|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ใบความรู้** | |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002 | สัปดาห์ที่ 3 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 | |
| บทที่ 2 ทฤษฎีองค์การ | |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง | |

ทฤษฎีองค์การ

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีองค์การนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ไม่ว่าจะในสถานะของสมาชิกในองค์การหนึ่งๆ หรือในสถานะผู้ซื้อสินค้าหรือรับบริการจากองค์การใดๆ ในสังคม ในการศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และการออกแบบองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในระดับบริหาร ซึ่งหากมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดและทฤษฎีองค์การซึ่งเชื่อว่าจะสามารถบริหารและจัดการให้องค์การ มีผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้ศึกษาสามารถนำหลักเกณฑ์ต่างๆ ไปบูรณาการและประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์4ขององค์การนั้นได้

**ความหมายของทฤษฎีองค์การ**

แนวคิดและทฤษฎีองค์การ มีผู้ศึกษาและนักวิชาการให้นิยามขององค์การไว้ มีความหมายทฤษฎีองค์การ (Organization theory) ดังต่อไปนี้

**1. Daft** (2010:6-7) ให้ความหมายของทฤษฎีองค์การเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจ  
องค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทั้งนี้  
ทฤษฎีองค์การจะเกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

• องค์การมีการปรับตัว หรือควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างไร  
• เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิผล จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้างอย่างไร  
• องค์การสามารถหลีกเลี่ยงการละเมิดจริยธรรมทางการบริหารอย่างไร ซึ่งอาจเป็นภัย(bureaucracy) อย่างไร  
• ผู้บริหารใช้อำนาจและการเมืองอย่างไรจึงจะเหมาะสม  
• องค์การจะจัดการความขัดแย้งภายในได้อย่างไร  
• องค์การต้องมีวัฒนธรรมอย่างไร ที่จะส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะกำหนดวัฒนธรรมองค์การได้อย่างไรทฤษฎีองค์การสามารถนำมาใช้ทุกๆองค์การในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งนำมาใช้ในองค์การที่ไม่เน้นผลกำไร

**2. Jones** (2001:8) อธิบายว่าทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาว่าองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างไรองค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร และสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อองค์การ  
**3. Gorther, Nicholas and Ball** (2007:7-15) ชี้ให้เห็นถึงการใช้แนวการศึกษาต่างๆ(approaches) เพื่อวิเคราะห์องค์การ

1) มานุษยวิทยา นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

2) สังคมวิทยานำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้าง ปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของกลุ่มคน

3) จิตวิทยานำมาใช้วิเคราะห์บุคลิกภาพ การรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรมของคน

4) จิตวิทยาสังคมนำมาใช้วิเคราะห์ทัศนคติและระบบของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ

5) เศรษฐศาสตร์ นำมาใช้วิเคราะห์การตลาดและระบบของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ

6) รัฐศาสตร์ นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สถาบันและกระบวนการของรัฐบาล นโยบายสาธารณะและการเมือง

**วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ**

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ได้รับการพัฒนามาการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจะเน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยจะมุ่งถึงผลงาน แต่ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มีชื่อเสียงและในปัจจุบันยังมีการนำมาใช้อยู่คือทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ ต่อมาจะเป็นทฤษฎีองค์การด้านพฤติกรรมศาสตร์โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต ต้องการมีเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นบางครั้งและที่สำคัญต้องมีการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป ส่วนทฤษฎีต่อมาเป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เน้นทางด้านจิตวิทยาคำนึงถึงบุคคลและกลุ่มงานเพิ่มเข้าไป ซึ่งในปัจจุบันทฤษฎีองค์การจะอยู่ในรูปแบบของระบบนั่นคือองค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output ) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สิ่งแวดล้อม (Environment)

**ทฤษฎีองค์การและการออกแบบมีวิวัฒนาการดังนี้ (Moran, 1989:41-48)**

**1. ยุคการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management)** องค์การมีลักษณะเป็นจักรกล (Machine model) เน้นการออกคำสั่ง มีการวางแผน บันทึกรายงาน เขียนนโยบาย เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน กำหนดให้มีขนาดของความควบคุม (span of control)ประมาณ 6 คน เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งได้ผล ผู้บริหารเริ่มมอบอำนาจหน้าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และลดขนาดของการควบคุม อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่สามารถออกคำสั่งได้เสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานและสหภาพแรงงานแบบวิทยาศาสตร์ ยังขาดเครื่องมือที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปลายทศวรรษ 1930นักวิชาการและนักปฏิบัติเริ่มเขียนงานกระตุ้นให้อุตสาหกรรมมีอยู่กับและเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยกเลิกหลักการบางอย่างของสำนักการบริหารวิทยาศาสตร์

**2. ยุคมนุษย์สัมพันธ์ (human relations)Bamard (1938)** ได้เสนอว่าองค์การเป็นระบบของความ ร่วมมือในองค์การประกอบด้วยกลุ่มตามธรรมชาติ มีการติดสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสูระดับบน อำนาจหน้าที่จากระดับล่างเริ่มมีมากกว่าอำนาจหน้าที่จากระดับบน มีผู้นำทำหน้าที่ประสานงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมขององค์การมีความวุ่นวาย ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะชั่วคราวและมีกระจายอำนาจ ในยุคมนุษย์สัมพันธ์จะเน้นคำตอบต่อไปนี้ 1) ความเป็นอิสระ 2) การเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง 3) ความเป็นมนุษย์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

**3. ยุคระบบราชการ (bureaucracy)Max Weber** ได้เสนอประสิทธิภาพของระบบราชการผู้บริหารพึงพอใจต่อระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การติดต่อสื่อที่ชักเจน 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ 3) การใช้กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

**4. อำนาจความขัดแย้ง และการตัดสินใจ (power,conflict and decisions)**นักรัฐศาสตร์ ได้สนใจศึกษาเรื่องอำนาจและความขัดแย้ง โดยพิจารณา ว่าอาจและความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าอำนาจเป็นประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์องค์การนอกจากนี้ในงาน Herbert Simon และ JamesMarch ได้ศึกษาในเรื่องการตัดสินใจของคนซึ่งมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ เช่น ขาดสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านเวลาข้อจำกัดในเรื่องการให้เหตุผล ทำให้ยอมรับทางเลือกที่พอใจมากกว่าทางเลือกที่พอใจมากกกว่าทางเลือกที่ดีที่สุด

**5. คณุ สมบตั ิของเทคโนโลยี (technologicalqualification)**หลังจากนักรัฐศาสตร์ได้นำเสนอเรื่องอำนาจ ความขัดยัง และการตัดสินใจแล้ว ต่อมา TavistockGroup ได้สนใจศึกษาเรื่องระบบสังคมเทคนิค (sociotechnical systems) โดยพิจารณาประเด็นทั้งทางสังคมและประเด็นทางเทคนิค

**6. เป้าหมาย สภาพแวดล้อม ระบบ** ใ นยุคนี้ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจเรื่องเป้าหมายองค์การ และสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป้าหมายองค์การ สามารถเปลี่ยนได้เป้าหมายต่างๆอาจขัดแย้งกัน

นอกจากนี้ นักทฤษฎีองค์การได้ศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การและพิจารณาองค์การเป็นระบบ (systems) โดยเฉพาะเป็นระบบเปิด (opensystems) ซึ่งส่วนประกอบต่างๆขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อกัน นักทฤษฎีองค์การได้เสนอทฤษฎีปัจจัยสถานการณ์ (contingency theory) หมายถึงการออกแบบองค์การขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ โดย จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลักเน้นมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

**แนวความคิดในยุคคลาสสิก (Classical Theory)**

แนวความคิดในยุคนี้เกิดขึ้นเมื่อราวปี 1900 เป็นต้นมาในยุคนี้ถือได้ว่าเป็นยุคทองของแนวความคิดทางการบริหาร นักวิชาการพยายามแสวงหาแนวทางในการบริหารงานขององค์กร และหลักการบริหารที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แนวความคิดในยุคนี้ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งแต่ละแนวความคิดก็จะมีหลายระเอียดและข้อมูลสมมติฐานของตนเองแตกต่างกันออกไป แนวความคิดที่เป็นที่แพร่หลายและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในยุคนี้ ได้แก่ แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylorแนวความคิดระบบราชการของ Max Weber แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndall F.Urwick และL.Gulick และแนวความคิดในเรื่องการออกแบบงานและการศึกษาการเคลื่อนไหว และเวลาในการทำงาน(Time and Motion Studies) ของ Lillian and Frank Gilbreth เป็นต้น โดยแต่ละแนวคิดจะมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

**1. แนวความคิดวิทยาศาสตร์ การจัดการของ Fredrick W. Taylor** แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาของการศึกษาการบริหารในยุคใหม่ ซึ่งทำการศึกษาการบริหารกันอย่างจริงจังแทนที่จะปล่อยให้การบริหารเป็นเรื่องของศาสตร์ฝากที่ปล่อยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆเป็นไปตามยถากรรม Frederick Taylor ถือเป็นบิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ซึ่งเป็นการเริ่มการบริหารสมัยใหม่ Taylor เสนอแนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ โดยการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร Taylor ศึกษาการทำงานของคนในเหมือง และเห็นว่า การทำงานแบบเดิมไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพราะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความเคยชิน ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานตามความถนัดของตนเอง (rule of thumb) Taylor เห็นว่า การทำงานตามแบบเดิมนั้นผู้ปฏิบัติงานจะทำงานไม่เต็มที่ เนื่องจากกลัวว่าหากทำงานอย่างเต็มความสามมารถแล้วจะผลิตสิ่งของได้จำนวนมาก และนายจ้างอาจจะลดคนงานเพื่อประหยัดต้นทุนจึงเกิดการอู้งานขึ้น (soldiering) ลักษณะการอู้งานจะทำกันเป็นทีมหรือทำอย่างเป็นระบบ (systematic soldiering) กล่าวคือพนักงานทุกคนร่วมใจกันอู้งานและพยายามรักษามาตรฐานการทำงานของทีมไว้ การจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานนั้น Taylor เสนอให้ใช้การสังเกตวิธีปฏิบัติงานและเวลาการทำงานของพนักงานหลักการบริหารที่ Taylor เสนอประกอบด้วย (John Sheldrake ,1996,p.13-27)

1. การใช้หลักวิทยาศาสตร์การจัดการในการหาวิธีการทำงานแทนการทำงานตามความเคยชินของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรการสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือ One best way ในการทำงานขึ้น การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2. การคัดเลือกคนเป็นการคัดเลือกตามหลักเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ โดยเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การฝึกฝนพนักงานให้สามารถทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ได้ โดยไม่ปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามความเคยชินของพนักงาน

4. สร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คิดและวางแผน ในขณะที่พนักงานมีหน้าที่ในการปฏิบัติ

นอกจากการเสนอในเรื่องการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Taylor ยังได้เสนอให้ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยนำระบบการให้รางวัลมาใช้ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้รัยค่าจ้างในอัตราที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน Taylor เห็นว่า การใช้วิทยาศาสตร์การจัดการนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและเจ้าของกิจการคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลผลิตมากขึ้นหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจะทำให้องค์กรมีรายได้มากกว่าเดิม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้ค่าตอบแทนจาการทำงานมากขึ้นเช่นกัน สถานการณ์ในลักษณะนี้จึงเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์

**3.2 แนวความคิดของ Frank and Lillian Gilbreths** ซึ่งใช้ Time and Motion Study ในการศึกษาการทำงานของพนักงานในองค์กร ทั้งสองพัฒนาวิธีการทำงานสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานของผู้ปฏิบัติงานบันทึกการเคลื่อนไหวท่าทางในการทำงานและจับเวลาการทำงานของพนักงานในแต่ละท่าการเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Frank and Lillian เชื่อว่า วิธีการทำงานที่ดีที่สุดมีอยู่เพียงวิธีเดียว การศึกษาของ Frank and Lillian Gilbreths จะใช้นาฬิกาจับเวลาเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษา การค้นคว้าที่สำคัญของทั้งสองคน ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการก่ออิฐโดยการกำหนดท่าการเคลื่อนไหวร่างกายให้เหมาะสมโดยลดท่าการเคลื่อนไหวลง การวางเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช่ในการทำงานให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม และออกแบบอุปกรณ์ต่างๆที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น วิธีการดังกล่าวทำให้สามารถก่ออิฐได้มากขึ้นกว่าเดิมเกือบสามเท่าตัว ( สามารถก่ออิฐได้ 350 ชิ้นต่อชั่วโมงจากเดิมที่ทำได้เพียง 120 ชิ้น ) วิธีการของ Gilbreths นี้มีการเรียกชื่อว่า THERBLIGS โดยนำนามสกุลของทั้งสองมาเขียนกลับ เป็นชื่อเรียกการศึกษาการเคลื่อนไหวท่วงท่าในการทำงานแล้ว Gilbreths ยังเสนอแผนผังกระบวนการในการทำงานอีกด้วย

**3.3 แนวความคิดของ Henry Gantt** เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งในกลุ่มวิทยาศาสตร์การจัดการHenry Gantt เสนอแนวความคิดในการจัดทำผังควบคุมการทำงานที่เรียกว่า Gantt chart ซึ่งจะระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ ตลอดจนทรัพยากรและผู้ที่จะปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว ผังควบคุมการทำงานของ Gantt เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามการทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี เทคนิคดังกล่าวนี้ต่อมาได้พัฒนาเป็นเทคนิคในการติดตามและวิเคราะห์เส้นทางการทำงานที่เรียกว่า PERT (Program Evaluation Review Technique) และ CPM (Critical Path Method) ซึ่งใช้ในการคำนวณระยะเวลาในการท างานและช่วงเวลาวิกฤติในการทำงาน

**3.4 แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization)** Taylor นั้นได้เสนอวิธีการในการทำงานของพนักงานในองค์กรการซึ่งเป็นการมององค์กรในระดับของการปฏิบัติงานนั้น Henri Fayol เสนอแนวความคิดในการ

บริหารงานขององค์การ ซึ่งพิจารณาวิธีการทำงานขององค์การข้อเสนอรอแนวทางทฤษฎีของ Henri Fayol ประกอบด้วย

1. Henri Fayol เสนอองค์ประกอบของการบริหาร (element of management) 5 ประการ ได้แก่ (John Sheldrake, Ibid,p. 53-55)

1.1 การวางแผน (Planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์การต้องการจะบรรลุและวิธีการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ มีความเป็นเอกภาพ (unity) มีความต่อเนื่อง (continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) และมีความกระชับและชัดเจน (Precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์การ

1.2 การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (organizing) องค์ประกอบในเรื่องการจัดองค์กร การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรใน องค์การควรจะประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์การบรรลุผล

1.3 การสั่งการ ( Command) ได้แก่ การกำหนดหรือ การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคนสามารถ จัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามรถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

1.4 การประสานงาน (Co-ordination) เป็นการสร้าง ความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมาย ตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

1.5 การควบคุม (Control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง หน้าที่ทางการบริหารทั้งห้าประการนี้รู้จักกันในชื่อ POCCC ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้

2. Henri Fayol สรุปกิจกรรมในการบริหารอุตสาหกรรมจะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสิ้น 6 กลุ่มด้วยกันคือ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 35)

2.1 กิจกรรมด้านการผลิต (technical activities) ซึ่งได้แก่การผลิต ระบบการผลิตขององค์การ การ

ปรับตัว

2.2 กิจกรรมด้านการค้าหรือการพาณิชย์ (Commercial) ได้แก่ การซื้อ การขาย แลกเปลี่ยน

2.3 กิจกรรมด้านการเงิน (Financial activities) ประกอบด้วย การแสวงหาช่องทางการลงทุน และการได้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากที่สุด

2.4 กิจกรรมด้านการบัญชี (accounting activities) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับระบบบัญชีการคำนวณต้นทุน งบดุล และสถิติต่างๆ ที่ใช้ในองค์การ

2.5 กิจกรรมด้านความมั่นคง ปลอดภัย (Security activities) ได้แก่ การป้องกันทรัพย์สินต่างๆ ขององค์การ และความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานในองค์การ

2.6 กิจกรรมด้านการบริหาร (management activities) ได้แก่การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

3. หลักการบริหาร Henri Fayol . เสนอหลักการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานองค์การไว้ 14 ประการคือ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 37)

3.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การมากที่สุด

3.2 อำนาจ (Authority) คือสิทธิอำนาจหรืออำนาจที่ชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดตามที่ผู้บริหารต้องการ อำนาจจะมีทั้งอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่เป็นอำนาจบารมี (personal authority) ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง

3.3 ความมีวินัย (Discipline) ได้แก่ การยอมปฏิบัติตามกติกาขององค์การซึ่งจะกำหนดในเรื่องความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ในองค์การ

3.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of commend) คือ การที่องค์การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสน ในการสั่งงาน และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร

3.5 เอกภาพของทิศทาง (Unity of direction) องค์การจะต้องมีทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงานต่างๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน

3.6 การยึดผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to general interest) องค์การจะต้องยึดถือประโยชน์ขององค์การสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวของ บุคคลหรือของกลุ่มในองค์การ

3.7 การให้การตอบแทน (Remuneration of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เป็นธรรม การให้ค่าตอบแทนจากการทำงานอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น จ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานที่ทำได้ (piece rates) จ่ายตามระยะเวลา (time rates) จ่ายค่าตอบแทนตามงาน (job rates) เป็นต้น

3.8 หลักการรวมอำนาจ (Centralization) ได้แก่ การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์การองค์การจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3.9 หลักสายการบังคับบัญชา (scalar chain) ได้แก่ ระดับของการบังคับบัญชา จากระดับสูงลงมาถึงระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในความดูแลควบคุมของใคร สายการบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ และเส้นทางของการใช้อำนาจในองค์การ

3.10 ความมีระเบียบ (Order) คือ ความมีระเบียบในการทำงาน การจัดอุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆให้อยู่ในที่ที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

3.11 ความเป็นธรรม (Equity) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีความยุติธรรมและเมตตา เพื่อให้การยอมรับและมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยในองค์การ

3.12 ความมั่นคงในอาชีพ (Stability of tenure of personnel) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลในองค์การ

3.13 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานองค์การ

3.14 หลักความสามัคคี (Esprit de corps) คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงานเป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานหลักการบริหารทั้ง 14 ประการนี้เป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การต่างๆ มีลักษณะเป็นหลักสากล

**2. แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndsll Urwick และ Luther Gulick** แนวความคิดทางการบริหารที่อยู่ในกลุ่มหลักการบริหารที่สำคัญอีกแนวความคิดหนึ่ง นอกจากแนวความคิดของ Henri Fayol ได้แก่ แนวความคิดของ Lyndsll Urwick และ Luther Gulick นักวิชาการทั้งสองได้เสนอแนวความคิดทางการบริหารโดยเสนอว่า การบริหารเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์การ และเสนอหลักในการประสานงานและการทำงานในองค์การไว้ดังนี้

1. เมื่อเกิดองค์การขึ้นมาจะมีการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้น เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านของความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ การแบ่งงานกัน ทำจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์การ (Luther Gulick, 1987 : 79)

2. เมื่อมีการแบ่งงานกันทำองค์การจำเป็นต้องมีระบบ การประสานเพื่อเชื่อมโยงงานทุกส่วนขององค์การเข้าด้วยกัน การประสานงานในองค์การสามารถทำได้สองวิธีคือ

1) การประสานงานโดยใช้โครงสร้างองค์การ

2) การประสานทางความคิดซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้คือ

**การประสานงานโดยใช้โครงสร้างองค์การ** สามารถกระทำได้หลายวิธีเช่น (วันชัย มีชาติ, 2557 : 40)

1. การจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์การ องค์การจะประสานงานโดย การจัดโครงสร้างอำนาจที่ยึดหลักการสำคัญคือ

1) หลักขอบข่ายในการควบคุม

2) หลักเอกภาพในการควบคุม 3

3) การจัดองค์การตามลูกค้า

4) การจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง

2. การประสานงานผ่านหน้าที่ฝ่ายบริหาร องค์การจะใช้หน้าที่ของหัวหน้าในการประสานงานในองค์การ ซึ่งหน้าที่ของหัวหน้าจะประกอบด้วย หน้าที่7 ประการซึ่งเรียกว่า POSDCORB คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (organizing) การบริหารงานบุคคล (staffing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (Co-ordination) การรายงาน (reporting) และการบริหารงบประมาณ (budgeting) ซึ่งหน้าที่ของบริหารทั้ง 7 ประการนี้เป็นที่รับรู้กันอย่างกว้างขวาง

3. การประสานหน่วยงานย่อยในองค์การโดยใช้การจัดองค์การ ซึ่ง Urwick และ Gulick เสนอว่าองค์การสามารถจัดหน่วยงานย่อยในองค์การได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมคือ

1) การจัดองค์การตามวัตถุประสงค์

2) การจัดองค์การตามกระบวนการ

3) การจัดองค์การตามลูกค้า

4) การจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง

**การประสานงานโดยใช้กระบวนการประสานทาง**

ความคิดหรือการมีเจตนารมณ์ร่วมกัน เป็นวิธีการที่องค์การประสานงานโดยการสร้างสรรค์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการท างานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การประสานโดยการใช้เจตนารมณ์ของสมาชิกจะเป็นเรื่องของการสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของสมาชิกและสร้างความจงรักภักดีในองค์การให้เกิดขึ้น

**3. แนวความคิดระบบราชการของ Max weber** แนวความคิดทางการบริหารที่มีการนำมาใช้และอ้างถึงกันอย่างมากอีกแนวความคิดหนึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber นักวิชาการ ชาวเยอรมันซึ่งเสนอแนวความคิดในการบริหารองค์การซึ่งเป็นอุดมคติที่เรียกว่า the ideal type of bureaucracy โดยกล่าวถึงลักษณะที่ใช้อำนาจในองค์การ และลักษณะขององค์การแบบระบบราชการไว้ดังนี้คือ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 41-43)

1. อำนาจในองค์การ Max Weber เสนอว่ากรที่องค์การจะดำเนินการได้นั้นจะต้องมีโครงสร้างของอำนาจในองค์การ ซึ่งลักษณะของอำนาจในองค์การจะประกอบไปด้วย

- อำนาจบารมี (Charismatic authority) อำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังหรือยอมท าตามผู้นำ เป็นอำนาจที่ติดอยู่กับบุคคล การใช้อำนาจบารมีเหมาะสมกับสังคมในยุคเดิมที่มีลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเครือญาติ หรือสังคมชนเผ่า

- อำนาจตามประเพณี (Traditional authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมหรือประเพณีที่ยึดถือกันมา การใช้อำนาจตามประเพณี เช่น การสืบสันตติวงศ์ การใช้อำนาจในลักษณะนี้มักจะพบในสังคมแบบศักดินา

- อำนาจตามกฎหมาย (Legal authority) เป็นอำนาจที่เน้นหลักความมีเหตุผล อำนาจตามกฎหมายนี้เหมาะกับโครงสร้างสังคมสมัยใหม่ที่มีความสลับซับซ้อน อำนาจตามหลักกฎหมายจะใช้ในองค์การแบบระบบราชการที่ Max Weber เสนอไว้

2. ลักษณะขององค์การแบบระบบราชการMax Weber เสนอหลักการบริหารองค์การ โดยกล่าวถึงองค์การแบบระบบราชการที่เชื่อว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ มากที่สุด Weber สรุปลักษณะองค์การระบบราชการว่าจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- มีการแบ่งกันทำตามหน้าที่และความชำนาญเฉพาะ

- มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน องค์การระบบแบบราชการจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนว่าใครอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของใคร

- มีความเป็นทางการในการทำงาน การปฏิบัติงานในระบบราชการและการท างานตามลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติในการท างานอย่างชัดเจน

- อำนาจเป็นอำนาจที่กำหนดตามตำแหน่งก็จะมีอำนาจดังกล่าว

- ข้าราชการจะมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีเงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน

- ข้าราชการจะต้องทำงานโดยปราศจากอารมณ์และความเกลียดชัง ต้องให้บริการผู้ที่มาติดต่ออย่าเสมอหน้ากันไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง และวางตัวเป็นกลาง

- ความก้าวหน้าในหน้าที่ของราชการจะขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความอาวุโส หรือทั้งสองส่วนประกอบกันขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา

- แนวความคิดของ Max Weber เห็นว่าระบบราชการจะ เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

นอกจากความคิดของ Max Weber ในการศึกษาระบบ

ราชการแล้วนักวิชาการที่มุ่งศึกษาถึงระบบราชการและการทำงานของระบบราชการยังมีอีกหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีจุดเน้นต่างกันคือ

- กลุ่มที่ศึกษาระบบราชการจากปรากฏการณ์จริงนักวิชาการกลุ่มนี้ จะศึกษาระบบราชการในการทำงาน จริงว่าสอดคล้องกับแนวความคิดระบบราชการในอุดมคติหรือไม่ นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ Robert Michels, Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick และ Michael Crozier เป็นต้น นักวิชาการในกลุ่มนี้จะค้นพบสิ่งที่โต้แย้งกับแนวความคิดระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber สิ่งที่นักวิชาการในกลุ่มนี้เสนอได้แก่

- การทำงานระบบราชการการจะเกิดภาวะที่เป้าหมายขององค์การเบี่ยงเบนไป (Goal displacement) เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแน่งได้มากกว่า การบริการประชาชน เป็นภาวะที่เรียกว่ากฎเหล็กแห่งคณาธิปไตย (lrova law of Oligarchy)

- การทำงานของระบบราชการจะเกิดการยึดวิธี ในการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายขององค์การเกิดภาวะที่คนทำงานตามระเบียบซึ่งเป็นวิธีการมากกว่าการ ทำงานเพื่อเป้าหมาย อันทำให้ระบบราชการเกิดภาวะเสื่อมและไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ (Dysfunctional)

- การทำงานของระบบราชการจะเกิดความเสื่อมจากการมีระเบียบ กฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์การจะมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆมากมาย และจะรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นองค์การจะออกระเบียบเพื่อแก้ปัญหาทำให้การเต็มไปด้วยระเบียบ ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเป็นวงจรชั่วร้ายในระบบราชการ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 43) ในกลุ่มนี้มุ่งแสดงลักษณะการทำงานของระบบราชการว่าเป็นไปตามแนวความคิดระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber อย่างไรก็ดีแนวคิดระบบราชการในกลุ่มนี้ก็ไม่ได้เสนอทางออกทางทฤษฎีว่า ระบบราชการที่ดีจะมีลักษณะอย่างไร

- กลุ่มที่ศึกษาระบบราชการเปรียบเทียบนักวิชาการกลุ่มนี้มุ่งเปรียบเทียบระบบราชการในประเทศต่างๆ ว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร นักคิดในกลุ่มนี้ ได้แก่ Almond – Powell, Fred Riggs merle fantod, Ferrell Heady เป็นต้น ข้อเสนอของนักวิชาการในกลุ่มนี้ ได้แก่

- ประเทศที่มีระบบการเมืองแตกต่างกันจะมีระบบ ราชการที่แตกต่างกันการทำงานของระบบราชการและระบบการเมืองตลอดจนสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศจะมีความสัมพันธ์กัน ระบบราชการของประเทศต่างๆ จะมีหลายระบบเช่น ระบบเผด็จการแบบประเพณีนิยม (Traditional autocratic systems) ระบบราชการเป็นผู้นำ (polyarchal competitive systems) ระบบกึ่งแข่งขันที่ถูกครองงำโดยพรรคการเมือง (dominant party semi-competitive systems) ระบบข้าราชการเป็นผู้ตามที่เข้มแข็ง (mobilization system) และระบบการปกครองเบ็ดเสร็จแบบคอมมิวนิสต์ (communist totalitarian systems) (วันชัย มีชาติ, 2557 : 44)

- ประเทศที่มีการพัฒนาแล้วจะมีการแบ่งโครงสร้าง องค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆมากมาย ทำหน้าที่เฉพาะด้าน (สังคมแบบ Fused) และในระหว่างเปลี่ยนผ่านของสังคมในสังคมกำลังพัฒนาจะมีลักษณะที่เรียกว่า Prismatic คือ มีหน่วยงานหลายหน่วยงานตามแบบสมัยใหม่ แต่การทำงานยังคงเป็นไปตามรูปแบบเดิม เกิดภาวะของความเป็นทางการจอมปลอม ซึ่งเป็นการผสมระหว่างโครงสร้างการท างานแบบสมัยเก่าและสมัยใหม่ ซึ่งระบบราชการมีอำนาจมากและทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีปัญหาต่างๆเช่น การฉ้อราษฎร์บังหลวง ปัญหาการเลานพวก การหลีกเลี่ยงกฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น (วันชัยมีชาติ , 2557 : 45)

แนวความคิดทางการบริหารในยุคแรกจะมีลักษณะร่วมกันบริการคือ

1) ทุกแนวความคิดมุ่งแสวงหาวิธีการท างานของบุคคลและองค์การที่จะทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดีที่สุด

2) เป้าหมายของแนวความคิดเหล่านี้มุงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3) นักคิดในกลุ่มนี้มององค์การในระบบปิด ไม่มองความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกองค์การทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารในยุคแรกกล่าวได้ว่าเป็นยุคทองของแนวความคิดทางการบริหารมีการคิดค้นทฤษฎีและความพยายามนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นักคิดส่วนใหญ่อยู่ในโลกปฏิบัติ การคิดมุ่งมั่นและหวังผลในทางปฏิบัติจริง ทฤษฎีจึงเป็นเรื่องที่อยู่ใกล้ตัวและเป็นความจริงที่เห็นชัดความคิดในกลุ่มนี้ก็ได้รับการโต้แย้งในเวลาถัดมา ข้อโต้แย้งหลักที่เกิดขึ้นมักจะได้แก่ (วันชัย มีชาติ, 2557, 46)

1) การไม่ให้ความสำคัญของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การและเห็นว่าคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิต จึงถูกโจมตีว่าเห็นคนเหมือนหุ่นยนต์

2) หลักการหลายๆประการไม่ได้เป็นจริงในโลกของการปฏิบัติเช่นหลักการทำงานตามกฎระเบียบของทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของเป้าหมาย (goal displacement) หรือการยึดเป้าหมายรองเป็นเป้าหมายหลักขององค์การ (suboptimization) จะเกิด dysfunc-tional ของระบบราชการเกิดขึ้น เป็นต้น

3) หลักการบางอบ่างมีความขัดแย้งกัน เช่น หลักขอบข่ายในการควบคุมกับหลักสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติว่าควรจะทำอย่างไรในเรื่องนี้ ข้อโต้แย้งต่างๆ เหล่านี้นำไปสู่การเกิดความสงสัยในทฤษฎีและทำให้เกิดการแสวงหาแนวความคิดใหม่ๆทางการบริหารเกิดขึ้นและเป็นที่มาของแนวความคิดในกลุ่มที่สอง ซึ่งได้แก่ความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมจากความหมายดังกล่าว

ข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้นเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ได้รับการพัฒนามาการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจะเน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยจะมุ่งถึงผลงาน แต่ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล