

บทที่ 4

แนวคิดทางด้านการจัดการ



- 
-
- แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
 - แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก (Classical Approach)
 - แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
 - แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)
 - แนวคิดการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Approach)

Management Approach (แนวคิดทางการจัดการ)



แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวคิด (Concept) หมายถึง การสรุปและจัดระเบียบเรื่องราวจากรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อวางเป็นหลักการ

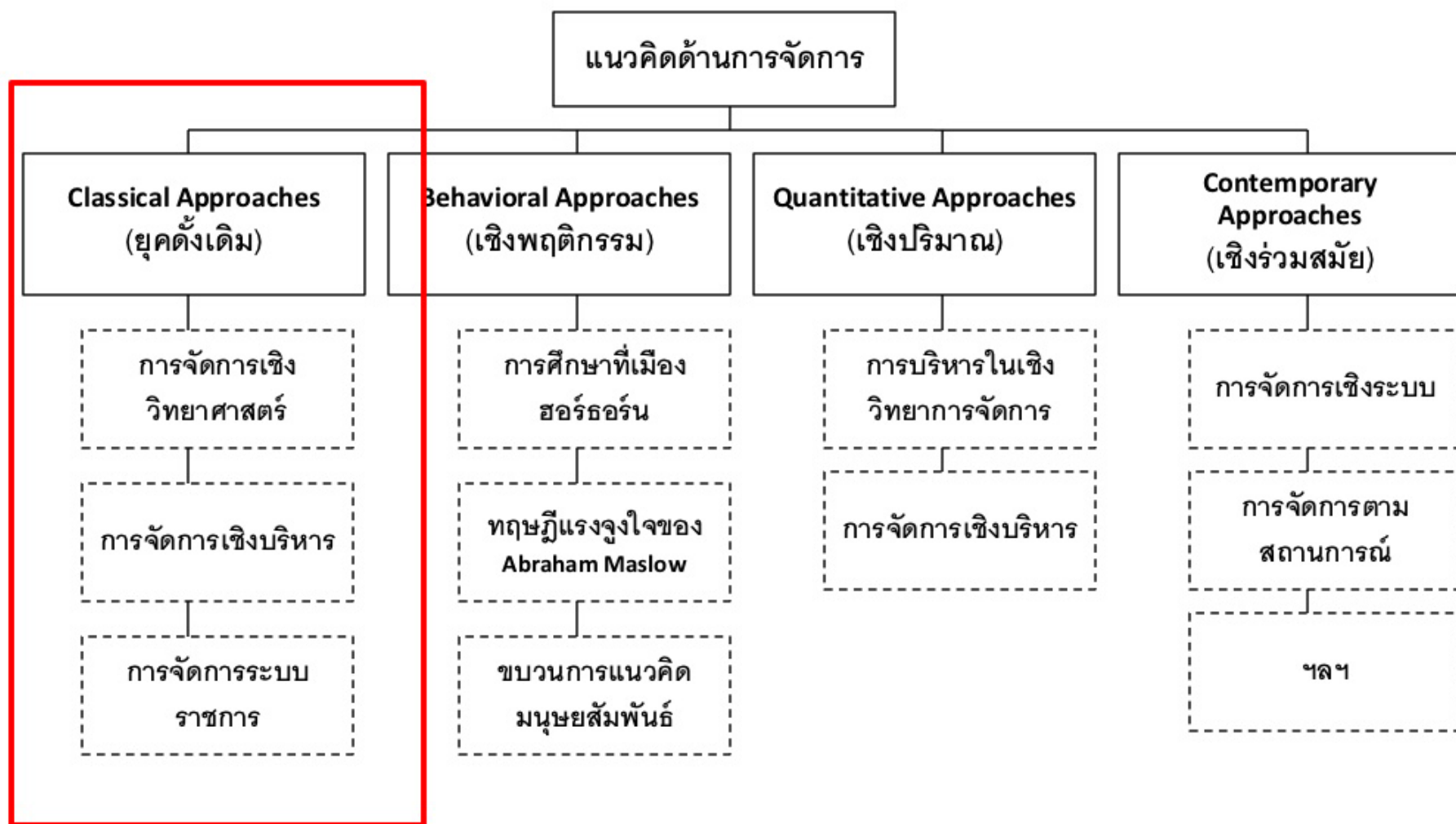
ทฤษฎี (Theory) หมายถึง แนวความคิดที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจเป็นข้อสรุปอย่างกว้างขวางที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการจัดการอย่างเป็นระบบ

Concept (แนวคิด)

VS

Theory (ทฤษฎี)

แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



1. แนวคิดยุคคลาสสิก (Classical Approach)

1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

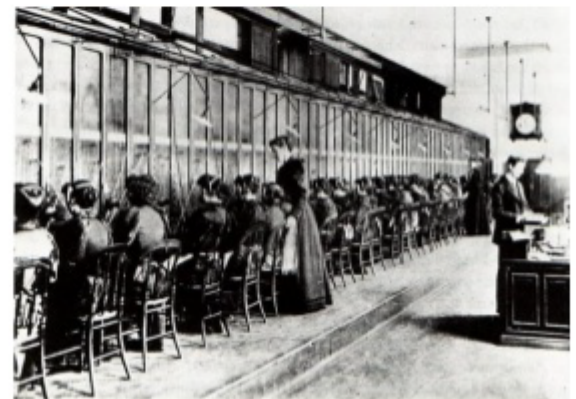
1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)



1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดขึ้นในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมจากนักวิทยาศาสตร์และนักคิดในยุคนั้น ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการตั้งสมมุติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง และวัดผลการทดลองในกรณีต่าง ๆ ซึ่งคล้ายกับหลักการศึกษาวិทยาศาสตร์

แนวความคิดนี้เกิดจากแนวคิดของ Frederick Winslow Taylor (1856) และมีผู้สนับสนุนแนวคิด ที่สำคัญนี้ คือ Henry Gantt รวมทั้ง Frank and Lillian Gilberth



1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Frederick Winslow Taylor (1856) เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ ผู้ค้นพบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จนได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” หลักในการจัดการ 4 ประการคือ

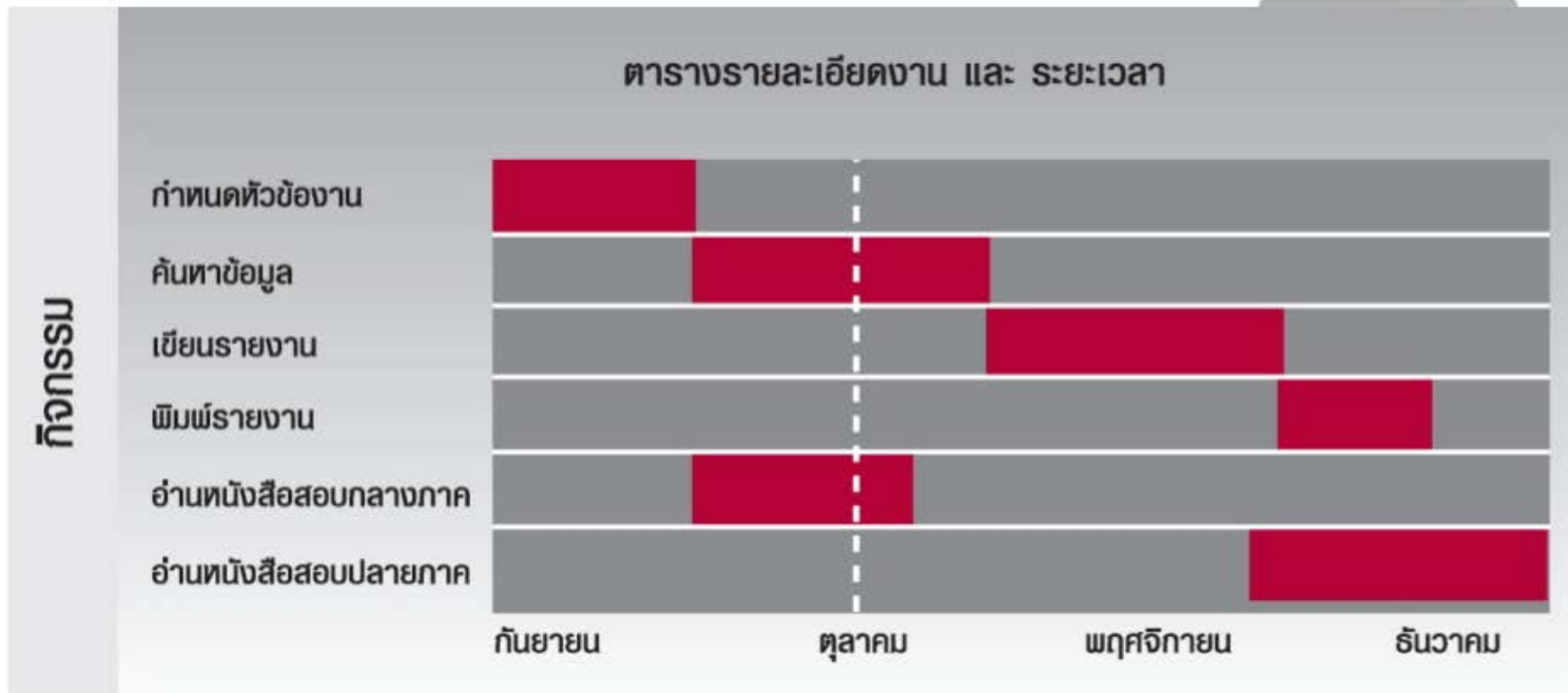
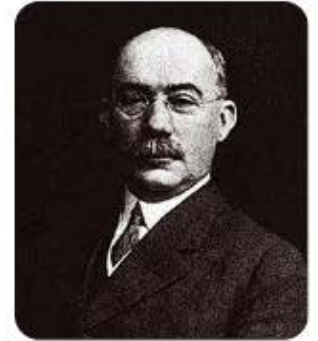


1. ในการทำงานแต่ละงาน ให้ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” สำหรับงานนั้น
2. ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสม
3. คัดเลือกคนงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรมและพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
4. ให้ฝ่ายบริหารประสานงานและทำความเข้าใจกับคนงานในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด



1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Henry Gantt (เฮนรี แกนต์) ซึ่งสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงและยังใช้อยู่ในทุกวันนี้ คือการกำหนดแผนภูมิการทำงานในรูปแบบ “Gantt Chart”



1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Frank and Lillian Gilbreth (แฟรงค์ และ ลิลเลียน กิลเบิร์ต) มีผลงานที่สำคัญคือ การศึกษาความเคลื่อนไหวในการทำงานเพื่อลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไป จึงทำให้สามารถลดระยะเวลาในการทำงาน และลดความเมื่อยล้าจากขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น จึงเป็นที่มาของการศึกษา การยศาสตร์ (Ergonomics) ในปัจจุบัน โดยหลักการที่สำคัญคือ



1. เวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion)
2. เทคนิคการทำงานให้ง่ายขึ้น (Job simplification)
3. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Work standard)
4. การจ่ายค่าจ้างจูงใจ (Incentive wage plans)

1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management) เป็นแนวคิดที่สองของแนวคิดหลักการแบบดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญกับหลักการจัดการของผู้บริหารในภาพรวมทั้งหมด และแนวทางของการจัดโครงสร้างที่ดีที่สุดขององค์การ แนวคิดการจัดการเชิงบริหารเห็นว่าประสิทธิภาพขององค์การอาจเพิ่มขึ้นได้ โดยการปรับปรุงกระบวนการบริหาร ซึ่งถือเป็นวิถีทางที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

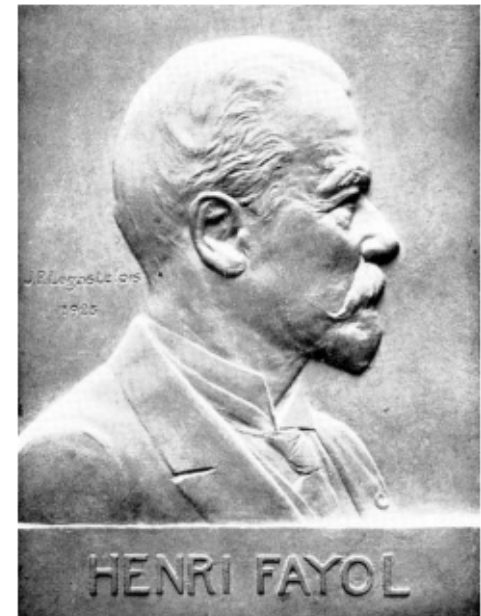
โดยบุคคลที่สำคัญสำหรับแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร ได้แก่ Henry Fayol (1841)



1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

Henry Fayol (1841) อองรี ฟาโยล์ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร ซึ่งต่อมาได้รับชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแนวใหม่” ผลงานที่สำคัญ คือ

- การริเริ่มกำหนดกิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ (Business Activities)
- หน้าที่ทางการจัดการ (Management Function)
- คุณลักษณะของผู้จัดการ
- หลักการจัดการ (Principle of Management)



1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

กิจกรรมหลัก (Business Activities) ในองค์กรธุรกิจ 6 ประการ

1. เทคนิคและการผลิต (Technical & Production)
2. การพาณิชย์ (Commercial)
3. การเงิน (Financial)
4. ความมั่นคง (Security)
5. การบัญชี (Accounting)
6. การจัดการ (Management)



Henry Fayol (1841)

1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

หน้าที่ทางการจัดการ (Management Function)

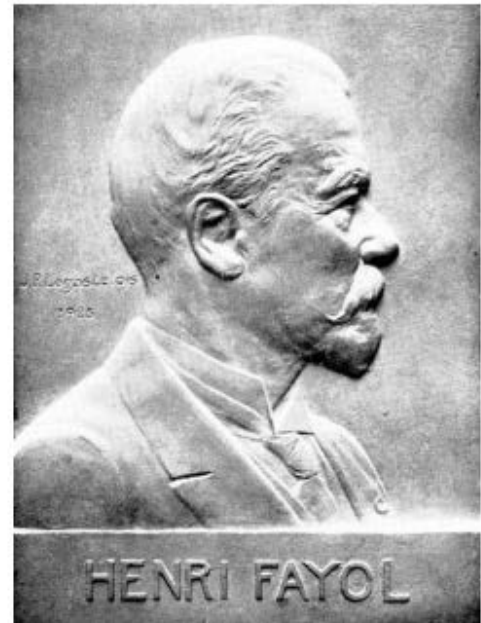
1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแนวทางของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดหาและใช้ทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน
3. การบังคับบัญชา (Commanding) คือ การคัดเลือก ชี้นำ และประเมินผลพนักงานเพื่อประกันผลการทำงานสูงสุดตามแผนที่วางไว้
4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การผนึกความพยายามและความร่วมมือจากหน่วยต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน การแบ่งปันข้อมูลและการร่วมกันแก้ไขปัญหา
5. การควบคุม (Controlling) คือ การสร้างหลักประกันว่างานต่าง ๆ จะเป็นไปตามแผนและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น



1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

คุณลักษณะของผู้จัดการ 5 ประการ ได้แก่

1. มีร่างกายแข็งแรง
2. มีสติปัญญา
3. มีความรู้
4. มีความสามารถ
5. มีประสบการณ์



1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

หลักการจัดการ (Principles of Management) 14 ข้อ



1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities)
3. ระเบียบวินัย (Discipline)
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
5. เอกภาพในแนวทาง (Unity of Direction)
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)
7. ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

หลักการจัดการ (Principles of Management) 14 ข้อ

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)
9. การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)
10. ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Order)
11. ความเสมอภาค (Equity)
12. ความมั่นคงในการจ้างงาน (Stability of Tenure)
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
14. ความสามัคคี (Esprit de Corps)



1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) เป็นแนวความคิดทางการจัดการตามระบบราชการ มุ่งเน้นการศึกษาแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ได้แก่ รัฐบาล ทหาร ธุรกิจ การเมือง และองค์การอื่น ๆ จะมีความซับซ้อนของงานและมีความเป็นทางการสูง

โดยบุคคลที่สำคัญสำหรับแนวคิดการจัดการตามระบบราชการ ได้แก่ Max Weber



1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

Max Weber (แมกซ์ เว็บบเอร์) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งในการศึกษาของเขาได้เน้นไปที่การทำงานภายในองค์การ และการพิจารณาโครงสร้างของสังคมโดยรวมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ โดยเรียกรูปแบบองค์การในอุดมคติของเขาว่า “ระบบราชการ (Bureaucracy)” โดยเค้าเชื่อว่ารูปองค์การแบบนี้จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด



Max Weber

โดย Max Weber ได้กำหนดลักษณะขององค์การตามแนวคิดในระบบราชการ 5 คุณลักษณะดังนี้

1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

คุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิด Max Weber

1. การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (**Division of work**) งานต่างๆ ในองค์การจะถูกแตกแยกออกเป็นงานเล็ก ๆ น้อย ๆ มีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) และเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้อย่างดี ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน และมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ



Max Weber

2. การจัดโครงสร้างองค์การลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (**Hierarchy of authority**) มีการกำหนดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาจะลดหลั่นกันลงไปตามลำดับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะบังคับบัญชาผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

คุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิด Max Weber

3. การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีที่ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ (Formal rules, regulations and procedures) ซึ่งจะส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานในการทำงาน โดยมีการประสานงานของงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น โดยทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎนั้น

4. ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ (Impersonality) ความสัมพันธ์ของตัวบุคคลในองค์การโดยไม่มีเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง การปฏิบัติหน้าที่ในองค์การจะมีลักษณะเป็นทางการ ไม่ยึดถือตัวบุคคลคือทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน



Max Weber

1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

คุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิด Max Weber

5. การคัดเลือกบุคคลอย่างเป็นทางการ (Formal selection) ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักความสามารถซึ่งวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการสอบ นอกจากนี้ การให้ออกจากงานก็จะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน



Max Weber

6. ความเป็นสายอาชีพ (Career orientation) ผู้บริหารในระบบราชการจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากกว่าเป็นเจ้าของกิจการ โดยทำงานภายใต้เงินเดือนประจำ และมุ่งพัฒนาวิชาชีพของตนในองค์กร

แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



2. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

2.1 กรณีศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow

2.3 ขบวนการแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)



1.1 การศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น เป็นการศึกษาดทดลองทางพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์ในการทำงาน ผู้นำในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ได้ทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์น ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริกส์ (Western Electric)



โดยมีสมมติฐานของการทดลองว่าความสามารถในการผลิตของคนงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสภาพแวดล้อมทางแสงในที่ทำงานโดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experiment group) และกลุ่มควบคุม (Control group) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าแสงสว่างลดลง ผลผลิตของพนักงานกลับเพิ่มขึ้น จึงเป็นที่มาของการวิจัยในเวลาต่อมา ซึ่งจากงานวิจัยนี้สามารถสรุป “ปัจจัยเชิงพฤติกรรม” ได้ดังนี้

1.1 กรณีศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

ข้อสรุป “ปัจจัยเชิงพฤติกรรม” จากการวิจัยของ George Mayo

1. มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ ความปรารถนา มีเป้าหมาย
2. พฤติกรรมของมนุษย์ไม่สามารถจูงใจในรูปของตัวเงินอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับค่านิยม ความเชื่อถือ อารมณ์ และความรู้สึกที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนด้วย
3. ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ รูปแบบสภาวะของผู้นำด้วย
4. มนุษย์มีธรรมชาติเป็นมนุษย์สังคม ซึ่งต้องพึ่งพอใจและมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่มจึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดปทัสถานทางสังคม (Social norms) และมาตรฐานของงาน



George Mayo

1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow

Abraham Maslow (อับบราฮัม มาสโลว์) ได้นำเสนอเรื่องความต้องการของมนุษย์ในองค์การเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ เพราะความต้องการมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

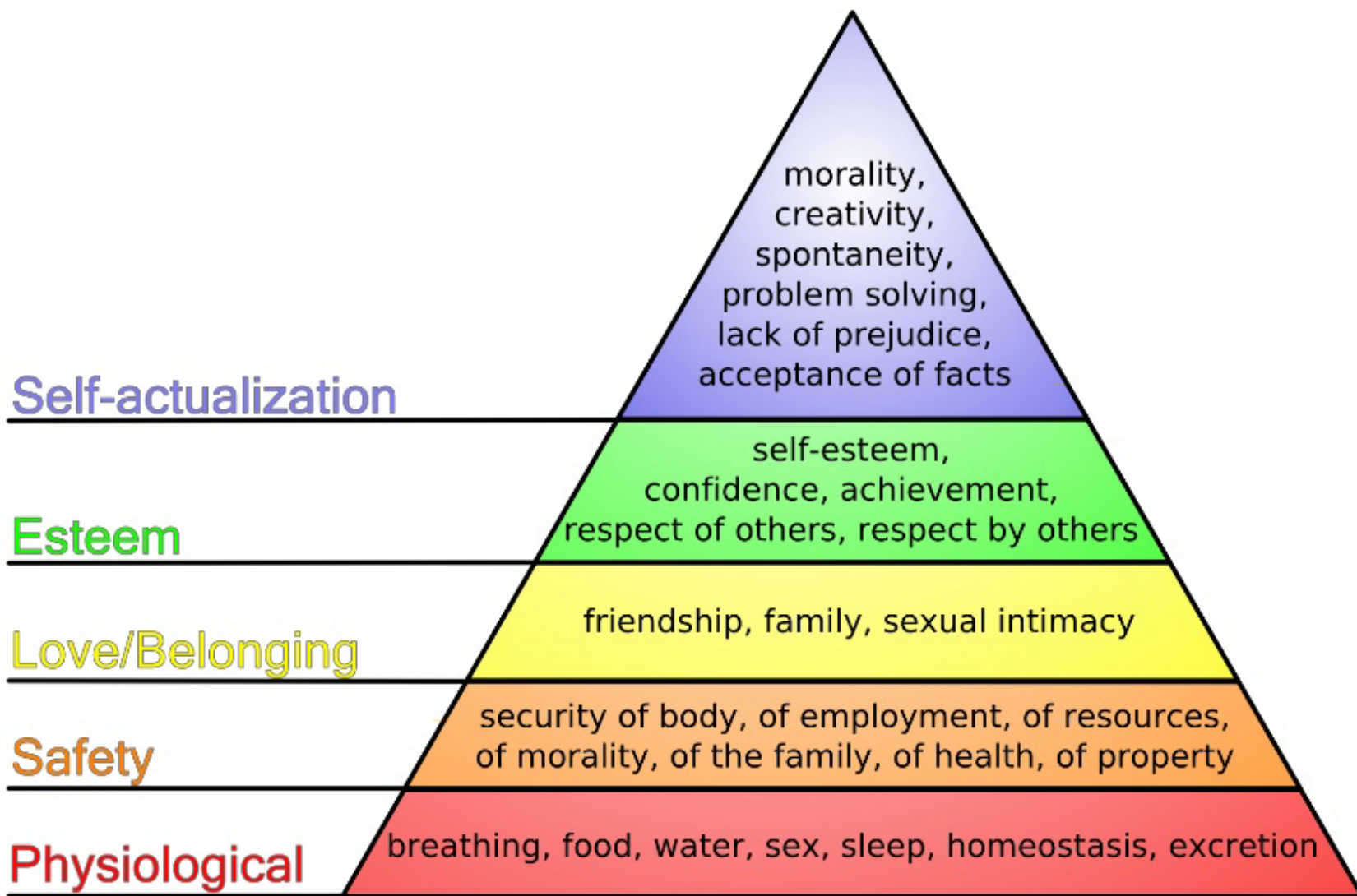


Abraham Maslow

สมมุติฐานที่ใช้อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ประกอบด้วย

1. มนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการในระดับล่างต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเริ่มมีความต้องการในขั้นต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์มีความสลับซับซ้อน

1.2 ความต้องการ 5 ขั้นของ Abraham Maslow



1.2 ความต้องการ 5 ชั้นของ Abraham Maslow

Self-Actualization คือ ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ซึ่งหมายถึงการเข้าใจตัวเอง เข้าใจโลก เข้าใจธรรมชาติ หรือความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองต้องการจะเป็น หรือต้องการจะทำ

Esteem คือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องเชิดชู อาจจะต้องการการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร หรือรับรางวัลจากการทำงาน

Love/Social คือ ความต้องการการเข้าสังคมและการยอมรับจากสังคม ภายนอก รวมถึงต้องการความรัก

Safety คือ ความต้องการถึงความปลอดภัย ทั้งจากโรคภัยไข้เจ็บและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

Physiological needs คือ ความต้องการทางกายภาพที่สามารถดำรงชีพอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย

1.3 ขบวนการแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement) เป็นการศึกษาของ Douglas Mc Gregor ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และได้ชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องทราบถึงลักษณะพฤติกรรมของคน ความต้องการ และแรงจูงใจของคนให้ถ่องแท้เสียก่อน



Douglas Mc Gregor

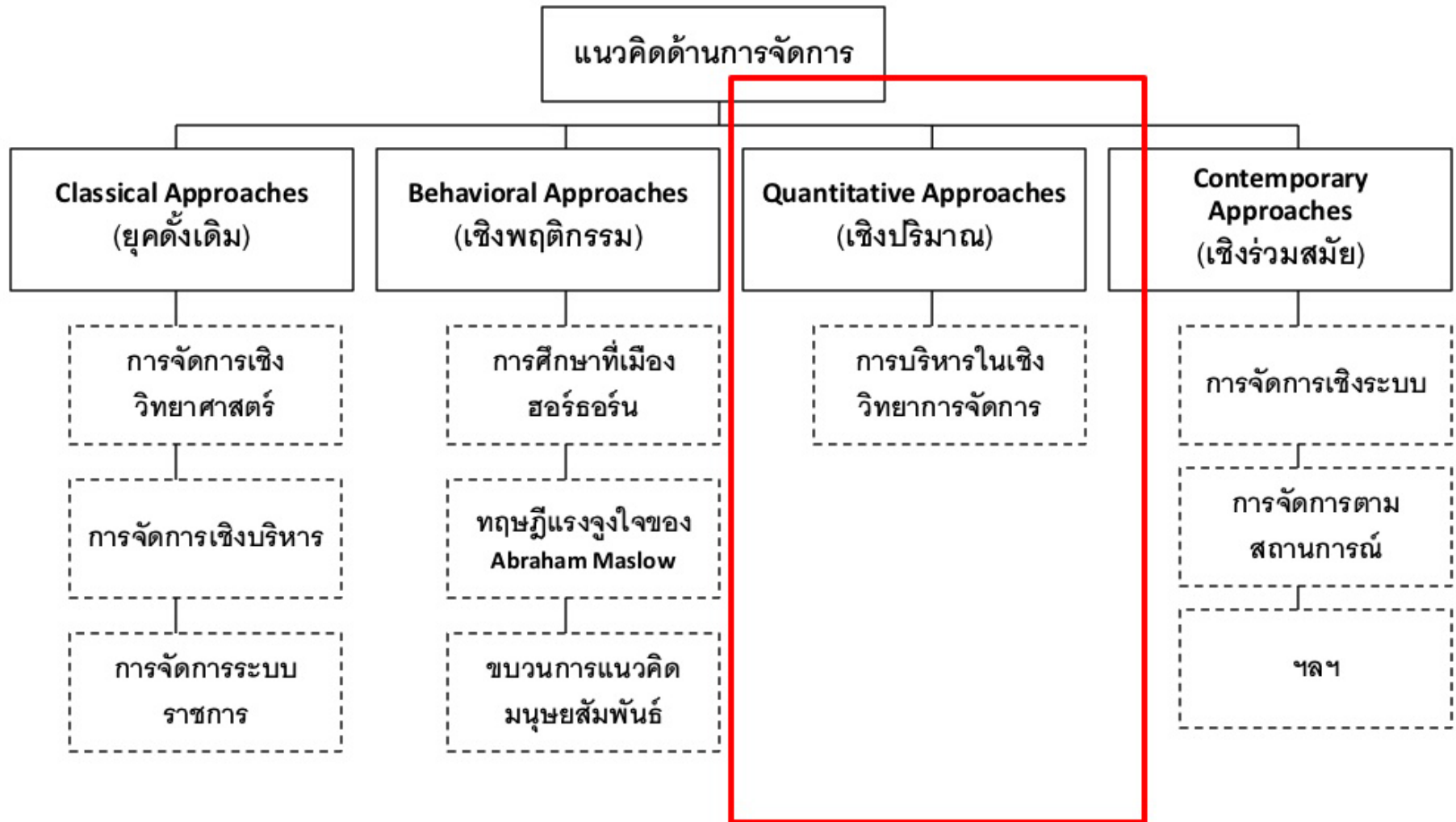
แมคเกรเกอร์ จึงได้เสนอกฤษฎีด้านการจัดการที่เรียกว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย” (Theory X & and Theory Y) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จำแนกพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท เพื่อที่จะใช้กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะของคนแต่ละประเภท

1.3 ขบวนการแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. ไม่ชอบทำงาน เกียจคร้าน จะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ 2. ต้องถูกบังคับ ถูกควบคุม สั่งการอย่างใกล้ชิดจึงจะทำงาน 3. ขาดความรับผิดชอบต้องการทำงานตามคำสั่งมากกว่าใช้ความคิดเห็นของตนเอง 4. ต้องนำวิธีการลงโทษอย่างรุนแรงมาใช้ให้เกิดความเกรงกลัวจึงจะทำงาน 5. ทำงานเพื่อเงิน และเพื่อผลตอบแทนในทางที่ยกสถานะของตนให้สูงขึ้น 6.ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบที่จะยึดกฎเกณฑ์ทางปฏิบัติที่เคยชิน	1. ชยัน พอใจในการทำงาน พร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ 2. ต้องการควบคุมตนเองและตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง 3. มีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 4. เป็นคนดี อยากเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การเพราะต้องการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ 5. แสวงหาความพอใจหลายอย่างจากการทำงาน เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ฯลฯ ไม่ใช่เงินอย่างเดียว 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องการประสบการณ์ใหม่ๆ เบื่องานประจำวันที่จำเจ

ที่มา : องค์การและการจัดการ (ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต)

แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



3. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

3.1 การบริหารในเชิงวิทยาการจัดการ



เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารในเชิงวิทยาการจัดการนิยมนำมาใช้ประกอบด้วย เทคนิคเชิงปริมาณ ได้แก่ โปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear programming) และไม่ใช่เส้นตรง (Non – linear programming) การวิเคราะห์เครือข่าย (Network analysis) ทฤษฎีการเรียงลำดับ (Queering theory) การจำลองแบบคอมพิวเตอร์ (Computer simulations) และการวิจัยการปฏิบัติงาน (OR) เป็นต้น

3.1 การบริหารในเชิงวิทยาการจัดการ

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารในเชิงปริมาณหรือในเชิงวิทยาการจัดการมีดังนี้คือ

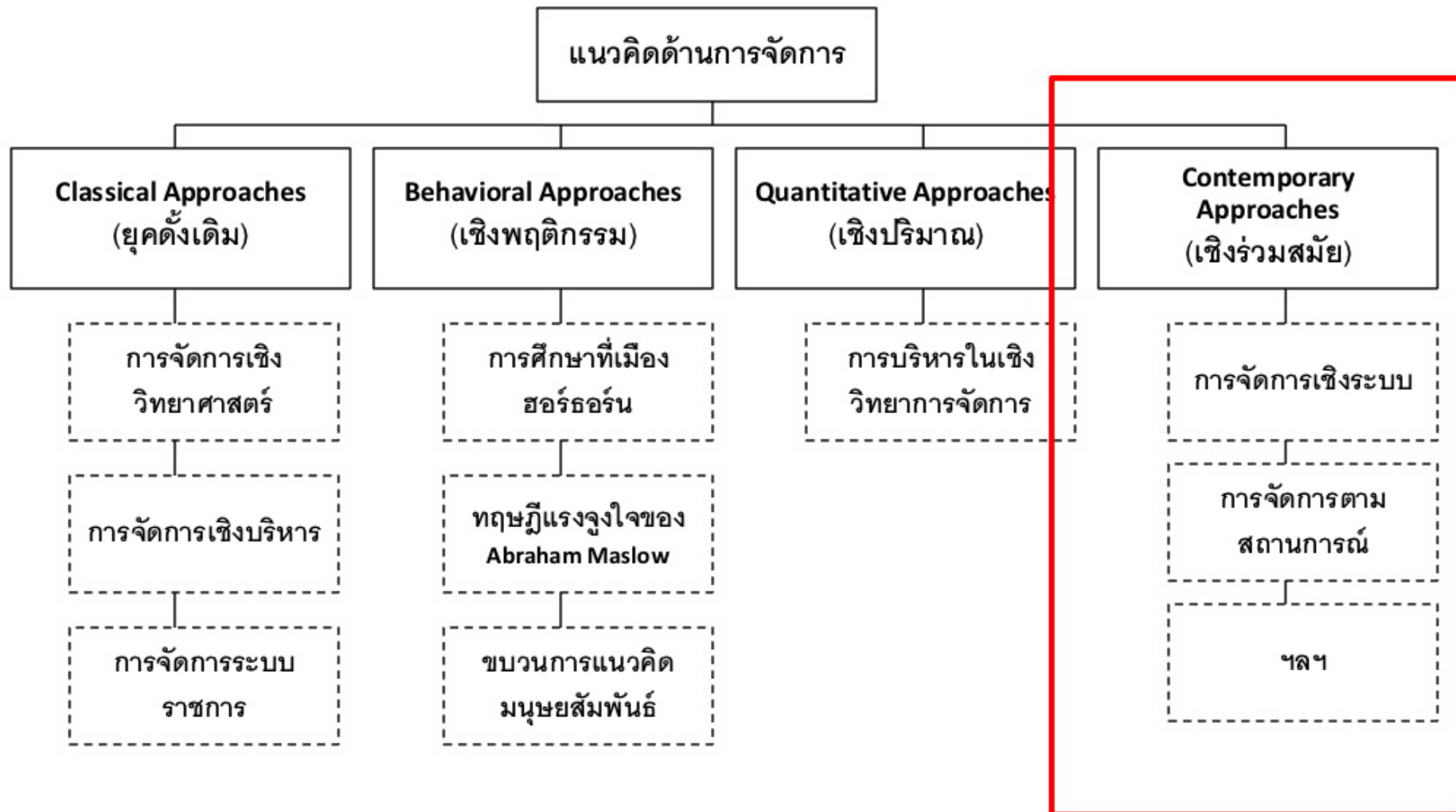
2.1 เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร เนื่องจาก ในการบริหารต้องเผชิญกับทางเลือกหลายทางเลือก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเลือกเอาทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

2.2 ยึดหลักเศรษฐศาสตร์เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ คือ คำนึงถึงรายได้สูงสุด ค่าใช้จ่ายต่ำสุด อัตราตอบแทนมากที่สุด หรือได้ประโยชน์มากที่สุด

2.3 ในการศึกษาวิเคราะห์จะใช้สูตรหรือรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ย่างยากซับซ้อน

2.4 ต้องอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก ช่วยในการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งบุคคลคนเดียวไม่สามารถวิเคราะห์หรือจดจำได้หมด ดังนั้น การอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ จึงทำให้การตัดสินใจเร็วชัดเจน ตรงประเด็น และทันเหตุการณ์ เป็นผลให้ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดการประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเป็นอย่างดี

แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



4. แนวคิดการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Approach)

4.1 การจัดการเชิงระบบ (Management System Approach)

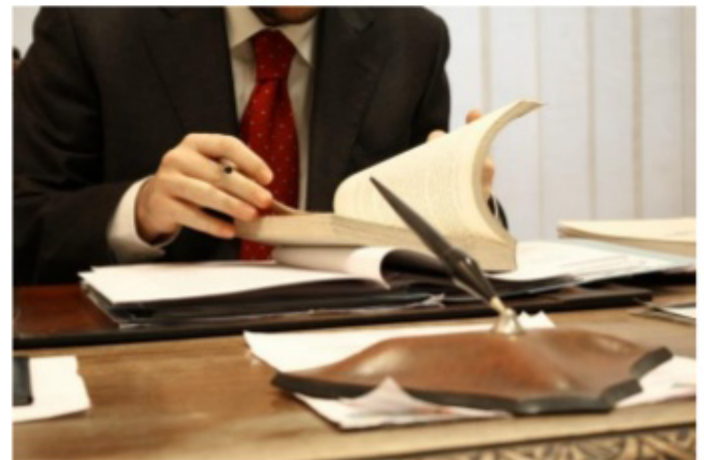
4.2 การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Management Approach)

4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

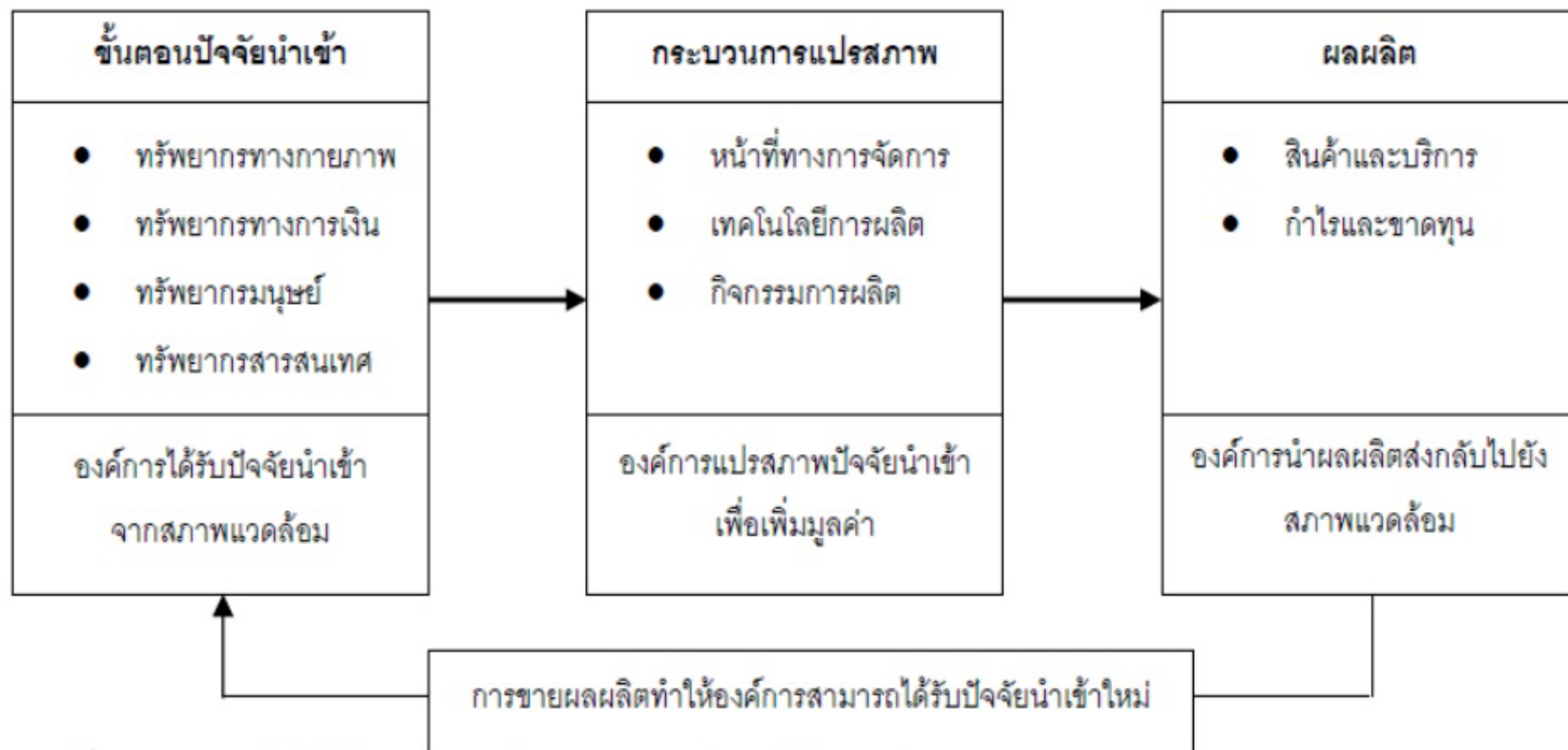


4.1 การจัดการเชิงระบบ (Management System Approach)

แนวคิดการจัดการเชิงระบบ หรือทฤษฎีเชิงระบบ (System theory) เป็นแนวคิดที่มององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์การแบบระบบเปิด (Open system) ในขณะที่ระบบปิด (Closed system) สำหรับองค์ประกอบขององค์การในฐานะที่เป็นระบบจะประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการแปรรูป 3) ผลผลิต และ 4) การย้อนกลับ



4.1 การจัดการเชิงระบบ



ภาพที่ 4.2 ความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ตามแนวคิดการจัดการเชิงระบบ

ที่มา : อำนาจ ชีระวนิช, 2547, หน้า 56

4.2 การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Management Approach)

เป็นแนวคิดซึ่งชี้ให้ผู้บริหารเห็นว่า การเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการแบบใด จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์ การแก้ปัญหาทางการจัดการจึงไม่อาจหาวิธีใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ แต่ผู้บริหาร จำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนติดตามการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสม กับสถานการณ์ (Optimal Solution)



4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

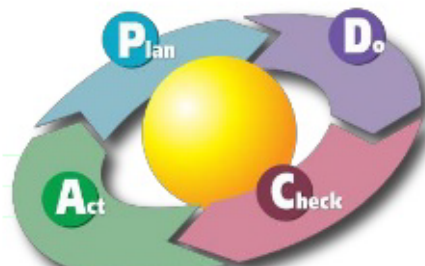
1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
2. การจัดการกลยุทธ์ (Strategy Management)
3. การออกแบบองค์การและการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

แนวความคิดการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ด้านคุณภาพด้วยการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด นำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันและพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีการเจริญเติบโตยั่งยืน มีแนวทางต่าง ๆ โดยมีแนวทางต่าง ๆ เช่น ISO, TQM, QC, Kaizen (Continuous Improvement), Six sigma, PDCA Model, KPI



4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว
- เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ
- มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

3. การออกแบบองค์การและการจัดการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

การจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การออกแบบองค์การจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การและระบบงานที่มีความยืดหยุ่น ทีมงานที่มีจำนวนไม่มากเพื่อเหมาะสมกับงานที่มีความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดการจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่

- Re-engineering (การปรับโครงสร้างองค์กร)
- 7s McKinsey (การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรด้วย 7s McKinsey Model)

คำถามท้ายบทที่

(1).หลักการจัดการเชิงบริหารคืออะไร มีรายละเอียดอะไรบ้าง

ตอบ หลักการจัดการเชิงบริหาร เป็นโครงสร้างที่ดีขององค์การ ซึ่งให้ความสำคัญของผู้บริหารในภาพรวมทั้งหมด ที่เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์การอาจเพิ่มขึ้นได้ โดยปรับปรุงกระบวนการบริหาร ซึ่งถือเป็นวิถีทางที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีรายละเอียด 14 ประการ ดังนี้

- หลักการแบ่งงานกันทำ
 - หลักระเบียบวินัย
 - หลักทิศทางการดำเนินงานเดียวกัน
 - หลักการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานที่เป็นธรรม
 - หลักสายการบังคับบัญชา
 - หลักความเสมอภาค
 - หลักความคิดริเริ่ม
- หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา
 - หลักผลประโยชน์ส่วนตัวรองส่วนรวม
 - หลักการรวมอำนาจ
 - หลักของความมีระเบียบ
 - หลักความมั่นคง
 - หลักความสามัคคี



(2).แนวความคิดของกูติกและเออร์วิคมีอย่างไร โปรดอธิบายและ

ยกตัวอย่าง

ตอบ แนวความคิดของกูติกและเออร์วิค ใช้ประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาพัฒนาแนวความคิดหลักการบริหารงานในระบบราชการไทย เรียกว่า POSDCoRB มี 7 ข้อ

- | | | |
|--------------------|---|-------------------|
| 1. P-Planning | = | การวางแผน |
| 2. O-Organizing | = | การจัดองค์การ |
| 3. S-Staffing | = | การจัดคนเข้าทำงาน |
| 4. D-Directing | = | การสั่งการ |
| 5. Co-Coordinating | = | การประสานงาน |
| 6. R-Reporting | = | การรายงานผล |
| 7. B-Budgeting | = | การงบประมาณ |

ตัวอย่างเช่น ก.พ. ทำหน้าการบรรจุข้าราชการพลเรือน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทำหน้าที่ด้านวางแผนประเทศ หรือ สำนักงบประมาณทำหน้าที่ด้านการจัดทำงบประมาณ เป็นต้น



(3).จากการศึกษาที่ฮาร์ธอร์นได้พบแนวคิดทฤษฎีใหม่อย่างไร โปรดอธิบาย

ตอบ จากการศึกษาที่ฮาร์ธอร์นได้พบแนวคิดทฤษฎีใหม่ เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ คือ

1. คนเป็นสัตว์มีชีวิตจิตใจ การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญของการทำงาน
 2. การให้รางวัลทางใจ เช่น การยกย่องชมเชย การให้เกียรติ มีผลต่อการทำงานไม่น้อยไปกว่าการจูงใจด้วยเงิน
 3. ความสามารถในการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนงาน เป็นต้น
 4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงมุ่งเน้นที่จะให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การทำงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะเข้าไปช่วยในการจัดการงานได้ดี หากผู้จัดการในหน่วยงานใดให้ความเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจพนักงาน เห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ก็จะส่งให้งานมีประสิทธิภาพ



(4).แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีXและทฤษฎีY ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร โปรดอภิปรายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

ตอบ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีXและทฤษฎีY เห็นด้วย เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์จะต้องมีพฤติกรรมด้านลบ-ด้านบวกทั้งสองทฤษฎี ตัวอย่างเช่น การทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ก็ต้องใช้ทฤษฎีX-ทฤษฎีYมาใช้ในการจูงใจคนทำงาน ผู้บริหารที่มองคนในแง่ทฤษฎีXจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เข้มงวด และควบคุมการทำงานของคน แต่ถ้าผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคนในแง่ของทฤษฎีY ก็จะสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยให้คนมีส่วนร่วม มีความคิดอิสระ และมอบหมาย ความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน



ข้อ 6 ให้อภิปรายแนวคิดของมาสโลว์ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ โปรดอภิปรายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

ตอบ เห็นด้วยกับแนวคิดของมาสโลว์ เพราะได้เสนอแนวคิดเรื่องความต้องการ 5 ประการของมนุษย์ เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ได้แก่

- ความต้องการทางร่างกาย
- ความต้องการความปลอดภัย
- ความต้องการทางสังคม
- ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง
- ความต้องการความสมหวังในชีวิต

พฤติกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของมนุษย์เป็นศาสตร์ประยุกต์ที่อาศัยความรู้จากศาสตร์หลายสาขา เช่น มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และประวัติศาสตร์



ข้อ 7 หลักการจัดการยุคปัจจุบันมีอย่างไร โปรดอภิปรายพร้อมยกตัวอย่าง



ตอบ หลักการจัดการยุคปัจจุบัน มี 3 แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดการจัดการเชิงระบบ มุ่งเน้นถึงการที่ผู้บริหารจะต้องบริหารงานโดยจัดให้ส่วนต่าง ๆ ของระบบมีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในอย่างต่อเนื่องและภายในแต่ละส่วนก็ต้องจัดให้สัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ ดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพ

1.2 กระบวนการแปรรูป ประกอบด้วย กิจกรรมการทำงานของพนักงาน

1.3 ผลผลิต เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรรูป ประกอบด้วย สินค้าและบริการ กำไรและขาดทุน

1.4 การป้อนกลับ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์เกี่ยวข้องกักิจกรรมองค์การ

2. แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ มุ่งให้ความสำคัญระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม เป็นหลักการหรือทฤษฎีที่ไม่แน่นอนตายตัว โดยผสมผสานแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เชิงพฤติกรรมศาสตร์ เชิงปริมาณและเชิงระบบเข้าด้วยกัน

3. แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21 สามารถติดต่อถึงกันได้แบบไร้พรมแดน เน้นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานทั้งด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ตลอดจนการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน



ข้อ 9 ให้อภิปรายแนวการบริหารแบบ TQM ว่ามีขั้นตอนอะไรบ้าง อย่างไร โปรดยกตัวอย่างประกอบ

ตอบ TQM หมายถึงแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ที่ให้ทุกคนทุกฝ่ายทุกระดับ ปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีวัตถุประสงค์หลักคือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้ลูกค้า ตลอดจนเพื่อช่วยลดต้นทุน การลดเวลาส่งมอบ

การบริหารแบบ TQM มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องแสดงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในเรื่องของ คุณภาพและระบบ TQM อย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดองค์กรและสร้างระบบ จะประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการตามลำดับอย่างน้อย 7 ขั้นตอน ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องจัดองค์กรและกำหนดตัวผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ใ้ได้อย่างชัดเจน





ขั้นตอนที่ 3 การประกาศการทำ TQM เพื่อเป็นการแสดงความมุ่งมั่นเอาจริงของฝ่ายบริหารระดับสูง พร้อมทั้งเป็นการแนะนำนโยบายคุณภาพ คู่มือคุณภาพ ผู้รับผิดชอบโครงการ และเป็นการสื่อสารได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมการดำเนินการ ทุกขั้นตอนหรือกิจกรรมของการผลิตสินค้าหรือบริการ ต้องมีการควบคุมดูแลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า เป็นการดูความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบด้วย

ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จของผู้บริหาร เพื่อเป็นการสรุปผลความสำเร็จและวางแผนการดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วม เช่น การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล การยอมรับ และการให้ความสำคัญในตัวบุคคล จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก

