

MODERN MANAGEMENT

การจัดการ สมัยใหม่



รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

กาจัดการสมัยใหม่

Modern Management

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม



สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์

(การผลิตและการลอกเลียนแบบหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดๆทั้งสิ้น
ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก รศ.ดร.วิเชียร วิทยอุดม)



การจัดการสมัยใหม่

Modern Management

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ISBN 978-616-92233-0-6

จัดทำโดย

: ห้างหุ้นส่วนสามัญวิทยอุดมสาส์น

หมู่บ้านกฤษดานคร 53/1064 ซอยราชพฤกษ์ 27

ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

โทร.02-5031484, 086-5645544, 086-7829797, 086-8085757

แฟกซ์ 02-5031484

พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) : จำนวน 1,000 เล่ม

ปีที่พิมพ์

: 1 ม.ค. 2558

รูปภาพหน้าปกออกแบบโดย: รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ราคา

: 290 บาท / จำนวน 492 หน้า

พิมพ์ที่

: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด

43/100 หมู่ที่ 5 ซอยเทอดพระเกียรติ1 ถ.เทอดพระเกียรติ ต.วัดชลอ

อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทร. 02-4230682, 02-4358283, 02-4357565

Fax : 02-4358286

สั่งซื้อโดยตรง

: รศ.ดร. วิเชียร วิทยอุดม 53/1064 ซ.ราชพฤกษ์ 27 ถ.แจ้งวัฒนะ

ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

E-mail address : nps__system@hotmail.com

โทร. 02-5031484, 086-5645544, 086-7829797, 086-8085757

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

คำนำ

ในปัจจุบันนี้องค์การหลายๆแห่งต่างได้ให้ความสนใจกับการจัดการสมัยใหม่ มีการปรับกระบวนการทัศน์ในการบริหารงานเสียใหม่ โดยเนื้อหาสาระจะเป็นการผสมผสานความรู้จากในหลายๆแขนงของวิชาการทางด้านการจัดการมาบูรณาการเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำมาปรับใช้ให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

ตำราเล่มนี้ผู้เขียนมีความคาดหวังว่า ผู้ศึกษาจะได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง และสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานในองค์การของท่านให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างมาก

สุดท้ายนี้ผู้เขียนต้องขอน้อมกราบขอบพระคุณบิดาและมารดาที่สนับสนุนให้ผู้เขียนได้รับการศึกษาเล่าเรียนจนจบหลักสูตรปริญญาเอกทางด้านการบริหาร ตลอดจนครูบาอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทั้งปวง จนสมารถที่จะทำความรู้มาเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา ผู้เรียน นักบริหาร นักวิชาการและประชาชนโดยทั่วไปที่ให้ความสนใจ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ศ.บ.ธรรมศาสตร์

น.บ.รามคำแหง

พบ.ม. (NIDA) ภาคปกติปี 2522

รป.ด.(R.U.) หลักสูตรปรัชญาดุษฎี

บัณฑิตสาขารัฐประศาสนศาสตร์

วิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การจัดการสมัยใหม่ : ทักษะเพิ่มความสำเร็จ	1-1
- ความหมายของการจัดการ	1-1
- ความสำคัญของการจัดการ	1-1
- งานด้านการจัดการ	1-2
- หน้าที่ของการจัดการ	1-6
- บทบาทของการจัดการ	1-9
- ทักษะในการจัดการ	1-12
- กระบวนการด้านการจัดการและการบรรลุเป้าหมาย	1-14
- ความมีประสิทธิภาพในการจัดการและความมีประสิทธิภาพในการจัดการ	1-16
- อาชีพด้านการจัดการ	1-17
- แบบฝึกหัดบทที่ 1	1-21
บทที่ 2 แนวความคิดทางการจัดการ	2-1
- วิวัฒนาการของความคิดด้านการจัดการ	2-1
- แนวความคิดการจัดการแบบดั้งเดิม	2-1
1) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์	2-1
2) การจัดการแบบราชการ	2-4
3) หลักการจัดการ	2-6
- แนวความคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์	2-9
1) การศึกษาที่โรงงาน Hawthorne	2-9
2) ความเคลื่อนไหวในเรื่องมนุษยสัมพันธ์	2-10
3) การจูงใจผู้นำ	2-10
4) รูปแบบของผู้นำ	2-12
- แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่	2-12
1) ทฤษฎีระบบ	2-12
2) แนวการศึกษาการบริหารตามสถานการณ์	2-13
3) การบริหารคุณภาพโดยรวม	2-13
4) องค์การแห่งการเรียนรู้	2-14
- แบบฝึกหัดบทที่ 2	2-18

	หน้า
บทที่ 3 จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	3-1
- อะไรคือจริยธรรมของธุรกิจ	3-1
- คุณค่าทางจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	3-2
- แหล่งของหลักการทางจริยธรรมส่วนบุคคล	3-2
- จริยธรรมทางการจัดการและความรับผิดชอบต่อสังคม	3-4
- แหล่งของคุณค่าทางจริยธรรมในองค์กร	3-6
- จริยธรรมส่วนบุคคล	3-8
- จริยธรรมในการตัดสินใจ	3-8
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม	3-10
- 9 ขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีจริยธรรมทางธุรกิจ	3-11
- ความรับผิดชอบต่อสังคม	3-14
- ธุรกิจควรจะมีผลกระทบต่อสังคม	3-14
- ปฏิบัติทางสังคมต่อความรับผิดชอบต่อ	3-14
- ข้อสรุปและข้อโต้แย้งขององค์การที่รับผิดชอบต่อสังคม	3-16
- แบบฝึกหัดบทที่ 3	3-18
บทที่ 4 การจัดการและความหลากหลาย	4-1
- การจัดการความหลากหลาย	4-1
- ขอบเขตของความหลากหลาย	4-1
- ผลกระทบของความหลากหลายต่อการรับรู้และการคาดหวัง	4-2
- ความหลากหลายในกำลังแรงงานที่เพิ่มมากขึ้น	4-3
- จากทุกคนเหมือนกันไปสู่แรงงานที่มีความหลากหลาย	4-3
- การนำไปใช้ในการจัดการความหลากหลายที่กำลังเพิ่มขึ้น	4-5
- ข้อได้เปรียบของความหลากหลายในองค์กร	4-6
- ความท้าทายในการทำงานในสังคมที่มีความหลากหลาย	4-7
- อุปสรรคและความท้าทายในการจัดการกับความหลากหลาย	4-8
- ความสัมพันธ์ทางสังคมของความหลากหลาย	4-9
- ผู้จัดการและประสิทธิภาพของการจัดการกับความหลากหลาย	4-11
- บทบาทการจัดการในช่วงวิกฤต	4-11
- แบบฝึกหัดบทที่ 4	4-13
บทที่ 5 หลักการวางแผน	5-1
- การวางแผนคืออะไร	5-1
- วัตถุประสงค์ของการวางแผน	5-1
- ความสำคัญของการวางแผน	5-2

	หน้า
- การวางแผน : ผลดีและผลเสียที่เป็นไปได้	5-3
- ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์	5-3
- ปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นได้ในการวางแผน	5-4
- ผู้จัดการหลายคนที่ไม่มีความใส่ใจต่อการวางแผน	5-7
- ประเภทของการวางแผน	5-8
- ขั้นตอนในกระบวนการวางแผน	5-12
- การทำให้กระบวนการวางแผนมีประสิทธิภาพสูงสุด	5-14
- นักวางแผน	5-16
- หน้าที่ของนักวางแผน	5-17
- แบบฝึกหัดบทที่ 5	5-19
บทที่ 6 การตัดสินใจ	6-1
- ความหมายของการตัดสินใจ	6-1
- ลักษณะของการตัดสินใจของผู้จัดการ	6-2
- การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	6-3
- ประเภทของการตัดสินใจ	6-3
- การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติ	6-4
- ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในองค์การ	6-5
- องค์ประกอบของสถานการณ์ในการตัดสินใจ	6-7
- สภาพแวดล้อมของผู้ทำการตัดสินใจ	6-9
- การตัดสินใจโดยใช้คอมพิวเตอร์	6-10
- กระบวนการตัดสินใจ	6-10
- การตัดสินใจเป็นกลุ่ม	6-14
- ผลประโยชน์ที่มีศักยภาพของการใช้งานของกลุ่ม	6-14
- เทคนิคในการตัดสินใจโดยกลุ่ม	6-16
- การประเมินกระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม	6-20
- เครื่องมือในการตัดสินใจ	6-20
- แบบฝึกหัดบทที่ 6	6-25
บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน	7-1
- การคิดอย่างเป็นกลยุทธ์	7-1
- การจัดการเชิงกลยุทธ์คืออะไร	7-1
- วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์	7-2
- ระดับของกลยุทธ์	7-2
- กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	7-3

	หน้า
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท	7-12
1) กลยุทธ์การวิเคราะห์การลงทุน	
2) The BCG Matrix	
3) กลยุทธ์การกระจายการลงทุน	
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	7-14
1) พลังการแข่งขัน 5 ประการ ของพอร์ทเทอร์	7-15
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่	7-16
- กลยุทธ์การแข่งขัน	7-17
- แบบฝึกหัดบทที่ 7	7-18
บทที่ 8 ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมายงาน	8-1
- ความรับผิดชอบ	8-1
- ความรับผิดชอบและการสำนึกในความรับผิดชอบ	8-2
- ข้อเสนอแนะในการกำหนดความรับผิดชอบในงาน	8-2
- อำนาจหน้าที่	8-7
- รูปแบบของอำนาจหน้าที่	8-7
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรสายงานหลักและฝ่ายที่ปรึกษา	8-9
- บทบาทของบุคลากรฝ่ายที่ปรึกษา	8-10
- การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	8-10
- การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่	8-12
- ความสำคัญของการมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่	8-12
- หลักของการมอบหมายงานทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8-14
- เหตุผลทั่วไปสำหรับการหลีกเลี่ยงการมอบหมายงาน	8-16
- ระดับของการมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่	8-17
- ขั้นตอนในกระบวนการมอบหมายงาน	8-18
- ปัญหาการมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจและหน้าที่	8-18
- แนวทางในการมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม	8-20
- สิ่งที่ต้องมอบหมายงาน	8-22
- วิธีการมอบหมายงาน	8-23
- แบบฝึกหัดบทที่ 8	8-26
บทที่ 9 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	9-1
- ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	9-1
- ขั้นตอนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	9-2
1)การสรรหา	9-2
- ความรู้ในงาน	9-2

- การวิเคราะห์งาน	9-4
- การบรรยายลักษณะของงาน	9-4
- การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่ง	9-4
- ความรู้ถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์	9-7
- ความรู้กฎหมาย	9-9
- การปฏิบัติที่เป็นธรรม	9-10

2) การคัดเลือก	9-10
----------------	------

- การทดสอบ	9-12
- ความเที่ยงตรงของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร	9-12

3) การฝึกอบรม	9-14
---------------	------

- กระบวนการฝึกอบรม	9-15
- เทคนิคสำหรับการพัฒนาทักษะ	9-19

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	9-21
------------------------------	------

- แบบฝึกหัดบทที่ 9	9-22
--------------------	------

บทที่ 10 การจัดการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	10-1
---	------

- คำจำกัดความของนวัตกรรม	10-1
- การเชื่อมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เข้าด้วยกัน	10-1
- กระบวนการนวัตกรรม	10-2
- การเปลี่ยนแปลงองค์การ	10-4
- ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	10-4
- เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	10-5
- แหล่งที่มาของการเปลี่ยนแปลง	10-7
- ประเภทของการเปลี่ยนแปลง	10-9
- การปรับกระบวนการปฏิบัติงานหรือการปรับรื้อระบบใหม่	10-9
- ลักษณะเฉพาะของการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน	10-10
- การปรับโครงสร้างใหม่	10-10
- นวัตกรรม	10-11
- แรงผลักดันขององค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง	10-12
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	10-15
- การลดการต่อต้าน	10-15
- กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง	10-17
- องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่บรรลุผลสำเร็จ	10-19
- อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง	10-21

	หน้า
- เทคนิคสำหรับการปฏิบัติ	10-22
- แบบฝึกหัดบทที่ 10	10-26
บทที่ 11 การส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	11-1
- วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การ	11-1
- ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ	11-3
- การติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	11-5
- กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร	11-9
- ผลเสียจากการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ	11-11
- ทักษะการติดต่อสื่อสารสำหรับผู้จัดการ	11-12
- ทักษะการติดต่อสื่อสารสำหรับผู้จัดการในฐานะผู้ส่งสาร	11-13
- ทักษะการติดต่อสื่อสารสำหรับผู้จัดการเมื่อเป็นผู้รับสาร	11-15
- การติดต่อสื่อสารที่มากเกินไปและการติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอ	11-16
- การติดต่อสื่อสารและสถานที่ทำงานที่บรรลุผลสำเร็จสูง	11-19
- อุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร	11-21
- การจำกัดอุปสรรคในการสื่อสาร	11-22
- การปรับปรุงปัจจัยขององค์การในการติดต่อสื่อสาร	11-25
- การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การ	11-26
- การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า	11-29
- การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาพูดผ่านทางเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์	11-31
- แบบฝึกหัดบทที่ 11	11-32
บทที่ 12 ภาวะผู้นำ	11-1
- ความหมายของภาวะผู้นำ	12-1
- ผู้นำกับผู้จัดการ	12-1
- รูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม	12-2
- อำนาจ : หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำ	12-3
- การให้อำนาจ : องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการสมัยใหม่	12-6
- แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ	12-6
- ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ	12-8
- ภาวะผู้นำตามสถานการณ์และการตัดสินใจ	12-9
- รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์	12-11
- ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์	12-12
- ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายของโรเบิร์ตเฮ้าส์	12-14
- โมเดลการแทนที่ผู้นำ	12-17

	หน้า
- ปัจจัยที่จะเป็นการแทนที่ผู้นำ	12-18
- การนำทฤษฎีทั้งหมดมารวมกัน	12-18
- ภาวะผู้นำแบบมีบารมี	12-20
- ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	12-21
- ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน	12-22
- เพศและภาวะผู้นำ	12-23
- ความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำ	12-24
- แบบฝึกหัดบทที่ 12	12-26
บทที่ 13 การจูงใจ	13-1
- ความหมายของการจูงใจ	13-1
- ทฤษฎีการจูงใจ	13-1
1) ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ : ความต้องการของมนุษย์	13-2
1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	13-2
2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์	13-5
3. ทฤษฎีความต่อเนื่องของการบรรลุภาวะและภาวะของฮาร์กิริส	13-6
4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแม็คเคิลแลนด์	13-7
2) ทฤษฎีกระบวนการจูงใจ	13-8
1. ทฤษฎีความต้องการ – เป้าหมายของการจูงใจของเอ็ดวินลอว์	13-9
2. ทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจของวูม	13-10
3. ทฤษฎีความเสมอค่าของการจูงใจของเจซี อัดัม	13-11
4. ทฤษฎีของการจูงใจของพอร์ทเทอร์-ลอว์เลอร์	13-12
- กระบวนการจูงใจ	13-14
- การจูงใจสมาชิกในองค์การ	13-14
- ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์การ	13-15
- ปัญหาพิเศษในเรื่องการจูงใจ	13-16
- กลยุทธ์สำหรับการจูงใจสมาชิกในองค์การ	13-18
- แบบฝึกหัดบทที่ 13	13-26
บทที่ 14 การจัดการโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ	14-1
- การออกแบบโครงสร้างองค์การ	14-1
(1) สิ่งแวดล้อมองค์การ	14-2
(2) กลยุทธ์	14-3
(3) เทคโนโลยี	14-3

	หน้า
(4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์	14-4
- แผนผังองค์กร	14-4
- มิติพื้นฐานขององค์กร	14-6
- องค์กรแบบปิดและองค์กรแบบเปิด	14-6
- โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	14-8
- การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรเบื้องต้น	14-9
(1) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	14-9
(2) สายการบังคับบัญชา	14-9
(3) ช่องกว้างของการบังคับบัญชา	14-10
(4) การแบ่งงานกันทำ	14-10
- โครงสร้างแบบเครื่องจักรกลและโครงสร้างแบบมีชีวิตจิตใจ	14-10
- รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ	14-11
(1) โครงสร้างแบบเรียบง่าย	14-11
(2) โครงสร้างตามหน้าที่	14-12
(3) โครงสร้างแบบหลายแผนก	14-13
- โครงสร้างแบบเฉพาะกิจ	14-14
- การจัดการโครงสร้างแบบเมตริกซ์	14-16
- โครงสร้างตามแนวนอนหรือโครงสร้างแบบพื้นฐาน	14-19
- โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย	14-21
- โครงสร้างองค์กรแบบผสม	14-22
- เครือ	14-24
- วัฒนธรรมองค์กร	14-26
- การบริหารวัฒนธรรมองค์กร	14-27
- การสร้างสรรควัฒนธรรม	14-31
- แบบฝึกหัดบทที่ 14	14-34
บทที่ 15 กลุ่มและทีมที่มีประสิทธิผล	15-1
- ความหมายของกลุ่ม	15-1
- การศึกษาพฤติกรรมของกลุ่ม	15-1
- ความสำคัญของกลุ่ม	15-3
- ลักษณะของกลุ่ม	15-4
- ประเภทของกลุ่มในองค์กร	15-5
- เป้าหมายของการรวมกลุ่ม	15-9

- บรรทัดฐานและพฤติกรรมของกลุ่ม	15-9
- องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความยึดเหนี่ยวในกลุ่ม	15-11
- องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม	15-11
- สมาชิกกลุ่มกับประสิทธิภาพของกลุ่ม	15-16
- ทำไมทีมงานจึงถูกสร้างขึ้น	15-19
- ธรรมชาติและประเภทของทีมงาน	15-21
- ข้อแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่ม	15-24
- ชนิดของทีมงาน	15-26
- ทีมงานที่มีประสิทธิผล	15-26
- การสร้างทีมงาน	15-29
- การนำทีมงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพ	15-31
- การทำความเข้าใจกับลักษณะของทีมงาน	15-32
- ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน	15-33
- วัฒนธรรมของทีมงาน	15-35
- ความยึดเหนี่ยวกันของทีมงาน	15-36
- การจัดการกับความขัดแย้งของทีมงาน	15-37
- รูปแบบในการจัดการกับความขัดแย้ง	15-38
- การพัฒนาและจัดการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	15-40
- การบริหารทีมงาน	15-42
- แบบฝึกหัดบทที่ 15	15-44

บทที่ 16 ความเข้าใจเกี่ยวกับคน : ทักษะการรับรู้และการเรียนรู้	16-1
- ธรรมชาติของบุคคล	16-1
- ความแตกต่างระหว่างบุคคล	16-3
- อะไรคือทัศนคติ	16-3
- อะไรคือองค์ประกอบโดยปกติของทัศนคติ	16-4
- ความเชื่อและค่านิยมสร้างทัศนคติได้อย่างไร	16-6
- ทฤษฎีของการกระทำเชิงเหตุผล	16-6
- การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ	16-7
- ประเภทของทัศนคติ	16-8
- การรับรู้และการเรียนรู้	16-9
- ทฤษฎีคุณลักษณะ : การอธิบายพฤติกรรมของบุคคลอื่น	16-10
- การบิดเบือนความรู้	16-12
ก. การเหมารวม	16-12

	หน้า
ข. การมองลักษณะเดียวแล้วประเมินรวม	16-13
ค. การถ่ายทอดหรือส่งผ่านความรู้สึก	16-13
ง. การลำเอียงจากการตีความเอาเองและความพลาดจากคุณลักษณะ	16-14
จ. การรับรู้ที่เลือกสรร	16-14
ฉ. การประเมินผลในทางบวกมากเกินไป	16-15
ช. การประเมินผลในทางลบมากเกินไป	16-15
ซ. การประเมินอยู่ในระดับปานกลาง	16-15
- การเรียนรู้	16-15
- แบบฝึกหัดบทที่ 16	16-18
บทที่ 17 หลักของการควบคุม	17-1
- การควบคุมคืออะไร	17-1
- ประเภทของการควบคุม	17-1
(1) การควบคุมแบบป้อนไปข้างหน้า	17-2
(2) การควบคุมแบบพร้อมกัน	17-2
(3) การควบคุมแบบป้อนกลับ	17-3
- ลักษณะของการควบคุมที่มีประสิทธิผล	17-3
- ทำไมการควบคุมจึงเป็นสิ่งจำเป็น	17-4
- ขั้นตอนในกระบวนการควบคุม	17-5
- การออกแบบระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ	17-8
- ปัจจัยตามสถานการณ์ในการควบคุม	17-10
- การควบคุมในองค์การ	17-13
(1) การควบคุมการผลิตและการปฏิบัติงาน	17-13
(2) การควบคุมทรัพยากรบุคคล	17-14
(3) การควบคุมการตลาด	17-15
(4) การควบคุมการเงิน	17-15
(5) การควบคุมข้อมูลข่าวสาร	17-19
- แบบฝึกหัดบทที่ 17	17-20
บทที่ 18 เทคโนโลยีสารสนเทศ	18-1
- ความสำคัญของสารสนเทศ	18-1
- ข้อมูลและงานของผู้จัดการ	18-1
- คุณลักษณะของการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ	18-2
- อะไรคือเทคโนโลยีสารสนเทศ	18-3
- การปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	18-3

	หน้า
- ผลของความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	18-3
- ระบบสารสนเทศ	18-4
- การบริหารระบบสารสนเทศ	18-5
- ประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	18-8
- ผลกระทบและข้อจำกัดของเทคโนโลยีสารสนเทศ	18-12
- แบบฝึกหัดบทที่ 18	18-13
บทที่ 19 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่	19-1
- การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)	19-1
- วงจรควีซี (Q.C.Circle)	19-3
- ไคเซน (Kaizen)	19-7
- คัมบัง (Kanban)	19-13
- การผลิตแบบลีน (Lean Production)	19-14
- ทฤษฎี Z ของ Ouchi	19-16
- การปรับรื้อระบบใหม่ (Re – Engineering)	19-19
- การปรับโครงสร้างใหม่ (Re – Structuring)	19-20
- องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	19-20
- การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)	19-21
- ซิกซิกม่า (Six – Sigma)	19-24
- วิธีป้องกันการสูญเสีย (Zero – Defects Approach)	19-25
- ระบบประกันคุณภาพ (ISO)	19-25
- การจัดการองค์การเพื่อความรวดเร็ว : การแข่งขันโดยอิงกับเวลา (Organizing for speeds Time – based competition)	19-27
(1) ระบบการส่งกำลังบำรุง (Logistic)	19-28
(2) ระบบจัดการผลิตทันเวลา (Just – in – time)	19-28
(3) ระบบจัดการพร้อมกัน (Simultaneous engineering)	19-28
- การลดขนาดองค์การ (Downsizing)	19-29
ทีมที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Employee Involvement Teams)	19-33
- ตัวแบบ 7 ประการของ McKinsey	19-34
- แนวทางการศึกษาการจัดการสมดุล (Balanced Scorecard Approach)	19-36
- การเทียบเคียง (Benchmarking)	19-39
- แบบฝึกหัดบทที่ 19	19-40



บทที่ 1

❧ การจัดการสมัยใหม่ : ทักษะเพิ่มความสำเร็จ ❧

(Modern Management : Skills for success)

ความหมายของการจัดการ (Defining Management)

การจัดการเป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การ โดยใช้ระบบการจัดการที่เหมาะสม ใช้ระเบียบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้

การให้คำนิยามหรือความหมายของการจัดการก็มีลักษณะที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแต่ละทัศนะและแนวคิดของนักวิชาการในแต่ละท่าน แต่เนื้อหาและใจความสำคัญก็คงจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีดังต่อไปนี้

Koontz และ Donnel ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าหมายถึง “การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น” (Koontz & Donnel 1972 : 43.)

Hutchinson ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าหมายถึง “ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด” (Hutchinson, 1967 : 12)

Dale ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าหมายถึง “กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า” (Dale, 1973 : 4)

Samuel C. Certo และ S. Trevis Certo ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าหมายถึง “กระบวนการของการเข้าถึงเป้าหมายขององค์การ โดยการทำงานกับผู้คนและใช้ผู้คนและทรัพยากรอื่นๆขององค์การ” (Certo & Certo, 2006, 17)

อย่างไรก็ดีจากความหมายของการจัดการข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าการจัดการจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) การจัดการย่อมมีวัตถุประสงค์ (Objective) 2) การจัดการต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่จำเป็นในการจัดการ (Management Resources) 3) การจัดการมีลักษณะเป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการ (Process)

ความสำคัญของการจัดการ (The Importance of Management)

การจัดการนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในองค์การ เพราะวาระบบการจัดการถือว่าเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนการที่องค์กรได้กำหนดไว้ และยังเกี่ยวข้องกับการจัดสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหมด โดยมีการระบุถึงทรัพยากรที่จะใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดการยังช่วยให้ผู้จัดการสามารถลดจุดอ่อนของการจัดการและช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและทำให้เกิดผลผลิตในองค์การได้เพิ่มมากขึ้น จึงนับได้ว่าผู้จัดการเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในทุกช่วงระยะขององค์การสมัยใหม่ อาทิเช่นผู้จัดการโรงงานได้ดำเนินงานด้านการผลิตเพื่อที่จะผลิตเสื้อผ้าที่เราได้สวมใส่ ผลิดอาหารที่เราได้รับประทานและผลิตรถยนต์ที่เราได้ขับ ผู้จัดการขายมีหน้าที่ในการจัดการพนักงานขายเพื่อทำตลาดสินค้า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลได้จัดหาพนักงานที่มีความสามารถเพื่อบรรจุเข้าทำงานในองค์การ เป็นต้น

งานด้านการจัดการ (The Management Task)

นอกเหนือจากที่ต้องมีความเข้าใจถึงนัยสำคัญของงานด้านการจัดการที่มีต่อบุคคลและสังคม รวมถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้จัดการในอนาคตยังจำเป็นต้องทราบถึงรายละเอียดงานด้านการจัดการ เช่น หน้าที่ของการจัดการ บทบาทของการจัดการ ทักษะในการจัดการ กระบวนการด้านการจัดการ และการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความจำเป็นในการจัดการทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

สังคมของเราไม่สามารถอยู่ได้หรืออาจจะไม่ได้รับการปรับปรุงที่ดี ถ้าหากปราศจากผู้จัดการที่ทำหน้าที่คอยเป็นผู้ช่วยแนะนำแนวทางให้กับองค์การ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้เน้นที่จุดนี้ตอนที่เขาได้แถลงว่า “การจัดการที่มีประสิทธิผลเป็นทรัพยากรหลักของประเทศที่พัฒนาแล้วและเป็นทรัพยากรที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับประเทศกำลังพัฒนา (Drucker, 1969 : 54) หรือกล่าวอย่างสั้นๆก็คือ การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับทุกคน

นอกเหนือจากความสำคัญที่มีต่อสังคมโดยรวมแล้ว งานด้านการจัดการก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้คนมากมายซึ่งใช้ชีวิตการทำงานของเขาเหมือนกับผู้จัดการ จากสถิติของทางราชการแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งด้านการจัดการได้มีการเพิ่มขึ้นจากประมาณ 10% เป็น 18% สำหรับงานทั้งหมด นับตั้งแต่ปี คศ.1950 ผู้จัดการนั้นมีที่มาจากภูมิหลังที่มีความแตกต่างกันและมีความเชี่ยวชาญที่ศึกษามาแตกต่างกัน ผู้คนจำนวนมากซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเริ่มแรกจากการเป็นนักบัญชี อาจารย์ นักการเงิน หรือแม้กระทั่งนักเขียน ในท้ายที่สุดก็จะหาเลี้ยงชีพตัวเองด้วยการเป็นผู้จัดการ แม้ว่าในระยะสั้นความต้องการสำหรับผู้จัดการจะค่อนข้างมีความแปรผัน แต่ในระยะยาวแล้วตำแหน่งด้านการจัดการก็สามารถที่จะเป็นงานที่ได้รับผลตอบแทนสูง (เงินเดือนสูง) มีสถานะทางสังคมที่ดี เป็นงานที่มีความน่าสนใจ มีการเติบโตก้าวหน้า และมีเจตนาอันแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพดังที่ปรากฏให้เห็นงานด้านการจัดการด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

รูปภาพที่ 1-1 ความหลากหลายของตำแหน่งด้านการจัดการที่ว่างอยู่

SR. MANAGEMENT DEVELOPMENT SPECIALIST We are a major metropolitan service employer of over 5,000 employees seeking a person to join our management development staff. Prospective candidates will be degreed with 5 to 8 years experience in the design, implementation, and evaluation of developmental programs for first-line and mid-level management personnel. Additionally, candidates must demonstrate exceptional oral and written communications ability and be skilled in performance analysis, programmed instruction, and the design and implementation of reinforcement systems. If you meet these qualifications, please send your résumé, including salary history and requirements to: Box RS-653 <i>An Equal Opportunity Employer</i> BRANCH MGR \$30,500. Perceptive pro with track record in administration and lending has high visibility with respected firm. Box PH-165	AVIATION FBO MANAGER NEEDED Southeast Florida operation catering to corporate aviation. No maintenance or aircraft sales—just fuel and the best service. Must be experienced. Salary plus benefits commensurate with qualifications. Submit complete résumé to: Box LJO688 DIVISION CREDIT MANAGER Major mfg. corporation seeks an experienced credit manager to handle the credit and collection function of its Midwest division (Chicago area). Interpersonal skills are important, as is the ability to communicate effectively with senior management. Send résumé with current compensation to: Box NM-43 ACCOUNTING MANAGER Growth opportunity. Michigan Ave. location. Acctg. degree, capable of supervision. Responsibilities include G/L, financial statements, inventory control, knowledge of systems design for computer applications. Send résumé, incl. salary history to: Box RJM-999 <i>An Equal Opportunity Employer</i>	FINANCIAL MANAGER CPA/MBA (U of C) with record of success in management positions. Employed, now seeking greater opportunity. High degree of professionalism, exp. in dealing w/financial inst., strong communication & analytical skills, stability under stress, high energy level, results oriented. Age 34, 11 yrs. exper. incl. major public acctg., currently 5 years as Financial VP of field leader. Impressive references. Box LML-666 MARKET MANAGER Major lighting manufacturer seeks market manager for decorative outdoor lighting. Position entails establishing and implementing marketing, sales, and new product development programs including coordination of technical publications and related R&D projects. Must locate at Denver headquarters. Send résumé to Box WM-214 <i>No agencies please</i> GENERAL MANAGER Small industrial service company, privately owned, located in Springfield, Missouri, needs aggressive, skilled person to make company grow in profits and sales. Minimum B.S. in Business, experienced in all facets of small business operations. Must understand profit. Excellent opportunity and rewards. Salary and fringes commensurate with experience and performance. Box LEM-116 FOUNDRY SALES MANAGER Aggressive gray iron foundry located in the Midwest, specializing in 13,000 tons of complex castings yearly with a weight range of 2 to 400 pounds, is seeking experienced dynamic sales manager with sound sales background in our industry. Salary commensurate with experience. Box MO-948						
HUMAN RESOURCE MANAGER Publicly owned, national manufacturer with 12 plants, 700 employees, seeks first corporate personnel director. We want someone to administer programs in: <table border="0"> <tbody> <tr> <td>• Position and rate evaluation</td> <td>• Employee communications</td> </tr> <tr> <td>• Employee safety engineering</td> <td>• Employee benefits</td> </tr> <tr> <td>• Employee training</td> <td>• Federal compliance</td> </tr> </tbody> </table> Qualifications: Minimum of 3-5 years personnel experience in mfg. company, ability to tactfully deal with employees at all levels from all walks of life, free to travel. Position reports to Vice President, Operations. Full range of company benefits, salary \$32,000-\$40,000. Reply in complete confidence to: Box JK-236			• Position and rate evaluation	• Employee communications	• Employee safety engineering	• Employee benefits	• Employee training	• Federal compliance
• Position and rate evaluation	• Employee communications							
• Employee safety engineering	• Employee benefits							
• Employee training	• Federal compliance							

ที่มา : Samuel C. Certo and S. trevis Certo, modern mamagement 10c, Upper Saddle River, New Jersey by Pearson Education, Inc., Copyright, 2006, P.5.

ในหลายปีที่ผ่านมานิตยสารฟอร์บ (Forbs) ได้กลายมาเป็นที่รู้จักอย่างดีสำหรับการจัดอันดับการจ่ายค่าตอบแทนโดยรวมที่ให้กับผู้จัดการระดับสูงในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยอ้างอิงจากข้อมูลการศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนในปี คศ.2003 ของนิตยสารฟอร์บ ตามตารางที่ 1-1 แสดงให้เห็นชื่อของผู้บริหารระดับหัวหน้าที่ได้รับการจ่ายเงินสูงสุด 10 อันดับในบริษัทที่พวกเขาได้ทำงานอยู่ และจำนวนเงินการจ่ายค่าตอบแทนทั้งหมดที่พวกเขามีการจ่ายออกไป ในการศึกษาเงินค่าตอบแทนยังรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน โบนัส และหุ้นที่จ่ายให้กับผู้บริหาร

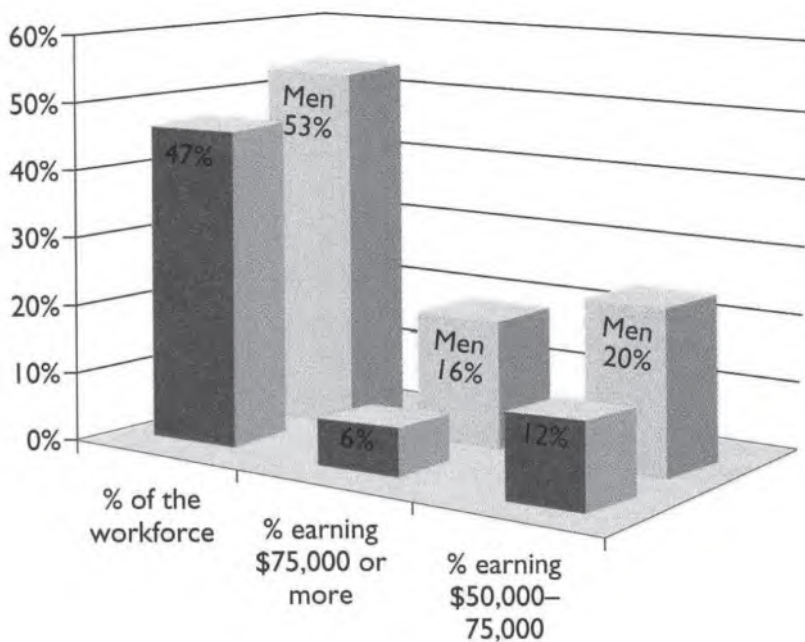
ตารางที่ 1 - 1 ผู้จัดการระดับสูงที่ได้รับเงินค่าตอบแทนสูงสุดในปี คศ.2003

การจัดอันดับ การจ่ายค่าตอบแทน	ชื่อ CEO	ชื่อบริษัท	ค่าตอบแทนทั้งหมด (หน่วย : พัน)
1	Jeffrey C. Barbakow	Ternet Healthcare	\$ 116,683
2	Dwight C. Schar	NVA	94,303
3	Michael S. Dell	Dell Computer	82,306
4	Irwin M. Jacobs	Qualcomm	63,551
5	Barry Diller	USA Interactive	53,068
6	Dan M. Palmer	Concord EFS	43,362
7	Charles T. Fote	First Data	39,223
8	Orin C. Smith	Starbucks	28,773
9	Richard S. Fuld Jr.	Lehman Bros Holdings	29,752
10	Maurice R. Greenberg	American Int'l Group	29,354

ที่มา : Samuel C. Certo & S. trevis Certo, modern mamagement 10e, Upper Saddle River, New Jersey by Pearson Education, Inc., Copyright, 2006, P.6.

จากการตรวจสอบบัญชีรายชื่อของผู้จัดการที่ได้รับค่าตอบแทนสูงสุด เป็นสิ่งที่ทำให้เราได้เห็นว่าผู้จัดการทั้งหมดเป็นผู้ชาย โดยอ้างอิงจากผลของการสำรวจเมื่อไม่นานมานี้ที่นิตยสารวอลล์สตรีต (Wall Street Journal) รูปภาพที่ 1 - 2 แสดงให้เห็นช่องว่างเงินเดือนที่กว้างขึ้นระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ตามรูปภาพที่ 1 - 2 นั้น ในขณะที่ผู้หญิงและผู้ชายมีส่วนการเพิ่มขึ้นของแรงงานที่เท่ากัน โดยที่ผู้ชายมีส่วนส่วนงานที่มากกว่าสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า

รูปภาพที่ 1 – 2 ช่องว่างของเงินเดือนระหว่างเพศ



ที่มา : Samuel C. Certo & S. trevis Certo, modern mamagement 10e, Upper Saddle River, New Jersey by Pearson Education, Inc., Copyright, 2006, P.6.

ตามการคาดการณ์ล่วงหน้าแล้วมีเรื่องที่เป็นสิ่งที่น่ากังวลว่าผู้จัดการบางคนได้รับการจ่ายเงินที่มากเกินไป ตัวอย่างเช่น พิจารณาจากการวิพากษ์วิจารณ์ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินเดือนที่สูงเกินไปที่ได้ให้กับผู้จัดการของบริษัท วอลต์ ดิสนีย์ (Walt Disney Company) ความไม่เห็นด้วยสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนที่มากเกินไปให้กับผู้จัดการระดับสูงของดิสนีย์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและบันทึกอยู่ในคำแถลงการณ์ของผู้ถือหุ้น (Stockholders) บทความที่อยู่ในนิตยสารเดอะอีโคโนมิสต์ (The Economist) ได้ตั้งคำถามไปยัง ไมเคิล เอสเนอร์ (Michael Eisner) ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ของวอลต์ ดิสนีย์ (Head of Walt Disney) ถึงรายได้ที่เขาได้รับ (Cairncross, 1999 : s14 – s17) ในท้ายที่สุดแล้ว (พร้อมกับผู้จัดการคนอื่น ๆ) เงินค่าตอบแทนของเอสเนอร์ควรจะถูกประเมินโดยคิดตามมูลค่าที่เขาสามารถเพิ่มผลประโยชน์ให้กับบริษัท (Rozen, 2000 : 60) ถ้าหากเขาสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทได้มากขึ้น เขาก็สมควรที่จะได้รับเงินค่าตอบแทนที่มากขึ้นตามไปด้วย

จากหลักฐานบางอย่างเป็นตัวบ่งบอกว่าประเด็นที่เป็นห่วงเกี่ยวกับเงินค่าตอบแทนของการบริหารมักจะไม่ใช่ผู้จัดการคนเดียวในบริษัทเพียงแห่งเดียว (Gordon, 2003 : P.c3) ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการพาณิชย์ของวุฒิสมาชิกสภา (Senate Commerce Committee meeting) เมื่อไม่นานมานี้ ได้มีการเน้นไปที่การพิจารณาตัดสินในโครงการที่มีการจ่ายเงินกันอย่างฟุ่มเฟือยให้กับผู้จัดการที่บริษัท

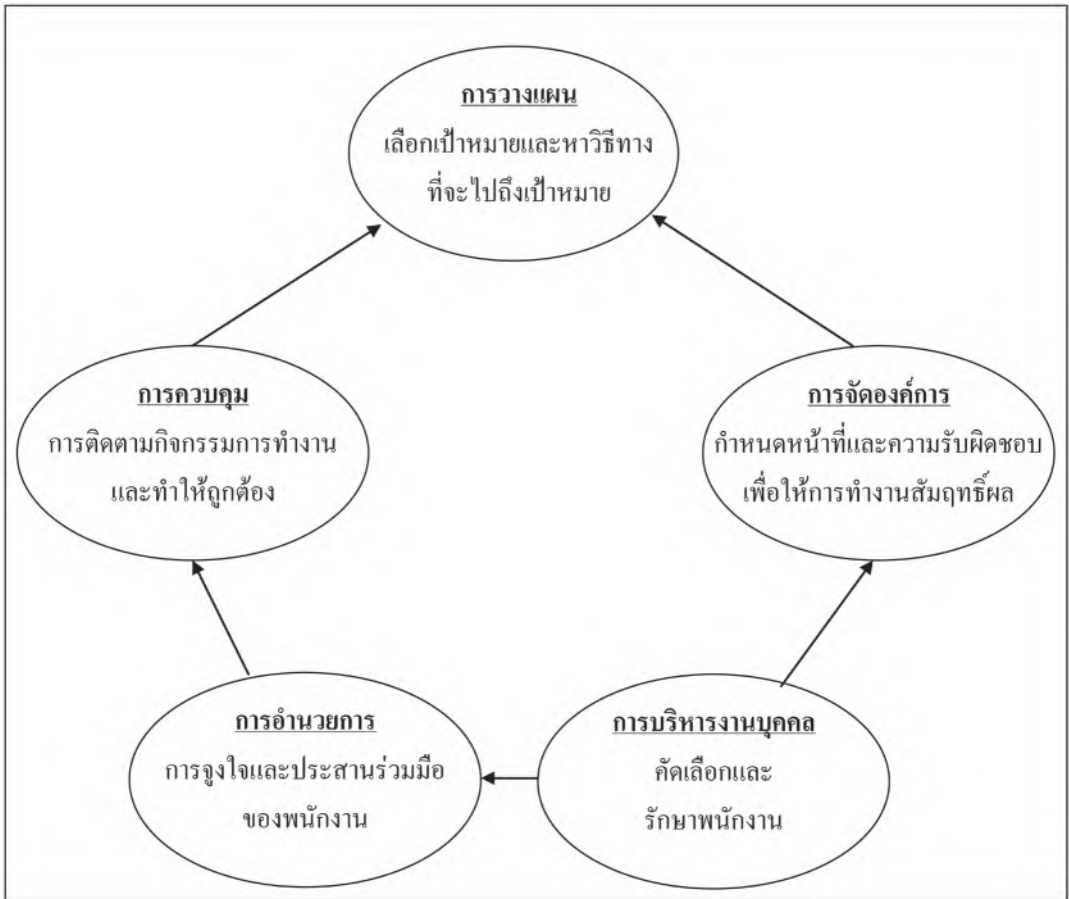
ต่างๆ เช่น ไทโค อินเตอร์เนชันเนล (Tyco International) และอเมริกันแอร์ไลน์ (American Airline) ซึ่งบริษัททั้งสองนี้ยังคงมีปัญหาเรื่องการเงินและกำลังมีการจ้างพนักงานออกอยู่ วุฒิสมาชิกสภา (Senate) ได้ลงมติร่วมกันในการตั้งคำถามเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับเงินเดือนของประธานเจ้าหน้าที่บริษัทมูลค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าคนงานที่ทำการผลิตทั่วไปถึง 400 เท่า ที่ประชุมของวุฒิสมาชิกสภาจึงควรจะส่งสัญญาณที่สำคัญบางอย่างว่าผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ที่ไม่ได้มีการควบคุมในการตั้งเงินเดือนของตัวเอง ก็อาจจะต้องเผชิญกับการควบคุมทางกฎหมายในอนาคตที่จะมีต่อไป

หน้าที่ของการจัดการ (The Function of Management)

ผู้จัดการมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายโดยการมอบหมายงานให้สมาชิกขององค์การกระทำตามขอบเขตหน้าที่ของตำแหน่งงานในองค์การ ถ้าหากกิจกรรมของแต่ละหน้าที่ได้ถูกออกแบบมาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยแล้วการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนในองค์การก็จะมีส่วนสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างง่ายดาย

ภารกิจที่สำคัญของการจัดการในยุคเก่าที่ผู้จัดการต้องมีหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังรูปภาพที่ 1-3 ที่แสดงให้เห็นถึงแง่มุมต่างๆของหน้าที่ดั้งเดิมของการจัดการที่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในลักษณะที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยผ่านกิจกรรมทางด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ

รูปภาพที่ 1-3 หน้าที่ดั้งเดิมของการจัดการ (Tradition Function of Management)



ที่มา : Richard L. Daft. Leadership Theory and Practice, First Edition, Harcourt Brace College Publishers, Copyright. 1999. P.36

การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์สำหรับองค์กร ด้วยการพัฒนากลยุทธ์การใช้งบประมาณเพื่อจะแบ่งสรรทรัพยากรและการวางนโยบายและขั้นตอนในการดำเนินการ

การจัดองค์การ (Organizing) ได้รวมถึงการเตรียมงานการจัดวางโครงสร้างขององค์กร การสร้างความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ และแม้กระทั่งตำแหน่งหน้าที่ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของแผนงาน

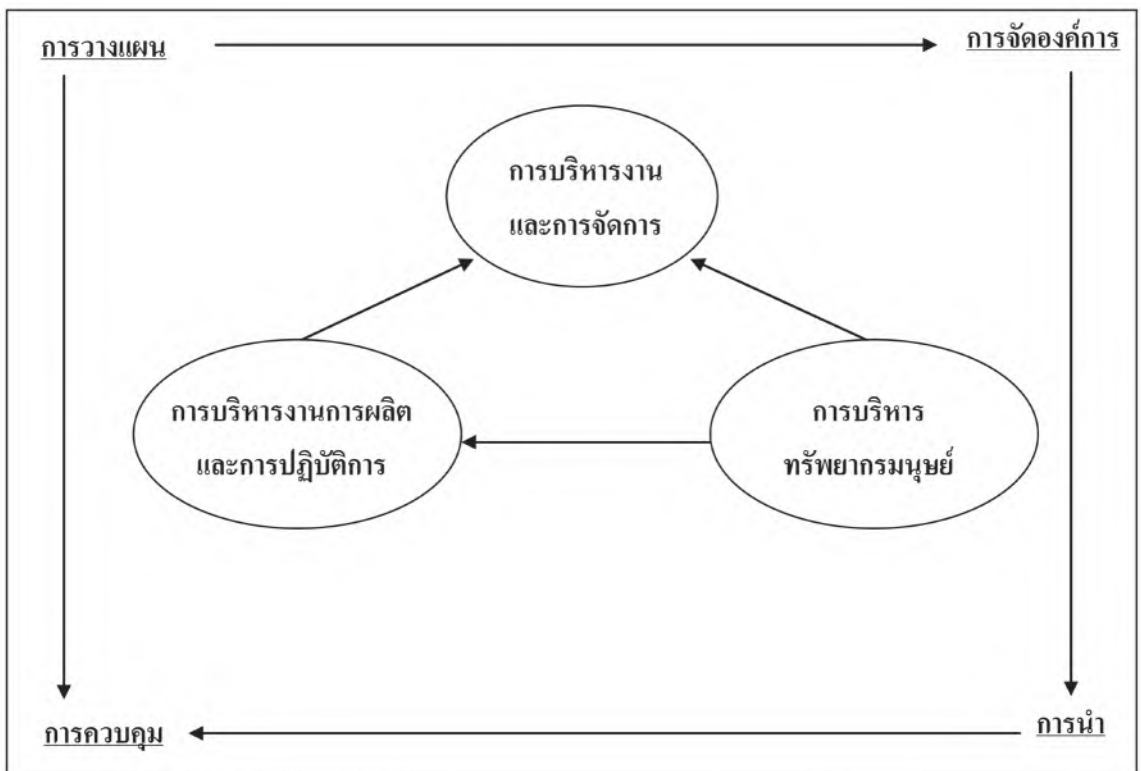
การบริหารงานบุคคล (Staffing) รวมทั้งการรับและคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ การสอนงานและการฝึกอบรมพนักงานเพื่อช่วยให้มีความรู้และความชำนาญที่เหมาะสม

การอำนวยการ (Directing) เป็นการใช้อิทธิพลและรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานตามที่ต้องการ ต้องการให้ทำและรวมถึงการมอบหมายงาน การประสานงานกันของพนักงานและการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง

การควบคุม (Controlling) หมายถึงการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบการรายงานขึ้นมา ติดตามการทำงานของพนักงาน รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่พนักงานนั้น ๆ ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นตามความจำเป็น

ในองค์การยุคปัจจุบันนี้ภารกิจที่สำคัญของการจัดการในยุคสมัยใหม่ที่ผู้จัดการต้องเผชิญอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นี้มักจะเกี่ยวข้องกับงานอยู่ 3 อย่างคือ (1) การบริหารงานและองค์การ (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์และ (3) การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ซึ่งการบริหารจัดการที่ได้กล่าวมานี้จึงเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้สำเร็จมากกว่าการแก้ปัญหาด้านด้านพฤติกรรม การบริหารจัดการต้องสามารถที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาทางด้านเทคนิค ตลอดจนรวมไปถึงการวางแผนด้านสายงานผลิตในอนาคตอีกด้วย และสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดก็คือหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการในยุคสมัยใหม่ที่ผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทักษะเกี่ยวกับเรื่องทั้ง 3 อย่างนี้เป็นอย่างดีเพื่อให้ได้เตรียมความพร้อมและเรียนรู้ที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ ดังรูปภาพที่ 1 - 4

รูปภาพที่ 1-4 แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ใหม่ของการจัดการ



หน้าที่การบริหารงานและองค์การ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจถึงการวางแผน การจัดการและกระบวนการบริหารงานในองค์การ และเข้าใจถึงกิจกรรมถึงงานต่างๆในองค์การว่ามี โครงสร้างและมีการปฏิบัติงานอย่างไร มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และสุดท้ายมีการตรวจสอบการควบคุม การดำเนินงาน เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้อย่างไร

หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจถึงกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ดี เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานให้กับองค์การ มีการสร้างแรงจูงใจและดำรงรักษาพนักงานให้ทำงานรับใช้องค์การอยู่จนเกษียณอายุงาน ตลอดจนมีการอบรมพัฒนาบุคลากรที่มีภาวะผู้นำสูง ให้มีโอกาสได้เข้ามาทำหน้าที่บริหารงานและพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า

หน้าที่การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจถึงกระบวนการจัดการผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการวางแผนควบคุมผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการไปตามเป้าหมายที่องค์การได้วางแผนไว้

บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

มุมมองด้านอื่นๆ ของการบริหารได้เกิดขึ้นมาจากการสังเกตการณ์ทำงานของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย Henry Mintzberg เขาได้ค้นพบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ใน 5 ขั้นตอนของการบริหาร เขาได้เสนอให้มีถึง 10 ขั้นตอน ของบทบาทการบริหารจัดการ (Mintzberg 1983 : 975 - 984) ตามตารางที่ 1-2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อด้วยกันคือข้อมูลข่าวสาร (Information) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) และการตัดสินใจ (Decisional)

(1) บทบาทให้ข้อมูลข่าวสาร (Information Roles)

ผู้จัดการทุกคนจะมากบ้างน้อยบ้างก็ตาม จะต้องเก็บข้อมูลจากองค์การหรือหน่วยงานภายนอก โดยทั่วไปข้อมูลที่ได้มักจะมาจากการอำนวยการต่างหรือจากการพูดคุยกับคนอื่นเพื่อที่จะเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงรสนิยมของคนทั่วไป รู้ว่าคู่แข่งกันกำลังวางแผนอย่างไร เป็นต้น

Mintzberg เรียกกิจกรรมนี้ว่าบทบาทการติดตาม ทั้งนี้ผู้จัดการยังต้องทำหน้าที่เหมือนกับท่อน้ำ เพื่อถ่ายข้อมูลไปยังสมาชิกในองค์การ อันคือบทบาทการเป็นผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator role) และยังคงมีบทบาทเป็นผู้แถลงข่าวในกรณีที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนขององค์การ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก

(2) บทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)

ผู้จัดการต้องปฏิบัติงานอันมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับพิธีการและการเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ เช่นใน ขณะที่อธิการบดีมอบปริญญาบัตรในวันจบการศึกษา หรือหัวหน้าโรงงานเป็นมัคคุเทศก์นำกลุ่มนักเรียน

เที่ยวชมโรงเรียน ถือว่าเป็นบทบาทของการเป็นหัวหน้า นอกจากนี้ผู้จัดการยังมีบทบาทของการเป็นผู้นำอันรวมถึงการว่าจ้างการฝึกอบรม การจูงใจและการจัดระเบียบวินัยให้กับพนักงาน และอีกบทบาทหน้าที่ในการทำหน้าที่ในบทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานที่คนรับผิดชอบกับบุคคลหรือองค์การหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

(3) บทบาทในการตัดสินใจ (Decision Roles)

ในตอนท้าย Mintzberg ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาท 4 ประการ ซึ่งหมุนเวียนอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ อันได้แก่ บทบาทของการเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้จัดการต้องทำหน้าที่เสนอแนะและมองหาโครงการใหม่ ๆ ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ส่วนบทบาทของผู้แก้ไขความวุ่นวายหรือปัญหาต่าง ๆ นั้น ผู้จัดการจะต้องดำเนินการแก้ไขในทันทีที่เกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดหมายขึ้นมา และในบทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้จัดการจักต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสรรบุคลากร อุปกรณ์ต่าง ๆ และเงินทุน สุดท้ายคือผู้จัดการต้องทำหน้าที่เป็นผู้ต่อรอง ซึ่งต้องทำการถกเถียงถึงประเด็นต่างๆและต่อรองกับบุคคลในหน่วยงานอื่นๆ เพื่อจะให้ได้และนำมาซึ่งประโยชน์กับหน่วยงานของตนเอง

ตารางที่ 1-1 แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้จัดการ

บทบาทของผู้จัดการ		
ประเภท (Category)	บทบาท (Role)	กิจกรรม (Activity)
ข้อมูลข่าวสาร (Information)	ติดตามดูแลใกล้ชิด (Monitor)	เสาะแสวงหาและรับข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบและรายงานรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
	การกระจายข่าวสาร (Disseminator)	ช่วยส่งข้อมูลข่าวสารไปยังองค์การอื่น ๆ ส่งงานบันทึกและส่งรายงาน เป็นผู้ทำการติดต่อทางโทรศัพท์

บทบาทของผู้จัดการ		
ประเภท (Category)	บทบาท (Role)	กิจกรรม (Activity)
	โฆษณ (Spokesperson)	มีการจัดการแถลงข่าวสาร ข้อมูลไปยังบุคคลภายนอก มี การรายงานผลการประชุม รายงานการบันทึกต่าง ๆ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal)	หัวหน้าในนามหรือหัวหน้าที่ ทำงานในงานเฉพาะด้านนั้น ๆ (Figurehead)	การจัดงานพิธีที่เป็นทางการ หน้าที่เกี่ยวกับสัญลักษณ์ ดังนี้ พิธีการต้อนรับบุคคล พิเศษ พิธีการลงนามของ องค์การ
	ผู้นำ (Leader)	ผู้อำนวยการและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา, ฝึกอบรม, ให้ คำแนะนำปรึกษาและการ ติดต่อสื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา
	ประชาสัมพันธ์ (Liaison)	การเก็บรักษาข้อมูลข่าวสารที่ เชื่อมโยงกันทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ โดยให้การ ส่งทางไปรษณีย์ทางโทรศัพท์ และโดยการเรียกประชุม
การตัดสินใจ (Decisional)	ผู้บริหารกิจการ (Entrepreneur)	มีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุง โครงการให้ดีขึ้น ซึ่งให้เห็นถึง ความคิดใหม่ ๆ มอบหมาย ความคิดในการรับผิดชอบไป ยังคนอื่น ๆ
	ผู้ที่แก้ไขความยุ่งยาก (Disturbance Handler)	ทำในสิ่งที่ถูกต้องที่จะแก้ไข เหตุการณ์ วิกฤติหรือข้อ ถกเถียง แก้ไขความขัดแย้ง ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับตัวเข้ากับสภาพวิกฤติของ สิ่งแวดล้อม

บทบาทของผู้จัดการ		
ประเภท (Category)	บทบาท (Role)	กิจกรรม (Activity)
	ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator)	ตัดสินใจว่าใครจะเป็นผู้ที่ได้ ทรัพยากรนั้น ๆ จัดตารางเวลา จัดทำงบประมาณ และ จัดลำดับก่อนหลัง
	ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)	เป็นตัวแทนของแผนกใน ระหว่างการต่อรองกับสภาพ แรงงาน การซื้อขาย การจัดทำ งบประมาณ และตัวแทน ผลประโยชน์ให้กับฝ่ายของตน

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Henry Mintzberg The Nature of Managerial Work (New York : Harper & Row. 1973) 92–93 and Henry Mintzberg “Managerial Work “ Analysis from Observation” Managerial Science 18 (1971). B97 – B110.

ทักษะในการจัดการ (Management Skills)

อีกมุมมองหนึ่งที่จะพิจารณาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การพิจารณาถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นต้องมี เพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โรเบิร์ต คาทซ์ (Robert Katz) ได้พบว่ามิตทักษะอยู่ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหารคือ ทักษะในเรื่องเทคนิค ในเรื่องคนและในเรื่องของการสร้างความคิด (มโนทัศน์)

รูปภาพที่ 1-5 แสดงให้เห็นทักษะในการบริหาร

ผู้บริหารระดับสูง	1	2	3
ผู้บริหารระดับกลาง	2	1	3
ผู้บริหารระดับล่าง	3	2	1

1) ทักษะในเรื่องเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะนำความรู้พิเศษหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ ซึ่งหากจะพิจารณาถึงทักษะของบุคคลบางวิชาชีพเช่น วิศวโยธาหรือแพทย์ผ่าตัดช่องปาก เราอาจจะพิจารณาไปที่ทักษะทางด้านเทคนิคของบุคคลเหล่านี้มาจากการศึกษาอย่างเข้มข้น เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) อันได้จากประสบการณ์ และการฝึกฝนความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานนั้นๆ ซึ่งความจริงแล้วไม่จำเป็นจะต้องเกิดจากการเรียน (Learn) ในโรงเรียน หรือเกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไปด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานทุกประเภทต้องการทักษะความชำนาญพิเศษเพียงบางประการ และคนส่วนมากจะมีการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิคของตนจากการปฏิบัติงานของตนเอง

2) ทักษะในเรื่องคน (Human Skills)

ความหมายของทักษะในเรื่องของคนคือความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความเข้าใจและความสนใจในการจูงใจผู้อื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล มีผู้บริหารจำนวนมากที่มีทักษะในด้านเทคนิค แต่กลับไม่มีความรู้เพียงพอในการสื่อสารระหว่างบุคคล อันส่งผลให้ผู้บริหารดังกล่าวกลายเป็นผู้ฟังที่ล้มเหลว ไม่สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นและอาจต้องประจบกับความยากลำบากเมื่อต้องทำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญก็คือผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยการประสานงานร่วมกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นผลให้ต้องมีทักษะในเรื่องของคนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ทำการสื่อสารและทำการจูงใจและมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด (Conceptual Skills)

ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางสภาวะจิตในการที่จะพินิจพิเคราะห์และหาหนทางวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน อันถือเป็นทักษะในเรื่องของการสร้างความคิดหรือโนทัศน์ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งต้องการความสามารถของผู้บริหารในการที่จะค้นพบว่าอะไรคือปัญหา แล้วค้นหาหนทางเลือกต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหาให้ได้ ด้วยการพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกแล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุดทั้งนี้ผู้บริหารบางคนอาจจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องของเทคนิคและเรื่องของคน แต่ยังอาจล้มเหลวในเรื่องของการจัดการ เนื่องจากไม่มีความสามารถที่จะจัดกระบวนการในการคิดหาเหตุผลอย่างเป็นระบบและตีความข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

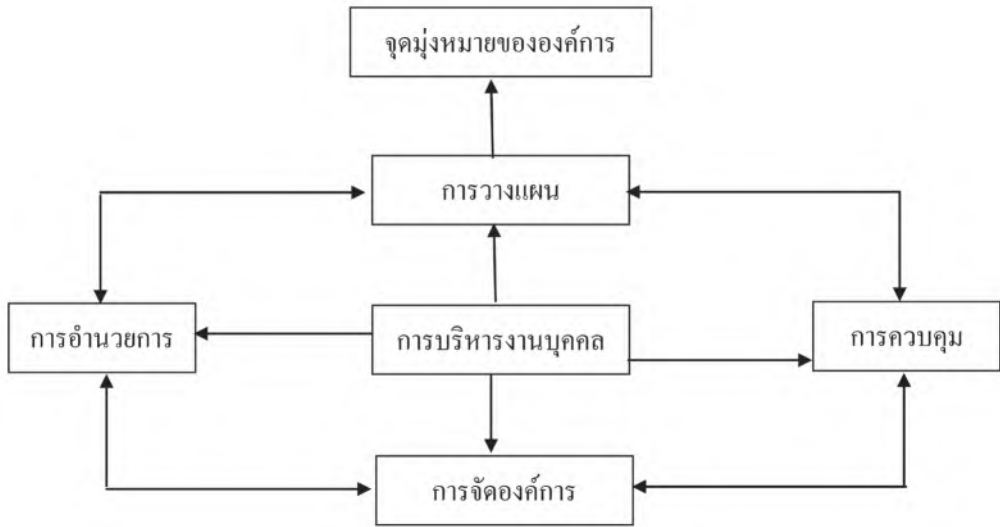
จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเราแบ่งทักษะของผู้บริหารในแต่ละระดับว่ามีความต้องการทักษะ (Skill) ในการบริหารที่แตกต่างกันไปได้ดังนี้

- ถ้าหากเป็นผู้บริหารในระดับสูง จำเป็นที่จะต้องใช้ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่เป็นการมองการณ์ไกลมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองลงมา อันดับสุดท้าย เป็นทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- ถ้าหากเป็นผู้บริหารในระดับกลาง จำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์เป็นอันดับแรก ส่วนการใช้ความคิดก็เป็นอันดับที่สองรองลงมา ส่วนอันดับสุดท้ายก็เป็นทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- ถ้าหากเป็นผู้บริหารในระดับล่าง จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นความสำคัญอันดับแรก ซึ่งทักษะในการใช้มนุษย์สัมพันธ์ก็เป็นอันดับสองรองลงมา อันดับสุดท้ายเป็นทักษะในการใช้ความคิด

กระบวนการด้านการจัดการและการบรรลุเป้าหมาย (Management Process and Goal Attainment)

ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้ในหน้าที่พื้นฐานของการจัดการ กล่าวคือจะต้องรู้จักในการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ (การบังคับบัญชา, การเป็นผู้นำ, การประสานงาน) และการควบคุม อย่างไรก็ตามคุณจะต้องพบว่าผู้จัดการจะใช้เวลาในแต่ละหน้าที่ต่างๆ นั้นยังขึ้นอยู่กับระดับความจำเพาะเจาะจงของในแต่ละงานเป็นสำคัญ และขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นในส่วนงานที่แตกต่างกันของระดับต่างๆในแต่ละองค์การนั้นๆด้วย ซึ่งดูได้จากรูปภาพข้างล่างนี้

รูปภาพที่ 1 – 6 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทั้ง 5 อย่าง



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Samuel C. Certo & S. Trevis Certo, modern management 10e, Upper Saddle River, New Jersey, by Pearson Education, Inc., Copyright, 2006, p9.

จากรูปภาพแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ร่วมกันและยังแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการเลือกใช้กิจกรรมเหล่านี้โดยผ่านกระบวนการด้านการจัดการสำหรับการเข้าถึงเป้าหมายขององค์กร โดยพื้นฐานแล้วกิจกรรมอันหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมอีกอันหนึ่ง การจัดการจะอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนอย่างดีที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระหว่างกระบวนการของการวางแผนและระบบการอำนวยการต้องมีการปรับความเหมาะสม เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนงานเหล่านี้และมีการออกแบบองค์กรที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ และระบบการควบคุมยังมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบแผนงานที่อยู่ให้สามารถปฏิบัติงานไปตามโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการจัดวางบุคลากรให้มีความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรมนั้นๆด้วย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี

ความมีประสิทธิภาพในการจัดการและความมีประสิทธิภาพในการจัดการ (Managerial Effectiveness and Managerial Efficiency)

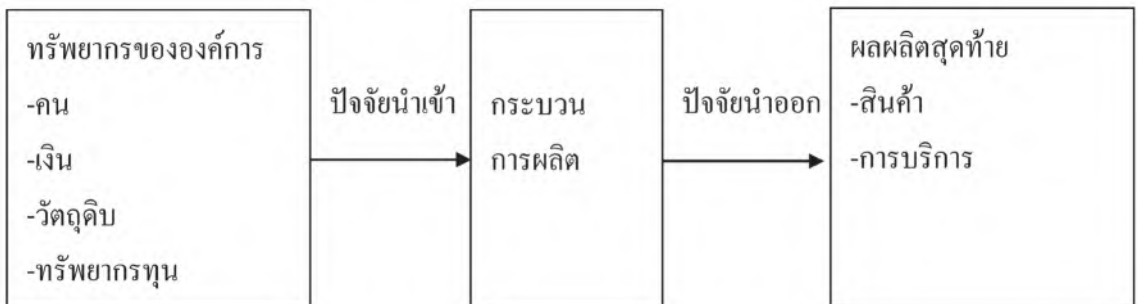
ความมีประสิทธิภาพในการจัดการ (Managerial Effectiveness)

เมื่อผู้จัดการได้มีการใช้ทรัพยากรในการบริหาร พวกเขาต้องพยายามอย่างหนักที่จะได้มาทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีประสิทธิภาพในการจัดการหมายถึงการใช้ทรัพยากรของพวกเขาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ผู้จัดการก็อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้วมันยังมีระดับที่มีความแตกต่างกันของความมีประสิทธิภาพด้านการจัดการ ถ้ามีความใกล้เคียงในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็หมายถึงผู้จัดการคนนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีประสิทธิผลมากขึ้น ความมีประสิทธิภาพด้านการจัดการก็จะมีระดับที่มีความต่อเนื่องกันจากความไร้ประสิทธิผล (Ineffective) ถึงความมีประสิทธิภาพ (Effective)

ความมีประสิทธิภาพในการจัดการ (Managerial Efficiency)

ความมีประสิทธิภาพในการจัดการ เป็นสัดส่วนของทรัพยากรขององค์กรทั้งหมดที่มีส่วนในการสร้างกำลังการผลิตที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิต ถ้าสัดส่วนนี้มีค่าสูงก็หมายถึงผู้จัดการจะมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือนั่นก็คือทรัพยากรเกือบทั้งหมดถูกนำมาใช้ในการผลิต ถ้าทรัพยากรถูกใช้งานอย่างสิ้นเปลืองหรือไม่ได้ถูกนำมาใช้งานในกระบวนการผลิต ก็หมายถึงการไร้ประสิทธิภาพของผู้จัดการ หรือนั่นก็คือมีสัดส่วนของทรัพยากรที่น้อยมากที่ถูกนำไปใช้ในการผลิตในสถานการณ์เช่นนี้ทรัพยากรขององค์กรไม่ได้หมายถึงวัตถุดิบเพียงที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพยายามของคน เช่นเดียวกับความมีประสิทธิภาพในการจัดการ

รูปภาพที่ 1-6 การเปลี่ยนสภาพทรัพยากรขององค์กรให้เป็นผลผลิตสุดท้ายโดยผ่านกระบวนการผลิต



ที่มา : Samuel C. Certo & S. Trevis Certo, modern management 10e, Upper Saddle River, New Jersey, by Pearson Education, Inc., Copyright, 2006, p10.

แนวคิดของควมมีประสิทธิผลและควมมีประสิทธิภพในการจัดการเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างชัดเจน ผู้จัดการที่อาจจะมีควมไร้ประสิทธิผลอาจจะเนื่องมาจากควมไม่มีประสิทธิภพในการใช้ ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรไม่ดีพอในระหว่างกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าน้อยมาก ในการบรรลุตามเป้าหมาย ในทางกลับกันผู้จัดการก็อาจจะมีประสิทธิผลแม้ว่าจะมีควมไร้ประสิทธิภพ ก็ตาม ถ้าควมต้องการของสินค้าที่ผลิตออกมายังอยู่ในระดับที่สูงนั้นก็หมายถึงว่าผู้จัดการสามารถขาย สินค้าได้ในราคาต่อหน่วยที่สูงขึ้น ทำให้สามารถคุ้มกับต้นทุนที่สูงในการผลิตที่ไร้ประสิทธิภพได้ ดังรูปภาพ ข้างล่างนี้

รูปภาพที่ 1-7 การจัดเป็นกลุ่มแบบต่าง ๆ ของควมไม่มีประสิทธิผลด้านการจัดการและ ควมมีประสิทธิภพด้านการจัดการ

การใช้ทรัพยากร	ควมมีประสิทธิภพ (ทรัพยากรส่วนใหญ่ สนับสนุนการผลิต)	ไม่เข้าถึงเป้าหมาย และไม่ได้สูญเสีย การใช้ทรัพยากร	เข้าถึงเป้าหมาย และไม่ได้สูญเสีย การใช้ทรัพยากร
	ควมไม่มีประสิทธิภพ (ทรัพยากรเพียงเล็กน้อย สนับสนุนการผลิต)	ไม่เข้าถึงเป้าหมาย และสูญเสีย การใช้ทรัพยากร	เข้าถึงเป้าหมาย และสูญเสีย การใช้ทรัพยากร
		ควมไม่มีประสิทธิผล (ควมก้าวหน้าเพียง) เล็กน้อย เข้าใกล้ เป้าหมายขององค์กร	ควมมีประสิทธิผล (ควมก้าวหน้าอย่างมาก) เข้าใกล้เป้าหมาย ขององค์กร

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ที่มา : Samuel C. Certo & S. Trevis Certo, modern management 10e, Upper
Saddle River, New Jersey, by Pearson Education, Inc., Copyright, 2006, p10.

อาชีพด้านการจัดการ (Management Carriers)

โดยธรรมชาติแล้วงานด้านการจัดการในแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากว่า ในแต่ละรูปแบบขององค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ควมรู้พิเศษที่แตกต่างกันออกไปและยังมีสภาพ แวดล้อมในที่ทำงาน การเมืองและใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการที่เรามีความสนใจในการประกอบ อาชีพด้านการจัดการ เราเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจเบื้องต้นถึงการพัฒนาการของอาชีพด้านการจัดการ

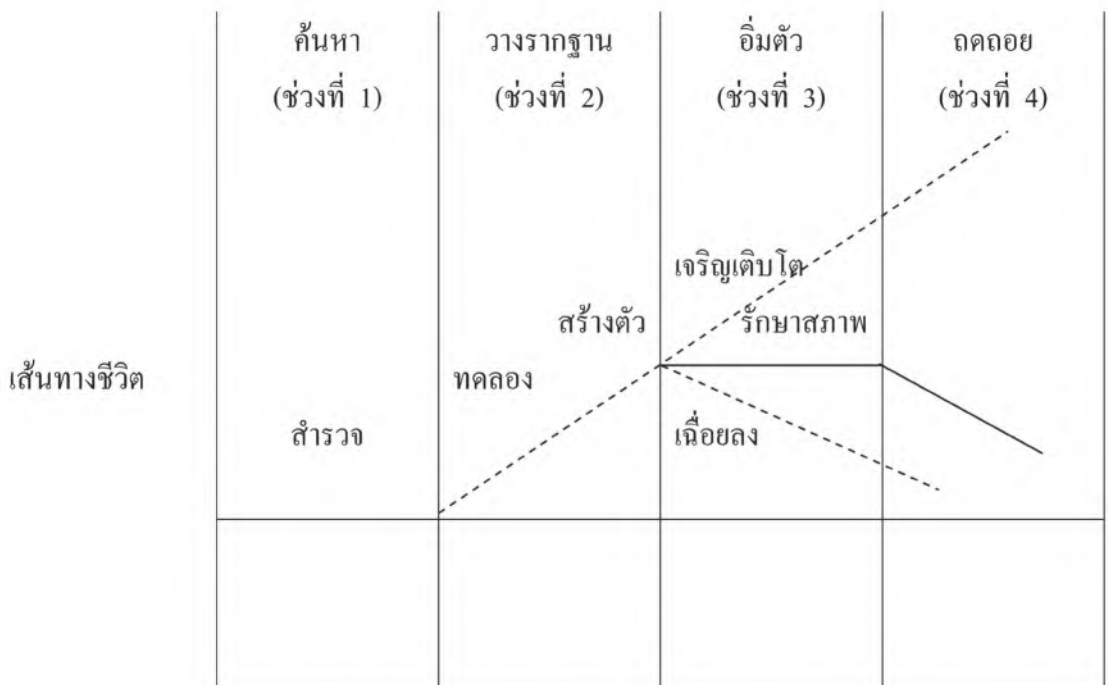
เราจำเป็นต้องมีความเข้าใจเบื้องต้นถึงการพัฒนาของอาชีพด้านการจัดการ

ซึ่งในอนาคตข้างหน้าจะต้องมีความก้าวหน้าหรือมีการเติบโตเลื่อนตำแหน่งและมีความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาที่ย่เปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนอาชีพ ขั้นตอนช่วงชีวิตและผลการปฏิบัติ (Career Stages, Life Stages, and Performance)

ตามปกติแล้วสายอาชีพของคนเราในการปฏิบัติงานในองค์การจะต้องผ่านขั้นตอนวัฏจักรของเส้นทางชีวิตตามช่วงอายุของคน ดังรูปภาพที่ 1 – 8 แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฏจักรของเส้นทางชีวิตตามช่วงอายุของคนนั้น อันเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของแนวคิดที่เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดและพฤติกรรมในแต่ละช่วงชีวิตของบุคคลที่แบ่งออกได้หลายขั้น และแต่ละขั้นจะมีความมุ่งมั่นที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการประเมินขีดความสามารถของคนในการพัฒนาตนเองหรือเลื่อนตำแหน่ง เพราะในแต่ละช่วงวัฏจักรของเส้นทางชีวิตมีผลต่อการกำหนดแนวทางในความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่ง Milkovich & Boudreau (1994) ได้สรุปช่วงชีวิตของแต่ละบุคคลว่าประกอบด้วย ลำดับขั้น 4 ขั้นดังนี้ (Milkovich & Boudreau, 1994 อ้างอิงใน ดุจดาว ดวงเด่น)

รูปภาพที่ 1-8 วัฏจักรของเส้นทางชีวิตตามช่วงอายุของคน



ที่มา : G.T. Milkovich & J.W.Boudreau Human Resource Management Burr Ridge Il : Irwin, 1994.

1. ขั้นค้นหา (Exploration state)

ขั้นนี้อยู่ในช่วงอายุ 16-20 ปี เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มค้นหาว่าอาชีพใดชอบหรือไม่เหมาะสมกับความสามารถมากที่สุด โดยเปรียบเทียบงานอาชีพต่าง ๆ ค้นหาและพัฒนาค่านิยม แรงกระตุ้น ความสำเร็จหรืออื่นเกี่ยวกับงาน และรวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจเลือกสุ่อาชีพที่เหมาะสม จากการสำรวจ และพยายามลองบทบาทต่าง ๆ ในกิจกรรมขณะเรียนหรือการเริ่มต้นเข้าทำงาน ซึ่งจากงานวิจัยได้มีการเสนอแนะสำหรับบุคคลในขั้นนี้ว่า ควรจะชวนช่วยในการเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานและการวางแผนตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมมากกว่าตามเกณฑ์ของกลุ่ม พยายามสังเกตและทดลองหาข้อแตกต่างมากกว่าการถามผู้อื่นก่อน แล้วจึงมาผนวกความรู้ที่ได้กับการบอกของหัวหน้าเข้าด้วยกัน

2. ขั้นวางรากฐาน (Establishment state)

อยู่ในช่วงอายุ 20 – 35 ปี เป็นขั้นการศึกษาเกี่ยวกับขอบเขตความสามารถของตน องค์การ ผู้ร่วมงานที่จะต้องปฏิบัติด้วย และจะต้องกลับมาจากการทำงาน ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จหรือผิดพลาดในการปฏิบัติงานจริง ไม่ได้เป็นสิ่งที่ตัดสินใจว่าทำถูกหรือผิด แต่ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต และตำแหน่งที่แต่ละคนได้รับในขั้นนี้ไม่ได้แสดงว่าจะได้ค้นหางานใหม่ แต่จะเป็นขั้นที่ปูทางไปสู่สายงานกลายเป็นผู้ชำนาญ

3. ขั้นรักษาสภาพ (maintenance state)

อยู่ในช่วงอายุ 35 – 55 ปี เป็นช่วงการสร้างรากฐานงานให้ตัวเอง ดังนั้นบุคคลจะกลายเป็นสมาชิกที่สำคัญขององค์การ ได้รับมอบหมายเรื่องสำคัญ ๆ เรื่องจากได้สั่งสมประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ และอาจอยู่ในฐานะของที่ปรึกษาให้กับพนักงานใหม่ เวลาเดียวกันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงในครอบครัว เรื่องของการใช้จ่ายเงิน ภาระหนักในการประเมินทางเลือกของอาชีพ หลายคนจะใช้เวลากับงานน้อยลงและกลับสู่ขั้นค้นหาใหม่ แต่ในทางตรงกันข้าม ก็จะมีคนที่มุ่งรักษาสภาพงานหรือการดำรงตำแหน่งจนแทบไม่มีการริเริ่มงานใหม่อีก

4. ขั้นถดถอย (decline state)

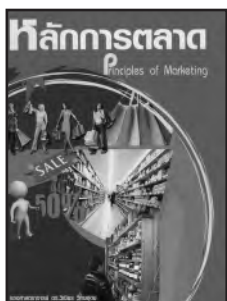
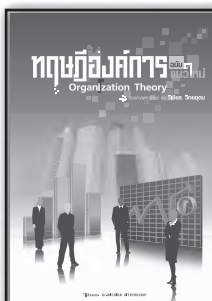
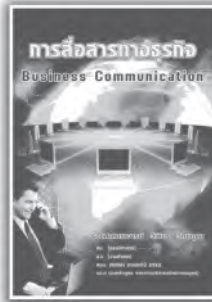
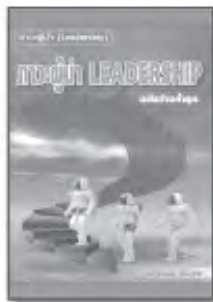
อยู่ในช่วงระหว่าง 55 – 75 ปี เป็นช่วงท้ายของอาชีพก่อนเกษียณ บุคคลต้องเผชิญกับการลดระดับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เคยมี ต้องเรียนรู้ ยอมรับ และพัฒนาบทบาทใหม่ในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนทำงานรุ่นใหม่ และหลังเกษียณอายุแล้วเป็นภาวะแสวงหาทางเลือกที่ตนเองพอใจในการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่สั่งสมมาตลอดช่วงชีวิตการทำงาน

โดยภาพรวมของขั้นตอนสายอาชีพแล้วอาจกล่าวได้ว่า บุคคลจะมีความมุ่งหมายในการประกอบอาชีพที่เปลี่ยนไปตามตลอด และทำให้เข้าใจว่าทำไมบุคคลถึงมีพฤติกรรมต่องานที่ต่างกันไป อาทิ ความสำเร็จ รักที่จะเรียนรู้ เฉื่อยชา หรือเปลี่ยนงานบ่อย แต่สิ่งเหล่านี้บางประการก็ได้สร้างปัญหาให้กับ

องค์การต่างๆ ในปัจจุบันอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับอัตราเข้าออกที่สูงของกลุ่มพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ ที่อยู่ในช่วงค้นหา ซึ่งองค์การต้องใช้เวลาและลงทุนสูงกับการเรียนรู้ในงาน แต่หากองค์การได้ทำความเข้าใจความต้องการของแต่ละกลุ่มอย่างดี และส่งเสริมในกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถได้ทำงานตามความถนัดและสนใจแล้ว องค์การก็สามารถรักษาคคนดีมีความสามารถได้เช่นกัน ดังนั้น ขั้นตอนสายอาชีพจึงเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่จะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปได้

- 

ผลงานหนังสือ ของ รองศาสตราจารย์ ดร. วิเชียร วิทย์อุดม





บทที่ 2

แนวความคิดการจัดการ

วิวัฒนาการของความคิดด้านการบริหาร

แนวคิดทางด้านการจัดการในช่วงต้น จะเป็นการสร้างแนวคิดการจัดการที่ได้ปรากฏขึ้นในระหว่างศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นช่วงของการเกิดระบบการจัดการโรงงานและพร้อมกับในขณะนั้นเกิดแนวคิดทฤษฎีการจัดการและแนวปฏิบัติได้เกิดขึ้นมา มุมมองแรกคือ แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม ซึ่งมุมมองของทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพ และสามารถจัดแบ่งย่อยได้เป็นอีก 3 แนวความคิด คือ 1) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ 2) การจัดการแบบระบบราชการ และ 3) หลักการจัดการ มุมมองทฤษฎีต่อมาคือ มุมมองทางด้านเชิงพฤติกรรมและมุมมองสุดท้าย คือการจัดการร่วมสมัย (สมัยใหม่) เช่น ทฤษฎีเชิงระบบ ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ การจัดการคุณภาพและองค์การเรียนรู้ แนวคิดร่วมสมัยเหล่านี้ก็ยังคงมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เช่นกัน

แนวความคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (Why Teams Are Fomed)

แนวความคิดของทฤษฎีในยุคนี้ มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับความชำนาญการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยเทียบทรัพยากรที่ใส่เข้าไปและผลผลิตที่ได้ออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด แนวความคิดในยุคนี้สามารถแบ่งการศึกษาออกได้เป็น 3 แนวความคิด

(1) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือการบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)



Frederick winslow Taylor

Taylor ในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 19 (ประมาณปี ค.ศ. 1911) องค์การหลายองค์การไม่สามารถให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นจากความสามารถในการผลิตที่มาจากคนงานได้เลย Frederick winslow Taylor (1865-1915) วิศวกรช่างกลในบริษัท Midvale Sheel ที่ Pennsylvania ได้ค้นพบว่าบางครั้งคนงานก็ไม่ได้พยายามที่จะทำงานของพวกเขาให้ดีที่สุดเท่าที่ควรจะเป็น พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า “การอุ้งงาน” เพราะว่าพวกเขากลัวว่าฝ่ายจัดการจะเพิ่มงานจากที่ได้กำหนดปริมาณงานไว้แล้ว โดยปราศจากการเพิ่มเงิน หรือว่าคนงานบางคนกลัวว่าต้องถูกให้ออกจากงาน (ตกงาน) เพราะผลผลิตที่น้อยลงแทนที่จะมากขึ้น ความสับสนที่เกิดขึ้นในสถานการณ์เช่นนี้ก็คือการไม่มีกฎระเบียบเป็นระบบ ไม่มีบรรทัดฐานเดียวกันและไม่มีหลักเกณฑ์การทำงาน

ที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พวกคนงานเรียนรู้การทำงานด้วยตัวของเขาเองโดยใช้หลักทั่วไปการทำงานคงปล่อยให้มันเป็นไปตามธรรมชาติ โดยใช้การทดลองและกรรมวิธีที่ได้จากความผิดพลาดจากการทำงาน และ Taylor ยังได้พบว่า คนงานจะถูกจับไปอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล จึงมักเกิดความขัดแย้งอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้จัดการกับคนงานอยู่เสมอมา ดังนั้นเขาจึงต้องลงไปสำรวจถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้เทคนิคทางวิทยาการในชั้นของการปฏิบัติงานจริง เขาใช้เวลามากกว่า 20 ปี เพื่อที่จะหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The One Best Way) ให้กับแต่ละหน้าทำงาน จากประสบการณ์ของ Taylor ที่ได้ปฏิบัติงานมาที่เมืองแห่งนี้ ทำให้เขาสามารถที่จะระบุถึงวิธีที่จะพัฒนาประสิทธิภาพทางการผลิตได้อย่างชัดเจน

Taylor ได้เห็นถึงความด้อยประสิทธิภาพที่ได้จากการทำงานในโรงงานเหล็กกล้า Midvale Steel ทำให้มีโอกาที่จะเรียนรู้ถึงปัญหาในการทำงาน และทัศนคติของกลุ่มแรงงาน เขาจึงได้พัฒนาการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ซึ่งได้แสดงให้เห็นดังในตารางที่ 2-1 Taylor ได้ใช้หลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์เข้าสู่ภาคปฏิบัติ โดยจัดให้มีการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดของงานแต่ละงานอย่างละเอียด และกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดนั้น ดังนั้นจึงต้องหาผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบงานที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับความต้องการของงานให้มากที่สุด และ Taylor ยังได้ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตจากการเพิ่มค่าจ้างและกำไรที่สูงขึ้น โดยการพิจารณาถึงปริมาณงานวันต่อวัน นอกจากนี้แผนการจ่ายเงินต่างๆยังขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ได้ โดยพยายามเพิ่มส่วนเกินหรือเรียกว่าการเพิ่มผลผลิตเพื่อให้แน่ใจว่าคนงานที่ทำการผลิตได้รับค่าจ้างขึ้นอยู่กับผลผลิตของตัวเอง

ในที่สุด Taylor ได้สังเกตเห็นการแตกแยกระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ในมุมมองของ Taylor ลูกจ้างเป็นผู้ปฏิบัติงานฝ่ายแรงงาน และผู้จัดการเป็นผู้วางแผน ควบคุม และประสานงานกับลูกจ้าง ทั้งผู้บริหารและผู้ใช้แรงงานต้องสร้างงานและคำตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อว่าจะได้นำไปสู่ยังเป้าหมายได้ เขาเชื่อว่าผู้จัดการและลูกจ้างควรจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินการและลดผลกระทบของความขัดแย้งให้น้อยลง ยังเป็นผลให้งานที่ออกมาได้สำเร็จตามที่ต้องการ

ตารางที่ 2-1 หลักการ 4 ข้อ ของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์
1. งานทุกงานจะต้องกำหนดวิธีการทำงานขึ้นมาก่อน โดยการค้นคว้าพัฒนาและทดลองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดขึ้นมา และกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดนั้น 2. คนงานที่จะรับเข้ามาทำงาน จะต้องมีความรู้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อหาว่าแต่ละคนมีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของงาน 3. คนงานทุกคนจะต้องรับการอบรมก่อนมอบหมายให้ทำงาน โดยหาว่าแต่ละคนเหมาะที่จะทำงานอะไร จะได้มอบหมายงานให้ถูกต้องตรงกับความรู้ความสามารถ 4. แยกงานบริหารกับงานปฏิบัติออกจากกัน เพื่อกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ฝ่ายบริหารจะวางแผนวิธีการทำงานและจะต้องควบคุมดูแลและร่วมมือกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่กล่าวมานี้ กลับมาได้รับการยอมรับในทางปฏิบัติของธุรกิจต่างๆอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในเรื่องความชำนาญพิเศษในงานที่ทำ (Specialization) และการผลิตคราวละมากๆ ซึ่งถือว่าเป็นอิทธิพลต่อระบบธุรกิจของสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง และยังสามารถชี้หรือแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตามแนวคิดของ Taylor ได้รับการวิพากษ์

วิจารณ์อย่างมาก โดยเฉพาะจากผู้ใช้งานว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิตของคนงานมากเกินไป

ซึ่งเราอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์แบบนี้จะก่อให้เกิดผลดีในแง่ของการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่คือ วิธีการนี้จะไม่เห็นความสำคัญระหว่างองค์การกับสังคมหรือสภาพแวดล้อมภายนอก และฝ่ายผู้ใช้งานจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรง เพราะฝ่ายบริหารมักใช้อำนาจในทางที่ผิด โดยการกำหนดมาตรฐานงานและอัตราค่าจ้าง กับลดความสำคัญของผูปฏิบัติลงเป็นผู้ใช้งานอย่างเดียว และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานได้แสดงความคิดเห็นและไม่ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงานและค่าจ้างได้เลย

ผู้ที่ให้การสนับสนุนแนวความคิดทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และเดินทางตามแนวทางเดียวกันกับของ Taylor ก็มี Henry L. Gantt ผู้ซึ่งเป็นคนที่ได้สร้างตารางควบคุมการผลิตนำมาใช้ควบคุมในการปฏิบัติงาน คนต่อมาก็เป็น Frank Gilbreth และ Lillian Gilbreth ผู้ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวโดยจับเวลาและเฝ้ามองการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and Motion Study) และได้สรุปออกมาเป็นแนวคิดในการทำงานว่ามีหนทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



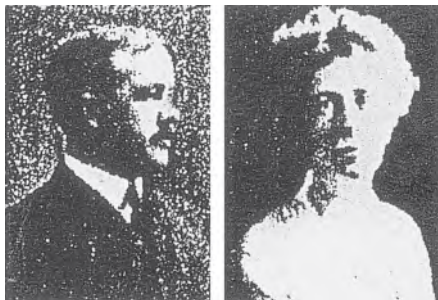
Henry L. Gantt

แกนต์ (Gantt) มองเห็นถึงภาระกิจในงานระดับการผลิตชั้นล่าง เขาได้นำหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์มาวางแผนในการทำงาน โดยการนำเสนอเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน กับงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จและงานที่ต้องทำเหลือมลักับงานที่ต้องทำต่อไป โดยต่อมาเขาได้เรียกแผนการทำงานนี้ว่า Gantt Chart ซึ่งวิธีนี้ในปัจจุบันก็ยังมิใช้กันในโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไป อันเป็นวิธีหนึ่งในหลักของ

การทำงานแบบกำหนดตารางเวลาการทำงาน (Principle of Work Scheduling)

Frank และ Lillian Gilbreth ได้เริ่มการทำงานในปี คศ.1912 และได้เริ่มศึกษาถึง การจัดการวิทยาศาสตร์ หลังจากที่ได้ยินคำกล่าวของ Taylor จากที่ประชุม Frank และ Lillian ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้ศึกษาถึงวิธีการที่จะกำจัดการเคลื่อนไหวที่สูญเปล่า โดยสามีภรรยาผู้นี้ได้ริเริ่มการทดลองโดยการออกแบบและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดสูงสุด

Frank และ Lillian เป็นที่รู้จักกันจากการทดลองของเขาที่เกี่ยวกับการก่ออิฐ โดยเขาหันมาให้ความสนใจกับการวิเคราะห์การทำงานของพนักงานก่ออิฐ โดยเขาได้ลดจำนวนเวลาการเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด จากเทคนิคนี้ ทำให้พนักงานก่ออิฐเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



Frank

Lillian

สามีภรรยาผู้นี้ถือได้ว่า เป็นนักวิจัยในยุคแรก ๆ ที่ได้นำเรื่องของการเคลื่อนไหวของมือและร่างกายมาทำการศึกษาเพื่อหาระยะเวลาที่ได้ใช้ไปในแต่ละการเคลื่อนไหวนั้น ๆ และได้จดบันทึกเอาไว้ ทำให้เขาทราบว่าจำเป็นต้องกำจัดการกระบวนกรใดออกไปบ้างไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเคลื่อนไหวที่เรียกว่า หลักการ Therbligs ซึ่งได้มาจากชื่อของพวกเขาด้วยวิธีการเรียงตัวอักษรกลับคำกัน จากหลังไปหน้า (หรืออ่านย้อนกลับกับคำว่า Gilbreth)

หลักการของ Therbig's หรือขั้นตอนของการเคลื่อนไหว

ตามแนวความคิดของ Gilberth มี 17 แบบด้วยกัน

1. Search การค้นหาสิ่งของ
2. Find การพบสิ่งของ
3. Select การเลือกหาสิ่งของ
4. Grasp การหยิบจับสิ่งของ
5. Position การตั้งท่า
6. Assemble การนำสิ่งของมารวมกัน
7. Use การใช้สิ่งของ
8. Disassemble การแยกวัสดุสิ่งของออกจากกัน
9. Inspection การตรวจสอบวัสดุสิ่งของ
10. Transport Loading การเคลื่อนไหวโดยบรรทุกสิ่งของไปด้วย เช่น
เคลื่อนมือที่จับถือสิ่งของได้แล้วไปยังตำแหน่งที่จะใช้งาน
11. Preposition การจัดเตรียมสิ่งของวางไว้ในที่ต่าง ๆ กัน เพื่อจะได้ทำงานได้สะดวก
12. Release Load การเปลี่ยนที่สิ่งของออกจากสิ่งที่ใช้บรรทุก
13. Transport Empty การเคลื่อนไหวร่างกายโดยไม่ได้ทำงาน
14. Wait - Unavoidable การเสียเวลารอคอยที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
15. Wait - Avoidable การเสียเวลารอคอยที่หลีกเลี่ยงได้
16. Rest การพักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง
17. Planning For next Step การวางแผนเพื่อทำงานขั้นต่อไปหรืออีกกระบวนการหนึ่ง

นอกจากนี้แล้ว Gilbreth ได้เสนอให้มีการออกแบบการกำหนดตำแหน่งเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทำงาน เพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน ใช้แผนภูมิสายทางเดินของงาน (Flow process chart) เพื่อศึกษาขั้นตอนการทำงานในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งนำไปสู่การหาหนทางทำงานให้ง่ายเข้าและรวดเร็วขึ้น (Work Simplification)

(2) การวัดการแบบราชการ (Bureaucracy)



Max Weber

วิธีการอย่างอื่นอีกแบบหนึ่งสำหรับมุมมองแบบคลาสสิกก็คือ การจัดการแบบราชการซึ่งเป็นการประเมินผลขององค์การของพวกเขาเป็นแบบมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้นำเอาแนวคิดของการจัดการแบบราชการมาเป็นตัวแบบในอุดมคติ (Ideal Type) ที่ผู้จัดการควรจะพยายามที่จะสร้างให้องค์การมีเกณฑ์การปฏิบัติที่ยุติธรรม มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะองค์การราชการเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ ปริมาณกำลังคนมีมาก จึงต้องสร้างกฎเกณฑ์ในระบบของการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน



Adam Smith

หลักการจัดการแบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber นี้ถูกสร้างตามทฤษฎีของ Adam Smith ที่สำคัญก็คือ เรื่องการแบ่งแยกประเภทของแรงงานและอุดมคติในระบบราชการที่ใช้หลักของการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of Work) โดยมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีการออกกฎเกณฑ์และข้อบังคับขององค์กร เพราะกฎเกณฑ์และข้อบังคับนี้จะทำให้พฤติกรรมของคนเป็นแบบเดียวกัน และอำนาจบังคับบัญชาเป็นไปตามสายของการบังคับบัญชา (Hierarchy) ก็จะทำให้การสั่งการทำได้ดี

กว่าการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งจะทำให้งานขององค์กรสามารถที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไปตามโครงสร้างขององค์กรโดยไม่ติดขัดขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ส่วนในด้านอื่นๆของการจัดการแบบระบบราชการในด้านระบบการบริหารจะมีการกำหนดขั้นตอนและกฎเกณฑ์ที่มีรายละเอียด มีลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรที่ชัดเจน และมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในองค์กร

นอกจากนี้แล้ว Max Weber ยังได้เสนอแนะว่า รูปแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมมากที่สุดก็คือ โครงสร้างแบบปิรามิดที่มีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้องค์กรที่มีขนาดใหญ่สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นงานประจำได้อย่างต่อเนื่องกันไปโดยไม่เกิดการติดขัด และยังช่วยให้คนที่มีความเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 2-2 ลักษณะองค์การตามแนวคิดระบบราชการของ Weber

1. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน	1. โดยการแบ่งออกเป็นส่วยย่อยอย่างง่าย ๆ กำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และเมื่อทำงานนาน ๆ เข้าคนงานก็จะเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. มีระเบียบและกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ	2. มีการเขียนกฎ ระเบียบไว้อย่างเป็นทางการเพื่อกำกับดูแลพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน
3. ไม่ยึดถือตัวบุคคล	3. กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะถูกนำมาใช้กันทุกคนเป็นแบบเดียวกัน เท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความชอบพอกันเป็นส่วนตัวหรือระหว่างคนใดคนหนึ่ง
4. มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา	4. มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานลดหลั่นกันลงมาอย่างชัดเจน และระบุว่าตำแหน่งใดต้องรายงานต่อใคร และใครบังคับบัญชาคนใดบ้าง
5. การก้าวหน้าในอาชีพการงานยึดถือหลักคุณธรรม	5. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งงานยึดถือความรู้ความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก

ที่มา : Max Weber, The Theory of Social and Economic Organizations, ed. and Trans. A.M. Henderson and T. Parsons. New York : Free Press , 1974, p.328-377

เฉพาะด้าน (Specialization) ที่แตกต่างกันสามารถทำงานด้วยกันได้ และจัดการใช้ดุลยพินิจ (การตัดสินใจ) ที่เลื่อนลอยไม่ชัดเจนของผู้บริหารอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้การปฏิบัติงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นได้อย่างเหมาะสมและก็จะทำให้การปฏิบัติต่อคนในองค์การและต่อลูกค้าเป็นไปได้อย่างไม่มีอคติใดทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้การจัดโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ อาจไม่เหมาะสมกับองค์การบางประเภท โดยเฉพาะองค์การที่ต้องการความรวดเร็วและต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน คนในองค์การที่เป็นระบบราชการอาจทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องอาศัยกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ ข้อจำกัดอีกข้อหนึ่งของระบบราชการก็คือ อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงาน อันเกิดจากการใช้อำนาจเกินไป มีขั้นตอนในการทำงานมากเกินไป ทำให้งานล่าช้า (Red Tape) ไม่ทันการณ์ จนทำให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานบางคนจะเลยกับกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้



Henri Fayol

(3) หลักการสุบริหาร (Administrative)

Henri Fayol เป็นผู้บริหารของบริษัทถ่านหินที่มีขนาดใหญ่ ผู้ซึ่งค้นพบหลักการของการบริหารที่กำหนดความถูกต้องและระเบียบของการทำงานที่ดีขึ้นในบริษัท Fayol ไม่ได้เพียงแค่พยายามที่จะกำหนดกฎระเบียบของการทำงานที่ตายตัวเสียทีเดียว แต่เขายังหาแนวทางในการคิดหาวิธีการตัดสินใจโดยให้หลักการที่มีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ในมุมมองของ Fayol ในเรื่องของศิลปะของการบริหาร โดยเขามี

ตารางที่ 2-3 หลักการบริหารสากล 14 ข้อ ของ Fayol

1. แบ่งงานกันทำ	- งานจะถูกแบ่งออกตามหน้าที่ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	- อำนาจหน้าที่ควรจะมอบให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้น ๆ
3. หลักวินัย	- พนักงานทุกคนต้องเชื่อฟังคำสั่ง กฎข้อบังคับขององค์การ และผู้บริหารควรจะมีคุณธรรมในการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ
4. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา	- พนักงานควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น
5. หลักเอกภาพในการอำนวยการ	- กิจกรรมการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ควรจัดเข้าไว้ด้วยกัน และดำเนินการภายใต้แผนงานเดียวกัน
6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม	- ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว

ตารางที่ 2-3 หลักการบริหารสากล 14 ข้อ ของ Fayol

7. หลักผลประโยชน์ตอบแทน	- พนักงานต้องได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม และการจ่ายค่าตอบแทนต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จของงาน
8. หลักการรวมอำนาจ	- การให้มีศูนย์กลางการตัดสินใจและความคุมอยู่ที่ส่วนกลาง และจัดให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ
9. หลักสายการบังคับบัญชา	- สายการบังคับบัญชาควรมีลำดับลดหลั่นกันไปตามลำดับจากสูงลงไปต่ำ
10. หลักของความมีระเบียบ	- มีการจัดระเบียบงานและการใช้ทรัพยากรบุคคล และวัตถุอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
11. หลักความเสมอภาค	- กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นและข้อตกลงร่วมกันต้องให้มีการบังคับและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม
12. หลักความมั่นคง	- สนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานในองค์การได้ยาวนาน และส่งเสริมให้มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
13. หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	- พนักงานควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเองอย่างอิสระ ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และขอบเขตของงาน
14. หลักความสามัคคี	- ส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันทำงาน และส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ที่มา : Henri Fayol, General And Industrial Management, Trans. C. Storres. Marshfield, Ma : Pitman Publishing, 1949

ความเชื่อว่า หลักการในหลายๆข้ออาจจะมิใช้อยู่จริง แต่เขาจะเน้นอธิบายเพียงหลักการที่มีการใช้บ่อยๆ โดยได้มาจากประสบการณ์ของตัวเอง และเขาจึงได้เสนอเป็นหลักการ 14 ข้อ อันเป็นแนวทางในการคิดของผู้บริหารในการบริหารองค์การ หลักการนี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2-3

Luther Gulick and Lyndall Urwick

Luther Gulick และ Lyndall Urwick เป็นนักบริหารชาวอังกฤษ ได้ศึกษาผลงานของ Fayol และอาศัยประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาหลายปี ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาแนวความคิดหลักการทางบริหารขึ้นมาในปี ค.ศ. 1937 เขาทั้งสองคนได้ร่วมกันเขียนหลักการบริหารไว้ในหนังสือ “Paper on the Science of Administration” ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้

1. **หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)** คือ อำนาจที่จะควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
2. **หลักการใช้ที่ปรึกษา (Use of staff)** คือ ควรมีฝ่ายงานด้านวิชาการทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาด้านข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. **หลักการจัดแบ่งส่วนงานในองค์การ (Departmentation)** คือ การจัดแบ่งส่วนงานจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของงาน บุคคลและสถานที่
4. **หลักอำนาจและหน้าที่ (Authority)** คือ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน จะต้องสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้น
5. **หลักช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control)** คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนหนึ่งๆ
6. **หลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ (Fitting people to the Organization structure)** คือ การบรรจุคน ต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของงานตามโครงสร้างขององค์การนั้นๆ

นอกจากนี้บุคคลทั้งสอง ยังได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารหรือกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงานในระบบราชการไทย เรียกอย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” มีหลักการดังต่อไปนี้

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) ให้ครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
2. **การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
3. **การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)** หมายถึง ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวบุคคล เริ่มด้วยการเสาะหาคัดเลือกตัวบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ และวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ (Put the right man in the right job) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. **การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing)** หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงาน และรู้จักหลักวิธีในการชี้แนะควบคุมบังคับบัญชาให้การทำงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้
5. **การประสานงาน (Co - ordination)** หมายถึง การดำเนินการให้หน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงานระหว่างกันเป็นไปอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างกันและกัน โดยมีการปฏิบัติงานกันอย่างสมานฉันท์เป็นกลุ่มก้อน ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์เดียวกัน อีกทั้งเป็นการประหยัด มีผลงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
6. **การรายงาน (Reporting)** หมายถึง ระบบการรายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประมวลสถิติของงาน หรือสอดส่องดูแลสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน
7. **การงบประมาณ (Budgeting)** หมายถึง แผนทางการเงินของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับและรายจ่าย ที่รัฐบาลกำหนดจะจัดทำตามโครงการต่าง ๆ ในปีต่อไป โดยแสดงวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการ และวิธีทางหาเงินมาใช้จ่ายตามโครงการนั้นๆ

แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences Approach)



Robert Owen



Mary Parker Follett

ในตอนต้นศตวรรษที่ 19 ในช่วงแรก ๆ มีผู้สนับสนุนแนวคิดแบบ พฤติกรรมศาสตร์ คือ Robert Owen นักอุตสาหกรรมชาวอังกฤษ พยายามที่จะสร้างเงื่อนไขของการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมให้ดีขึ้น เขาได้ปรับปรุงเงื่อนไขในการทำงาน ยก ระดับอายุขั้นต่ำของการจ้างแรงงานเด็ก การจัดอาหารให้กับลูกจ้าง และกำหนดเวลาทำงานให้สั้นลง ในขณะเดียวกันนั้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ได้มีนักจิตวิทยาชาวสหรัฐอเมริกาชื่อ Mary Parker Follett มีความเชื่อว่า การจัดการควรจะเป็นประชาธิปไตย ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคนงานเพิ่มขึ้นนอกจากนั้นแล้ว Follett ยังได้แสดง ความเห็นว่าองค์กรควรจะทำให้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นที่จะอำนวยความสะดวกให้กับ คนงาน พอมาในตอนต้นศตวรรษที่ 20 ก็ได้มีนักจิตวิทยาของเยอรมันชื่อ Hugo Munsterberg ได้แสดงความคิดเห็นทางด้านจิตวิทยาซึ่งถือว่าเป็นจุดที่มีความสำคัญ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการจ้าง และการจ้างพนักงานใหม่

อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นมุมมองของ Follett , Owen, และ Munsterberg ต่างก็ ไม่ได้ช่วยในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานมากนัก จนกระทั่งหลังปี คศ. 1950 การรับรู้ของ ฝ่ายจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและที่ทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมี นัยสัมพันธ์ ในช่วงเวลานั้นเองผลการศึกษาวิจัยแบบดั้งเดิมและปัจจุบัน ได้ก่อให้เกิด การศึกษาในทางแนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

การศึกษาที่โรงงาน (Hawthorne)

การศึกษาที่โรงงาน Hawthorne ได้มีการทดลองที่บริษัท Western Electric ใกล้กับเมืองชิคาโก ได้กระทำขึ้นในระหว่างปี คศ.1927-1932 โดยผู้ค้นคว้าวิจัยชื่อ Elton Mayo และ Roethlis berger จุดประสงค์ของเขาในการค้นคว้าคือ ศึกษาถึงผลกระทบของ ความเป็นอยู่ ความเหนื่อยล้าและเงื่อนไขการทำงานทางกายภาพที่มีต่อคนงานและ ผลผลิตของเขา



Elton Mayo

สิ่งแรกที่ได้จากการศึกษาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มผลผลิตกับความสว่าง ของแสง โดยแยกพนักงานออกเป็นกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง แล้วให้ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกันโดยพนักงานกลุ่มควบคุม (Control Group) จะปฏิบัติในสภาพ แวดล้อมปกติ ขณะที่พนักงานในกลุ่มทดลอง (Experimental Group) จะปฏิบัติ งานในสภาพที่เปลี่ยนไป แต่ผลการทดลองกลับไม่เป็นไปตามค่าสมมติฐาน โดยพบว่า แสงสว่างที่เพิ่มขึ้นและลดลงนั้นไม่ได้สัมพันธ์หรือส่งผลกับผลผลิตของบุคคลเลย ผลลัพธ์

ที่ได้นี้เราเรียกว่า Hawthorne effect ซึ่งได้ทำให้ผู้บริหารตระหนักที่จะหันมาให้ความสนใจศึกษาถึงเรื่อง พฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แทนที่จะสนใจศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะกระตุ้นให้คน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพียงอย่างเดียว ให้หันมาสนใจถึงเรื่องเกี่ยวกับตัวคนมากขึ้น

การศึกษาที่ได้ถืออย่างหนึ่งจาก Hawthorne ก็คือ ยังเปิดเผยให้เห็นว่าองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็น ทางการนั้น มีผลกระทบอย่างมากในการเพิ่มผลผลิตของกลุ่ม Mayo และ Rothlisberger ได้ค้นพบว่าองค์กร

จะจัดตั้งกลุ่มที่มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการของพวกเขาเองขึ้นมา และยังพบอีกว่าอิทธิพลและแรงผลักดันขององค์การที่ไม่เป็นทางการหรือสถานภาพของกลุ่มนอกแบบเหล่านี้มีมากมายจนกลายเป็นอิทธิพลของกลุ่มใหญ่และจะมีอิทธิพลพอที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติตามแนวทางของกลุ่ม ทำให้กฎเกณฑ์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นมาเพื่อควบคุมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกมีความสำคัญน้อยกว่าองค์การที่ไม่เป็นทางการ

ความเคลื่อนไหวในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ (The Human Relations Movement)

การศึกษาของ Hawthorne ช่วยให้ได้พื้นฐานและวิธีการใหม่ทั้งหมดในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในนามของความเคลื่อนไหวในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ มีการนำวิธีการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลทางการจัดการ และให้ความใส่ใจต่อพฤติกรรมของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ ทักษะที่ติดต่อพนักงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการสร้างความร่วมมือและประสานงานกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการจูงใจพนักงานและเกิดเป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำ

การจูงใจพนักงาน



Abraham Maslow

ทฤษฎีการจูงใจของ Abraham Maslow (1908 - 1970) นักจิตวิทยา เป็นผู้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ บนพื้นฐานของลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้น โดยเรียงจากระดับต่ำไปหาระดับสูง ความต้องการ พื้นฐานส่วนใหญ่ของมนุษย์คือความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการในปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็มีความพึงพอใจในความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป ประกอบด้วยความต้องการความปลอดภัย (ความมั่นคงในงานและเงื่อนไขของการทำงานที่ปลอดภัย) การยอมรับทางสังคม (มีมิตรภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้จัดการ การยกย่อง (การมีชื่อเสียงในสังคม) และสุดท้าย คือ การประสบความสำเร็จในชีวิต (การเจริญก้าวหน้าในประสบการณ์ทุกๆ ด้านและมียานที่ท้าทายมากขึ้น) ซึ่งความต้องการอันสุดท้ายนี้เป็นระดับความต้องการที่สูงสุดที่คนเราต้องการ

ดังนั้นในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์เป็นแรงจูงใจในการทำงาน โดยพยายามจัดหาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานจากแนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารควรจะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้จากการสั่งการและค้นหาว่า อะไรที่เป็นแรงจูงใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารคนหนึ่งได้รู้ว่าแรงจูงใจของพนักงานคือ ความต้องการการยอมรับทางสังคม ก็อาจจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้ง่าย แนวความคิดของ Maslow ได้แนะนำว่าแรงจูงใจของพนักงานนั้นมีความซับซ้อนมากกว่าที่จะได้มาจากการตั้งสมมติฐาน ซึ่งเขาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน และมีข้อคิดเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนนั้นเป็นแรงจูงใจในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ความพึงพอใจในด้านอื่น ๆ กลับมีอิทธิพลในตัวพนักงานมากกว่าการจูงใจด้วยผลตอบแทน เช่น ลักษณะของงาน การยอมรับทางสังคมและการยกย่องอันเป็นแรงจูงใจให้กับมนุษย์

รูปแบบของผู้นำ

ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ได้ใช้มุมมองความสัมพันธ์ของมนุษย์มาเปรียบเทียบความเป็นผู้นำตามสมมติฐานที่เขาสร้างขึ้นเกี่ยวกับพนักงานซึ่งเขาเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y



Douglas McGregor

ผู้นำที่ใช้ทฤษฎี X นั้นเชื่อว่าพนักงานขี้เกียจ ขาดความทะเยอทะยาน โดยที่ผู้นำ จะใช้การควบคุมภายนอก เช่น การลงโทษหรือการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงขับให้พนักงานดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะคอยเฝ้าดูถึงพฤติกรรมของพนักงานอย่างใกล้ชิดและไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนผู้นำที่ใช้ทฤษฎี Y นั้น เชื่อว่าพนักงานนั้นชอบการทำงาน และต้องการที่จะทำอะไรที่เป็นประโยชน์ให้แก่องค์กรของเขาเอง พนักงานจะแสวงหาหนทางเพื่อฝึกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพวกเขาเอง และพวกเขาชอบที่จะทำงานที่มากหรือเกินกว่าที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับคำสั่ง McGregor เชื่อว่าการจัดการโดยใช้ทฤษฎี Y นั้น จะส่งผลให้องค์การนั้นเกิดประโยชน์ ทำให้พนักงานมีการทำงานแบบมีศักยภาพและนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตที่เพิ่มขึ้น วิธีนี้จะมอบความไว้วางใจให้กับพนักงานและให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และแบ่งหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานเพื่อให้มีการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร จากทัศนะการบริหารแบบทฤษฎี Y ของ McGregor นั้น มีความเหมาะสมกับลักษณะของผู้นำสมัยใหม่ที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น และได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ และบ่อยครั้งที่พวกเขาเองจะใช้ความรู้ที่ได้ในองค์กรมาเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญในความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 2-4 เปรียบเทียบสมมติฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สมมติฐานของทฤษฎี X	สมมติฐานของทฤษฎี Y
1. คนไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยง	1. คนชอบทำงาน งานคือธรรมชาติอันเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต
2. คนต้องการทำงานให้น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องควบคุม กำกับ บังคับ และขู่เชือดเพื่อให้พนักงานทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร	2. คนจะได้รับแรงจูงใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายึดมั่น
3. คนชอบที่จะถูกกำกับ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต้องการความมั่นคง มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อย	3. คนจะผูกพันกับจุดมุ่งหมายในระดับที่จะทำให้ตนเองได้รับรางวัลเมื่อบรรลุเป้าหมาย
	4. คนจะแสวงหาและยอมรับความรับผิดชอบภายใต้เงื่อนไขที่ยอมรับได้
	5. คนมีความสามารถในการสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาให้กับองค์กร
	6. คนมีศักยภาพแต่ภายใต้เงื่อนไขส่วนใหญ่ขององค์กรที่สนับสนุนโอกาสให้

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Approach)

มุมมองของการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วยทฤษฎีระบบ ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ การจัดการคุณภาพโดยรวม และมุมมององค์การการเรียนรู้ แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่เหล่านี้จะเป็นการบูรณาการมาจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมและแนวความคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์การว่าเป็นระบบตามหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้จะเป็นการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานของทั้งระบบให้สอดคล้องกันตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ ซึ่งต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันในทุกระบบ ระบบนี้จะเริ่มต้นด้วยการการนำเข้าปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพ (Conversion process) ได้แก่ เทคโนโลยี ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบเหล่านั้นให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ สินค้าสำเร็จรูปหรือการบริการ หลังจากนั้นปัจจัยนำออกก็จะถูกป้อนกลับเข้าสู่สภาพแวดล้อมภายนอกอีกครั้งหนึ่ง

สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วย ผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ตลาดและแรงกดดันของรัฐบาลที่อยู่รอบ ๆ ระบบ สภาพแวดล้อมเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เป็นอันตราย (มีผลกระทบ ต่อระบบไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการพิจารณาคุณลักษณะของผลลัพธ์ที่ได้ออกมา ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินการอยู่รอดขององค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อมภูมิเศรษฐระบบเนื่องจากปัจจัยนำออกมีคุณภาพที่ต่ำเกินไป องค์การก็ดูเหมือนว่าจะเกิดความล้มเหลว และในที่สุดองค์การก็อาจจะต้องปิดตัวเอง หรือระบบอาจจะได้รับข้อมูลป้อนกลับซึ่งเป็นข้อมูลว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นข้อมูลป้อนกลับนั้นมาวิเคราะห์พิจารณา เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปรับการเลือกปัจจัยนำเข้าและปรับกระบวนการแปรสภาพใหม่ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

รูปภาพที่ 2-1 แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีระบบ

