

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายของทฤษฎีองค์การ ในสมัยก่อนยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก
2. แนวคิดของ อดัม สมิท
3. แนวคิดของ โรเบิร์ต โอเวน
4. แนวคิดของ ชาร์ลส์ แบบเบจ
5. แนวคิดของ เฮนรี ทาวน์
6. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายของทฤษฎีองค์การได้
2. เพื่อให้ผู้เรียนอธิบายหลักการของทฤษฎีองค์การในสมัยก่อนยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิกได้
3. เพื่อให้ผู้เรียนอธิบายแนวคิดของนักทฤษฎีที่สำคัญในก่อนยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิกได้

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 2

ทฤษฎีองค์การและแนวคิดก่อนยุคดั้งเดิม

บทนำ

ทฤษฎีองค์การเป็นองค์ความรู้ที่ถูกคิดค้นขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการจัดการในภาคเอกชน โดยเริ่มขึ้นจากแนวคิด หลักการ หรือข้อสมมติฐานของนักคิด และนักวิชาการที่ได้พัฒนาขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งต่อมาจึงได้มีการนำมาใช้ในการจัดการภาครัฐ หรือบริหารรัฐกิจ และได้ถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่องหลายทศวรรษ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในแต่ละยุคสมัย เพื่อที่ได้นำเอาทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความประหยัด ซึ่งสามารถกล่าวสรุปว่าทฤษฎีองค์การมีความสำคัญต่อนักบริหารอย่างน้อย 3 ประการดังนี้ (สนธิ บางยี่ขัน, 2544: 37)

1. ช่วยอธิบายถึงพฤติกรรมและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ปรากฏขึ้นในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รู้ถึงแง่มุมต่างๆ ของเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
2. ช่วยในการพยากรณ์พฤติกรรมขององค์การในอนาคต ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ และทำการปรับปรุงทฤษฎีองค์การที่นำมาใช้ นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องนำทางเพื่อช่วยในการปฏิบัติในอนาคต
3. ทฤษฎีองค์การจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมองค์การ ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่นักบริหารในการคิดริเริ่มปรับปรุงและนำหลักเกณฑ์ใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ
4. เมื่อความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การมีความสำคัญตามที่กล่าวมานี้ ดังนั้น ผู้นำบริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการศึกษาทฤษฎีองค์การ เพื่อที่จะได้นำหลักวิชาการและแนวคิดต่างๆ มาใช้ในการออกแบบ แก้ไข หรือปรับปรุงองค์การอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การได้อยู่รอดต่อไป

2.1 ความหมายของทฤษฎีองค์การ (Organizational Theory)

ความหมายของทฤษฎีองค์การนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมายหลายท่าน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึงความหมายของ ทฤษฎีองค์การ ว่ามีความหมายที่สัมพันธ์ใกล้ชิดกับทฤษฎีการบริหารจัดการ ดังนี้

1. เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่้องค์การต่างๆ ดำเนินการว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมขององค์การ
2. เป็นแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ต่างๆ ของบุคคลและองค์การ

3. เป็นทฤษฎีสำหรับองค์การที่ช่วยในการวิเคราะห์ห้องค์การโดยรวม

4. เป็นชุดของความสัมพันธ์ในด้านแนวคิด (Concepts) หลักการ (Principles) สมมติฐาน (Hypothesis) เกี่ยวกับองค์การทั้งหลาย ซึ่งได้อธิบายส่วนประกอบขององค์การ และแสดงวิธีการที่มีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ โดยอาจประกอบด้วยทฤษฎีที่เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Theory) และทฤษฎีที่เป็นเชิงกำหนด (Prescriptive Theory)

5. เป็นการศึกษาถึงวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์การว่า ได้ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไร และได้ส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร ในระหว่างการดำเนินงาน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้ให้การอธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 สาขา คือ ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) และพฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) โดยทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การ หรือการศึกษาวิเคราะห์องค์การอย่างถูกต้อง และลึกซึ้ง โดยมีพื้นฐานจากรูปแบบและกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมองค์การ โดยมีระดับวิเคราะห์ที่อยู่ในระดับองค์การ ซึ่งหากพิจารณาจากเนื้อหาของทฤษฎีองค์การในปัจจุบัน สามารถจำแนกลักษณะที่สำคัญได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมขององค์การในลักษณะภาพรวม ซึ่งครอบคลุมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การ หรือระบบภายในองค์การ
2. เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ทฤษฎีสถาบันและทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์
3. เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การหนึ่งกับองค์การอื่นๆ เช่น ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร

นอกจากนี้ พฤติกรรมองค์การนั้นเป็นการศึกษาในระดับจุลภาคขององค์การ โดยมีระดับการวิเคราะห์ที่อยู่ที่ปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยเนื้อหาวิชาพฤติกรรมองค์การ จึงประกอบด้วย เรื่อง แรงจูงใจ ลักษณะผู้นำ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจต่องาน และความเครียด เป็นต้น

ติน ปรัชญพทุทธ์ ได้กล่าวถึงความหมายของ “ทฤษฎี” คือ ชุดต่างๆ ของถ้อยแถลงที่มีลักษณะที่เป็นจริงโดยทั่วไป ที่มีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีหมายถึง ชุดของหลักการและคำนิยามที่เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน โดยจะทำการรวบรวมเอาแนวคิดจากส่วนต่างๆ ของโลกที่เป็นความจริงเชิงประจักษ์ และได้รับการเลือกสรรแล้ว มาทำการประมวลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ส่วนความหมายของ “องค์การ” ในทัศนะของ ติน ปรัชญพทุทธ์ นั้นมองว่า เป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต หรืออาจมององค์การในแง่สถาบัน โดยได้มององค์การทั้งในแง่โครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรม

ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎี คือ คำโครงความสัมพันธ์ระหว่างถ้อยแถลง ซึ่งมีลักษณะเป็นความจริงโดยทั่วไป ซึ่งนักวิชาการได้ใช้เป็นสัญลักษณ์แทนปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในโลกแห่งความเป็นจริง ทั้งนี้รวมทั้งกรอบแนวคิด และแนวทางในการศึกษาปรากฏการณ์และพฤติกรรมนั้นๆ ด้วยความสัมพันธ์ระหว่างถ้อยแถลงที่มีลักษณะเป็นจริงโดยทั่วไปนี้ หากสมมติฐานยังมิได้รับการทดสอบด้วยวิธีการเชิงประจักษ์จะเรียกว่า แบบจำลอง (Model) แต่ถ้าหากสมมติฐานของแบบจำลอง

ดังกล่าว ได้รับการทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว จะเรียกว่าเป็นข้อเสนอ (Propositions) และหากมีการทดสอบข้อเสนอหลายครั้ง โดยผลที่ได้เหมือนกันทุกครั้ง หรือเป็นส่วนใหญ่ จะเรียกผลการศึกษานั้นว่า ถ้อยแถลงที่มีลักษณะที่เป็นจริงโดยทั่วไป ซึ่งสามารถที่จะนำไปตั้งเป็นทฤษฎีได้ในภายหลัง

Henri Tosi ได้ให้ความหมายของ “ทฤษฎีองค์การ” คือ ชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แสดงถึงภาพรวมของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมในองค์การ ดังนั้น โดยเนื้อหาที่แท้จริงแล้ว ทฤษฎีองค์การ คือ กรอบของแนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์การ (Organization Design) กล่าวคือ เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายถึงการจัดโครงสร้างขององค์การ การออกแบบองค์การ รวมทั้งการเสนอทางเลือกในการบริหารองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ทฤษฎี คือ การกำหนดข้อสันนิษฐานซึ่งได้จากวิธีการของตรรกวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ได้จากการสังเกตและการทดลองมิใช่การศึกษา (Feigl, 1951) คือชุดของข้อความที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งบ่งชี้ถึงกฎเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไปบางประการและสามารถนำไปพิสูจน์ได้ในเชิงประจักษ์ (Rudner, 1975) เป็นชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แสดงถึงภาพรวมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆของกิจกรรมในองค์การ (Henry, 1975) เป็นกรอบของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์การ เพื่ออธิบายถึงการจัดโครงสร้างและการออกแบบองค์การ รวมทั้งการเสนอทางเลือกในการบริหารองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีองค์การ มีผู้ศึกษาและนักวิชาการให้นิยามขององค์การไว้ มีความหมายทฤษฎีองค์การ (Organization theory) ดังต่อไปนี้

Daft (2010:6-7) ให้ความหมายของทฤษฎีองค์การเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจองค์การเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ทฤษฎีองค์การจะเกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

- 1) องค์การมีการปรับตัว หรือควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างไร
- 2) เพื่อให้้องค์การบรรลุประสิทธิผล จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้างอย่างไร
- 3) องค์การสามารถหลีกเลี่ยงการละเมิดจริยธรรมทางการบริหารอย่างไร
- 4) ผู้บริหารใช้อำนาจและการเมืองอย่างไรจึงจะเหมาะสม
- 5) องค์การจะจัดการความขัดแย้งภายในได้อย่างไร
- 6) องค์การต้องมีวัฒนธรรมอย่างไร ที่จะส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะกำหนดวัฒนธรรมองค์การได้อย่างไร

7) ทฤษฎีองค์การสามารถนำมาใช้ทุกๆ องค์การในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งนำไปใช้ในองค์การที่ไม่เน้นผลกำไร

Jones (2001:8) อธิบายว่าทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาว่าองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างไรองค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร และสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อองค์การ

Gorther, Nicholas and Ball (2007:7-15) ชี้ให้เห็นถึงการใช้แนวการศึกษาต่างๆ เพื่อวิเคราะห์องค์การ

- 1) มานุษยวิทยา นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนาววัฒธรรมองค์การ
- 2) สังคมวิทยานำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้าง ปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของกลุ่มคน
- 3) จิตวิทยานำมาใช้วิเคราะห์บุคลิกภาพ การรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรมของคน
- 4) จิตวิทยาสังคมนำมาใช้วิเคราะห์ทัศนคติและระบบของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- 5) เศรษฐศาสตร์ นำมาใช้วิเคราะห์การตลาดและระบบของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- 6) รัฐศาสตร์ นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สถาบันและกระบวนการของรัฐบาล นโยบายสาธารณะ และการเมือง

2.1.1 ประเภทของทฤษฎีองค์การ

1. กลุ่มนักปฏิบัตินิยม ได้แก่ หลักองค์การที่เกิดจากผู้มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานแล้วนำมาเขียนและสร้างเป็นทฤษฎีเพื่อใช้ในการบริหารงาน

2. กลุ่มนักวิชาการนิยม ได้แก่ กลุ่มผู้สนใจในการบริหารงานเฉพาะส่วนที่เป็นศาสตร์ ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ เน้นสร้างทฤษฎีให้คนนำไปใช้ในการบริหารงาน

ทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งแยกระดับต่าง ๆ ดังนี้

พิจารณาจากหัวข้อว่าศึกษาเรื่องอะไร (What is studies) ซึ่งเป็นการศึกษาในหัวข้อต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและกลุ่ม
- 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ
- 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ (เช่นการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ)
- 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การในระดับโลกาภิวัตน์

พิจารณาจากรูปแบบของการอธิบาย (How it is studied)

- 1) อธิบายองค์การโดยการวิเคราะห์ระบบ
- 2) อธิบายองค์การโดยเศรษฐศาสตร์การเมือง

พิจารณาจากความมุ่งหมาย (Why they are studied)

- 1) ศึกษาทฤษฎีองค์การเพื่อสร้างองค์ความรู้
- 2) ศึกษาทฤษฎีองค์การเพื่อนำไปใช้ในองค์การ

ประโยชน์ของทฤษฎีองค์การ

- 1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
- 2) ช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์งาน เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 3) ช่วยในการวิจัยปัญหาขององค์การเพื่อความก้าวหน้า
- 4) สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่แท้จริงได้
- 5) ปรับตัวได้และทันสมัยกับโลกที่กำลังพัฒนา

ดังนั้นจากความหมายของทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การ หมายถึง ทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ

2.1.2 ทฤษฎีองค์การและการจัดการมีวิวัฒนาการ ดังนี้ (Moran, 1989:41-48)

1) ยุคการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) องค์การมีลักษณะเป็นจักรกล (Machine model) เน้นการออกคำสั่ง มีการวางแผน บันทึกรายงานเขียนนโยบาย เน้นความชำนาญเฉพาะด้านกำหนดให้มีขนาดของความควบคุม (span of control) ประมาณ 6 คน เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งได้ผล ผู้บริหารเริ่มมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และลดขนาดของการควบคุม อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่สามารถออกคำสั่งได้เสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานและสภาพแรงงานแบบวิทยาศาสตร์ยังขาดเครื่องมือที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปลายทศวรรษ 1930 นักวิชาการและนักปฏิบัติเริ่มเขียนงานกระตุ้นให้อุตสาหกรรมมีอยู่กับและเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยกเลิกหลักการบางอย่างของสำนักการบริหารวิทยาศาสตร์

2) ยุคนุษย์สัมพันธ์ (human relations) Bamard (1938) ได้เสนอว่าองค์การเป็นระบบของความร่วมมือในองค์การประกอบด้วยกลุ่มตามธรรมชาติ มีการติดต่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน อำนาจหน้าที่จากระดับล่างเริ่มมีมากกว่าอำนาจหน้าที่จากระดับบน มีผู้นำทำหน้าที่ประสานงาน เมื่อมี

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมขององค์การมีความวุ่นวาย ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะชั่วคราวและมีกระจายอำนาจ ในยุคมนุษย์สัมพันธ์จะเน้นคำตอบต่อไปนี้ 1) ความเป็นอิสระ 2) การเปลี่ยนแปลง 3) ความเป็นมนุษย์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

3) ยุกระบบราชการ (bureaucracy) Max Weber ได้เสนอประสิทธิภาพของระบบราชการ ผู้บริหารพึงพอใจต่อระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ 3) การใช้กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

4) อำนาจ ความขัดแย้ง และการตัดสินใจ (power, conflict and decisions) นักรัฐศาสตร์ ได้สนใจศึกษาเรื่องอำนาจและความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าอำนาจและความขัดแย้งเป็นประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์องค์การ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Herbert Simon และ James March ได้ศึกษาในเรื่องการตัดสินใจของคนซึ่งมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ เช่น ขาดสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อจำกัดในเรื่องการให้เหตุผล ทำให้ยอมรับทางเลือกที่พอใจมากกว่าทางเลือกที่ดีที่สุด

5) คุณสมบัติของเทคโนโลยี (technological qualification) หลังจากนักรัฐศาสตร์ได้นำเสนอเรื่องอำนาจ ความขัดแย้ง และการตัดสินใจแล้ว ต่อมา Tavistock Group ได้สนใจศึกษาเรื่องระบบสังคมเทคนิค (sociotechnical systems) โดยพิจารณาประเด็นทั้งทางสังคมและประเด็นทางเทคนิค

6) เป้าหมาย สภาพแวดล้อม ระบบ ในยุคนี้ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจเรื่องเป้าหมายองค์การและสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป้าหมายองค์การ สามารถเปลี่ยนได้ เป้าหมายต่างๆ อาจขัดแย้งกัน นอกจากนี้ นักทฤษฎีองค์การได้ศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การและพิจารณาว่าองค์การเป็นระบบ (systems) โดยเฉพาะเป็นระบบเปิด (open systems) ซึ่งส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อกัน นักทฤษฎีองค์การได้เสนอทฤษฎีปัจจัยสถานการณ์ (contingency theory) หมายถึงการออกแบบองค์การขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้างและการออกแบบขององค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ โดยจะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลักเน้นมนุษย์สัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ

2.1.3 พัฒนาการของทฤษฎีองค์การ: มุมมองเชิงประวัติศาสตร์

การทำความเข้าใจ “ทฤษฎีองค์การ” ไม่สามารถแยกขาดจากบริบทของยุคสมัยและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีได้ ดังนั้นนักวิชาการจึงมักแบ่งพัฒนาการของทฤษฎีองค์การออกเป็น 5 ยุคหลัก ซึ่งสะท้อนพัฒนาการจาก “การควบคุมและโครงสร้าง” ไปสู่ “ระบบที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง” ดังนี้

1. ยุคก่อนทฤษฎีคลาสสิก (Pre-Classical Organization Theory)

ลักษณะเด่น

- ยุคนี้ครอบคลุมช่วงเวลาที่ยาวนาน ตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม (ก่อนคริสต์ศตวรรษที่ 18)
- ยังไม่มีทฤษฎีการจัดการที่เป็นระบบหรือมีหลักการทางวิทยาศาสตร์ การบริหารงานอาศัยเพียงประสบการณ์ตรงและสามัญสำนึกของผู้นำ
- การจัดการถูกมองว่าเป็นศิลปะมากกว่าวิทยาศาสตร์ (Management as an Art)
- โครงสร้างองค์การมีลักษณะแบบดั้งเดิมและไม่ซับซ้อน องค์ความรู้ที่ใช้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ที่ถ่ายทอดกันผ่านรุ่นสู่รุ่น

รูปแบบองค์การในยุคนี้

ระบบศักดินา (Feudal System)

- เป็นโครงสร้างอำนาจแนวตั้งแบบเข้มงวด มีขุนนาง เจ้าผู้ครองนคร หรือกษัตริย์เป็นผู้นำสูงสุด
- มีการจัดแบ่งชนชั้นทางสังคมที่ชัดเจน เช่น เจ้าขุนมูลนาย ข้าทาส เกษตรกร ฯลฯ
- การทำงานขึ้นอยู่กับคำสั่งการจากผู้มีอำนาจอย่างสมบูรณ์ ไม่มีการแบ่งหน้าที่หรือแผนงานที่ชัดเจน

ระบบกิลด์ (Guild System)

- พบได้ในสังคมยุโรปยุคกลาง โดยเฉพาะในกลุ่มพ่อค้าและช่างฝีมือ
- สมาชิกในกิลด์มีหน้าที่คล้าย ๆ สมาคมวิชาชีพในปัจจุบัน แต่เน้นการควบคุมคุณภาพ การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และการถ่ายทอดวิชาชีพ
- ความรู้ถูกส่งต่อจาก “อาจารย์” สู่ “ศิษย์ฝึกหัด” (Apprenticeship) แทนที่จะเป็นระบบการฝึกอบรมแบบสมัยใหม่

องค์การแบบครอบครัว (Family-based Organization)

- โดยเฉพาะในสังคมเอเชียและโลกตะวันออก การบริหารจัดการกิจการมักอยู่ในเครือญาติ
- การสืบทอดตำแหน่งหรืออาชีพเป็นไปตามสายเลือด
- การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้นำครอบครัวเพียงคนเดียว

ตัวอย่างแนวปฏิบัติ

- ระบบปกครองในยุคอาณาจักร
- องค์การแบบครอบครัวหรือกลุ่มอาชีพที่สืบทอดกัน

ลักษณะของการจัดการในยุคก่อนทฤษฎีคลาสสิก

ลักษณะของการจัดการในยุคก่อนทฤษฎีคลาสสิก (Pre-Classical) มีลักษณะเฉพาะที่สะท้อนบริบททางสังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีของยุคนั้น ซึ่งยังไม่มีกรอบแนวคิดหรือหลักวิชาการที่ชัดเจนในการจัดการองค์การ โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการมีลักษณะดังนี้

ในด้านภาวะผู้นำ ผู้นำในยุคนี้มักมีอำนาจเบ็ดเสร็จ (Autocratic Leader) โดยเฉพาะในระบบศักดินาหรือองค์การแบบราชสำนัก ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจทุกอย่างโดยไม่เปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมจากผู้อื่น การตัดสินใจจึงเป็นแบบบนลงล่าง (Top-down) อย่างเคร่งครัด

ด้านการบริหารงาน ยังขาดความเป็นระบบ ไม่มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารที่ชัดเจน การจัดการงานเป็นไปตามสถานการณ์หรือคำสั่งเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผน ควบคุม หรือประเมินผลในเชิงระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการขาดโครงสร้างการบริหารที่เป็นแบบแผน

การแบ่งงาน ในยุคนี้ยังไม่เป็นที่ชัดเจน คนหนึ่งคนอาจทำหลายหน้าที่โดยไม่จำกัดขอบเขตความรับผิดชอบ บางระบบ เช่น ระบบกิลด์หรือระบบศักดินา อาจมีการแบ่งงานตามสถานภาพทางสังคมหรือฐานะ มากกว่าการพิจารณาตามทักษะหรือความสามารถเฉพาะด้าน

แรงจูงใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับอำนาจและคำสั่งเป็นหลัก การจูงใจมักเกิดจากความกลัวหรือแรงกดดันจากผู้มีอำนาจ เช่น การลงโทษ หรือผลตอบแทนแบบศักดินา เช่น ที่ดินหรืออภิสิทธิ์เฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากระบบค่าตอบแทนตามผลงานในยุคต่อมา

ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ มีลักษณะเป็นทางเดียวจากผู้นำไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่มีช่องทางให้ข้อเสนอแนะไหลย้อนกลับขึ้นไปได้ การสื่อสารและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคำสั่งจากผู้มีอำนาจเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้ระบบขาดความยืดหยุ่นและไม่เอื้อต่อการปรับตัว

โดยสรุป ลักษณะของการจัดการในยุค Pre-Classical ยังเป็นแบบดั้งเดิม ใช้การควบคุมผ่านอำนาจมากกว่าระบบหรือวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ และเน้นความสัมพันธ์เชิงอำนาจมากกว่า

ประสิทธิภาพในการจัดการงาน แต่ก็ยังเป็นรากฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดการจัดการในยุคต่อมาอย่างเป็นระบบและมีทฤษฎีรองรับมากขึ้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติและองค์การสำคัญในยุคนี้

- ราชสำนักจีนโบราณ มีระบบราชการขั้นต้น แต่เน้นลำดับอำนาจแบบขงจื้อที่ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีและคุณธรรมมากกว่าประสิทธิภาพ
- จักรวรรดิโรมัน มีการบริหารจัดการดินแดนขนาดใหญ่ผ่านผู้ว่าการเมือง แต่ยังขาดระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานร่วมกัน
- โรงฝึกงาน (Apprenticeship Guilds) เช่น กิลด์ช่างทองในยุโรป ที่ควบคุมการผลิต และฝึกทักษะจากรุ่นสู่รุ่นโดยไม่มีระบบการประเมินแบบเป็นวิทยาศาสตร์

2. ทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก (Classical Theory: 1900–1930s)

เป็นช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องเป็นจุดเริ่มต้นของ “ศาสตร์การจัดการ” อย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะเด่นคือการยึดหลัก เหตุผลนิยม (Rationalism) ซึ่งเชื่อว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหากมีโครงสร้างที่แน่นอน การวางแผนที่เป็นระบบ และการบริหารจัดการที่มีแบบแผน

แนวคิดสำคัญของยุคคลาสสิก

แนวคิดของทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิกถูกวางรากฐานโดยนักคิดคนสำคัญ 3 คน ได้แก่

1. Frederick W. Taylor การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Taylor มุ่งเน้นการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารแรงงาน เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion Study), การกำหนดเวลามาตรฐาน (Time Study) และการแบ่งงานตามความถนัด เพื่อให้ได้ "วิธีการทำงานที่ดีที่สุด" (One Best Way)

จุดเด่น คือ เพิ่มผลผลิต ลดความสูญเปล่า และสร้างมาตรฐานการทำงานที่วัดผลได้

2. Henri Fayol หลักการบริหาร 14 ประการ (Administrative Theory)

Fayol มองการจัดการจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูง โดยเสนอ หน้าที่ 5 ประการของผู้จัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม และเสนอ 14 หลักการบริหาร เช่น การแบ่งงาน ความมีระเบียบวินัย สายบังคับบัญชา ฯลฯ

จุดเด่น คือ วางโครงสร้างองค์การแบบระบบ และชี้แนววิธีบริหารคนในระดับนโยบาย

3. Max Weber ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory)

Weber เสนอให้มีการบริหารแบบราชการที่ยึดหลัก “กฎเกณฑ์และลำดับชั้น” โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ใช้ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) และอิงความถูกต้องตามระเบียบมากกว่าการใช้อำนาจส่วนบุคคล

จุดเด่น คือ สร้างความเป็นธรรม เสถียรภาพ และลดความลำเอียงในองค์การ

ลักษณะขององค์การในยุคคลาสสิก

- โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchy) มีผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับตามลำดับสายงาน (Chain of Command)
- การแบ่งงานตามหน้าที่ (Functional Division) แยกการทำงานอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฯลฯ
- การควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down Control) ผู้บริหารตัดสินใจและกำกับควบคุมทุกอย่าง
- แรงจูงใจของพนักงาน มองว่าคนทำงานเพราะค่าตอบแทน จึงใช้ระบบจูงใจผ่านเงินเดือน โบนัส หรือค่าจ้างงาน

จุดเด่นของยุคคลาสสิก

- สร้างกรอบแนวคิดการบริหารที่ชัดเจนและใช้ได้จริง เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม
- เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ ที่ต้องการความมีระเบียบและการควบคุมที่แน่นอน
- เป็นพื้นฐานให้ทฤษฎียุคหลังพัฒนาต่อยอด เช่น พฤติกรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์

ข้อจำกัดของแนวคิดยุคคลาสสิก

- ไม่คำนึงถึงด้านมนุษย์หรืออารมณ์ของพนักงาน มองคนเป็นเพียง “ฟันเฟืองในเครื่องจักร”
- ขาดความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่เหมาะกับองค์กรในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
- ใช้วิธีการบริหารแบบรวมศูนย์ จึงไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมหรือการมีส่วนร่วมจากระดับล่าง

ทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิกได้วาง “โครงสร้างพื้นฐาน” ให้กับศาสตร์การจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้น “ประสิทธิภาพ โครงสร้าง และการควบคุม” อย่างเป็นระบบ แม้จะมีข้อจำกัดในด้านมนุษย์ แต่

แนวคิดเหล่านี้ยังคงถูกประยุกต์ใช้ในหลายบริบท โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องการความแม่นยำและประสิทธิภาพสูง

3. ทฤษฎีองค์การยุคนีโอคลาสสิก (Neoclassical Organization Theory: 1930s–1950s)

ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของวิวัฒนาการทางทฤษฎีองค์การ โดยการขยับจากการมององค์การแบบ “กลไก” และ “โครงสร้าง” ตามแนวทางคลาสสิก ไปสู่การยอมรับความสำคัญของ “มนุษย์” ในฐานะองค์ประกอบที่มีชีวิต จิตใจ และความต้องการที่ซับซ้อน

ลักษณะเด่นของยุคนีโอคลาสสิก

- เน้น “มนุษย์” และ “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” มากกว่าการควบคุมเชิงโครงสร้าง
- เชื่อว่า “การตอบสนองทางจิตวิทยา” เช่น ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน
- เกิดจากการวิจัยภาคสนามที่สำคัญ คือ Hawthorne Studies

Hawthorne Studies โดย Elton Mayo และคณะ

การศึกษาในโรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ที่สหรัฐอเมริกา เริ่มจากการทดลองเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่างและเวลาพัก เพื่อตรวจสอบผลต่อประสิทธิภาพ แต่ผลลัพธ์กลับพบว่า

“ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ผลผลิตก็เพิ่มขึ้นเสมอ เพราะพนักงานรู้ว่าตนกำลังถูกสนใจและสังเกตอยู่”

ผลสรุปสำคัญ ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับ ส่งผลต่อแรงจูงใจ และผลงานมากกว่าปัจจัยทางกายภาพ

แนวคิดสำคัญในทฤษฎียุคนีโอคลาสสิก

(1) ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)

- พัฒนาขึ้นจาก Hawthorne Studies
- เน้นว่า “ขวัญกำลังใจ” และ “บรรยากาศในการทำงาน” สำคัญพอ ๆ กับค่าจ้างหรือเงื่อนไขทางกายภาพ
- มองว่าคนทำงานต้องการการยอมรับ การสื่อสารที่ดี และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

(2) แนวคิดแรงจูงใจ (Motivation)

- Maslow's Hierarchy of Needs: เสนอว่า มนุษย์มีความต้องการหลายระดับตั้งแต่พื้นฐาน (ปัจจัยทางกายภาพ) จนถึงความต้องการระดับสูง (การยอมรับและการเติมเต็มตนเอง)
- ความเข้าใจแรงจูงใจนี้ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงานได้ดีขึ้น

(3) การสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication)

- ชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวขององค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาด
- ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพและแรงจูงใจ

(4) กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Groups)

- ยอมรับว่าการทำงานในองค์กรไม่ได้มีแค่ระบบทางการ (Formal Organization)
- กลุ่มที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทกัน) มีอิทธิพลอย่างสูงต่อทัศนคติ พฤติกรรม และขวัญกำลังใจ

ลักษณะขององค์การในยุคนีโอคลาสสิก (Neoclassical Organization)

การพัฒนาแนวคิดจากยุคคลาสสิกสู่ยุคนีโอคลาสสิกไม่ได้เพียงเปลี่ยนวิธีการบริหาร แต่ยังเปลี่ยน "มุมมองที่มีต่อมนุษย์ในองค์การ" ไปอย่างสิ้นเชิง องค์การในยุคนี้จึงมีลักษณะเด่น ดังนี้

(1) การ “กระจายอำนาจ” และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

- จากการสั่งการแบบบนลงล่าง (Top-down) อย่างเบ็ดเสร็จของยุคคลาสสิก
- สู่การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็น แก้ไขปัญหา และวางแผนการทำงาน
- เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับล่าง เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

(2) ผู้จัดการเริ่มทำหน้าที่เป็น “ผู้นำ” ที่เข้าใจคน มากกว่าแค่ “ผู้ควบคุม”

- ผู้บริหารในยุคนี้ไม่ได้มีหน้าที่เพียงสั่งงานหรือควบคุมตามสายการบังคับบัญชา
- แต่ต้องทำหน้าที่เป็น “ผู้นำทางอารมณ์” (Emotional Leader) เข้าใจความต้องการ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงาน

- ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มีความเข้าอกเข้าใจ ไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน
- บทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้จัดการในยุคนีโอคลาสสิก ได้แก่
- การเป็นที่ปรึกษา (Coach)
 - การจูงใจ (Motivator)
 - การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง (Mediator)
 - การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leader)

(3) ใช้กลุ่มและทีมงานในการขับเคลื่อนภารกิจ มากกว่าการยึดติดเฉพาะสายงาน

- ยุคนี้อยอมรับบทบาทของ “กลุ่มไม่เป็นทางการ” (Informal Group) เช่น กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่มีความสัมพันธ์สนิทสนม แม้ไม่ได้อยู่ในสายงานเดียวกัน
- การบริหารเริ่มเน้น “ทีมเวิร์ก” และการทำงานร่วมกันข้ามฝ่าย (cross-functional teams) มากขึ้น
- เชื่อว่าปฏิสัมพันธ์ในทีมสามารถเสริมแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานได้ดีกว่าการทำงานแบบเดี่ยว

ลักษณะขององค์การในยุคนีโอคลาสสิกจึงเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างแข็งแบบราชการ ไปสู่องค์การที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ การมีส่วนร่วม และการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาแนวคิดด้านพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อมา

4. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior Theory: 1950s–1970s)

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเกิดขึ้นจากการต่อยอดแนวคิดนีโอคลาสสิก โดยผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจ "พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ" อย่างรอบด้าน

ลักษณะเด่นของทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

- มององค์การเป็น “ระบบที่ซับซ้อน” ที่มีทั้งเป้าหมายเชิงโครงสร้างและพฤติกรรมเชิงพลวัต
- ศึกษา พฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การในฐานะระบบที่มีชีวิต
- เน้น ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การสื่อสาร การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้ง

2.1.4 แนวคิดสำคัญ

(1) ภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

Kurt Lewin แบ่งผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian)
- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Democratic)
- ผู้นำแบบปล่อยอิสระ (Laissez-faire)

Rensis Likert พัฒนา “ระบบการบริหาร” (Management Systems) ตั้งแต่แบบบงการถึงแบบมีส่วนร่วม พร้อมแนะนำให้ใช้ระบบที่ส่งเสริมการสื่อสารสองทางและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

(2) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories)

Frederick Herzberg เสนอ Two-Factor Theory

- ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จ งานที่ท้าทาย
- ปัจจัยคงสภาพ (Hygiene) เช่น เงินเดือน ความมั่นคง

Douglas McGregor เสนอ Theory X และ Theory Y

- Theory X: มนุษย์เกียจคร้าน ต้องควบคุม
- Theory Y: มนุษย์มีแรงจูงใจภายใน พร้อมเติบโต

(3) การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change)

- สนใจว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลและวัฒนธรรมอย่างไร
- ใช้ โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (Unfreeze – Change – Refreeze) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

(4) พฤติกรรมกลุ่มและทีมงาน (Group Dynamics)

- ศึกษาโครงสร้าง บทบาท บรรทัดฐาน และอิทธิพลของกลุ่มต่อสมาชิก
- แนวคิดของ Bruce Tuckman เช่น การพัฒนาทีม 4 ระยะ: Forming – Storming – Norming – Performing
- การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ (Team Effectiveness) กลายเป็นประเด็นสำคัญ

2.1.5 ลักษณะขององค์การในยุคพฤติกรรมศาสตร์

ในยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Organizational Behavior Era) องค์การไม่ได้ถูกมองเพียงแค่ "เครื่องจักรแห่งประสิทธิภาพ" หรือ "ระบบคำสั่งจากบนลงล่าง" แบบในยุคคลาสสิกอีกต่อไป หากแต่มองว่า องค์การคือระบบทางสังคม (Social System) ที่ประกอบขึ้นจากมนุษย์ที่มีอารมณ์ ความรู้สึก ความคาดหวัง และความต้องการที่ซับซ้อน โดยมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การ

1. องค์การในฐานะ "ระบบทางสังคม" แนวคิดนี้มองว่าองค์การมีชีวิต มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีวัฒนธรรม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน โดยพฤติกรรมของคนในองค์การจะได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้น องค์การจึงควรบริหารจัดการ "คน" ด้วยความเข้าใจในพฤติกรรม ไม่ใช่แค่จัดการ "งาน"

2. การใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ในการศึกษาองค์การ ยุคนี้เริ่มมีการนำ เครื่องมือทางวิจัยพฤติกรรม มาใช้ในสถานที่ทำงานเพื่อเข้าใจปรากฏการณ์ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ได้แก่

- แบบสอบถาม (Questionnaires) ใช้สำรวจความพึงพอใจ แรงจูงใจ ความผูกพัน ฯลฯ
- การสังเกต (Observation) ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในสถานการณ์จริง เช่น การประชุม การปฏิบัติงานร่วมกัน
- การทดลองในสถานที่ทำงาน (Field Experiments) เช่น การจัดกลุ่มทีมใหม่เพื่อดูผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ
- แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเข้าใจความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ของพนักงาน

สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิด "หลักฐานเชิงประจักษ์" สำหรับการปรับปรุงการบริหารและพัฒนาองค์การอย่างมีเหตุผล

3. การเน้นแรงจูงใจ พฤติกรรม และอารมณ์ของพนักงาน องค์การในยุคนี้ให้ความสำคัญกับ "ความเป็นมนุษย์" ดังนี้

- แรงจูงใจ (Motivation) เข้าใจว่าแรงผลักดันในการทำงานไม่ได้มาจากเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การเติบโตในอาชีพ ฯลฯ
- พฤติกรรม (Behavior) ศึกษาวิธีที่พนักงานตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม รับมือกับความขัดแย้ง หรือเปลี่ยนแปลง
- อารมณ์ (Emotions): องค์การเริ่มเข้าใจว่าอารมณ์ส่งผลต่อการทำงาน เช่น ความเครียด ความพึงพอใจ หรือแรงจูงใจ

การบริหารจึงไม่ใช่แค่การควบคุม แต่เป็น “การเข้าใจและนำพา” พฤติกรรมมนุษย์อย่างมีศิลปะ และวิทยาศาสตร์ผสมกัน

จุดเด่นของทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของแนวคิดการจัดการที่หันมาให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ในฐานะหัวใจขององค์การ โดยเน้นความเข้าใจพฤติกรรมจริง ความต้องการ และการมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าการควบคุมผ่านกฎระเบียบแบบเดิม ซึ่งจุดเด่นของทฤษฎีนี้สามารถขยายความได้ดังนี้

(1) เน้น “พฤติกรรมที่แท้จริง” มากกว่ากฎระเบียบ ต่างจากทฤษฎีคลาสสิกที่เน้นการกำกับด้วยโครงสร้าง ลำดับชั้น และกฎเกณฑ์ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็พฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน โดยมองว่า

- มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึก และเหตุผลในการตัดสินใจ
- พฤติกรรมในที่ทำงานเกิดจากปัจจัยหลากหลาย ไม่ใช่เพียงคำสั่งหรือแรงจูงใจด้านวัตถุ
- การเข้าใจพฤติกรรมแท้จริง จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) เปิดรับ “มุมมองที่หลากหลาย” และไม่ยึดติดกับแบบแผนตายตัว ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าไม่มีแนวทางเดียวที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (No One Best Way) และเปิดกว้างต่อการวิเคราะห์ห้องค์การจากหลากหลายมุมมอง เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม

- ส่งเสริมความเข้าใจเชิงลึก เช่น วัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม การนำ ฯลฯ
- ไม่จำกัดอยู่ในกรอบระบบราชการหรือขั้นตอนการบริหารแบบแข็งทื่อ
- ช่วยให้้องค์การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ได้ยืดหยุ่นขึ้น

(3) สนับสนุนการ “เปลี่ยนแปลง” และ “การมีส่วนร่วม” ของพนักงาน ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องของโครงสร้างเท่านั้น แต่คือเรื่องของคน ดังนั้นการจะปรับตัวหรือพัฒนาองค์การได้ ต้อง

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ
- ใช้การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม
- พัฒนา “ผู้นำ” ที่มีทักษะในการจูงใจคน เข้าใจแรงจูงใจ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

(4) เป็นรากฐานของศาสตร์ “Organizational Behavior” ในยุคปัจจุบัน ทฤษฎีนี้วางรากฐานให้เกิดศาสตร์ใหม่คือ “พฤติกรรมองค์การ” หรือ Organizational Behavior (OB) ซึ่งกลายเป็นสาขาวิชาสำคัญในคณะบริหารธุรกิจและการจัดการทั่วโลก โดยเน้น:

- การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในที่ทำงาน
- การบริหารความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย และภาวะผู้นำ
- การใช้ข้อมูลพฤติกรรมเพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

5. ทฤษฎีองค์การยุคใหม่ (Modern Organization Theory: 1980s-ปัจจุบัน)

ทฤษฎีองค์การยุคใหม่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน แนวคิดหลักคือมององค์การในฐานะ “ระบบเปิด” (Open System) ซึ่งไม่ได้ดำเนินงานโดยลำพัง แต่ต้องปรับตัวและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกที่หลากหลาย เช่น เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคม

องค์การยุคใหม่จึงไม่เพียงแต่จัดการ “ภายใน” แต่ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้จาก “ภายนอก” และพัฒนาองค์ความรู้ภายในให้สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องแคล่วและยืดหยุ่น

แนวคิดสำคัญในทฤษฎีองค์การยุคใหม่

(1) ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

- มององค์การเป็นระบบที่มีองค์ประกอบย่อย (subsystems) ซึ่งสัมพันธ์และทำงานร่วมกัน เช่น แผนกบุคคล การผลิต การตลาด
- องค์การรับข้อมูล (input) จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น แรงงาน วัตถุดิบ ข้อมูล → ผ่านกระบวนการภายใน (process) → ส่งผลลัพธ์ (output) เช่น สินค้า บริการ กลับสู่สิ่งแวดล้อม
- เน้นการ “เรียนรู้และปรับตัว” จากข้อมูลย้อนกลับ (feedback loop)

(2) ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory)

- ปฏิเสธแนวคิด “One Best Way” ที่ตายตัว
- เชื่อว่า “รูปแบบการจัดการ” ต้องปรับให้เหมาะสมกับ “สถานการณ์เฉพาะ” เช่น ประเภทของงาน ขนาดองค์กร วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

- ตัวอย่าง: องค์การขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมแบบมีเสถียรภาพอาจเหมาะกับโครงสร้างแบบลำดับชั้น ในขณะที่สตาร์ทอัพต้องใช้โครงสร้างแบบยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ

(3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

- องค์ความรู้กลายเป็นสินทรัพย์สำคัญในการแข่งขัน
- การรวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จาก “ความรู้ในองค์การ” อย่างเป็นระบบ เช่น Best Practices, Lessons Learned, Community of Practice
- การจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

(4) นวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Innovation & Change Management)

- ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและตลาด องค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การนำ Digital Transformation มาใช้
- เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) อย่างมีส่วนร่วมและลดแรงต้าน

(5) ทฤษฎีเครือข่ายและองค์การเสมือน (Network Theory & Virtual Organization)

- องค์กรไม่ได้จำกัดแคในสำนักงานหรือโรงงานอีกต่อไป แต่สามารถเชื่อมโยงกันผ่านระบบเครือข่ายทั่วโลก
- เกิดองค์การแบบ “ไร้พรมแดน” เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัล องค์กรเครือข่ายข้ามชาติ หรือ ทีมงานเสมือน (Virtual Teams)
- การบริหารต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น การสื่อสารระยะไกล และความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม

ลักษณะขององค์การในยุคใหม่

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

- สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพตนเองตลอดเวลา
- เปิดรับการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
- ใช้กระบวนการสะท้อนคิด (Reflective Practice) และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางกลยุทธ์

การใช้เทคโนโลยีและ AI

- ผสานระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีอัตโนมัติ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในกระบวนการบริหาร เช่น ERP, Business Intelligence, Chatbot, Predictive Analytics
- สนับสนุนการตัดสินใจแบบ Real-time และการจัดการ Big Data

การให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Sustainability)

- องค์การยุคใหม่ต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับผลกำไร
- แนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) ถูกนำมาใช้วัดความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การมีส่วนร่วมและการบริหารแบบกระจายศูนย์ (Decentralized and Participatory Management)

- ลดบทบาทของลำดับชั้นแบบเข้มงวด เปิดโอกาสให้ทีมงานและบุคลากรมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และสร้างความผูกพันของพนักงาน

ทฤษฎีองค์การยุคใหม่ ไม่ได้เป็นเพียงการต่อยอดจากแนวคิดเดิม แต่เป็นการ “ปฏิวัติ” วิธีคิดเกี่ยวกับองค์การในโลกที่ไร้พรมแดน เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและข้อมูล ด้วยการมององค์การเป็น “ระบบเปิด” ที่ต้องเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างยั่งยืน พร้อมกับใช้เทคโนโลยีและความรู้เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีองค์การในสมัยก่อนยุคดั้งเดิมหรือคลาสสิก (Pre-classical)

ได้เริ่มต้นประมาณทศวรรษที่ 1770 ซึ่งเป็นช่วงในการเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรกรรมมาเป็นสังคมอุตสาหกรรม หรือช่วงแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ส่วนระบบการผลิตได้เปลี่ยนจากการผลิตเพื่อใช้ในครัวเรือน กลายเป็นการผลิตเพื่อการจำหน่ายในท้องตลาด ประกอบกับการพัฒนาระบบขนส่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีของเครื่องจักรไอน้ำและการเพิ่มปริมาณขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรมในยุโรป ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการ และการนำเทคนิคทางการบริหารต่างๆ มาใช้ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว และได้มีนักทฤษฎีองค์การหลายท่านเกิดขึ้นในช่วงนี้

2.2 แนวคิดของ อัดัม สมิท (Adam Smith)

แนวความคิดหรือทฤษฎีในยุคก่อนยุคดั้งเดิมหรือยุคก่อนคลาสสิก (Pre-classical perspective) ได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดของ อัดัม สมิท นักเศรษฐศาสตร์ชาวสกอตแลนด์ ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยกลาสโกว์ ในปี 1751 เขาได้รับหน้าที่บรรยายเรื่องปรัชญาธรรมชาติหรือปรัชญาสังคม ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐที่เน้นทางด้าน การเพิ่มพูนอำนาจและการแสวงหารายได้แก่รัฐ และ

จากการบรรยายจึงทำให้ อדם สมิท เกิดความสนใจต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในยุโรปที่ในขณะนั้นอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง และได้เกิดแนวความคิดหลากหลายสำนักทั้งมีแนวความคิดที่ตรงกันและที่ต่างกัน

ในปี ค.ศ. 1759 อדם สมิท ได้ตีพิมพ์ผลงานชื่อ “The Theory of Moral Sentiments” ซึ่งเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ ได้กล่าวถึงหลักปัจจัยพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันในสังคมของมนุษย์ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ข้อประพฤติปฏิบัติต่อกันในสังคม มาตรฐานในการวัดการกระทำของบุคคลในสังคม และกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ซึ่งเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จึงไม่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการจัดการมากนัก

ต่อมาในปี ค.ศ. 1776 อדם สมิท ได้ออกผลงานเล่มที่ 2 ชื่อ “The Wealth of Nations” และได้รับการถ่ายทอดอีกครั้ง โดย เจ.บี.เซย์ ผ่านผลงานชื่อ “A Treatise on Political Economy” ซึ่งแนวความคิดและเนื้อหาส่วนใหญ่ในผลงานนี้ ได้มาจากการแลกเปลี่ยนสนทนากันกับนักคิดของสำนักฟิสิกส์ไอแควทซี (Physiocracy) เช่น ฟร็องซัวส์ เกสเนย์ และ โรแบร์ตจาควส์ ตรีโก ซึ่งสำนักนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับหลักเสรีภาพของปัจเจกบุคคลที่มีอยู่ตามธรรมชาติ และเชื่อว่าทรัพย์สินกำเนิดมาจากการมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ดังนั้นจึงได้ส่งผลกระทบต่อแนวความคิดของ อדם สมิท ที่เชื่อถือต่อกฎแห่งธรรมชาติ และเชื่อว่าระบบเศรษฐกิจที่ดีจะต้องปราศจากการแทรกแซงที่ไม่จำเป็นจากอำนาจใดๆ แต่สิ่งที่เห็นแตกต่างจากสำนักนี้คือ อדם สมิท เชื่อว่าแหล่งที่มาของทรัพย์สิน ไม่เพียงแต่มาจากผลผลิตทางการเกษตรเท่านั้น แต่ยังมาจากพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า อדם สมิท จะมีแนวคิดที่สนับสนุนระบบเศรษฐกิจแบบเสรี โดยปล่อยให้ตลาดได้ทำงานผ่านกลไกอัตโนมัติ หรือที่เรียกว่า “มือที่มองไม่เห็น” (The invisible hand) ซึ่งระบบการค้าแบบเสรีนี้ อדם สมิท กล่าวว่า การตั้งราคาสินค้าจะสอดคล้องกับต้นทุนการผลิตด้วย และต้นทุนการผลิตจะเน้นที่ค่าจ้างแรงงานเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็น ทฤษฎีต้นทุนแรงงาน (Labor theory of value) ที่โด่งดังไปทั่วโลก นอกจากนี้ อדם สมิท ยังมีความเห็นเกี่ยวกับ หลักการแบ่งงานกันทำของแรงงาน (Division of labor) และการทำงานตามความถนัด (Specialization) ซึ่งเมื่อบุคคลได้ทำงานตามที่ตนถนัดจะทำให้ผลิตภาพของแรงงาน (Labor Productivity) เพิ่มปริมาณมากขึ้น เพราะคนงานมีความชำนาญมากขึ้น ซึ่งผลิตภาพของแรงงานนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจโดยรวม (Economic Growth) โดยเนื้อหาบางตอนในหนังสือ “The Wealth of Nations” ว่า The greatest improvement in the productive power of labor, and the greater part of the skill, dexterity, and judgment with which it is anywhere directed, or applied, seem to have been the effects of the division of labor... และ The great increase of quantity of works which, in consequence of the division of labor. (อ้างอิงจาก วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร, 2552: 21-23)

ตัวอย่างของการเพิ่มผลผลิตจากการแบ่งงานกันทำนี้ อדם สมิท ได้ใช้ตัวอย่างจากการผลิตเข็ม หมุดประกอบการอธิบาย โดยกล่าวว่า หากคน 10 คน แบ่งงานกันทำในส่วนของตนเองมีความเชี่ยวชาญแล้ว ใน 1 วัน จะสามารถผลิตเข็มหมุดได้มากถึง 48,000 เล่ม แต่ถ้าหากแต่ละคน ต่างคนต่างทำทุกชิ้นตอนใน

การผลิต จะได้ผลผลิตเพียงแค่ 10 เล่มต่อวัน ซึ่ง อัดัม สมิท ได้ให้ข้อสรุปว่า การแบ่งงานกันทำจะทำให้เกิดความชำนาญและความรวดเร็วในการผลิต (อ้างอิง พัทธสิริ ชมพุดำ, 2009:22)

2.3 แนวคิดของ โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen)

โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) (ค.ศ. 1771–1858) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ นักสังคมวิทยา และนักอุตสาหกรรมชาวอังกฤษ ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งขบวนการสหกรณ์” (Father of the Co-operative Movement) และเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการจัดการที่ให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่ใช่แค่แรงงานที่ถูกใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต

โอเวน เริ่มต้นธุรกิจในฐานะเจ้าของโรงงานผลิตสิ่งทอในเมืองนิวลันาร์ก (New Lanark) ประเทศสกอตแลนด์ ซึ่งเป็นพื้นที่ต้นแบบในการบริหารจัดการแรงงานเชิงสวัสดิการที่ล้ำหน้าและก้าวไกลกว่าแนวคิดในยุคเดียวกันอย่างมาก

2.3.1 แนวคิดสำคัญของโรเบิร์ต โอเวน

1) การจัดการที่เน้น “มนุษย์” เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Management)

ในยุคที่แรงงานถูกเปรียบเสมือน “เครื่องจักร” ที่ต้องทำงานอย่างหนักตามคำสั่งโดยไม่มีการคำนึงถึงคุณภาพชีวิต โรเบิร์ต โอเวนกลับเสนอว่า คนงานคือ “ทรัพยากรที่มีชีวิต” ซึ่งต้องได้รับเกียรติและการดูแลอย่างเหมาะสม

แนวปฏิบัติที่โอเวนนำมาใช้ในโรงงานของโรเบิร์ต โอเวน ได้แก่

- การจำกัดเวลาทำงานไม่เกิน 10 ชั่วโมง/วัน (ในยุคที่ค่าเฉลี่ยสูงถึง 14–16 ชั่วโมง)
- การกำหนดอายุขั้นต่ำของแรงงานเด็กไว้ที่ 10 ปี (ก่อนหน้านี้ไม่มีการควบคุม)
- การจัดโรงเรียนให้เด็กของแรงงานและสนับสนุนการศึกษา
- การจัดอาหารกลางวันและที่พักให้คนงานในราคาถูก
- การสร้างชุมชนแรงงานที่สะอาด มีสุขอนามัย และมีสภาพแวดล้อมที่ดี

แนวคิดนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดด้าน สวัสดิการแรงงาน และ “องค์กรที่ใส่ใจในชีวิตคนงาน” ซึ่งกลายเป็นหนึ่งในรากฐานของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) สมัยใหม่

2) การศึกษาและสิ่งแวดล้อมเป็นหัวใจของการพัฒนามนุษย์

โอเวนมีความเชื่อมั่นว่า “มนุษย์เป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อม” และคุณภาพของแรงงานจะพัฒนาขึ้นได้หากมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา ซึ่งเขาเห็นว่าเป็นวิธีเดียวที่จะยกระดับความคิด พฤติกรรม และประสิทธิภาพของบุคลากรในระยะยาว

“If a man is made ignorant, he will be vicious and miserable.”
— Robert Owen

3) การก่อตั้งระบบสหกรณ์และแนวคิดเศรษฐกิจเพื่อสังคม

โอเวนเป็นผู้เสนอแนวคิดให้จัดตั้ง **สหกรณ์** เพื่อส่งเสริมความเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชน โดยมีหลักการคือ:

- ทรัพย์สินและเครื่องมือการผลิตเป็นของชุมชน
- ผลิตตามความจำเป็นของสมาชิก (ไม่ใช่เพื่อกำไร)
- รายได้ส่วนเกินนำมาใช้พัฒนาสาธารณประโยชน์หรือจ่ายภาษีให้รัฐ

เขาทดลองก่อตั้งสหกรณ์ภายใต้ชื่อ **New Harmony** ที่รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา (ค.ศ. 1825) แม้จะไม่ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติ แต่แนวคิดนี้ได้กลายเป็นแรงบันดาลใจให้กับขบวนการสหกรณ์ทั่วโลก รวมถึงสหกรณ์ในประเทศไทย

4) ความเชื่อในความดีงามของมนุษย์และ “ผู้บริหารที่มีเมตตา”

โอเวนเป็นผู้ริเริ่ม “แนวคิดเชิงอุดมคติ” ของผู้บริหารที่มุ่งหวังจะสร้างองค์กรที่มีความยุติธรรม เมตตา และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เขาไม่เห็นด้วยกับการแสวงหากำไรอย่างไร้ขีดจำกัดของนายทุนในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม

โอเวนเชื่อว่า “องค์กรควรสร้างทั้งผลผลิตและคุณค่าทางจริยธรรม” ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิด องค์กรแห่งคุณธรรม (Virtuous Organization) และแนวทาง CSR (Corporate Social Responsibility) ในปัจจุบัน

2.3.2 อิทธิพลต่อการจัดการในยุคต่อมา: มรดกทางความคิดจากโรเบิร์ต โอเวน

แนวคิดของโรเบิร์ต โอเวน ซึ่งถือว่า “ล้ำยุค” ในช่วงศตวรรษที่ 19 ได้วางรากฐานสำคัญให้กับแนวคิดการบริหารในหลายมิติที่ยังคงใช้กันอยู่ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะใน 4 ประเด็นหลักต่อไปนี้

1) แนวคิด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

แนวคิดของโอเวนที่เน้นการให้ “คุณค่าและศักดิ์ศรี” แก่แรงงาน คือพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาแนวทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในยุคปัจจุบัน

ประเด็นสำคัญที่โอเวนส่งอิทธิพล

- มอง “คนทำงาน” ว่าเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต ไม่ใช่ต้นทุนหรือเครื่องจักร
- การพัฒนาคนงานควรเริ่มจากการให้การศึกษา การฝึกอบรม และส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวก

- ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของ “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” (Quality of Work Life)

แนวปฏิบัติสมัยใหม่ที่ได้รับอิทธิพล

- การวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Development)
- การประเมินศักยภาพและความสามารถของบุคลากร
- การออกแบบงาน (Job Design) โดยคำนึงถึงสุขภาพกายและจิตใจ

2) ระบบสวัสดิการแรงงาน (Employee Welfare)

แนวปฏิบัติของโอเวน เช่น การจัดสวัสดิการที่พัก อาหาร การลดเวลาทำงาน และการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับลูกหลานแรงงาน ถือเป็นต้นแบบของการดูแลแรงงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งปัจจุบันพัฒนาเป็นระบบสวัสดิการแรงงานในองค์การ

ตัวอย่างอิทธิพลที่ชัดเจน

- การจัดระบบประกันสุขภาพ ประกันชีวิต และประกันสังคม
- การให้วันลาพักผ่อน วันลาป่วย วันลาเลี้ยงดูบุตร ฯลฯ
- การสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในองค์การ (workplace childcare)
- การพัฒนาสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง อากาศ อุณหภูมิ ฯลฯ

3) การบริหารเชิงจริยธรรม (Ethical Management)

โอเวนยืนหยัดในอุดมการณ์ว่า “องค์การไม่ควรแสวงหากำไรบนความทุกข์ของแรงงาน” และเสนอว่า ความสำเร็จของธุรกิจต้องวัดจากทั้ง *ผลกำไร* และ *ความเป็นธรรมทางสังคม*

หลักคิดของเขาแปรมาเป็นแนวทางที่สำคัญในปัจจุบัน ได้แก่

- การบริหารองค์กรอย่างมีจริยธรรม (Ethical Leadership)
- การบริหารด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Responsibility)
- การตัดสินใจบนฐานของ “คุณธรรม” ไม่ใช่เพียง “กำไร”

แนวคิดนี้ยังสนับสนุนแนวทาง

- Corporate Governance (ธรรมาภิบาล)

- ESG: Environmental, Social and Governance Framework

4) แนวคิด องค์กรเพื่อสังคม (Social Enterprise) และ เศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Co-operative Economy)

โอเวนคือผู้ริเริ่มแนวคิด “การเป็นเจ้าของร่วมกัน” และการสร้างชุมชนทางเศรษฐกิจที่พึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งกลายเป็นต้นแบบของ Social Enterprise และ Co-operative Economy

(1) Social Enterprise องค์กรที่มีพันธกิจเพื่อสังคม ไม่ได้ตั้งอยู่บนเป้าหมายของกำไรสูงสุด แต่ต้องการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และคืนกำไรบางส่วนกลับสู่สังคม

เช่น องค์กรที่จ้างผู้พิการ ผู้สูงอายุ หรือกลุ่มเปราะบางเพื่อสร้างโอกาสในการมีรายได้

(2) Co-operative Economy ระบบสหกรณ์ที่ยึดหลักการเป็นเจ้าของร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนมีสิทธิมีเสียง และแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม โอเวนส่งอิทธิพลต่อการจัดตั้งสหกรณ์ในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย ที่เริ่มมีการตั้งสหกรณ์ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2459

เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์, สหกรณ์ร้านค้า, สหกรณ์เกษตร

สรุปได้ว่า โรเบิร์ต โอเวน เป็นนักอุตสาหกรรมที่กล้าคิดต่างในยุคที่แรงงานถูกกดขี่ เขามีวิสัยทัศน์ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานผ่านการศึกษา สวัสดิการ และการสร้างระบบเศรษฐกิจที่เป็นธรรม แม้แนวคิดบางประการของเขาจะไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์ในยุคนั้น แต่ได้กลายเป็น “แนวคิดก้าวหน้า” ที่เป็นรากฐานให้กับการบริหารจัดการด้านมนุษยย์ในองค์การยุคใหม่

2.4 แนวคิดของ ชาร์ลส์ แบบเบจ (Charles Babbage)

ชาร์ลส์ แบบเบจ (Charles Babbage; ค.ศ. 1791–1871) เป็นนักคณิตศาสตร์ นักปรัชญา และนักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ ซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้ด้านคณิตศาสตร์ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเขาได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งคอมพิวเตอร์” (Father of the Computer) แม้ว่าผลงานของเขาในด้านเครื่องจักรคำนวณจะไม่ประสบความสำเร็จเชิงรูปธรรมในช่วงชีวิตของเขา แต่กลับมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการออกแบบระบบการบริหารและเทคโนโลยีในปัจจุบัน

Charles Babbage สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ และได้รับตำแหน่ง Lucasian Chair of Mathematics ตำแหน่งเดียวกับ เซอร์ ไอแซค นิวตัน ซึ่งเป็นเกียรติสูงสุดในวงวิชาคณิตศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

หนึ่งในผลงานที่โดดเด่นของแบบเบจ คือการออกแบบเครื่องวิเคราะห์ (Analytical Engine) ซึ่งถือเป็นต้นแบบของคอมพิวเตอร์สมัยใหม่ โดยมีหลักการที่สามารถโปรแกรมได้ มีหน่วยประมวลผลหน่วยความจำ และการควบคุม ซึ่งเป็นแนวคิดที่ล้ำยุคเกินกว่ายุคอุตสาหกรรมตอนต้นจะรับได้ แม้

โครงการของเขาจะถูกยุติเนื่องจากขาดการสนับสนุนทางงบประมาณใน ค.ศ. 1832 แต่ผลงานและแบบจำลองของเขายังคงเป็นต้นธารทางปัญญาที่ถูกต่อยอดจนถึงยุคดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

2.4.1 แนวคิดด้านการจัดการ

แม้ชาร์ลส์ แบบเบจ จะมีชื่อเสียงด้านคณิตศาสตร์และกลศาสตร์ แต่เขายังเป็นผู้วางแนวทางเบื้องต้นด้านการจัดการในภาคการผลิต โดยเฉพาะในหนังสือ *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832) ซึ่งเป็นตำราสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างคณิตศาสตร์ เทคโนโลยี และการบริหาร

สาระสำคัญของแนวคิดด้านการจัดการของชาร์ลส์ แบบเบจ ได้แก่

1) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)

ชาร์ลส์ แบบเบจเสนอว่า การแบ่งงานตามความสามารถของแต่ละคนจะเพิ่มผลผลิตและลดของเสีย โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรม เช่น การผลิตในโรงงาน “The economy which results from the use of tools, arises in a great measure from the fact that each tool is adapted to one simple process.” (Babbage, 1832)

2) การใช้คณิตศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ

เขานำหลักแคลคูลัสและสถิติมาใช้ในการวางแผนต้นทุน การจัดการคลังสินค้า และการควบคุมการผลิตในโรงงาน ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของ “การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” (Scientific Management)

3) ความสำคัญของแรงงานและความสามัคคีในองค์กร

แม้จะเน้นเทคโนโลยีและเครื่องกล แต่แบบเบจกลับให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ในระบบการผลิต โดยเน้นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและแรงงาน และเสนอแนวคิดเรื่อง “การแบ่งปันผลกำไร” (Profit-Sharing Plan) เพื่อสร้างแรงจูงใจและลดความขัดแย้งในองค์กร

4) การจัดการเชิงระบบ

แนวคิดของแบบเบจได้เน้นความเป็น “ระบบ” (Systematic Thinking) ที่องค์ประกอบต่าง ๆ ทำงานสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร คน หรือข้อมูล ซึ่งถือเป็นรากฐานของระบบการจัดการสมัยใหม่

2.4.2 อิทธิพลต่อการจัดการในปัจจุบัน

แม้แบบเบจจะเป็นนักคิดในศตวรรษที่ 19 แต่แนวคิดของเขายังคงสะท้อนอยู่ในการบริหารยุคปัจจุบันในประเด็นต่าง ๆ เช่น

- การวางแผนการผลิตด้วยซอฟต์แวร์
- ระบบจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Systems)

- การบริหารด้วยข้อมูล (Data-Driven Management)
- การออกแบบระบบแรงจูงใจแบบมีส่วนร่วม (Participative Incentive Systems)

ชาร์ลส์ แบบเบจ ไม่เพียงแต่เป็นนักคณิตศาสตร์ผู้ยิ่งใหญ่เท่านั้น แต่ยังเป็นนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ในด้านการบริหารจัดการ เขาวางรากฐานด้านการใช้วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์กับการบริหารงานอย่างมีระบบ รวมถึงการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับแรงงานและแรงจูงใจที่ล้ำหน้ากว่ายุคสมัยของเขาอย่างชัดเจน แนวคิดของเขาจึงสมควรได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้งในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการองค์การ

นอกจากนี้ ชาร์ลส์ แบบเบจ ยังได้ใช้หลักการทางคณิตศาสตร์มาใช้ในการจัดการโรงแรมและการจัดการสินค้าคงคลัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ถ่ายทอดหลักการลงในงานเขียนชื่อ “On the Economy of Machinery and Manufactories” แต่อย่างไรก็ตาม ชาร์ลส์ แบบเบจ ไม่ได้ละเลยในการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ โดยเขาให้ความสำคัญต่อความสามัคคีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน และได้้นำเครื่องมือช่วยในการจัดการด้านผลตอบแทนมาใช้ จนกระทั่งพัฒนามาเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยขึ้นในปัจจุบันที่รู้จักกันดีในชื่อการจัดสรรผลกำไร (Profit-Sharing Plan) ซึ่งนับได้ว่าชาร์ลส์ แบบเบจ ได้วางรากฐานต่อการจัดการในสมัยใหม่เป็นอย่างมาก

2.5 แนวคิดของ เฮนรี ทาวน์ (Henry R. Towne)

เฮนรี ทาวน์ (Henry R. Towne; ค.ศ. 1844–1924) เป็นนักบริหารและนักวิศวกรรมชาวอเมริกัน ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในยุคก่อนการพัฒนาทฤษฎีการจัดการอย่างเป็นระบบ ทาวน์ถือเป็นบุคคลแรก ๆ ที่พยายามผสมผสาน แนวคิดด้านวิศวกรรม เข้ากับ หลักการจัดการ ซึ่งต่อมากลายเป็นรากฐานของแนวคิด “การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” (Scientific Management) เขาเริ่มต้นอาชีพในฐานะนักออกแบบทางวิศวกรรม (Draftsman) และได้รับประสบการณ์การทำงานกับกองทัพเรือสหรัฐฯ ก่อนจะศึกษาต่อด้านฟิสิกส์ในประเทศฝรั่งเศส หลังจากนั้นกลับมาร่วมงานกับ Linus Yale, Jr. และก่อตั้งบริษัท Yale Lock Manufacturing Company ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทด้านความปลอดภัยชั้นนำของโลกในเวลานั้น

2.5.1 ผลงานและแนวคิดด้านการจัดการ

ผลงานของเฮนรี ทาวน์ โดดเด่นทั้งด้านการจัดการธุรกิจ การออกแบบระบบงาน และการจูงใจแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทของเขาในฐานะนักคิดคนสำคัญในยุคก่อนทฤษฎีคลาสสิก

1) การจัดการเชิงวิศวกรรม (Engineering-Based Management)

ทาวน์เชื่อว่าผู้ที่มีพื้นฐานด้านวิศวกรรมควรเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการอย่างจริงจัง เขาเสนอแนวคิดนี้ไว้ในบทความชื่อ “The Engineer as Economist” ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “การบริหาร”

ควรถือเป็นหน้าที่สำคัญของวิศวกร เพราะการวางแผนระบบการทำงานและการควบคุมต้นทุนถือเป็นหัวใจของการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาระบบค่าตอบแทนแบบ Towne-Halsey Plan

ทาวน์ร่วมพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่เน้นการเพิ่มผลผลิตและสร้างแรงจูงใจให้กับแรงงาน โดยระบบ Towne-Halsey Plan มีหลักการสำคัญคือ:

- กำหนดเวลามาตรฐานในการทำงานแต่ละประเภท
- คนงานที่สามารถทำงานเสร็จเร็วกว่ามาตรฐาน จะได้รับโบนัสพิเศษจากค่าจ้างเดิม
- โบนัสจะอยู่ในช่วง 25%–50% ของผลต่างระหว่างค่าจ้างมาตรฐานและค่าจ้างที่คำนวณจากเวลาจริง

แนวคิดนี้ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางในงานของ Frederick W. Taylor และถือเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด Incentive Wage System หรือการจูงใจโดยใช้ระบบค่าตอบแทนในเวลาต่อมา

3) การเน้นความเป็นมาตรฐานของกระบวนการ

ทาวน์เน้นว่า งานทุกชนิดควรถูกออกแบบให้มี “วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน” เพื่อลดความแปรปรวน ลดข้อผิดพลาด และลดเวลาในการฝึกอบรมแรงงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต่อมาได้รับการพัฒนาเป็นแนวทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20

4) การให้ความสำคัญกับแรงงานและการเพิ่มศักยภาพพนักงาน

แม้จะเป็นนักวิศวกรรมที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตและประสิทธิภาพ ทาวน์ยังเน้นเรื่อง “มนุษย์” ในฐานะทรัพยากรสำคัญขององค์กร เขาเสนอให้บริหารแรงงานด้วยความเข้าใจในแรงจูงใจ การจัดการค่าตอบแทน และการออกแบบงานที่เหมาะสม

บทบาทในองค์กรวิชาชีพ

ในปี ค.ศ. 1888 เฮนรี ทาวน์ได้รับตำแหน่ง ประธานสมาคมวิศวกรเครื่องกลแห่งอเมริกา (ASME) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรวิชาชีพด้านวิศวกรรมที่ใหญ่ที่สุดของโลก โดยเขาได้เสนอวาระสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบงาน และการส่งเสริมคุณภาพของแรงงานผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ

2.5.2 อิทธิพลต่อการจัดการในยุคต่อมา

แนวคิดของเฮนรี ทาวน์ ได้วางรากฐานสำคัญให้กับวิวัฒนาการของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ในยุคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะใน 4 มิติหลักที่ยังคงมีอิทธิพลอย่างมากจนถึงปัจจุบัน ได้แก่

1) จ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay)

แนวคิดนี้มาจากการพัฒนาระบบ Towne-Halsey Premium Plan ซึ่งเฮนรี ทาวน์ได้เสนอให้จ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติม (Incentive Pay) แก่แรงงานที่สามารถทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยให้โบนัสเป็นเปอร์เซ็นต์ของส่วนต่างระหว่างค่าจ้างมาตรฐานและผลงานจริง เช่น จาก 1/4 ถึง 1/2 ของผลต่างค่าจ้าง

อิทธิพลที่ตามมา

- Frederick Taylor นำแนวคิดนี้ไปต่อยอดเป็น “Differential Piece Rate System” หรือระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าผู้ที่ทำงานล่าช้า
- แนวคิดนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ระบบบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ในองค์การปัจจุบัน เช่น ระบบโบนัส, KPI-based salary, และแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลงาน

2) กำหนดเวลามาตรฐาน (Standard Time)

เฮนรี ทาวน์ เชื่อว่างานทุกประเภทควรมีการกำหนดเวลา “ที่เหมาะสม” สำหรับการปฏิบัติงาน โดยอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ใช่เพียงการคาดเดา ซึ่งเขาใช้หลักการนี้ในการวางแผนสายการผลิตและการตั้งเป้าหมายให้กับพนักงาน

อิทธิพลที่ตามมา

- Frank & Lillian Gilbreth พัฒนาแนวคิดเรื่อง Time and Motion Study โดยวิเคราะห์ลำดับของการเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีที่ประหยัดเวลาที่สุดในการทำงาน
- แนวคิดเรื่อง Standard Time ถูกนำไปใช้ในระบบ Lean Production และ Just-In-Time (JIT) ในการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต
- การตั้ง “เวลามาตรฐาน” ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการวิเคราะห์งาน (Work Study) และการประเมินผลผลิต (Productivity Metrics)

3) การควบคุมคุณภาพในการผลิต (Quality Control)

แม้เฮนรี ทาวน์จะไม่ได้เขียนเรื่อง “คุณภาพ” อย่างตรงไปตรงมา แต่แนวคิดการออกแบบงานให้เป็นมาตรฐานและการลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อ ความสม่ำเสมอของผลผลิต และการควบคุมความผิดพลาด

อิทธิพลที่ตามมา

- แนวคิดนี้มีอิทธิพลต่อการพัฒนา Statistical Quality Control (SQC) โดย W. Edwards Deming และ Joseph Juran ในศตวรรษที่ 20
- ถูกนำไปประยุกต์ใช้ใน Total Quality Management (TQM) และ ISO Standards ที่เน้นการควบคุมคุณภาพในทุกกระบวนการขององค์การ
- แนวคิดของการผลิตแบบ “Zero Defect” ที่เน้นงานไร้ข้อผิดพลาด ก็มีกำเนิดจากรากฐานความคิดในเรื่องการควบคุมคุณภาพเช่นเดียวกัน

4) การจัดการงานด้วยระบบการวางแผนล่วงหน้า (Planning-Oriented Work Design)

เฮนรี ทาวน์เน้นว่าการจัดการที่ดีต้อง “เริ่มจากการวางแผนที่เป็นระบบ” ทั้งในเรื่องขั้นตอนการทำงาน การใช้เครื่องจักร การจัดลำดับงาน และการวัดผล

อิทธิพลที่ตามมา

- Henry Gantt ได้พัฒนาเครื่องมือวางแผนที่รู้จักกันในชื่อ “Gantt Chart” ซึ่งเป็นการวางแผนงานแบบมีลำดับและมีเวลาเริ่ม-สิ้นสุดชัดเจน
- แนวคิดนี้ยังนำไปสู่การพัฒนา Project Management Tools ที่ใช้ในปัจจุบัน เช่น Critical Path Method (CPM), PERT และระบบ ERP (Enterprise Resource Planning)
- หลักการของ Work Design ยังกลายเป็นพื้นฐานในการออกแบบงาน (Job Design), การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) และการบริหารกระบวนการผลิต (Operations Management)

สรุปได้ว่า เฮนรี ทาวน์ ถือเป็นนักบริหารรุ่นบุกเบิกที่นำแนวคิดทางวิศวกรรมมาผสมผสานกับศาสตร์การบริหารจัดการ โดยเน้นการวางแผนอย่างมีระบบ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างมีหลักการ และการออกแบบงานให้เป็นมาตรฐาน แนวคิดของ เฮนรี ทาวน์ มิได้หยุดอยู่แค่การบริหารในยุคอุตสาหกรรมเบื้องต้น แต่ได้ “วางรากฐานสำคัญ” ต่อการพัฒนากระบวนการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในประเด็นการวางแผน การวัดผล การออกแบบค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการยุคใหม่ทั้งในระดับอุตสาหกรรม รัฐวิสาหกิจ และองค์กรภาครัฐทั่วโลก นอกจากนี้ เขายังมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาแรงงานและความเชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์ในกระบวนการผลิต แม้จะอยู่ในช่วงก่อนที่ทฤษฎีการจัดการจะถูกกำหนดอย่างเป็นทางการ แต่แนวคิดของเฮนรี ทาวน์ได้กลายเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารยุคอุตสาหกรรม และยังคงส่งอิทธิพลต่อวิถีคิดด้านการจัดการในยุคปัจจุบัน

2.6 บทสรุป

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะ ในภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรม โครงสร้าง และระบบการดำเนินงาน ภายในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง ทฤษฎีเหล่านี้มีได้เพียงเป็นแนวคิดเชิงวิชาการเท่านั้น แต่ยังเป็น “เครื่องมือ” ในการวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

แม้ทฤษฎีองค์การจะเริ่มต้นจากการศึกษาในบริบทของภาคธุรกิจเอกชน แต่เมื่อเวลาผ่านไป แนวคิด เหล่านี้ได้ถูกปรับประยุกต์ใช้ในองค์การภาครัฐและองค์การไม่แสวงหากำไร เนื่องจากหลักการบางประการ เช่น การจัดโครงสร้าง การควบคุม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์การ เป็นสิ่งที่สามารถ ประยุกต์ใช้ได้โดยไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ

โดยทั่วไป การศึกษา “ทฤษฎีองค์การ” จะครอบคลุมถึง

- โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)
- กระบวนการภายในองค์การ (Organizational Processes)
- การใช้ทรัพยากร (Resources)
- ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment)

การเข้าใจทฤษฎีองค์การไม่ใช่แค่เพื่อการ “จดจำ” แนวคิดของนักวิชาการเท่านั้น หากแต่เป็นการ ฝึกคิด วิเคราะห์ และออกแบบแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ผู้บริหารยุคใหม่ควร เรียนรู้ทั้งทฤษฎีดั้งเดิมเพื่อวางโครงสร้างที่มั่นคง และทฤษฎีใหม่เพื่อปรับตัวและสร้างนวัตกรรม

2.7 คำถามทบทวน

1. ทฤษฎีองค์การ มีความสำคัญต่อนักบริหารอย่างไรบ้าง
2. จงอธิบายความหมายของทฤษฎีองค์การ
3. จงอธิบายแนวคิดและทฤษฎีองค์การก่อนยุคดั้งเดิมหรือก่อนยุคคลาสสิกว่ามีแนวคิดอย่างไร
4. จงอธิบายถึงหลักการของนักทฤษฎี 1) อัดัม สมิท 2) โรเบิร์ต โอเวน 3) ชาร์ลส์ แบบเบจ และ 4) เฮนรี ทาวน์
5. จงประยุกต์ใช้ทฤษฎีองค์การก่อนยุคดั้งเดิมในการจัดการองค์การในปัจจุบัน

2.8 เอกสารอ้างอิงประจําบท

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:

บริษัท พิมพ์อักษร.

พัชสิรี ชมพุกํา. (2009). *องค์การและการจัดการ (Organization and Management)*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ แมคกรอ-ฮิล.

วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์. (2552). *เบื้องต้นของเศรษฐศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วศิระ จำกัด.

สนธิ บางยี่ขัน. (2544). *การวิเคราะห์ห้องค์การ: องค์การและการจัดการ (Organization Analysis:*

Organization and Management). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *รัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กช

เปอร์เนท จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*.

กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

เศรษฐสาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2549). *แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ*.

Babbage, C. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles

Knight.

- Charles M. M. (1984). *The American society of mechanical engineer: ASME, Management division history*. N.Y., USA. [Online], http://www.bengin.net/permalink/ASME_Management_Division_History_1887_1980_16838.pdf.
- Owen, R. (1824). *A New View of Society*. London: Longman.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Thompson, G. (2001). *Robert Owen and the Cooperative Movement*. Social History Review.
- Witzel, M. (2005). *A History of Management Thought*. Thomson Learning.