ่งที่ไปไม่ได้มาก่อนเป็นความต้องการที่จะทำให้ฝันของตนเป็นจริง



Maslow's Hierarchy of Motivation

ในกรณีของทฤษฎีแรงจูงใจ Maslow ความต้องการต่างๆ ดังกล่าวจะต้องเป็นลำดับขั้น และทันทีที่ความต้องการอันหนึ่งถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว พฤติกรรมเช่นนั้นก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นอีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความต้องการแต่ละอย่างเมื่อถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปก็จะขึ้นมาแทนที่ แต่แต่ละบุคคลจะเคลื่อนสู่ความต้องการในระดับต่างๆ จากจุดยืนของแรงจูงใจ ทฤษฎีของ Maslow เสนอว่า แม้ว่าไม่มีความต้องการใดถูกทำให้สมบูรณ์ก็ตาม ความต้องการที่ถูกทำให้พึงพอใจอย่างแท้จริงจะไม่ใช่แรงจูงใจอีกต่อไป ถ้าคุณต้องการจูงใจใครสักคน Maslow ได้อธิบายว่า คุณต้องเข้าใจระดับ ซึ่งแต่ละคนอยู่ในระดับขั้นที่แตกต่างกัน และมุ่งสู่ความต้องการความพึงพอใจในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป ผู้บริหารที่ยอมรับ Maslow's hierarchy จะพยายามที่จะเปลี่ยนองค์การและวิธีปฏิบัติในการจัดการ เพื่อที่ความต้องการของลูกจ้างจะได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ

- ความต้องการขั้นต่ำ (Lower-order needs) เป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย
- ความต้องการขั้นสูง (High-order needs) เป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการได้รับยกย่องนับถือ และความต้องการประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่ฝัน

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้รับการต้อนรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะท่ามกลางผู้บริหารระหว่าง ปี ค.ศ.1960 และ ค.ศ.1970 ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีนี้ง่ายเป็นตรรกะ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ด้วยการทดสอบใดๆ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

Douglas Mc Gregor มีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนอยู่ 2 แบบ เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีข้อสมมติฐาน ดังนี้ ทฤษฎี X เป็นด้านลบของคนที่ว่าคนทั่วไปเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ถ้าอยากจะทำให้งานเสร็จต้องใช้ไม้แข็ง ทฤษฎี Y เป็นด้านบวกที่คนไม่เกียจคร้าน รับผิดชอบ และพึงพอใจในการทำงาน ถ้าจะให้งานเสร็จก็เพียงแค่จูงใจให้ทำงานเท่านั้น McGregor เชื่อว่า ทฤษฎี Y สามารถนำธรรมชาติที่เป็นจริงของคนงานมาใช้งานได้ อะไรที่ทำให้ McGregor เชื่อเรื่องแรงจูงใจนี้ คำตอบก็มาจากความต้องการ 5 อย่างของ Maslow ทฤษฎี X ตอบสนองต่อความต้องการขั้นต่ำ แต่ ทฤษฎี Y สามารถตอบสนองต่อความต้องการขั้นสูงตามทฤษฎีของ Maslow ดังนั้น เขาจึงจูงใจคนงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้มีความรับผิดชอบ และเสนองานที่ท้าทาย สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ไม่มีเหตุการณ์ใดๆ ที่จะรองรับทฤษฎี Y แล้วสามารถจูงใจให้คนงานเป็นเช่นนั้นได้ ในขณะที่มีคนใช้ทฤษฎี X แล้วประสบความสำเร็จ ดังในตัวอย่างของ Karl-Josef Neukirchen

CEO ของบริษัทเยอรมันสามารถฟื้นจากสภาพล้มละลายจากการบริหารที่มีความเข้มงวดและ
 เชียบขาด

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนงานโดยทั่วไปไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเท่าที่เป็นไปได้	1. คนงานมองการทำงานเป็นเรื่องปกติ เหมือนกับการพักผ่อน การละเล่น หรือการ แสดง
2. เนื่องจากคนเราไม่ชอบทำงาน ดังนั้น คนงานจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด มิฉะนั้นงานจะไม่เสร็จ	2. คนงานตัดสินใจทำงานเอง ควบคุมดูแล งานโดยการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้าหากมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร
3. คนงานหาช่องที่จะเลี่ยงความรับผิดชอบเท่าที่เป็นไปได้ และพยายามทำงานตามที่ได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น	3. คนงานเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหา ความรับผิดชอบ
4. คนงานไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยาก มีความมั่นคงในชีวิต ความทะเยอทะยานมี น้อย	4. คนงานสามารถตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องถึงมือผู้บริหาร

ทฤษฎี Motivation-Hygiene ของ Herzberg

Frederick Herzberg นักจิตวิทยา เสนอทฤษฎี Motivative - Hygiene ในปลายปี 1950 โดยสอบถามกลุ่มคนทำงานถึงสิ่งที่ต้องการจากงานที่ทำ และให้อธิบายเรื่องที่ชอบและไม่ชอบในงานด้วย ซึ่งได้ถูกประมวลผลออกมาดังในตารางด้านล่างนี้

ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ (Motivator)	ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)
<ul style="list-style-type: none"> ● ความสำเร็จในงาน ● การได้รับการยอมรับ ● งานที่ท้าทาย ● ความรับผิดชอบ ● ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ● การพัฒนาการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การควบคุมดูแล ● นโยบายบริษัท ● ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ● สภาพะการทำงาน ● เงินเดือน ● ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ● ชีวิตส่วนตัว ● ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ● สถานภาพ ● ความปลอดภัย

Herzberg มองว่าความต้องการมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนงานหลายๆ ด้านด้วยกัน ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกได้เป็น สองประเภท คือ ความต้องการต่อ ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) และความต้องการต่อ ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ (motivative factor) และความต้องการทั้งสองประเภทนี้มีความเป็นอิสระต่อกัน ปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งรวมถึงนโยบายบริษัท การบริหาร การควบคุมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น หากขาดปัจจัยอนามัย

เหล่านี้แล้ว คนงานจะไม่มี ความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ และถึงแม้ว่าคนงานจะได้รับการ สมองตอบเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ก็มิได้ทำให้พวกเขา มีมูลเหตุจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด กล่าว สั้นๆ ว่า การสนองตอบความต้องการต่อปัจจัยอนามัยก็เพียงเพื่อป้องกันมิให้คนงานแสดง ความไม่ พึงพอใจต่องานเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยมูลเหตุจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งรวมถึง ความสำเร็จ การที่คนอื่นยอมรับผลงานของตน ความรับผิดชอบที่มากขึ้น งานที่ท้าทาย และ ความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาการ เป็นต้น หากมีปัจจัยมูลเหตุจูงใจเหล่านี้คนงานจะมีความรู้สึก ว่าตนเองมีมูลเหตุจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะขาดปัจจัยอนามัยไปคนงานก็จะไม่รู้สึกว่าตนไม่ มีความพึงพอใจต่องานแต่อย่างใด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ปัจจัยมูลเหตุข้างต้นเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ คนงานปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ Herzberg จึงเสนอว่า วิธีที่จะทำให้คนงานมีความพึง พึงพอใจต่องานนั้น จะต้องเน้นงานเป็นหลัก ซึ่งรวมถึงการยกระดับความรับผิดชอบ ขยายขอบเขต และเพิ่มความท้าทายของงานที่คนงานปฏิบัติอยู่

ทฤษฎีผู้นำ (Theories of Leadership)

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ ได้มีการศึกษาถึงภาวะผู้นำ (Leadership) และให้นิยามความหมายของผู้นำว่าเป็นเอกบุคลที่น่ากลุ่มไปสู่เป้าหมาย นักวิจัยก็พยายามศึกษาถึงการเป็นผู้นำ เพื่อที่จะค้นหาถึงวิธีที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait & Theories)

การวิจัยภาวะผู้นำในระยะต้นๆ ทำในปี 1920 จนถึง 1930 โดยค้นหาคุณลักษณะที่แยกความเป็นผู้นำออกจากผู้ตาม นักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างๆ จะมีไม่เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ และได้แบ่งแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากผู้ตามได้ 6 ประการ คือ การมีแรงกระตุ้น (Drive) การอยากเป็นผู้นำ (Desire to lead) การยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) และการมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี (job-relevant knowledge)

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ (Six Traits That Differentiate Leaders From Nonleaders)
1. มีแรงกระตุ้น (Drive) ผู้นำจะต้องมีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความอยาก มากด้วยพลังผลักดัน ทำงานอย่างไม่ว่างเหน็ดเหนื่อย และแสดงความคิดริเริ่ม
2. อยากเป็นผู้นำ (Desire to lead) ผู้นำต้องอยากนำคนอื่น และแสดงออกมาให้รู้ อีกทั้งต้องมีความรับผิดชอบ
3. ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and integrity) ผู้นำจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างเขากับผู้ตามโดยมีความสัตย์ซื่อ และพูดคำไหนเป็นคำนั้น
4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) ผู้ตามหาผู้นำเพราะตัวเองไม่มีความมั่นใจ ดังนั้นผู้นำต้องมีความมั่นใจในตัวเองและแสดงออกและชักจูงให้ผู้ตามตามไปในจุดมุ่งหมายและการตัดสินใจที่ถูกต้อง
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องรับข่าวสารข้อมูลมากมาย ดังนั้นเขาจะต้องมีความสามารถในการสร้าง วิสัยทัศน์ แก้ปัญหา และตัดสินใจให้ถูกต้อง
6. การมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี (Job-relevant knowledge) ผู้นำที่เก่งจะต้องมีความรู้ลึกในบริษัทตนเอง คู่แข่ง เทคโนโลยี เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม (The Behavioral Theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมจะไม่เพียงแต่ให้คำจำกัดความของสภาวะผู้นำได้เท่านั้น แต่สามารถเลือกบุคคลที่เหมาะสมไปเป็นผู้นำได้ และที่ยิ่งกว่านั้นก็คือสามารถฝึกให้คนเป็นผู้นำได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้ทำการศึกษา	ขอบข่ายพฤติกรรม	บทสรุป
มหาวิทยาลัยไอโรวา (Iowa University)	<p>Democratic style : ผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระจายอำนาจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>Autocratic style : ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำแบบรวบอำนาจนิยมใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่เปิดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น</p> <p>Laissez-faire style : เป็นผู้นำที่ให้อิสระแก่กลุ่มในการตัดสินใจตลอดจนกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเอง</p>	ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะประสบความสำเร็จเป็นส่วนมาก ทำให้ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอยู่ในเกณฑ์ดี
มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Sate University)	<p>Consideration : การตัดสินใจตามความคิดและความรู้สึกของผู้ตาม</p> <p>Initiating structure : มีการริเริ่มงานและวางโครงการให้สัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมาย เน้นโครงสร้างของงาน</p>	เป็นผู้นำที่ดี (เก่งในการตัดสินใจ และมีความริเริ่ม) ได้รับการตอบสนองและความพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี แต่ไม่ใช่ทุกสถานการณ์
มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan)	<p>Employee oriented : มีความสัมพันธ์ส่วนตัวและสนใจต่อความต้องการของลูกจ้าง</p> <p>Production oriented : ให้ความสำคัญกับเทคนิคเนื้องานที่ผู้ใต้ บังคับบัญชากำลังปฏิบัติ</p>	ทำให้ผลผลิตกลุ่มสูงและลูกจ้างมีความพอใจมาก
ผู้ทำการศึกษา	ขอบข่ายพฤติกรรม	บทสรุป
การจัดการตารางตาข่าย (Managerial Grid)	<p>เกี่ยวข้องกับคน (Concern for People)</p> <p>: วัดความเกี่ยวข้องระหว่างผู้บังคับบัญชากับ</p>	ผู้จัดการที่ดีที่สุดอยู่ที่ 9,9

	<p>ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยระดับ 1 ถึง 9 จากต่ำไปสูง</p> <p>เกี่ยวข้องกับงาน (Concern for Production) : วัดสภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง กับงานด้วยระดับ 1 ถึง 9 จากต่ำไปสูง</p>	
--	---	--

Managerial Grid (ตารางตาข่ายการจัดการ)

เน้นคน (Concern for people)

9	(1,9)								(9,9)
8									
7									
6									
5					(5,5)				
4									
3									
2									
1	(1,1)								(9,1)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

เน้นงาน (Concern for production)

สามารถแบ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารออกเป็น 5 แบบ คือ

- 1,1 การบริหารที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished management)
- 9,9 การบริหารแบบทีมงาน (Team management)
- 1,9 การบริหารแบบสโมสร (Country club management)
- 9,1 การบริหารแบบเน้นงาน (Task management)
- 5,5 การบริหารแบบสายกลาง (Middle of the road management)

สรุปผล ผู้นำที่ทำงานได้ดีที่สุดได้แก่ แบบ 9,9 คือ สูงทั้งสองมิติ เน้นทั้งคนและงาน

การบริหารในปัจจุบันและแนวโน้มการบริหารในอนาคต

- โลกาภิวัตน์ (Globalization)
- ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity)
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology หรือ IT)
- องค์การที่มีการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continually Learning and Adaptive Organizations)
- การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management หรือ TQM)

โลกาภิวัตน์ (Globalization)

การปฏิบัติงานขององค์กรไม่ใช่จะหยุดอยู่ที่เขตแดนของประเทศ แต่จะขยายออกwx ทั่วโลก เพราะฉะนั้นผู้จัดการในองค์กรทุกขนาดและทุกประเภททั่วโลกจะต้องเผชิญกับโอกาสและ การท้าทายของการเข้าไปมีบทบาทในตลาดโลก

ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity)

เดิมแนวโน้มทางด้านแรงงานเป็นเรื่องของผู้ชายออกไปทำงานนอกบ้านเพื่อเลี้ยงดู ภรรยาและบุตร ผู้หญิงอยู่กับบ้าน แต่ปัจจุบันแนวโน้มเปลี่ยนไป คือคนทำงานมีความแตกต่างจาก เดิม โดยมีลักษณะที่หลากหลายทั้งในด้านเชื้อชาติ ชนชาติ เพศ อายุ และลักษณะอื่น ๆ ที่สะท้อน ความแตกต่าง เพราะฉะนั้นการจัดการเกี่ยวกับความแตกต่างของความหลากหลายต้องมีคุณภาพ มากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจ้างพนักงานจากประเทศอื่นเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ผู้จัดการ จำเป็นต้องฝึกฝนและตระหนักถึงความแตกต่างของแรงงานเพื่อจะได้บรรลุความสำเร็จ ในการ จัดการ และต้องตระหนักว่า ความหลากหลายของแรงงานเป็นสินทรัพย์ ซึ่งจะทำให้มีความคิดที่ กว้าง และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา และองค์กรที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีความหลากหลายนั้น จะ มีความสามารถในการแข่งขันสูง ผู้บริหารจะต้องใช้ Concept “melting pot” (เบ้าหลอมหลอม) เข้า มาบริหารความหลากหลายขององค์กร ให้คนที่มีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ สามารถทำงานใน องค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ ฯลฯ มาก่อให้เกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติ และรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน ไม่ บริหารจัดการโดยใช้การแบ่งแยก (Discriminating)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology หรือ IT)

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทที่สำคัญต่อการจัดการองค์กร ทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จได้โดยไม่จำเป็นต้องทำงานอยู่แต่ในที่ทำงาน ช่วยให้ทำงานได้โดยไม่จำกัดสถานที่และ เวลา ช่วยให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด และให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถ ใช้ IT ในการควบคุม การจัดการในด้านต่าง ๆ ได้ตลอดทั้งกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการขาย การควบคุม การตลาด การตั้งราคา การจัดจำหน่าย ฯลฯ IT ที่สำคัญในที่นี้คือ ในเรื่องของ Computer, Internet , Web site ต่าง ๆ

องค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continually Learning and Adaptive Organization)

องค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ในแนวคิดการจัดการของนักวิชาการ รุ่นเก่า เช่น Taylor, Fayol, Weber หรือแม้แต่ Maslow ปัจจุบันไม่มีแล้ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยมีมาก่อน นักแข่งขันรายใหม่เกิดขึ้นเพียงชั่ว ชั่วมคิน และรายเก่าก็หายไป โดยการควบรวมหรือเข้ายึดกิจการ (mergers, acquisitions) หรือ ล้มเหลวในการที่จะรักษาตลาดของตนเองไว้ การเปลี่ยนแปลงด้าน นวัตกรรมของ คอมพิวเตอร์

และ IT และการเปลี่ยนแปลงของตลาดการเงินอาจก่อให้เกิดความปั่นป่วนไปทั่วโลก ทำให้แนวความคิดเดิมไม่เหมาะสมอีกต่อไป

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องจัดองค์การให้ มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีผู้นำที่มีความฉลาด ต่อกู้กับความท้าทายได้ นำความรู้ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดประสิทธิภาพอย่างมหาศาล และทำให้เกิดการปฏิวัติ เปลี่ยนแปลงอย่าง รุนแรง

องค์กรจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในระยะยาวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาความสามารถเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการสร้างสรรค์ คือการที่องค์กรหลายองค์การต้องปรับปรุงตัวเอง ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการทำงานในลักษณะแนวตั้งลง ออกแบบงานใหม่ โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม หรือ Reengineering (การรีอับระบบ) กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มความสามารถทางการเงิน Reengineering กล่าวถึงการปรับปรุงอย่างถอนรากถอนโคนของทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตและฐานะทางการเงินนั้นเป็นขั้นตอนตามข้อสมมุติฐาน และการศึกษาที่ต้องมีการถาม และทำกิจกรรม มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ อย่างถอนรากถอนโคน สิ่งสำคัญ

ของคำถามเกี่ยวกับการทำ Reengineering คือ เราจะออกแบบโครงสร้างและกระบวนการในองค์กรอย่างไรถ้าเราเริ่มต้นจากการที่ทำแบบพลิกผันอย่างรุนแรง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับตัวขององค์กรเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงวิธีการในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรต้องมีบทบาทอย่างสำคัญ ในการวางแผน การจัดการองค์กร และเป็นผู้นำในการสร้างความพยายาม ให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และตัวผู้บริหารเองก็ต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงาน โดยเปลี่ยนจากการทำตัวเป็นเจ้านาย เป็นการทำตัวเป็นผู้นำทีม แทนที่จะบอกว่าทำอะไร ทำอย่างไร จะต้องเปลี่ยนเป็นให้ความสนใจกับการรับฟัง การสร้างแรงจูงใจ ให้คำปรึกษาแนะนำ

อุปสรรคในการรีอับระบบในประเทศไทย

1. บัณฑิตชน (Individual) เป็นลักษณะสังคมไทย ไม่ต้องการความสำเร็จที่จะทำให้สภาพสังคมเสียไป
2. คนไทยยอมรับถึงความแตกต่าง หรือช่องว่างระหว่างตำแหน่งการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บริหาร ลูกจ้างอยู่ส่วนลูกจ้าง
3. พนักงานโดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) มากกว่าผู้เชี่ยวชาญหลายอย่าง (Generalist)
4. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานมักถูกมองว่าเป็นการลงโทษ

การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management หรือ TQM)

TQM เป็นเทคนิคทางการบริหารที่นำมาใช้ในการปฏิบัติคุณภาพ ในการบริหารทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ ระหว่างปี 1980-1990 คำที่ใช้ในการอธิบายการปฏิบัติคุณภาพ ในที่นี้คือ Total Quality Management หรือใช้ชื่อย่อ TQM เกิดจากผู้ชำนาญการด้านบริหาร คุณภาพชาวอเมริกันชื่อ W.Edwards Deming

ปี 1950 Deming เดินทางไปญี่ปุ่น และแนะนำผู้จัดการชั้นนำของญี่ปุ่น เกี่ยวกับเรื่องที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตได้ หัวใจสำคัญของวิธีการคือการใช้สถิติในการวิเคราะห์ ความหลากหลาย ในกระบวนการการผลิต องค์การที่มีการบริหาร การจัดการดี ตามความคิดของ Deming คือองค์การที่ใช้การควบคุมทางสถิติมาลดความเปลี่ยนแปลงทำให้มีคุณภาพเป็นหนึ่ง และมีผลผลิตในจำนวนที่คาดการณ์ได้แน่นอน Deming พัฒนาโปรแกรม 14 ประการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ปัจจุบันโปรแกรมที่เป็นต้นแบบของ Deming ได้ขยายไปจนเป็นที่รู้จักในชื่อ TQM ซึ่งเป็นปรัชญาในการจัดการที่ถูกขับเคลื่อนด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความรับผิดชอบต่อความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ยิ่งไปกว่านั้นคำว่า ลูกค้า ในความหมายของ TQM มีความหมายนอกเหนือไปกว่าคำนิยามที่รู้จักกันโดยทั่วไปอยู่ โดยหมายรวมไปถึงใครก็ตามที่มีปฏิสัมพันธ์กับผลผลิตและบริการขององค์การ ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์การ ดังนั้น TQM จึงรวมเอาไว้ทั้งลูกค้า และคู่ค้า รวมทั้งประชาชนซึ่งเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการจากองค์การ จุดมุ่งเพื่อการสร้างค่านับสัญญาขององค์การว่าจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Total Quality Management (TQM) คืออะไร

สิ่งที่เป็นสาระสำคัญของ TQM คือ

- มุ่งเน้นที่ ลูกค้า ไม่รวมเฉพาะคนนอกที่ซื้อสินค้า บริการจากองค์การ และรวมถึงลูกค้าภายในด้วย เช่น Shipping ,แผนกส่งของ, เจ้าหน้าที่) ซึ่งติดต่อเกี่ยวข้องกับการบริการในองค์การ
- เกี่ยวกับ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM คือคำสัญญาที่ไม่ได้บอกไว้ว่า เหนือพอแล้ว หรือ “ดีมาก” (Very good) คือยังไม่ดีพอ คุณภาพจะต้องสามารถปรับปรุงได้เสมอ
- การปรับปรุง คุณภาพในทุก ๆ สิ่ง ที่องค์การทำ TQM ใช้ในความหมายเกี่ยวกับคุณภาพในทางกว้าง ไม่เฉพาะเจาะจงที่การผลิตแต่ยังเกี่ยวไปถึงองค์การจัดการในเรื่องการจัดส่งสินค้าอย่างไร องค์การสามารถตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าได้รวดเร็วอย่างไร มีการตอบรับโทรศัพท์อย่างสุภาพนุ่มนวลอย่างไร และยังรวมถึงสิ่งอื่นๆ ในทำนองเดียวกันนี้
- การวัดที่ถูกต้องแม่นยำ TQM ใช้เทคนิคทางสถิติ มาวัดสิ่งที่เป็นตัวแปรวิกฤติทุก ๆ ตัว ในการปฏิบัติงานขององค์การ สิ่งเหล่านี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานและการจัดมาตรฐาน (Standards or Benchmarks) เพื่อแยกแยะปัญหา และนำไปสู่รากเหง้าของปัญหา และขจัดต้นเหตุ ที่ทำให้เกิดปัญหา
- การมอบอำนาจเบ็ดเสร็จแก่ลูกค้า TQM เกี่ยวข้องกับบุคลากรในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อาศัยการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพื่อช่วยค้นหาและแก้ไขปัญหา

การใช้ระบบการทำงานแบบตามลำดับขั้นตอน

ในช่วงปี 1960 – 1980 องค์กรและบริษัทใหญ่ ๆ พยายามที่จะดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยรวมทุกอย่างอยู่ในองค์กรมากที่สุด บริษัทเหล่านี้จึงมีทั้งแหล่งผลิตและมีศูนย์กลางการควบคุม การดำเนินงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ โดยมีผู้จัดการระดับล่างเป็นผู้ดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้

แต่ปัจจุบัน การบริหารงานดังกล่าวไม่เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน และองค์กรหลาย ๆ แห่งได้พยายามที่จะรีรู้อ หรือยกเลิกระบบการทำงานแบบลำดับขั้นตอน เพื่อที่จะลดต้นทุน ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น และเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานให้มากขึ้น ความพยายามในการรีรู้อระบบดังกล่าวกระทำได้สำเร็จโดยการลดขนาดขององค์กร การมีพนักงานชั่วคราว และการให้อำนาจพนักงานและทีมงาน

การลดขนาดขององค์กร (Downsizing)

คือ การที่องค์กรลดจำนวนพนักงานโดยการเลิกจ้างเป็นจำนวนมาก และ 2-3 ปีที่ผ่านมาได้มีการเลิกจ้างระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ เป็นจำนวนนับพันคน การลดขนาดขององค์กรมีทั้งผลดีและผลเสีย

ในด้านผลดี จากการศึกษาจาก 10 องค์กรใหญ่ ๆ ที่ลดขนาดของกิจการลง แม้ว่าบริษัทเหล่านั้นจะลดจำนวนพนักงานลงประมาณ 29% แต่ผลผลิตต่อพนักงานเพิ่มขึ้นไปเกือบ 28%

ส่วนอีกด้านหนึ่ง การลดขนาดของบริษัทใหญ่ ๆ มีผลกระทบต่อราคาค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ค่าตอบแทนของบุคลากรสูงขึ้น องค์กรบางแห่งมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานทำให้ไม่เชื่อมั่นในการบริหาร

การลดขนาดขององค์กรโดยการเลิกจ้างพนักงานประจำ แล้วให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างนั้นมาเป็นพนักงานชั่วคราว โดยอาจออกมาในรูปของการทำงาน Part – Time เป็นที่ปรึกษา หรือทำงานตามระยะเวลาที่ได้มีการกำหนดไว้ในสัญญาจ้างงาน การทำงานในลักษณะดังกล่าวมีมากขึ้น บางแห่งแจ้งว่าตัวเลขมีสูงถึง 30% และถ้าการเติบโตยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจำนวนพนักงานชั่วคราวสามารถจะสูงถึง 50% ของจำนวนพนักงานทั้งหมดในอีก 10 ปีข้างหน้า การบริหารพนักงานชั่วคราวเป็นงานที่ทำหายอย่างยิ่ง ซึ่งบริษัทที่มีประสิทธิภาพ และมีความสำเร็จในการบริหารพนักงานเหล่านั้นจะปฏิบัติต่อพนักงานชั่วคราวด้วยความยุติธรรม และมีความยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญ และต้องไม่ถือว่าเขาเหล่านั้นเป็นพนักงานที่ด้อยกว่าพนักงานประจำ พยายามให้การสนับสนุนให้มีการทำงานที่สามารถแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ได้ การยกเลิกระบบการทำงานตามลำดับขั้นตอน ได้มีการให้อำนาจแก่พนักงานและทีมงานมากขึ้น เพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดที่ Maslow และ Herzberg ได้เสนอไว้

ตลอดระยะเวลา 3 ใน 4 ช่วงแรกของศตวรรษที่ 20 องค์กรหลายแห่งไม่พอใจกับการทำงานของพนักงาน เนื่องจากองค์กรมุ่งในด้านความเชี่ยวชาญ ทำงานแต่ละอย่างมากเกินไป แต่ในขณะเดียวกันไม่ให้การสนับสนุนหรือกระตุ้นพนักงาน แต่กลับปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นเครื่องจักร

ตามความเป็นจริงแล้ว งานหลายอย่างมีความซับซ้อนมาก และพนักงานในปัจจุบันมีความรู้ในงานที่ทำมากกว่าในระดับผู้จัดการ เขาสามารถรู้ได้ว่าจะทำอะไรที่จะให้งานออกมาดีที่สุด ซึ่งระดับผู้บริหารก็ไม่ได้เพิกเฉย โดยผู้จัดการจะทำหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของงาน ผลิตผล และมอบหมายงาน โดยให้พนักงานและทีมงานสามารถตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง และประสบความสำเร็จในบริษัทใหญ่ ๆ หลายแห่ง

จริยธรรมและความไว้วางใจ (Ethics and Trust)

หลาย ๆ คนเชื่อว่าองค์กรใหญ่ ๆ ที่ดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากขาดจริยธรรมและความน่าเชื่อถือไว้วางใจ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมมักกลายเป็นสิ่งที่ยอมรับได้หรือจำเป็นในการปฏิบัติงานประจำวัน

จากความหวังในเรื่องจริยธรรมที่ลดลงไป ได้มีการกล่าวถึงการทำให้มีจริยธรรมเกิดขึ้นได้ใน 2 ระดับ คือ อย่างแรกจัดให้มีหลักสูตรจริยศึกษาในสถานศึกษาหรือวิทยาลัยต่าง ๆ มีการผสมผสานเรื่องจริยธรรมตลอดหลักสูตรของการเรียนการสอน อย่างที่สององค์กรต่าง ๆ ได้กำหนดระดับขั้นของจริยธรรม (Codes of Ethics) ขึ้นโดยมีหลักสูตรอยู่ในโปรแกรมการฝึกอบรม และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องของจริยธรรมโดยเฉพาะ

จากการที่องค์กรหลายแห่งได้มีการเลิกจ้างพนักงาน หรือมีการปรับโครงสร้างปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ ทำให้พนักงานหรือลูกจ้างเกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์กร และ ผู้สังเกตการณ์รู้สึกว่าคุณรู้สึกทางด้านจิตใจ (Psychological Contracts) ของระหว่างพนักงานและนายจ้างถูกทำลายไป ในอดีตนายจ้างจะให้หลักประกันในความมั่นคงของงานในระยะยาว ในขณะที่ลูกจ้างจะตอบสนองด้วยการอุทิศตนในการทำงานหนักด้วยความซื่อสัตย์ต่อองค์กร แต่เมื่อนายจ้างทำลายความรู้สึกที่เป็นพันธะทางจิตใจไปแล้ว โดยการลดขนาดของกิจการ หรือปรับเปลี่ยนโครงสร้าง จึงส่งผลให้พนักงานหรือลูกจ้างขาดความเชื่อมั่นในตัวนายจ้าง และนายจ้างมีปฏิกริยารุนแรงต่อพนักงานที่มีผลงานไม่ดีหรือให้รางวัลที่ไม่เหมาะสมต่อพนักงานที่มีผลงานดีเด่น

องค์กรต่าง ๆ รวมทั้งสถานที่ทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานหรือลูกจ้างเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมาก การดำเนินกิจการการแข่งขันการบริหารงานในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบงาน ตลอดจนการให้อำนาจแก่พนักงานในองค์กรมากขึ้น เหล่านี้ต้องการให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการได้สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างดีที่สุด พนักงานหรือลูกจ้างต้องเชื่อมั่นในระดับบริหารว่าจะปฏิบัติต่อตนอย่างยุติธรรม และระดับบริหารจะต้องไว้วางใจว่าพนักงานจะทำงานด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบในงานที่ทำ

บางองค์กรได้พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบนี้ เช่น Kodak ได้พัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจต่อธุรกิจและลูกค้ามากยิ่งขึ้น และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และ

ในทางกลับกัน Kodak ได้ดำเนินการให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างกว้างขวาง ให้มีการพัฒนาในอาชีพ และประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับผู้จัดการ Kodak เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับองค์กรที่พยายามสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงาน ผู้จัดการทุกแห่งมีความเข้าใจตรงกันว่าการดำเนินการในปัจจุบัน องค์กรประกอบที่สำคัญ เช่น จริยธรรมและความเชื่อมั่นมีผลต่อการบริหารงานอย่างมาก

นิยามศัพท์

Division of labor	การแบ่งงานกันทำโดยการแบ่งงานเป็นงานย่อย และมอบหมายให้สมาชิกในองค์กรช่วยกันทำ
Industrial Revolution	การปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้มีเครื่องจักรที่ทรงพลัง ทำให้สามารถผลิตสิ่งของได้ครั้งละมากๆ และการขนส่งคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ
Classical Theorists	นักทฤษฎีคลาสสิก เป็นผู้เขียนและนำเสนอความคิดเกี่ยวกับการบริหารและองค์กรในยุคต้นๆ
Scientific management	การใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับทำงาน
Therbligs	เป็นแผนผังคลาสสิกที่กำหนดท่างานของมือพื้นฐาน 17 ท่า ของ Gilbreth
General administrative	นักทฤษฎีการบริหารงานทั่วไป เป็นนักเขียนทฤษฎีผู้พัฒนาทฤษฎีการบริหารที่ว่าผู้จัดการเป็นผู้ทำและกระทำการบริหารที่ดี
Principles of Management	หลักของการบริหารที่เป็นสากล
Bureaucracy	รูปแบบขององค์กรที่แบ่งการทำงานเป็นระดับชั้น มีกฎ ระเบียบ ควบคุมและไม่มีเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง
Quantitative approach	วิธีเชิงปริมาณ การใช้สถิติเชิงคณิตศาสตร์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ
Organizational behavior (OB)	พฤติกรรมองค์กร การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคล
Hawthorne studies	การศึกษาระหว่างปี 1920 ถึง 1930 เรื่องมุมมองใหม่ของพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมกลุ่ม
Motivation	แรงจูงใจ ที่เป็นแรงกระตุ้นภายในที่มีผลต่อพฤติกรรมที่จะกระทำต่อไปเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย
Hierarchy of needs theory	ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการกำหนดโดย Abraham Maslow ซึ่งเรียกว่าทฤษฎีจูงใจของ Maslow 5 ประการคือ ความต้องการของร่างกาย(Physiological need) ความต้องการความปลอดภัย(Safety need) ความต้องการด้านสังคม(Social need) ความต้องการการยกย่อง(Esteem need) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต(Self-actualization need)
Theory X	ทฤษฎีไม่แข็ง ที่ว่าคนเราไม่ชอบทำงาน ชี้เกี่ยจ เลี้ยงงาน เลี้ยง

Theory Y	ความรับผิดชอบ และต้องบังคับอย่างเข้มงวดถึงจะได้งาน ทฤษฎีไม่โน้ม ที่ว่าคนเรามีความคิดที่จะทำงานอยู่แล้ว มีความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ และรักความก้าวหน้า แค่อุจใจให้ถูกก็สามารถทำงานได้แล้ว
Motivation-hygiene theory	ทฤษฎีปัจจัยการจูงใจ-สุขอนามัย หรือ Two factor theory ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีปัจจัยที่อยู่ภายในซึ่งเกี่ยวข้องกับความสุขในงาน (Job satisfaction) และปัจจัยที่อยู่ภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับความสุข (Dissatisfaction)
Leadership	ความเป็นผู้นำ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้เขาทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
Behavioral theories	ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีซึ่งพยายามกำหนดพฤติกรรมศาสตร์ที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล
Autocratic style	ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำซึ่งสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งเขา และยึดอำนาจตาม กฎ และใช้อำนาจในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา
Democratic style	ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำที่พยายามทำตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ กระตุ้นให้ทำงานโดยการให้มีส่วนร่วมและไว้วางใจ
Laissez-faire style	ผู้นำอะไรก็ได้ที่มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานเองอย่างเต็มที่จนเสร็จงาน
Initiating structure	ขอบเขตที่ผู้นำกำหนดวัตถุประสงค์และโครงสร้างของบทบาทของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
Consideration	ความไว้วางใจกัน ระดับซึ่งผู้นำสร้างความไว้วางใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อถือความคิดและสนใจความรู้สึกนึกคิดของเขา
High-high leader	ผู้นำที่รู้ทั้งบทบาทของตัวเอง และของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้ความไว้วางใจ
Managerial Grid	ตารางตาข่ายของการจัดการ เทคนิคการสอดแทรกการพัฒนาองค์การซึ่งใช้ประเมินรูปแบบของการจัดการของผู้นำโดยผ่านการใช้ตารางเป็นตัวแทนพิจารณาทั้งด้านการผลิต(Production) ให้ตั้งอยู่บนแกนด้านหนึ่งและด้านคน(People) ซึ่งจะอยู่บนแกนอีกด้านหนึ่ง
Reengineering	การรีออกแบบระบบ เป็นการออกแบบใหม่อย่างถอนรากถอนโคนของกระบวนการทำงานทั้งหมดหรือบางส่วนของบริษัท เพื่อที่จะปรับปรุงเพิ่มผลผลิตและเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ
Learning Organization	หมายถึง องค์การที่มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

TQM

หมายถึงปรัชญาการจัดการที่ถูกขับเคลื่อนโดยความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

คำถามท้ายบท

บทที่ 2

1. เพราะเหตุใดเราจึงต้องศึกษาหลักการจัดการ และแนวคิดในการจัดการของอดีต สิ่งนี้จะมีประโยชน์และสำคัญอย่างไรกับนักบริหาร
2. ที่เรียกว่า Scientific management ซึ่งเป็นแนวคิดโดย Frederick W. Taylor นั้น มีความหมายว่าอย่างไร และมีรายละเอียดอะไรบ้าง
3. ขอให้อธิบายผลงานของบุคคลเหล่านี้ที่มีผลต่อการจัดการหรือการบริหารงาน
 - 3.1 Frederick W. Taylor
 - 3.2 Frank Gilbreth และ Lilian Gilbreth
 - 3.3 Henri Fayol และ 14 Principles of Management
 - 3.4 Max Weber
 - 3.5 Ralph C. Davis
4. อธิบายโดยสรุปเกี่ยวกับแนวทางในการศึกษาการจัดการในแนวทางดังต่อไปนี้
 - 4.1 The Quantitative approach
 - 4.2 Contingency approach
 - 4.3 Behavioral approach
5. The Hawthorne studies มีความสำคัญอย่างไรต่อการศึกษาหลักการจัดการในแง่ของพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร การศึกษานี้ได้พบอะไรที่มีผลต่อวงการการจัดการอย่างมาก
6. อธิบายสาระสำคัญของทฤษฎีต่อไปนี้
 - 6.1 The Hierarchy of Needs Theory
 - 6.2 Theory X and Theory Y
 - 6.3 Theory Z
 - 6.4 Motivation-Hygiene Theory
7. อธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มาในลักษณะของ Trait Theory และ The Behavioral Theory
8. ผู้นำในลักษณะต่างๆ ตามที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) ได้ค้นพบนั้น มีรายละเอียดอย่างไร ท่านชอบแบบไหนเพราะเหตุใด
9. ให้อธิบายการค้นพบลักษณะของผู้นำตามที่ Ohio State University และ University of Michigan ระบุไว้ ว่ามีลักษณะใดบ้างและมีรายละเอียดอย่างไร
10. The Managerial Grid คืออะไร ใครเป็นผู้กำหนด และมีความหมายและความสำคัญอย่างไร
11. แนวโน้มในการบริหารจัดการในวันข้างหน้า หรืออีก 10 ปีข้างหน้า (ทศวรรษ) จะมีภาพอย่างไร ในสายตาของท่าน อธิบายพร้อมเหตุผลประกอบ
12. สิ่งที่มีชื่อเรียกดังต่อไปนี้คืออะไร มีรายละเอียดและความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารจัดการ
 - 12.1 Learning Organization
 - 12.2 Reengineering

- 12.3 Total Quality Management (TQM)
- 12.4 Downsizing
- 12.5 Contingent Workers
- 12.6 Empowerment
- 12.7 Psychological Contracts

