



MODERN MANAGEMENT and INNOVATION MANAGEMENT

การจัดการสมัยใหม่และการจัดการนวัตกรรม

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การจัดการสมัยใหม่และการจัดการนวัตกรรม

Modern Management And Innovation Management

ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 12

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช

การจัดการสมัยใหม่และการจัดการนวัตกรรม (Modern Management And Innovation Management)

ข้อมูลบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การจัดการสมัยใหม่และการจัดการนวัตกรรม = Modern Management
And Innovation Management --พิมพ์ครั้งที่ 12.-- กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล กรุ๊ป, 2565.
290 หน้า

1. การบริหารองค์การ. 2. การบริหารธุรกิจ. 3. นวัตกรรมทางธุรกิจ. I. ชื่อเรื่อง.

658.406

ISBN 978-616-593-453-4

พิมพ์ครั้งที่ 12 กรกฎาคม 2565

จำนวน 1,000 เล่ม

ราคา 250 บาท

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ เนตร์พัฒนา ยาวีราช

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2558 ห้ามลอกเลียนแบบหรือคัดลอก
ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

ผู้จัดทำหน่วย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4

โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

หัวหมาก โทร. 0-2374-1378 โทรสาร 0-2374-1377

ม.เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จ.นครราชสีมา

โทร. 0-4492-2662-3 โทรสาร 0-4492-2664 มือถือ 08-6392-7785

CALL CENTER (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433

<http://www.chulabook.com> และเครือข่าย ฯ

ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขาหัวหมาก โทร. 0-2374-1374-5 โทรสาร 0-2374-1377

โรงพิมพ์ บริษัท ทริปปี้ล กรุ๊ป จำกัด โทร. 0-2521-8420 โทรสาร 0-2521-8424

คำนำ

หนังสือการจัดการสมัยใหม่และการจัดการนวัตกรรมเล่มนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาศาสตร์ทางด้านการจัดการในระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี และปริญญาโท ในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบความเคลื่อนไหวและของศาสตร์ทางด้านการจัดการโดยตรงเพื่อใช้ในการเรียนการสอนรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์หรือการค้นคว้าอิสระ โดยตำราเล่มนี้ได้รวบรวมเอาองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และหนังสือตำราต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงศาสตร์ทางการจัดการเหล่านั้น การใช้ทฤษฎีแนวความคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสำคัญและนำไปปฏิบัติ

เนื้อหาและรูปเล่มของหนังสือตำราเล่มนี้ นำเอาความทันสมัยที่มีอยู่ในปัจจุบันมาจัดทำขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ของผู้เขียน เพื่อให้มีความทันสมัยจริง ๆ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้อ่านจะได้ทราบศาสตร์ทางด้านการจัดการอย่างครบถ้วน นำไปใช้ได้ในทุกองค์การ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้เขียนขอรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง และหากมีข้อเสนอแนะประการใดติดต่อผู้เขียนได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-023-3356 หรืออีเมล natepanna@gmail.com ขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น



(รองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัฒนา ยาวีราช)
คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ถนนรังสิต นครนายก คลองหก ธัญบุรี
ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

สารบัญ

บทที่ 1 ความเป็นสากลของการจัดการ

ความสำคัญของการจัดการ	1
บทบาทของการจัดการ	2
คำจำกัดความของการจัดการ	2
ความหมายของการจัดการ	2
ที่ผู้บริหารควรทราบ	
หน้าที่ทางการจัดการ	3
การจัดการและทรัพยากรทางการบริหาร	4
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทางการ	6
บริหารและทักษะทางการบริหาร	
แนวคิดทางด้านบทบาททางการจัดการ	7
ของผู้บริหาร	
ผู้บริหารสตรี	9
รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่า	11
สำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน	
ความเป็นมาของแนวคิดทางการบริหาร	14
องค์การแห่งการเรียนรู้	21
ประเภทของความรู้ในองค์กร	24

บทที่ 2 วิวัฒนาการทางแนวคิดของทางการบริหารการจัดการสมัยใหม่

การจัดการในศตวรรษที่ 21	26
แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศทางธุรกิจ	28
8 ประการ	
เทคนิคทางการจัดการ	28
วัฒนธรรมองค์การ	29
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	30
องค์การอันยิ่งใหญ่	31
การเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากล	32
การให้บริการอย่างมีคุณภาพระดับสากล	32
การผลิตเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	34
การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นองค์กร	34
ชั้นนำระดับสากล	

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสำหรับ	35
อนาคต	
ความเป็นธุรกิจสากลระดับโลก หรือธุรกิจ	37
ข้ามชาติ	
การเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัล	38

บทที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายและความสำคัญของการจัดการ	41
เชิงกลยุทธ์	
ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	41
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	44
การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของ	50
ธุรกิจในปัจจุบัน	
การเลือกวิธีที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม	53
กลยุทธ์ระดับบริษัท	65
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	70
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	72

บทที่ 4 การวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหารสมัยใหม่

การวางแผน	76
ชนิดของแผน	77
การบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO)	81
องค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จของ	82
การบริหารตามวัตถุประสงค์	
ลักษณะการตัดสินใจทางการบริหาร	83
ขั้นตอนการตัดสินใจ	84
อุปสรรคของการตัดสินใจที่ทำให้	85
การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ	
การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม	86

บทที่ 5 การจัดองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดองค์การ	90
โครงสร้างองค์การ	91
การแบ่งงานกันทำ	97

ขนาดของการควบคุม	97	แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบัน	162
สายการบังคับบัญชา	98	ผู้นำเชิงกลยุทธ์	165
อำนาจหน้าที่	99	ผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน	167
ความรับผิดชอบ	99		
การประสานการทำงานร่วมกันในองค์กร	100	บทที่ 9 จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	
สายการบังคับบัญชาหลัก	101	ความหมายความสำคัญของจริยธรรมทางธุรกิจ	170
ความผิดพลาดที่เกิดจากการจัดองค์การ	102	ขอบเขตความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจ	171
อย่างไม่มีประสิทธิภาพ		ต่อสังคม หรือ CSR	
การปรับโครงสร้างองค์การ	104	ความรับผิดชอบต่อสังคม	174
การลดขนาดองค์การ	105	หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมธุรกิจ	184
บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่		จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ	187
ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	107	มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม	189
ขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	110	ISO 14001	
ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย	118	ผลิตภัณฑ์สีเขียวรักษาสิ่งแวดล้อม	190
ด้านทรัพยากรมนุษย์		ผลิตภัณฑ์ฉลาดเขียว	190
การสร้างสิ่งจูงใจให้พนักงาน	121	บทที่ 10 การทำความเข้าใจพฤติกรรมบุคคล	
การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน	122	พฤติกรรมบุคคลในองค์การ	192
บทที่ 7 เทคนิคการจูงใจสมัยใหม่		ทัศนคติ	193
ความสำคัญในการจูงใจ	124	ความเชื่อ	194
ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ	125	การรับรู้	194
ทฤษฎีเนื้อหาของจูงใจ	129	การเรียนรู้	196
การจูงใจโดยใช้ทฤษฎี X และ Y	134	ความขัดแย้งในองค์การ	198
ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ	135	บทที่ 11 การจัดการทีมงาน	
ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์การ	136	การสร้างทีมงาน	203
การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ	138	การทำงานเป็นทีม	204
ความพึงพอใจในงาน	142	ขั้นตอนการสร้างทีมงาน	204
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	142	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	210
บทที่ 8 เทคนิคการเป็นผู้นำสมัยใหม่			
ผู้นำและอำนาจ	146		
การมอบอำนาจ	148		
กระบวนการในการมอบอำนาจ	149		
ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ	150		
แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	157		
ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย	159		

บทที่ 12 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	214
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	216
ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง	222
การจัดการเปลี่ยนแปลง	223

บทที่ 13 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

การจัดการคุณภาพ	225
ระบบการผลิตทันเวลาพอดี	231
กลุ่มควบคุมคุณภาพ	235
การควบคุม	238
การควบคุมคุณภาพโดยรวม	239
การจัดการคุณภาพทั่วองค์กร	240
ระบบการประกันคุณภาพ	241
ISO 9001 : 2000	
ประโยชน์ของ ISO 9001 : 2000	243
นโยบายด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย	247
สุขภาพอนามัย และรักษาสิ่งแวดล้อม	
ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและ	247
ความปลอดภัย	
การปรับปรุงระบบ	248
กรอบแนวความคิด	250
ของของแมคคินซี	
การเพิ่มผลผลิต	251
การบริหารคุณภาพด้วย Six Sigma	253
การเทียบเคียงหรือเบนซ์มาร์คกิง	257
Balanced Scorecard	260

บทที่ 14 นวัตกรรมและเทคโนโลยีกับ

การจัดการ

ความหมายของนวัตกรรมและเทคโนโลยี	267
วัฏจักรของเทคโนโลยี	269
ความเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี	270
การเป็นผู้ก้าวหน้าตามเทคโนโลยี	271
การประเมินความต้องการเทคโนโลยี	271
แหล่งของเทคโนโลยีใหม่	272
เทคโนโลยีและบทบาททางการจัดการ	273

บรรณานุกรม

ประวัติผู้เขียน

บทที่ 1

ความเป็นสากลของการจัดการ (The Universality of Management)

การบริหารจัดการเริ่มต้นเกิดขึ้นในสมัยการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม โดยในสมัยนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทางด้านอุตสาหกรรมทำให้มีการติดต่อกันทางธุรกิจมากขึ้น แนวคิดทางการจัดการจึงเริ่มขึ้นตั้งแต่ในสมัยนั้นและมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบทางการบริหารจัดการเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยผู้บริหารตระหนักดีว่าไม่มีทฤษฎีทางการบริหารได้ใช้ได้ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักบริหารได้คิดค้นและกำหนดรูปแบบทางการบริหารเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุดตลอดเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน จึงทำให้ในปัจจุบันมีแนวทางการบริหารเกิดขึ้นมากมายหลายทฤษฎี แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่เริ่มต้นมาจากแนวทางการบริหารสมัยดั้งเดิมที่มีมาก่อนเป็นระยะเวลายาวนานตั้งแต่สมัยคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมาและได้มีวิวัฒนาการและการปรับปรุงตลอดมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน



ความสำคัญของการจัดการ (The Importance of Management)

การจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพผู้บริหารสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เช่น ผู้จัดการโรงงานสามารถดำเนินการผลิตสินค้าของเครื่องใช้อุปโภคบริโภคออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถหาตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าเหล่านั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีศักยภาพในความสามารถจัดหาแรงงานและพนักงานเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ภารกิจในองค์กรลุล่วงไปได้ ผู้จัดการแต่ละฝ่ายอาจมีพื้นฐานความรู้ทางการบริหารแตกต่างกันและมีการศึกษาที่แตกต่างกันหลายหลายที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่เฉพาะเป็นการกระทำเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่เป็นการกระทำที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องมีความรู้เบื้องต้นในงานทางด้านการบริหาร (Management task) และกระบวนการบริหาร (Management process) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal attainment) ภายใต้การจัดการทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล



บทบาทของการจัดการ (The Role of Management)

ผู้บริหารมีบทบาทในการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดการมีบทบาทต่อผู้บริหารในการกำหนดกิจกรรมภาระกิจของสมาชิกในองค์การ หากภาระกิจต่างๆ เหล่านั้นได้รับการกำหนดมาเป็นอย่างดีแล้ว การจัดการจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ภาระกิจของพนักงานแต่ละคนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้



คำจำกัดความของการจัดการ (Defining Management)

คำจำกัดความของการจัดการหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร หากพิจารณาในมุมกว้าง แล้วจะพบว่าการจัดการประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน (Process or series of continuing and related activities)
2. เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Concentrates on reaching organizational goal)
3. การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน (Working with and through people and other organizational resources)



ความหมายของการจัดการที่ผู้บริหารควรทราบ

ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับความหมายของการจัดการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือการพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้

๑. กระบวนการทำงานเหล่านั้นเป็นการดำเนินงานด้วยความร่วมมือกันของกลุ่มโดยตรงโดยผ่านการสื่อสารที่เข้าใจอันดีต่อกันหรือไม่
๒. กระบวนการทำงานโดยบุคลากรฝ่ายต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดและสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือไม่
๓. มีการประสานทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
๔. มีการจัดสภาพแวดล้อมสำหรับบุคลากรเพื่อการทำงานที่เหมาะสมหรือไม่
๕. บุคลากรเข้าใจรายละเอียดการทำงานเพื่อประสานกิจกรรมระหว่างกันตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการทำงานนั้นหรือไม่

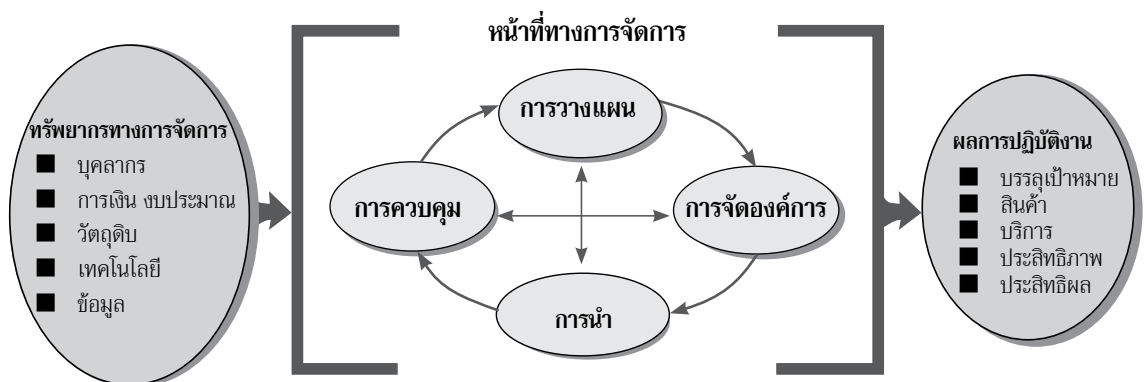


หน้าที่ทางการจัดการ

(The Management Process: Management Functions)

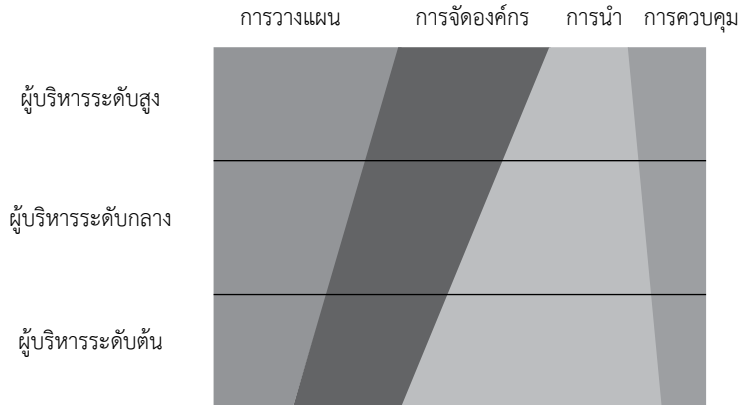
หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการจัดการดังต่อไปนี้

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรในอนาคตอันใกล้ในระยะสั้น (Short term) และระยะยาว (Long - term)
2. **การจัดองค์การ (Organization)** หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์กร เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์กรได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์กรโดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
3. **การนำ (Leading)** เกี่ยวข้องกับการจูงใจภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการวัตถุประสงค์ของการนำคือการเพิ่มผลผลิตขององค์กรโดยผ่านแนวคิดทางด้านการให้ความสำคัญกับคน (Human - oriented work situations) มากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน (Task - oriented work situations) การจูงใจบุคคลในองค์กร
4. **การควบคุม (Controlling)** หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์กร รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินการ มาตรฐานด้านคุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดลดการสูญเสียสิ้นเปลืองเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการควบคุมผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)



ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงหน้าที่ทางการจัดการ

Relative Amount of Time That Managers Spend on the Four Managerial Functions



ภาพแสดงการบริหารเวลาของผู้บริหารแบ่งตามหน้าที่ของการบริหาร 4 หน้าที่
คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม
ที่มา Jones & George (2015), Contemporary Management



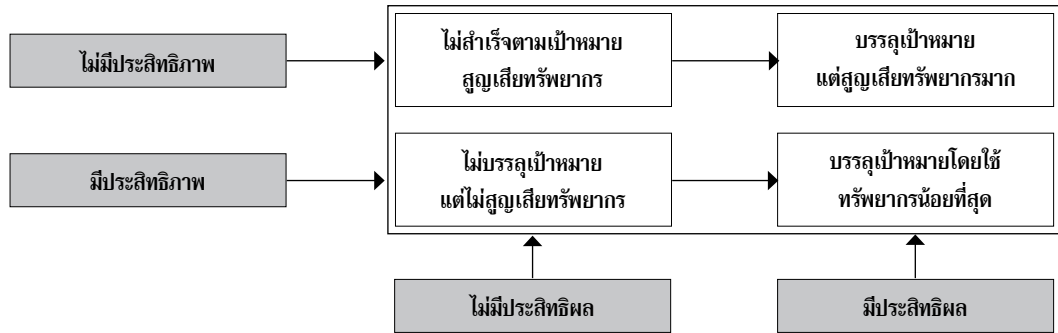
การจัดการและทรัพยากรทางการบริหาร

(Management and organizational resources)

การจัดการมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพยากรทางการบริหาร (Organizational resources) ทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วย บุคลากร (Human) เงิน (Monetary) วัตถุดิบ (Raw material) และเงินทุน งบประมาณที่ใช้ในการทำงาน (Capital) และการจัดการที่ดี

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial efficiency) หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อยแต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 1.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร

ที่มา Jones & George (2015), Contemporary Management

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหาร สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน

๑. ความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายแต่สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ได้ผลงานบ้างแต่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด
๒. ความไม่มีประสิทธิภาพแต่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากรมาก
๓. ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายแต่ไม่สูญเสียทรัพยากร
๔. ความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและประหยัด

ระดับทางการบริหารในสายการบังคับบัญชา (Management Levels in the Organizational Hierarchy)



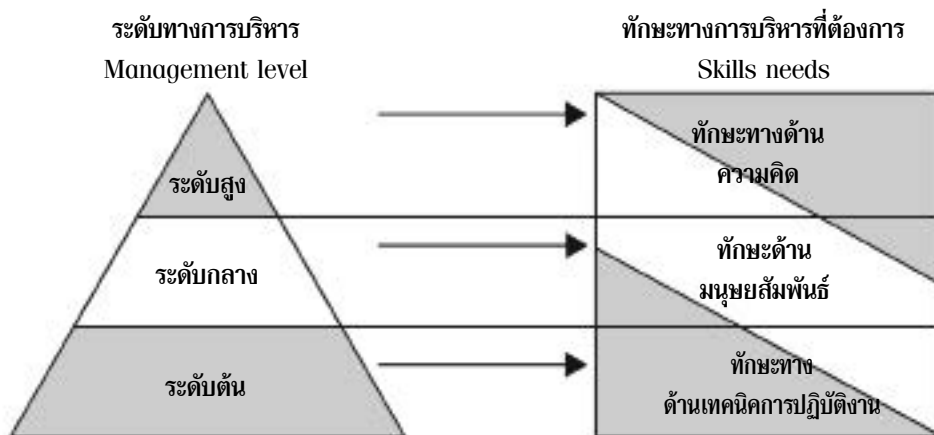
ภาพแสดงระดับทางการบริหาร

ที่มา Daft (2015) New Era of Management, p.11



ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทางการบริหารและทักษะทางการบริหาร (Management Levels and Management Skills)

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทางการบริหารและทักษะทางการบริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่กันและเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างความเข้าใจในความสามารถและประสิทธิภาพและความสำเร็จของการบริหารดังรูป



ภาพที่ 1.3 ภาพแสดงทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ

ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skills) หมายถึง การใช้ความรู้และทักษะทางเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานการใช้เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานและเทคนิควิธีในการปฏิบัติเฉพาะด้านที่ใช้สำหรับงานนั้น

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation skills) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การประสานงานความร่วมมือกันทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ทักษะทางด้านแนวความคิด (Conceptual skill) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในด้านความสามารถในวิธีทางด้านการคิดที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด ในระดับการบริหารระดับสูงจะต้องมีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหาโดยการมองภาพรวม (Big picture) และความเข้าใจในตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น

ระดับทางการบริหาร Management Level (สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูง หรือเรียกว่า CEO (Chief Executive Officer) มีความรับผิดชอบในเรื่องทิศทางนโยบายโครงสร้างหลักของหน่วยงาน
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) หมายถึง ผู้บริหารในระดับการนำนโยบายของผู้บริหารระดับสูงไปมอบหมายต่อไปยังผู้บริหารระดับต้น
3. ผู้บริหารระดับต้น (First - line Management) หมายถึง ผู้บริหารในระดับเทคนิค ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน



แนวคิดทางด้านบทบาททางการจัดการของผู้บริหาร (The Managerial Roles Approach)

จากการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับบทบาททางการจัดการของผู้บริหารโดย Professor Henry Mintzberg of McGill University ได้ทำการวิจัยบทบาทของผู้บริหารจากการสังเกตกิจกรรมทางการบริหารต่าง ของผู้บริหาร เขาพบว่าแต่ละองค์การมีกิจกรรมทางการบริหารที่แตกต่างกันซึ่งสามารถสรุปเป็นบทบาทต่างๆ ได้ 10 ประการ

บทบาทสำคัญ 10 ประการของผู้บริหาร (The Ten Managerial Roles)

Henry Mintzberg (1990) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม โดยแบ่งเป็น 10 บทบาทดังนี้

บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles)	บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles)	บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)
1. บทบาทการเป็นหัวหน้า (Figurehead) 2. บทบาทด้านความเป็นผู้นำ (Leader) 3. บทบาทด้านการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison)	1. บทบาทในการรับทราบข้อมูล (Monitor) 2. บทบาทในการกระจายข่าวสาร (Disseminator) 3. บทบาทในการเป็นโฆษก (Spokesperson)	1. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) 2. บทบาทในการแก้ไขปัญหาการกวน (Disturbance handler) 3. บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) 4. บทบาทในการเจรจาต่อรอง (Negotiator)

ภาพที่ 1.4 ภาพแสดงบทบาทการจัดการ (Managerial Roles)

ที่มา Bateman & Snell (2015)

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1.1 บทบาทในการเป็นหัวหน้า (The figurehead role) เช่น การดำเนินภาระกิจต่างๆ ภาระกิจทางสังคม การเป็นตัวแทนขององค์การ

1.2 บทบาทในความเป็นผู้นำ (The leader role) เช่น บทบาทในความเป็นผู้นำในการคิดและการกระทำต่างๆ ให้บุคคลในองค์การได้ก้าวตามแนวทางของผู้นำ

1.3 บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน (The Liaison role) เช่น การเป็นผู้ประสานกับหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรภายนอกและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2. บทบาททางด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทการรับรู้และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

2.1 บทบาทในการรับข้อมูลข่าวสาร (monitor) เช่น การรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ

2.2 บทบาทในการเป็นผู้กระจายข่าวสารให้บุคคลในองค์การทราบ (The disseminator role) เช่น การกระจายข่าวสารให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบนโยบายต่างๆ ของบริษัท

2.3 บทบาทในการเป็นโฆษก (The spokesperson role) หมายถึง การเป็นปากเป็นเสียงให้แก่หน่วยงานในการถ่ายทอดข้อมูลหรือชี้แจงเรื่องต่างๆ ให้ภายนอกองค์การได้ทราบ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

3.1 บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (The entrepreneurial role)

3.2 บทบาทในการเป็นผู้แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นรบกวนการทำงาน (The disturbance-handler role)

3.3 บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (The resource-allocator role)

3.4 บทบาทในด้านการเจรจาต่อรอง (The negotiator role)

แนวคิดของ Henry Mintzberg นี้ได้รับการยอมรับในการจัดการในองค์การเป็นอย่างดี บทบาทเหล่านี้ช่วยให้การเป็นผู้บริหารมีความสมบูรณ์มากขึ้น



ผู้บริหารสตรี (Women managers)

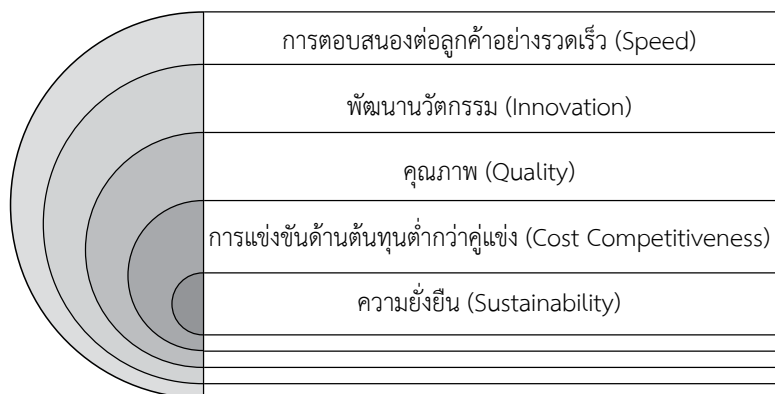
ในอดีตจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสตรียากที่จะประสบความสำเร็จทางการบริหารหรือการดำรงตำแหน่งและมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทางการบริหาร หลังจากนั้นต่อมาผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มของผู้บริหารสตรีในองค์กรต่างๆ มีมากขึ้นและพบว่าผู้บริหารสตรีมีศักยภาพทางการบริหารเท่าเทียมกับบุรุษ

หลัก 7 ประการของการเป็นผู้จัดการที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (Seven Principles of Challenge Manager)

1. จัดการความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงได้
2. จัดการความหลากหลายของความแตกต่างของบุคลากร
3. การจัดการความเป็นสากลขยายกิจการไปทั่วโลกมีความเติบโตอย่างต่อเนื่อง
4. การจัดการเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
5. การจัดการอย่างมีจริยธรรมมีความรับผิดชอบต่อสังคม
6. การทำธุรกิจรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
7. การจัดการอย่างมีเป้าหมายและมีความสุขในชีวิต

ภาพแสดงการจัดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังรูป

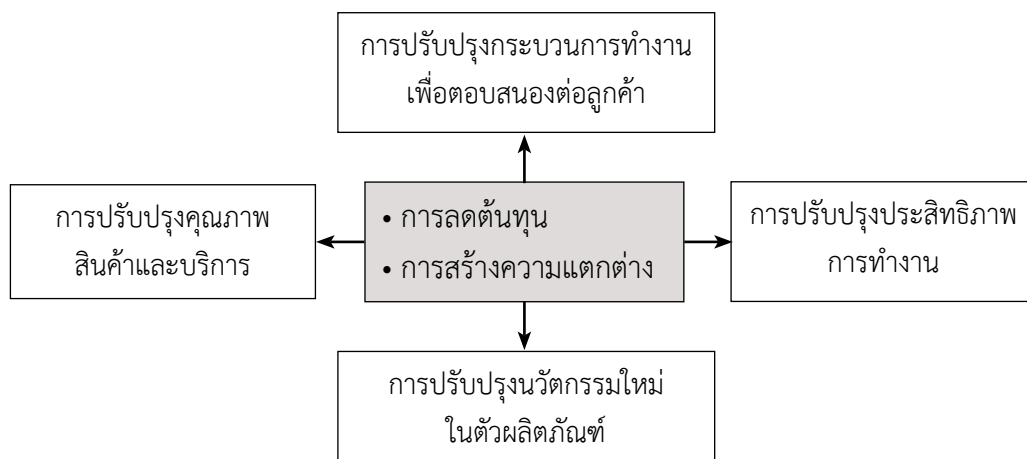
การจัดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Managing for Competitive Advantage)



ที่มา Bateman & Snell (2015), Management. McGraw-Hill

แนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 แนวทาง (Four ways to create a Competitive Advantage)

ที่มา Jones & Gorge (๒๐๑๔), p.๒๗๗



การจัดการในสภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Managing in the new Competitive Landscape)

(Bateman & Snell, 2015) ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความเป็นสากล (Globalization)
2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology Change)
3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
4. ความร่วมมือทุกภาคส่วน (Collaboration across Boundaries)

การจัดการเพื่อสร้างการได้เปรียบในการแข่งขัน (Managing for Competitive Advantage)

(Bateman & Snell, 2015) ได้แก่

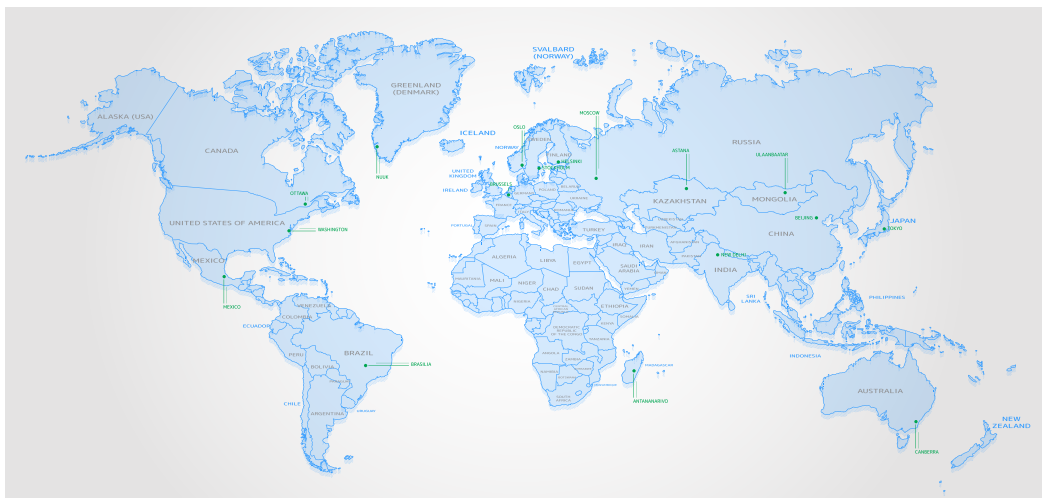
1. นวัตกรรม (Innovation)
2. คุณภาพ (Quality)
3. บริการที่ดี (Service)
4. ความเร็ว (Speed)
5. การสร้างการได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Competitiveness)
6. ความยั่งยืน (Sustainability)



รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน

รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบันพบว่าผู้บริหารควรมีความเข้าใจ ในความสำคัญของ การบริหารระดับโลก (Global management) จริยธรรมของธุรกิจ (Business or corporate ethics) ความแตกต่างและหลากหลายภายในองค์กร (Diversity in organizations) คุณภาพขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กร (Quality in organizations and people in organizations) ผู้บริหารควรเน้นการให้ความสำคัญกับรูปแบบทางการบริหารที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันต่อไปด้วย

สภาพแวดล้อมโลก (The Global Environment)



1. **จุดเน้นด้านธุรกิจระหว่างประเทศ (Global)** ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญความท้าทายทางการบริหารในยุคปัจจุบัน บางองค์กรเผชิญกับความท้าทายทางการบริหารในการสร้างองค์กรในประเทศที่กำลังพัฒนาและต่อสู้กับการแข่งขันทางธุรกิจต่างประเทศ มีการนำธุรกิจก้าวไปสู่ธุรกิจระดับโลก เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพิ่มกลุ่มลูกค้ามากขึ้น เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร การพัฒนาทางด้านความร่วมมือกับกิจการต่างประเทศและการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายทางธุรกิจระหว่างประเทศ (International challenges) ที่ธุรกิจต่างๆ ดำเนินการ เช่น การร่วมทุน (Joint venture) การรวมกันทางธุรกิจ (Merger) การร่วมมือกันทางธุรกิจหรือพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) การพัฒนาทางเทคโนโลยี การบริหารธุรกิจข้ามชาติ MNC (Multinational Corporation) ความร่วมมือกันทางธุรกิจ (Cooperative Strategy) การพัฒนาด้านโลจิสติกส์ การพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ร่วมกัน

2. จุดเน้นด้านการจัดการความแตกต่างของบุคคล (Diversity) ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญกับความรับผิดชอบต่อความหลากหลายขององค์กร ความแตกต่างหลากหลายดังกล่าวเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลต่างๆ ในองค์กร เช่น ความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา สถาบันการศึกษา และความสามารถที่ต่างกันของสมาชิกในองค์กร พนักงานแต่ละคนควรได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาคและเท่าเทียมกันจากฝ่ายบริหารที่มีการคละเล้ากันระหว่างความแตกต่างของบุคคลในสถานที่ทำงาน เช่น พนักงานชายและหญิง พนักงานที่ต่างเชื้อชาติ ศาสนา ต่างวัย ต่างสถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษามา สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหาโดยไม่มีการแบ่งแยก (Management and Diversity) เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานร่วมกัน

ความแตกต่างหลากหลายในสถานที่ทำงาน



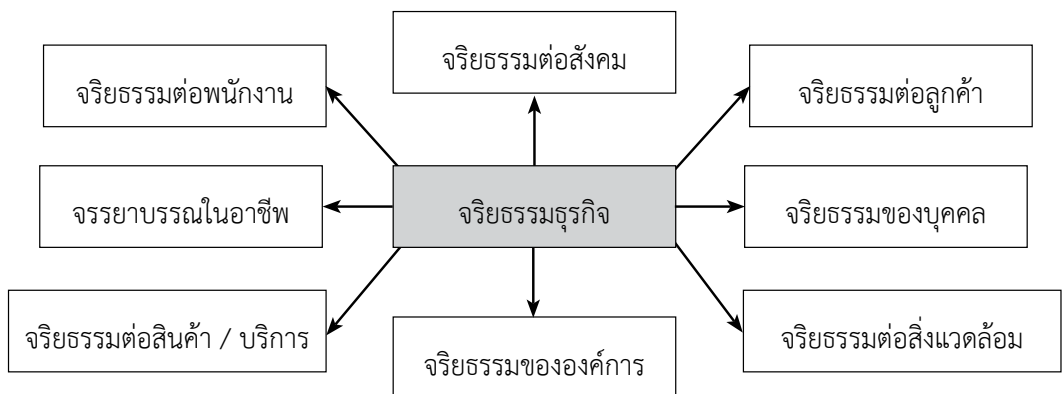
ภาพที่ 1.7 ภาพแสดงความแตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์กร

ที่มา Jone & George (2015), p.165

3. **จุดเน้นด้านการจัดการด้านคุณภาพ (Quality)** ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญกับการพัฒนา การรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการให้มีคุณภาพสูงอันเป็นที่พอใจสูงสุดต่อผู้บริโภค ทฤษฎีทางการบริหารสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอโดยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะและความสามารถในการผลิตและการให้บริการที่เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า

4. **จุดเน้นด้านจริยธรรมทางธุรกิจ (Ethics)** ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม รับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้บริโภค รับผิดชอบต่อความเสียหายที่อาจเป็นภัยต่อสังคมและชุมชน ความท้าทายทางการบริหารเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม และการกำหนดบทบาทขององค์กรอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

ชนิดของจริยธรรม (Sources of Ethics)



5. **จุดเน้นด้านบุคลากร (People)** ผู้บริหารเน้นความสำคัญของบุคลากรหรือทรัพยากรอันมีค่าในองค์กรเป็นอย่างดีโดยการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน การจัดการรูปแบบของการจูงใจต่างๆ และการให้ประโยชน์แก่องค์กรแก่พนักงาน โดยเน้นที่ความสำคัญของคน (People oriented) เช่น การสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจูงใจพนักงาน การมีส่วนร่วมทางการบริหาร การพัฒนาบุคลากร



ความเป็นมาของแนวคิดทางการบริหาร

แนวคิดทางการบริหารในอดีตมีรูปแบบต่างๆ มากมาย แต่ละแนวความคิดเกิดขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น แนวคิดทางการบริหารดังกล่าวสามารถแบ่งได้ตามแนวทางต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิม (The Classical Approach)
2. แนวคิดทางการบริหารเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Approach)
3. แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)
4. แนวคิดทางการบริหารเชิงระบบ (The System Approach)
5. แนวคิดทางการเรียนรู้ทางการบริหารหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization approach)

แนวคิดทางการบริหารดังกล่าวมีความแตกต่างกันทางด้านความคิดและทางการปฏิบัติซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิม (The Classical approach)

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกทางการบริหารในยุคดั้งเดิมสมัยการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตในการทำงานโดยหลักการพื้นฐานประกอบด้วยการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน (One best way) ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวิธีการและกระบวนการที่ดีที่สุดที่เรียกว่า การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ในการเพิ่มคุณภาพตามปรัชญาทางการปฏิบัติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้เป็นเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในระดับล่างทางการบริหารของผู้บริหารระดับต้น (Lower level managers) นักทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เฟรดเดอริก ดับบิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) แฟรงค์ และ ลิลเลียน กิลเบอร์ต (Frank and Lillian Gilbreth) และเฮนรี แอล แกนท์ (Henry L. Gantt) ดังรายละเอียด การศึกษาของแต่ละท่านดังนี้

เฟรดเดอริก ดับบิว เทย์เลอร์ Frederick W. Taylor (1856 - 1915) เป็นบุคคลสำคัญทางการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ จนได้รับการขนานนามว่าบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ “Father of scientific management” เป้าหมายในการทำงานของเขา คือ ความมีประสิทธิภาพโดยการออกแบบการทำงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) และ



เฟรดเดอริก ดับบิว เทย์เลอร์
(ค.ศ. 1856-1915)

แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเลทท์
(ค.ศ. 1868-1933)

การศึกษาความเคลื่อนไหว และเวลาในการทำงานที่สั้นที่สุด (time and motion study) รวมทั้งการทำงานโดยแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน (Specialization)

แฟรงค์กิลเบิร์ต Frank Gilbreth (1868-1924) และลิเลียนกิลเบิร์ต Lillian Gilbreth (1878 - 1972) แนวคิดทางการบริหารของบุคคลทั้งสองยังคงเป็นการบริหารจัดการในการใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดที่น่าสนใจของกิลเบิร์ตคือการเน้นที่พนักงานด้อยความสามารถ (handicapped) สามารถทำงานได้เหมือนพนักงานปกติ เขาได้ค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยการศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวร่างกายขณะทำงาน (motion study) ซึ่งเน้นการลดการเคลื่อนไหวให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวคือการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานแต่ละชนิด การเคลื่อนไหวร่างกายขณะทำงาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงานโดยลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นเพื่อลดความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน

เฮนรี แกนต์ (Henry L. Gantt 1861 - 1919) การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของเฮนรี แกนต์ ให้ความสนใจในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยพิจารณาในด้านการจูงใจสำหรับการทำงานแต่ละขั้นของแต่ละบุคคล เขาได้กำหนดตารางการทำงานของพนักงานเป็นเครื่องกำหนดสิ่งล่อใจในการทำงานอย่างมีเหตุผลซึ่งเรียกว่า (Task-scheduling innovation and the rewarding of innovation) การกำหนดตารางการทำงาน (Task-scheduling innovation) คือ วิธีการทำงานตามตารางที่กำหนดที่เรียกว่า (Gantt chart) คือ พื้นฐานของการกำหนดตารางในการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนดที่งานนั้นควรสำเร็จในเวลาจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และง่ายแก่การควบคุมดูแลของผู้บริหาร การจูงใจให้รางวัลแก่พนักงาน (The rewarding of innovation) คือ การให้รางวัลตอบแทนแก่การทำงานของพนักงานที่สามารถทำงานสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ตามตาราง



เฮนรี แกนต์
(ค.ศ. 1861-1919)

เฮนรี ฟาโย
(ค.ศ. 1841-1925)

ภาพที่ 1.9 ภาพบุคคลสำคัญในยุคคลังการจัดการสมัยดั้งเดิม

จากแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์พบว่าเทย์เลอร์เป็นผู้ริเริ่มการให้ค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ทำได้ (Piece rate system) ในขณะที่ แกนท์ เป็นผู้ริเริ่มการให้สิ่งตอบแทนในรูปของ (Wage - incentive plans) หรือผลตอบแทนแบบจูงใจในรูปแบบของโบนัสสำหรับการทำงานที่เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดเพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานโดยเขาเชื่อว่าการให้รางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่เกินกว่าที่กำหนดไว้ตามเวลาเป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นพนักงานได้ซึ่งไม่เพียงแต่การทำงานได้ตามกำหนดโดยระบบ (Piece - rate system) แล้ว ยังทำให้ได้รางวัลตอบแทนแก่ผลงานเกินกว่ากำหนดด้วยระบบที่เรียกว่า ระบบการให้โบนัส (The bonus system)



ลิลเลียน กิลเบิร์ต และ แฟรงก์ กิลเบิร์ต



เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (1886-1961)

ภาพที่ 1.10 ภาพบุคคลสำคัญในยุคการบริหารสมัยดั้งเดิม

ในขณะที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เน้นที่การออกแบบงาน (Job design) แนวคิดที่สองของการบริหารในยุคดั้งเดิมคือเกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารจัดการด้วยดังเช่นแนวคิดของเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด Chester I Barnard เขาได้ตีพิมพ์เผยแพร่หนังสือเกี่ยวกับการจัดการชื่อว่า The Functions of the Executive ตั้งแต่ปี ค.ศ.1938 ตลอดชีวิตการทำงานเป็นผู้บริหารในฐานะประธานของบริษัทแห่งหนึ่งในมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ.1927 - 1948 เขาได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จ แนวคิดของเขาเกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับทางด้านสังคมในองค์กร (Social system approach) และด้านการตัดสินใจที่ต้องพิจารณาอย่างลึกในรายละเอียดที่พิเศษนอกเหนือจากการตัดสินใจอย่างธรรมดา ความเป็นผู้นำ และการใช้อำนาจหน้าที่อย่างชาญฉลาดในการเป็นผู้บริหาร นอกจากเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด แล้วยังมีบุคคลอื่นอีก เช่น เอลวิน บราวน์ (Alvin Brown)

เฮนรี เดนนิสัน (Henry Dennison) ลูเธอร์ กุลลิค และลินดอล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal Urwick) เจ ดี มูนีย์ และ เอ ซี รีลลีย์ และ โอลิเวอร์ เชลดอน (J.D. Mooney and A.C. Reiley and Oliver Sheldon) บุคคลเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีได้เน้นแต่เพียงงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านบริหารจัดการด้วยผลการดำเนินงาน (managerial performance)

เฮนรี ฟาโยล Henry Fayol (1841 - 1925) แนวคิดทางการบริหารของเฮนรี ฟาโยล ได้เขียนถึงองค์ประกอบและหลักเกณฑ์ทางการบริหาร โดยเขาได้เป็นบุคคลแรกที่ได้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร (Management function) อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือ POC³ นอกจากนี้เขายังได้กำหนดองค์ประกอบหรือหลักเกณฑ์ทางการบริหาร (Principles of Management) 14 ข้อดังนี้

1) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) หมายถึง การทำงานโดยพนักงานแบ่งงานตามความสามารถในลักษณะงานเฉพาะด้านและมีทักษะในการทำงานเป็นอย่างดี

2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) หมายถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นของคู่กันที่เกี่ยวกับการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการทำงาน อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่เป็นทางการที่ได้มาโดยตำแหน่งในความรับผิดชอบในงานนั้น ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงาน ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงาน

3) กฎระเบียบข้อบังคับ (Discipline) หมายถึง ข้อตกลงในการทำงานซึ่งพนักงานจะต้องยอมรับและเชื่อฟังปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและละเว้นการกระทำที่เป็นข้อห้าม

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง การให้พนักงานรับฟังคำสั่งและการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

5) มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Unity of direction) หมายถึง การทำงานของพนักงานทุกคนและทุกหน่วยงานเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันโดยมีทิศทางและแผนการเดียวกัน ไม่แตกต่างกัน เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขององค์การ

6) ผลประโยชน์ขององค์การคือผลประโยชน์ของพนักงาน (Subordination of individual interests to the general interests) หมายความว่า การทำงานในองค์การนั้นผลประโยชน์หรือสิ่งที่องค์การได้รับก็คือผลประโยชน์ของพนักงานเช่นกัน

7) การให้ค่าตอบแทน (Remuneration) หมายถึง การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายและทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจสูงสุด

8) **การรวมอำนาจ (Centralization)** หมายถึง การมีศูนย์กลางของการใช้อำนาจในการสั่งการต่างๆ จากศูนย์กลางในบางกรณี แต่ในบางกรณีควรใช้การกระจายอำนาจในการสั่งการไปยังผู้อื่น

9) **สายการบังคับบัญชา (Scalar chain)** หมายถึง การมีสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดลงมายังต่ำสุดในการสั่งการมอบหมายงานและรายงานผลการปฏิบัติงานลดหลั่นกันไปอย่างเชื่อมโยงกัน

10) **ระเบียบวินัย (Order)** หมายถึง การกำหนดระเบียบวินัยในการทำงานเพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างเดียวกันเพื่อความเป็นระเบียบเดียวกัน

11) **ความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง ความถูกต้องเป็นธรรม มีความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

12) **ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel)** หมายถึง การทำงานที่มีความมั่นคงในด้านของการจ้างงาน ไม่ทำให้เกิดอัตราการหมุนเวียนของพนักงานมากเกินไปโดยไร้สาเหตุ

13) **ความคิดริเริ่ม (Initiative)** หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดริเริ่มในการทำงานกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

14) **ความสามัคคี (Esprit de corps)** หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน

หลักเกณฑ์ทางการบริหารเหล่านี้ครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ดังกล่าวที่เหมาะสมกับการบริหารที่เน้นหลักการสามประการ (The three general themes) คือ ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Organizational efficiency) การคำนึงถึงบุคคล (The handling of people) และการกระทำที่เหมาะสมทางด้านการจัดการ (Appropriate management action)

ข้อจำกัดของแนวคิดทางการบริหารดั้งเดิม (Limitations of the classical approach)

แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับโครงสร้างของงานและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในการทำงาน แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมมีข้อจำกัดในด้านของการที่ผู้บริหารมิได้ให้ความสนใจทางด้านมนุษย์หรือบุคคลในองค์กร (Human variables) ซึ่งบุคคลในองค์กรเป็นผู้มีความสำคัญมากในการทำงานซึ่งทำให้เกิดมีปัญหาวิกฤติระหว่างบุคคลในองค์กร (Critical interpersonal area) เช่น ความขัดแย้ง (Conflict) การสื่อสาร (Communication) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจูงใจ (Motivation)



เอลตัน เมโย (1880-1949)



ดักลาส แมคเกรเกอร์

2. แนวคิดทางการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Approach)

แนวคิดทางการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์มีความแตกต่างจากแนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมเพราะแนวคิดทางการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์เน้นที่การเพิ่มผลผลิต โดยการทำความเข้าใจและสนใจในเรื่องของบุคคลแนวคิดนี้เริ่มต้นในปี ค.ศ.1924 และ 1932 ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานในโรงงานฮอว์ธอร์น ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเอลตัน เมโย ได้ทำการทดลองในห้องปฏิบัติการต่างๆ หลายครั้งอย่างต่อเนื่องกัน ผลการทดลองสร้างความประหลาดใจให้นักวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะพบว่าการทำงานของพนักงานมีผลผลิตมากขึ้นไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น แสงสว่างในการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เลย แต่พบว่าพนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การตระหนักในมิตรภาพและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จากการทดลอง ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) ว่าเป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จในองค์กร และแนวคิดที่

ให้ความสำคัญกับคน (People oriented approach) ตั้งแต่นั้นมานักวิจัยต่างให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับคน และแนวคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น เช่น อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและบุคคลต่างๆ มากมาย ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป

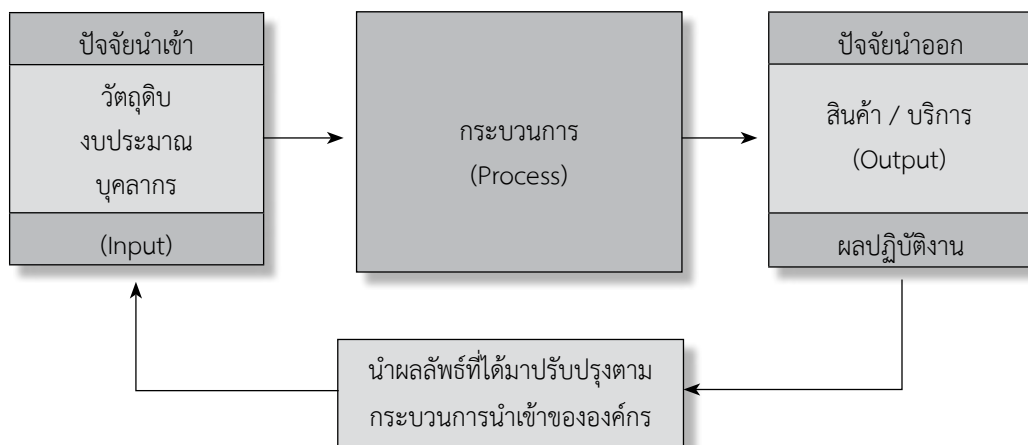
3. แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ต้องการชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ละองค์กร

4. แนวคิดทางการบริหารเชิงระบบ (The System Approach)

การบริหารเชิงระบบคือการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไปในการทำความเข้าใจในส่วนประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ระบบหมายถึงความเป็นอิสระของส่วนประกอบต่างๆ ที่มารวมกันเป็นผลรวมทั้งหมดขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ชนิดของระบบแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ ระบบปิด (close system) และระบบเปิด (open system) ระบบปิด หมายถึง การดำเนินการที่ไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ลักษณะการทำงานคล้ายกับนาฬิกา คือ ดำเนินงานอยู่ภายในวงขอบเขตขององค์การโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนระบบเปิด (open system) หมายถึง การดำเนินการโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกจะมีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อองค์การระบบเปิดเป็นอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันนี้องค์การควรคำนึงถึงการบริหารทั้งสองระบบควบคู่กัน

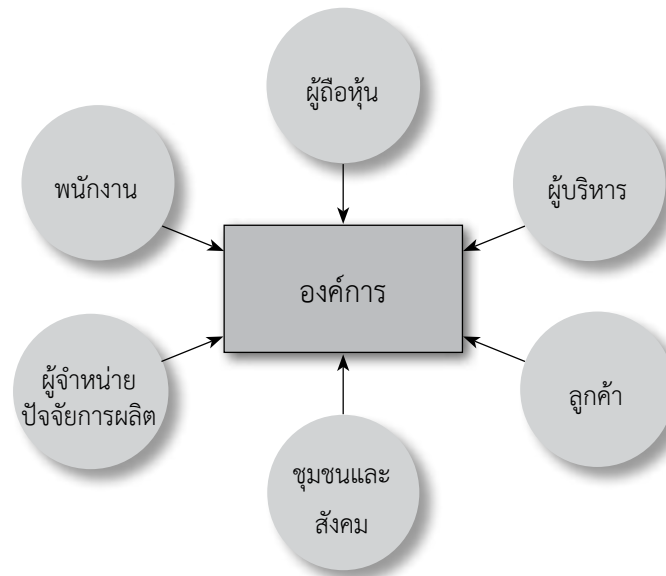
องค์การเป็นระบบเปิด (The Organization as an Open System)



ภาพที่ 1.8 ภาพแสดงระบบทางการบริหารระบบเปิด

การบริหารจัดการทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การชนิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ (Types of Company Stakeholders) ประกอบด้วย

ภาพแสดงการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)



5. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization Approach)

แนวความคิดใหม่ทางการบริหารเกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับการมีความคิดริเริ่ม (Creating) ความต้องการ (acquiring) การถ่ายโอนความรู้ (Transferring knowledge) และการปรับพฤติกรรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ (Modifying behavior to reflect new knowledge) แนวคิดใหม่ทางการเรียนรู้องค์การนี้เน้นที่การแก้ปัญหาอย่างมีระบบการศึกษาทดลอง ค้นคว้าแนวความคิดใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นหรือกิจการอื่น การโอนถ่ายองค์ความรู้อย่างรวดเร็ว จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก



องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดย Peter Senge คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่คนในองค์การขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ ที่องค์การปรารถนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างและขยายเครือข่ายของการเรียนรู้ มีความเป็นอิสระ ไม่มีขอบเขตการเรียนรู้เป็นองค์การ ซึ่งคนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วถึงทั้งองค์การ (Senge, 1990) องค์การแห่งการเรียนรู้ ยังหมายถึงการมีวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในองค์การทั่วทั้งองค์การ เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง (Peter และคณะ, 1991) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกหรือพนักงานทุกคนมีความเกี่ยวพันในกระบวนการทำงานที่ประสานร่วมมือกัน มีค่านิยมร่วมกัน (Share value)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากแนวความคิดเดิม แนวความคิดนี้ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการคือ

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มการทำงานที่พนักงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทำงาน เป็นอย่างดี รู้จักวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานไปสู่ลูกค้าด้วยดี มีการวางแผนการทำงาน จัดความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ คิดในภาพรวม การคิดอย่างเป็นระบบเป็นทักษะช่วยในการมองปัญหาให้เห็นปัญหาหลักซึ่งขึ้น มองเห็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลสามารถคิดในภาพรวมได้

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง สมาชิกในองค์การมีความคิดในวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงาน และมีข้อผูกพันสัญญาาร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. รูปแบบการทำงานที่ท้าทาย (Challenging of Mental Model) หมายถึง การทำงานที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุกระบวนการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้

4. เรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันและนำวิธีการแก้ปัญหาไปประยุกต์ใช้กับปัญหาอื่นๆ โดยเน้นที่การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

5. ความเชี่ยวชาญในงาน (Personal Mastery) หมายถึง พนักงานมีความเข้าใจในงานอย่างแท้จริงและเป็นต้นแบบ เป็นเจ้าของวิธีการใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในด้านนั้นๆ อย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

หรือเรียกย่อๆ ว่า KM เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ Peter Senge ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ จะช่วยสร้างศักยภาพในการทำงาน เกิดระบบการเรียนรู้ขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มุ่งไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ แนวทางการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ที่ได้รับการสนใจอย่างยิ่งในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดระบบการค้นหา จัดเก็บ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกใน



Peter Senge

การนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์รวมถึงเพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นการจัดการความรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ที่ถูกต้องให้กับ

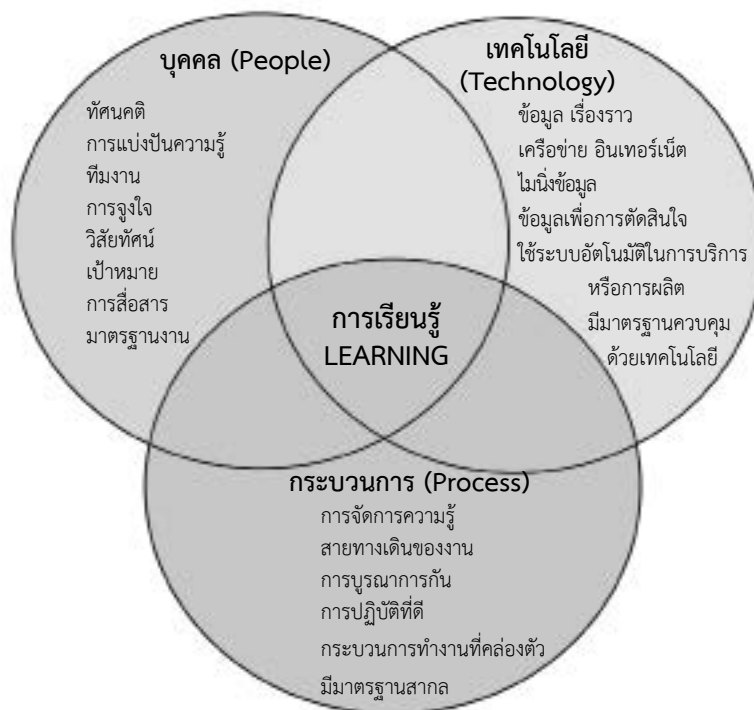
คนในองค์กร เนื่องจากแต่ละบุคคลย่อมมี ความคิดมีเหตุผล และทัศนคติ ตลอดจนประสบการณ์ ในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป ความรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างน้อย 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้

1. **บุคคล** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นทั้งแหล่งความรู้ และการเป็น ผู้นำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์ โดยเป็นทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายในกระบวนการนั่นเอง

2. **เทคโนโลยี** คือ เครื่องมือที่ช่วยให้คนเกิดความสะดวกในการค้นหา การสืบค้นจาก อินเทอร์เน็ต จัดเก็บแลกเปลี่ยน ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ไปสู่ผู้ใช้ประโยชน์ อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุง สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ภายใต้ วัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

องค์ประกอบของความรู้ (Knowledge Components)





ประเภทของความรู้ในองค์กร

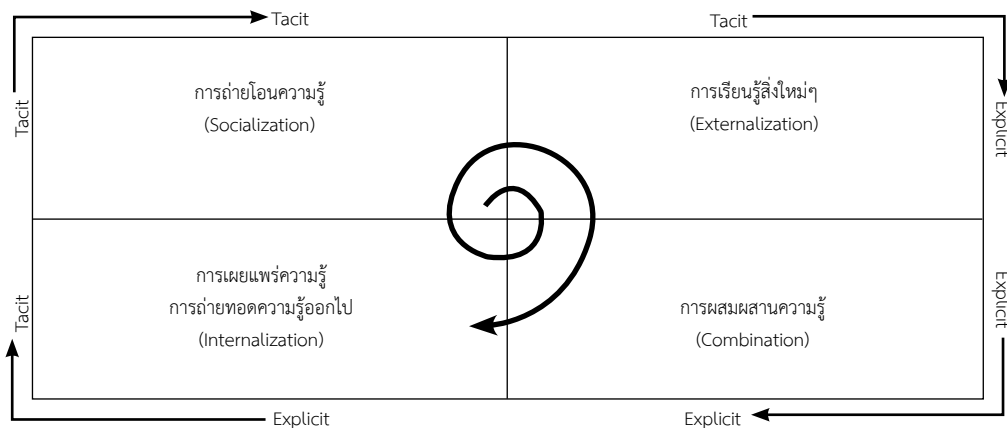
นักวิชาการได้แบ่งประเภทของความรู้ในการถ่ายทอดไปยังบุคคลต่างๆ ได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Implicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ภายในตัวบุคคลที่มาจากประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียกว่าภูมิปัญญา
2. ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่มาจากการศึกษาเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ มีการเก็บรวบรวมความรู้เป็นคู่มือ หรือถ่ายทอดเป็นรูปธรรม มีการอ้างอิงได้

กระบวนการสร้างความรู้ (SECI MODEL) คือโมเดลของการเรียนรู้

(Nonaka และ Takeuchi, 1995) ประกอบด้วย

1. Socialization การถ่ายโอนความรู้โดยตรงทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล กลุ่มคน ที่มีความสนใจสอดคล้องกัน การพูดคุยกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนความรู้ (Tacit Knowledge)
2. Externalization คือ การเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเกิดการเรียนรู้ชัดเจน (Explicit knowledge)
3. Combination คือ การผสมผสานความรู้ภายในและความรู้ภายนอก แล้วหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสม การรวบรวมและจัดระบบความรู้
4. Internalization คือ การเชื่อมโยงความรู้ประสบการณ์ภายในตัวบุคคล เพื่อนำไปถ่ายทอดต่อไป การนำความรู้ที่ผ่านการจัดระบบไปเผยแพร่ต่อไป



ภาพที่ 1.11 ภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้ SECI Model

ที่มา Nanaka (2014) Knowledge Management



สรุป

การศึกษาการจัดการสมัยใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องทราบความเป็นมาของการศึกษาตั้งแต่อดีต เพราะเป็นรากฐานของการเริ่มต้นและพัฒนาจนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารควรคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่างทางการบริหาร เช่น หน้าที่ทางการบริหาร หลักเกณฑ์ทางการบริหารที่ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการ ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่ช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จทางการบริหาร

คำถามท้ายบท

1. การจัดการมีความสำคัญอย่างไรต่อการ กระทบการจัดการจะต้องพิจารณาในเรื่องใดบ้าง
2. ผู้บริหารมีบทบาทอย่างไร และมีทักษะในการบริหารจัดการอย่างไร
3. รูปแบบทางการบริหารในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารควรพิจารณาจุดเน้นในเรื่องใดบ้าง โดยวิธีการอย่างไร อธิบาย
4. แนวคิดทางการบริหารมีวิวัฒนาการอย่างไรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
5. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงอะไร มีแนวคิดหลักการในการเรียนรู้อย่างไร รวมทั้งการจัดการความรู้ คืออะไร

Unit 2

การจัดการในศตวรรษที่ 21 (Managing in the 21st century)

การศึกษานโยบายการจัดการบริหารจัดการได้มีวิวัฒนาการเรื่อยมาอย่างไม่หยุดยั้ง
ภายหลังจากที่ได้มีการศึกษาแนวทางการบริหารตั้งแต่สมัยดั้งเดิมจนกระทั่งถึงปัจจุบันแนวคิด
ทางการบริหารได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังรายละเอียดต่อไปนี้



การจัดการในศตวรรษที่ 21 (Managing in the 21st century)

แนวคิดทางการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบการ
บริหารแบบเดิมดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์มีคุณค่า (Purpose and Values)

จากการสัมภาษณ์ผู้นำในองค์กรต่างๆ ได้พบว่ามีความคิด 6 ประการ
ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีคุณค่า คือ

- 1) การผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ มีนวัตกรรมใหม่ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มี
ระดับได้มาตรฐานสากลตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี
- 2) การให้บริการอย่างมีคุณภาพ เชื่อถือได้ด้วยความรักและผูกพันต่อลูกค้า เอาใจใส่
และรับผิดชอบต่ลูกค้า
- 3) นวัตกรรม ความคิดริเริ่มและรับฟังความคิดเห็น การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร
- 4) การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น และที่สำคัญที่สุด คือ
การจูงใจและตอบแทนพนักงานให้มีสวัสดิการที่ดี การบำรุงรักษาพนักงาน
พัฒนาพนักงาน
- 5) การมีจริยธรรมทางธุรกิจที่จะช่วยกำจัดสิ่งที่ไม่ดีไม่ซื่อสัตย์ออกไปจากองค์กร
รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม
- 6) การป้องกันรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น การหาแนวทางทดแทน
ทรัพยากรธรรมชาติที่สูญเสียไป ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตสินค้า