

# บทความนิติการ

## EDITORIAL

### การศึกษาการจัดการองค์การ

#### อภิปราย

ผู้เขียนอยากรังสรรค์เรื่องนี้เป็นไปอย่างสับสนพอสมควร เพราะเหตุว่า ผู้ที่ทำการศึกษา ผู้แสดงความคิดเห็น ผู้ตั้งทฤษฎี หรือแม้แต่ผู้ที่จะทำการวิจัยโดยตรง หรือผู้ให้การฝึกอบรมในเรื่องนั้นก็ยังไม่แน่ใจตนเองว่า กำลังศึกษาอะไร ในระดับไหน ถ้าหากไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาเราก็อาจจะมองข้ามได้ โดยไม่ยักนัก เพราะเหตุว่าเห่าที่เป็นหรือทำกันมานั้นในแต่ละครั้ง แต่ละคนก็พยายามจับเอาจุดใดจุดหนึ่งมาพิจารณาในการศึกษา การฝึกอบรมหรือการท่าวิจัยก็ตาม แต่เห่าที่จริงแล้วในการศึกษาการจัดการองค์การนั้น ยังมีปัญหายุ่งยากพอสมควร เพราะเหตุว่าสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการองค์การนั้นมีแนวความคิดอยู่ 2 ประการที่เกี่ยวพันกันแบบแยกไม่ออก ประการแรกเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการ และประการที่สองเป็นเรื่องขององค์การ

จริงอยู่ ไม่มีองค์การใดที่จะอยู่ได้หรือดำเนินการได้โดยปราศจากการจัดการ และในทางกลับกัน การจัดการก็จำเป็นที่จะต้องอาศัยโครงสร้างสำหรับที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะเป็นขององค์การหรือของการจัดการนั้นก็สุดแล้วแต่

ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป ได้แก่การที่ผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยมักไม่เน้นใจ ไม่สนใจหรือไม่ทราบแน่ใจว่ากำลังศึกษาอะไรอยู่ กำลังศึกษาการจัดการ หรือว่ากำลังศึกษาองค์การ หรือว่า กำลังศึกษาการจัดการองค์การ เพราะฉะนั้นในบทความสั้น ๆ นี้ ผู้เขียนจะแสดงความคิดเห็นในเบื้องต้น รวมทั้งแนวความคิดในการที่อาจจะช่วยให้การศึกษาการจัดการองค์การเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา

จริงอยู่ ทราบเท่าทุกวันนี้ยังไม่มีระเบียบวิธี (Methodology) ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การจัดการองค์การอย่างแน่ชัด แต่ถึงกระนั้นก็ตาม เรายากจะตั้งข้อสังเกตว่าทราบเท่าที่ไม่มีการ เรียนต้นก็อาจจะไม่มีการทำความเข้าใจในเรื่องนี้ได้แน่นอน

#### แห่งต่าง ๆ ขององค์การ

ในเบื้องต้นผู้เขียนได้เสนอແร่ต่าง ๆ ขององค์การเท่าที่พอจะแยกออกเป็นองค์ประกอบ ในอยู่ ๆ ไว้เสียก่อน เพราะเหตุว่าองค์การเป็นโครงร่างสำคัญที่จะดำเนินการจัดการให้เป็นไปด้วยดี ดังนั้นในແร่ขององค์การจึงมีสิ่งสำคัญที่ควรจะพิจารณาในແร่ต่าง ๆ หรือองค์ประกอบใดอยู่ ๆ 3 ประการ คือ

1. โครงสร้าง อันหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างงานและตำแหน่ง ที่จะต้องมีการ ประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้องสมกับเหตุผล ปกติเมื่อเราพูดถึงองค์การ โดยทั่วไปแล้ว เราจะเห็นไปมองโครงสร้างหรือองค์การในลักษณะของแผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) แผนภูมิขององค์การนี้จะช่วยให้เราเห็นภาพกว้าง ๆ ทั่วไปขององค์การได้ องค์การหนึ่ง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าองค์การนั้นจะหยุดอยู่กับที่ตามลักษณะที่แสดงในแผนภูมิ ขององค์การ เพราะเหตุว่าเมื่อลองมีอปภิบัติการเมื่อใดก็ตาม สิ่งที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นได้ทุกเวลา เพราะฉะนั้นโครงสร้างขององค์การจึงถือเป็นแบบจำลองเพียงช่วงขณะหรือ ระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้นว่า มีลักษณะความสัมพันธ์ของงานและตำแหน่งที่ทำงานนั้นเป็นไป ในลักษณะใด ให้รายงานกับโครงสร้าง และจำเป็นจะต้องติดต่อกับโครงสร้าง วิัฒนาการโครงสร้างของ องค์การเป็นมาตั้งแต่โบราณกาลเป็นความต้องการที่จะหารูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การที่มีเหตุ ผลมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แต่ทราบเท่าจันถึงปัจจุบันนี้ ผลลัพธ์ก็คือว่าอาจจะต้องมีการเปลี่ยน- แปลงโครงสร้างขององค์การตามความเหมาะสมของลักษณะงานและวัตถุประสงค์ที่พยายามจะ บรรลุถึงอยู่ตลอดเวลา เมื่อพูดเช่นนี้ โครงสร้างก็จะเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่น (flexible) พอกสม ควรเพื่อที่จะปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ เหตุการณ์ รวมทั้งความต้องการในการงานที่ เปเปลี่ยน ไป ด้วยจะเห็นแล้วว่าโครงสร้างขององค์การนั้นแสดงให้เห็นสิ่งสำคัญที่สุดอย่างเดียวเท่านั้น คือ ความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องช่วยเหลือร่วมมือกันโดยทางหนึ่งทางใดให้เกิดผลบรรลุถึงจุดประสงค์ ของการจัดการนั้นเอง เพราะฉะนั้นการที่เราจะไปผูกพันกับโครงสร้างที่แน่นอนหรือแน่ชัดอยู่ ตลอดเวลาจ่าย่อมเป็นข้อจำกัดอย่างยิ่ง

ในปัจจุบันนี้เราจะได้ยินคำพูดว่า Project Organization หรือที่ทันสมัยจริง ๆ ก็เรียกว่า Matrix Organization ซึ่งผู้เขียนไม่โปรดนาที่จะกล่าวในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องพวนี้ เพราะมีเขียนในตำราหลายแห่งอย่างละเอียดพอควรแล้ว หรือแม้แต่ท้ายที่สุดมีผู้เสนอว่าถ้าจะให้โครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นไปด้วยความคล่องตัวจริง ๆ แล้ว ก็น่าจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือที่เรียกว่าเกือบจะไม่มีโครงสร้าง หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเป็น free-form organization structure แห่งนี้เป็นการเริ่มต้นการศึกษาในลักษณะซึ่งอยากรู้หารูปแบบเด่นๆ ความสัมพันธ์ และความสำคัญของงานที่จะประพฤติปฏิบัติหรือที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ เพียงแต่โครงสร้างอย่างเดียวมิได้หมายความว่าจะเอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามเด่นๆ ไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพราะมีเงื่อนไข ขององค์การอีกที่จะต้องคำนึงถึง

2. กระบวนการ ที่เกิดขึ้นในองค์การใดองค์การหนึ่ง คือว่ากระบวนการนี้อาจขยายความว่าเป็นกระบวนการหน้าที่ทางการจัดการนั้นเอง ซึ่งหมายรวมตั้งแต่ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม

(ประการแรก การตัดสินใจ) เป็นหัวใจของผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าคนงานขึ้นไปจนถึงหัวหน้าที่สูงสุด top executive แต่ถ้าจะว่ากันตามความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจนั้นเป็นภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรทุกคนตั้งแต่ระดับสูงสุดจนระดับต่ำสุด และก็ได้มีการศึกษาติดตามการตัดสินใจโดยพยายามที่จะสร้างรูปแบบหรือ model ในการตัดสินใจมาช่วยในการตัดสินใจถ้าพูดกันจริงๆ แล้ว จนถึงนี้จึงน่าจะเป็นวิธีการที่ได้เสนอขึ้นมา และมีการศึกษาติดตามค้นคว้าทั้งในแง่ของเทคนิคหรือและพฤติกรรมของการตัดสินใจ ก็จะจากล่าวได้ว่าก้าวหน้าไปไกลมากที่เดียว แต่คำถามที่เราตอบไม่ได้ก็คือว่าเป็นเพาะเหตุใดการตัดสินใจที่มีหลักเหตุผลหรือสมเหตุสมผล หรือที่เรียกว่ามี rationality จริงๆ แล้วนั้น จึงมิได้นำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จตามต้องการได้เสมอไป

ในอีกแห่งหนึ่ง เราอาจจะพิจารณาการตัดสินใจในลักษณะของบทบาทของผู้ตัดสินใจ (decision maker) และผู้วิเคราะห์การตัดสินใจ (decision analyst) นั้น ผู้ตัดสินใจมักจะเป็นผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่สูง หรือค่อนข้างสูงในองค์การใดองค์การหนึ่ง ส่วนผู้วิเคราะห์การตัดสินใจนั้น มักจะเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในระดับรองๆ ลงมา

ผู้วิเคราะห์การตัดสินใจจะทำหน้าที่เป็นเครื่องไม้เครื่องมือส่วนหนึ่งของผู้ทำการตัดสินใจ ใน การที่จะเลือกทางที่เหมาะสมหรือที่น่าพอใจ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อ

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป บทบาทของผู้วิเคราะห์การตัดสินใจในบางครั้งบางคราว อาจทำให้เขาคิดว่าเข้าเป็นผู้ทำการตัดสินใจหรือ decision maker เสียเอง จึงมักจะเกิดข้อขัดแย้งขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายนี้เสมอๆ

วิธีที่จะช่วยในการตัดสินใจนี้จะได้กล่าวถึงต่อไปในตอนที่เกี่ยวกับเทคนิคการจัดการ แต่ในนั้นเพียงแต่จะชี้ให้เห็นว่ากระบวนการประการแรกขององค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้และจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามความเหมาะสมก็คือการตัดสินใจ

กระบวนการประการที่สอง คือเรื่องการตัดต่อสื่อสาร เนื่องจากงานที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นมิได้กระทำโดยตัวบุคคลเพียงคนเดียว เมื่อเป็นเช่นนี้การที่จะทราบว่าใครกำลังทำอะไร อยู่ที่ไหน เมื่อไรจะต้องสร้าง ย้อมมีความสำคัญยิ่งward จึงได้มีการติดตามศึกษาเรื่องราวของการติดต่อสื่อสาร (communication) ภายในองค์การ อย่างลึกซึ้งพอดูควร แต่ก็ปรากฏว่าอย่างไม่มีทฤษฎีอะไรเกิดขึ้นจากการศึกษาดูอย่างแน่นชัด เพียงแต่ว่าเรารู้ที่จะให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนานานแล้วถึงขนาดที่จะต้องมีวิธีการต่างๆ เข้ามาช่วย ในเบื้องต้นนี้เราสามารถที่จะขอร่วมพูดถึงในตอนที่เกี่ยวกับเทคนิคการจัดการทั่วไปอีกด้วย เพราะในทันทีที่ผู้เขียนอยาจจะชี้ให้เห็นแต่เพียงว่าในกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นความสำคัญประการที่สองของกระบวนการทั้ง 3

### ประการ

ประการสุดท้ายของกระบวนการ คือเรื่องของการควบคุม "ได้มีการศึกษาการกล่าวถึง การค้นคว้าวิจัยสารพัดอย่างที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการควบคุม วิธีการที่จะควบคุม รวมทั้งพฤติกรรมในการควบคุม การที่เราต้องให้ความสำคัญในการควบคุม ก็เพราะเราจำเป็นที่จะต้องทราบว่าแผนงานที่เราระบุไว้และลงมือปฏิบัติการโดยการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารนั้นได้มีการปฏิบัติตามที่เราต้องการหรือไม่ เกิดข้อบกพร่องอะไรขึ้นที่ไหน เมื่อไหร่ เราจำเป็นต้องทราบเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป ประเด็นนี้โดยทั่วไปแล้วก็เป็นแนวความคิดต่อการควบคุม ภายนอกที่เราต้องการ แต่ยังมีอยู่อีกแห่งหนึ่งที่ว่าแม้ว่าเราจะใช้เครื่องมือเครื่องมือ แล้ววิธีการสารพัดอย่างเพื่อพยายามติดตามตรวจสอบความคุณภาพปฎิบัติงานว่าจะใช้ได้ตามแผนงานหรือไม่ สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือว่า วิธีการ และเครื่องมือก็ไม่สามารถที่จะบอกได้ว่า ณ ที่นั้นได้มีการควบคุมมากน้อยขนาดใด เพราะเหตุว่าในหลายกรณีเครื่องมือเครื่องมือตลอดจนวิธีการเป็นไปอย่างเชิงงวด

และดูจะสมเหตุสมผลมาก แต่ถ้าดูจากการปฏิบัติแล้ว จะพบว่าการควบคุมนั้นอาจจะหละหลวย ก็เป็นได้

การที่จะทราบว่าเกิดความหละหลวยขึ้นหรือไม่เพียงได้นั้นก็โดยอาศัยความรู้สึกของผู้ที่กำลังควบคุม เพราะแท้ที่จริงแล้วการที่ทราบว่าองค์การได้มีการควบคุมสักแค่ไหนนั้นเราไม่อาจที่จะดูได้จากกฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ ตลอดจนหลักการต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติอยู่เท่านั้น สิ่งสำคัญอยู่ที่ความรู้สึกของผู้ที่กำลังควบคุมซึ่งมีอำนาจหน้าที่ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้อื่น และความรู้สึกของผู้ที่ถูกควบคุมอันหมายถึงผู้กำลังปฎิบัติงานว่ามีความรู้สึกว่าเขากูกติดตามตรวจสอบมากน้อยขนาดไหนนั่นเอง ในกรณีนี้ก็เหมือนกัน การศึกษาเรื่องการควบคุมในองค์การ (Control in organization) จึงมีข้อเสนอและข้อโต้แย้งในระเบียบวิธี ตลอดจนความหมายของ การควบคุมอย่างมาก และจนถึงขณะนี้ก็ไม่แน่ใจว่าได้มีข้อยุติประการใดหรือไม่

3. วิทยาการ ประการสุดท้ายคือ วิทยาการหรือ Technology ที่องค์การต่าง ๆ ใช้อยู่ วิทยาการในที่นี้หมายความว่าความรู้ความสามารถของตัวบุคคลที่มาทำงานอยู่ในขณะนั้น ตลอดจนเครื่องไม้เครื่องมือ เครื่องจักรกลที่นำมาใช้ช่วยในการปฏิบัติงานภายในองค์การ ระดับของการใช้วิทยาการของแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน หากเราเพียงแต่ดูว่าในองค์การใดองค์การหนึ่ง มีเครื่องไม้เครื่องมือมากน้อยสักเท่าไหร่ แล้วรับสรุปว่าองค์การนั้นมีการใช้วิทยาการอย่างสูงก็อาจ เป็นข้อสรุปที่ผิดพลาด (mislead) ได้ เพราะเหตุว่าในแง่ของ hardware ของวิทยาการนั้น เราอาจจะสั่งซื้อเครื่องไม้เครื่องมือต่าง ๆ ได้ตามกำลังความสามารถขององค์การ แต่แท้ที่จริงแล้วการ ใช้วิทยาการของแต่ละองค์การขึ้นอยู่ที่ความจำเป็นและโอกาสในการที่จะได้ใช้วิทยาการมากน้อยสักขนาดไหนด้วย ในหลายกรณี องค์การพยายามที่จะสั่งซื้อเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาโดยที่ความ รู้ความสามารถ หรือที่เรียกว่า software ของ technology นั้นยังไม่พร้อม การใช้วิทยาการนั้น จึงนับว่าเป็นข้อจำกัดขององค์การนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม คร่าวๆสรุปในตอนนี้ว่า ในแง่มุมต่าง ๆ ของการศึกษาองค์การนั้นมี ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างขององค์การ และวิทยาการที่จำเป็นจะต้องใช้ในองค์การ นั้นอาจจะเป็นตัวกำหนดกระบวนการภายในองค์การนั้นก็ได้ ซึ่งหมายถึงว่าการศึกษา การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตามระดับของวิทยาการที่มีอยู่และ ที่เป็นอยู่ พิจารณาในอีกแห่งหนึ่ง กระบวนการซึ่งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการกำลังใช้ปฏิบัติอยู่กับ

วิทยาการที่ใช้ขัณณน์อาจจะเป็นตัวกำหนดให้โครงสร้างหรือความสัมพันธ์ของงาน และตำแหน่งต่างๆ เป็นไปในรูปแบบหนึ่ง เพราะฉะนั้นถ้าเราดู combination ของแต่ต่างๆ ในกราฟที่จะใช้เป็นตัวกำหนดแห่งอื่นๆ ขององค์การ เรายังไม่ทราบเหตุผลขององค์การน้อยอย่างนี้ชัดเจนบีจุบันนี้ เพียงแต่เราพอจะสรุปได้ว่า ห้อง 3 แห่งที่กล่าวมานั้นเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้ง แต่กราฟที่จะบอกได้ว่า วิทยาการอย่างไรจะเป็นเครื่องกำหนดการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปในรูปใดนั้น ยังเป็นการยากที่จะสรุปได้

### กระบวนการน้ำที่ทางการจัดการ

เพราะฉะนั้นต่อไปเราว่าจะพิจารณาถึงกระบวนการน้ำที่ของการจัดการที่มีการประพฤติปฏิบัติที่จริงๆ ในองค์การ การพิจารณาการจัดการภายใต้ frame-work ขององค์การ ในตอนต้นที่ผ่านมาแล้วนั้นเป็นการพิจารณาในแบบต่างๆ ขององค์การ ในส่วนของกระบวนการน้ำที่ทางการจัดการ ถ้าจะพูดถึงโดยสรุปจริงๆ อาจกล่าวได้ว่ามีอยู่ 3 ประการ คือ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม แต่ห้อง 3 กระบวนการที่ว่านี้มีการประพฤติปฏิบัติต่ออย่างไรนั้น จริงอยู่เรายังจะเข้าไปศึกษาดูได้ แต่สิ่งที่จะหันกลับไปให้เห็นลักษณะของแต่ละองค์การนั้น เป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยาก (abstract) พอดีควร เช่น ปรากฏการณ์ที่เกิดจากกระบวนการน้ำที่ทางการจัดการขององค์การใดๆ อาจจะถูกพิจารณาในลักษณะของการเป็นตัวของตัวเองที่เรียกว่ามี autonomy คือการเป็นตัวของตัวเองในแต่ละระดับของการตัดสินใจ และแต่ละระดับของการปฏิบัติ และก็จะพิจารณาในแบบต่างๆ ของการรวมหรือการกระจายอำนาจหน้าที่ที่เรียกว่า centralization หรือ decentralization ซึ่งห้องสองคำนี้มี degree ของความหมายในตัวของมันเอง ไม่มีองค์การใดที่จะรวมอำนาจหน้าที่ไว้เต็มที่ และในขณะเดียวกันก็ไม่มีองค์การใดที่กระจายอำนาจหน้าที่ลงไปได้เต็มที่ ดังนั้นห้องสองคำนี้จึงมีลักษณะเป็น relative terms อยู่มาก

การรวมและการกระจายอำนาจหน้าที่ จะเห็นได้จากวิธีการในการปฏิบัติกระบวนการ หรือกระบวนการน้ำที่ทางการจัดการภายใต้องค์การ หมายถึงการควบคุม การติดต่อสื่อสาร และสำคัญที่สุดคือการตัดสินใจ ถ้าการกระทำในองค์การนั้น การตัดสินใจส่วนใหญ่ต้องทำในระดับสูงภายในองค์การ เรายังพอจะสรุปว่า ในองค์การนั้นได้มีการรวมอำนาจหน้าที่ แต่ถ้าหากว่า การตัดสินใจในหลายๆ เรื่องสามารถจะทำได้ในระดับต่ำมากๆ เรายังอาจจะกล่าวได้ว่า ลักษณะนั้น เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจหน้าที่ในระดับสูงมากที่เดียว นอกจากนั้นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและผลของอำนาจหน้าที่ทางการจัดการก็มี เช่น ความ слับซับซ้อน (complexity)

ขององค์การ ลักษณะการประสานงาน (co—ordination) ในองค์การ และสิ่งสำคัญที่สุดที่มีการพูดถึงกันมากก็คือประสิทธิภาพ อันหมายถึงอัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่าง input/output เราบอกไม่ได้ว่ากระบวนการใดเป็นตัวสำคัญในการที่จะแสดงออกซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ เช่น การตัดสินใจที่ดีจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ เรายังไม่อาจจะพูดได้อย่างแน่ชัดว่าเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ด้วยเหตุที่ว่าประสิทธิภาพนั้นอาจเกิดจากองค์ประกอบอีกหลาย ๆ อย่างที่รวมกันแล้วส่งผลสะท้อนบางอย่างให้เกิดในองค์การ เพราะฉะนั้น pragmatics ที่เกิดขึ้นในแง่ของประสิทธิภาพ เราอาจจะเรียกว่าเป็นผลสะท้อนจากการบวนหน้าที่ทางการจัดการ อันนี้ก็เช่นเดียวกัน ระเบียบแบบแผน (formalization) หรือว่าระดับการรับของใหม่ ๆ มาปฏิบัติ (innovation) หรือแม้แต่ลักษณะการทำงานอย่างที่องค์การทั่วไปโดยเฉลี่ยในส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจทำอยู่ในขณะนี้ก็คือลักษณะการทำงานเป็นประจำวนเมื่อกัน มิได้มีความแตกต่างหรือว่ามีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น อันนี้ตาม technical term เราเรียกว่า routinization ทั้งหมดของ pragmatics ที่ได้กล่าวมาด้านบนได้มีการพยายามอย่างหนักที่จะวัด ซึ่งความจริงแล้วสิ่งเหล่านี้อาจวัดได้ (measurable) และความพยายามในการศึกษาองค์กรทั่วๆ ไปใน literature ทางด้าน organization ในปัจจุบันนี้ก็ได้มีการพยายามที่จะเสนอวิธีการและได้มีการลงมือทำการวิจัยกันอย่างจริงจังถึงเครื่องมือที่ใช้วัด

แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่ได้มีการประพฤติปฏิบัติ ในองค์การซึ่งอยากจะเรียกว่ากระบวนการหน้าที่ทางการจัดการนั้นมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคหรือที่นำมาใช้ในกระบวนการนั้น เพราะฉะนั้นเราพอจะบอกได้ว่าการพิจารณาในแง่ขององค์การที่เป็นโครงสร้างและมีวิทยาการเข้ามาเกี่ยวข้องโดยทางใดทางหนึ่งนั้น ทำให้เกิดลักษณะการอย่างหนึ่งที่เราเรียกว่ากระบวนการหน้าที่ทางการจัดการ แต่กระบวนการหน้าที่ทางการจัดการที่เป็นผลสะท้อนให้เห็นถึง pragmatics ขององค์กรนั้น ยังขึ้นอยู่กับอิทธิพลของเทคนิคทางการจัดการที่แต่ละองค์กรนำมาใช้ด้วย เพราะฉะนั้น เราจึงเห็นได้ว่าการศึกษาแต่เฉพาะแห่งต่าง ๆ ขององค์กรหรือกระบวนการ การ ย่อมไม่เป็นการเพียงพอที่จะเข้าใจองค์การได้หากว่าเราไม่ทำความเข้าใจกับเทคนิคทางการจัดการเลย

### เทคนิคทางการจัดการ

ถ้าจะกล่าวย้อนหลังไปตั้งแต่ปลายศตวรรษที่แล้ว เราจะพูดว่าได้มีความพยายาม ตั้งแต่สมัยของ Frederic Taylor และที่จะเสนอความคิดของเขามาในเรื่อง Scientific management

หรือแม้แต่ของผู้ที่คล้อยตามความคิดเห็นอันนี้ ตัวอย่างเช่น Gilbreth ก็ได้พยายามทำ Time and motion study แต่สิ่งที่ตะขิตตะขวงใจในเรื่องของ Scientific management รวมทั้งเรื่อง Time and motion study ก็คือแนวความคิดอันหนึ่งที่เรียกว่า การพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการ หรือที่พูดถึงโดยทั่วไปว่าเป็นความเชื่ออันหนึ่งที่เรียกว่า There is only one best way to do the job เมื่อเชื่อกันอย่างนี้ ลักษณะเทคนิคทางการจัดการก็เกิดขึ้นในลักษณะของ Scientific management และ Time and motion study ซึ่งในหลายกรณี โดยเฉพาะงานทางด้านการจัดการระดับ Management เรากะนันที่ Time and motion study ที่จะก่อให้เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ Time and motion study อาจจะใช้ได้ดีที่สุดสำหรับคนงานในระดับ shopfloor หรือที่ใช้ manual skills เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เราเห็นจากความพยายามตอนปลายศตวรรษที่แล้วและต้นศตวรรษ นี้ก็คือการค้นคว้าที่จะหาเทคนิคทางการจัดการเพื่อจะนำมาใช้ในกระบวนการขององค์กร หรือกระบวนการน้ำที่ทางการจัดการ

ในบ้านเราจะได้ยินคำหลายคำซึ่งพิจารณาดูแล้วไม่ใช่เป็นของใหม่ แต่ก็ไม่ใช่เป็นของเก่า อย่างเช่นเทคนิคบริหารงานที่เราควบคุมให้มีการปฏิบัติไปตามแผน ซึ่งในหลายวงการได้นำมาใช้แล้ว เรียกว่า PERT/CPM เทคนิคบริหารจัดการนี้ได้รับความนิยมชมชอบในการจัดการเฉพาะอย่าง เช่น การจัดการตลาดหรือการจัดการก่อสร้าง ได้ส่งผลกระทบให้เห็นถึงบริหารวางแผนที่ครอบคลุมถูกต้องตามหลักเหตุผล และสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานได้ดีมาก

แต่ในแง่ของการจัดการ ในระดับ Top executive ก็ได้มีความคิดเกี่ยวกับเทคนิคบริหารจัดการหล่ายอย่าง สิ่งที่กำลังเป็นที่แพร่หล่ายอยู่ในบ้านนี้ก็มี เช่น MBO (Management by objectives) อันเป็นวิธีการที่พยายาม break down หรือย่อยเอาไว้ตกลงประสานครุหลักขององค์กร ออกมาเป็นวัตถุประสงค์ของๆ ลงมา พ่วงทั้งกำหนดมาตรการทางด้านเวลา วัสดุที่จะใช้ รวมทั้งกำลังความสามารถของบุคคลที่จะประพฤติปฏิบัติตัว อย่างไรก็ตาม MBO นี้เป็นเทคนิคบริหารจัดการอย่างหนึ่งซึ่งไม่แน่ว่าจะใช้ในทุกองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุว่าการที่จะประยุกต์เอา MBO มาใช้นั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงแบบอย่าง หรือความเชื่อและปรัชญาการจัดการในองค์กรนั้น ด้วย มิได้หมายความว่าที่ไหนเข้าจะทำกันแล้วเราจะทำอย่างนั้นด้วย นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดอันนับได้ว่าเป็นเทคนิคบริหารจัดการหล่ายอย่าง เป็นต้นว่า MBE (Management by exception)

ซึ่งแท้ที่จริงเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งและน่าจะถือปฏิบัติกันมานานแล้ว คือยกเว้นแต่เฉพาะกรณีพิเศษจริง ๆ เท่านั้นที่ผู้บริหารระดับสูงจะทำการตัดสินใจหรือลงมือปฏิบัติการ หมายถึงว่าให้มี exception ในเรื่องของความสำคัญของกรณีที่จะทำการตัดสินใจ ศัพท์คำนี้เพิ่งจะได้รับความสนใจเมื่อไม่นานมานี้และมีการประยุกต์ไปใช้ในองค์การ เป็นที่แน่นอนว่าการนำเอาเทคนิคเหล่านี้มาใช้จะต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อและปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงในองค์การนั้น ๆ

วิธีการทางด้าน quantitative หรือการใช้สถิติวัวเลขเข้ามาช่วยในการตัดสินใจหรือเทคนิคการจัดการอีกอันหนึ่งที่เรียกว่า Decision tree ก็คือการพยายามอาศัยเอา “ความน่าจะเป็น” (probability) มากำหนดทางเลือกและพยายามคำนวณทางทางเลือกซึ่งจะมี probability สูงที่สุด แต่ก็อันนั้นแหละ การใช้ decision tree อาจจะมีประโยชน์มากในกรณีที่สามารถจะกำหนดหรือเดาความน่าจะเป็นได้ และการตัดสินใจนั้นก็เกี่ยวข้องกับตัวเลขมากหน่อย หากว่าเป็นการตัดสินใจซึ่งมีลักษณะเป็น subjective และย่อไม่สามารถจะกำหนดตัวเลขและความน่าจะเป็นได้อย่างใกล้เคียง เทคนิควิธีการที่ใช้ก็อาจจะเปลี่ยนไปใช้วิธีการที่เรียกว่า Delphi เทคนิควิธีการทางการจัดการอันนี้ก็คือการอาศัยความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในการหาข้อสรุปเกี่ยวกับทางเลือกที่จะทำการตัดสินใจ เทคนิควิธีการนี้อาจจะหาได้โดยละเอียดในหนังสือเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ได้หลายเล่ม

หรือแม้แต่การติดต่อสื่อสารเองก็มีการพูดกันหนาหูในบ้านๆ ว่าควรที่จะกำหนดงานติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เรียกว่า two-way communication คือหมายความว่ามิได้มีคำสั่งลงมาจากข้างบนเพียงอย่างเดียวอันหมายถึง one-way communication หรือแม้แต่เรื่องนี้เองมีผู้เสนอว่าควรจะใช้ four-way communication คือไม่เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาสั่งหรือมอบหมายงาน หรือสั่งข่าวสารมาให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาอาจเรียกร้องເขอข้อเสนอ หรือผู้ได้บังคับบัญชาเองเป็นผู้เสนอความเห็นหรือข่าวสารอันได้ตามขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังจำเป็นจะต้องรับฟังข่าวสารจากผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และตัวเราเองจะต้องช่วยหาข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาอีกด้วย ด้วยเหตุนี้เองจึงมีผู้พูดถึง four-way communication มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญเกี่ยวกับกระแสข่าวสารในองค์การไปสู่แนวความคิดอันหนึ่งที่เรียกวันใน Technical term ว่า Management information system หรือระบบการจัดการ

ข่าวสารภายในองค์การ MIS อันเป็นชื่อย่อของ Management information system ซึ่งเกิดขึ้น เพราะมีความจำเป็นหรือความต้องการที่จะได้ข่าวสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตาม MIS ก็เป็นที่นิยมชมชอบในเบื้องต้นหลังจากที่ได้มีการคิดค้น Computer และนำเอาเครื่อง Computer มาใช้ในการจัดการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถของ Computer ที่สามารถ process data ได้เร็ว มี memory core มากร จึงใช้ประโยชน์ได้มากในการจัดการระบบข่าวสาร ทั้งนี้มิได้หมายความว่าทุกองค์การจะต้องใช้ MIS เสมอไป และ MIS ไม่ได้หมายความว่าจะต้องมี Computer เข้ามาช่วยเสมอไป ข้อยกเว้นเหล่านี้เป็นความสำคัญอันยิ่งยวดที่ผู้ทำการศึกษาจำต้องทำความเข้าใจ สิ่งที่ค่อนข้างจะหружาราฟุ่มเพียบในเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคหรือการจัดการเบื้องต้นนี้ก็มีอยู่สองสามคำ หลังจากที่มีการเคลื่อนไหวเรื่อง Operation research (OR) เพื่อช่วยในการปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติงานในการผลิต และ logistics และก็มีคำๆ หนึ่งที่เรียกว่า Job Enrichment พร้อมรายชื่อ

หลังจากที่ได้มีความรู้สึกเกิดขึ้นทั่วไปว่า ผู้ทำงานผู้คนไม่ค่อยเต็มใจทำงาน หรือว่าทำงานแบบชักกะตะยไปวันๆ หนึ่ง จึงมีผู้เสนอความคิดเห็นว่าเรา่จะทำให้งานนั้นมีความหมายโดยมีเทคนิคหรือการปฏิบัติการจัดการอย่างหนึ่งที่เรียกว่า Job Enrichment ได้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และฝึกอบรมในเรื่องนี้มากพอสมควร ในระยะ 10—15 ปีที่แล้ว จนกระทั่งถึงเบื้องต้น ในชั้นสุดท้ายของวิพากษณาการทางเทคโนโลยีด้านการจัดการ ก็ได้เกิดแนวความคิดอีกอันหนึ่งขึ้นมา ที่จริงแนวความคิดนี้มิได้เป็นเทคนิคหรือการจัดการโดยตรง แต่เป็นเครื่องมือในการช่วยให้เทคนิคในการจัดการอื่นๆ สามารถที่จะดำเนินไปด้วยดี และความคิดอันนี้ก็คือการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) หรือ OD

คำว่า OD หมายคณติความหมายเป็นเทคนิคในการจัดการ หมายถึงว่าถ้าจะจัดการให้ดีขึ้นก็ควรจะใช้เทคนิคหรือ ข้อนี้นั้นว่าเป็นการเข้าใจผิดอย่างมาก เพราะเหตุว่า OD นี้เป็นเครื่องมือและขั้นตอนในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในลักษณะที่จะเอื้ออำนวยให้สามารถประยุกต์เอาเทคนิคหรือการจัดการอะไรก็ได้ที่เหมาะสมเข้าไปใช้ ฉะนั้นหากเราคิดว่าการพัฒนาองค์การเป็นวิธีการจัดการแห่งใหม่เสียแล้วก็ถูกเป็นว่าเราได้เปลี่ยนเอาจกรรมวิธีไปเป็นเป้าหมายเสียแล้ว ความยุ่งยากแม้แต่ในเรื่องเทคนิคหรือการจัดการนี้ได้ก่อให้เกิดน้ำเสียงในการทำความเข้าใจการจัดการองค์การ เพราะเหตุว่าในหลายกรณีเทคนิคหรือการจัดการถูก

รวมเข้าไปในหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งอาจจะแฝงไปถึงแต่ต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้เราไม่ทราบแน่ว่าขั้นตอนของการที่น่าจะศึกษาค้นควาระเริ่มที่ใดและควรสืบสุกที่ใด

### ความเชื่อและปรัชญาการจัดการ

อย่างไรก็ตาม ทั้งสามประการที่อ่านมา นี้ คือแต่ต่าง ๆ ขององค์การ กระบวนการหน้าที่ทางการจัดการ และเทคนิคหรือทักษะทางการจัดการ จะเกิดขึ้นไม่ได้หากมิได้พิจารณาถึงแบบอย่าง (style) ของ การจัดการ ตลอดจนความเชื่อและปรัชญาการจัดการ ซึ่งผู้อ่านอาจหน้าที่ในองค์การไดองค์การหนึ่ง มีอยู่ เพราะโดยปกติแล้วการที่จะดำเนินกระบวนการอย่างไร ใช้เทคนิคหรือการจัดการอย่างไรในกระบวนการนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ style ความเชื่อและปรัชญาการจัดการของผู้บริหารระดับสูง ในหลายกรณีอาจจะมีการพูดถึงว่าแนวความคิดนี้ เทคนิคหรือนี้ กระบวนการหน้าที่ทางการจัดการอันนี้มี ความสำคัญยิ่งยวดที่บริษัทหรือองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม จำเป็นที่จะต้องนำมา ประยุกต์ใช้แต่เป็นความเชื่อในฝ่ายเดียวมิของผู้บริหารระดับสูงเองว่า องค์การนี้จริงๆ ได้ตั้งใจ มาก ให้กับเพื่อความสามารถส่วนตัวของเขารอง ทำไม่ได้จริงต้องประยุกต์เอาแนวความคิด เทคนิคหรือ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ เข้ามาใช้อีกด้วย ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงเป็นเช่นนี้เสียแล้ว แน่นอน ว่าจะไม่มีการนำเอาเทคนิคหรือทักษะทางการจัดการที่เหมาะสมมาใช้ในกระบวนการหน้าที่ทางการจัดการเพื่อ ให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีเป็นที่น่าพอใจ ปัญหานี้ขึ้นนี้ก็คือว่า ทำ อย่างไรเราจะจัดเข้าใจแนวความเชื่อตลอดจนปรัชญาการจัดการ ซึ่งก็จำเป็นอยู่องที่จะต้องมีสิ่ง ที่จะมาช่วยสนับสนุนอ่อนอาจเป็นเนื้อหาหรือวิชาการที่ควบเกี่ยวกันระหว่างการจัดการกับพฤติกรรม ศาสตร์หรือ Behavioral Science

พฤติกรรมศาสตร์พยายามที่จะศึกษาทำความเข้าใจมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ การประยุกต์ เอาพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาในเรื่องขององค์กรนั้น ก็เป็นการพยายามที่จะทำความเข้าใจมนุษย์ใน สถานที่ทำงานนั้นเอง ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นซึ่งพอจะสรุปได้หลายคนที่เดียว ที่สำคัญจริง ๆ ควรจะเอียงถึงในที่นี้ เช่น Rensis Likert, Douglas McGregor, Robert Blake and Jane Mouton และ Warren Bennis เป็นต้น

Likert ได้พยายามทำการศึกษาค้นคว้าองค์กรทางด้าน Michigan เพื่อจะ ทราบถึงว่าอะไรทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรด้วย ๆ แห่งนี้เกิดความแตกต่างกัน ข้อสรุปของ เขายังเป็นไปในลักษณะดังนี้คือ เขายังเชื่อว่าจะมีระบบอยู่ 4 ระบบที่สามารถแยกแยะผลที่เกี่ยว

กับประสิทธิภาพขององค์การได้ ทฤษฎีของ Likert จึงเกิดขึ้นในลักษณะ Four Systems คือ System ต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะความเชื่อหรือการมองนิยมชาติของฝ่ายจัดการ รวมทั้งการใช้อำนาจ หน้าที่ของฝ่ายจัดการต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้น

ทั้ง 4 ระบบที่ว่านี้ Likert มองในลักษณะที่ว่าระบบแรกเป็นระบบโบราณกาล คือเป็นระบบที่มีการใช้อำนาจเต็มที่กับคนที่มาทำงานในองค์การ ระบบที่สอง ใช้อำนาจหน้าที่ เหมือนกันแต่มีลักษณะของความสัมพันธ์ของน้ำใจเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง เช่นการปฏิบัติระห่ำนาย กับลูกน้องซึ่งให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อสมควร ก้าวไปสู่ระบบที่สาม เป็นลักษณะของการที่ผู้บริหาร ระดับสูงได้ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจขึ้นสุดท้ายอยู่ที่ผู้บริหาร ระดับสูงนั้นเอง และในระบบสุดท้าย คือระบบที่สี่ เป็นลักษณะของความผูกพันในองค์กรที่เป็น ประชาธิปไตย 亦คือ Participative Management คือทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่จะทำ甚么 ก็ได้ Likert พยายามที่จะเชื่อมโยงआระบบสุดท้ายนี้เข้ากับ ประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ โดยที่เขากันพูดตามที่เข้าอ้างว่าในระบบสุดท้ายหรือระบบ Participation นี้จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแน่นอนว่าในบางสังคมอาจเป็นไปเช่นนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมอเมริกันซึ่ง Likert ได้ศึกษา แต่เมื่อหันมาดูสังคมไทย เหตุการณ์ หลายอย่างทำให้เราไม่แน่ใจว่าการมีส่วนร่วมสำคัญเต็มที่ มีส่วนแสดงความคิดเห็นเต็มที่ หรือมีส่วน ตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพเสมอไป สิ่งเหล่านี้อาจจะต้องพิจารณาในแง่ของค่านิยม และ/หรือพฤติกรรมทางสังคมด้วย

อีกผู้หนึ่งที่มีชื่อเสียงมากก็คือ Douglas McGregor ผู้ซึ่งตั้ง Theory X และ Theory Y ขึ้นทั้ง 2 Theories นี้ไม่น่าจะเรียกว่าเป็น Theory แต่อย่างน้อยเป็นการบอกให้เราทราบว่าฝ่าย จัดการ โดยเฉพาะตัวผู้จัดการเขามองบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือคนงานของเขานั้นในลักษณะใด บ้าง ในแง่ของ Theory X เป็นลักษณะของการมองแบบเก่า คือถือว่าคนโดยธรรมชาติแล้ว นี่เกี่ยวกับ จะต้องซักจุ่นใจ ลงโทษ ให้ร่างวัล อะไรสารพัดอย่าง จึงจะทำงาน นอกเหนือไปไม่สนใจเท่านั้น จะแสวงหาแต่ความสนับสนุน ส่วน Theory Y เป็นการมองนิยมชาติอีกแบบหนึ่งหรืออีกนัยหนึ่งว่า โดยปกติแล้วมนุษย์เราเกิดมาตั้งแต่เด็กที่จะแสวงหาความรับผิดชอบ ขยันหมั่นเพียรเต็มที่ เพียงแต่ ว่าโอกาสที่จะทำเช่นนั้นไม่ค่อยมี เพราะฉะนั้นจากคำแนะนำของ Theory Y หน้าที่ของฝ่ายจัดการ น่าจะต้องจัดสถานการณ์ให้อื้ออำนวยให้เอกบุคคลสามารถที่จะใช้กำลังความสามารถได้เต็มที่ ไม่

จำเป็นที่จะต้องพูดถึงการให้รางวัลหรือลงโทษ ความรับผิดชอบมีเต็มที่ ทฤษฎีดังกล่าวนี้ก็อธิบายได้บ้างในขอบเขตจำกัด

เตอย่างไรก็ตาม เหตุการณ์เหล่านี้แสดงออกชี้ความพยายามที่จะจัดเป็นระบบ ระเบียบ เกี่ยวกับความเชื่อและ Style การจัดการของผู้บริหารระดับสูง ยังมีบุคคลอื่นอีกด้วย Blake and Mouton ซึ่งได้เสนอความคิดเกี่ยวกับ Grid Management โดยที่เขามองว่าโดยปกติแล้ว ผู้จัดการ นั้นมี Concerns ของตัวเองกับสิ่งสองอย่าง คือตัวบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วย (Human concern) กับ งานที่ปฏิบัติ (task concern) เพราะฉะนั้น ลักษณะที่เกิดขึ้นจาก Management style ของ Blake and Mouton ก็คือว่า ผู้จัดการบางคนอาจมีลักษณะที่เอาแต่งาน ริบงานสารพัดอย่างมาโดยไม่เคร่ง ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกอย่างไร ต้องการอะไรบ้าง ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้นสนใจแต่เรื่อง ความกินดีอยู่ดีของฝ่ายมนุษย์หรือตัวบุคคลโดยไม่ค่อยแคร์มากสักเท่าไหร่ในเรื่องของผลงาน สิ่งที่ Blake and Houton เสนอว่าหากจะให้มีประสิทธิภาพจริงๆ แล้ว ทางฝ่ายจัดการจำเป็นที่จะต้อง รักษาดุลย์ระหว่างความต้องการของมนุษย์ หมายถึงสนองความต้องการและความพึงพอใจให้เข้า พอดียัง และผลงานที่เข้าทำก็มาก็ต้องอยู่ในระดับสูงด้วย

แนวความคิดนี้ได้รับความนิยมชมชอบมากเมื่อกัน แต่มีความพยายามที่จะศึกษา ต่อไปว่าจะเกิดผลอะไรขึ้นต่อการจัดการ บุคคลอย่างเช่น Warren Bennis พยายามจะซักจุ่งหรือ โน้มน้าวความเชื่อหรือแนวความคิดอยู่ตลอดเวลาว่าวิธีการแบบประชาธิปไตยเท่านั้นที่จะทำให้การ จัดการมีประสิทธิภาพเต็มที่ หมายถึงว่าแนวความคิดของ Bennis ใกล้เคียงกับ Likert ในข้อที่ว่า ท้ายที่สุดแล้ว Participative Management อาจจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเพียงแนวความคิดของสามสีคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความ พยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ เปลี่ยนแบบอย่างหรือ style ใน การจัดการ ปลูกฝังปรัชญาใหม่ของ การจัดการเข้าไป โดยมีความหวังว่าหากแบบอย่างการจัดการ ตลอดจนความเชื่อ ค่านิยม และ ปรัชญาการจัดการเป็นไปในลักษณะดังกล่าวแล้วนั้น จะทำให้เกิดการนำอาชีวศึกษาที่เหมาะสม นำมาใช้ อันจะนำมาสู่กระบวนการหน้าที่ทางการจัดการได้อย่างเหมาะสมและส่งผลให้เกิดปรากฏ การณ์ขององค์การในแบบที่ต้องการ อันหมายถึงว่าองค์การนั้นได้พยายามประพฤติปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## ระดับของการศึกษาหรือการวิเคราะห์

ลำดับขั้นตอนทั้ง 4 ประการที่กล่าวมา เราจะเห็นว่าหากจะมีการศึกษาการจัดการองค์การ เรายังจะทำความเข้าใจให้แน่ชัดเสียก่อนว่า เราจะทำการศึกษาในขั้นไหน ระดับไหน ถ้าหากจะทำความเข้าใจองค์การทั้งหมด นั้นเป็นระดับหนึ่ง ถ้าหากจะทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ หรือวิธีการทำงานของมนุษย์โดยเฉพาะเอกบุคคลขององค์การ หรือวิธีการศึกษาและแนวความคิด ก็แตกต่างกันออกไปอย่างเห็นได้ชัด ถึงขั้นนี้เรายากพิจารณาถึงแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในอันที่จะช่วยให้การศึกษาการจัดการองค์การเป็นไปอย่างสมบูรณ์ขึ้น คือในแห่งของพฤติกรรมศาสตร์นั้น พยายามที่จะศึกษาเริ่มต้นตั้งแต่ตัวบุคคลในฐานะของเอกบุคคลจริง ๆ หรือเรียกได้ว่าเป็นเอกบุคคลที่อยู่ในสัญญาภาค เช่นโดยปกติแล้ววิชาทางด้านจิตวิทยาดังเดิมจะมุ่งเน้นที่การศึกษาเอกบุคคลอย่างมาก แต่เพียงเท่านั้นก็ไม่สามารถจะอธิบายอะไรได้ตลอด ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นคือ เรายพยายามที่จะขยายความเข้าใจเกี่ยวกับเอกบุคคลออกไปในสถานการณ์ซึ่งเอกสารบุคคลคนน้อยต่อหน้าหรือรวมกลุ่ม เช่นในแนวความคิดนี้หรือวิธีการที่จะใช้ศึกษาจะเห็นได้จาก Social Psychology และ Sociology ในแห่งที่ว่า ตัวบุคคลที่อยู่ในสังคมนั้นมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ต่างออกจากกันที่ตนเองอยู่โดยเดียวในที่ที่ฐาน ในลักษณะเช่นนี้การศึกษาองค์การรวมทั้งการจัดการองค์การนั้น ระดับของการวิเคราะห์จะมิได้อยู่ที่ตัวบุคคล เอกบุคคล หรือกลุ่มเท่านั้น แต่เป็นการศึกษาในระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เช่นหน่วยของการวิเคราะห์ เป็นองค์กรมิใช่เอกบุคคล จุดนี้เป็นจุดสำคัญมาก เพราะเหตุว่าในการศึกษาวิจัยรวมถึงการฝึกอบรม เราได้มองข้ามบัญหาอันนี้ไป จริงอยู่แม้แต่บัญหานี้เรื่องว่ากำลังศึกษาอะไร เมื่อไหร่ในระดับไหน ยังไม่สามารถตอบได้ หรือในหลายกรณียังไม่ทราบด้วยซ้ำว่าสิ่งที่เรากำลังพูดถึงนี้ เป็นบัญหา ในอันที่จะพุดถึงหน่วยของการวิเคราะห์ในการศึกษา องค์กรก็ย่อมเป็นบัญหาโดยตัวของมันเองอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้เป็นเรื่องที่เราจะละเอียดมากกว่าถึงนั้นไม่ได้ เพราะเหตุว่าถ้าจะทำความเข้าใจองค์กรกันจริง ๆ แล้ว สิ่งที่น่าจะต้องปฏิบัติก็คือการทำความเข้าใจระเบียบวิธีตลอดจนระดับของการวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับองค์การ

## ระดับของการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ในชั้นนี้เรายากจะกล่าวถึงสถานการณ์การฝึกอบรมในองค์การเสียก่อน สิ่งที่ประพฤติปฏิบัติในการฝึกอบรมก็คือว่า เราได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับระดับ

ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการองค์การทั้ง 4 ระดับที่ได้กล่าวมานแล้ว คือ เริ่มต้นแต่เบื้องต่าง ๆ ขององค์การ กระบวนการหน้าที่ด้านการจัดการ เทคนิคหรือทางการจัดการและแบบอย่าง ตลอดจนปรัชญาการจัดการ โดยที่ในแทนทุกกรณีมิได้แยกแยะหรือซึ้งให้เห็นว่าทั้ง 4 ระดับนี้มีความแตกต่างและสัมพันธ์กันอย่างไร บางครั้งบางคราวได้มีการฝึกอบรมการติดต่อสื่อสารโดยมิได้ระบุหนักถึงความจริงที่ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการหน้าที่การจัดการอันหนึ่ง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในเบื้องต้นของการประสานงาน ตลอดจนความซับซ้อนและการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการอันนี้ ได้รับอิทธิพลจากเทคนิคทางการจัดการโดยการที่นำมาใช้ในองค์การ ซึ่งก็เป็นเทคนิคหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของความเชื่อทางการบริหารในระดับสูง เพราะฉะนั้นการที่จะทำการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยที่มิได้ระบุถึงความสัมพันธ์หรือเหตุผลของการที่จะต้องอบรมในเรื่องนั้น ทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถจะประดิษฐ์ต่อ กันในทางปฏิบัติจริง ๆ และจะประสบปัญหาอย่างมากเมื่อต้องการนำไปใช้หรือโยกย้าย (transfer) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อที่จะใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริง ๆ

อีกประการหนึ่ง เทคนิคหรือการจัดการซึ่งมีการฝึกอบรมกันมากเป็นเรื่องของ MBO เรื่องของ Job Enrichment และเรื่องของ Organization Development โปรแกรมฝึกอบรมหลายโปรแกรมมิได้ชี้ให้เห็นว่า เรื่องนี้เป็นเทคนิคหรือทางการจัดการซึ่งจำเป็นต้องนำไปประยุกต์เข้ากับกระบวนการหน้าที่ทางการจัดการ เพื่อที่จะก่อให้เกิดหรือส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ขององค์กรขึ้น ยังกว่านั้นในหลายกรณีพยายามที่จะประยุกต์เอาแนวความคิดทางด้านพฤษศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการแล้วจัด โปรแกรมฝึกอบรมขึ้น โดยมิได้ชี้ให้เห็นว่าแนวความคิดดังกล่าววนนี้สามารถจะก่อให้เกิดความเชื่อหรือปรัชญาทางการจัดการแก่ผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับสูง กลาง หรือระดับต่ำ ก็ตาม ซึ่งจะส่งผลอ่อนแอกันให้ผู้บริหารระดับต่ำกล่าวพยาบาลที่จะ import เอาเทคนิคหรือทางการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในกระบวนการหน้าที่ทางการจัดการ เพื่อจุดหมายสุดท้ายคือการที่จะให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และแน่นอนว่ายังมีประสิทธิภาพ

ที่กล่าวถึงนี้ก็เพราะว่าในโปรแกรมการฝึกอบรมแทนจะทุกโปรแกรมเป็นการให้การฝึกอบรมตามความรู้ของผู้ให้การฝึกอบรมเท่านั้น นักจดสร้างหรือก่อให้เกิดซึ่งว่างระหว่างความรู้อันถือว่าเป็นวิทยาการทางด้าน software กับการปฏิบัติจริงในองค์การ จะเป็นกระบวนการหน้าที่ทางการจัดการอย่างไรก็แล้วแต่ ความไม่เข้าใจดังกล่าวที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความล้มเหลวในเบื้องต้น

ของคุณค่าที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์การ แต่หากเราได้ทำความเข้าใจว่าปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์การหมายถึงอะไรต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนโครงสร้างและวิทยาการที่ใช้นั้นเป็นผลมาจากการที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนี้ เช่น ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีการจัดการ และอิทธิพลที่มีต่อความต้องการของลูกค้า การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถประยุกต์เอาแนวความคิดและทักษะต่าง ๆ ไปใช้จริงย่อมมีความเป็นไปได้มากขึ้น

บัญหาการฝึกอบรมอยู่ที่ความไม่เข้าใจในแง่มุมต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนกระบวนการหน้าที่ทางการจัดการ เทคนิคบริหารจัดการ ช่องทางพยากรณ์ให้มีการฝึกอบรมในบ้านนี้ในหลายกรณีได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางการจัดการในแง่มุมต่าง ๆ ขององค์การโดย บางครั้งอาจจะมีการฝึกอบรมเรื่อง style ความเชื่อและปรัชญาของการจัดการ ซึ่งมีได้หมายความว่าจะเชื่อมโยงให้เห็นถึงเทคนิคการจัดการที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการที่มีระบบระเบียบอย่างเห็นได้ชัด

พระฉะนัน ทราบได้ที่ยังไม่ได้มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว 4—5 ประการนั้น การฝึกอบรมก็ไม่แน่ใจว่าจะได้ผลประโยชน์อย่างที่ต้องการหรือไม่

### การศึกษาองค์การ

บัญหานักหรือผู้เชี่ยวชาญกว่าการฝึกอบรมก็คือ วิธีการศึกษา หรือการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการองค์การ บัญหางานเริ่มนั้นตั้งแต่จุดที่ทำการศึกษาว่าอยู่ในระดับไหน หมายถึงว่าเริ่มตั้งแต่ แง่มุมต่าง ๆ ขององค์การ หรือว่ากระบวนการหน้าที่ของการจัดการ หรือว่าเทคนิคบริหารจัดการ แม้แต่ปรัชญาทางการจัดการ จริง ๆ แล้วการศึกษาองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงหน่วยของการวิเคราะห์ เพราะตามปกติเวลาที่จะเก็บข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อจะทำการวิเคราะห์นั้น เราอาจจะได้จากเอกบุคคลหรือ individuals ที่ทำงานอยู่ในองค์การ แต่ทั้งนี้มีได้หมายความว่าระดับของการวิเคราะห์จะอยู่ที่ระดับของ individual หรือระดับแรกของการศึกษาทางด้านวิชาชีวภาพ แต่ที่จริงแล้วองค์การนั้นประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ และเราจะเรียกว่าเป็นองค์การได้ก็ต่อเมื่อกลุ่มต่าง ๆ นั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นหน่วยของการวิเคราะห์สำหรับเรื่องขององค์การนั้นก็คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ

ถึงกระนั้นก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ หรือว่าการปฏิบัติต่อ กันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ นั้น แต่ละกลุ่มก็ยอมรับว่าประกอบด้วยเอกบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันในกลุ่ม เพราะฉะนั้นในลักษณะของการเก็บข่าวสารข้อมูลย่อมหนีไม่พ้นที่จะต้องได้มาจากเอกบุคคล เพียงแต่

ว่าวิธีการวิเคราะห์รวมทั้งการมองหน่วยการวิเคราะห์นั้น เรายังได้พิจารณาแต่เฉพาะระดับตัวบุคคลเท่านั้น เรายพยายามที่จะมองข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาในลักษณะของ Aggregate ทั้งนี้ก็ เพราะว่าเรารอイヤกจะทราบหรือเข้าใจหรือเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร หรือในบางกรณีเราก็เรียก “พฤติกรรมขององค์กร” ว่าได้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างไรบ้าง ซึ่งทางด้านวิธีการศึกษานั้นยังมีปัญหาอย่างมากในปัจจุบันนี้ เพราะเหตุว่า state of art และ methodology ที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์นั้นยังไม่พร้อมที่จะทำ rigorous research แต่ถึงกระนั้นก็ตามยังมีความพยายามอย่างมากที่จะพัฒนา measures ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้วัดลักษณะขององค์กร มีหนังสือออกแบบฯ ที่เขียนโดย James Price ชื่อว่า Handbook of Organizational Measurement ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมเอาบทความผลงานวิจัยหลายเรื่องในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะสร้างมาตรฐานการวัดหรือ measurement ขึ้นมาวัดในแง่มุมต่าง ๆ ขององค์กร ในบาง measures นั้น เราอาจกล่าวได้ว่า valid และ reliable อีกหนึ่ง measures อาจจะ valid แต่ไม่แน่ใจในเรื่อง reliability เพราะฉะนั้น state of art ในปัจจุบันนี้เรายังไม่พร้อมที่จะ claim ในขึ้นที่ว่าจะทำการวิจัยแบบที่ยอมรับกันทั่วไป โดยใช้การวิเคราะห์ทางด้านสถิติเข้ามาช่วยเติมที่

อย่างไรก็ตาม เริ่มต้นของการทำความเข้าใจลักษณะขององค์กร โดยทั่วไปนั้นก็เป็นที่ยอมรับว่าได้มีการเริ่มต้นขึ้นแล้ว และพยายามทดสอบ methodology คือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและตีความหมายของข้อมูลนั้น ( วารสารที่สะท้อนให้เห็นความพยายามนี้มากที่สุดก็คือ *Administrative Science Quarterly* ) ซึ่งในอนาคตเข้าใจว่าคงจะต้องยังผลให้เกิดวิธีที่ทำการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการองค์การที่เป็นรูปเป็นร่างเหมือนกับศาสตร์แขนงอื่น ๆ แต่ในขณะที่ยังไม่มีสิ่งดังกล่าวพอเพียงที่จะ claim ได้ จึงอยากระดลองกับ measures ในแง่มุมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งในหลายกรณีสำหรับวิชาการ (disciplines) ด้านอื่น ๆ ที่ได้มีการพัฒนามานาน เต็มที่แล้ว อาจจะมองเห็นว่าการศึกษาองค์การนั้นไม่มีอะไรมากไปกว่าเก็บรวบรวมข้อมูลอะไรก็ได้ แล้วมาตีความหมายอย่างไรก็ได้ แท้ที่จริงนั้นเรามิได้หมายที่จะทำงานแบบสุกເອາເພັກນ แม้แต่ว่าเครื่องไม้เครื่องมือจะถูกนิยงไม่พร้อมที่จะทำ rigorous research แต่การที่ไม่พร้อมนั้นไม่ใช่หมายความว่า discourage ไม่ทำมิได้ เราได้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาจริง ๆ แล้ว ผู้เขียนได้พยายามริเริ่มการศึกษาองค์การดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเวลา 2—3 ปี ก็ได้พบว่าวิธีการที่ใช้นั้น มีคุณค่าอยู่บ้างในการที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความเป็นไปขององค์กร

แม้แต่เฉพาะบางองค์การ 3—4 แห่ง ซึ่งอาจจะนำมาสรุป และการขยายความหรือ generalization ก็ทำได้ไม่กว้างนัก เพราะเหตุว่าการเลือกของค์การที่จะศึกษานั้นเลือกได้ในทางอุตสาหกรรม และอาจจะต้องเลือกในบางลักษณะของการจัดการเท่าที่เรามองเห็น ปัญหาสำคัญที่สุดในการศึกษา องค์การที่ผู้วิจัยการจัดการองค์การหรือการจัดการอย่างเดียวหรือว่าแบ่งมุ่นต่าง ๆ ขององค์การอย่างเดียว ก็จะประสบกันก็คือ การที่ไม่สามารถเข้าถึง (access to) องค์การได้ โดยปกติแล้วแต่ละองค์การมีระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเฉพาะเจาะจง คือมี uniqueness ของแต่ละองค์การ เพราะฉะนั้น การที่เราจะเข้าไปศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของบ้านหรือสถานที่ ในหลายกรณีที่มี information หรือ data หล่ายอย่างซึ่งบริษัทหรือองค์การต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็น confidential เข้าก็ไม่อยากเปิดเผย หรือแม้แต่เจ้าหน้าที่พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้นก็อาจจะไม่พร้อมที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็นออกมาก โดยที่อาจจะไม่ค่อยมั่นใจว่าสิ่งที่เข้าพูดหรือแสดงออกมานั้นอาจจะมีผลกระทบต่อสวัสดิภาพของเขาร่องได้ เพราะฉะนั้นโดยสรุปแล้วปัญหาของการทำการศึกษาการจัดการองค์การยังมีอีกมากmany เหลือเกิน เพียงแต่ว่าเราตระหนักรึไม่ และเราพร้อมที่จะดำเนินการเพื่อที่จะพัฒนาระเบียบวิธีการที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดการองค์การ หรือไม่ใช่เพียงแต่ว่าสนใจในเรื่องบาง topic บาง issue และก็พยายามที่จะ generalize issue เหล่านั้นว่าจะเกิดขึ้นทุก ๆ องค์การ ซึ่งวิธีการเช่นนั้นจะเป็นการสรุปโดยที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ และอาจจะทำให้เกิด misleading ขึ้นได้

อีกประเด็นหนึ่งของการศึกษาองค์การ ซึ่งจะเกิดได้เมื่อการพิจารณา  
ระเบียบวิธีการวิจัยก็คือเรื่องของการที่เรามักจะมองว่า ถ้าเราใช้องค์การเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ เมื่อไหร่ล่ะก็ ลักษณะการศึกษามักจะถูกเข้าใจว่าศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งคำว่าการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) นั้นอาจจะมีความเข้าใจแตกต่างกันแล้วแต่ว่าสถานที่ใดจะให้ความหมายนี้ว่า อย่างไร โดยเฉพาะทางด้านการเรียนการสอนวิชาบริหารธุรกิจนั้น เมื่อไหร่สภาพที่เราพูดถึง Case Study หรือ case analysis เราจะจะเห็นว่า case เหล่านี้เป็น case ที่เราจะวิเคราะห์เพื่อทำการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นเรามักใช้ technical term อันหนึ่งที่เรียกว่า decision making case มากกว่าที่จะใช้คำว่า case study

Decision making case นั้น ปกติเรามักจะทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเฉพาะเรื่องบางเรื่อง ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่ผู้ทำการวิจัยสนใจเป็นพิเศษ หรือเรื่องที่มี access to issue อันนั้นใน

บางบริษัท ในบางองค์การธุรกิจ และพยาบาลที่จะเขียนกรณีชั้นมา เพื่อที่ให้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าภายในสถานะการณ์อย่างหนึ่ง สิ่งใดล้อมอย่างหนึ่ง ข่าวสารข้อมูลที่มีอยู่อย่างหนึ่งนั้น เราจะทำการตัดสินใจทางเลือกอันใดที่เห็นว่าเหมาะสมและพอใช้ที่สุด

เพราจะนั้น decision making case ที่ใช้ในการเรียนการสอนบริหารธุรกิจมีความหมายเฉพาะเจาะจงในตัวของมันเอง ผิดกับความหมายที่ใช้ทั่วไป ในคำว่า case study หรือการศึกษาเฉพาะกรณี การศึกษาเฉพาะกรณีนั้นอาจจะทำการศึกษาอย่างลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเกี่ยวกับองค์การใดองค์การหนึ่ง ในแบบเด่นนี้ ความหมายอันนั้นเองที่ทำให้ผู้คุ้นเคยกับการเรียนการสอนในบริหารธุรกิจมีความเห็นว่า case study นั้นไม่ใช่ case ไม่ใช่ decision making case แต่เป็นการศึกษาเพื่อที่จะยกตัวอย่างสถานที่หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นมา อย่างเช่น เราจะศึกษาการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยที่ไปทำการศึกษาเฉพาะกรณีก่อสร้างโรงพยาบาลสักแห่งหนึ่งเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการ กระบวนการอย่างที่เกิดขึ้นในการก่อสร้างดังกล่าว นั้น แต่อาจจะไม่มีจุดที่จะต้องตัดสินใจก็ได้ ดังนั้น เมื่อได้ก้าวที่เราได้ใช้องค์การเป็น unit of analysis หรือหน่วยของการวิเคราะห์ ในสายตาทั่วไปแล้ว นั้นคือการทำ case study ซึ่งก็ไม่ผิดแต่ก็อาจจะไม่ถูกต้องนัก เพราะเหตุว่า เมื่อได้ก้าวที่เราใช้องค์การเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ เราอาจจะศึกษาเพียงองค์การเดียวหรืออาจจะมากกว่านั้นก็ได้ สิ่งที่เราได้มานั้นจะสะท้อนให้เห็นภาพที่ครอบคลุมของกระบวนการวิธีการต่างๆ ในองค์การแต่ละองค์การ ซึ่งการพิจารณา unit of analysis ในระดับนั้น เราไม่อยากเรียกว่าเป็นการทำ case study ด้วยเหตุว่าผลสรุปที่ออกมานั้นเป็นไปในระดับขององค์การ แต่ถ้าเราทำ case study ขององค์การใดองค์การหนึ่ง นั้นหมายความว่าหน่วยของการวิเคราะห์อาจจะอยู่ที่เอกบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การที่เราเลือกมาเป็น case แต่ถ้าเราใช้องค์การเป็น unit of analysis นั้นหมายความว่าการวิเคราะห์อยู่ในระดับขององค์การ เราจะไม่ให้ความหมายสำคัญกับเอกบุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในองค์การนั้นมากไปกว่าเป็นแหล่งที่มาของข่าวสารข้อมูล อันนี้ก็หมายถึงว่าสุดท้ายแล้วองค์การคือภาพที่เราต้องการจะวิเคราะห์ ด้วยความ และพอกพูนความรู้

เพราจะนั้นการที่จะคิดเอาว่าการใช้องค์การเป็นหน่วยของการวิเคราะห์เปรียบเสมือนหนึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีอาจจะเป็นการตีขลุกที่ง่ายเกินไป ถ้าผู้ได้ก้าวลงมือศึกษาวิเคราะห์ องค์การใดองค์การหนึ่ง ก็อย่างที่กล่าวมาแล้วว่า เราจะเริ่มต้นจากการศึกษา individual in

organization หมายถึงพิจารณาดูพฤติกรรมของเอกบุคคลในองค์การนั้น หรืออีกระดับหนึ่งเรารاج จะศึกษากลุ่มในองค์การหรือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานในองค์การ จะศึกษาในแง่ของพฤติกรรมหรือ ศึกษาในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก็สุดแล้วแต่ ทราบได้ที่ข้อสรุปอุปกรณ์ในกลุ่มนั้น เรายัง ว่าระดับของการวิเคราะห์อยู่ที่กลุ่ม ถ้าจะพิจารณาเอกบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์และการปฏิบัติ ต่อ กันระหว่างเอกบุคคลและหรือระหว่างกลุ่มแล้วลักษณะ ผลสรุปอุปกรณ์เป็นไปในระดับองค์การ นั้นหมายความว่าเราใช้ระดับองค์การเป็นหน่วยของการวิเคราะห์

ตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจจะมองเห็นได้ว่าทำให้การศึกษาองค์การหรือการศึกษา การจัดการองค์การจึงยังมีปัญหาอยู่ อันอาจสรุปได้ว่า

1. ผู้ทำการศึกษาไม่อาจแยกได้ว่าແง່ມุ่งต่าง ๆ ขององค์การนั้น คืออะไร
2. กระบวนการน้ำที่การจัดการนั้นมีอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับແງ່ມุ่งต่าง ๆ ของ องค์การอย่างไร

3. เทคนิคหรือที่ใช้ในการจัดการนั้นคืออะไร และเกี่ยวข้องกับกระบวนการน้ำที่ใน ແງ່ມุ่งต่าง ๆ ขององค์การอย่างไร

4. ปรัชญาความเชื่อ ตลอดจนแบบอย่างหรือ style ของการจัดการในแต่ละองค์การ นั้นเป็นอย่างไร มีความเกี่ยวพันกับเทคนิคหรือการจัดการ หรือกับกระบวนการน้ำที่ทางการจัดการ และແງ່ມุ่งของการจัดการอย่างไรบ้าง

ปัญหาที่ร้ายแรงคือ ผู้ทำการวิจัยไม่อาจแยกแยะระดับของการวิเคราะห์ออกได้ กล่าวคือส่วนใหญ่แล้วจะทำการวิเคราะห์หรือใช้หน่วยของการวิเคราะห์ในระดับเอกบุคคล อาจ จะมีบ้างที่พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม แต่ยังไม่เคยมีการศึกษาโดยใช้องค์การเป็นหน่วย ของ การวิเคราะห์ อย่างที่สุดที่ทำกันมาก็คือ พยายามใช้เหตุการณ์พิเศษบางสิ่งบางอย่างหรือ anecdote สำหรับใช้อธิบายองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนหนึ่งว่าเรามองดูแล้วพยาภานอธิบายด้วย บุคคลเป็นข้อสรุป ซึ่งนับว่าผิดพลาดตั้งแต่ต้น เพราะฉะนั้นก็ต้องมีหนึ่งว่า ถึงเวลาแล้วที่ เราจะทำความเข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการองค์การ และหน่วยของการวิเคราะห์ ศึกษาการจัดการองค์การอย่างจริงจังเสียที

ท้ายที่สุดของข้อคิดเห็นนี้ก็คือว่า เนื่องจาก การศึกษาการจัดการองค์การอันหมายถึง การศึกษาพฤติกรรมองค์การและการศึกษาองค์การโดยตัวของมันเอง ยังอยู่ในระดับที่ยังต้อง-

การทฤษฎีการอธิบายจากสาขาวิชาอื่นๆ มาก รวมทั้งโดยตัวของมันเอง ทั้ง state of art และ Methodology ซึ่งใช้ยังไม่พร้อมที่จะทำ rigorous research และในหลายกรณีเราอาจจะ claim ได้ว่าเราจะ guarantee validity และ reliability ได้เสมอไป แต่ก็อาจจะเป็นเรื่องที่จะเบ็ดโอกาสให้ discipline นี้คืบหน้าต่อไป โดยวิธีการเรียนรู้ที่มีคนเคยพูดกันอยู่ตลอดเวลาว่า การเรียนรู้ที่ใช้ได้ผลแต่อาจจะต้องมี costs เกิดขึ้นบ้าง ก็คือ learning by doing และ trial and errors ทั้งสองความคิดนี้ทำให้เกิดศาสตร์สาขาต่างๆ มาจากต่อมากแล้ว แต่ในขณะที่เราจะ explore discipline ในมหัศจรรย์นี้ มิได้หมายความว่าเราคิดจะทำอะไรก็ทำไป หากต้องหมายความด้วยว่า ความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานของสิ่งที่เรากำลังศึกษานั้นจำเป็นต้องเข้มแข็งพอสมควร อย่างเช่น ถ้าหากจะศึกษาพฤติกรรมองค์การ แต่ถ้าเรายังไม่เข้าใจ behavioral science พอดียังก็ยากนัก ที่เราจะมองเห็นภาพว่า การจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การมีลักษณะหนึ่งที่เราเรียกว่า eclectic science ซึ่งหมายถึงว่าในวิชาการตั้งกล่าวไว้แล้วนี้จะเป็นต้องอาศัยทฤษฎีแนวความคิด ตลอดจนระเบียบวิธีศึกษา แนวการวิจัยจากวิชาอื่นๆ เข้ามาช่วยด้วย ซึ่งในบางครั้งนำมาซ่อนมากเสีย จนกระทั่งมีหลายคนมองเห็นไปว่า discipline นั้นไม่ใช่ discipline ในมุมเพียงแต่เอ้า discipline อื่นมาอธิบาย discipline ในมี เราอาจจะต้องยอมรับในความจริงข้อนี้ ทราบเท่าที่ discipline ในมีอันหมายถึงการจัดการองค์การยังต้องใช้เวลา กำลัง ความพยายาม ความสามารถ ในการที่จะก่อให้เกิดศาสตร์ใหม่ที่เข้มแข็งขึ้นมา หรือที่เรียกว่า Hard science ได้นั้น บัญญัตันี้สังเขป นี้ยังเป็นเพียง Soft science แต่ก็มิได้หมายความว่าเราจะหยุดอยู่แค่นี้ การเบ็ดโอกาสให้ discipline ในมีสามารถจะพัฒนาต่อไปโดยการสนับสนุนทางให้ทางหนึ่งก้ามยื่นจะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้น คือพอกพูนความรู้ ในเรื่องซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อวงวิชาการและสังคมส่วนรวมอีกด้วย

วุฒิยัย จำเนศ