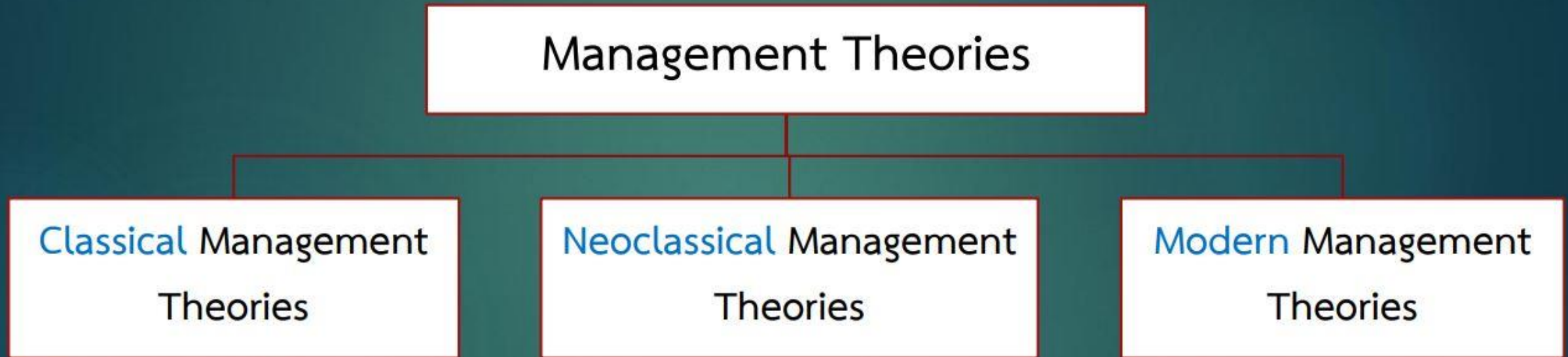




Classical Management Theories

ASST.DR. SUN TAWALWOGNSRI

ทฤษฎีการจัดการ (Management Theories)



Classical Management Theories

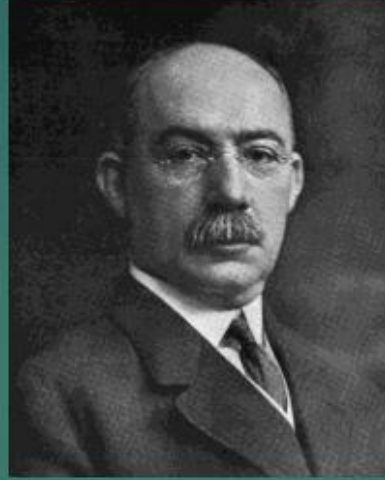
- ▶ เป็นทฤษฎีการจัดการเก่าแก่ แต่ยังคงนำมาใช้จนถึงปัจจุบันนี้
- ▶ เกิดขึ้นในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม
- ▶ ทฤษฎีที่เกิดขึ้นภายหลัง ล้วนเป็นการวิพากษ์ทฤษฎีคลาสสิกนี้ทั้งสิ้น
- ▶ แนวคิดของการจัดการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างมาตรฐานของการทำงาน และกระบวนการทำงานที่สามารถทำให้เกิดผลผลิตหรือผลประกอบการประกอบที่ดี

นักทฤษฎีคนสำคัญของ Classical Management

Scientific Mgt.



Taylor



Gantt



Gilbreth

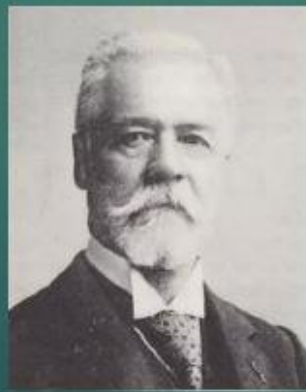
Org. Mgt.



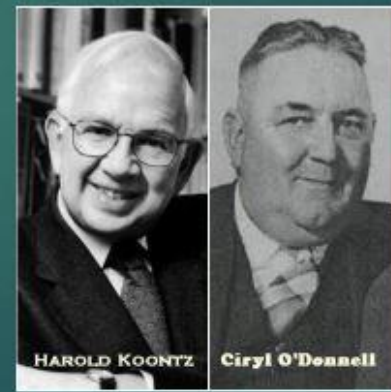
Weber



Gulick



Fayol



Koontz และ Donnell



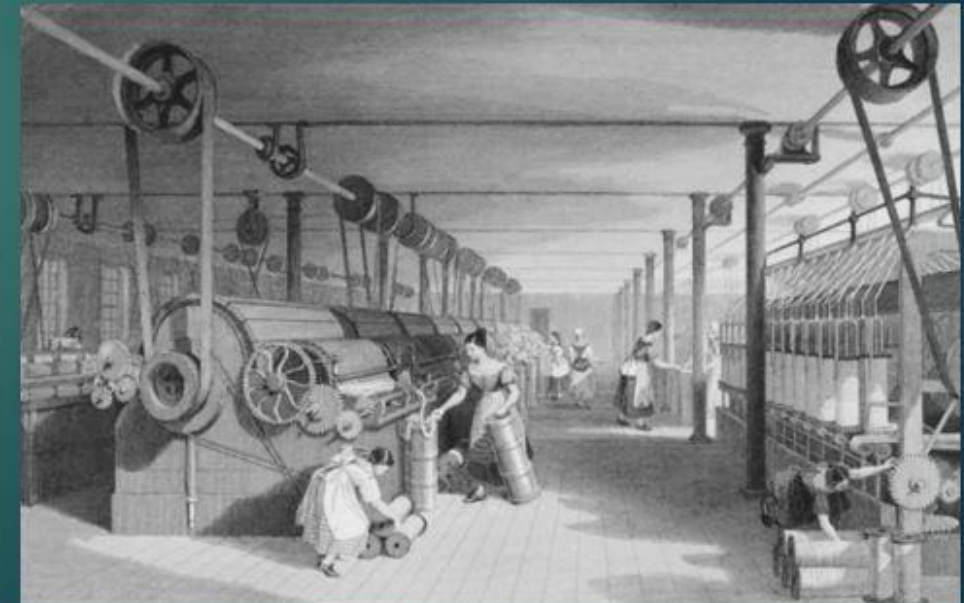
Follett

ทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก มี 2 กลุ่มทฤษฎี

กลุ่มทฤษฎี	นักทฤษฎีคนสำคัญ
ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	Taylor, Gantt, Gilbreth
ทฤษฎีการจัดการองค์การ (Organizational Management)	Weber, Gulick, Fayol, Koontz & Donnell, Follett

บริบทของการจัดการสมัยนั้น

- ▶ เกิดจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป
(ครั้งที่หนึ่งราวปลายศตวรรษที่ 18 ถึงต้นศตวรรษที่ 19
และครั้งที่สองปลายศตวรรษที่ 19 ถึงต้นศตวรรษที่ 20)
- ▶ เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอย่างรวดเร็วในวิถีการทำงาน
- ▶ จากการทำงานในฟาร์ม >>> สู่การทำงานในโรงงาน
- ▶ จากการทำงานในร้านค้าเล็ก >>> สู่การทำงานในองค์การ
ขนาดใหญ่

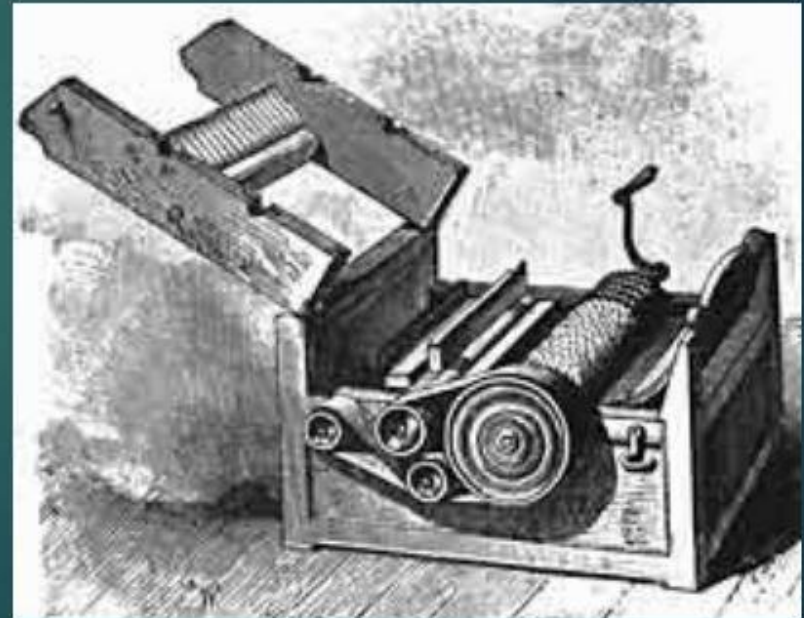


ตัวจุดประกายหลักของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

- ▶ การพัฒนาวิทยาการ**พลังงาน (Power)** ตั้งแต่พลังงานไอน้ำ สู่อการใช้ น้ำมันและไฟฟ้า
- ▶ การพัฒนานวัตกรรม**เครื่องจักรและอุปกรณ์ (Machinery Innovations)** เริ่มจากเครื่องปั่นฝ้าย (Cotton Gin) (Gin ย่อมาจาก Engine) การพัฒนามอเตอร์ไฟฟ้า และอื่น ๆ
- ▶ การพัฒนา**การขนส่ง (Transportation)** ทั้งทางรถไฟ ทางเรือ ทางอากาศ และการพัฒนาถนนหนทางต่าง ๆ ที่เชื่อมถึงกัน



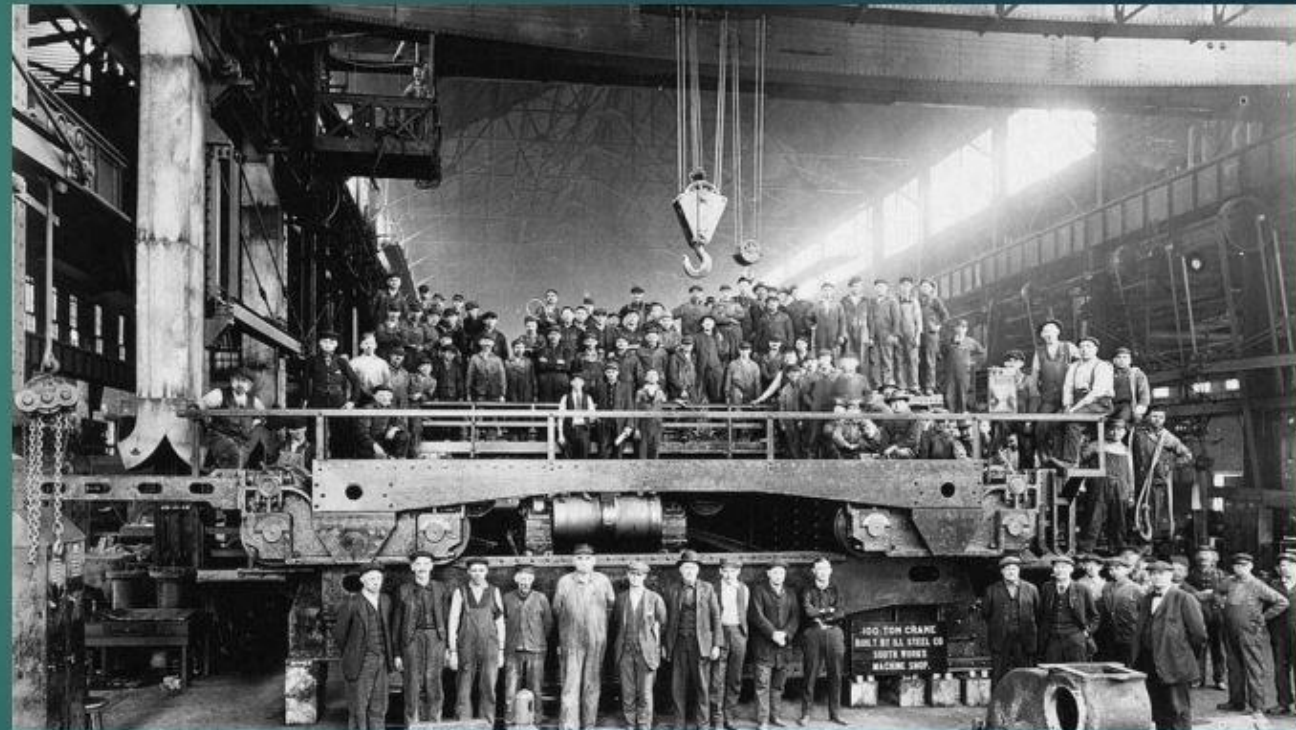
รถจักรไอน้ำ



เครื่องปั่นฝ้ายของ Eli Whitney

การปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป

- ▶ **คนกลุ่มใหญ่**ทำงานร่วมกัน
- ▶ **คนทำงาน**เคียงคู่ไปกับ**เครื่องจักร**
- ▶ **อุตสาหกรรมต่าง ๆ** เจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ
- ▶ **กิจการธุรกิจ**ต้องการ**หาแนวทางการทำงาน**ที่ดี ต่อกรกับความท้าทายต่าง ๆ



โจทย์สำคัญทางการจัดการ

- ▶ เราจะจัดการงานต่าง ๆ อย่างไร
- ▶ เราจะสร้างผลิตภาพ (Productivity) ได้อย่างไร
- ▶ เราจะจัดการเกี่ยวกับคนอย่างไร

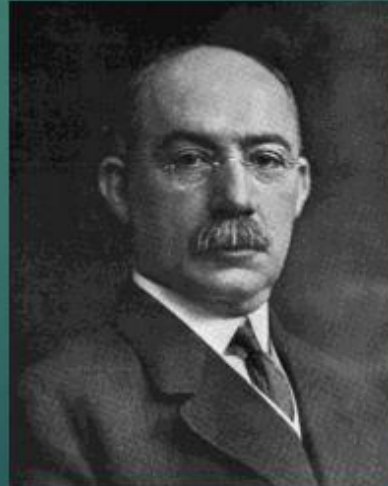


การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

- ▶ เริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นี้เกิดจากสาเหตุคือการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ (skilled labor) ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาการทำงานขึ้นโดยนักทฤษฎีคนสำคัญในกลุ่มนี้ เช่น Taylor, Gantt, Gilbreth
- ▶ Taylor เป็น Father of Scientific Management



Taylor



Gantt



Gilbreth

แนวความคิดการจัดการของ Frederick W. Taylor

- ▶ “One best way” for a job to be done
- ▶ Right person for the right job with the correct tools and equipment.
- ▶ Standardized method of doing the job
- ▶ Providing and economic incentive to the worker

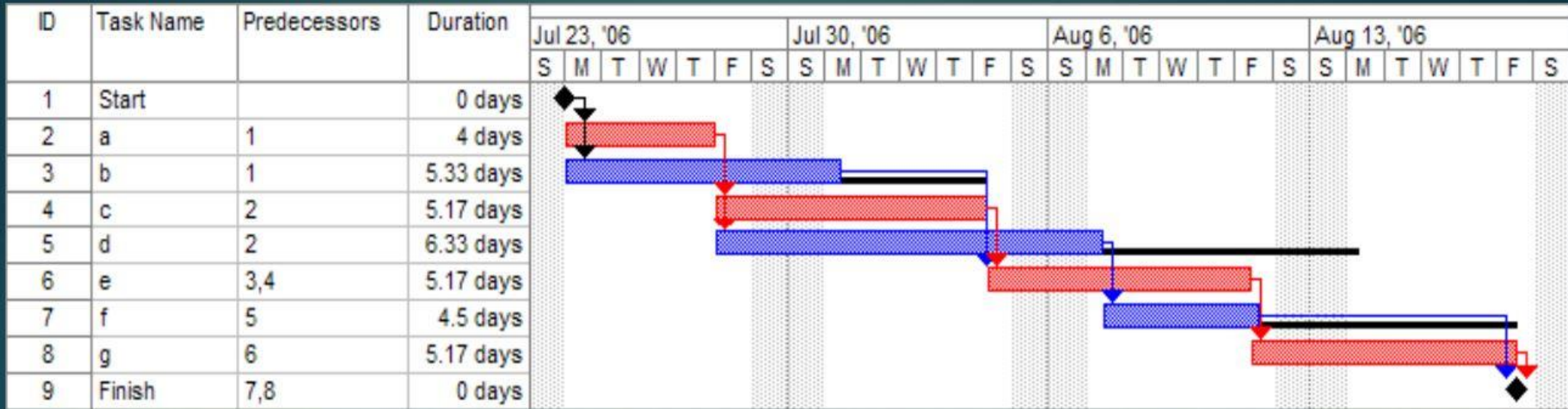


คนที่ทำงานได้ จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าคนที่ไม่สามารถทำงานได้

แนวคิดของ Henry L. Gantt

- ▶ แกนต์ศึกษาการจ่ายค่าแรงตามแนวคิดของ Taylor แต่แกนต์บอกว่ามันไม่ค่อยมีผลกระทบในเชิงแรงจูงใจ แกนต์จึงเสนอแนวคิดใหม่ เขาเสนอว่า หากคนงานสามารถทำงานได้เสร็จก่อนวันที่กำหนด จะได้รับโบนัส 50%
- ▶ หัวหน้างาน (Supervisor) ควรได้รับโบนัสเมื่อมีคนงานภายใต้การดูแลสามารถทำงานได้ถึงเป้าหมายของแต่ละวัน คิดเป็นรายหัว และควรได้รับโบนัสเพิ่มอีกหากคนงานร้อยละ 100 สามารถบรรลุเป้าหมาย
- ▶ Gantt กล่าวว่า ดังนั้น หัวหน้างานจึงควรฝึกอบรมลูกน้องเพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น
- ▶ ความก้าวหน้าของคนงานแต่ละคนจะมีการประเมินและจัดอันดับอย่างเปิดเผย และเก็บบันทึกไว้ในรูปแบบของแท่งกราฟของแต่ละคน แท่งสีดำบอกถึงวันที่คนงานสามารถทำได้ถึงมาตรฐาน และแท่งสีแดงเป็นตัวที่บอกว่าคนงานไม่สามารถทำได้ถึงเป้าหมายได้
- ▶ แกนต์คือบุคคลที่เป็นต้นคิดของการใช้ระบบแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

ตัวอย่าง Gantt Chart



จากแผนภูมิแกนต์แสดงภาระงานต่าง ๆ ที่คนงานต้องทำ ซึ่ง**แท่งสีแดงและสีน้ำเงินแทนผลการปฏิบัติงานจริง**ของคนงานสำหรับงานแต่ละชิ้น ซึ่งคนงานสามารถทำงานหลายชิ้นไปในช่วงเวลาเดียวกันได้ **ส่วนแท่งสีดำแทนกำหนดวันตามมาตรฐาน** หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป้าหมายที่คนงานต้องทำให้สำเร็จ

Gilbreth

- ▶ Motion Study (ศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว)
- ▶ ให้ความสนใจกับการสร้างผลิตภาพ (productivity) ให้กับคนงานผ่านทางการลดการเคลื่อนไหวที่ไม่ก่อประโยชน์
- ▶ พัฒนาระบบการทำงานที่มีการเคลื่อนไหวของคนงานที่ดีที่สุดเพื่อให้มีผลการทำงานที่ดีที่สุด (ใช้เวลาน้อยที่สุด)

ข้อดีของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

- ▶ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน
- ▶ ทำให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง
- ▶ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรและการฝึกอบรมบุคลากรมากขึ้น



ข้อจำกัดของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

- ▶ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับบริบททางสังคมของการทำงาน และไม่ได้สนใจความต้องการในระดับที่สูงขึ้นของพนักงาน
- ▶ ไม่รับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความหลากหลายของบุคคล
- ▶ คนงานและสภาพแรงงานอาจมีโอกาที่จะต่อต้านวิธีการบางอย่างเนื่องจากความกลัวที่จะต้องทำงานหนักขึ้น หรือต้องทำงานให้เสร็จเร็วขึ้นนั้นจะทำให้เขาหมดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการให้ออกจากงานในอนาคต

ข้อจำกัดของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (ต่อ)

- ▶ สร้างความกดดันให้กับคนงานให้ทำงานเร็วขึ้นและเร็วขึ้น
- ▶ เกิดการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนของพนักงาน หรือส่งเสริมการเห็นแก่ประโยชน์ตนโดยไม่ได้ตั้งใจ
- ▶ คนงานเข้าร่วมสหภาพแรงงานมากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดรูปแบบของการเคลือบแคลงและการไม่ไว้วางใจกัน และท้ายที่สุดคือส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานสูญเสียไปเป็นเวลาหลายทศวรรษ

การจัดการองค์การ (Organizational Management)

มี 2 กลุ่มย่อย ดังนี้

1. การจัดการหน่วยงานภาครัฐ (Bureaucracy) (Weber, Gulick)
2. การจัดการแบบเน้นหลักบริหาร (Administrative Management) (Fayol, Koontz & Donnell, Follett)

Bureaucracy Organizations

- ▶ การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) ซึ่งระบุภาระงานและความรับผิดชอบต่าง ๆ อย่างชัดเจน
- ▶ ตำแหน่งงานต่าง ๆ มีการจัดระบบระเบียบให้อยู่ในลักษณะลำดับชั้น (Hierarchy)
- ▶ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการออกกฎ (Rule) และระเบียบปฏิบัติ (Procedure) ต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวังและคงเส้นคงวา
- ▶ งานทางการบริหารและการตัดสินใจต่าง ๆ บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (เป็นทางการ)
- ▶ บุคลากรถูกเลือกและเลื่อนขั้นบนฐานของความสามารถในทางเทคนิค (ความสามารถในการทำงาน ใครทำงานได้ดีจะถูกเลื่อนขั้น)
- ▶ Bureaucracy Organizations ได้รับอิทธิพลจาก Weber และ Gulick

แนวคิดสำคัญของ Max Weber

- ▶ Weber กล่าวว่า การจัดการในยุคเก่า **เป็นการจัดการแบบไม่มีเหตุผล** การตัดสินใจคัดเลือกคน ให้คุณให้โทษ และการกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ มัก**มีอคติ** โดยผู้บังคับบัญชามักพิจารณาตามเพศ เชื้อชาติ สีผิว ศาสนาที่นับถือ และความชอบส่วนตัว ไม่มีระเบียบที่ชัดเจนตายตัว ทุกอย่างอยู่ที่หัวหน้าเป็นคนตัดสินใจ
- ▶ ดังนั้น **การจัดการที่ดีควรลดทอนคติแบบเก่า** การตัดสินใจทางการจัดการจะต้องมีเหตุผล โดยจะต้อง**เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน** และพิจารณา**ตัดสินใจ**ในสิ่งต่าง ๆ **โดยปราศจากอคติ**เหล่านั้น



POSDCORB ของ Gulick



- ▶ Planning
- ▶ Organizing
- ▶ Staffing
- ▶ Directing
- ▶ Co-ordinating
- ▶ Reporting
- ▶ Budgeting

POSDCORB

เป็นกรอบการทำงาน
เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
ในการบริหารงานองค์การ
ภาครัฐ

การจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

- ▶ บุคคลสำคัญคือ Fayol, Follett
- ▶ เน้นองค์กรมากกว่าตัวบุคคล
- ▶ แนวคิดของ Follett
 - ▶ the art of getting things done through people
 - ▶ **ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายร่วมกัน** เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร
 - ▶ แนวคิดของ Follett นั้น มีความแตกต่างจากสำนักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดย Follett เชื่อว่า **ผู้จัดการและลูกน้องควรทำงานแบบร่วมมือกัน**
 - ▶ **ใช้การรวมศูนย์อำนาจ** อำนาจถูกสร้างขึ้นและจัดการโดยองค์การ เป็นอำนาจที่ถูกตามกฎหมายและเป็นสิ่งจำเป็น

แนวคิดของ Follett เรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. บทบาทหน้าที่ต่าง ๆ นั้น มีลักษณะเฉพาะในตัวเอง พนักงานควรได้รับการจัดสรรให้ได้รับ “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ” ในระดับที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลงได้
2. ความรับผิดชอบเป็นการบ่งบอกในเชิงของหน้าที่เชิงประจักษ์ (empirical duty) บุคคลพึงจัดการความรับผิดชอบของตนเองบนพื้นฐานของ “หลักฐานเชิงประจักษ์” และบูรณาการผสมกับบทบาทหน้าที่ของคนอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจโดยชอบตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้