



MODERN MANAGEMENT

การจัดการสมัยใหม่

การจัดการสมัยใหม่

ANAGEMENT

รศ. ดร.เนตร์พัฒนา ยาวิราช

การจัดการสมัยใหม่

Modern Management

พิมพ์ครั้งที่ 11

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)

ข้อมูลบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management -- กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป
305 หน้า

1. การจัดการ 2. การบริหารธุรกิจ 3. การบริหารสมัยใหม่

ISBN 978-999-011-210-8

ผู้แต่ง รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช

พิมพ์ครั้งที่ 11 สิงหาคม 2560

จำนวน 1,000 เล่ม

ราคา 250 บาท

จัดทำโดย เนตร์พัฒนา ยาวีราช

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

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

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

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 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

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

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 ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด โทร. 0-2521-8420 โทรสาร 0-2521-8424

คำนำ

หนังสือการจัดการสมัยใหม่เล่มนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาศาสตร์ทางด้านการจัดการในระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี และปริญญาโท ในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบความเคลื่อนไหวและของศาสตร์ทางด้านการจัดการโดยตรง เพื่อใช้ในการเรียนการสอน รายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์หรือการค้นคว้าอิสระ โดยตำราเล่มนี้ได้รวบรวมเอาองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และหนังสือตำราต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงศาสตร์ทางการจัดการเหล่านั้น การใช้ทฤษฎีแนวความคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันที่องค์การธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสำคัญและนำไปปฏิบัติ

เนื้อหา และรูปเล่มของหนังสือตำราเล่มนี้ นำเอาความทันสมัยที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาจัดทำขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ของผู้เขียน เพื่อให้มีความทันสมัยจริง ๆ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้อ่านจะได้ทราบศาสตร์ทางด้านการจัดการอย่างครบถ้วน นำไปใช้ได้ในทุกองค์การ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้เขียนขอรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง และหากมีข้อเสนอแนะประการใดติดต่อผู้เขียนได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 098-498-2944 หรืออีเมล natepanna@gmail.com ขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น



(รองศาสตราจารย์ ดร. เนตรพัฒนา ยาวีราข)

คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ถนนรังสิต นครนายก คลองหก ธัญบุรี

ปทุมธานี 12110

สารบัญ

บทที่ 1 ความเป็นสากลของการจัดการ

ความสำคัญของการจัดการ	1
บทบาทของการจัดการ	2
คำจำกัดความของการจัดการ	2
ความหมายของการจัดการ	2
ที่ผู้บริหารควรทราบ	
หน้าที่ทางการจัดการ	3
การจัดการและทรัพยากรทางการบริหาร	4
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทางการบริหาร	6
บริหารและทักษะทางการบริหาร	
แนวคิดทางด้านบทบาททางการจัดการ	7
ของผู้บริหาร	
ผู้บริหารสตรี	9
รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่า	10
สำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน	
ความเป็นมาของแนวคิดทางการบริหาร	14
องค์การแห่งการเรียนรู้	21
ประเภทของความรู้ในองค์กร	26

บทที่ 2 วิวัฒนาการทางแนวคิดของทางการบริหารการจัดการสมัยใหม่

การจัดการในศตวรรษที่ 21	28
แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศทางธุรกิจ	30
8 ประการ	
เทคนิคทางการจัดการ	31
วัฒนธรรมองค์การ	33
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	35
องค์การอันยิ่งใหญ่	37
การเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากล	38
การให้บริการอย่างมีคุณภาพระดับสากล	39
การผลิตเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	41
การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นองค์กร	42
ชั้นนำระดับสากล หรือ เวิลด์คลาส	

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสำหรับ	42
อนาคต	
ความเป็นธุรกิจสากลระดับโลก หรือธุรกิจ	44
ข้ามชาติ	

บทที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายและความสำคัญของการจัดการ	47
เชิงกลยุทธ์	
ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	47
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	50
การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของ	57
ธุรกิจในปัจจุบัน	
การเลือกวิธีที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม	60
กลยุทธ์ระดับบริษัท	74
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	80
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	82

บทที่ 4 การวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหารสมัยใหม่

การวางแผน	87
ชนิดของแผน	88
การบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO)	92
องค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จของ	93
การบริหารตามวัตถุประสงค์	
ลักษณะการตัดสินใจทางการบริหาร	94
ขั้นตอนการตัดสินใจ	95
อุปสรรคของการตัดสินใจที่ทำให้	96
การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ	
การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม	98

บทที่ 5 การจัดองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดองค์การ	101
โครงสร้างองค์การ	102
การแบ่งงานกันทำ	108
ขนาดของการควบคุม	108

สายการบังคับบัญชา	111	บทที่ 9 จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	
อำนาจหน้าที่	111	ความหมายความสำคัญของจริยธรรม	188
ความรับผิดชอบ	112	ทางธุรกิจ	
การประสานการทำงานร่วมกันในองค์กร	113	ขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจ	189
สายการบังคับบัญชาหลัก	114	ต่อสังคม หรือ CSR	
ความผิดพลาดที่เกิดจากการจัดองค์การ	115	ความรับผิดชอบต่อสังคม	192
อย่างไม่มีประสิทธิภาพ		หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ	202
บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่		จริยธรรมธุรกิจ	
ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	119	สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	204
ขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	122	จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจระหว่าง	205
ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย	130	ประเทศ	
ด้านทรัพยากรมนุษย์		มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม	207
การสร้างสิ่งจูงใจให้พนักงาน	133	ISO 14001	
ทุนมนุษย์	134	ผลิตภัณฑ์สีเขียว	208
บทที่ 7 เทคนิคการจูงใจสมัยใหม่		ผลิตภัณฑ์หลากหลาย	208
ความสำคัญในการจูงใจ	136	มาตรฐานจริยธรรมเกี่ยวกับ	209
ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ	137	ความรับผิดชอบต่อสังคม	
ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ	141	บทที่ 10 การทำความเข้าใจพฤติกรรมบุคคล	
การจูงใจโดยใช้ทฤษฎี X และ Y	146	ความเชื่อ	211
ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ	147	ทัศนคติ	212
ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์กร	149	การรับรู้	213
การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ	151	การเรียนรู้	216
ความพึงพอใจในงาน	154	ความขัดแย้งในองค์กร	216
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	155	บทที่ 11 การทำงานเป็นทีม	
บทที่ 8 เทคนิคการเป็นผู้นำสมัยใหม่		การสร้างทีมงาน	222
ผู้นำและอำนาจ	160	การทำงานเป็นทีม	226
การมอบอำนาจ	162	ขั้นตอนการสร้างทีมงาน	227
กระบวนการในการมอบอำนาจ	163	บทที่ 12 การจัดการการเปลี่ยนแปลง	
ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ	164	ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	234
แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	172	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	236
ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย	173	ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง	243
แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบัน	178	การจัดการเปลี่ยนแปลง	244
ผู้นำเชิงกลยุทธ์	182		
ผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน	185		

บทที่ 13 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

กลุ่มควบคุมคุณภาพ	255
การควบคุมคุณภาพโดยรวม	259
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	260
ระบบการผลิตทันเวลาพอดี	261
ระบบการประกันคุณภาพ	262
ISO 9001 : 2000	
ประโยชน์ของ ISO 9001 : 2000	264
นโยบายด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย	267
สุขภาพอนามัย และรักษาสิ่งแวดล้อม	
ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและ	268
ความปลอดภัย	
การปรับปรุงระบบ	269
กรอบแนวความคิดของของแมคคินซี	271
การเพิ่มผลผลิต	272
การบริหารคุณภาพด้วย Six Sigma	274
การเทียบเคียงหรือเบนซ์มาร์คิง	278
Balanced Scorecard	281

บทที่ 14 นวัตกรรมและเทคโนโลยีกับ

การจัดการ

ความหมายของนวัตกรรมและเทคโนโลยี	288
วัฏจักรของเทคโนโลยี	290
ความเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี	291
การเป็นผู้ก้าวตามเทคโนโลยี	292
การประเมินความต้องการเทคโนโลยี	292
แหล่งของเทคโนโลยีใหม่	294
เทคโนโลยีและบทบาททางการจัดการ	295

บรรณานุกรม

บทที่ 1

ความเป็นสากลของการจัดการ (The Universality of Management)

การบริหารจัดการเริ่มต้นเกิดขึ้นในสมัยการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม โดยในสมัยนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทางด้านอุตสาหกรรมทำให้มีการติดต่อกันทางธุรกิจมากขึ้น แนวคิดทางการจัดการจึงเริ่มขึ้นตั้งแต่ในสมัยนั้นและมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบทางการบริหารจัดการเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยผู้บริหารตระหนักดีว่าไม่มีทฤษฎีทางการบริหารได้ใช้ได้ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักบริหารได้คิดค้นและกำหนดรูปแบบทางการบริหารเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุดตลอดเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน จึงทำให้ในปัจจุบันมีแนวคิดทางการบริหารเกิดขึ้นมากมายหลายทฤษฎี แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่เริ่มต้นมาจากแนวคิดทางการบริหารสมัยดั้งเดิมที่มีมาก่อนเป็นระยะเวลายาวนานตั้งแต่สมัยคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมาและได้มีการวิวัฒนาการและการปรับปรุงตลอดมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน



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)

ผู้บริหารมีบทบาทในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดการมีบทบาทต่อผู้บริหารในการกำหนดกิจกรรมภาระกิจของสมาชิกในองค์กร หากภาระกิจต่างๆ เหล่านั้นได้รับการกำหนดมาเป็นอย่างดีแล้ว การจัดการจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ภาระกิจของพนักงานแต่ละคนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้



คำจำกัดความของการจัดการ (Defining Management)

คำจำกัดความของการจัดการหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร หากพิจารณาในมุมกว้าง แล้วจะพบว่าการจัดการประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการดังนี้

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



ความหมายของการจัดการที่ผู้บริหารควรทราบ

ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับความหมายของการจัดการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือการพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้

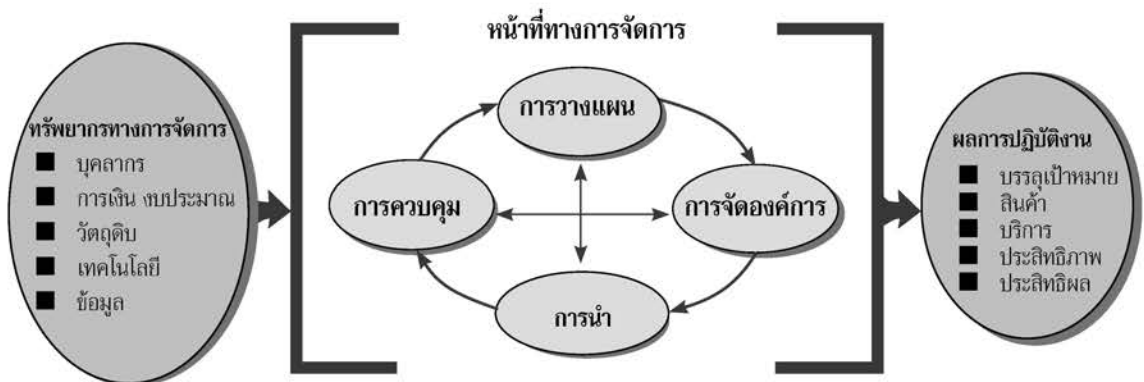
1. กระบวนการทำงานเหล่านั้นเป็นการดำเนินงานด้วยความร่วมมือกันของกลุ่มโดยตรงโดยผ่านการสื่อสารที่เข้าใจอันดีต่อกันหรือไม่
2. กระบวนการทำงานโดยบุคลากรฝ่ายต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดและสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือไม่
3. มีการประสานทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
4. มีการจัดสภาพแวดล้อมสำหรับบุคลากรเพื่อการทำงานอย่างเหมาะสมหรือไม่
5. บุคลากรเข้าใจรายละเอียดการทำงานเพื่อประสานกิจกรรมระหว่างกันตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการทำงานนั้นหรือไม่



หน้าที่ของการจัดการ (The Management Process: Management Functions)

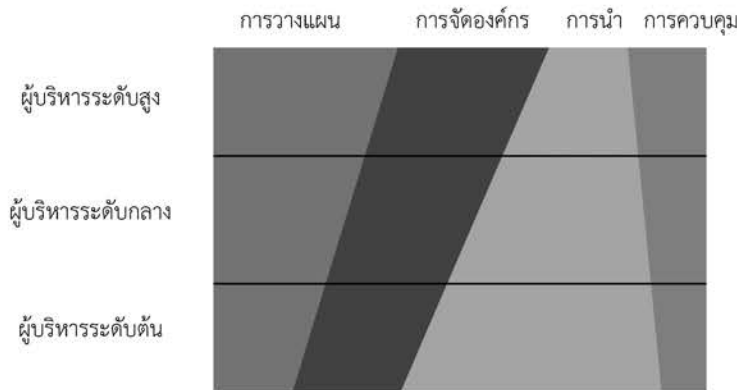
หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการจัดการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคตอันใกล้ในระยะสั้น (Short term) และระยะยาว (Long - term)
2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์การได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์การ
3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการวัตถุประสงค์ของการนำคือการเพิ่มผลผลิตขององค์การโดยผ่านแนวคิดทางด้านการให้ความสำคัญกับคน (Human - oriented work situations) มากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน (Task - oriented work situations)
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินการ มาตรฐานด้านคุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดลดการสูญเสียสิ้นเปลืองเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ



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



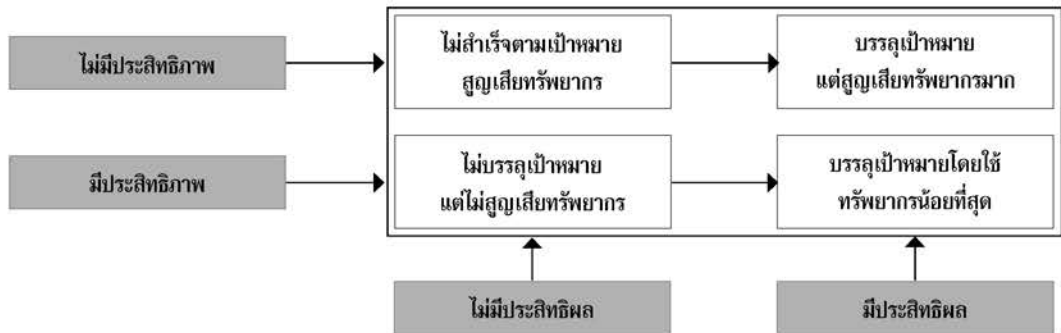
การจัดการและทรัพยากรทางการบริหาร (Management and organizational resources)

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

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานในองค์กรผู้มีความรู้ในการทำงานทรัพยากรทางการเงิน คือ จำนวนเงินซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อผลิตสินค้าบริการไว้เพื่อขาย วัตถุดิบหมายถึง ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ เครื่องมือเครื่องจักรเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการผลิต

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial efficiency) หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อยแต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 1.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จทางการบริหาร
ที่มา Jones & George (2015), Contemporary Management

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหาร สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน

1. ความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายแต่สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ได้ผลงานบ้างแต่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด
2. ความไม่มีประสิทธิภาพแต่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากรมาก
3. ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายแต่ไม่สูญเสียทรัพยากร
4. ความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและประหยัด

ระดับทางการบริหาร

(Management Levels in the Organizational Hierarchy)



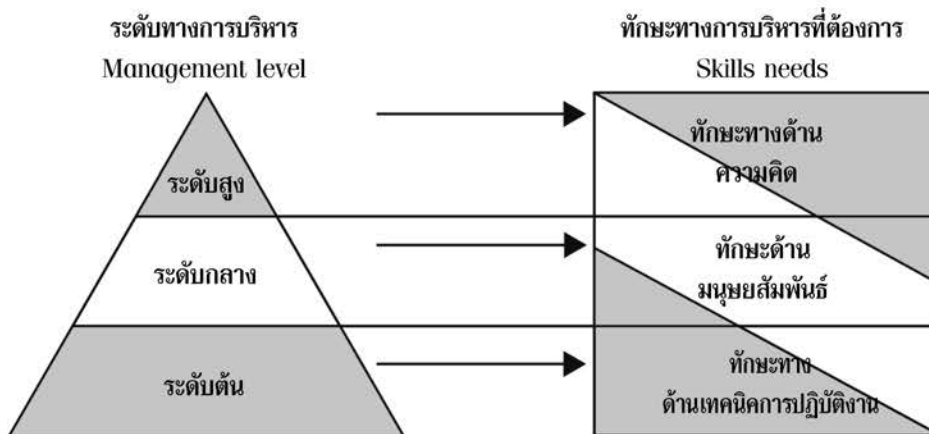
ภาพแสดงระดับทางการบริหาร

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



ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทางการบริหารและทักษะทางการบริหาร (Management Levels and Management Skills)

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับทางการบริหารและทักษะทางการบริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน และเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างความเข้าใจในความสามารถและประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหารดังรูป



ภาพที่ 1.3 ภาพแสดงทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ

ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skills) หมายถึง การใช้ความรู้ และทักษะทางเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานการใช้เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานและเทคนิควิธีในการปฏิบัติเฉพาะด้านที่ใช้สำหรับงานนั้น

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation skills) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การประสานงานความร่วมมือกันทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ทักษะทางด้านแนวความคิด (Conceptual skill) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในด้านความสามารถในวิธีทางด้านความคิดที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด 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



แนวคิดมรดกของบทบาทของการจัดการของผู้บริหาร (The Managerial Roles Approach)

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

บทบาทสำคัญ 10 ประการของผู้บริหาร (The Ten Managerial Roles)

Henry Mintzberg ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม โดยแบ่งเป็น 10 บทบาทดังนี้

บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles)	บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles)	บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)
บทบาทการเป็นหัวหน้า (Figurehead) บทบาทด้านความเป็นผู้นำ (Leader) บทบาทด้านการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison)	บทบาทในการรับทราบข้อมูล (Monitor) บทบาทในการกระจายข่าวสาร (Disseminator) บทบาทในการเป็นโฆษก (Spokesperson)	บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) บทบาทในการแก้ไขปัญหาบวกรวน (Disturbance handler) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) 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 การกระจายข่าวสารให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบนโยบายต่างๆ 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)

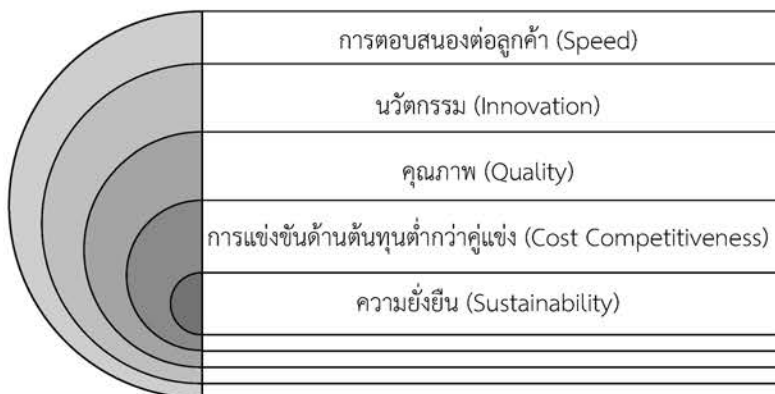
ในอดีตจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสตรียากที่จะประสบความสำเร็จทางการบริหาร หรือการดำรงตำแหน่งและมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทางการบริหาร หลังจากนั้นต่อมาผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มของผู้บริหารสตรีในองค์กรต่างๆ มีมากขึ้นและพบว่าผู้บริหารสตรีมีศักยภาพทางการบริหารเท่าเทียมกับบุรุษ

หลัก 7 ประการของการเป็นผู้จัดการที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (Seven Principles of Challenge Manager)

1. จัดการความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงได้
2. จัดการความหลากหลายของความแตกต่างของบุคลากร
3. การจัดการความเป็นสากลขยายกิจการไปทั่วโลก
4. การจัดการเทคโนโลยี
5. การจัดการอย่างมีจริยธรรม
6. การทำธุรกิจรักษาสິงแวดล้อมอย่างยั่งยืน
7. การจัดการอย่างมีเป้าหมายและมีความสุขในชีวิต

ภาพแสดงการจัดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังรูป

การจัดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Managing for Competitive Advantage)



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



รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน

รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบันพบว่าผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความสำคัญของการบริหารระดับโลก (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 แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความท้าทายทางธุรกิจระหว่างประเทศ (International challenges) ที่ธุรกิจต่างๆ ดำเนินการ เช่น การร่วมทุน (Joint venture) การรวมกันทางธุรกิจ (Merger) การร่วมมือกันทางธุรกิจหรือพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) การพัฒนาทางเทคโนโลยี การบริหารธุรกิจข้ามชาติ MNC (Multinational

Corporation) ความร่วมมือกันทางธุรกิจ (Co-operative Strategy) การพัฒนาด้านโลจิสติกส์ การพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ร่วมกัน

2. จุดเน้นด้านการจัดการความแตกต่างของบุคคล (Diversity) ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญกับความรับผิดชอบต่อความหลากหลายขององค์กร ความแตกต่างหลากหลายดังกล่าวเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลต่างๆ ในองค์กร เช่น ความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา สถาบันการศึกษา

และความสามารถที่ต่างกันของสมาชิกในองค์กร พนักงานแต่ละคนควรได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาคและเท่าเทียมกันจากฝ่ายบริหารที่มีการคล้อยคล้ากันระหว่างความแตกต่างของบุคคลในสถานที่ทำงาน เช่น พนักงานชายและหญิง พนักงานที่ต่างเชื้อชาติ ศาสนา ต่างวัย ต่างสถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษามา สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา โดยไม่มีการแบ่งแยก (Management and Diversity) เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานร่วมกัน



ที่มา นิตยสาร MBA พฤศจิกายน 2558

ความแตกต่างหลากหลายในสถานที่ทำงาน



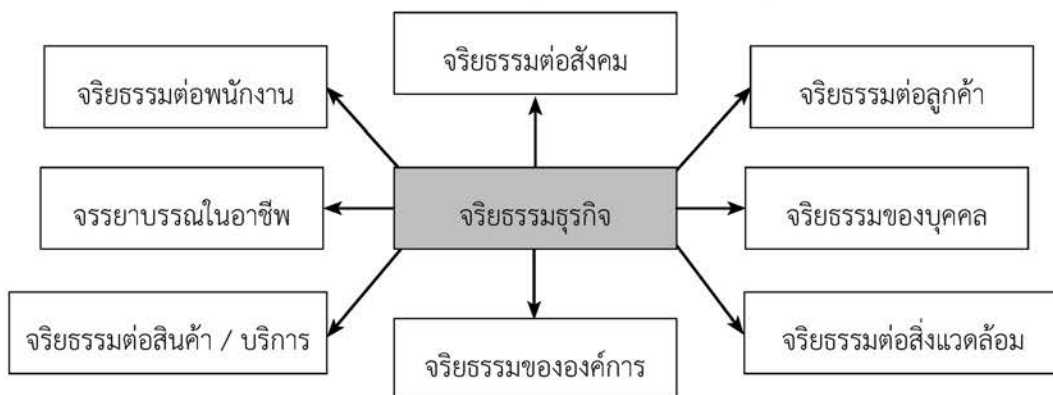
ภาพที่ 1.7 ภาพแสดงความแตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์กร

ที่มา Jones & George (2014), p.165

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

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

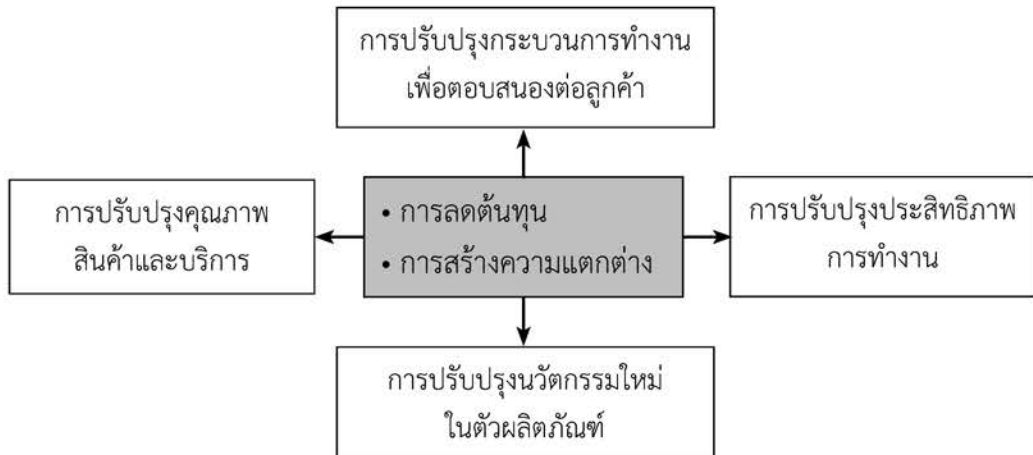
ชนิดของจริยธรรม (Sources of Ethics)



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

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

ที่มา Jones & Gorge (2014), p.277



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)

การจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Managing for Competitive Advantage)
(Bateman & Snell, 2015) ได้แก่

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



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. แนวคิดทางการเรียนรู้ทางการบริหารหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization approach)

แนวคิดทางการบริหารดังกล่าวมีความแตกต่างกันทางด้านความคิดและทางปฏิบัติซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิม (The Classical approach)

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

เฟรดเดอริก ดับบิว เทย์เลอร์ Frederick W. Taylor (1856 - 1915) เป็นบุคคลสำคัญทางการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ จนได้รับการขนานนามว่าบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ “Father of scientific management” เป้าหมายในการทำงานของเขา คือ



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

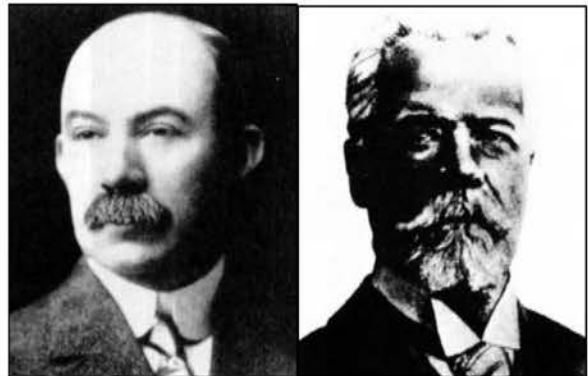


แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลทท์
(ค.ศ. 1868-1933)

ความมีประสิทธิภาพโดยการออกแบบการทำงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) และการศึกษาความเคลื่อนไหว และเวลาในการทำงานที่สั้นที่สุด (time and motion study) รวมทั้งการทำงานโดยแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน (Specialization)

แฟรงค์ กิลเบิร์ต Frank Gilbreth (1868-1924) และ ลิลเลียน กิลเบิร์ต Lillian Gilbreth (1878 - 1972) แนวคิดทางการบริหารของบุคคลทั้งสองยังคงเป็นการบริหารจัดการในการใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดที่น่าสนใจของกิลเบิร์ตคือการเน้นที่พนักงานด้อยความสามารถ (handicapped) สามารถทำงานได้เสมือนพนักงานปกติ เขาได้ค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยการศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวร่างกายขณะทำงาน (motion study) ซึ่งเน้นการลดการเคลื่อนไหวให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวคือการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานแต่ละชนิด การเคลื่อนไหวร่างกายขณะทำงานการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงานโดยลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นเพื่อลดความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน

เฮนรี แกนต์ (Henry L. Gantt 1861 - 1919) การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของเฮนรี แกนต์ ให้ความสนใจในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยพิจารณาในด้านการจูงใจสำหรับการทำงานแต่ละชิ้นของแต่ละบุคคล เขาได้กำหนดตารางการทำงานของพนักงานเป็นเครื่องกำหนดสิ่งล่อใจในการทำงานอย่าง มีเหตุผลซึ่งเรียกว่า (Task - scheduling innovation and the



เฮนรี แกนต์
(ค.ศ. 1861-1919)

เฮนรี ฟาโย
(ค.ศ. 1841-1825)

ภาพที่ 1.9 ภาพบุคคลสำคัญในยุคการจัดการสมัยดั้งเดิม

rewarding of innovation) การกำหนดตารางการทำงาน (Task-scheduling innovation) คือ วิธีการทำงานตามตารางที่กำหนดที่เรียกว่า (Gantt chart) คือ พื้นฐานของการกำหนดตารางในการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนดที่งานนั้นควรสำเร็จในเวลาจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และง่ายแก่การควบคุมดูแลของผู้บริหาร การจูงใจให้รางวัลแก่พนักงาน (The rewarding of innovation) คือ การให้รางวัลตอบแทนแก่การทำงานของพนักงานที่สามารถทำงานสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ตามตาราง

จากแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์พบว่าเทย์เลอร์เป็นผู้ริเริ่มการให้ค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ทำได้ (Piece rate system) ในขณะที่ แกนต์ 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) และด้านการตัดสินใจที่ต้องพิจารณาอย่างยิ่งลึกในรายละเอียดที่พิเศษนอกเหนือจากการตัดสินใจอย่างธรรมดา ความเป็นผู้นำ และการใช้อำนาจหน้าที่อย่างชาญฉลาดในการเป็นผู้บริหาร นอกจากเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด แล้วยังมีบุคคลอื่นอีก เช่น เอลวิน บราวน์ (Alvin Brown)

เฮนรี เดนนิสัน (Henry Dennison) ลูเธอร์ กุลลิก 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 แต่ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านบริหารจัดการด้วยผลการทำงาน (managerial performance)

เฮนรี ฟาโยล Henry Fayol (1841 - 1925) แนวคิดทางการบริหารของเฮนรี ฟาโยล ได้เขียนถึงองค์ประกอบและหลักเกณฑ์ทางการบริหาร โดยเขาได้เป็นบุคคลแรกที่ได้รับริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร (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 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นของคู่กันที่เกี่ยวกับการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการทำงาน อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่เส้นทางที่ได้มาโดยตำแหน่งในความรับผิดชอบในงานนั้น ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงาน ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงาน

3) กฎระเบียบข้อบังคับ (Discipline) หมายถึง ข้อตกลงในการทำงานซึ่งพนักงานจะต้องยอมรับและเชื่อฟังปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและละเว้นการกระทำที่เป็นข้อห้าม

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง การให้พนักงานรับฟังคำสั่งและการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

5) มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Unity of direction) หมายถึง การทำงานของพนักงานทุกคนและทุกหน่วยงานเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันโดยมีทิศทางและแผนการเดียวกันไม่แตกต่างกัน 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 แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมมีข้อจำกัดในด้านการที่ผู้บริหารมิได้ให้ความสนใจทางด้านมนุษย์หรือบุคคลในองค์กร (Human variables) ซึ่งบุคคลในองค์การเป็นผู้มีความสำคัญมากในการทำงานซึ่งทำให้เกิดมีปัญหาวิกฤติระหว่างบุคคลในองค์การ (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 เพราะพบว่าการทำงานของพนักงานมีผลผลิตมากขึ้นไม่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น แสงสว่างในการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เลย แต่พบว่าพนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การตระหนักในมิตรภาพและการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่ม จากการทดลอง ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นของการเกิด แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill)

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

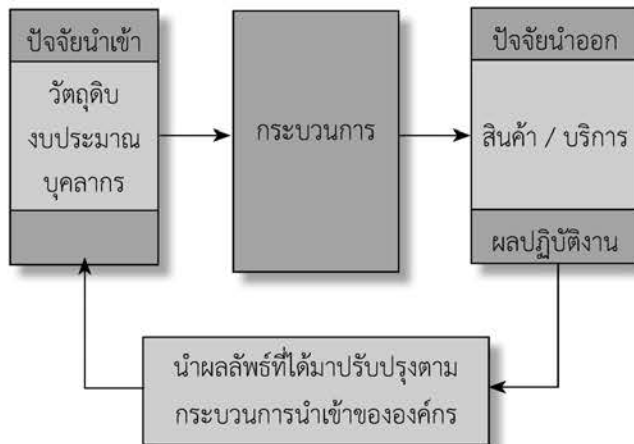
3. แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ต้องการชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ละองค์กร

4. แนวคิดทางการบริหารเชิงระบบ (The System Approach)

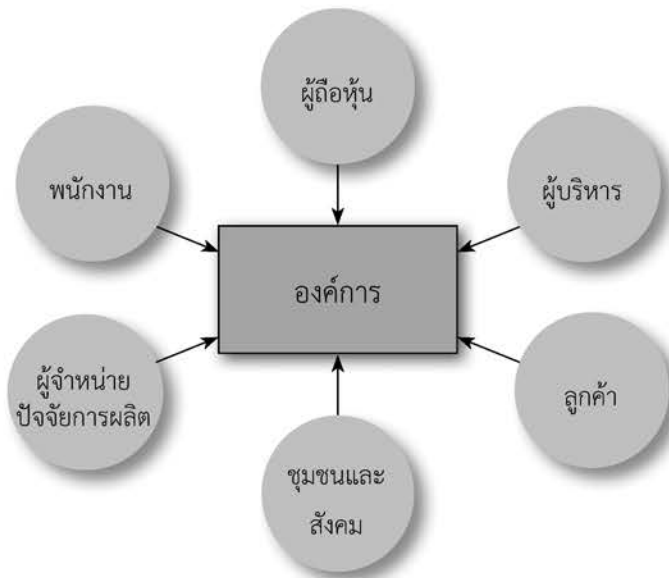
การบริหารเชิงระบบคือการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไปในการทำความเข้าใจในส่วนประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ระบบหมายถึงความเป็นอิสระของส่วนประกอบต่างๆ ที่มารวมกันเป็นผลรวมทั้งหมดขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ชนิดของระบบแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ ระบบปิด (close system) และระบบเปิด (open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

องค์การเป็นระบบเปิด (The Organization as an Open System)



ภาพที่ 1.8 ภาพแสดงระบบทางการบริหารระบบเปิด

การบริหารจัดการทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การชนิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ (Types of Company Stakeholders) ประกอบด้วย



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 ความเป็นอิสระ ไม่มีขอบเขตการเรียนรู้เป็นองค์การ ซึ่งคนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วถึงทั้งองค์การ (Senge, 1990) องค์การแห่งการเรียนรู้ ยังหมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ภายในองค์การทั่วทั้งองค์การ เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง (Peter และคณะ, 1991) องค์การ

แห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกหรือพนักงานทุกคนมีความเกี่ยวข้องกันในกระบวนการทำงานที่ประสานร่วมมือกัน มีค่านิยมร่วมกัน (Share value)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากแนวความคิดเดิม แนวความคิดนี้ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการคือ

1. **การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)** หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มการทำงานที่พนักงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทำงานเป็นอย่างดี รู้จักวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานไปสู่ลูกค้าด้วยดี มีการวางแผนการทำงาน จัดความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ คิดในภาพรวม การคิดอย่างเป็นระบบเป็นทักษะช่วยในการมองปัญหาให้เห็นปัญหาหลักซึ่งขึ้น มองเห็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลสามารถคิดในภาพรวมได้

2. **การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)** หมายถึง สมาชิกในองค์การมีความคิดในวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงาน และมีข้อผูกพันสัญญาร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. **รูปแบบการทำงานที่ท้าทาย (Challenging of Mental Model)** หมายถึง การทำงานที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุกระบวนการแก้ไขปัญหาคือที่สลบซับซ้อนได้

4. **เรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันและนำวิธีการแก้ปัญหาไปประยุกต์ใช้กับปัญหาอื่นๆ โดยเน้นที่การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

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

กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้



การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

- **การเรียนรู้แบบคู่** คือการเผชิญกับเป้าหมายที่มีคุณค่าในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้คำถามเพื่อหาคำตอบ
- **การเรียนรู้จากการปฏิบัติ** คือ การเรียนรู้ทักษะ ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง
- **การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานจากการปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานานๆ**
- **การแปลความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้แบบใหม่** คือ ใช้ความรู้ในการเปลี่ยนพฤติกรรม โดยผ่านการเรียนรู้

• กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้

- การรู้ เข้าใจ
- การตีความ
- การบูรณาการ

• ระดับของการเรียนรู้

- ระดับบุคคล
- ระดับกลุ่ม
- ระดับองค์การ

การสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Building Blocks of A Learning Organization)

- การเรียนรู้แบบคู่
- การปฏิบัติการ
- การคิดอย่างเป็นระบบ
- การคิดอย่างท้าทาย
- การเรียนรู้จากความเชี่ยวชาญในงาน
- การเรียนรู้ที่มีผลกระทบสูง
- การแปลงความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ
- การแก้ปัญหาและสืบค้นอย่างมีระบบ
- การทดลอง
- การเรียนรู้จากองค์การอื่นๆ
- การพัฒนาตนเองให้ดี รักษาสถานภาพเดิมไว้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์แห่งการเรียนรู้

การสร้างความรู้ความผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์การ การพัฒนาให้เกิดความรู้ ใช้การทำงานระหว่างทีมงาน นำแนวคิดมาหลอมรวมกัน



Peter M. Senge

Peter M. Senge, Ph.D. is a Senior Lecturer at the Massachusetts Institute of Technology

Peter is the author of the widely acclaimed book, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

He is also Founding Chair of the Society for Organizational Learning, a global community of corporations, researchers, and consultants dedicated to the "interdependent development of people and their institutions."

Peter Senge received a B.S. in engineering from Stanford University, an M.S. in social systems modeling and Ph.D. in management from MIT. He lives with his wife and their two children in central Massachusetts.

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ Peter Senge ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การจะช่วยสร้างศักยภาพในการทำงาน เกิดระบบการเรียนรู้ขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มุ่งไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ แนวทางการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ที่ได้รับความนิยมอย่างยิ่งในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดระบบการค้นหา จัดเก็บ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงเพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นการจัดการความรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่



Peter Senge