

แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริบทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่

Put the right man to the right job and division of labor concept in
different context : Is it still valid in Modernity and Post-modernity era

นพดล เหลืองภิรมย์^{1*}

Nophadon Lunngpirom^{1*}

บทคัดย่อ

ประวัติศาสตร์การบริหารได้วิวัฒนาการมาคู่ขนานกับการสร้างองค์กรขนาดใหญ่ อาทิ อาณาจักรโรมัน อียิปต์ จวบจนถึงปัจจุบัน ในยุคคลาสสิก ราวปี ค.ศ. 1900 มนุษยชาติได้ทุ่มเทความพยายามมหาศาลในการพัฒนาองค์กรเพื่อแก้ปัญหาความไร้ประสิทธิภาพที่มนุษย์ต้องเผชิญ แนวคิดเหตุผลนิยม การจัดการ และหลักการควบคุม ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาเหล่านี้ อาทิ แนวคิดการจัดคนให้เหมาะสมกับงานที่อ้างอิงมาจากแนวคิดการแบ่งงาน และหลักการวิธีที่ดีที่สุดที่เทย์เลอร์ ได้กล่าวไว้ใน ปี ค.ศ. 1911 อย่างไรก็ตาม เฮนรี ฟาโยล (ค.ศ.1841-1925) วิศวกรชาวฝรั่งเศส ได้เสนอแนวคิด “หลักการบริหารทั่วไป” ระบุว่า การจัดคนให้ถูกตำแหน่งต่างๆ ไม่ได้มีความหมายเหมือนกับแนวคิดการจัดคนให้เหมาะสมกับงานย่อยๆ ของเทย์เลอร์ เน้นการแบ่งงานตามหน้าที่มากกว่าเป็นการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การแบ่งงานได้พิสูจน์แล้วว่าได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของมนุษย์ในการพัฒนาทักษะอื่นๆ เกิดความซ้ำซากในการทำงานนำไปสู่ความเบื่อหน่ายในการทำงาน ในขณะที่การแบ่งงานตามหน้าที่ ไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน แต่ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในการแบ่งปันปริมาณงาน ในยุคหลังสมัยใหม่ไม่เชื่อว่าจะมี “วิธีที่ดีที่สุด” จากการแบ่งงานตามความถนัด หรือ การแบ่งงานย่อยๆ แต่เชื่อในแนวทางในการสร้างทีมงานที่มีจิตวิญญาณที่ดีที่สุด ดังนั้นในยุคหลังสมัยใหม่ การจัดทีมงานที่มีจิตวิญญาณที่ดีที่สุดให้ได้ทำงานในสถานะที่ถูกต้อง น่าจะเหมาะสมกว่าการจัดคนแต่ละคนให้เหมาะสมกับงานย่อยๆ ในยุคสมัยใหม่

คำสำคัญ : เหตุผลนิยม การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การแบ่งงาน การแบ่งหน้าที่ในการทำงาน

Abstract

History of Management had evolved in parallel of the building of the large organization i.e. Roman and Egypt empire until to now a day. In classical era around 1900, obviously human put lots of efforts to develop the organization to resolve the poor efficiency problems which they have faced. rationalism,

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพชรบุรี 76120

¹ Faculty of Management Science, Silpakorn University, Petchaburi 76120

* Corresponding author. E-mail : drnophadon@yahoo.com

management and controlling principle emerged to resolve these problems. The concept of "Put the right man to the right job" was interpreted in different ways. In classical era, "Put the right man to the right job" was referred to the specialization and "one best way" principle as mentioned by F. Taylor in 1911. However Henri Fayol (1841-1925), french engineer proposed the "General Principles of Management". He coined the "Put the right man to the right place" which was not referred to the specialization and one best principle but the appropriateness of the Job Function within the management team. The concept : "Put the right man to the right job or place" of F.Taylor and H.Fayol is totally different according to the management principle. Fayol focused to the division of work rather than the division of labor. Division of the Labor has been proven to create the deskill problems of the worker while the division of work was not. The Division of work also promote the team work and the spirit of democracy to share the work load. In postmodernity era, it was believed this is no "One best way" by mean of the specialization or division of Labor but "One best spirited team". Therefore "Put the right spirited team to the right job and condition" in Postmodernity era should be more appropriate than "Put the right man to the right job" in modernity era.

Keywords : Rationalism , Put The right man to the right Job , Division of Labor , Division of Work.

เหตุผลของการบริหารในประวัติศาสตร์ ก็คล้ายกับแม่น้ำแห่งความคิดที่ถูกชะให้ไหลไปตามกระแสของขนบธรรมเนียมในอดีต เจื่อนไซ ณ ขณะนั้น คือสิ่งที่กำหนดว่าเหตุผลนั้นถูกต้องหรือไม่ เราจึงไม่สามารถอ้างอิงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะต้องถูกต้องตลอดกาล แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดหนึ่งอาจถูกต้องได้ ณ จุด ที่คนเหล่านั้นยืนอยู่ ถ้าบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถและมีทักษะหลากหลายเพียงพอที่จะมองเห็น (สายพิน, 2546) กล่าวว่า "ประวัติศาสตร์เหมือนแม่น้ำสายหนึ่ง การเคลื่อนไหวของจุดเล็กๆ ทุกจุด ในบริเวณใดบริเวณหนึ่งของแม่น้ำ จะถูกกำหนดโดยน้ำตกและน้ำวนที่ต้นน้ำ แต่การเคลื่อนไหวเหล่านี้ถูกกำหนดโดยก้อนหินและความคดโค้งของแม่น้ำ ณ จุดที่เราสังเกตด้วย"

นักวิชาการด้านต่างๆ ต่างเสนอแนวคิดที่จะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาเพื่อให้เกิดองค์ความรู้

ในศาสตร์ต่างๆ เช่น ในช่วง ค.ศ. 1864 - ค.ศ. 1920 แมกซ์ เวเบอร์ เป็นนักสังคมศาสตร์ ที่มีชื่อเสียงและปราดเปรื่อง ได้เสนอให้มีการจัดโครงสร้างแบบที่เรียกว่าโครงสร้างราชการ "bureaucracy" ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดอุดมคติของการจัดองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) กฎระเบียบ (rules and regulations) ตามหลัก โดยสรุป 6 ประการต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง การจัดให้มีลำดับชั้นที่ชัดเจนตามหลักทฤษฎี (A well-defined hierarchy of a theory)

ประการที่สอง การแบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะอย่าง (A division of work based on functional specialization)

ประการที่สาม กำหนดระบบระเบียบที่ครอบคลุมสิทธิ และหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ

(A system of rules covering the rights and duties of position incumbents)

ประการที่สี่ ระบบระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามลำดับชั้นลดหลั่นลงมาตามเนื้อหา (A system of procedures for dealing with work situations)

ประการที่ห้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว (Impersonality of interpersonal relationships)

ประการสุดท้าย การจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งตามหลักความสามารถที่ยอดเยี่ยม (Selection of employment and promotion based on technical excellence)

ช่วง ค.ศ.1723 - ค.ศ.1790 อדם สมิทเสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity) จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การแบ่งงานจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถหาช่องทางในการลดการเสียเวลาจากการที่ต้องเปลี่ยนลักษณะงานอย่างหนึ่ง ไปเป็นลักษณะงานอีกอย่างหนึ่ง หรือการที่ต้องผ่านงานจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง (Adam, 1776)

ช่วง ค.ศ.1815 - ค.ศ.1873 เดเนียล แมคคอลล์ม เสนอให้ผู้บริหารมีหน้าที่แบ่งอำนาจความรับผิดชอบ และกำหนดอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาการรายงาน (reporting system) ที่ชัดเจน เพื่อที่จะได้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบที่ได้วางไว้ และเป็นการง่ายที่จะได้ค้นหาจุดบกพร่อง และคนที่กระทำการผิดพลาดสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้รวดเร็วทันทั่วทั้งผู้บริหารมีหน้าที่จัดทำผังองค์กร (organization chart) เพื่อกำหนดให้เห็นความชัดเจนในสายการบังคับ

บัญชาและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา (Mc Callum, 1885)

ช่วง ค.ศ. 1847- ค.ศ.1917 เฮนรี เมทคัลเฟินเสนอให้ผู้บริหารมีหน้าที่บันทึกข้อมูล การผลิต และประสบการณ์เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ ถือว่าเป็นยุคแรกของยุคก่อนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (MetCalfe, 1885) ประมาณ 30 ปีก่อนที่ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ จะนำเสนอแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) (Taylor, 1911)

ช่วง ค.ศ.1844 - ค.ศ.1924 เฮนรี ทาวน์ ถือว่าอยู่ในยุคก่อนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เป็นวิศวกรผู้ร่วมก่อตั้งและเป็น ประธานบริษัท Yale & Towne manufacturing และเสนอให้ผู้บริหารในโรงงาน มีสิทธิ์ศักดิ์ศรีเทียบเท่าวิศวกรเครื่องกล (mechanical engineer) และยังสนับสนุนให้เทย์เลอร์ ได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ในโรงงาน Yale and Towne ในปี ค.ศ. 1904 นับเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการทางด้านวิทยาศาสตร์จนเป็นที่ยอมรับ (Towne, 1886) เทย์เลอร์ เสนอแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) ในสมาคมของวิศวกรเครื่องกลในสมัยนั้น และบันทึกไว้ว่าเป็น "The Management of works" และตีพิมพ์ใน Transaction of the American Society of Mechanical Engineers (1886) ซึ่งถือว่าเป็น "The first Scientific Management" หรือ Taylor System

ศาสตร์ทฤษฎีในยุคคลาสสิก ได้ดำเนินต่อเนื่องมา จนถึงจุดอ้อมตัวในราวปี ค.ศ.1950 ภายหลังสงครามโลกครั้งที่2 (ค.ศ.1940-ค.ศ.1944) เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมได้ เปลี่ยนแปลงไป

ในยุคนี้ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอให้มีการปรับแนวคิดของทฤษฎีการบริหารในยุคคลาสสิก โดยเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไป ในทฤษฎียุคคลาสสิก ด้วยมิติของพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) อาทิ วิธีในการจูงใจ (method of incentives) วิธีในการชักชวน (method of persuasion) เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันนำเสนอโดย เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) วิธีการสั่งงาน (giving orders) เสนอโดย แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเลตต์ (Follett, 1926) ทำให้เกิดแนวคิดของการบริหารใหม่ในสมัยนั้นที่เรียกว่า แนวคิดการบริหารนีโอคลาสสิก (neoclassics)

บทบาทของผู้จัดการในยุคคลาสสิก ผู้จัดการไม่มีความจำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะในสาขาวิชา ผู้จัดการคือผู้ที่มีความสามารถในการจัดการไม่ว่างานอะไรก็ตามสามารถสลับสับเปลี่ยนกันได้ ยุคคลาสสิกเชื่อว่า ผู้จัดการวางคนตรงไหนใหญ่สามารถที่จะเป็นผู้นำกองทัพได้เช่นกัน ไม่ใช่เรื่องแปลกทักษะของผู้จัดการเป็นศาสตร์ที่ถือว่าเป็นศาสตร์การบริหารทั่วไป (generic management) ผู้จัดการมีหน้าที่เป็นผู้นำและควบคุมพนักงานในองค์การอย่างเข้มแข็ง ผู้จัดการมีหน้าที่ต้องสนับสนุนให้มีการใช้เครื่องมือ (machines) ที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น หรือ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบสนับสนุน ให้พนักงานมีความสามารถเฉพาะ (specialist) จัดให้มีการฝึกทักษะ (skill) เฉพาะด้าน หน้าที่ของผู้บริหารตามแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Taylor, 1911) ผู้บริหารมีหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ผู้จัดการต้องจัดให้มีการรวบรวมข้อมูล และการศึกษาการเคลื่อนไหวเวลาในการทำงาน (time and motion study) โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะปฏิบัติงาน

ประการที่สอง ผู้จัดการต้องจัดให้มีขบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ในการทำงานแต่ละอย่างที่ได้แบ่งไว้ตามหลักการแบ่งงาน หรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man to the right job)

ประการที่สาม ผู้จัดการจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารมีหน้าที่ค้นหาช่องทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และค้นหาแนวทางที่ดีที่สุด (one best way) ในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์

ประการสุดท้าย ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการแบ่งงานไว้ตามหลักการแบ่งงาน (division of labor) ไม่เพียงแต่การแบ่งงานเพื่อให้พนักงานมีความสามารถเฉพาะเท่านั้น ยังต้องเปลี่ยนแนวคิดหรือ ปฏิวัติความคิด (mental evolution) ในการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างคนงานและผู้บริหาร ซึ่งเทย์เลอร์อ้างว่า เป็นแนวคิดที่ไม่เคยมีปรากฏมาก่อนในโลกนี้

เป็นที่น่าสังเกตว่าระบบเทย์เลอร์ (Taylor System) ได้พัฒนาถึงจุดสูงสุดตาม แนวความคิดของอดัม สมิทส์ (ช่วง ค.ศ. 1723-ค.ศ.1790) อย่างจริงจัง ภายหลังระบบโรงงาน (factory system) ของ อดัม-สมิทส์ ถึง 100 ปี ต่อมาได้วิวัฒนาการเป็นศาสตร์ในสายวิศวกรรมอุตสาหกรรม (industrial engineering) จนถึงปัจจุบัน

ในช่วง ค.ศ.1841- ค.ศ.1925 (Henri, 1916) วิศวกรผู้บริหารชาวฝรั่งเศส ก็ได้เสนอทฤษฎีการบริหาร (theory of management) ที่รู้จักกันดีในนามของ “General Principles of Management” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1916 ในฝรั่งเศส เสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบ 6 หน้าที่ด้วยกัน คือ

1. มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านเทคนิค (technical) ซึ่งหมายถึงการผลิตสินค้าและบริการ
2. มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านธุรกิจการค้า (commercial) ซึ่งหมายถึงการซื้อ การขาย การแลกเปลี่ยนตลอดจนกิจกรรมการค้าในทางธุรกิจ
3. มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ทางด้านการเงิน (financial) ซึ่งหมายถึงการจัดการเพิ่มมูลค่าของเงินทุน โดยการลงทุนหรือเพิ่มมูลค่าเงิน
4. มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านความมั่นคง (security) มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านการป้องกันภัยในทรัพย์สินและบุคลากร
5. มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านบัญชี (accounting)
6. มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านการจัดการ (managerial) ซึ่งหมายถึง การประสานงาน (coordination) การควบคุม (control) การจัดองค์กร (organization) การวางแผน (planning) และการปกครองสั่งงานผู้คน (command of people)

ช่วงปี ค.ศ.1892 - ค.ศ.1993 ลูเธอร์ กุลิค (Gulick, 1937) ซึ่งได้รับอิทธิพลอย่างมากจากฟาโยล ลูเธอร์ กุลิค เสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่

“POSDCORB” ที่มีชื่อเสียง เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการวางแผน จัดองค์กร จัดคนเข้างาน อำนวยการประสานงาน รายงาน และ จัดทำงบประมาณ (planning , organizing , staffing , directing , coordinating , reporting and budgeting)

ทฤษฎีนีโอคลาสสิก (neoclassics) ได้ค้นพบความจริงที่ว่า มนุษย์ยังมีมุมมองอีกด้านหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมได้ ในมิติที่มนุษย์เป็นคนสังคม (social man) ที่มีความต้องการพื้นฐานทางด้านความมั่นคง ความรู้สึกที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์กับสังคม (social relation) นอกเหนือไปจากมุมมองทางด้านกายภาพทางกลไก นักทฤษฎีและนักปฏิบัติในยุคนี้จึงพยายามที่จะปรับปรุงศักยภาพความสามารถของมนุษย์ให้สูงขึ้นเหนือกว่าขอบเขตทางกายภาพของมนุษย์ที่เน้นความเชี่ยวชาญตลอดจนการจัดการทางด้านวิทยาศาสตร์ให้สูงขึ้น โดยการขยายมุมมองของมนุษย์ ด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ ด้วยการสร้างแรงจูงใจ (inducement) การให้สินน้ำใจ (incentive) ความรู้สึกมั่นคงมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นปึกแผ่น (solidarity) เพื่อลดข้อจำกัดทางด้านความเชี่ยวชาญของมนุษย์ไปสู่ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงขึ้นดัง Figure 1 แสดงให้เห็นพัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงและการสอดประสานของแนวคิดทฤษฎีคลาสสิก และแนวคิดทฤษฎีนีโอคลาสสิก ในการเพิ่มผลผลิต

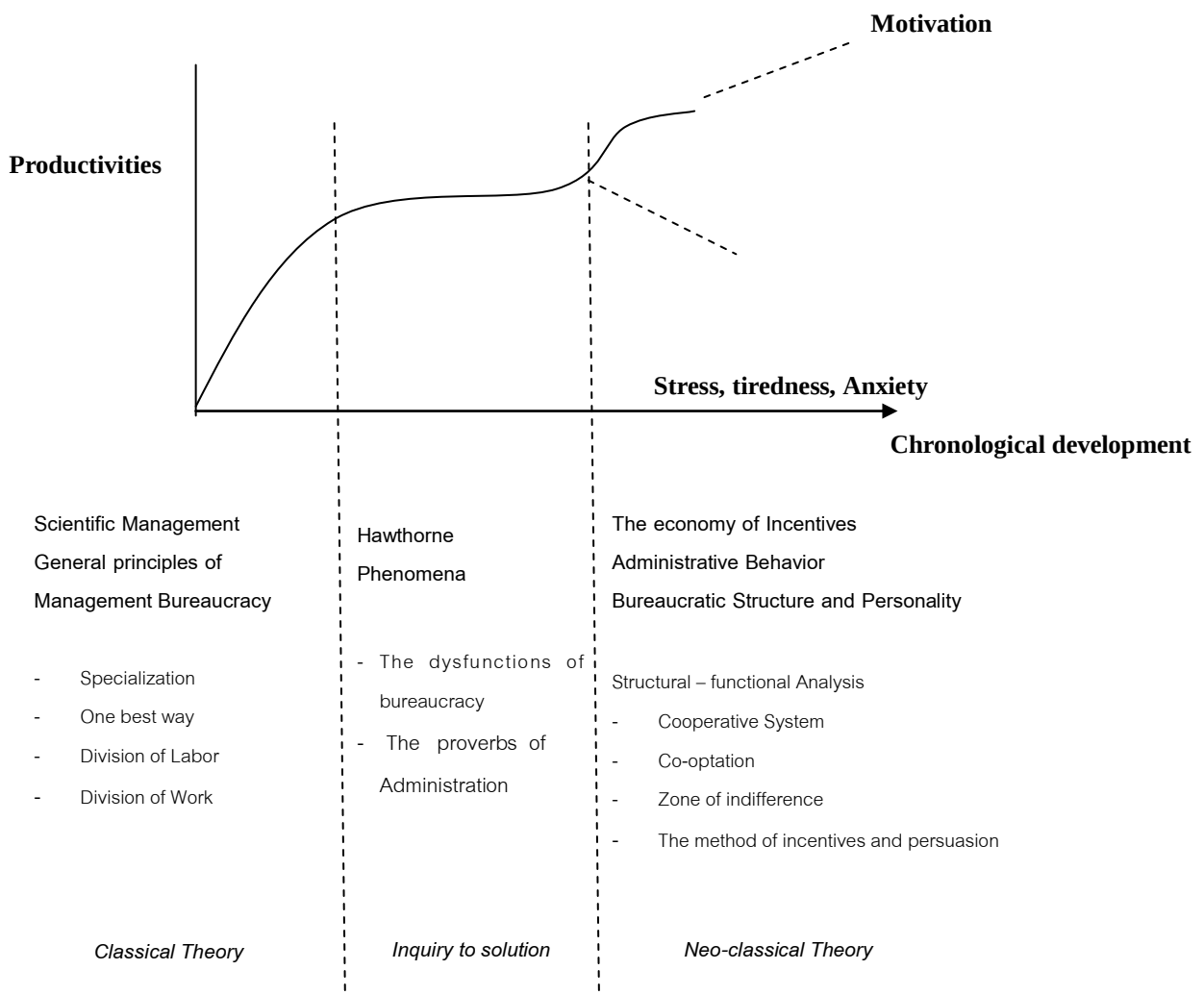


Figure 1 Limitation of specialization which can be resolved by Neo-Classical theory. Chester Barnards has been proven and described in “The Function of Executives”.

สรุป

แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man to the right job) และการแบ่งงาน (division of labor) ในบริบทที่แตกต่างกัน มีความหมายแตกต่างกันอย่างมาก แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างกับการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่ และยินยอม หรือ ยิ่งไปกว่านั้น คือ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนทักษะในระดับ “specialization” อย่างแท้จริงโดยผ่านโครงสร้างทุนทางสังคมที่เข้มแข็งขององค์กร วิธีนี้นักวิชาการในยุคหลังสมัยใหม่ เชื่อว่าจะสามารถถ่ายทอดทักษะที่เป็นความรู้แฝงเร้น (tacit knowledge) จากคนงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ไปสู่คนงานที่ไม่มีทักษะนั้นได้อย่างง่ายดาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับต่างๆ ของกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ ไวส์บอร์ด (Weisbord, 2005) อดีตเคยทำงานร่วมกับเทย์เลอร์อย่างใกล้ชิดเชื่อว่าความเชื่อมโยงเทคนิคและสังคม และการทำงานเป็นทีมในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “socio-technical method” และ “multi-skilled self-managing work team” ที่เกิดจากความเชื่อมโยงกันของทีมงาน (Figure 2) ในเครือข่ายสังคมอย่างเป็นระบบ จะแก้ปัญหาได้ดีกว่าการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญคนเดียวในแต่ละเรื่องที่ต้องการต้องเผชิญ และการรอคำสั่งจากผู้บริหาร

การนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาองค์กรโดยการมีส่วนร่วมในขบวนการตัดสินใจของทุกคน ที่มีทักษะหลากหลายให้แก่ผู้บริหารสูงสุด

ขององค์กร น่าจะเป็นทางออกที่ดีกว่าการรอหรือปล่อยให้ผู้บริหารเพียงคนเดียวที่ต้องค้นหาพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญที่ดีที่สุดคนเดียวในแต่ละเรื่องที่ต้องการต้องเผชิญ นักวิชาการในยุคหลังสมัยใหม่เชื่อว่า ไม่มี one best man แต่เชื่อว่ามี one best spirited Team ที่พร้อมที่จะร่วมกันแก้ปัญหาองค์กร หรือ สังคม ของตนเองที่ต้องเผชิญ ภายใต้เงื่อนไขโครงสร้างทางทุนสังคมที่เข้มแข็ง ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กร ร่วมกันสร้างที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) และกระบวนการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (participative democracy) ไม่ใช่ประชาธิปไตยแบบตัวแทน (representative democracy) แบบเสียงข้างมากลากไป อย่างที่เป็นอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนาแนวคิด “put the right man to the right job” ในยุคสมัยใหม่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเป็น “put the right spirited team to the right job and condition” น่าจะเหมาะสมกว่าในยุคหลังสมัยใหม่ (postmodernity)

The Learning Curve

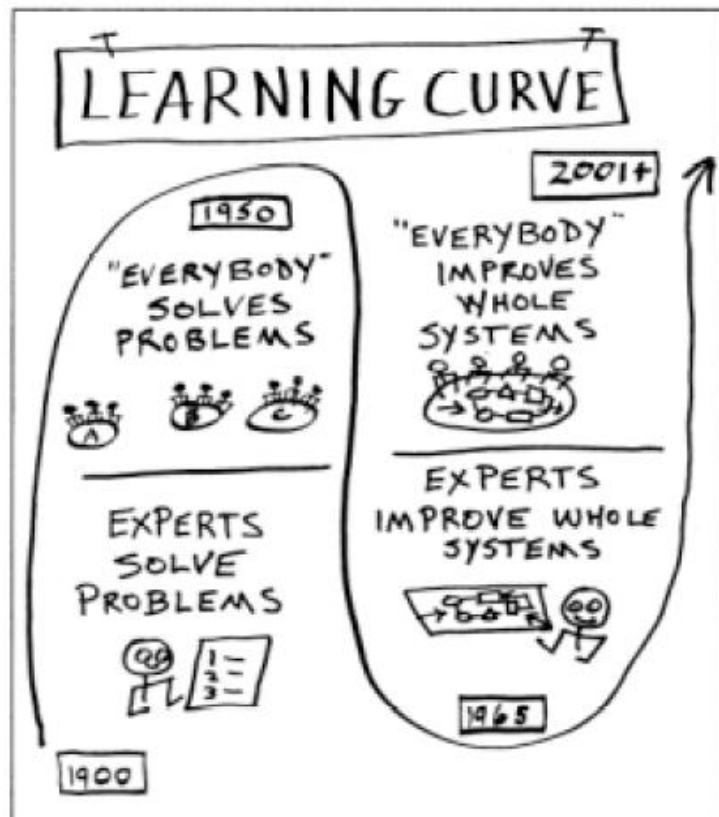


Figure 2 Adapted from Weisbord (2005): The learning and systematic of problems solving *via* social structure to improve the whole system.

เอกสารอ้างอิง

- สายพิน ศุภพธมมงคล. 2540. โลกของโซฟี. สำนักพิมพ์ คบไฟ, กรุงเทพฯ. แปลจาก Gaarder. J. *Sophie's World*. 1991. Berkeley Books., New York.
- Adam S. 1776 . Division of Labor. pp. 37-41. In: Shafritz J. M. and J. S. ott, Classics of organization Theory. (2001). (5thed.). Hartcourt College Publishers, Orlando Florida.
- Barnard C. I. 1938. The Functions of the Executive. Harvard University Press.
- Follett M. P. 1926. The Giving of Orders In: H. C. Metcalf and L. Urwick , "Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett", New York & London: Harper & Brothers, Ch 2, conférence initialement prononcée en 1926 .
- Gulick, L. H. 1937. Notes on the Theory of Organization. L. Gulick & L. Urwick (Eds.), Papers on the Science of Administration New York: Institute of Public Administration. pp. 3-35 .
- Mc Callum D.C. 1885. Superintendents Report. pp. 42-43. In: Shafritz J. M. and J. S. ott , Classics of organization Theory. (2001). (5thed.). Hartcourt College Publishers, Orlando Florida.
- MetCalfe H. 1885.The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private. pp. 30-31. In: Shafritz J. M. and J. S. ott , Classics of organization Theory. (2001). (5thed.). Hartcourt College Publishers, Orlando Florida.
- Taylor F.W. 1911. The Priciple of the Scienctic Management . pp. 67. In: Shafritz J. M. and J. S. ott , Classics of organization Theory. (2001). (5thed.). Hartcourt College Publishers, Orlando Florida.
- Towne H. R. 1886. The engineer as Economist . In: Shafritz J. M. and J. S. ott, Classics of organization Theory. (2001). (5thed.). Hartcourt College Publishers, Orlando Florida.
- Weisbord M. R. 2005 : Techniques to Match our Vaules , Productive Workplaces Revisited : Dignity meaning and Community in the 21st Century , San Francisco : Jossey – Bass Wiley 2004 pp. 2.