

ตอนที่ 2

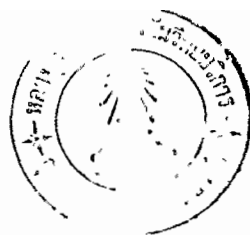
ผู้บริหารในองค์กร ทฤษฎีการบริหาร

กระบวนการบางอย่างของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ผู้บริหารในองค์การ



ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ซึ่งมีภาระกิจในการสร้างภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม ในสถานที่ทำงานอันจะเป็นทางชักนำบุคคลอื่น ๆ ที่รวมงานปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผล<sup>1</sup> ซึ่ง จากคำจำกัดความดังกล่าวนี้ ได้เน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้ บังคับบัญชา

โดยทั่วไป หน้าที่ของผู้บริหารแทบจะเหมือนกันทุกระดับ ซึ่งหน้าที่ในการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ภายในองค์การที่ได้จัดตั้งขึ้น อย่างเป็นทางการ ในการบริหารงาน หน้าที่การบริหารงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตาม ตัวแปรต่าง ๆ เช่น เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของผู้เป็นเจ้าของ เปลี่ยนแปลง ไปตามโครงสร้าง และขนาดขององค์การ เปลี่ยนแปลงไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

คุณสมบัติของผู้บริหาร

คุณสมบัติของผู้บริหาร หรือ ของนักบริหาร อาจกล่าวได้ว่ามี 3 ประการ<sup>2</sup> คือ สติปัญญา บุคลิกภาพบางประการ และ ความสามารถ

<sup>1</sup> สมยศ นาวีการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ดวงกมล 2522) หน้า 12.

<sup>2</sup> พิณ สันทรานันท์. "คุณสมบัติของนักบริหาร" บริหารธุรกิจ 5 (เมษายน - มิถุนายน 2523) : 60 - 64.

### 1. สติปัญญา

โดยคำจำกัดความทั่วไป สติปัญญา หมายถึง ความสามารถของคนที่ จะเข้าใจความคิดทั้งทางค่านิยมและนามธรรม ความสามารถในการให้เหตุผล รวมทั้งความสามารถที่จะเรียนรู้ และวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เรามักจะสงสัยอยู่เสมอว่า การที่จะเป็นผู้บริหารนั้น จำเป็นหรือไม่ว่า เราจะต้องมีปัญญาเฉียบแหลม เป็นคนที่ เรียนเก่งที่สุด ฉลาดที่สุด และจากประสบการณ์ของผู้เขียนคิดว่า ผู้บริหารมีไหวพริบ เป็นผู้ที่สติปัญญาเฉียบแหลมที่สุด เพียงแต่มีความฉลาดในระดับสูงกว่าระดับเฉลี่ยของคน ทั่วไปเท่านั้น

### 2. บุคลิกภาพ

ในทางพฤติกรรมศาสตร์ บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของคุณสมบัติ นิสัยใจคอทั้งหมด ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ทุกคนก็มีความเห็นเหมือนกัน ว่า แนวความคิดเรื่องบุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญในตัวของผู้บริหาร ซึ่งบุคลิกภาพของผู้ บริหารแต่ละคนนั้น ย่อมแตกต่างกัน ผู้บริหารบางคน อาจจะมีบุคลิกภาพในลักษณะ เก็บตัว (introvert) แต่ผู้บริหารบางคนอาจจะมีลักษณะแบบเปิดเผย (extrovert) ซึ่งไม่เป็นการแน่นอนเสมอไปว่า ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพเหมือนกันเสมอไปแต่อย่างไร บุคลิกภาพก็ถือว่าเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่ง

### 3. ความสามารถ

ในการศึกษาว่า ความสามารถหรือคุณลักษณะอะไรที่จำเป็นที่สุดที่ผู้ บริหารจะต้องมีนั้น เราอาจทำได้ 2 วิธี คือ

วิธีแรก โดยการศึกษาชีวประวัติ ของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเป็น รายบุคคลไป วิธีนี้จะให้รายละเอียด แต่จะใช้เวลานานเกินไป และค่อนข้างจะพบอคติ ในขอเขียนชีวประวัติเหล่านั้น

วิธีที่สอง เป็นการศึกษาดลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้มีผู้  
คนควาไว้แล้ว

ที่จริงแล้วทั้ง 2 วิธีนี้ไม่อาจเปิดเผยอย่างทองแท้ได้วา อะไรทำให้ นัก  
ธุรกิจประสบความสำเร็จ เหตุผลก็คือ ไม่มีคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่สามารถจะเป็น  
สากลและใช้ได้กับทุกองค์การของธุรกิจ

อาจสรุปได้ว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้บริหารนั้นจะต้องมีดังนี้<sup>1</sup>

1. มีความสามารถในการ เข้ากันได้กับผู้อื่น นั่นคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. มีความรู้ในหน้าที่การงาน ประสบการณ์ และความสามารถในการนำ  
ผู้อื่น
3. มีบุคลิกภาพที่ดีและมีความซื่อสัตย์
4. มีความสามารถในการวางแผนและจัดการงานให้บัง เกิดผลได้

และนอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรมีคุณลักษณะประการอื่น ๆ ประกอบอยู่ด้วย

เช่น

- พลังจูงใจ

- สติปัญญา

- มโนภาพ

- ความคิดริเริ่ม

- วิจารณ์ญาณ

- ความสามารถในการวิเคราะห์  
าดา

โดยทั่วไปแล้ว คุณสมบัติของผู้บริหาร ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด นั่นคือ  
ความสามารถในการบริหารคน ซึ่งเริ่มจากการเลือกคน การจูงใจและพัฒนาความ

<sup>1</sup>Ibid. หน้า 63.

สามารถของคนที่อยู่ในองค์กรร่วมกัน ส่วนคุณสมบัติที่รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจ การกำหนดนโยบาย ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ ล้วนแต่สามารถที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ทั้งสิ้น การเป็นผู้บริหารที่ดีมิได้เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่เป็นผลรวมของประสบการณ์ ความรู้ และการพัฒนาตนเอง ทั้งที่มีมาแต่อดีต และที่กำลังกระทำอยู่ในปัจจุบัน อันจะเป็นผลต่อไปถึงการพัฒนาในอนาคต

### บทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร

จากการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโดยทั่วไปแล้ว ทำให้ทราบว่าไม่มีรูปแบบเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารที่ใช้ได้โดยทั่ว ๆ ไป หรือระบุออกมาได้อย่างชัดเจน แต่ เชมปี นักวิชาการผู้หนึ่ง ได้เสนอว่าสามารถแยกงานของผู้บริหารออกมาเป็นหน้าที่ (functions) หรือ บทบาท (Roles) ต่าง ๆ กันได้ 3 อย่าง<sup>1</sup> คือ

1. ต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระแสนงาน
2. ต้องเป็นผู้นำ
3. ต้องเป็นผู้ติดตามและผู้กำกับ

#### 1. ต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระแสนงาน

เนื่องจากผู้บริหาร จะต้องมีการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการติดต่อกภายในจะมีทั้งระดับต่ำและระดับสูง จากความสัมพันธ์ผู้บริหาร จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการประสานงานใน

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, ชัยยศ สันติวงษ์ "พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร" (พระนคร: โรงพิมพ์เจริญพิมพ์ 2522), 139-142

กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะเป็นความสัมพันธ์ไปตามแนวนอน ถ้าหากพิจารณาตัวผู้บริหารเปรียบเสมือนระบบย่อย เป็นระบบเปิด ผู้บริหารต้องใช้เวลามากกว่าครึ่งหนึ่งของเขาในการที่จะติดต่อกับระบบย่อยอื่น ๆ ตัวผู้บริหารเองจะต้องพยายามมุ่งที่จะปรับปรุงให้ตนนั้นสมดุลย์และเป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบย่อยอื่น ๆ ได้

## 2. ต้องเป็นผู้นำ

แม้ว่าผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากกว่าครึ่งหนึ่งในการที่จะติดต่อกับระบบย่อยอื่นที่มีความสัมพันธ์ในระดับเดียวกัน หรือกับภายนอก แต่ในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรได้มีการกำหนดผู้บริหารขึ้นมาให้เป็นผู้นำและมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้ก็จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาของตน และเนื่องจากเราถือว่าผู้บริหารเป็นระบบเปิด ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการปฏิบัติต่อกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันได้ 3 แบบ ดังนี้

2.1 เป็นผู้นำที่เป็นแนวทางของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตำแหน่งของผู้บริหารที่เป็นทางการขององค์กรนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการ จูงใจ ควบคุมและประสานงานต่าง ๆ ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะพยายามบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำที่จะริเริ่ม ปฏิบัติและกำหนดแนวทางของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือตน

2.2 ความเป็นผู้นำจะสามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารไม่ควรจะพิจารณาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตนเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องรู้และสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และการคาดหมายของพวกเขาด้วย ทั้งนี้เพราะความต้องการ และความคาดหมายเหล่านั้น จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่อการดำเนินการของผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการแผนกวิศวกรรม จะต้องรู้และ

สามารถตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้ไต่บังคับบัญชา ถึงความยุ่งยากในการประสานงานกับแผนกอื่น ๆ

2.3 ผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของผู้ไต่บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องสามารถเป็นตัวแทนในการดำเนินเรื่องที่ผู้ไต่บังคับบัญชาเสนอมา เช่น อาจจะต้องมีการเจรจากับผู้ไต่บังคับบัญชา หรือผู้ที่เหนือกว่าเขา หรือมีระดับเท่ากัน ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแทนในการดำเนินเรื่องเกี่ยวข้องกับทั้งแนวตั้งและแนวนอน ในอันที่จะตอบสนองความคิดริเริ่มและกิจกรรมของผู้ไต่บังคับบัญชา เช่น ผู้บริหารการชายจะต้องสามารถตอบสนองข้อร้องเรียนของพนักงานชาย ในเรื่องเกี่ยวกับเวลาในการส่งของ, เปลี่ยนของ เป็นต้น โดยเขาอาจจะต้องเจรจากับฝ่ายผลิตให้แก้ไขโดยส่งของให้เร็วขึ้น หรืออาจเจรจากับระดับสูงขึ้นไป ให้ส่งการลงมา

### 3: ต้องเป็นผู้ติดตามและผู้กำกับ

หน้าที่นี้มีความคล้ายคลึงกับหน้าที่สองอย่างแรก แต่อย่างไรก็ตามหน้าที่นี้หมายถึงว่าผู้บริหารจะต้องกำหนด คือ คิดหาวิธีสำหรับติดตามกิจกรรมที่ผู้ไต่บังคับบัญชากำลังทำอยู่ เพื่อจะได้มีโอกาสทราบถึงข้อบกพร่องภายในระบบงานที่อาจเกิดขึ้นได้ และเพื่อที่จะทราบถึงความเป็นไปว่า "สิ่งนั้นเป็นอย่างไร" ผู้บริหารจะต้องรู้แหล่งของความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นได้ และทำการตัดสินใจหาทางแก้ไข ลักษณะนี้จะเป็นวงจรและเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน คือ มีการเสาะหา มีการประเมินผล และมีการปฏิบัติการแก้ไข ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีแนวทางใหม่ ๆ เกิดขึ้น

### ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหารอาจแยกประเภทได้อย่างกว้าง ๆ โดยใช้แนวทางสองอย่าง คือ ระดับภายในองค์กร และขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

ระดับภายในองค์กร จะแบ่งแยกเรียกว่า ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับตน<sup>1</sup>

ส่วนขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบจะเรียกว่า ผู้บริหารทั่วไป และผู้บริหารตามหน้าที่

ผู้บริหารระดับตน ผู้บริหารระดับตนจะสั่งการตอพนักงานระดับปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้ทำการควบคุมผู้บริหารคนอื่น ๆ ตัวอย่างของผู้บริหารระดับตน ก็ หัวหน้างานทางคานเทคนิคของแผนกวิจัย ผู้ควบคุมงานทางคานธุรการ ของสำนักงานใหญ่ เป็นต้น

ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางจะสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารคนอื่น ๆ ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง คือ สั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการดำเนินการอย่างแท้จริงของนโยบายการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ขององค์กร ตัวอย่างของผู้บริหารระดับกลางคือ ผู้จัดการแผนก และผู้จัดการโรงงาน

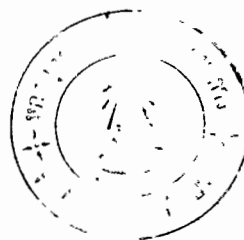
ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายของการดำเนินงาน และแนวทางที่องค์กรจะต้อง เกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมขององค์กร คำเรียกชื่อของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นแบบฉบับโดยทั่ว ๆ ไป คือ ประธาน รองประธาน ผู้อำนวยการ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองคการ

ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผนระยะยาวขององค์กร การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และจะเป็นผู้ให้ความสนใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายนอกองคการ เช่น ปัญหาทางคานรัฐบาล เป็นต้น

---

<sup>1</sup> สมยศ นาวิกาน และดุสิต ชูมาคม, การบริหารธุรกิจ, (กรุงเทพฯ มหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล 2522) หน้า 71 - 72





## ผู้บริหารตามหน้าที่และผู้บริหารทั่วไป

นอกจากลำดับของผู้บริหารภายในองค์กรแล้ว ผู้บริหารอาจแยกประเภทได้เป็น ผู้บริหารทั่วไป และผู้บริหารตามหน้าที่<sup>1</sup> โดยขึ้นอยู่กับขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารตามหน้าที่จะต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมขององค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การผลิต การตลาด หรือ การเงิน คน และ กิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารตามหน้าที่จะมีความมุ่งหมายร่วมกัน ผู้บริหารทั่วไปจะควบคุมหน่วยงานที่มีการซับซ้อน เช่น รับผิดชอบต่อกิจกรรมทุกอย่างของหน่วยงานย่อย

องค์กรขนาดเล็กจะมีผู้บริหารทั่วไปเพียงคนเดียวเท่านั้น คือ ประธานขององค์กร แต่องค์กรขนาดใหญ่อาจจะมีผู้บริหารทั่วไปหลายคน แต่ละคนจะเป็นหัวหน้าของหน่วยงานที่แยกเป็นอิสระต่างหาก

## ทฤษฎีการบริหาร

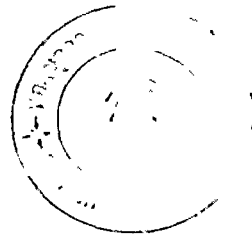
จากการศึกษาทฤษฎีการบริหาร ทำให้ทราบว่า ทฤษฎีการบริหารนั้นแบ่งออกเป็น 3 สมัยด้วยกัน คือ ทฤษฎีสมัยเดิม ทฤษฎีสมัยใหม่ และ ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน ซึ่งผู้เขียนจะชี้ให้เห็นถึงรูปแบบการบริหารของแต่ละทฤษฎี และการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละทฤษฎีนั้นเป็นอย่างไร

### ทฤษฎีสมัยเดิม

ทฤษฎีสมัยเดิมนั้นแบ่งออกเป็น 3 แบบด้วยกันคือ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> สมยศ นาวิการ การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 13.

<sup>2</sup> Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, A.M. Handerson and Talcott Parsons (trans.) (Oxford University Press, New York, 1947. pp.333-334.



1. ระบบราชการ
2. ทฤษฎีการบริหาร
3. การบริหารที่มีหลักเกณฑ์

รูปแบบของการบริหารแบบระบบราชการนั้น มีลักษณะดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

1. มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การบริหารทั้งหมดขององค์การจะมีการจัดระเบียบหรือจัดรูปงานให้เป็นไปตามขอบเขตความเป็นระเบียบ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
3. การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานจะเป็นไปตามความมีอาวุโส และการประสบความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้คนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นไปตามลำดับขั้น
4. การตัดสินใจในการบริหารของระบบราชการ จะถูกควบคุมโดยระบบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ พฤติกรรมของพนักงานจะต้องขึ้นอยู่กับระเบียบวินัยและการควบคุม การใช้อำนาจและการบังคับจะถูกจำกัดอยู่กับข้อบังคับขององค์การ
5. หน่วยงานแต่ละหน่วยงานขององค์การจะปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล จะต้องปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่เป็นทางการ จะไม่มีการให้ผลประโยชน์ที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางค่านิยมภาพหรือความคุ้นเคยส่วนตัว

<sup>1</sup> สมยศ นาวิการ และ ผู้สตี รุมาคม องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล 2520), หน้า 146-172.

รูปแบบของทฤษฎีการบริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบในการจัดระเบียบสิ่งต่าง ๆ การใช้ประโยชน์จากหลักของการแบ่งงานกันทำ ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากความสับสนหรือความยุ่งเหยิงต่าง ๆ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างตามบุญตามกรรม

หลักการบริหารของทฤษฎีการบริหารนี้ ได้มีนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส เฮนรี ฟาโยล ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาจะรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เฮนรี ฟาโยล ซึ่งเป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส เชื่อว่า การมีผู้บังคับบัญชาที่มากกว่าคนเดียวนั้น จะเป็นการทำลายอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัยขององค์การได้
2. มีทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน ซึ่งหลักของการมีทิศทางเดียวกันนี้จะได้มาจากการมีโครงสร้างขององค์การที่ดีที่มีการจัดแผนงานอย่างเหมาะสม
3. มีการจัดให้มีการแบ่งงานกันทำ ซึ่งจะทำให้เพิ่มผลผลิตและการทำงานได้ดีกว่าด้วยการใช้กำลังความพยายามเท่าเดิม โดยที่ไม่ต้องเปลี่ยนจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง เหตุผลของการแบ่งงานกันทำ ฟาโยล ชี้ให้เห็นว่าต้องการที่จะลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง และเพิ่มทักษะในการทำงานให้มากขึ้น
4. มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารงาน กล่าวคือ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้บริหารอาจจะใช้อำนาจหน้าที่ของตนแต่เพียงผู้เดียวในการตัดสินใจ ซึ่งเรียกว่าเป็นการรวมอำนาจ และขณะเดียวกันก็สามารถที่จะแบ่งภาระความรับผิดชอบในเรื่องบางอย่างให้กับผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจ การรวมอำนาจและกระจายอำนาจจะมากขึ้นน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะขององค์การที่เป็นอยู่

<sup>1</sup>Henri Fayol, General and Industrial Management Constance Storrs (trans.) Pitman, London, 1964.

5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร จะมีความเท่าเทียม และเสมอภาคกัน อำนาจหน้าที่จะต้องมีความคู่ไปกับความรับผิดชอบ ซึ่งแสดงให้เห็น ว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้กับผู้อื่น บุคคลผู้นั้นจะต้องยอมรับความรับผิดชอบ ที่จะติดตามมา ฟาโยล ได้ยอมรับว่าการที่จะป้องกันไม่ให้เกิดการใช้อำนาจหน้าที่ในทาง ที่ผิดนั้นจะขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่

6. มีการให้ความเมตตาและยุติธรรมอย่างทั่วหน้าแก่ทุก ๆ ฝ่าย ภายใน องค์กร ซึ่ง ฟาโยล ถือว่า ความเท่าเทียมกันจะเป็นสิ่งจูงใจพนักงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละและจงรักภักดี

7. ใช้ระบบการจ่ายค่าจ้างต่อหน่วย โดยยึดถือแนวความคิดของความ ยุติธรรมและจะต้องเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร

8. มีการจัดผังขององค์กรและแสดงถึงตำแหน่งงานของบุคคลในองค์กร อย่าง เคนชัด

9. จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นการ สร้างให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม

10. พยายามสร้างการทำงานให้เกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นทีม มีความสามัคคี และร่วมมือกันในการทำงาน

ในสายของทฤษฎีการบริหารนี้ นอกจากจะมี เฮนรี ฟาโยล เป็นผู้กำหนดรูปแบบของทฤษฎีการบริหารแล้ว ยังมี เจมส์ คี มูนี และ อลัน ซี. โรลด์ ได้ให้ความ สนับสนุนในหลักการ เช่นเดียวกับ ฟาโยล แต่ได้เพิ่มหลักการข้อหนึ่งขึ้นมาคือ หลักการของการประสานงาน โดยมูนี และ โรลด์ กล่าวว่า หลักของการบริหาร งานนั้น ควรจะให้มีการประสานงานกัน<sup>1</sup> และจัดระเบียบของกลุ่มนงานเพื่อที่จะ

<sup>1</sup>James. D. Muney and Alan C. Reily, Onward Industry, Harper New York 1931, pp.19-20.

ให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน<sup>1</sup> ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องทำให้ทุก ๆ ส่วนขององค์การทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่เป็นที่เข้าใจและยอมรับกัน

การบริหารที่มีหลักเกณฑ์นั้น เป็นการนำวิธีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การ ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้น สีนคอด เอฟ.เออวิก นักบริหารผู้หนึ่งของอังกฤษได้เคยกล่าวไว้ว่า "การบริหารที่มีหลักเกณฑ์เป็นความพยายามทางด้านจิตใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินของธุรกิจ, หรือระบบความร่วมมือใด ๆ ของคน จากอารมณ์ และจิตใจของนักวิทยาศาสตร์ควยการไขเครื่องมือ การวิเคราะห์ การวัด การทดลองและการพิสูจน์<sup>2</sup> และเออริค ได้ให้ความหมายของการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ว่า "เป็นการทดแทนควยการไขความคิดที่มีการพิสูจน์ ซึ่งความคิดจะต้องอยู่บนข้อเท็จจริง แทนที่จะใช้ความคิดจากการพิจารณาหลักทั่ว ๆ ไป หรือทฤษฎีและความคิดเห็น<sup>3</sup>

การบริหารแบบมีหลักเกณฑ์ มีแผนของการบริหารที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้กับการทำงานของคนแทนที่จะทำงานโดยวิธีการเก่า ๆ ที่ไม่มีหลักเกณฑ์อะไร
2. มีการพิจารณาคัดเลือก มีการฝึกอบรม และมีการพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาพนักงานจะเลือกงานและฝึกอบรมโดยตัว

<sup>1</sup> Munev and Reiley, The Principles of Organization, op.cit., 1939 pp.5.

<sup>2</sup> Lyndall F. Urwick, The Pattern of Management, the University of Minnesota Press, Minneapolis, 1956, pp.8.

<sup>3</sup> Lyndall F. Urwick, The Golden Book of Management, Newman Neme, London, 1956, pp.IX.

ของเขาเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

มีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่างานต่าง ๆ ได้กระทำถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ที่ได้พัฒนาแล้ว

4. มีการแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบเกือบเท่า ๆ กันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน ฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดที่เหมาะสมดีกว่าพนักงานซึ่งในสมัยก่อนนั้น งานและความรับผิดชอบเกือบทั้งหมดจะอยู่ที่ฝ่ายพนักงาน<sup>1</sup>

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด คือ

*Winglow*  
เฟรดริก คัมบ์สโลว์. เทย์เลอร์

เป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์มากที่สุด ซึ่งเป็นนักวิศวกรบริหาร โรงงานอุตสาหกรรมเหล็กกล้าแห่งหนึ่งนับว่าเป็นบุคคลแรกที่ได้ให้ข้อบายนในเรื่องของการบริหารที่มีหลักเกณฑ์อย่างสมบูรณ์และเพียงพอ ทำให้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย จึงทำให้เขาได้รับการยกย่องว่าเป็น "บิดาของการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์"

เทย์เลอร์ ได้ให้แนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามวิธีการแบบการบริหารมีหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารพึงพยายามค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดซึ่งเชื่อว่ามีอยู่เพียงวิธีเดียวเท่านั้น
2. ควรมีการกำหนดเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทำงานให้เสร็จสิ้น

---

<sup>1</sup>Frederick W. Taylor, Scientific Management, (Harper and Brothers, New York, 1947), pp.36-37

3. ควรจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม สำหรับการทำงานเสร็จสิ้นในระยะเวลาที่กำหนด

ซึ่งแนวทางของเทย์เลอร์ นี้ กล่าวได้ว่า เป็นการเน้นในเรื่องเวลาของการทำงานเป็นสำคัญ และถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะทำไปใช้ในเรื่องของการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ สำหรับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ซึ่งทฤษฎีของเทย์เลอร์ เห็นว่าการบริหารที่มีหลักเกณฑ์เป็นแนวทางสำหรับการคิด เป็นการศึกษาปฏิบัติค่านิยมของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริง ที่จะให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานและจะทำให้ทั้งฝ่ายยอมรับในการบริหารที่มีหลักเกณฑ์และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ แทนที่จะใช้ดุลยพินิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

นอกจากนั้นแล้ว เทย์เลอร์ ยังมีความเห็นในเรื่องการบริหารที่มีหลักเกณฑ์อีกมากมาย เช่น เทย์เลอร์ เชื่อว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นมากถ้าหากว่าการหลบหนีสาน การฉวยเวลาในขณะทำงานลดลง<sup>1</sup> และเสนอแนะให้มีการจ่ายผลตอบแทนด้วยการใช้อัตราผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิต ซึ่งจะมีผลประโยชน์ในการจูงใจพนักงานให้ทำงานมากขึ้น<sup>2</sup>

นอกจาก เฟรดริก คิมบลิว. เทย์เลอร์ แล้ว ยังมีบุคคลที่ให้ความสนับสนุนและพัฒนาความคิดของ เทย์เลอร์ มากมาย อาทิเช่น มอร์ริส แอล. คูกัก, เฮริงตัน เอเมอร์สัน, แฟรงค์ และ สิดเลี่ยน กิลเบิร์ต ซึ่งก็มีผลงานอยู่ในระยะใกล้เคียงกับเทย์เลอร์<sup>3</sup>

จากการศึกษาองค์ประกอบทั้งสามของทฤษฎีสัมัยเคิม ดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะเห็นว่า แต่ละทฤษฎีจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน และเข้ากันได้ และทฤษฎีทั้งสามต่างก็กล่าว

<sup>1</sup>Ibid., pp.126.

<sup>2</sup>Ibid., pp.21.

<sup>3</sup> สมยศ นาวิการ และ ผู้สตี รุมาคม องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล 2520), 233-235.

ถึงลักษณะของคนและองค์การ ให้ความสำคัญกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ตลอดจนโครงสร้างขององค์การ ทฤษฎีระบบราชการและทฤษฎีการบริหาร ให้ความสำคัญของโครงสร้างและกระบวนการขององค์การในขณะที่ทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ เน้นถึงความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์เกี่ยวกับงานที่จะต้องใช้กำลังกาย

ทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์เสนอแนะให้มีการทดลอง การศึกษารายละเอียด ของงานแต่ละอย่างเพื่อพิจารณาว่าจะทำงานดังกล่าวนี้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดได้อย่างไร ส่วนทฤษฎีระบบราชการและทฤษฎีการบริหารให้ความสำคัญน้อยมากกับการทดลอง โดยพยายามที่จะใช้สิ่งที่เป็นจริงโดยไม่ต้องมีการพิสูจน์ด้วยการใช้รูปแบบที่ไม่จำเป็นที่จะต้อง ขึ้นอยู่กับการศึกษาทดลองอย่างไรอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการบริหารที่มีหลักเกณฑ์จะได้มาจากการศึกษาเฉพาะในแต่ละกรณี

### ทฤษฎีสัมัยใหม่

จากการศึกษาทฤษฎีสัมัยเดิมนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีสัมัยเดิมการบริหาร องค์การจะให้ความสำคัญกับโครงสร้าง, ความเป็นระเบียบ, ความมีเหตุผล และการแบ่ง งานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ยิ่งกว่านั้นทฤษฎีสัมัยเดิมนับถึงทศวรรษที่ เกี่ยวกับคน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า คน คือ บุคคลทางเศรษฐกิจขององค์การ ครั้นมาศึกษาถึง ทฤษฎีสัมัยใหม่ จึงทำให้ทราบว่า ทฤษฎีสัมัยนั้นถูกสร้างขึ้นมาจากฐานของทฤษฎีสัมัยเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของทฤษฎีสัมัยเดิมบางอย่าง ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง เบื้องต้นอย่างหนึ่งก็คือทฤษฎีสัมัยใหม่จะถือว่าคนทุกคนจะแตกต่างกัน คนมิได้เป็นบุคคลทาง เศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว และยิ่งกว่านั้นทฤษฎีสัมัยใหม่ ยังยอมรับถึงความสำคัญของ กลุ่มงานและปัจจัยทางสังคมอื่น ๆ อีกด้วย



รูปแบบการบริหารของทฤษฎีสมัยใหม่ พอที่จะรวบรวมได้ดังนี้ คือ

1. เน้นและให้ความสำคัญของขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างมาก จะพยายามสร้างระบบงานให้มีการเกี่ยวข้องกันในการทำงาน

2. ให้ความสนใจและพิจารณาถึงปัญหาทางด้านสังคมของกลุ่มงาน โดยมีความคิดว่า คนโดยปกติ ไม่ต้องการที่จะอยู่ตามลำพังและไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น. ดังนั้นในการบริหารงานของทฤษฎีสมัยใหม่จะพยายามจัดระบบงานให้เป็นกลุ่มทำงานเกิดขึ้น ซึ่งเอลตัน เมโย ซึ่งเป็นนักบริหารในยุคนี้ได้เห็นว่าสถานการณ์ทางด้านสังคมของคนในกลุ่มงาน "จะอยู่ลำดับแรกและงานเป็นสิ่งปกติธรรมดา"<sup>1</sup>

3. เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานซึ่งนักบริหารในยุคนี้เชื่อว่า การให้เข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งการเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ย่อมจะเป็นรูปแบบของการบังคับบัญชาแบบใหม่ ทรรศนะของนักทฤษฎีแบบใหม่เชื่อว่าคนทุกคนสามารถจะปรับปรุงงานของเขาได้ถ้าหากพวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และเนื่องจากการบริหารโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมนั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและกลุ่มงาน การบริหารโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมจึงเป็นที่ยอมรับสำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

การเริ่มต้นของขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ หรือที่เรียกว่าทฤษฎีสมัยใหม่เป็นที่ยอมรับกันว่า สืบเนื่องมาจากการทดลองที่ ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ซึ่งกระทำกันตั้งแต่ปี ค.ศ. 1924 - 1932 ภายใต้การให้ความสนใจสนับสนุนทางด้านการเงินของ

---

<sup>1</sup>Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, Macmillan, New York, 1933 pp.73.

สภาวิจัยแห่งชาติ การทดลองเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1924 ที่โรงงาน ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ของบริษัท เวสเทิร์น อิเล็กทริก ในเมือง Cicero, Illinois ซึ่งอยู่ใกล้กับ Chicago<sup>1</sup>

เป้าหมายของการทดลองชุดแรกซึ่งใช้เวลาประมาณ 3 ปี ก็คือ การพิจารณาถึงผลกระทบของระดับแสงสว่างต่าง ๆ กันที่จะมีผลผลิตของคณงาน การทดลองได้แบ่งกลุ่มคณงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง และกลุ่มที่ถูกควบคุม เมื่อระดับแสงสว่างเพิ่มขึ้นใน Test Group ปรากฏว่า ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น และใน Test Group ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่แสงสว่างไม่ได้เพิ่มขึ้นเลย ในที่สุดได้มีการลดระดับของแสงสว่างทั้งสองกลุ่มลงจนเกือบจะเท่ากับระดับแสงสว่างจากดวงจันทร์ ผลผลิตก็ยังเพิ่มสูงขึ้นเหมือนเดิม ผู้วิจัยต่างก็มีความสงสัยในผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองเป็นอย่างมาก และได้ทำการตัดสินใจที่จะทำการศึกษาต่อไปอีก เพื่อที่จะค้นหาปัจจัยลึกลับที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของคณงาน

การทดลองชุดที่สองเริ่มต้นขึ้นในเดือน เมษายน ค.ศ. 1927 กลุ่มเด็กผู้หญิง 6 คน มีหน้าที่ในการประกอบชิ้นส่วนของอุปกรณ์โทรศัพท์สนออย่างหนึ่ง ได้ถูกจัดขึ้นภายใต้การควบคุม และการสังเกตอย่างใกล้ชิดจากผู้วิจัย การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น มีอาหารเที่ยงให้รับประทาน มีระยะเวลาหยุดพักในการทำงาน การทำงานวันเสาร์ตอนเช้า ชั่วโมงการทำงานที่น้อยลง สภาพแวดล้อมการทำงานอย่างอื่น ๆ ได้ถูกเปลี่ยนแปลง เป็นเวลาหลายปีที่การทดลองได้เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น และทั้ง ๆ ที่ผู้วิจัยยกเลิกการเปลี่ยนแปลงสิ่งดังกล่าวนี้โดยให้เด็กผู้หญิงเหล่านั้นกลับไปอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิม ปรากฏว่าผลผลิตก็ยังเพิ่มสูงขึ้นเหมือนเดิม ผู้วิจัยจึงสรุปผลจากการทดลองในครั้งนี้ว่าความสัมพันธ์ทางจิตสังคม

<sup>1</sup>Mayo, op.cit., pp.55-56.

หรือตัวบุคคลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัย และผู้บังคับบัญชานั้นย่อมจะเป็นตัวกำหนดผลผลิต แทนที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มทดลองมีขวัญหรือกำลังใจในการทำงานดี อันเนื่องมาจากการให้ความสนใจเป็นพิเศษของฝ่ายบริหาร ขวัญหรือกำลังใจที่ดีย่อมจะมีส่วนต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิต ดังนั้น ปัญหาจะอยู่ที่ว่าจะเพิ่มขวัญหรือกำลังใจของพนักงานได้อย่างไร ขวัญย่อมจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละคนเป็นการส่วนตัว บวกด้วยโครงสร้างทางคานาสังคมของกลุ่มงาน แมกระทั่งปัจจัยธรรมดา ๆ เช่น ใครนั่งอยู่ข้างหน้าใครก็มีส่วนต่อขวัญหรือกำลังใจเช่นเดียวกัน

รูปแบบของการบริหารแบบใหม่จะเน้นในเรื่องของกระบวนการมนุษย์สัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับแนวความคิดในเรื่องของขวัญหรือกำลังใจ ของพนักงานเป็นอย่างมาก การศึกษาที่ ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ชี้ให้เห็นว่า คนงานมีความพอใจมากเท่าใด ผลผลิตจะเกิดขึ้นมากเท่านั้น ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพทางการปฏิบัติงาน บางครั้งก็เป็นสิ่งง่าย ๆ ด้วยการทำให้พนักงานมีความพอใจมากยิ่งขึ้น<sup>1</sup>

จากการศึกษาจะสังเกตได้ว่า ทฤษฎีสัมัยใหม่นั้นได้พัฒนามาจากทฤษฎีสัมัยเดิม เป็นทฤษฎีที่ให้ประโยชน์ทางด้านการผ่อนคลายความตึงตัวของโครงสร้างของทฤษฎีสัมัยเดิมลงได้ และพิจารณาตัวบุคคลในลักษณะที่มีความรู้สึก ยอมรับถึงอิทธิพลทางคานาสังคมที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน

<sup>1</sup>Keith Davis, Human Relations at Work : The Dynamics of Organization Behavior, 4th ed., McGraw-Hill, 1972, pp.65-69.

## ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน

ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน เป็นทฤษฎีการบริหารที่มีความสำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งบางครั้งนักวิชาการทางด้านการบริหารเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีวิเคราะห์องค์การในเชิงของระบบ ทฤษฎีสัมัยปัจจุบันจะพิจารณาครอบคลุมถึงทุก ๆ ส่วน คือ จะพิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นส่วนรวมทั้งหมด และพิจารณาถึงส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การด้วย และนักทฤษฎีสัมัยปัจจุบันส่วนมากจะมีทรรศนะเกี่ยวกับองค์การในลักษณะที่ว่าองค์การเปรียบเสมือน ระบบที่มีการปรับตัวระบบหนึ่ง และจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในสภาพแวดล้อม ถ้าหากว่าองค์การนั้นต้องการที่จะอยู่รอด องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละฝ่ายจะต้องอาศัยทรัพยากรจากอีกฝ่ายหนึ่ง และทฤษฎีสัมัยปัจจุบันจะเป็นทฤษฎีผสม ที่นำความรู้มาจากสาขาวิชาต่าง ๆ หลายสาขาและจะเน้นถึงความเกี่ยวข้องกันที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทฤษฎีสัมัยปัจจุบันให้ความหมายขององค์การว่า "องค์การ คือ กระบวนการทางด้านโครงสร้าง ที่บุคคลต่าง ๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ภายในองค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ"<sup>1</sup>

ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน มีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน พิจารณาองค์การเป็นระบบ ระบบหนึ่งจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นพื้นฐาน 3 ส่วน คือ สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process)

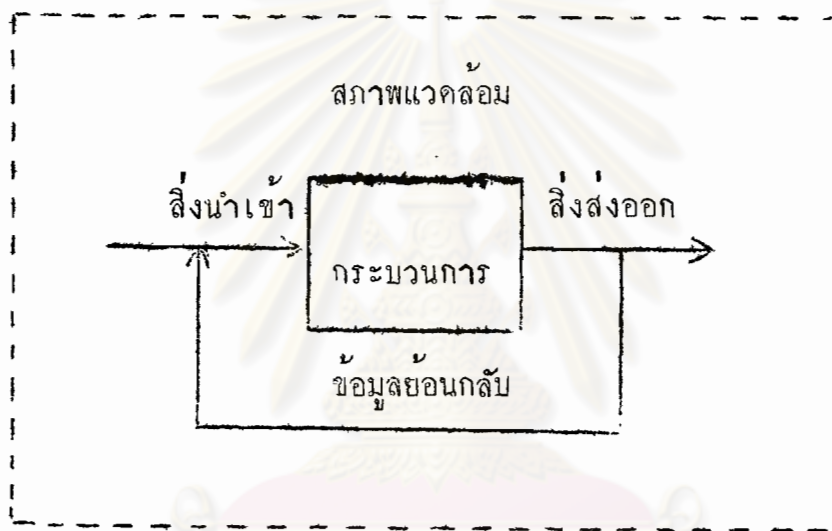
---

<sup>1</sup>Herbert G. Hicks, The Management of Organization, (McGraw-Hill, New York, 1972,) pp.23.

สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) ตามที่แสดงไว้ดังรูปข้างล่างนี้

ภาพที่ 2

ภาพแสดง ระบบขององค์การ



นอร์เบิร์ต ไวน์เนอร์ เป็นนักวิทยาศาสตร์ได้เขียนหนังสือที่มีความสำคัญเล่มหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1948<sup>1</sup> ไวน์เนอร์ เป็นผู้บุกเบิกในสาขาวิชาเกี่ยวกับการประดิษฐ์เครื่องอัตโนมัติและ ระบบควบคุมการทำงาน Cybernetics แนวความคิดของเขาในเรื่องของระบบที่ควบคุมโดยข้อมูลย้อนกลับได้มีส่วนในการพัฒนาเครื่องคอมพิวเตอร์โดยตรง เขาได้อธิบายถึงระบบของการปรับตัวว่า เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับการประเมินและการแก้ไขโดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นอย่างมาก

<sup>1</sup>Norbert Wiener, Cybernetics, M.I.T., Cambridge, Mass, 1948

2. ทฤษฎีสมัยปัจจุบันเน้นถึงกระบวนการของความเกี่ยวพันที่เปลี่ยนแปลงได้ที่จะเกิดขึ้นภายในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งต่างกับแนวความคิดสมัยเดิมจะเน้นถึงโครงสร้างที่คงที่เป็นส่วนใหญ่

3. ทฤษฎีสมัยปัจจุบันจะพิจารณาทุก ๆ ระดับขององค์การไม่ว่าองค์การจะเป็นส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งของประเทศ หรือเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งขององค์การ โดยยอมรับว่าองค์การจะมีความเกี่ยวพันในด้านต่าง ๆ กันจนนับไม่ถ้วนในทุกระดับขององค์การ เช่น ในการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ จะให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของหน่วยงาน

ทฤษฎีสมัยปัจจุบันตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์สูงสุดพอประมาณถ้าหากว่าหน่วยงานหนึ่งพยายามที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตนเองแล้วอาจจะไม่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การที่หน่วยงานนั้นเป็นส่วนประกอบอยู่ การที่ทฤษฎีสมัยปัจจุบันคำนึงถึงเรื่องนี้ทำให้ทฤษฎีสมัยปัจจุบันมีข้อดีที่เห็นได้ชัดเหนือทฤษฎีสมัยเดิม ปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์สูงสุดพอประมาณนี้อาจจะยังไม่เคยได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์แต่อย่างน้อยที่สุด ทฤษฎีสมัยปัจจุบันก็เปิดโอกาสให้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนั้นทฤษฎีสมัยปัจจุบันจึงมุ่งถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทุกระดับขององค์การ

4. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน เห็นว่าการกระทำอย่างหนึ่งอาจจะถูกจงใจโดยความปรารถนาหลาย ๆ อย่าง หรืออาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีสมัยปัจจุบันสันนิษฐานว่าสมาชิกขององค์การ คาดหมายที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน

5. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน เป็นทฤษฎีผสมที่เอาแนวความคิดและเทคนิคมาจากสาขาวิชาต่าง ๆ หลายสาขา เช่น สังคมวิทยา, ทฤษฎีทางการบริหาร จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ วิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มีชีวิตกับสิ่งแวดล้อม การวิจัย การปฏิบัติงาน และสาขาวิชาอื่น ๆ อีกหลายสาขา

6. ทฤษฎีสัมัยปัจจุบันเป็นทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นการพรรณาโดยอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์การและการบริหาร นักทฤษฎีสัมัยปัจจุบันพอใจที่จะแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ขององค์การและให้โอกาสกับบุคคลแต่ละคนเลือกรับปฏิบัติและวิธีการต่าง ๆ

7. ทฤษฎีสัมัยปัจจุบันเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายอย่าง และปัจจัยแต่ละอย่างจะสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน ทฤษฎีสัมัยปัจจุบันตระหนักถึงความเป็นไปได้ที่ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดเหตุการณ์อาจจะถูกกระทบโดยสิ่งต่าง ๆ ที่ปัจจัยนั้นทำให้เกิดขึ้นโดยการย้อนกลับ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากปัจจัย ก ข และ ค เป็นสาเหตุที่สาเหตุทำให้เกิดเหตุการณ์ จ เหตุการณ์ จ อาจจะทำให้เกิดการย้อนกลับไปสู่ปัจจัย ก ข และ ค ได้

ทฤษฎีสัมัยปัจจุบันนี้ มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่หลายคน คือ

1. อัลเฟรด **คอรซีบกี** เป็นผู้เกี่ยวข้องในทฤษฎีสัมัยปัจจุบันในตอนแรก ๆ ได้เน้นถึงลักษณะของความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงได้ **คอรซีบกี** ได้ศึกษา "การเปลี่ยนแปลงความหมายของคำโดยทั่ว ๆ ไป" (General Semantics) และหนังสือของเขาได้ถูกจัดพิมพ์ขึ้นใน ค.ศ. 1948 เขาได้เขียนไว้ว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่แตกต่างกันสามโลกคือ โลกของเหตุการณ์ โลกของวัตถุและโลกของสัญลักษณ์ เขาได้มุ่งถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับภาษาและการติดต่อสื่อสาร เป็นสำคัญ

2. แมรี ปากเกอร์ ฟอร์ด เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน

---

<sup>1</sup> Alfred Korzybki, Science and Sa ity : An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics, The International Non-Aristotelian Library Publishing Co.m Lakeville, Conn., 1948

ระหว่าง ค.ศ. 1920 - 1930<sup>1</sup> โดยมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาของความสัมพันธ์ในองค์การธุรกิจที่รวมความสนใจต่าง ๆ ในเรื่องของตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งพอลเลต ได้เสนอแนะว่า "งานต่าง ๆ จะสำเร็จได้ด้วยการมีจิตใจรวมมือประสานกัน"

3. เซสเตอร์ ไอ เบิร์นาร์ด ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารและองค์การในทัศนะปัจจุบันว่า เป็นระบอบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไ้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมี ความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนอง ความต้องการส่วนบุคคล<sup>2</sup> เขาได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ชาย ลูกค้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม ความคิดเห็นของเขาสามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมทั้งในแง่ขององค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ

4. นอร์เบิร์ต วินเนอร์ เป็นนักวิทยาศาสตร์ได้เขียนหนังสือที่มีความสำคัญเล่มหนึ่งในปี ค.ศ. 1948<sup>3</sup> ได้ให้แนวความคิดในเรื่องขององค์การว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบขึ้นด้วย สิ่งนำเข้า กระบวนการ สิ่งส่งออก ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม วินเนอร์ ได้ใช้วิธีการศึกษาแบบคาบเกี่ยวกันหลาย ๆ สาขาวิชา เช่น สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมการควบคุม วิศวกรรมการติดต่อสื่อสาร คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ ชีววิทยา แพทยศาสตร์ คาราคาสตร์ และอุศุนิยมวิทยา เขาไม่ได้ศึกษาถึงองค์การที่ประกอบขึ้นด้วยคนโดยตรง แต่การวิจัยของเขาได้มี การนำไปใช้ประโยชน์อย่างมาก

5. ลุควิค วอน เบอร์ตาลแลนฟลาย เป็นนักชีววิทยา ที่เกี่ยวข้องในทฤษฎี

<sup>1</sup>Henry C. Metcalf and L. Urwick, eds, Dynamic Administration the Collected Papers of Mary Parker Fallett, Harper, New York, 1940.

<sup>2</sup>Chestu I. Barnard, The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

<sup>3</sup>Wiener, op.cit., p.



สมัยปัจจุบันที่สำคัญที่สุด คือ เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีการบริหาร และเป็นผู้ที่ได้วางพื้นฐานทางคานปรัชญาของทฤษฎีสมัยปัจจุบัน<sup>1</sup> วอน เมอร์ตา แลนฟลาย เห็นว่าองค์การเป็นปัญหาเบื้องต้นของชีวิตทุกชีวิต เขาจับเอาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การที่ว่า องค์การเปลี่ยนแปลงได้ เป็นระบบ มีความเกี่ยวพันต่อกัน มีหลายค่านมีหลายระดับ และมีความเป็นไปได้ เขาได้พิจารณาว่าสวนต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสำคัญ และองค์การทั้งองค์การก็มีความสำคัญเช่นกัน

### ทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎี x และ ทฤษฎี y

ศาสตราจารย์ คักลาส แมคเกรย์เกอร์ แห่งสถาบันเทคโนโลยี รัฐแมซซาชูเซต สหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งที่แพร่หลายมาก ชื่อ "The Human Side of Enterprise"<sup>2</sup> ในหนังสือเล่มนี้ แมคเกรย์เกอร์ ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงทางเลือกที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องเผชิญ เขาตั้งข้อสังเกตว่า แนวทางในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับวิธีการรับรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาของเขาว่าเป็นอย่างไร ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะจัดการกับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาของเขาตามที่ตนและความคิดเห็นของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชา ความต้องการของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชา ในการเปรียบเทียบ แมคเกรย์เกอร์ ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงทัศนคติของผู้บริหารที่อาจจะแบ่งออกได้ ตามทฤษฎี x และ ทฤษฎี y

ทฤษฎีทั้งสองจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นสิ่งกำหนดรูปแบบของความเป็นผู้นำ

<sup>1</sup>Ludwig von Bertalanffy, "General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science," Human Biology, Dec., 1951, pp.303-361.

<sup>2</sup>Douglas McGregor, The Human Sides of Enterprise, (McGraw-Hill, New York), 1960.

ของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ตามทฤษฎี x ซึ่งเป็นในทางในสมัยเดิม หรือวิธีการบริหารแบบเก่า ที่ แมคเกรย์เกอร์ ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้าน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี y ซึ่งเป็นแนวทางสมัยใหม่ หรือเป็นวิธีการบริหารแบบสมัยใหม่ ที่ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าคนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือสนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ<sup>1</sup>

ในการบริหารงานของผู้บริหารโดยทั่วไปนั้น ผู้บริหารย่อมมีทัศนคติสมมติฐานและหลักการทั่วไป ซึ่งรวมเรียกว่า ทฤษฎี เป็นเครื่องกำหนด ดังนั้นทฤษฎีกับการบริหารงานจึงเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้<sup>2</sup> การบริหารงานภายในองค์กรของผู้บริหารย่อมจะต้องบริหารงานกับคน ทั้งนี้เพราะองค์กรย่อมประกอบด้วยคน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ยังบังคับให้ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะผู้บริหารจะตระหนักถึงทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรที่คนมีอยู่หรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารย่อมประพฤติปฏิบัติไปตามทัศนคติที่คนมีอยู่เสมอตลอดเวลาที่ผู้บริหารมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนในองค์กร ความมีประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารย่อมขึ้นอยู่กับว่าทัศนคติที่มีอยู่จะเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด<sup>3</sup> ถ้าหากผู้บริหารมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในทางปฏิบัติ เมื่อผู้บริหารใช้ทัศนคตินี้ในการบริหารงานผลงานที่ได้รับยอมรับและคนงานก็ไม่พอใจ ซึ่งรวมเรียกว่ามีประสิทธิผลต่ำ จากผลการวิจัยทาง

<sup>1</sup> Knowles, Henry P., and Boye O. Sanberg "Human Relations and the Nature of Man. Harvard Business Review, March-April, 1967, p.22

<sup>2</sup> McGregor, O. L., p.6

<sup>3</sup> Edgar H. Schein., Organizational Psychology (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall Inc., 1965), p.47

ค่านพดติกรรมศาสตร์ของคักลาส แมคเกรย์เกอร์ เกี่ยวกับธรรมชาติของคคนในองคค การในทศณะของคผู้บริหารคได้แบ่งแยกพดติกรรมคการบริหารของคผู้บริหารไว้สองแบบคือ วิธีคการบริหารงานโดยคใช้อิทธิพลและการควบคุม<sup>1</sup> ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎี x และวิธีคการบริหารงานโดยคการรวมพลังและการควบคุมตนเอง<sup>2</sup> เรียกว่าทฤษฎี y โดยคให้ ความหมายของทั้งสองทฤษฎีคดังนี้

ก. ทฤษฎี x หรือ ทฤษฎีการบริหารแบบเก่า<sup>3</sup> ทฤษฎีนี้มีสาระสำคัญพอสรุปคได้คดังนี้

1. คคนโดยทั่วไปมีสัญชาตญาณคเกี่ยวกับงานคไม่ชอบท้งงานจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่งคเท่าคที่จะทำได้

ความคเกี่ยวกับงานคในที่นี้ คหมายถึง คการคที่คนขาดความพอใจใน การปฏิบัติงานรวมถึงการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต้งงานคในหน้าคที่

2. เนื่องคจากคคนคไม่ชอบท้งงาน จึงต้งมีการคใช้อำนาจบังคับควบคุม แนะนำหรือขู่จะลงโทษ คเพื่อให้คนท้งงานคให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององคคการ

การคใช้อำนาจคในที่นี้คหมายถึง คการใช้สิทธิคในหน้าคที่การงาน คดำเนินการคเพื่อ ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององคคการ<sup>4</sup>

การควบคุม คหมายถึง "การคใช้ศิลปะการบริหารคเพื่อตรวจสอบคว่าการ คดำเนินการคเป็นไปคโดยต้งตามวิธีคการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานคถึงมาตรฐาน

<sup>1</sup>McGregor, op.cit., pp.15-31

<sup>2</sup>Ibid., pp.61-76

<sup>3</sup>Ibid., pp.33-34

<sup>4</sup>Harold Koontz and Cyril O' Donnell, Principles of Management, 3 rd ed., (New York : McGraw-Hill, 1972) pp.56-57

หรือไม่เพียงใด<sup>1</sup>

การแนะนำ หมายถึง การที่ผู้บริหารที่แนะและตรวจตราดูแลการทำงาน  
ของคณงานเพื่อให้การทำงานดีขึ้น

การลงโทษหมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้บังคับให้คณงานปฏิบัติตามตาม  
วัตถุประสงค์ขององค์กร

3. คนโดยทั่วไป ชอบให้มีผู้คอยแนะนำ ชี้แนวในการทำงาน พยายาม  
หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยเหนือ  
สิ่งอื่นใด

ความรับผิดชอบ หมายถึง หน้าที่คณงานต้องปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ได้  
รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย<sup>2</sup>

ความทะเยอทะยาน หมายถึง ความต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ประสบ  
ผลสำเร็จตามความคาดหวัง

ทัศนคติเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เป็นอย่างมาก  
โดยที่ "ทัศนคติเหล่านี้จะแสดงออกมาในรูปของการกำหนดโครงสร้างขององค์กร  
การวางนโยบาย การบริหารงาน การปฏิบัติงาน และการวางโครงการต่าง ๆ"<sup>3</sup>  
และในการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารผู้ยึดถือทฤษฎี  
นี้เป็นแนวปฏิบัติ จะมีวิธีการบริหาร 2 วิธี คือ

<sup>1</sup> Ibid., p.40

<sup>2</sup> Ibid., p.62

<sup>3</sup> Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise in Knudson,  
H.R.(ed) Human Elements of Administration (New York: Holt,  
Rinehart and Winston Inc.,1963) p.65

• 1) วิธีการเข้มงวด (Hard Approach)<sup>1</sup> เป็นวิธีการที่ผู้บริหารควบคุมพฤติกรรมของพนักงานโดยการบังคับข่มขู่ การควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวดกวดขัน ซึ่งวิธีนี้มีผลเสียก็คือ พนักงานจะต่อต้านผู้บริหาร มีการปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว มีความเกลียดชัง มีการใช้ความคิดริเริ่มในทางบ่อนทำลายวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

2) วิธีการผ่อนปรน (Soft Approach)<sup>2</sup> เป็นวิธีที่ผู้บริหารควบคุมพฤติกรรมของพนักงานโดยยอมอ่อนน้อมตามและสนองความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์สามัคคีในหมู่พนักงาน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี แต่วิธีนี้ ก่อให้เกิดผลเสียขึ้น ในลักษณะที่พนักงานจะขาดความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานและพยายามฉวยโอกาสจากความอ่อนแอของผู้บริหาร

อุปสรรคและข้อเสียดังกล่าวจึงทำให้ทฤษฎีการบริหารแบบเก่าล้าสมัยและไม่สามารถที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ด้วยเหตุนี้เอง จึงเกิดมีทฤษฎีการบริหารแบบใหม่เกิดขึ้น ซึ่งมีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การแตกต่างออกไปจากเดิม ซึ่งเรียกว่าทฤษฎี Y

ข. ทฤษฎี Y หรือทฤษฎีการบริหารแบบใหม่<sup>3</sup>

ทฤษฎีนี้ มีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การอยู่ว่า

1) คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ เช่นเดียวกับเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ดังนั้นคนโดยทั่วไปจึงมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบงาน แต่คนจะชอบงานหรือไม่ชอบงาน ต่างขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม งานอาจเป็นแหล่งที่สร้างความพอใจ และคนจะทำงานอย่างเต็มใจ หรือถ้างานมีลักษณะบังคับกับโทษ

<sup>1</sup>Ibid., p.65

<sup>2</sup>Ibid., p.65

<sup>3</sup>McGregor, op. cit., p.47-48

ก็จะทำให้คนงานพยายามหลีกเลี่ยงถ้าทำได้

2) การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ ไม่ใช่เป็นวิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

ความเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความมีอิสระในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานด้วยตนเอง

3) การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้คนทำงานจนเป็นผลสำเร็จ

ความผูกพัน หมายถึง ความรู้สึกปลงใจร่วมรับผิดชอบของคนงานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

แรงจูงใจ หมายถึง "สิ่งซึ่งกระตุ้นให้คนงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"<sup>1</sup>

4) คนโดยทั่วไป ภายใต้งैอนไขที่อ่านวยให้ไม่ต้องการเรียนรู้อู่แต่เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น หากยังต้องการเรียนรู้อู่เกี่ยวกับการแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5) คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ

6) คนโดยทั่วไปในสังคมอุตสาหกรรม ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ที่เขามีอยู่

---

<sup>1</sup>William G. Scott, Human Relations in Management (Homewood, Ill : Richard D. Irwin Inc., 1962), p.10

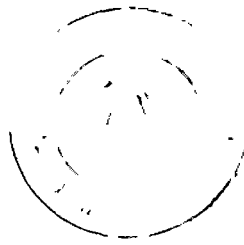
ทรรศนะเกี่ยวกับธรรมชาติของตนในองค์การตามทฤษฎีนี้ มีลักษณะที่เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การและคน ทำให้มีการทำงานเพื่อมุ่งประสิทธิผลโดยที่องค์การมีการดำเนินงานจนเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในลักษณะที่ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพอใจ มีแรงกระตุ้นในการทำงาน ในทางที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน<sup>1</sup> ทำให้คนงานมีแนวทางในการดำเนินงานจากการใช้วิธีการบริหารแบบนี้ การขาดภาวะผู้นำในการบริหาร และมาตรฐานการทำงานต่ำหรือผลเสียอื่นใดที่เกิดจากการใช้ทฤษฎีการบริหารแบบเก่ามักจะไม่มีเกิดขึ้น<sup>2</sup>

สำหรับผู้บริหาร ผู้ยอมรับสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของคนตามทฤษฎี x นั้น ผู้บริหารคงกล่าวจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด คนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิต เช่นเดียวกับเงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต และจะต้องมีการควบคุมโดยฝ่ายบริหารคนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน ผลประโยชน์อย่างอื่น และการคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ดังนั้นในสังคมใดก็ตามที่ระดับของการครองชีพของประชาชนในสังคมนั้นค่อนข้างต่ำ และมีภาวะของการว่างงานแล้ว ทฤษฎี x ก็น่าจะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดีในภาวะนั้น

แต่อย่างไรก็ตาม หลังจากที่ แมคเกรย์เกอร์ ได้อธิบายถึงทฤษฎี x ของเขาแล้ว แมคเกรย์เกอร์ ได้ตั้งปัญหาเกี่ยวกับตัวของเขาเองว่า ทรรศนะที่เกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี x นั้น จะเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือ และการปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านการบริหารที่ยึดถือตามทฤษฎี จะเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมกับสถานต่าง ๆ ในปัจจุบันหรือไม่ คนใน

<sup>1</sup>Ibid., p. 94.

<sup>2</sup>McGregor, op.cit., p.69.



สังคมแห่งประเทศไทย มีระดับของการศึกษาและมาตรฐานของการครองชีพสูง การใช้สมมติฐานตามทฤษฎี  $x$  อาจไม่เหมาะสม และการบริหารโดยการสั่งการ และการควบคุมอาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แมคเกรย์เกอร์ เชื่อว่าเมื่อคนได้รับ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยอย่างเพียงพอแล้ว วิธีการตามทฤษฎี  $x$  ก็จะเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสม เพราะคนโดยทั่วไปนั้น, มีความต้องการที่จะมีฐานะเด่น มีความต้องการที่จะเกิดความสมหวังในชีวิตตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้

ทฤษฎี  $y$  ของ แมคเกรย์เกอร์ ก็เช่นเดียวกันกับทฤษฎี  $x$  ที่เริ่มกัน ด้วยการตั้งสมมติฐานที่ว่า ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือ จะต้องมีการจัดองค์ ประกอบต่าง ๆ ในการผลิต คือ เงินทุน วัตถุดิบ อุปกรณ์ต่าง ๆ และตัวบุคคล แต่ ความเหมือนกันจะมีอยู่เพียงเท่านี้เอง ทฤษฎี  $y$  ได้กำหนดสมมติฐานว่าการจูงใจ การพัฒนา และความสามารถที่จะมีความรับผิดชอบนั้นมีอยู่ทุก ๆ คน เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ที่จะทำให้บุคคลดังกล่าวนี้ พัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้สำหรับตัวของ เขาเอง

หน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี  $y$  ก็คือ จะต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถ ที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ รากฐานที่สำคัญของทฤษฎี  $y$  ก็คือ การอินทิเกรต (Integration) ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้คนสามารถที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนตัวบุคคลด้วยการผูกพันตนเองกับเป้าหมายขององค์การ

ฝ่ายบริหารควรมีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะของคนและการจูงใจตามทฤษฎี  $y$  แล้ว คนโดยทั่วไปไม่ใช่จะมีความเกียจคร้าน เสงอไป คนโดยพื้นฐานแล้วสามารถที่จะสั่งการและมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวของ



เขาเอง ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี  $y$  นั้น เขาจะไม่ตำหนิการควบคุมผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชาของเขาอย่างเข้มงวด แต่เขาจะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชามีการควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น ผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชาอาจจะตอบสนองความต้องการทางด้านความมีชื่อเสียง และความสมหวังทุกอย่างในชีวิตได้

แมค เกรย์เกอร์ มีความรู้สึกว่างานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของคนได้ ทั้งงานและการเล่นเป็นกิจกรรมที่ใช้ทั้งสอง และร่างกายเหมือนกัน

ทฤษฎีนี้ จะมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการจูงใจของ แมสโลว์ ทฤษฎี  $x$  จะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองด้วยความต้องการในระดับต้นของมนุษย์เท่านั้น เช่น ความต้องการทางด้านความปลอดภัย และความต้องการทางด้านร่างกาย ในการจูงใจบุคคลในองค์การ ในกรณีดังกล่าวนี้ เราอาจจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชาว่า

1. ปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ
2. มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก
3. จะมีการหยุดพักมากที่สุดเท่าที่จะมากได้
4. ต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น

ทฤษฎี  $y$  ในทางตรงกันข้ามจะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองแก่ความต้องการระดับสูง คือ ความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต ในการจูงใจบุคคลในองค์การ เราอาจจะทำการคาดหวังเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชาว่า

1. ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
2. ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
3. ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
4. ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือทฤษฎี  $x$  เป็นหลัก จะมีผลกระทบต่อเกี่ยวกับคนและความสามารถของคนที่จำกัด เขามีความรู้ดีกว่า คนแต่ละคนจะต้องถูกควบคุมอย่างเข้มงวด มีการสั่งการโดยตรง และการจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน การให้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่ เขาเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจก็คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานขั้นต้น

ผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎี  $y$  เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมนั้น คนจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ เขายอมรับว่า เป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้นจะต้องเข้ากันได้กับความต้องการ หรือ เป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี  $y$  เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้น จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ทฤษฎีการจูงใจใจจะเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมนั้น ย่อมจะขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สภาพการณ์ ลักษณะขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนอีกเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารโดยทั่วไปยอมรับว่าการใช้แนวทางของทฤษฎี  $y$  นั้น ในระยะยาวแล้วจะก่อให้เกิดความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานได้มากกว่าทฤษฎี  $x$

ดังที่ได้อธิบายมาแล้วว่า ในการบริหารงานจะดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ย่อมขึ้นอยู่กับทฤษฎี หรือทัศนคติที่เหมาะสมต่อสภาพความเป็นจริง ทั้งนี้เพราะว่า "ถ้าผู้บริหารปฏิเสธหรือละเลยต่อสภาพความเป็นจริงหรือคิดว่าการรับรู้สภาพความเป็นจริงนี้ ไม่ช่วยให้การบริหารงานสำเร็จตามเป้าหมาย หรือสภาพความเป็นจริงนี้ ชัดกับวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การ ย่อมลดระดับความสามารถ

ของผู้บริหาร ในการที่จะกระตุ้นให้คนงานใช้ความสามารถถึงขีดสุด<sup>1</sup>

ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีการบริหาร และทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การ ที่ถูกต้องและตรงกับสภาพความเป็นจริง จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะถ้าผู้บริหาร ขาดทฤษฎีและมีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การที่ถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือใช้ทฤษฎีและทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์การ และเกิดความสูญเปล่าในองค์การมนุษย์ เนื่องจากสภาพความเป็นจริงกับการรับรู้สภาพความเป็นจริงของผู้บริหารนั้นแตกต่างกันในลักษณะที่ว่า ผู้บริหารอาจจะตีค่าความสามารถของคนในการทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิผลสูง หรือต่ำกว่าสภาพความเป็นจริง ความสามารถของคนนี้ไม่ได้ หมายถึงการใช้ร่างกายและแรงใจในการทำงานบางอย่างเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง การใช้ความเฉลียวฉลาด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การยอมรับความรับผิดชอบ การใช้ภาวะผู้นำอย่างมีเหตุผล และการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนการใช้เหตุผล ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่แล้ว ผลที่ได้รับย่อมเกินกว่าความคาดหมายของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ทฤษฎีการบริหารที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ทั้งนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานและคนงานจะมีความพอใจในการทำงานเนื่องจาก ผู้บริหารยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์ของคนงาน ผลที่เกิดขึ้นคือ องค์การจะมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นงานหลักของทุกองค์การที่จะต้องเสริมสร้างตลอดไป ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด มีสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมอย่างไร หรือมีขนาดเท่าใดก็ตาม

---

<sup>1</sup>Douglas McGregor, The Professional Manager (New York : McGraw-Hill, 1967) p.28.

การมององค์การในรูปที่เป็นหน่วยทางสังคมหน่วยหนึ่งที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการแก้ปัญหา และเป็นหน่วยสังคมที่มีโครงสร้างที่มีชีวิตแล้ว ประสิทธิภาพที่องค์การจะต้องสร้างขึ้นมาไม่ใช่โดยการวัดปริมาณการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องวัดจาก "ความสามารถในการแก้ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหขององค์การนั้นด้วย"<sup>1</sup>



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup>Edgar H. Schein, Organization Psychology Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall Inc., 1965), p.47.