



แนวความคิด หลักการ และแบบจำลองการจัดการ

การที่จะเข้าใจถึงแนวความคิดทางด้านการจัดการนี้ อาจทำได้โดยอาศัยวิธีการศึกษาความเป็นมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ความเป็นมาของแนวความคิดทางการจัดการนั้นอาจแยกออกได้ 4 ยุคด้วยกัน<sup>1</sup> การแยกออกเป็นแต่ละยุคดังกล่าวก็โดยถือหลักเกณฑ์<sup>1</sup> ในยุคนั้น ๆ ใดมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นมา แต่อย่างไรก็ดีแนวความคิดของแต่ละยุคก็มักจะคาบเกี่ยวหรือสืบเนื่องกัน และมีอิทธิพลไปถึงแนวความคิดที่เกิดขึ้นใหม่ในยุคหลังที่ตามมา

1. ยุคที่ 1 ระยะเวลาก่อนการคิดค้นการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Prescientific Management)

ในยุคนี้หมายถึง ระยะเวลาที่เริ่มต้นตั้งแต่คนรู้จักรวมกำลังทำงานเรื่อยมาจนถึงประมาณ ค.ศ. 1880 ซึ่งนับเป็นครั้งแรก ที่คนเริ่มศึกษาวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์

แนวความคิดในยุคแรกนี้ ก็คือคนงานอยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าผู้ควบคุมหรือนายจ้างโดยสิ้นเชิง ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างกันมีพื้นฐานมาจากระบบเจ้าขุนมูลนายหรือระบบเผด็จการ เป็นสำคัญ ดังกรณีเช่น การสร้างปิรามิดของอียิปต์ การสร้างกำแพงเมืองจีนในยุคดังกล่าวนี้ วิธีการที่จะทำให้คนทำงานโดยได้ผลดีที่สุดนั้น จะทำได้โดยการใช้แส้และโซ่ตรวนเป็นสิ่งบังคับในสังคมของชาวโรมันก็เช่นกันมีการแบ่งแยกบุคคลที่มีอำนาจ

<sup>1</sup> Herbert G. Hicks, The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach, 2d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), pp. 369 - 377.

เหนือกว่าเป็นผู้ควบคุม ซึ่งกองทัพของชาวโรมันก็จะทำหน้าที่ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจได้  
 อย่างดีที่สุด ท่านเองก็เช่นกันในยุคนี้ได้มีการจัดตั้งองค์การศาสนาของนิกายโรมันคาทอลิก  
 ขึ้น องค์การดังกล่าวมีรูปแบบคล้ายคลึงกันกับการจัดการซึ่งมีการควบคุมจากส่วนกลาง  
 ของรัฐบาลตั้งที่ปรากฏให้เห็นอยู่ตามเท่าทุกวันนี้ ในระบบศักดินา พวกเจ้าขุนมูลนาย  
 ก็ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ใช้จัดการข้าทาสของตนแต่อย่างใด อำนาจมาจากตำแหน่งหรือยศ -  
 ฐานบรรดาศักดิ์ เป็นคุณลักษณะสำคัญของการจัดการในยุคดังกล่าว ยุคนี้เป็นยุคที่มีความ  
 แตกต่างระหว่างฐานะของคนในองค์การมากที่สุด กล่าวคือมีเจ้าและบ่าว มีจักรพรรดิ  
 และทาสเป็นต้น

หลักการจัดการสำหรับยุคนี้ ตามสภาพแวดล้อมของยุคที่ 1 นี้ ความจำเป็น  
 ที่จะต้องศึกษาหลักหรือความรู้ทางด้านการจัดการยังไม่เกิดขึ้น บุคคลใดก็ตามหากได้อยู่  
 ในตำแหน่งที่ทรงอำนาจแล้วก็มีอำนาจและสามารถควบคุมระบบสังคมและเศรษฐกิจ  
 ไปได้ คนที่ไม่มีอำนาจก็เป็นเพียงส่วนประกอบที่อยู่ในกลุ่มเท่านั้น และบุคคลเหล่านี้ไม่  
 สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขฐานะของตนได้ คนเมื่อเกิดในที่แห่งใดก็จะจำกัดอยู่เฉพาะ  
 ในที่แห่งนั้น ไม่สามารถทราบถึงสิ่งต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่ตนรู้ และจะไม่หวัง  
 อะไรมากไปกว่าการใช้ชีวิตในสภาพที่เป็นอยู่ในวันหนึ่ง ๆ สมัยนั้นทุกสิ่งทุกอย่างจะ  
 สำเร็จได้ต้องใช้เวลานานนับปี ดังเช่นในกรณี การสร้างโบสถ์วิหาร หรือปิรามิด แต่ละ  
 อย่างก็ใช้เวลานานนับเป็นศตวรรษ

ในยุคที่ 1 นี้ ขางฝีมือซึ่งทำงานอย่างเดียวกัน ได้มีการรวมกลุ่มกันขึ้นซึ่งนับ  
 เป็นตัวอย่างของการเกิดสหภาพกรรมกร เป็นครั้งแรก แต่กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีกำลัง  
 สำคัญแต่อย่างใด เพราะเหตุว่าถูกจำกัดอยู่แต่เฉพาะในสังคมขนาดเล็กที่เขากันกันอยู่  
 เท่านั้น อิทธิพลของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ก็จำกัดอยู่ภายในขอบเขตของหมู่บ้านเท่านั้น การ  
 คัดค้านต่อผู้เพื่อความอยุ่รอดเป็นสิ่งสำคัญประการแรกของคนในยุคนี้

สภาพดังกล่าวได้สืบเนื่องต่อกันมาจนกระทั่งคนเริ่มนึกคิดไปไกลกว่าสภาพที่  
 เขาเผชิญอยู่ในขณะนั้น และเพื่อที่จะให้ความผันผิวยากจะให้มิระบบการสื่อสารที่ดีขึ้น หรือ

มีผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นจริงขึ้นมาได้ ก็จำเป็นต้องเริ่มคิดหาวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพขึ้น

แนวความคิดในยุคที่ 1 นี้ เริ่มเสื่อมลงนับจากที่คนส่วนมากนิยมเรียกร้องถึง  
 ภาวกรรมภาพ เสรีภาพ ความเสมอภาค และชัยชนะให้มีการปฏิวัติทางการเมือง ความ  
 นึกคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสิทธิเสรีภาพได้เกิดขึ้น ระบบอำนาจโดยอภิสิทธิ์เริ่มไม่เป็นที่นิยม  
 กัน ภาวการณ์ที่ถูกเรียกเก็บโดยมิได้มีผลตอบแทนกลับมายังผู้เสียภาษี เป็นสิ่งที่ขาดเหตุผล  
 อย่างชัดเจน ในสมัยนั้นแนวความคิดและทัศนคติเริ่มกว้างขวางออกไปมากขึ้นตามลำดับ  
 องค์การต่าง ๆ ในยุคดังกล่าว เช่น องค์การทางการเมือง ทางทหาร ศาสนา และอื่น ๆ  
 แม้จะมีส่วนช่วยพัฒนาความรู้ทางด้านการจัดการน้อยมาก แต่องค์การเหล่านี้ก็ได้ยึดถือ  
 ปฏิบัติหน้าที่ของนักบริหารบางประการ และก็เป็นผู้คิดค้นหลักเกณฑ์สำคัญบางประการขึ้น  
 ซึ่งบางหลักเกณฑ์ก็ใช้อยู่จนถึงทุกวันนี้ สำหรับแนวความคิดทางด้านจัดการยังมีได้  
 เกิดขึ้นเป็นระเบียบแบบแผน หากแต่การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่นั้น เป็นรากฐาน  
 ของแนวความคิดทางด้านจัดการในยุคนั้น

สภาพขององค์การของยุคนี้ยังมีขนาดเล็กเป็นแบบครัวเรือน ดังนั้นความจำเป็น  
 ที่จะต้องมีการจัดการยังไม่เกิดขึ้น ต่อเมื่อได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงคริสต์ศตวรรษ  
 ที่ 18 องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น การผลิตได้เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงจากสภาพการผลิตในครัว -  
 เรือมาเป็นโรงงาน ในตอนต้นของคริสต์ศตวรรษที่ 19 สภาพขององค์การธุรกิจในรูปแบบ  
 บริษัทจึงได้เกิดขึ้นและมีกฎหมายสำหรับการนี้ด้วย

แม้ว่า สภาพขององค์การจะมีขนาดใหญ่โตขึ้นเป็นเวลานานตามสมควรแล้ว แต่  
 ว่าหลักการของการจัดการกว่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องใช้เวลานับเป็นสิบ ๆ ปี ทั้งนี้ก็เพราะ  
 เหตุผลสำคัญประการหนึ่ง คือ ความก้าวหน้าทางวิชาการยังไม่เจริญเท่าที่ควร การศึกษา  
 วิชาการจัดการธุรกิจเกือบทั้งหมดเป็นการศึกษาโดยจำกัด อยู่แต่เฉพาะเรื่องเศรษฐศาสตร์  
 เป็นศาสตร์หลักเท่านั้น ศาสตร์หลักต่าง ๆ ในสมัยนั้นก็ยังคงแยกจากกันและมิได้มีการศึกษา  
 คาบเกี่ยวระหว่างกันเป็นศาสตร์ผสมสำหรับการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ จนกระทั่งต่อมาเมื่อมีการ  
 นำมาศึกษารวมกับทฤษฎีการเมืองและกฎหมายอย่างเต็มที่ การจัดการที่มีกฎเกณฑ์จึงเริ่มเกิดขึ้น

นอกเหนือจากความล่าช้าของความเจริญของศาสตร์ต่าง ๆ แล้ว ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับงานจัดการก็เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ศาสตร์การจัดการ เกิดขึ้นล่าช้า ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐ องค์กรประเภทอื่น ๆ ทุกชนิด ต่างก็เข้าใจงานที่สำคัญที่สุดขององค์กรมีเพียงอย่างเดียวคือ การจัดทำนโยบายและแผนงาน ลักษณะของการจัดการถูกเข้าใจแต่เพียงง่าย ๆ ว่า หมายถึง การเก็บรักษาและดูแลความสะอาดสถานที่ การเก็บเงินที่รายการ เหตุการณ์ต่าง ๆ การบำรุงรักษาอุปกรณ์ และวัสดุของโรงงาน และการ เผ่าคุณแรงงานเป็นประจำวันต่อวัน เท่านั้น และผู้ที่อยู่ในระดับสูงก็เข้าใจว่าตนเองต้องทำเฉพาะการวางนโยบายเท่านั้น งานอื่น ๆ คือเป็นงานของผู้ที่อยู่ในระดับต่ำที่แยกจากกัน และไม่เกี่ยวกับผู้ที่อยู่ในระดับสูงแต่อย่างใด

## 2. ยุคที่ 2 การจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

แนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นในยุคที่ 2 นี้ อาจเรียกได้ว่าเป็น "ยุคการจัดการที่มีหลักเกณฑ์" (Scientific Management Period) ระยะเวลาของยุคนี้อาจแบ่งคร่าว ๆ ว่าอยู่ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1880 - 1930

แนวความคิดในยุคที่ 2 นี้ เริ่มเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลที่ร่ำรวยจากการค้ามากขึ้น พร้อมกับมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในสมัยนั้น แนวความคิดที่เกี่ยวกับค่าจ้างที่จ่ายทดแทนคนงานให้เพียงพอมากกว่าเพียงเพื่อประทังชีวิตและหลักของการมีสิทธิครอบครองทรัพย์สินส่วนตัวก็เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ขณะเดียวกันความก้าวหน้าทางวิชาการ ก็เกิดขึ้น ศาสตร์หลักต่าง ๆ ที่ศึกษาแยกกันโดยเด็ดขาดในอดีต เริ่มมีการแตกแขนงและไปศึกษาเกี่ยวข้องกับศาสตร์หลักอื่น ๆ จนเกิดเป็นศาสตร์ใหม่ขึ้น การศึกษาโดยมีวิชาเศรษฐศาสตร์เป็นพื้นฐานได้ก้าวหน้าไปจนกระทั่งคาบเกี่ยวไปถึงทฤษฎีการเมืองและกฎหมาย ทำให้เกิดศาสตร์ใหม่ ๆ สำหรับการศึกษาวិชาการจัดการ งานจัดการก็เริ่มถูกเข้าใจใหม่ ว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของมนุษย์ และมีหน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญคือการวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุม นักวิชาการทางการจัดการของยุคนี้ ต่างเริ่มเห็นตรงกันว่า งานจัดการเป็นงานที่มีความหมายครอบคลุมถึงงานด้านต่าง ๆ ทั้งหมดของ

## องค์การ

หลักการการจัดการสำหรับยุคนี้ ผลจากการพัฒนาอุตสาหกรรมทำให้ประเทศต่าง ๆ สามารถใช้เครื่องจักรมาแทนกำลังคนในการผลิตสินค้า และเพิ่มผลผลิตได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นการเน้นหนักในยุคที่ 2 ก็คือ การพยายามศึกษาวิธีการที่เกี่ยวกับการผลิต (Methods of Production) เป็นส่วนใหญ่ ความพยายามศึกษาจึงมุ่งไปในทางหาวิธีการเพื่อให้มีการทำงานมีประสิทธิภาพ พยายามขจัดความไม่ยุติธรรมที่มีอยู่ และหาทางป้องกันการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีอย่างกว้างขวาง และได้มีการค้นหาเทคนิคการทำงานที่จะช่วยให้วิธีการผลิตได้มาตรฐานที่สุด

บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มศึกษาในเรื่องการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ เฟรเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) และ อังรี ฟาโยล (Henry Fayol)

เทเลอร์ เป็นผู้นำการศึกษาวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ จนได้รับการยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์" เทเลอร์ ให้ความสำคัญการทำงานของระดับคนงานจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (ผู้บริหารระดับสูง) ขององค์การ เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน การวิเคราะห์งาน การเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

การศึกษาและแนวความคิดของเทเลอร์ พอสรุปได้ดังนี้<sup>1</sup>

1. ศึกษาโดยการเฝ้าดูการเคลื่อนไหวของคนงานในการทำงาน และ วิเคราะห์จับเวลาดูโดยละเอียด เพื่อปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

---

<sup>1</sup> อังชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 48.

2. ผู้บริหารจะต้องรับภาระในการวางแผน และควบคุมให้มีการปฏิบัติงานตามวิธีที่ดีที่สุดที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

3. การจัดตำแหน่งโดยแบ่งตามหน้าที่

4. สาระสำคัญที่เน้นหลัก 3 ประการคือ

4.1 เกี่ยวกับงาน โดยแบ่งตามความถนัด

4.2 เกี่ยวกับผลงาน โดยวัดผลสำเร็จที่สำเร็จตามที่กำหนด

4.3 เกี่ยวกับประสิทธิภาพ พิจารณาวางงานที่ทำมีประสิทธิภาพดีหรือไม่ และความพยายามของคณงานที่ทุ่มเทให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใด

อังรี ฟาโยล (Henry Fayol) เป็นผู้ศึกษาค้นคิดหลักการจัดการที่ใช้กันโดยทั่วไป ในองค์กรไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กจะเป็นอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การเมือง ศาสนาหรืออื่น ๆ ฟาโยลได้ให้ความสนใจการทำงานของผู้บริหารระดับสูง (คณะกรรมการขององค์กรธุรกิจหรือรัฐวิสาหกิจ) จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างคือคณงาน

การศึกษาและแนวความคิดของ ฟาโยล พอสรุปได้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ

ฟาโยลได้อธิบายกระบวนการจัดการตามหน้าที่ไว้ 5 ประการคือ<sup>1</sup>

1.1 การวางแผน

1.2 การจัดองค์กร

1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ

1.4 การประสานงาน

1.5 การควบคุม

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร, หน้า 34 - 35.

2. ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ
3. เกี่ยวกับหลักการจัดการ ฟาโยล ใ้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ 14 ข้อ<sup>1</sup> ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหาร

ในตอนท้ายของยุคนี้ คนงานได้ถูกลดฐานะลงจนไม่มีความสำคัญแต่อย่างใด หน้าที่การงานของคนงานถูกแบ่งซอยออกไปตามความถนัด จนกระทั่งไม่สามารถดึงดูคความสนใจของคนงานได้เลย ตามปกติแล้วคนงานมักจะไม่ค่อยมีความภูมิใจในงานของตนอยู่แล้ว ในขณะที่ความก้าวหน้าทางเทคนิคในการผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคที่ 2 นี้ ความบกพร่องของวิธีการจัดการที่มีกฎเกณฑ์จึงไปซ้ำเติมให้องค์กรต่าง ๆ ไม่คำนึงถึงปัญหาที่เกี่ยวกับคน ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรเท่าไรนัก ข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนในสมัยนั้นจึงเปรียบเสมือนสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ (dehumanized) และสามารถจับมาคัดแปลงหรือปรับให้เข้ากับงานได้เสมือนเครื่องจักร หรือปัจจัยการผลิตอื่น ๆ คนงานจึงถูกเปรียบเสมือนปัจจัยการผลิตประเภทอื่น ๆ ที่เป็นหน่วยคงที่ และถือว่าคนต้องการผลตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นสำคัญ ในบั้นปลายของยุคการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ ในประมาณปี ค.ศ. 1930 แนวความคิดได้เปลี่ยนไปจนถึงขั้นที่ผู้บริหารจะต้องเน้นถึงปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยมนุษย์ ในการบริหารงานดังปรากฏในยุคที่ 3

### 3. ยุคที่ 3 มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations)

การพัฒนาแนวความคิดทางการบริหารที่นับว่ามีความสำคัญ คือยุคที่ 3 ซึ่งเน้นหนักถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ภายในองค์กร ยุคนี้เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1930 มาจนถึงประมาณ ค.ศ. 1950

<sup>1</sup> อีสระ สุวรรณบลด, พฤติกรรมกรรมการบริหาร ทฤษฎี และการประยุกต์, (กรุงเทพฯ: แผนกตำราและคำบรรยาย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 55.

สาระสำคัญของยุคนี้ คือ ส่วนใหญ่ได้แสดงปฏิกิริยาต่อข้อบกพร่องของการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ไม่คำนึงถึงปัญหาตัวคน ในยุคนี้แนวความคิดที่เกี่ยวกับคนเปลี่ยนแปลงจากความคิดที่ว่า คนเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจหรือเป็นหน่วยที่ไม่มีความสำคัญแต่ประการใดในกระบวนการผลิตต่าง ๆ มาเป็นแนวความคิดที่ว่า คนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง ในบทความการศึกษาต่าง ๆ ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวคน เริ่มมีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัญหาที่เกี่ยวกับเครื่องจักรหรือปัญหาทางการขาย

ใน ค.ศ. 1923 โอลิเวอร์ เชลตัน (Oliver Sheldon) ได้เริ่มต้นแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ และมนุษยสัมพันธ์ เชลตัน ได้เรียกร้องให้นักบริหารทั้งหลายสนใจกับปัญหาของทางฝ่ายแรงงานและปัญหาดังคมในองค์การธุรกิจต่าง ๆ ควบคู่กันไปกับปัญหาทางด้านเทคนิคการผลิต ทั้งนี้ความเคลื่อนไหวของการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงบังเกิดขึ้นในยุคดังกล่าว

ในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 นี้เอง พฤติกรรมศาสตร์ ได้กลายเป็นศาสตร์ผสมผสานกันในสายสังคมศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นศาสตร์ใหม่ที่ช่วยให้การศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนเป็นไปอย่างละเอียดและถูกต้องขึ้น

หลักการจัดการสำหรับยุคนี้ อาจกล่าวได้ว่า นายเอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นบุคคลแรกที่ทำให้แนวความคิดทางการจัดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานที่สำคัญของเขาก็คือ การทดลองที่ฮอธอร์นซึ่งทำการทดลองที่โรงงานสาขาฮอธอร์นของบริษัท เวสเทอนอีเลคทริก เมโยชี้ให้เห็นว่าองค์การมีความหมายกว้างขวางกว่าโครงสร้างที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ หรือการจัดแบ่งหน้าที่ที่ทำงาน เมโยกล่าวว่า "องค์การคือสังคมอันหนึ่ง ซึ่งเป็นสังคมของกลุ่มคนที่มีความเกี่ยวพันกันทั่วไปหมดเป็นระบบที่มีสถานภาพที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เป็นสังคมที่มีพิธีการในแบบของตนและเป็นที่ยอมรับพฤติกรรมแบบ



ต่าง ๆ ทั้งที่ถูกต้องตามเหตุผล และที่ไม่ถูกต้องตามเหตุผลรวมเข้าด้วยกัน<sup>1</sup>

เมโย และคณะผู้วิจัยได้สรุปผลจากการวิจัยจาก ฮอธอร์น ในการจัดการดังนี้<sup>2</sup>

1. เงินมิใช่เครื่องจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มที่ หากคนงานต้องการได้รับตอบสนองทางด้านจิตใจด้วย
2. กลุ่มคนงานเป็นผู้กำหนดเงื่อนไข และมาตรฐานในการทำงานในรูปของบรรทัดฐานของกลุ่ม แทนที่จะรับบัญชาจากฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่ายเดียว
3. การจัดการจะดีขึ้นถ้าหัวหน้าเอาใจใส่ลูกน้องเพียงพอ
4. การจัดการจะประสบความสำเร็จ ถ้าคนงานสบายใจและทำงานเป็นทีม

5. อิทธิพลขององค์การอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมาก นอกจากนั้น เมโยยังได้อธิบายถึงจุดบกพร่องของการติดต่อสื่อสารทางเดียวคือ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ไม่มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน

4. ยุคที่ 4 ยุคของการปรับปรุง คิดค้นขยายความ รวบรวมเพื่อหาข้อสรุป และการจัดการสมัยใหม่ (Refinement, Extension, Synthesis and Newer of Modern Approach)

การจัดการยุคนี้เป็นการพัฒนาการจากการจัดการทั้ง 3 ยุคที่ผ่านมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ยุคนี้เริ่มต้นจากประมาณ ค.ศ. 1950 จนถึงปัจจุบัน

<sup>1</sup> William G. Scott, Organization Theory : A Behavioral Analysis for Management (Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967), p.34.

<sup>2</sup> อิศระ สุวรรณผล, พฤติกรรมกรรมการบริหาร ทฤษฎีและการประยุกต์, หน้า 14-15.

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการจัการยุคนี้เนื่องมาจาก เทคโนโลยีได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพเศรษฐกิจและการค้าได้ขยายตัวเป็นการค้าระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น การคมนาคมติดต่อสื่อสารเจริญก้าวหน้า คนสามารถเดินทางไปมาหาสู่กันได้สะดวก องค์การมีขนาดใหญ่สายงานขยายออกไปมาก และสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น มีการกระจายอำนาจในการทำงาน รัฐบาลมีความรับผิดชอบต่อพลเมืองและสังคม พร้อมทั้งควบคุมระบบเศรษฐกิจให้การดำเนินเป็นไปอย่างเหมาะสม

การจัดการในยุคนี้ได้ศึกษาวิธีการตัดสินใจ ( Decisional Approach ) โดยนำมาตรการสมัยใหม่ คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยพยายามเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ เป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร แต่ข้อมูลบางอย่างไม่สามารถเปลี่ยนเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์ ก็จะอาศัยเทคนิคในการศึกษาเชิงระบบและกระบวนการ การศึกษาเชิงระบบคือการบริหารนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันภายในองค์การ เป็นระบบหนึ่ง ซึ่งมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อย ๆ ย่อมจะมีผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยนี้ต่อการตัดสินใจในการจัดการ การศึกษากระบวนการ คือการวางแผน การจัดองค์การ การบังคับสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ผู้บริหารจะตัดสินใจโดยอาศัยวิธีการแบบกระบวนการ เพื่อประสานคนและองค์การเข้าด้วยกันได้เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ในยุคนี้ยังได้ศึกษาการจัดการแบบวิธีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม คือการศึกษาปรับปรุงองค์การให้สามารถดำเนินอยู่ได้ และเจริญก้าวหน้า ไม่ว่าสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์การได้เปลี่ยนแปลงไป โดยการรวบรวมวิธีการจัดการทุกชนิดเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ขององค์การ

## กระบวนการในการจัดการจำแนกตามหน้าที่<sup>1</sup>

กระบวนการในการจัดการจำแนกตามหน้าที่ในการจัดการ มีองค์ประกอบ 5 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ทั้งนี้ในแต่ละยุคได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในเนื้อหาของกระบวนการในการจัดการจำแนกตามหน้าที่ แต่หลักสำคัญมิได้เปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการศึกษาแนวโน้มในการจัดการของธุรกิจขนาดใหญ่จะใช้กระบวนการในการจัดการจำแนกตามหน้าที่เป็นหลักในการพิจารณา

กระบวนการในการจัดการจำแนกตามหน้าที่ แบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดคนเข้าทำงาน
4. การสั่งการ
5. การควบคุม

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

2. การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน ได้แก่ การคัดเลือกและการบรรจุคนเข้าทำงาน และธำรงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพใน

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, หน้า 61 - 62.

ตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ

4. การสั่งการ หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

5. การควบคุม หมายถึง การบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน

จากการศึกษาการจัดการแต่ละยุคดังกล่าวข้างต้นสามารถสร้างแบบจำลองในการจัดการได้ 3 แบบ<sup>1</sup> กล่าวคือ

1. แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Model)
2. แบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model)
3. แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)

#### 1. แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Model)

แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิมนั้นเป็นการจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่ ค.ศ. 1701 - ค.ศ. 1919 โดยประมาณ ซึ่งอยู่ในระหว่างยุคที่ 1 ของระยะก่อนการคิดค้นการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ และยุคที่ 2 ของการจัดการที่มีหลักเกณฑ์

แนวความคิดในการจัดการ โดยมีความเชื่อว่าคนทุกคนเป็นคนเกียจคร้านไม่ขยันในการทำงาน ดังนั้นจึงยึดถือความเป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นสำคัญ การใช้อำนาจ



<sup>1</sup> สมบูรณ์ธรรมศิริ ธรรมวินศิริ, "Managing Complex Organization" (เอกสารประกอบการบรรยาย ณ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520), อัดสำเนา.

เขาทำการควบคุมในการทำงานอย่างใกล้ชิดจึงจะประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้น  
 เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการจะเป็นผู้ลงมือทำเองตั้งแต่ตั้งการและควบคุมอย่างใกล้ชิด

### คุณลักษณะของการจัดการแบบคั้งเดิม

#### สมมุติฐาน

1. คนส่วนมากมีนิสัยเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน
  2. คนจะทำงานก็เพราะต้องการสิ่งตอบแทนในรูปของตัวเงิน
- เป็นสำคัญ
3. คนส่วนน้อยที่สามารถทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์  
 ความคิดของตัวเอง หรือควบคุมตนเอง ดังนั้นงานที่จะประสบความสำเร็จคือเมื่อมี  
 การกำหนดให้ทำตามคำสั่ง และควบคุมอย่างใกล้ชิด

#### นโยบาย

1. ผู้จัดการต้องควบคุมและแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด  
 ต่อผู้ปฏิบัติงาน
2. ผู้จัดการต้องกำหนดขอบเขตของงานให้เล็กลง งานที่ทำต้อง  
 ทำซ้ำ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในการทำงานได้อย่างง่าย ๆ
3. ผู้จัดการต้องกำหนดรายละเอียดของงานนั้น ๆ วิธีดำเนินการ  
 และต้องบังคับบัญชาควบคุมไปตามนั้นอย่างจริงจัง แต่ต้องมีความยุติธรรมด้วย

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. คนจะทำงานที่ยากหรือหนักให้สำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งตอบแทน  
 หรือค่าจ้าง และนายจ้างต้องมีความยุติธรรม
2. การกำหนดภาระหน้าที่งานแบบง่าย ๆ และมีการควบคุมอย่าง  
 ใกล้ชิด ซึ่งทำให้การทำงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

## สรุป

การจัดการแบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม เป็นการจัดการที่ไม่ได้คำนึงถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนไม่ได้ให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งมีแนวความคิดว่า คนส่วนมากมีนิสัยเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน คนเปรียบเสมือนเครื่องจักรหรือปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ใช่ชีวิตจิตใจ และคนมีความต้องการทางค่านิยมหรือจิตคือต้องการผลตอบแทนในรูปของตัวเงินเป็นสำคัญเพียงอย่างเดียว เป็นผลทำให้การจัดการขององค์กรมีการแบ่งลักษณะของงานอย่างง่าย ๆ มีขอบเขตของงานที่แคบลง การควบคุมในการทำงานจะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด สิ่งจูงใจในการทำงานจะมาเป็นรูปของตัวเงิน ในการจัดการผู้บริหารระดับสูงจะรวมอำนาจแต่เพียงผู้เดียว เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการรวมอำนาจในการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

## 2. แบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model)

แบบจำลองของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์เป็นการจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่ ค.ศ. 1920 - ค.ศ. 1939 โดยประมาณ ซึ่งอยู่ในยุคที่ 3 ของการจัดการ

แนวความคิดในการจัดการแบบนี้ได้พัฒนามาจากแนวความคิดของแบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมีความเชื่อว่าคนไม่เพียงต้องการเงินเป็นสิ่งตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่มีความต้องการด้านอื่น ๆ อีก คนมิใช่เครื่องจักรในการทำงาน ต้องให้ความสำคัญของกลุ่มไม่เป็นทางการ และกลุ่มเป็นทางการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### คุณลักษณะของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์

#### สมมุติฐาน

1. คนต้องการที่จะให้บุคคลอื่นมองเห็นว่ามีประโยชน์ และมีความสำคัญ

2. คนต้องการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม
3. สิ่งทีกล่าวในข้างต้นมีความสำคัญมากกว่าเงินที่จะจูงใจให้คน

ทำงาน

### นโยบาย

1. งานเบื้องต้นของผู้จัดการคือต้องพยายามให้คนงานแต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีประโยชน์และมีความสำคัญ
2. ผู้จัดการต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเชื่อฟังแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
3. ผู้จัดการต้องอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามแนวความคิดของเขาเอง และควบคุมตัวเองในงานประจำที่เขาทำอยู่

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. การที่แลกเปลี่ยนความรู้หรือข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการหรือเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญ
2. การที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความสำคัญจะทำให้เกิดกำลังขวัญที่ดีและลดการต่อต้านลง ทำให้เขามีความยินดีที่จะทำงาน

### สรุป

การจัดการตามแบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ได้วิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขมาจากแบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม กล่าวคือเป็นการจัดการที่คำนึงถึงปัญหาเกี่ยวกับตัวคน ให้ความสำคัญต่อคน คำนึงถึงสภาพจิตใจซึ่งมีแนวความคิดว่าคนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ คนต้องการที่จะให้บุคคลอื่นมองเห็นว่าคุณมีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มมากกว่าความต้องการในรูปของตัวเงิน เป็นผลให้การจัดการที่องค์การคือผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับรองลงมาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

คิดเห็นในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของและมีความสำคัญต่อองค์การ ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนการควบคุมในการทำงานเปิดโอกาสให้คนงานควบคุมตนเองในส่วนที่เขาทำอยู่ประจำในการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะกระจายอำนาจในการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การตั้งการและการควบคุม ไปยังผู้บริหารระดับรองลงมาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

### 3. แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)

แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นการจัดการที่เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1940 - ปัจจุบัน โดยประมาณ ซึ่งอยู่ในยุคที่ 4 ของการจัดการ

แนวความคิดของแบบจำลองการจัดการแบบนี้ได้พัฒนามาจากแนวความคิดของแบบจำลองการจัดการดั้งเดิม และแบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ มีแนวความคิดว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงพยายามที่จะนำความสามารถของคนออกมาใช้ให้มากที่สุด

#### คุณสมบัติของแบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์

##### สมมุติฐาน

1. งานไม่ใช่สิ่งที่น่าเบื่อหน่าย คนต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อตนเองและองค์การ
2. คนมีความสามารถเกินกว่างานที่ทำ ฝ่ายบริหารต้องพยายามนำความสามารถส่วนเกินนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยให้คนงานทำงานอย่างอิสระ ในการรับผิดชอบควบคุมตนเองและมีส่วนรู้เห็นในเป้าหมายขององค์การ

##### นโยบาย

1. ผู้จัดการต้องพยายามนำเอาความสามารถส่วนเกินของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด



2. ผู้จัดการ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศให้พนักงานทุกคนแสดงความสามารถได้ตามแต่ความสามารถแต่ละคน ซึ่งเป็นการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3. ผู้จัดการ ต้องกระตุ้นให้พนักงานมีการ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่เกี่ยวกับงานที่ทำหรือในเรื่องสำคัญ ทำให้พนักงานมีความคิดกว้างขึ้นและควบคุมตนเองได้

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เมื่อขยายอิทธิพลไปยังลูกจ้างตามนโยบายทั้งทางด้านการคิดและการควบคุมตนเอง ซึ่งจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานได้ผลผลิตสูงขึ้น

2. เมื่อทุกคนพอใจงานของตน การทำงานก็จะทำด้วยความเต็มใจและตั้งใจ ผลงานที่ได้รับจะมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากร (ความสามารถ) ของคนได้อย่างเต็มที่

### สรุป

แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์ ได้วิวัฒนาการมาจากแบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม และแบบมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นการจัดการที่คำนึงถึงคนว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการทำงาน งานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นต้องพยายามนำเอาความสามารถของคนออกมาใช้ให้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้คนมีอิสระในการทำงาน และการรับผิดชอบในการควบคุมตนเอง รวมทั้งมีส่วนร่วมรู้เห็นในวัตถุประสงค์ขององค์การ ในการจัดการ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำเอาความสามารถของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และให้คนงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยอิสระ ในการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นเพียงผู้พัฒนา โดยจะเป็นผู้แก้ไขข้อบกพร่องเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม