



หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิชาองค์การและการจัดการ

(Organization & Management) MPA 6204

รศ.ดร.นัทนิตา โชติพิทยานนท์



ความหมายของ องค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542 : 1321) ให้ความหมายขององค์กร คือ ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย เดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารที่จัดตั้งขึ้น

กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ (สมคิด บางโม, 2555: 16)

เป็นระบบสังคมที่มีเกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (ณัฐพันธ์ เซอร์บันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547: 17)

องค์กรในลักษณะเป็นโครงสร้างของสังคม เพราะองค์กรเป็นศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกันเมื่อหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานรวมกันขึ้น จะมีลักษณะเป็นสังคม มีการประสานกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ (นัทนิชา ทาสุนทร, 2560)



องค์กรในลักษณะเป็นหน่วยงาน เพื่อประกอบกิจกรรม เป็นการรวมตัวของบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาช่วยทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน มีสถานที่ทำงานเป็นหน่วยงาน มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาร่วมปฏิบัติงาน (นัทนิชา ทาสุนทร, 2560)

นิยาม องค์กร



Herbert G. Hicks.

องค์กร คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



Lyndall Urwick

องค์กร คือ การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แล้วจำแนกแบ่งกิจกรรมหรืองานนั้นๆ ให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการ



Joseph L. Massie

องค์กร คือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการทำกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ให้แก่สมาชิกได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิยาม องค์การ



Chester I Barnard

องค์การ คือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก



Frank Sherwood

องค์การ เป็นวิธีการที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีระบบเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

"องค์กร (Organ)"

เป็นศัพท์บัญญัติตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้บทนิยาม คือ ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน เป็นส่วนย่อยของ "องค์การ"

"องค์การ (Organization)"

เป็นศัพท์บัญญัติตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organization พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้บทนิยาม คือ ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยใหญ่ หลาย ๆ "องค์กร" รวมกันเข้ากลายเป็น "องค์การ"

สรุปนิยาม องค์การ

กลุ่มคนที่ร่วมมือกันทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน มีระบบในการจัดระเบียบ กิจกรรม โครงสร้างและภาระหน้าที่ รวมทั้งบุคลากรที่ประกอบด้วยคนสองคนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นเอกภาพในการทำงาน



องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญขององค์การ

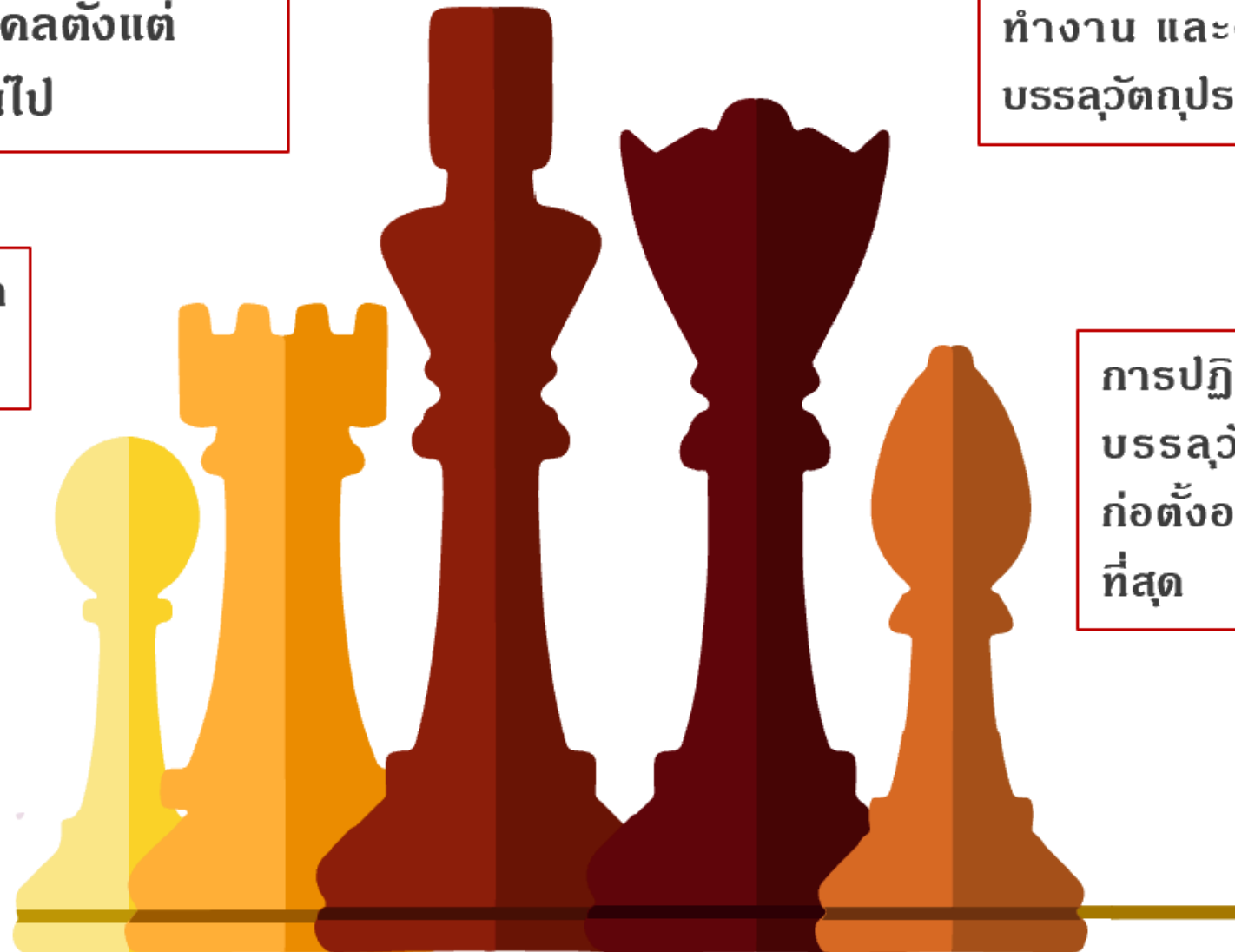
ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่
สองคนขึ้นไป

ทุกคนมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวอันเป็นเหตุจูงใจในการ
ทำงาน และคาดหวังว่าความร่วมมือกันจะทำให้
บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้

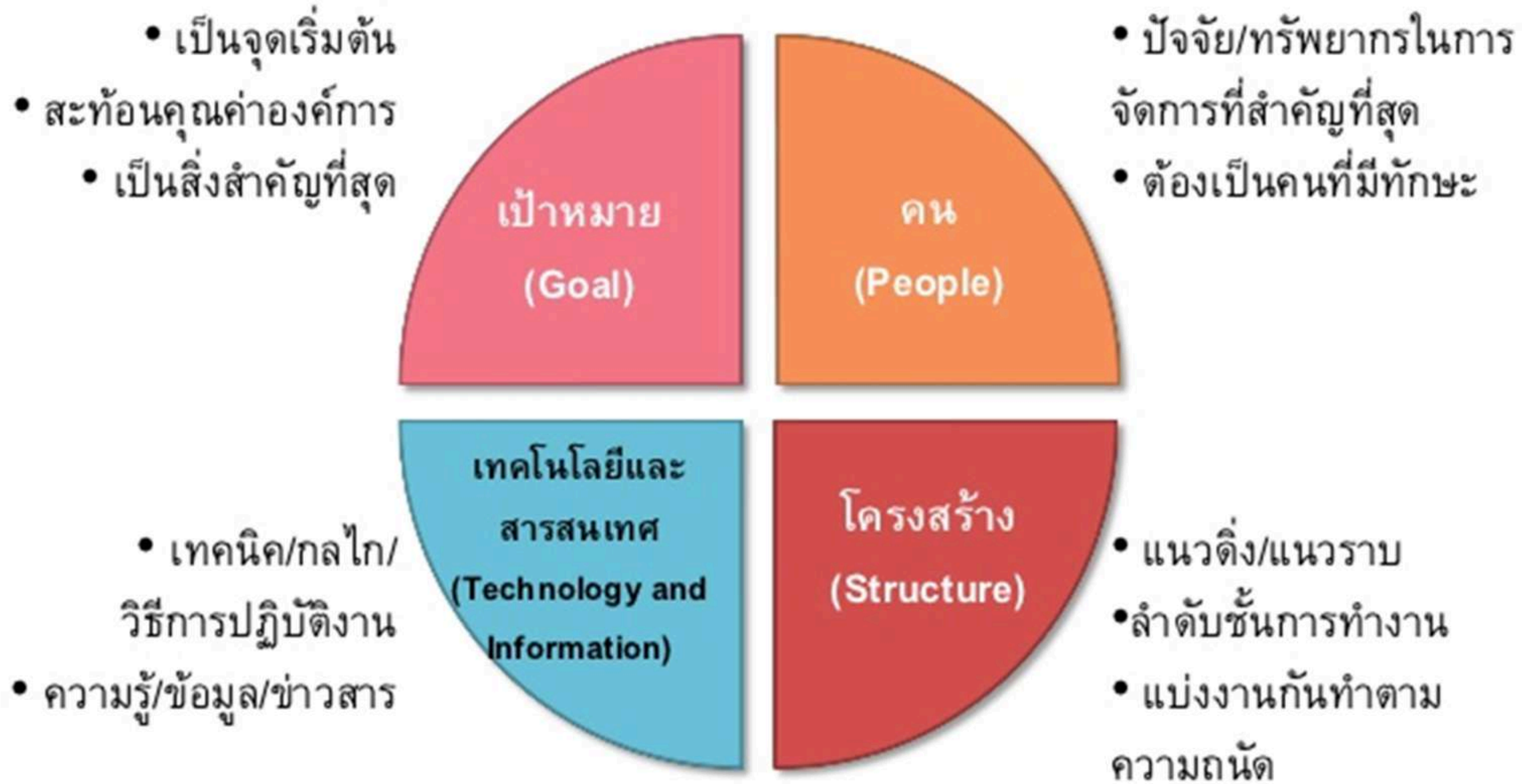
บุคคลเหล่านั้นต้องปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำ
อย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกันและกัน

ลักษณะการปฏิสัมพันธ์เป็นการทำงาน
ร่วมกันของคนในองค์การตามที่ระบุไว้ใน
โครงสร้าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร และ
พนักงาน

การปฏิสัมพันธ์กันในส่วนต่าง ๆ จะนำไปสู่การ
บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการ
ก่อตั้งองค์การ นำไปสู่ผลผลิตขององค์การใน
ที่สุด



องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ



Organization

แบ่งตาม จุดมุ่งหมาย หรือ ตามเป้าหมาย



Profit Organization

ตั้งขึ้นมาเพื่อความอยู่รอดและกำไรโดยทั่วไปจะเป็นองค์การธุรกิจต่างๆ ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก (Small Business) เช่น ร้านค้าขายของชำในซอยที่มีเจ้าของ 1 คน และลูกจ้าง 2 คน ช่วยงานในร้านไปจนถึงองค์การธุรกิจขนาดใหญ่



Non-Profit Organization

ที่มีจุดมุ่งหมายสนับสนุนกลุ่มที่มีความคิดเห็นพ้องกัน โดยเนื้อหาจะแตกต่างกัน ตั้งแต่ ศิลปะ การกุศล การศึกษา การเมือง ศาสนา งานวิจัย และจุดมุ่งหมายในด้านอื่น ๆ โดยการทำงานทั้งหมดไม่มีจุดประสงค์ในเชิงพาณิชย์ ไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่องค์การ แต่มีรายได้จากค่าลงทะเบียน ค่าบำรุงจากสมาชิก หรือเงินหรือทรัพย์สินอื่นใดที่ได้มาจากการบริจาคหรือจากการให้โดยเสนาหา

Organization

แบ่งตาม ความต้องการของบุคคล



Primary Organization

องค์การปฐมภูมิ

เป็นองค์การที่สมาชิกมีความรู้สึกสนิทสนม กันดี มีลักษณะเป็นครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนฝูง มีลักษณะที่ค่อนข้างไม่มีพิธีรีตอง มีจุดมุ่งหมายเน้นไปที่ ความสนุกสนาน



Secondary Organization

องค์การทุติยภูมิ

เป็นองค์การที่กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก ในองค์การ มีความสัมพันธ์ไม่แน่นแฟ้น มีลักษณะชั่วคราว มีลักษณะเป็น โรงงาน ร้านค้า สมาคม สโมสร เป็นต้น

Organization

แบ่งตาม โครงสร้าง



Formal Organization

องค์การแบบเป็นทางการ

เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้าง อย่างเป็นระเบียบ แบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะ เป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น



Informal Organization

องค์การแบบไม่เป็นทางการ

เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้ง ขึ้นด้วยความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบ โครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิก ล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรม ต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ อาจ เป็นการรวมกลุ่มกันตามความสมัครใจของสมาชิกกลุ่มซึ่ง เนื่องมาจากรายได้ อาชีพ รสนิยม ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน การดำเนินชีวิต เป็นต้น

Organization

แบ่งตาม การบริหาร



องค์การทางสังคม

จัดตั้งขึ้นเพื่อกิจการเฉพาะอย่าง แต่มุ่งประโยชน์ในระดับสังคม ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ศาสนา (วัด) สมาคม สโมสร ชมรม และกลุ่มกิจกรรมต่างๆ



องค์การทางราชการ

ได้แก่ หน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ที่เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่โตมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก



องค์การเอกชน

ได้แก่ บริษัท ร้านค้าต่างๆ ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ทางการค้า



เปรียบเทียบความแตกต่าง

**For Profit Organizations
vs Nonprofit Organizations**

#1. Purpose

For Profit Organizations



To make profits for one's personal fulfillment.

Nonprofit Organizations



To make profits for serving the society.

เพื่อกำไรและผลประโยชน์

เพื่อบริการสังคม

#2. Types of Organizations

For Profit Organizations



The organization can be a company, a partnership entity or a sole proprietorship firm.

จัดตั้งแบบหุ้นส่วนหรือเจ้าของ
เดี่ยว

Nonprofit Organizations



The organizations that are of nonprofit types are clubs, trusts, society etc.

จัดตั้งจากการรวมกลุ่ม ความเชื่อใจ
สังคม

#3. People that Manage

For Profit Organizations



Business owners, sole proprietor or partners.

จัดการโดยเจ้าของหรือหุ้นส่วน

Nonprofit Organizations



Trustees, governing bodies, or committee members.

จัดการโดยกรรมการ หน่วยงานกำกับ
คณะกรรมการ

#4. Revenue Source

For Profit Organizations



The revenue source of this type of organization is selling goods and services.

Nonprofit Organizations



The revenue sources of this type of organization are donation, subscription, grants etc.

จากการขายสินค้าและบริการ

จากการบริจาค
ค่าสมาชิก เงินอุดหนุน

#5. Seed Capital Arranged By

For Profit Organizations



In the case of this type of organization, seed capital is arranged by the business owners or founders of the company/proprietorship firms.

เงินทุนก่อตั้งจากเจ้าของธุรกิจ

Nonprofit Organizations



In the case of nonprofit organization, seed capital is arranged by sourcing government grants, asking for donations etc.

เงินทุนก่อตั้งจากเงินอุดหนุนของรัฐ หรือ
จากการขอรับบริจาค

#6. Financial Statements/Accounts Prepared

For Profit Organizations



For profit organization, the income statement, the cash flow statement and the balance sheet are prepared.

Nonprofit Organizations



For nonprofit organization, the receipts & payments account, income & expenditure account, and balance sheet are prepared.

งบกำไรขาดทุน, งบกระแสเงินสด, งบดุล

บัญชีรายรับ-รายจ่าย, งบดุล

Management

การจัดการ คือ การให้กลุ่มบุคคลในองค์การเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การสรรบุคลากร การนำหรือสั่งการ และการควบคุมองค์การหรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน



หน้าที่ของการจัดการ

กำหนดเป้าหมายและ
ทิศทาง

การจัดการผู้ที่อยู่ใต้
บังคับบัญชาหรือสมาชิก
ในบริษัท จำเป็นต้องมี
ผู้จัดการเพื่อแสดงถึง
เป้าหมายที่องค์กรจะ
ตัดสินใจ หลังจาก
ตั้งเป้าหมายให้เริ่มคิดว่า
ควรทำอย่างไรและ
ตัดสินใจทำอะไรบ้าง
การกำหนดเป้าหมาย
ต้องมีความชัดเจน
เพื่อให้พวกเขาสามารถ
เข้าใจเหตุผลในการ
ดำเนินการเหล่านั้นได้

แจกแจงหน้าที่

แจกแจงหน้าที่สำหรับ
สมาชิกแต่ละคน ต้อง
มีความเข้าใจเกี่ยวกับ
ทักษะของพนักงานแต่ละ
คน เพื่อจะได้
จำแนกหน้าที่ให้ตรงกับ
ความสามารถและ
เหมาะสมกับพนักงาน
คนนั้น ๆ ตลอดจนมี
ความเหมาะสมกับงาน
ที่ได้รับมอบหมาย

แรงจูงใจ

จำเป็นต้องมีการสร้าง
แรงจูงใจโดยชี้ให้เห็นถึง
วัตถุประสงค์ของการทำงาน แสดงความ
ชัดเจนเกี่ยวกับการให้
รางวัลหรือการเลื่อน
ตำแหน่ง จะทำให้อ
องค์กรและพนักงานมี
ความต้องการไปใน
ทิศทางเดียวกัน
พนักงานจะสามารถ
แสดงประสิทธิภาพใน
การทำงานได้สูงสุด

การประเมิน

การประเมิน
ประสิทธิภาพการ
ทำงานของผู้ที่อยู่ใต้
บังคับบัญชา เป็นปัจจัย
สำคัญในการสร้าง
แรงจูงใจให้พนักงาน
และเป็นแรงกระตุ้นอัน
สำคัญในการบรรลุ
เป้าหมาย
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้ว่า
ต้องแสดงผลลัพธ์
ออกมามากน้อยเพียงใด

การฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรม
และการจัดการที่
เหมาะสมสำหรับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา
“ มนุษย์ ” เป็น
ทรัพยากรที่มี
ความสำคัญในองค์กร
ดังนั้นจะต้องมีการ
จัดการสมาชิกหรือ
พนักงานขององค์กร
อย่างถูกต้องและใช้
ความสามารถของ
พนักงานให้ดีที่สุด

ทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการ

การตัดสินใจที่แม่นยำ

ความสงบและการมีสติ เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อต้องทำการตัดสินใจในองค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อได้มีการตัดสินใจปัญหาต่างๆ แล้ว พวกเขาจะตัดสินใจโดยไม่รู้ตัวและใช้ความรู้สึกส่วนตัว ดังนั้นการตัดสินใจจึงไม่มีความแม่นยำ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นจากลูกน้องและสมาชิกในองค์กรได้ยาก การบริหารการจัดการจึงจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เสมอ และมีการพิจารณาอย่างรอบคอบด้วย

ทักษะการสื่อสาร

การสื่อสารกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการ การรู้คุณค่าของลูกน้องและสมาชิก เพื่อให้สามารถรับรู้ถึงความสามารถของพวกเขาได้จึง จำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารด้วยเช่นกัน สำหรับการสื่อสารนั้น เป็นทักษะที่ขาดไม่ได้เลยในเรื่องการบริหารจัดการบุคคล

การจัดการความสามารถ

เข้าใจในการปฏิบัติงานของลูกน้องได้ถูกต้องแน่นอน และชี้แนะพวกเขาอย่างเคร่งครัด, เป้าหมายที่ตั้งไว้ก่อนหน้าขององค์กร, การเข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบัน การตัดสินใจว่าจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนวงโคจรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ สำหรับสิ่งนั้นเอง แทนที่จะจัดการอย่างรอบคอบ คุณควรแบ่งหน้าที่ตามการปฏิบัติงานของลูกน้องเพื่อชี้ให้เห็นทิศทางที่ควรจะดำเนินต่อไป

Administration

Management

การบริหาร (Administration)



- เน้นการบริหารเกี่ยวกับนโยบาย มักนิยมใช้ในทางราชการ ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ
- เป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว
- คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

การจัดการ (Management)



- มักจะใช้ในทางธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การนำเอานโยบายไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดแบบงาน วิธีการทำงาน และการใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
- กระบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ได้แก่ กระบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

สิ่งที่เหมือนกัน



- คือ มีเป้าหมายเหมือนกันคือทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า
- มีการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป

สิ่งที่แตกต่างกัน

การมุ่งหวังผลกำไร

การบริหาร (Administration) เป็นกระบวนการดำเนินการระดับการกำหนดนโยบาย หรือกระบวนการบริหารงานใดๆ ขององค์การที่ไม่ต้องการผลกำไรหรือผลประโยชน์ขององค์การ ผู้บริหารพยายามบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผลสำเร็จขององค์การมิได้ดำเนินถึงผลตอบแทนที่สมาชิกจะได้รับ

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการบริหารงานใดๆ ขององค์การที่ต้องการกำไรโดยผู้จัดการจะต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้องค์การอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ดำรงอยู่ ซึ่งอยู่ในระบบการแข่งขัน

กระบวนการดำเนินการ

การบริหาร (Administration) เป็นกระบวนการในการดำเนินการเพื่อใช้ให้บุคคลหลายคนเข้ามามีมือกันทำงาน เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากร

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการเป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อให้คนทำงานตั้งแต่การบริหารบุคคล การเงิน พัสดุ การกำหนดนโยบาย การวางแผน

การกำหนด / การปฏิบัติ

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร

การจัดการ (Management) คือ การนำนโยบายที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)



Classical Theory

ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม

1880-1930

Neo – Classical Theory

ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิมสมัยใหม่

1920-1950

Modern Theory

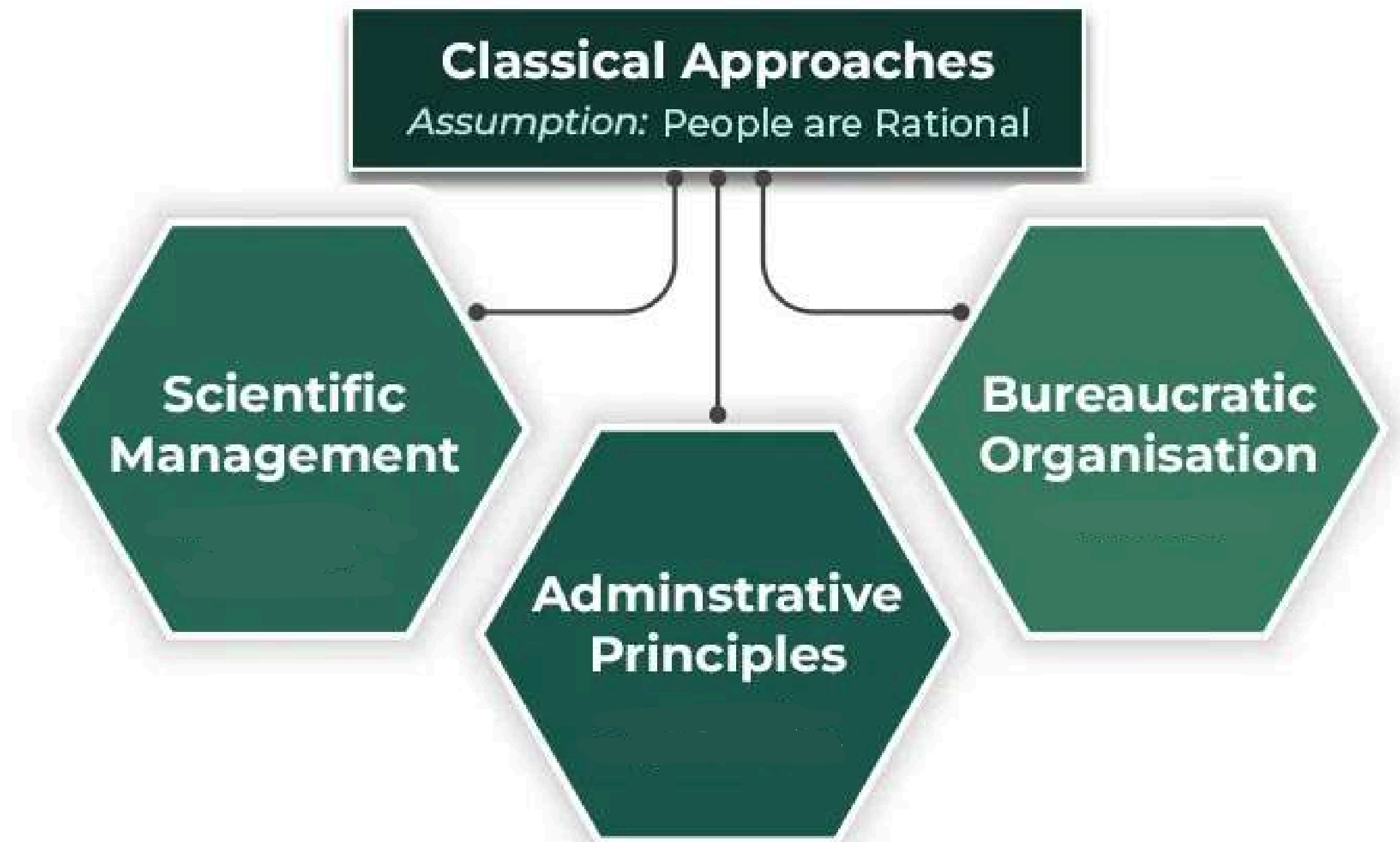
ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน



Classical Theory

Classical Theory

- ทฤษฎีดั้งเดิมในยุคเริ่มต้นนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นไปยังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) มากกว่าการใส่ใจบุคคล ระบบการบริหารงานจึงเน้นการมีแบบแผน กฎเกณฑ์ โครงสร้างชัดเจนแน่นอน มีรูปแบบตายตัว
- ลักษณะเป็นองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลผลิตสูงที่สุด ยุคนี้นโยบายที่ใช้แรงงานจะถูกมองเป็นเสมือนเครื่องจักรกล ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพมนุษย์ให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่าไรก็ยิ่งสร้างผลผลิตได้ปริมาณเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น



การจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้นหมายถึงการจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งก็คือ “กฎระเบียบ” นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น ๆ เริ่มเกิดขึ้นในช่วงต้นของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทฤษฎีในยุคนี้จะมุ่งเน้นไปยังเป้าหมาย ผลสำเร็จ ที่มาจากการจัดการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Scientific Management

แนวคิดของ Frederick Taylor

- เป็นวิศวกรชาวอเมริกันที่พัฒนาทฤษฎีจากประสบการณ์ทำงานในหลายบริษัท และเห็นว่าการบริหารงานของโรงงานมีความบกพร่องหลายประการเช่น ผู้จัดการไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ , ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ , ไม่มีสิ่งจูงใจเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น, มีการกดขี่เข้มงวดเกินไป และ การตัดสินใจของฝ่ายจัดการอาศัยสามัญสำนึกและประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น
- เขียนผลงาน The Principles of Scientific Management เสนอหลักวิทยาศาสตร์การจัดการดีกว่าหลักความเคยชิน (Rule of thumb) โดยแนะนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยจูงใจคนงานด้วยการเงินเพื่อแก้ปัญหารการอุ้งงาน (soldiering) หาแนวทางการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) ตามหลักวิทยาศาสตร์ คัดเลือกคนตามหลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์รวมทั้งมีการอบรมการทำงานที่ถูกต้อง และหลักการแบ่งงานกันทำ โดยผู้บริหารเป็นผู้วางแผน และคนงานเป็นผู้ปฏิบัติ โดยใช้การสังเกต ทดลอง ซึ่งเป็นการใช้เหตุและผลทางวิทยาศาสตร์เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพ



Scientific Management

แนวคิดของ Frank, Gilbreth and Lillian

**การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา หรือ การศึกษาการทำงาน
(Time – and – motion study / Work study)**

- เป็นการศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบๆ บริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม การพิจารณาการเคลื่อนที่ของพนักงาน และวัสดุ
- เกี่ยวข้องกับการพยายามที่จะใช้ลักษณะงาน และเครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำจัดเวลาว่างของงานออกไปให้มากที่สุด ขจัดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็น หรือที่ใช้เวลามากออกไป และพิจารณาความเหนื่อยล้าของพนักงานเป็นหลัก



แนวคิดของ Frank, Gilbreth and Lillian

การศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนที่ ในยุคสมัยที่เครื่องจักรเข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กรต่างๆ ทำให้เกิดแนวความคิดเพื่อเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน
- การเพิ่มผลผลิต
- การสร้างความพึงพอใจในงาน
- มุ่งค้นหาวิธีที่จะคัดสรรและคัดเลือกคนที่มีความสามารถมากที่สุดเข้ามาทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงาน
- การตรวจสอบการทำงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมถึงการพิจารณาวิธีการต่างๆ ที่ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้นตลอดจนสภาพแวดล้อมต้องเหมาะสมกับบรรยากาศเพื่อเอื้ออำนวยต่อการทำงาน





Administrative Management

- แนวคิดนี้เกิดขึ้นในยุคคลาสสิกเช่นกัน แต่จะมีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบขึ้น แนวความคิดนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่าการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั้นเป็นลักษณะสากลที่มีอยู่เป็นปกติอยู่แล้ว แต่นักทฤษฎีในกลุ่มการจัดการแบบการบริหารนี้จะมุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการจัดการโดยเฉพาะ ไม่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานระดับล่าง โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมีสมมติฐานว่าความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร

Administrative Management

แนวคิดของ Henri Fayol

วิศวกรเหมืองแร่และนักวิชาการชาวฝรั่งเศสที่มีชื่อเสียง โดยเขาได้สรุปหลักทฤษฎีไว้ว่า หากวันหนึ่งคุณต้องอยู่ในสภาวะที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆ ในการทำงานแล้วละก็ หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมืองค์ประกอบ 5 ปัจจัย



5 Process of Management

การจัดองค์การ

ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ที่ช่วยให้งานขององค์การ บรรลุผลสำเร็จได้

การประสานงาน

จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน



การวางแผน

ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

การบังคับบัญชาสั่งการ

หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และ จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

การควบคุม

ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุด

Fayol's 14 Principles of Management

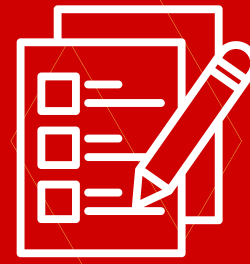


Fayol's 14 Principles of Management



Division of Work

การแบ่งหน้าที่และการทำงาน คือ การวางโครงสร้างองค์กรตลอดจนการทำงานจะทำให้เราเห็นหน้าที่และการทำงานของแต่ละคนในองค์กรได้ชัดเจน นำมาซึ่งการแบ่งงานให้ส่วนต่างๆ ทำได้อย่างครบถ้วนอีกด้วย การแบ่งงานกันทำนั้นควรแบ่งตามทักษะและความชำนาญของแต่ละคน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด



Authority & Responsibility

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ การปฏิบัติงานที่ดีเมื่อได้รับอำนาจหน้าที่ในการทำงานแล้วต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำด้วยการตัดสินใจ ออกคำสั่ง บริหารจัดการ จะต้องสามารถรับผิดชอบต่อการกระทำของตนตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย



Discipline

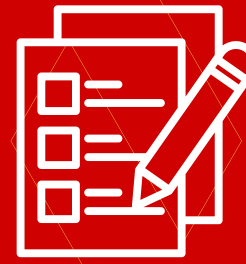
ระเบียบวินัย คือ การทำงานหมู่ๆกันนั้น จำเป็นจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน หากทุกคน ทุกตำแหน่ง ทำงานอย่างมีระเบียบวินัย นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จได้อย่างง่ายดาย และเป็นกรอบข้อตกลงในการปฏิบัติร่วมกัน เคารพเชื่อฟัง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ควรมีหลักการที่ชัดเจน และมีบทลงโทษไว้รองรับผู้ที่ฝ่าฝืนตามเหตุผลและความเป็นธรรม

Fayol's 14 Principles of Management



Unity of Command

เอกภาพแห่งการบังคับบัญชา คือ การมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นจำเป็นต้องมีเพียงคนเดียว เพื่อมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ และส่งผลให้การตัดสินใจสามารถทำให้ปฏิบัติการได้อย่างทันท่วงที การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนนั้นจะทำให้เกิดการสับสนใจการสั่งการไปจนถึงการปฏิบัติงาน และอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้า ยังอาจทำให้เกิดการขัดแย้งได้ง่ายอีกด้วย



Unity of Direction

เอกภาพของทิศทางการทำงาน คือ การทำงานควรมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนใจการทำงาน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีหลักยึด มีเส้นทางเดินที่ไปสู่ทิศทางเดียวกัน และมีแรงผลักดันร่วมกันในการก้าวไปสู่ผลสำเร็จได้ง่ายและมีพลัง



Subordination of Individual Interest

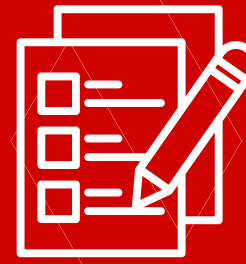
ผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองกว่าประโยชน์ส่วนรวม คือ คุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ควรยึดถือในการทำงาน ควรยึดถือประโยชน์ขององค์กร ประโยชน์ของส่วนรวม มาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ควรอยู่บนบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรม ความถูกต้อง ความเหมาะสมด้วย

Fayol's 14 Principles of Management



Remuneration of personnel

เอกภาพแห่งการบังคับบัญชา คือ การมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นจำเป็นต้องมีเพียงคนเดียว เพื่อมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ และส่งผลให้การตัดสินใจสามารถทำให้ปฏิบัติการได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนนั้นจะทำให้เกิดการสับสนใจการสั่งการไปจนถึงการปฏิบัติงาน และอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้า ยังอาจทำให้เกิดการขัดแย้งได้ง่ายอีกด้วย



The Degree of Centralization

สมดุลของการรวมและกระจายอำนาจ คือ การรวมอำนาจไว้ศูนย์กลางนั้นจะง่ายต่อการควบคุมสั่งการ และทันทั่วทั้งที่ ตัดสินใจได้ฉับไว ศูนย์รวมอำนาจความเป็นจุดเดียวและอาจมีการกระจายอำนาจลดหลั่นไปยังส่วนต่างๆ แต่ต้องมีลำดับความสำคัญที่แตกต่างและมีอำนาจที่แตกต่างกันด้วย เพื่อการควบคุมที่เป็นระบบและง่ายต่อการปฏิบัติงาน



Scalar chain

สายการบังคับบัญชา คือ การวางสายงานจะทำให้เราเห็นอำนาจการบังคับบัญชา ตลอดจนระดับชั้นของการบริหารงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความสับสนไหลตลอดจนกระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ บริหารจัดการได้ง่าย แก้ไขปัญหาได้รวดเร็วตรงจุด ทั้งยังช่วยให้เกิดระเบียบในการสื่อสาร การส่งต่อข้อมูล รวมถึงการจัดการเนื้อหาของการสื่อสารให้เหมาะสมได้อีก

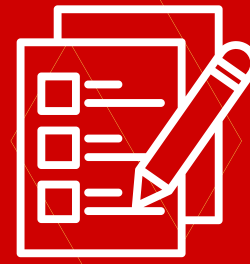
ด้วย

Fayol's 14 Principles of Management



Order

ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพร้อมในการทำงาน คือ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สะดวกและง่ายตายชั้น บริหารจัดการได้อย่างไม่ติดขัด และดำเนินตามมาตรฐานได้อย่างราบรื่น ทุกคนควรเคารพระเบียบวินัยขององค์กรและปฏิบัติให้เกิดความเรียบร้อยเหมาะสมยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบอย่างรอบด้าน ไม่สะเพร่า เอาใจใส่ ตลอดจนใส่ใจรายละเอียดในการทำงานอีกด้วย



Equity

ความเสมอภาค คือ องค์กรควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึงความเสมอภาคในฐานะที่เป็นมนุษย์เฉกเช่นเดียวกัน ควรได้รับสิทธิและการปฏิบัติที่มีมนุษยธรรม ไม่กดขี่ ข่มเหง รังแก หรือทำร้ายให้เกิดความเสียหายใดๆ ควรมีความเอื้ออารีต่อกัน เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน



Stability of Tenure of Personnel

เสถียรภาพในการทำงาน ทำให้พนักงานอุ่นใจในการทำงาน ไม่กังวล และเต็มที่กับการทำงาน หากองค์กรเอื้ออำนาจให้เกิดการย้ายงานที่ง่าย หรือองค์กรไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจนที่มีผลทำให้พนักงานต้องออกจากงาน ส่งผลเสียต่อการทำงานได้ควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความสุขกับการทำงาน ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงานให้ต่ำลง และสร้างเสถียรภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร

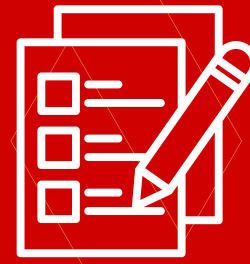
Fayol's 14 Principles of Management



Initiative

เสรีภาพในการนำเสนอสิ่งใหม่

พนักงานควรมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดอุปนิสัยคิดริเริ่มอันเป็นพื้นฐานที่ดีของการทำงาน องค์กรควรส่งเสริมให้มีการแสดงออก เปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนเสนอแนวความคิดใหม่ๆ รวมถึงเสนอแนะด้านการทำงาน ปัญหาที่พบ ตลอดจนแนวทางที่ควรแก้ไขปรับปรุง



Esprit de Corps

ความเข้าใจและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นำมาจากหลักการการทหารของกองทัพ ฝรั่งเศสที่แปลความได้ว่า "สามัคคีคือพลัง" องค์กรควรทำงานอย่างสอดคล้องประสานกัน ด้วยดี เพื่อผลลัพธ์ขององค์กรที่ยอดเยี่ยมที่สุด พนักงานทุกคนต้องทำงานอย่างเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน และมีความเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ตลอดจนรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ก้าวไปสู่จุดที่ประสบความสำเร็จร่วมกัน

Administrative Management



แนวคิดของ Luther Gulick

นักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นคือ POSDCoRB



Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting

Staffing

การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

Directing

การอำนวยความสะดวก ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาวะผู้นำ

Coordinating

การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting

Reporting

การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งาน
ส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึง
การทำงานของฝ่ายต่างๆ และควบคุม
ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้
และสามารถตรวจสอบตลอดจน
ประเมินผลได้

Budgeting

การบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การ
ประเมินงบประมาณ การจัดทำบัญชี
การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึง
การนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่า
ที่สุด

Administrative Management

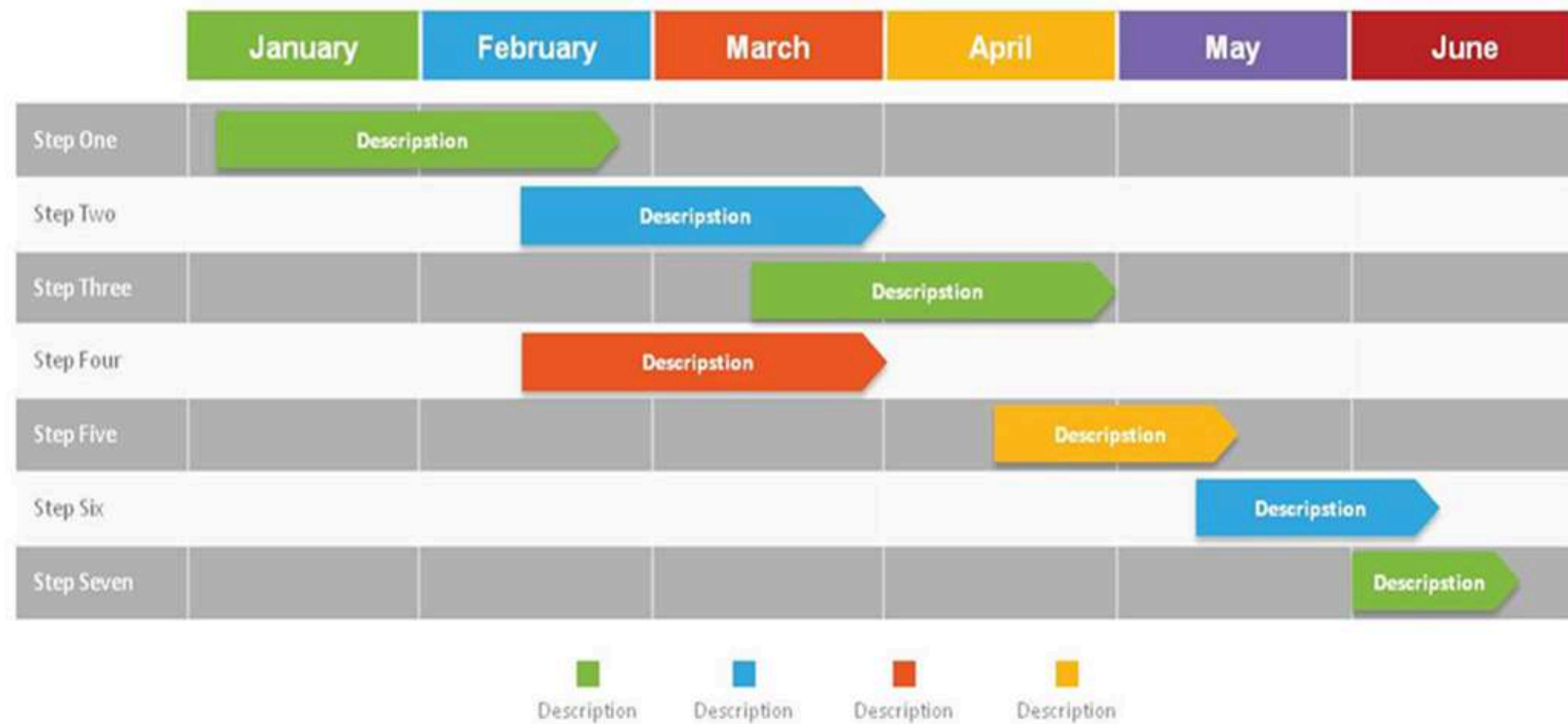
แนวคิดของ Henry Gantt



- เน้นการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินหากคนงานทำงานเกินมาตรฐาน หัวหน้าคนงานก็ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมด้วยเช่นกันควรมีการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษในรูปของ “โบนัส” สำหรับคนงานที่สามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายในแต่ละวัน ด้วย Gantt Chart เป็นแผนภูมิการทำงาน เพื่อใช้ในการควบคุมแผนงานและโครงการการบริหาร
- มีลักษณะเป็นแถบหรือเส้น โดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรมหรืองาน หรืออัตรากำลังขององค์การ
- แผนภูมิแกนต์มีประโยชน์ในการควบคุมการผลิตมากแม้การผลิตนั้นจะมีกระบวนการซ้ำๆ หรือมีการพัฒนา นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การได้ด้วยจึงเป็นที่นิยมรู้จักกันแพร่หลาย

•

Gantt Chart

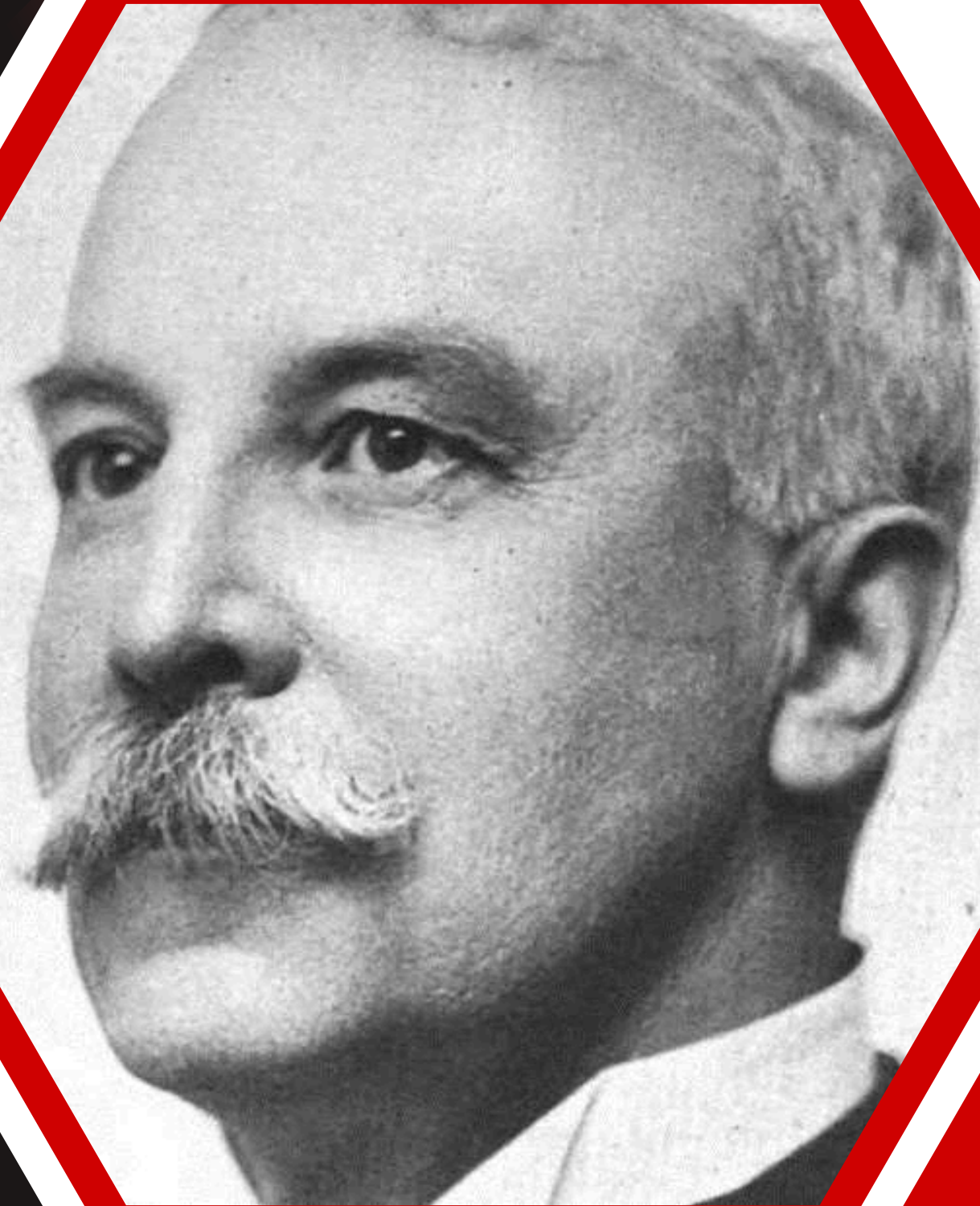


- เป็นแผนภูมิเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำกับระยะเวลาหรือเวลาสำหรับการปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้นๆ
- การเขียน Gantt Chart จะต้องกำหนดเวลาของแต่ละโครงการ ซึ่งจะแสดงภาพรวมของโครงการนั้น ๆ ทำให้เข้าใจภาพรวมของระบบได้ง่ายขึ้น
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถทำการตรวจสอบความก้าวหน้าในการวิเคราะห์ระบบได้อย่างเข้าใจและรวดเร็วมากขึ้น
- Gantt chart ที่สร้างในส่วนบนตามแนวนอนของตารางจะแสดงหน่วยของเวลา ไม่ว่าจะเป็นชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน หรือหน่วยเวลาตามที่นักวิเคราะห์ระบบกำหนด ส่วนด้านข้างตามแนวตั้งของตาราง บรรทัดบนสุดจะเป็นชื่อโครงการ บรรทัดถัดมาจะเป็นรายละเอียดของโครงการ หรือขั้นตอนของโครงการ ซึ่งมักตั้งชื่อที่สามารถเข้าใจได้ว่าโครงการนั้นทำอะไร

Administrative Management

แนวคิดของ Harrington Emerson

- เป็นทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม ใช้เพื่อปรับปรุงกับการจัดการกับประสิทธิภาพของคน โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล
- หลักแนวคิดที่สำคัญ
 - เน้นเรื่องการสร้างองค์การ
 - เน้นวัตถุประสงค์ของบริษัทและความสัมพันธ์กับองค์การ
 - ให้ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายสมอง ฝ่ายปรึกษา และอื่นๆ ที่คล้อยคลึงกันเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีมาตรฐาน
- องค์ประกอบของแนวคิดนี้ "The Twelve Principles of Efficiency" หรือ "หลักความมีประสิทธิภาพ 12 ประการ"



หลักความมีประสิทธิภาพ 12 ประการ

Clearly defined ideals

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

Common sense

ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

Competent counsel

ให้คำแนะนำที่ดี ที่ถูกต้องสมบูรณ์

Discipline

รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน

Fair deal

ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

Reliable information

มีข้อมูลพร้อมทำงาน และเชื่อถือได้

Dispatching

มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ

Standard & Schedule

มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา

Standardized condition

ผลงานได้มาตรฐาน มีคุณภาพในระดับที่ยอมรับกันได้

Standardized operation

มีการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน

Standardized directing

มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้

Efficiency reward

ให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานดี

Bureaucratic Management Theory

Bureaucratic Management

- การจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้นหมายถึงการจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งก็คือ “กฎระเบียบ” นำมาใช้กับการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูลตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น ๆ
- เริ่มเกิดขึ้นในช่วงต้นของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทฤษฎีในยุคนี้จะมุ่งเน้นไปยังเป้าหมาย ความสำเร็จ ที่มาจากการจัดการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

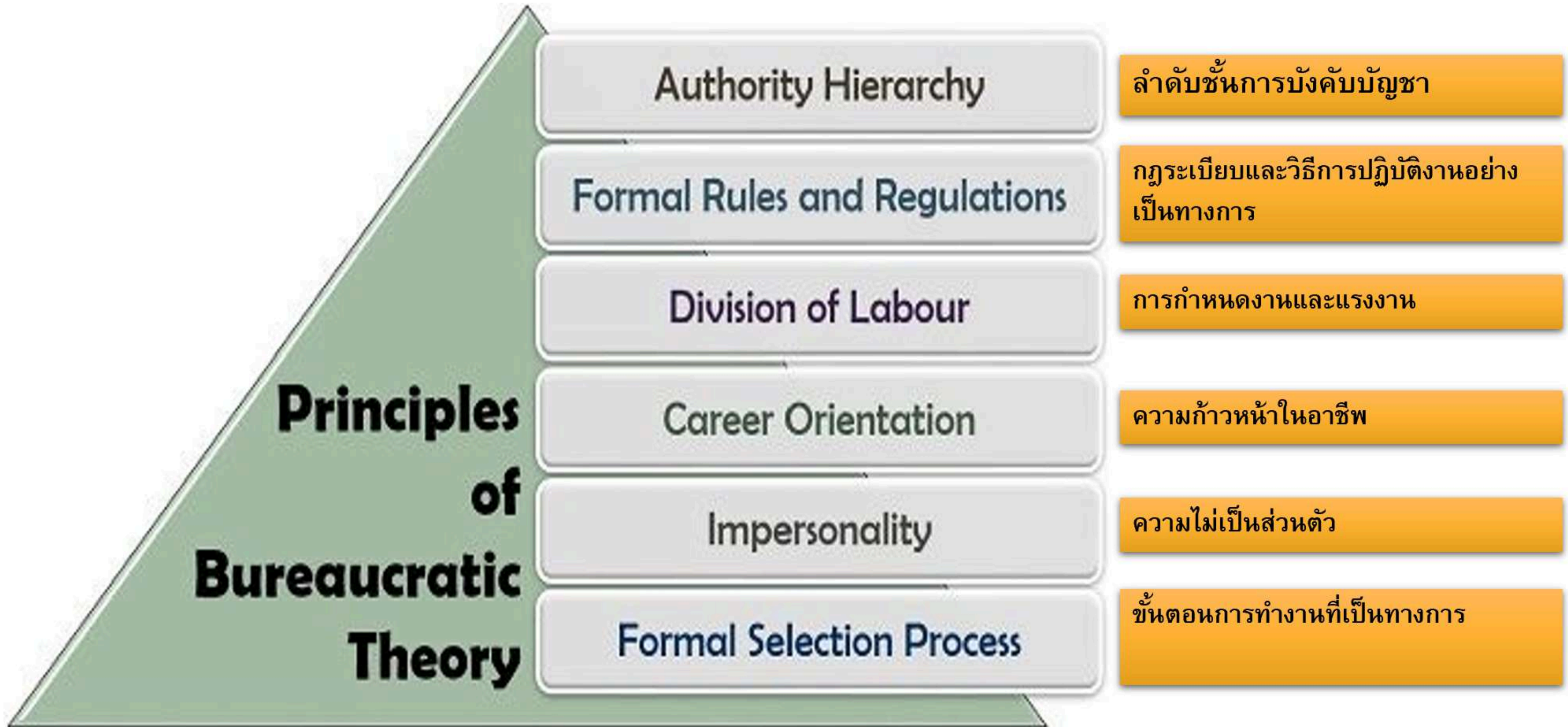
Bureaucratic Management

แนวคิดของ Max Weber



- Max Weber (1922) นักทฤษฎีองค์การชาวเยอรมัน ได้เสนอแนวคิด Bureaucracy โดยเน้นโครงสร้างรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วย กฎ (rules) หลักลำดับชั้น (hierarchy) ระเบียบแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษร (written document) มีความเชี่ยวชาญ (expert) ทำงานเต็มความสามารถ (full working capacity) เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (lifelong career) ไม่ยึดตัวบุคคล (impartiality)
- แนวคิดนี้เป็นการเสนอว่า Bureaucracy เป็นวิธีการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพเหนือวิธีอื่นใด สังคมที่ดีต้องมีการบริหารจัดการในหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามหลักการและคุณลักษณะการจ้ดองค์การการแบบราชการ

Max Weber Bureaucracy Theory



โครงสร้างพื้นฐานของ Bureaucracy Theory

01 Hierarchy : ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

02 Responsibility : สำนึกแห่งความรับผิดชอบ

03 Rationality : ความสมเหตุสมผล

04 Achievement orientation : มุ่งสู่ผลสำเร็จ

05 Specialization : ความชำนาญเฉพาะด้าน

06 Discipline : ระเบียบวินัย

07 Professionalization : ความเป็นมืออาชีพ

การบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสม

ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ความรับผิดชอบ ต่อการกระทำที่ได้กระทำลงไป และความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย และอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ

โครงสร้างพื้นฐานของ Bureaucracy Theory

01 Hierarchy : ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

02 Responsibility : สำนักแห่งความรับผิดชอบ

03 Rationality : ความสมเหตุสมผล

04 Achievement orientation : มุ่งสู่ผลสำเร็จ

05 Specialization : ความชำนาญเฉพาะด้าน

06 Discipline : ระเบียบวินัย

07 Professionalization : ความเป็นมืออาชีพ

ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

- ประสิทธิภาพ (Effective) การทำงานหรือการดำเนินกิจการใด ๆ ที่สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ คน เงิน
- วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวลา ไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้นได้มากที่สุด
- ประหยัด (Economy) ความสามารถในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการหรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

โครงสร้างพื้นฐานของ Bureaucracy Theory

01 Hierarchy : ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

02 Responsibility : สำนักแห่งความรับผิดชอบ

03 Rationality : ความสมเหตุสมผล

04 Achievement orientation : มุ่งสู่ผลสำเร็จ

05 Specialization : ความชำนาญเฉพาะด้าน

06 Discipline : ระเบียบวินัย

07 Professionalization : ความเป็นมืออาชีพ

การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ ประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่างคือ

1. บุคลากรต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยถือหลักประสิทธิภาพ หรือหลักประหยัด ในระหว่างทางเลือกหลาย ๆ ทางที่จะต้องใช้จ่ายเงินเท่ากัน ควรเลือก

ทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ถ้ามีทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เท่า ๆ กัน หลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2. ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

3. การบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม กับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

โครงสร้างพื้นฐานของ Bureaucracy Theory

01 Hierarchy : ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

02 Responsibility : สำนึกแห่งความรับผิดชอบ

03 Rationality : ความสมเหตุสมผล

04 Achievement orientation : มุ่งสู่ผลสำเร็จ

05 Specialization : ความชำนาญเฉพาะด้าน

06 Discipline : ระเบียบวินัย

07 Professionalization : ความเป็นมืออาชีพ

ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนกงาน หรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ที่เหมาะสมตามความชำนาญ เพราะ การกิจการงานขององค์การขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้อง มีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมา รองรับ

มีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็น กลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนใน องค์การ

ปฏิบัติงานในองค์การราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นมืออาชีพนั้น จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจน ด้วบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใน ภาระหน้าที่ของตนด้วย



หลัก 8 M

เพื่อความแข็งแกร่ง
ขององค์กร

INPUT
8 M

P

O

S

D

C

OUTPUT

หลักการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ
จากยุคดลาลาสสิกถึงยุคปัจจุบัน



POSDC เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ

การจัดองค์การ

เริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร กำหนดตำแหน่งงาน จัดสรรทรัพยากรบุคคล เพื่อลงในตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมถึงจัดระบบระเบียบในการทำงานทั้งหมดด้วย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นก็คือการแบ่งหน้าที่แต่ละส่วนให้ชัดเจน ไม่ทำงานทับซ้อนกัน และต้องทำงานประสานกันให้ราบรื่นได้ด้วย ครอบคลุมการทำงานทั้งหมด ไม่ให้เกิดปัญหา ประเมินจำนวนพนักงานให้พอดี ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป และต้องลำดับความสำคัญของตำแหน่ง เติลียร์บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ตลอดจนให้อำนาจในการสั่งการที่เหมาะสม

การอำนวยความสะดวก

คือบริหารจัดการตลอดจนดำเนินการทุกอย่างให้ปฏิบัติการได้อย่างราบรื่น จนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การอำนวยความสะดวกนี้เกี่ยวเนื่องทั้งเรื่องของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ไปพร้อมกันด้วย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำงาน การอำนวยความสะดวกยังหมายถึงการสั่งการ อำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติการให้สามารถทำงานได้ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งหนึ่งในหัวใจสำคัญของการอำนวยความสะดวกก็คือการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพด้วยนั่นเอง



การวางแผน

เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายขององค์กร โครงสร้าง นโยบาย ตลอดจนลำดับกระบวนการปฏิบัติการในส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ไปจนถึงวิธีการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ให้บรรลุผล การวางแผนนี้ยังต้องสามารถรับรู้ ติดตาม เข้าใจ ตลอดจนวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั้งในและนอกองค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรอีกด้วย

การบริหารบุคลากร

ตั้งแต่การคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมเพื่อจัดสรรให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร จากนั้นก็ต้องดูแลบุคลากรตลอดระยะเวลาจนกว่าบุคลากรจะออกจากองค์กร ตั้งแต่การบริหารงานบุคคล งานสวัสดิการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เป็นต้น

การควบคุม

การบริหารจัดการทุกอย่างให้ตรงตามแผนและระยะเวลาที่วางไว้ การควบคุมนี้ตั้งแต่การควบคุมทรัพยากร, เครื่องจักร, ไปจนถึงบุคลากร ให้การปฏิบัติการทุกอย่างมีความราบรื่น และดำเนินการตามแผนการได้สำเร็จ ทั้งยังตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย

POSDC เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ

- หลักการบริหารจัดการของแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าองค์กรไหนจะเลือกหลักการอะไรมาใช้บริหารองค์กรของตน หนึ่งในหลักการที่นิยมนำมาใช้กับการบริหารจัดการกระบวนการ POSDC เป็นหลักการบริหารจัดการในยุคเก่าแต่ยังคงเป็นหลักการที่คลาสสิกและใช้ได้ดีมาจนถึงทุกวันนี้ เป็นหนึ่งในหลักการที่มีประสิทธิภาพต่อการนำไปบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่ง
- มีการใส่ใจในการวางแผนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่การวางแผนเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย การจัดสรรการทำงาน การควบคุมการทำงาน ตลอดจนดำเนินการปฏิบัติการให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามแผนการที่วางไว้ และตามระยะเวลาที่กำหนดไว้
- ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์การ ตั้งแต่การวางแผนโครงสร้างองค์การ คัดสรรบุคลากร จัดสรรพนักงานตามหน้าที่ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดูแลสวัสดิการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ของ POSDC ในการบริหารจัดการ



- มีการวางแผนเป้าหมายองค์การที่ชัดเจน ส่งผลให้มีทิศทางในการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น
- องค์การที่มีการวางแผนที่ชัดเจน ครอบคลุมการทำงาน ทำให้การทำงานราบรื่น ดำเนินการไปด้วยดี
- การใส่ใจเรื่องบุคลากรและกำลังคน ตลอดจนบริหารจัดการแรงงานให้สามารถทำงานได้ราบรื่นไม่ติดขัด
- มีการใส่ใจบุคลากรตั้งแต่การคัดสรร การทำงาน สวัสดิการต่างๆ ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ของ POSDC ในการบริหารจัดการ



- การใส่ใจเรื่องการอำนวยความสะดวกงานบุคลากร ตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ครอบคลุม ไปจนถึงลำดับอำนาจการสั่งการ และให้อำนาจการสั่งการที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการนี้ให้ความสำคัญกับการควบคุมและอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับแผนการทำงาน ไปจนถึงระยะเวลาที่กำหนด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผลิตผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลา
- การใส่ใจทุกขั้นตอน ทุกกระบวนการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตั้งแต่ระดับย่อยไปจนถึงระดับองค์การ ทำให้ภาพรวมนั้นส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างยอดเยี่ยม

หลักสำคัญในการจัดองค์การ

การแบ่งงาน (Division of work)

หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่ การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)

การจัดองค์การจะสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตน ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่องค์การมอบหมายมา แต่งานที่ดำเนินการจะสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารที่มีอำนาจในการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละคนในการปฏิบัติงาน

การประสานงาน (Coordination)

คือ การจัดให้บุคคลในองค์การทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกันโดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐาน การปฏิบัติงานขององค์การ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประสานงานคือ

- เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย
- เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ เป็นการบ่งบอกว่างานขององค์การจัดแบ่งย่อย จัดรวมกลุ่ม และประสานงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ มีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ประการ ได้แก่



สายการบังคับบัญชา (Chain of command)

บ่งชี้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือกลุ่มว่าอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร และต้องรายงานกับใคร เป็นสายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการต่อทุกคนที่อยู่ในองค์การ



ลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification)

บ่งชี้ว่างานสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างได้มากน้อยอะไรบ้าง โดยใช้แนวคิดในการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of labor)



ขอบเขตการควบคุม (Span of control)

จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าคนหนึ่งจะสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ความเป็นทางการ (Formalization)

ระดับความมีมาตรฐานของงานภายในองค์การ เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าใครเป็นผู้ทำก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน ให้ผลออกมาเหมือนกัน มีรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอน



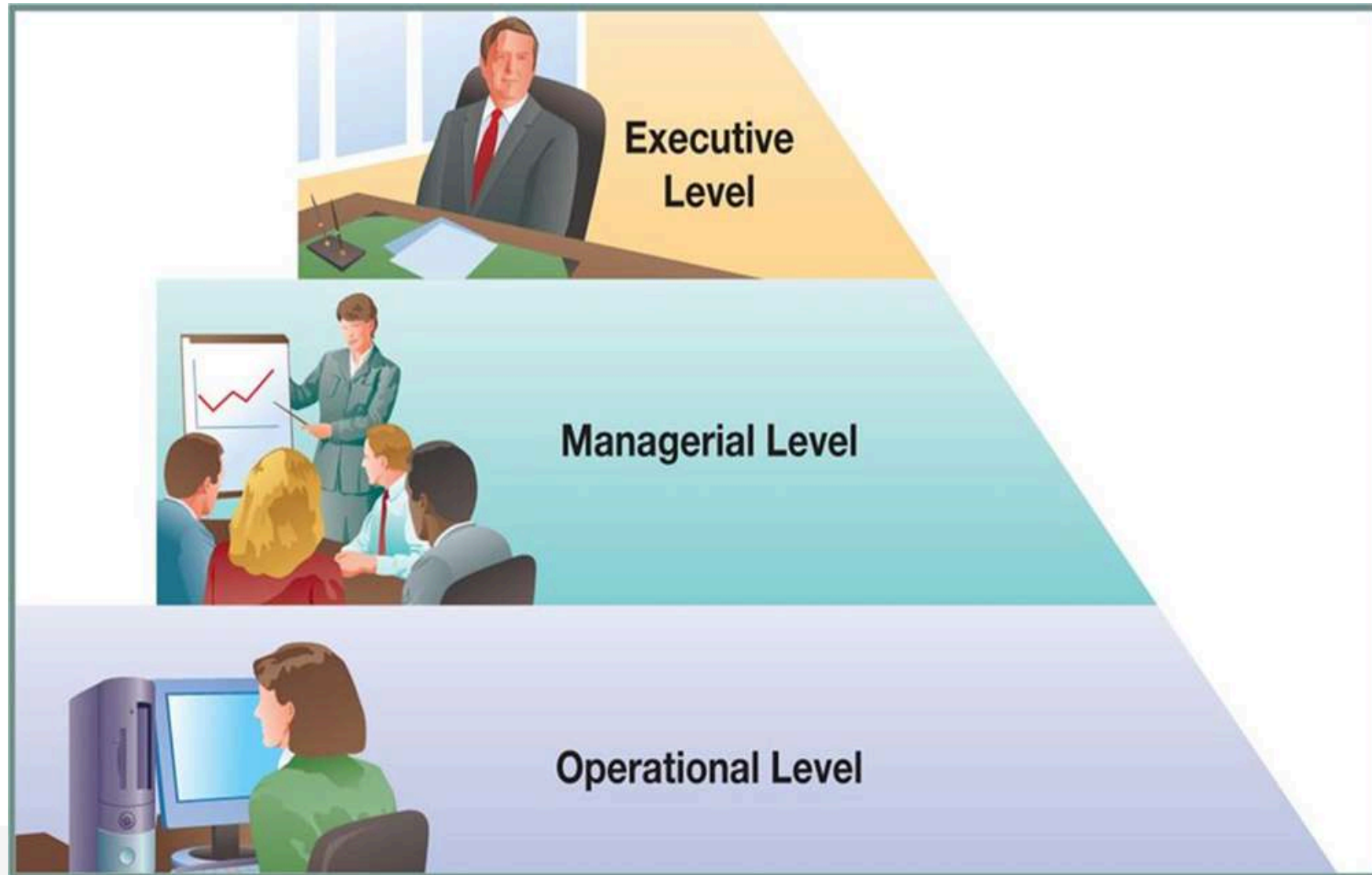
การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)

บ่งบอกให้ทราบว่าอำนาจในการตัดสินใจอยู่ตรงจุดใดขององค์การ

ตัวอย่างสายการบังคับบัญชา (Chain of command)



การแบ่งฝ่ายบริหารในองค์การ



01

ผู้บริหารระดับสูง (Executive / Top Management Level)

เน้นการกำหนดนโยบายและการวางแผนระยะยาว

02

ผู้บริหารระดับกลาง (Managerial / Middle Management Level)

รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ รับผิดชอบงานเฉพาะในฝ่ายของตน

03

ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน (Operational / Low Management Level)

มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งจะต้องติดต่อกับคนงานสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี

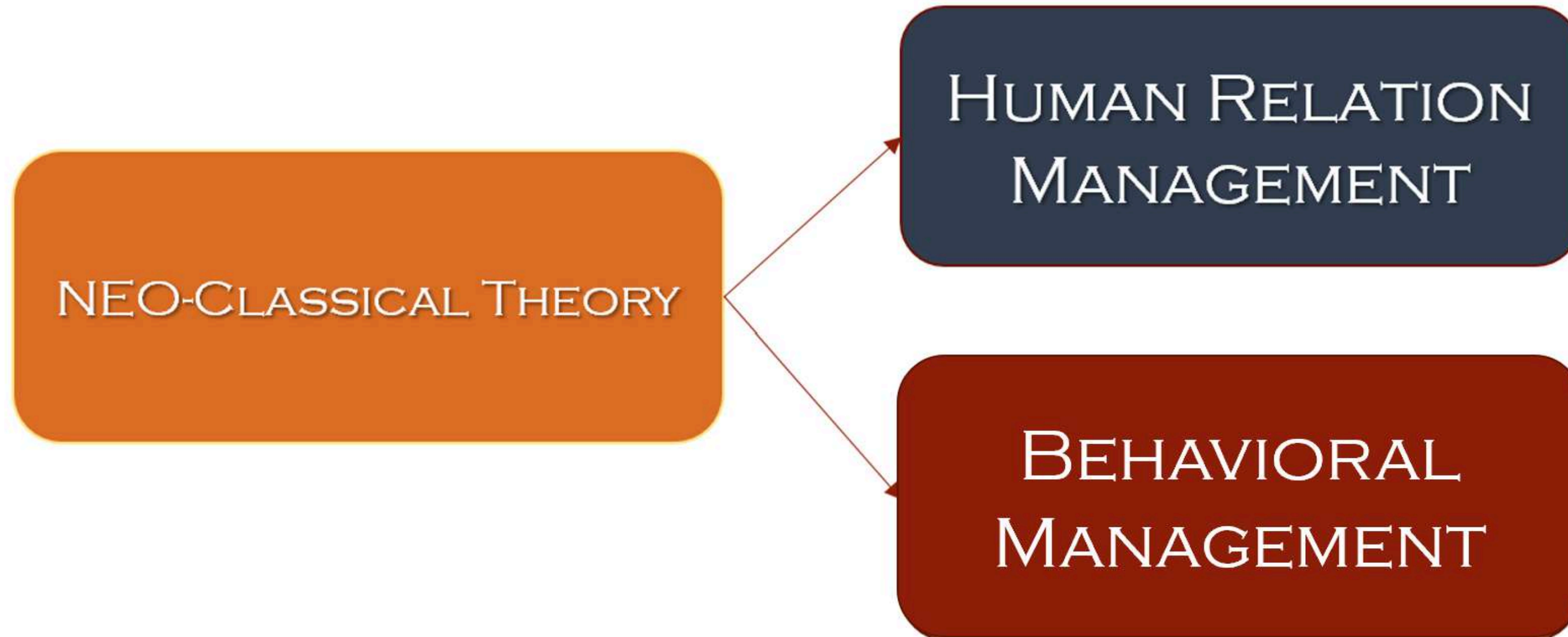
Evolution of Management Thought

Classical Theory
Neo Classical Theory

Neo Classical Theory

- Neo-Classical Theory เป็นทฤษฎีและแนวความคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิด Classical Theory โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา
- ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้น มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังเริ่มเกิดการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ตลอดจนให้ความสนใจในด้านความต้องการของมนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานและพัฒนาตนเอง

Neo Classical Theory



Human Relation Management Theory

แนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

Human Relations Theory

- นักทฤษฎีในแนวมนุษย์สัมพันธ์ มีแนวความคิดว่าการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยแรงงานคนเป็นสำคัญ แล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการหลากหลายมิติ และไร้เหตุผล ไม่ได้ทำงานเพื่อหวังตอบแทนเรื่องค่าจ้างเพียงอย่างเดียว อีกทั้งมนุษย์ทุกคนยังมีลักษณะที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยตรงด้วยเช่นกัน และส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี
- แนวความคิดของการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของคนกับคน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น

Human Relation Management Theory

แนวคิดของ Elton Mayo



- เป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์”
- ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ไม่ได้เท่ากับเครื่องจักร และควรใส่ใจแรงงานมากกว่าใส่ใจผลผลิต เพราะนี่คือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบการผลิตมีศักยภาพ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ
- การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น

Human Relation Management Theory



แนวคิดของ Elton Mayo

- คนเป็นสิ่งมีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงาน จะปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้
- รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน
- ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้อยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย
- อิทธิพลของกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
- มนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งที่จะช่วยในการจัดการงานได้ดี หากหน่วยงานใดมีมนุษย์สัมพันธ์กันดี ให้ความเอาใจใส่ เอาอกเอาใจพนักงาน งานก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น

แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo

แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ทฤษฎีสามมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- การสนับสนุนจากสังคม

ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- รู้จักและไว้วางใจผู้อื่น
- รู้จักการติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา
- การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา

- การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
- ให้อิสระในการคิดแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
- ให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา
- ให้รู้จุดมุ่งหมายของงาน
- ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
- สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดความรักผูกพัน
- มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ
- ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
- ให้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน
- ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์
- ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

- เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังอย่างเต็มใจ
- ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
- ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ
- อย่าแสดงว่าตนเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
- มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย
- ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
- มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
- ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
- ไม่โยนความผิดหรือชดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
- ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo

การสร้างทีม

- มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก
- สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน
- สมาชิกเข้าใจในกติกา กฎระเบียบ
- การติดต่อสื่อสารที่ดี
- มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก
- สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน
- สมาชิกมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- มีความร่วมมือในการทำงาน
- มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ
- มีความรู้สึกพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน

บทบาทของสมาชิกในทีม

- บทบาทของแต่ละคนในทีม
- พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน
- ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ
- ความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจ
- มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน

แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo

การสร้างความสัมพันธ์ใน ทีมงาน

- ให้เกิดความรับผิดชอบในทีม
- ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและ
ทัศนคติที่ดี
- ให้เกิดความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสาร
- ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
- มีการแข่งขันในการบริหาร
- ไม่มีการแบ่งแยกศาสนา
- ไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ

แรงจูงใจในการทำงาน

- แรงจูงใจในการทำงานและบริหารงาน
บุคคล
- ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน
- แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล
- ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้

Human Relation Management Theory

แนวคิดของ Marry Parker Follett



- นักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน ผู้แต่งหนังสือเกี่ยวกับประชาธิปไตยมนุษยสัมพันธ์และการจัดการ มีส่วนร่วมในทฤษฎีการจัดการและรัฐศาสตร์และเป็นคนแรกที่ใช้วลีเช่น "การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง" "งานเป็นผู้นำ" "สิทธิและอำนาจ"
- ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการไว้ ซึ่งเสนอแนะ การจะมีการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยการมีจิตใจที่จะร่วมมือประสานกัน โดยเห็นว่าบุคคลทุกคนจะถูกนับว่าเป็นคน ๆ หนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้วย
- แนวคิดของ "Follett" "การจัดการ เป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น" เน้นเรื่องการประสานงาน โดยกล่าวว่าในการจัดการหรือการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน
- วัตถุประสงค์ของแนวคิดของ "Follett" ด้านการประสานงาน เพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ เพื่อ กระตุ้นศักยภาพของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของความ เป็นจริงและสถานการณ์

Human Relation Management Theory

แนวคิดของ Marry Parker Follett

กฎแห่งความเหมาะสมตามสถานการณ์ (Law of Situation)

- ให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communication)
- การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (Participative Management)
- การตัดสินใจที่มีระบบ
- การบริหารที่มีระบบ

กฎของสถานการณ์ (Law of situation) โดยทำให้หัวหน้าและลูกน้องเข้าใจในสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ โดยไม่รู้สึกลัวตนถูกบังคับ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารและการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร



Behavioral Management Theory

Behavioral Management Theory

แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

- มุ่งทำความเข้าใจในเรื่องของคนงานเป็นสำคัญ มีการนำวิชาสังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และวิทยา มานุษยวิทยา มาผสมผสานกัน โดยมุ่งเน้นเรื่อง การจูงใจ การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และ ภาวะผู้นำ
- ปัจจุบันแนวความคิดในการจัดการถือว่าการ จัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นกิจกรรมของกลุ่ม การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม ผู้จัดการทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีกลุ่มคนร่วมด้วย งานจึงจะบรรลุเป้าหมาย

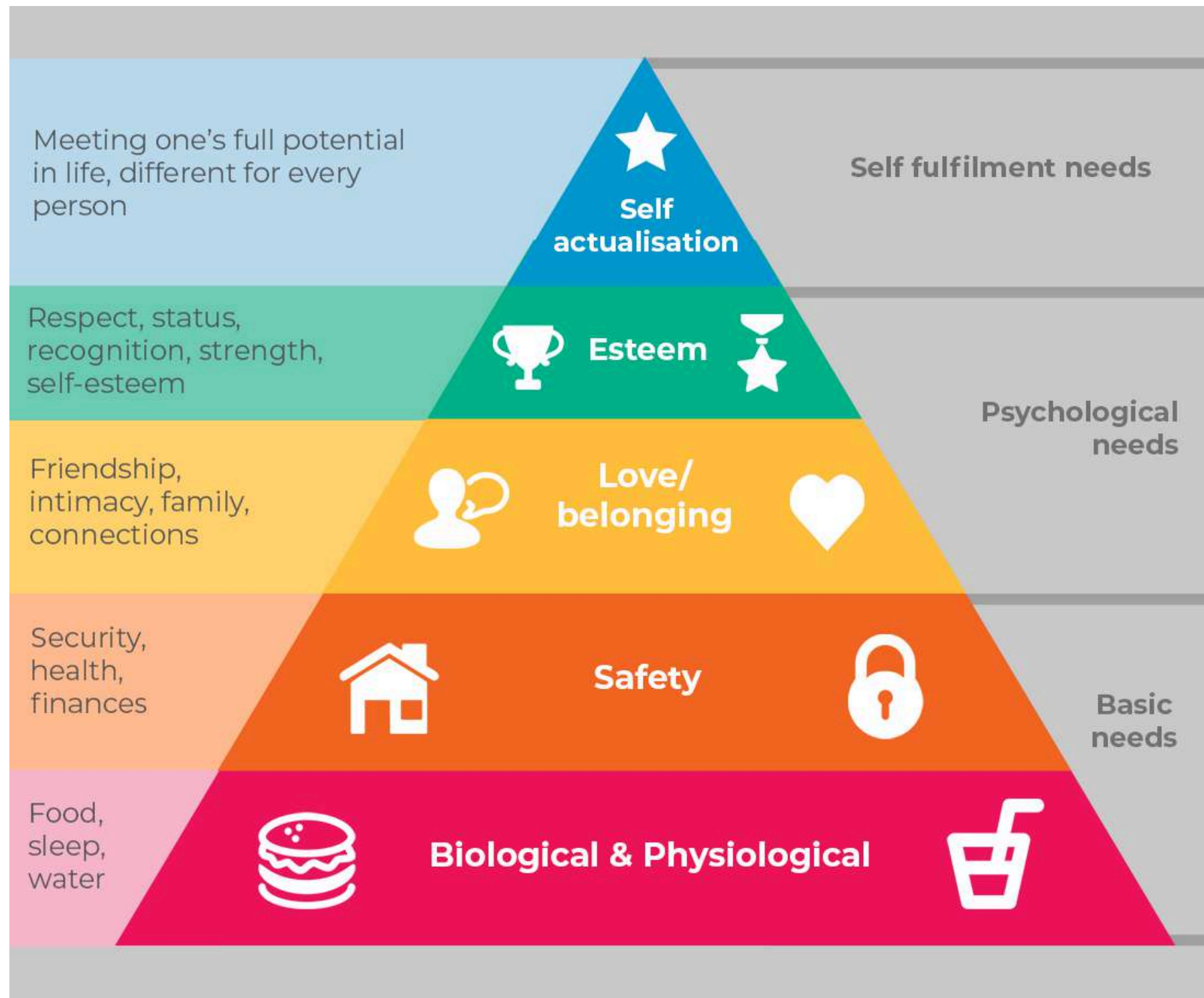
Behavioral Management Theory

แนวคิดของ Abraham Maslow



- มุ่งทำความเข้าใจในเรื่องของคนงานเป็นสำคัญ มีการนำวิชาสังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และวิทยามนุษยวิทยามาผสมผสานกัน โดยมุ่งเน้นเรื่องการจูงใจ การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำ
- ปัจจุบันแนวความคิดใน Maslow's hierarchy of needs เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา เป็นทฤษฎีลำดับความต้องการ ที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด

ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow Maslow's Hierarchy of Needs



- 1.ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)
- 2.ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs)
- 3.ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs)
- 4.ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)
- 5.ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Physiological Needs



ความต้องการทางร่างกาย

- เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้
- อาหาร
- น้ำ
- อากาศ
- การนอนหลับ
- นอกจากนี้ยังรวมถึงสิ่งพื้นฐานอื่นๆ เช่น ที่พักหลบภัย เครื่องนุ่งห่ม สารอาหารที่เหมาะสม และรวมการสืบพันธุ์ด้วย เพราะการสืบพันธุ์เป็นการเอาชีวิตรอดของเผ่าพันธุ์



ความต้องการทางร่างกายในองค์การ

- การระบายอากาศ บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด ทึบ/ฝุ่น/ควัน/กลิ่น/ร้อน
- เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีพ คุณค่าของงาน ความรู้ความสามารถ
- โรงอาหารที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง
- สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Safety Needs



ความต้องการความปลอดภัย

- ความมั่นคงทางการเงิน
- ความปลอดภัยของสุขภาพ
- ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ
- ความปลอดภัยทางอาชกรรม เช่น การไม่เศร้าเสียใจ ไม่ร้อนใจ วิตกกังวล หรือสภาวะที่เป็นลบ
- ความมั่นคงทางในการมีชีวิตที่ดี



ความต้องการความปลอดภัยในองค์การ

- การประกันชีวิตและสุขภาพ
- กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม
- การให้มีสภาพแรงงาน
- ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย
- สภาพการทำงานที่เหมาะสม
- การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม
- การปรับขึ้นเงินเดือน
- งานที่มั่นคง

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Belongingness and Love Needs



ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ

- มีความสัมพันธ์ที่ดี ได้รับความรัก หรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) โดยที่สภาวะอารมณ์ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ตามมา
- ความรักในเชิงโรแมนติก
- ความเชื่อใจและความสนิท
- ความต้องการในขั้นนี้ยังรวมไปถึง การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต่างๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว กลุ่มทางศาสนา



ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ในองค์กร

- ได้รับความรักความเมตตาจากผู้บังคับบัญชา
- ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน
- มิตรภาพแบบมืออาชีพร
- การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow Esteem Needs



ความต้องการการยกย่อง

- ความต้องการที่จะเป็นใครสักคน หรือมีความภูมิใจ
- เกิดความความเชี่ยวชาญในทักษะต่างๆ
- ความต้องการที่จะได้รับการเคารพจากคนอื่น เช่น การมีชื่อเสียง ศักดิ์ศรี
- ความต้องการด้านนี้ยังรวมไปถึงสิ่งต่างๆ เช่น ความรู้สึกมีคุณค่า ทำให้มีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง
-



ความต้องการการยกย่องในองค์การ

- ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อเป็นเกียรติแก่ตนเอง
- การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
- การทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ
- หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Self-actualization



ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

- การบรรลุความหมาย หรือความสมบูรณ์ของชีวิต
- ถูกเติมเต็มจากตัวเองในการทำบางอย่างให้ดีที่สุด เป็นการบรรลุศักยภาพของตัวเอง และพัฒนาตัวเองเช่น
- บางคนอาจต้องการเป็นพ่อแม่ในอุดมคติ
- บางคนอาจต้องการมีความเป็นเลิศด้านกีฬา
- บางคนอาจต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ประติมากรรม วาดภาพ อย่างเต็มศักยภาพ



ความต้องการความสำเร็จในชีวิตในองค์กร

- งานที่ท้าทาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์
- ความสำเร็จในการทำงาน
- การได้เป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
- ความก้าวหน้าในองค์กร
- ความมีอิสระทางการเงิน

Behavioral Management Theory

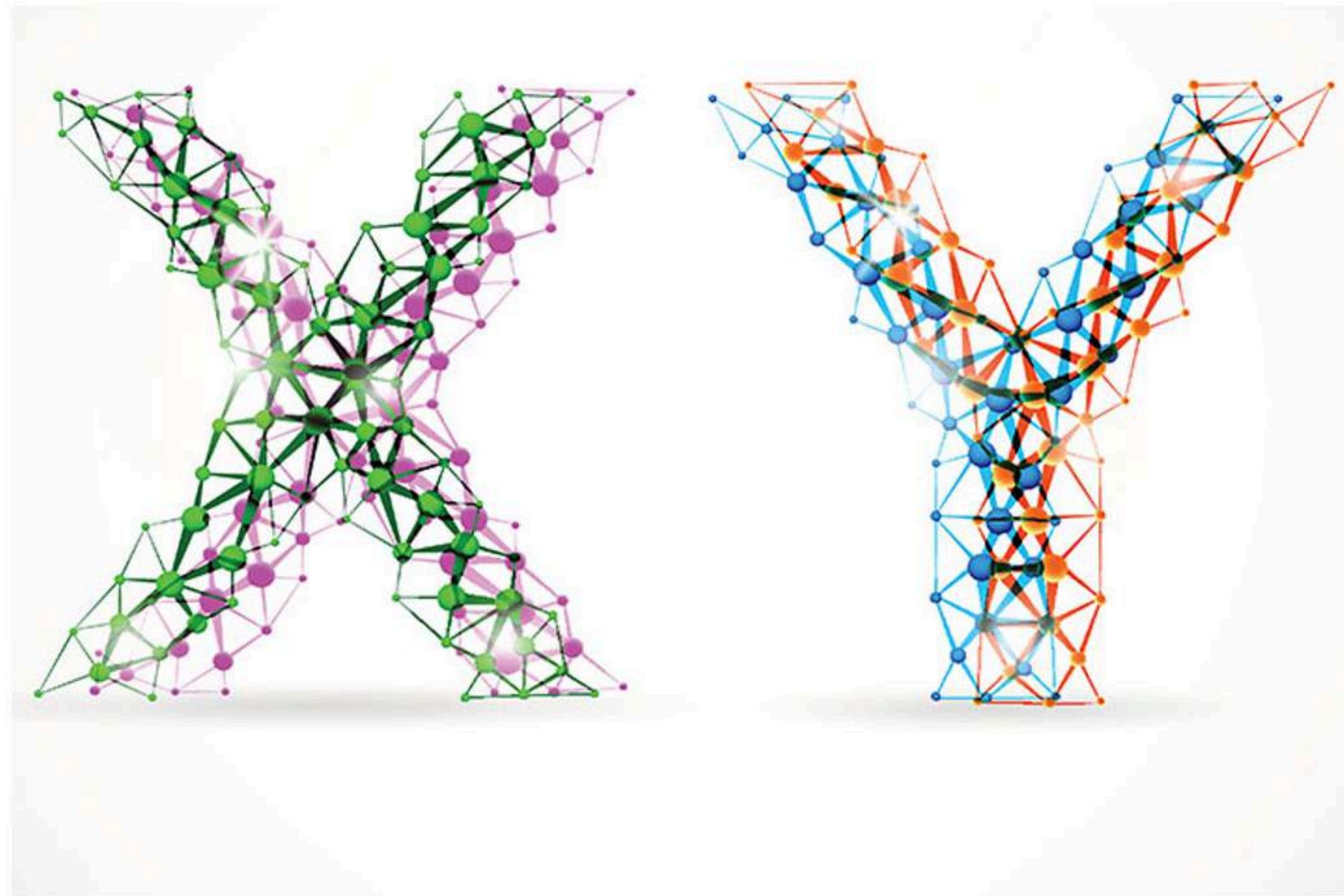
แนวคิดของ Douglas McGregor



- ได้เขียนหนังสือ "The Human side of Enterprise" โดยเปรียบเทียบทางเลือกที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริการจะต้องเผชิญ โดย McGregor ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่มีข้อสมมติฐานว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์มีทั้งคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน
- ทฤษฎีของแมกซ์เกรเกอร์ มีฐานคิดในการมองคนในองค์การ โดยแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - คนประเภท X
 - คนประเภท Y

ทฤษฎี X และ Y

- คนโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับ ชอบ เลี้ยงงาน
- ขาดความกระตือรือร้น ไม่มี ความรับชอบ
- ประารถนาที่จะเป็นผู้ตามชอบให้ บังคับสั่งการ
- เห็นแก่ตัว เพิกเฉยต่อความ ต้องการขององค์การ
- ไม่ฉลาด ขาดการสร้างสรรค์
- ใช้ปัจจัยพื้นฐาน เช่น เงิน เป็น เครื่องจูงใจ



- มีความรับผิดชอบ
- รักในการทำงาน
- ถ้าจัดสภาวะแวดล้อมของงาน ได้เหมาะสม ก็จะสามารถ ควบคุมตนเองได้
- มีความคิดริเริ่ม อยากมีส่วน ร่วมในองค์การ
- ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพึง พอใจของสิ่งจูงใจอื่น ๆ
- มีศักยภาพในตนเอง

แนวคิดของ William G. Ouchi

ทฤษฎี Z



- รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายของ องค์กรให้สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร
- เป็นการตีกรอบกฎ ระเบียบข้อบังคับให้เหมาะสม กับความไว้วางใจในตัวของผู้คนในองค์กร หากองค์กรสามารถนำทฤษฎีนี้ไปปฏิบัติให้เห็นผล ก็น่าจะเกิดคุณค่าแก่องค์กรสูงสุด
- ซึ่งทฤษฎี Z คือ การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่มี ลักษณะเด่น 7 ประการ

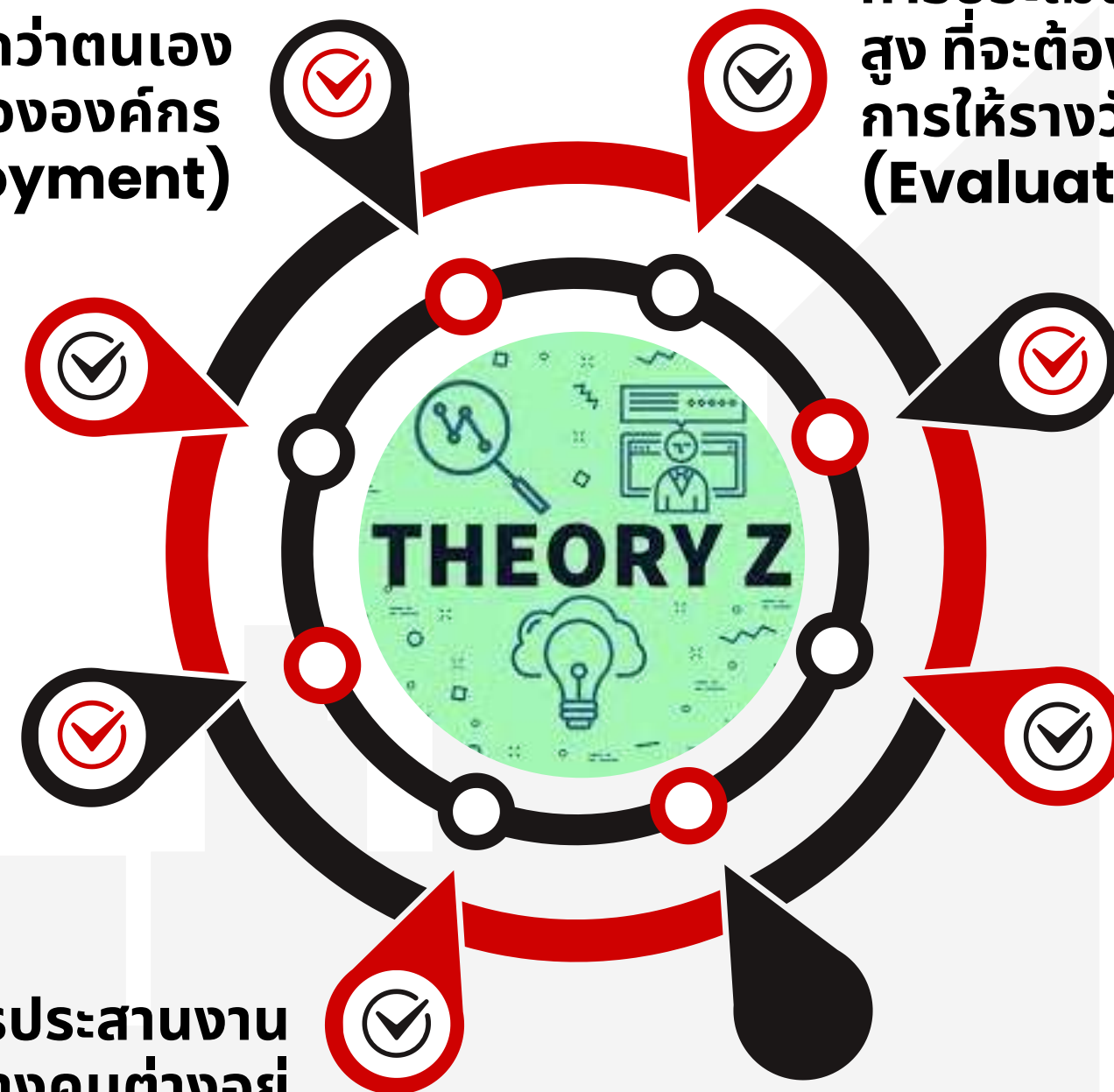
ทฤษฎี Z

การจ้างงานตลอดชีพ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Lifetime Employment)

การเลื่อนตำแหน่งแบบช้าๆ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน (Slow Promotion)

มีการควบคุมแบบไม่เด่นชัด มักใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้สมุดคู่มือการปฏิบัติงาน การให้รายละเอียดหรือการอธิบายการทำงาน (Implicit Control Mechanism)

สร้างความสัมพันธ์ทั้งหมด เน้นการประสานงานต่างๆ เน้นพึ่งพากันมากกว่าการที่ต่างคนต่างอยู่ (Holistic Concern)



การประเมินผลงาน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ที่จะต้องประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา และจะมีการให้รางวัลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ (Evaluation)

เน้นทำงานตามความถนัดเป็นหลัก และให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในอีกสายงานด้วยการเปลี่ยนพนักงานไปทดลองงานในส่วนอื่นบ้าง เพื่อให้ได้ค้นหาความถนัดด้านอื่น (Non-specialized Career Paths)

การร่วมตัดสินใจ โดยรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกคนที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ (Collective Decision Making)

Q & A

