



Logo ของ
สำนักวิชาศึกษาทั่วไป



ตำราประกอบการสอน
วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่

รหัสวิชา 90594003

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang (KMITL), Thailand (2019)

2020/2563

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5-826-1800

คำนำ

คำนำ

ตำราประกอบการสอนเล่มนี้ ใช้ประกอบการสอนในรายวิชา ศิลปะการจัดการองค์การและผู้นำยุคใหม่ รหัสวิชา 90594003 สำหรับหลักสูตรปริญญาตรี สำนักวิชาศึกษาทั่วไป สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KIMTL) ครอบคลุมตามคำอธิบายรายวิชา 90594003 การจัดการและภาวะผู้นำสมัยใหม่ (MODERN MANAGEMENT AND LEADERSHIP) ศึกษาหลักการการบริหารจัดการยุคใหม่ ทฤษฎีผู้นำยุคใหม่ และทฤษฎีผู้นำยุคปัจจุบัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ การเรียนรู้แนวทางการพัฒนาทักษะการจัดการ และทักษะภาวะความเป็นผู้นำ

จากแนวคิดการจัดการพื้นฐานที่นำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงาน ได้มากขึ้น และ ทำให้สินค้าผลิตได้คุณภาพที่ดีขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กลับมาซื้อซ้ำ ดังนั้นการนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ จึงทำให้องค์กร มีแนวโน้มได้ผลตอบแทน (กำไร) ที่มากขึ้น ทั้งจากความสามารถที่ประหยัดต้นทุนได้ จากการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ การมีกลยุทธ์เทคนิคในการหารายได้ที่มากขึ้น จากความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งจากกลยุทธ์การตลาด หรือ จากคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

ในตอนที่สอง จะชี้ให้เห็นวิวัฒนาการของการจัดการ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ว่ามีความเป็นมาทางแนวความคิดอย่างไร ในส่วนนี้ ต้องการชี้ ให้ผู้นำยุคใหม่ มองเห็นการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อแนวคิดในการจัดการ และ ผลของการจัดการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ส่วนตอนที่สาม จะชี้ให้เห็นแนวคิดของการจัดการยุคปัจจุบัน ที่ฉายภาพถึง "การจัดการระบบเปิด" ที่ปัจจัยภายนอกสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน จึงได้มีการกล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้เห็นถึงการจัดการผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหา "กลยุทธ์" ให้สามารถแข่งขันได้ อีกทั้งยังกล่าวถึง "การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)" ที่มองถึงการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เชื่อมโยงต่อเนื่องทั้งในองค์การและเครือข่ายทั้งระบบ ไม่มีจุดใดสะดุดการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง สมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งเป้าไว้

สำหรับตอนที่สี่ ชี้ให้เห็นถึง "บทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายในการบริหารคนและงานภายใต้ศาสตร์และ ศิลปะสู่ความยั่งยืน" ของการจัดการระบบเปิดเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและเครือข่าย ภายใต้ความท้าทายสู่ความยั่งยืน

สำหรับส่วนสุดท้ายตอนที่ห้า วิเคราะห์ ให้เห็นถึงการจัดการยุคปัจจุบัน ยุคใหม่ และ ในอนาคต ผู้นำ จะมุมมอง ของการบูรณาการมีการนำความรู้หลากหลายมาบูรณาการออกแบบสอดคล้องกับศาสตร์แนวใหม่ เช่น ERP

และ Design Thinkingการออกแบบการจัดการเชื่อมโยงกับการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม สู่องค์กรแห่งความ
ยั่งยืน

สุดท้าย ขอขอบคุณ ทางผู้อำนวยการสำนักวิชาศึกษาทั่วไป (KMITL) (ดร.อำภาพรณ ตันตินาครกุล)
ที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าในการสอนวิชานี้และคณะกรรมการบริหารธุรกิจหน่วยงานต้นสังกัดที่ให้โอกาสเพื่อการบูรณาการ
ความรู้สู่สังคมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KMITL) โดยหากมีสิ่งใดบกพร่อง ข้าพเจ้าขอ
น้อมรับในเรื่องดังกล่าวแต่เพียงผู้เดียวและหากมีคำแนะนำใดๆเพื่อการพัฒนาปรับปรุง ขอคำชี้แนะด้วยจักเป็น
พระคุณยิ่ง โดยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านล่วงหน้ามา ณ.ที่นี้

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (พฤศจิกายน 2563)

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 668-5-801-7744

Line 668-1-826-1800

สารบัญ

สารบัญ

ตอนที่ 1

| | |
|--|---------|
| เกริ่นนำ..... | 1-3/35 |
| บทนำ : ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน..... | 1-6/35 |
| 1.1 บทนำ: การเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดเรื่องการจัดการ..... | 1-10/35 |
| 1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว..... | 1-11/35 |
| 1.1.2 Thailand 4.0..... | 1-14/35 |
| 1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21..... | 1-16/35 |
| 1.1.4 การคิดเชิงระบบ..... | 1-22/35 |
| 1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ..... | 1-26/35 |
| 1.2.1 ความหมายของการจัดการ..... | 1-26/35 |
| 1.2.2 การบวนการในการจัดการ และ องค์ประกอบ..... | 1-27/35 |
| 1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ..... | 1-29/35 |
| 1.3 The concept of the Corporation..... | 1-33/35 |
| บรรณานุกรมตอนที่ 1..... | 1-34/35 |

ตอนที่ 2: วิวัฒนาการการจัดการ

| | |
|---|---------|
| 2.1 ยุคแรก (Early Management Theory)..... | 2-3/48 |
| 2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)..... | 2-8/48 |
| 2.2.1 แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work) | |
| โดย อัดัม สมิทท์ (Adam Smith)..... | 2-11/48 |
| 2.2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) | |
| โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)..... | 2-14/48 |
| 2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)..... | 2-19/48 |
| 2.2.3.1 เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)..... | 2-19/48 |
| 2.2.3.2 แฟรงก์ และลีเลียน กิลเบิร์ต(Frank & Lillian Moller Gilbreth)..... | 2-23/48 |
| 2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt..... | 2-26/48 |
| 2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)..... | 2-28/48 |
| 2.2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)..... | 2-29/48 |
| 2.2.4.1 อองรี ฟาโย (Henri Fayol)..... | 2-29/48 |
| 2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค | |
| (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)..... | 2-31/48 |
| 2.2.4.3 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)..... | 2-33/48 |

| | |
|--|---------|
| 2.3 ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)..... | 2-34/48 |
| 2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์..... | 2-34/48 |
| 2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)..... | 2-34/48 |
| 2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)..... | 2-41/48 |
| 2.3.1.3 แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)..... | 2-42/48 |
| 2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)..... | 2-43/48 |
| 2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)..... | 2-43/48 |
| 2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)..... | 2-44/48 |
| 2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)..... | 2-46/48 |
| บรรณานุกรมตอนที่ 2..... | 2-47/48 |

ตอนที่ 3

| | |
|--|---------|
| 3. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)..... | 3-2/58 |
| 3.1 การจัดการยุคใหม่ยุคเริ่มต้น..... | 3-6/58 |
| 3.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)..... | 3-6/58 |
| 3.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)..... | 3-11/58 |
| 3.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)..... | 3-16/58 |
| 3.1.4 ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)..... | 3-21/58 |
| 3.1.5 แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)..... | 3-26/58 |
| 3.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)..... | 3-27/58 |
| 3.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน..... | 3-29/58 |
| 3.2.1 KAIZEN..... | 3-29/58 |
| 3.2.2 JIT..... | 3-41/58 |
| 3.2.3 LEAN..... | 3-42/58 |
| 3.2.4 Value Added..... | 3-45/58 |
| 3.2.5 Supply Chain Management..... | 3-53/58 |
| บรรณานุกรมตอนที่ 3..... | 3-56/58 |

ตอนที่ 4

| | |
|--|--------|
| 4.1 การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding..... | 4-2/23 |
| 4.2 ผู้นำ (Leader)..... | 4-4/23 |
| 4.2.1 ความหมายของผู้นำ..... | 4-4/23 |
| 4.2.2 ผู้นำกับอำนาจ..... | 4-5/23 |
| 4.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ..... | 4-6/23 |

| | | |
|---------|---|---------|
| 4.2.4 | คุณสมบัติผู้นำ..... | 4-8/23 |
| 4.3 | ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์..... | 4-10/23 |
| 4.4 | หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร..... | 4-13/23 |
| 4.4.1 | แรงจูงใจ..... | 4-13/23 |
| 4.4.1.1 | ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ..... | 4-13/23 |
| 4.4.1.2 | ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)..... | 4-14/23 |
| 4.4.1.3 | ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory)..... | 4-15/23 |
| 4.4.2 | ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ..... | 4-16/23 |
| 4.4.3 | ผู้นำควรมีทักษะรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (Change management)..... | 4-17-23 |
| 4.4.3.1 | ประเภทผู้นำ..... | 4-18/23 |
| | บรรณานุกรมบทที่ 4..... | 4-21/23 |
| | ตอนที่ 5 | |
| 5.1 | สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้..... | 5-2/13 |
| 5.2 | กิจกรรมนักศึกษา..... | 5-7/13 |
| | บรรณานุกรมตอนที่ 5..... | 5-13/13 |
| | บรรณานุกรมรวม..... | |

สารบัญญภาพ

สารบัญภาพ

| | |
|---|---------|
| ภาพที่1-1: Model วิชาการบริหารและการจัดการ..... | 1-3/35 |
| ภาพที่1-2: Model การบริหารและจัดการ..... | 1-4/35 |
| ภาพที่1-3: การดำเนินธุรกิจ จะนำความรู้เรื่อง "การจัดการ" มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร..... | 1-5/35 |
| ภาพที่1-4: หนังสือประกอบ..... | 1-6/35 |
| ภาพที่1-5: Efficient and Effective..... | 1-7/35 |
| ภาพที่1-6: Effective Time Management..... | 1-7/35 |
| ภาพที่1-7: Time Management..... | 1-8/35 |
| ภาพที่1-8: From Industry 1.0 To Industry 4.0..... | 1-9/35 |
| ภาพที่1-9: กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงกับธุรกิจ "การจัดส่งอาหาร" | 1-12/35 |
| ภาพที่1-10: การเปลี่ยนแปลงกับ Cloud Computing..... | 1-13/35 |
| ภาพที่1-11: Thailand 4.0..... | 1-14/35 |
| ภาพที่1-12: อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย..... | 1-15/35 |
| ภาพที่1-13: ความหมายของประเทศไทย 1.0 – 4.0..... | 1-15/35 |
| ภาพที่1-14: ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม..... | 1-16/35 |
| ภาพที่1-15: ทักษะ การสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี..... | 1-17/35 |
| ภาพที่1-16: ทักษะ ชีวิตและอาชีพ..... | 1-17/35 |
| ภาพที่1-17: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21..... | 1-18/35 |
| ภาพที่1-18: ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21..... | 1-19/35 |
| ภาพที่1-19: ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์ "ซูชิ ที่หลากหลาย"..... | 1-20/35 |
| ภาพที่1-20: ความคิดสร้างสรรค์ กับการแก้ปัญหา..... | 1-21/35 |
| ภาพที่1-21: Supply Chain Management..... | 1-21/35 |
| ภาพที่1-22: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคต..... | 1-22/35 |
| ภาพที่1-23: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคตเช่น ประเทศฟินแลนด์ และเกาหลีใต้..... | 1-22/35 |
| ภาพที่1-24: การ์ตูนเรื่อง Hello Ruby..... | 1-23/35 |
| ภาพที่1-25: ไทยต้องออกจากอดีตมุ่งสู่ออนาคต..... | 1-23/35 |
| ภาพที่1-26: "การเปลี่ยนแปลง "ควรมีแนวคิดเรื่อง" การจัดการ"..... | 1-24/35 |
| ภาพที่1-27: ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output..... | 1-25/35 |
| ภาพที่1-28: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน..... | 1-26/35 |
| ภาพที่1-29: รูปการบวนการในการจัดการ: 5 องค์ประกอบ..... | 1-27/35 |
| ภาพที่1-30: มาตรฐาน (Standard) - การจัดการ..... | 1-28/35 |
| ภาพที่1-31: Co-ordinating and Standard | 1-29/35 |
| ภาพที่1-32: ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ..... | 1-31/35 |
| ภาพที่1-33: ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีต่อผลงานขององค์กร..... | 1-32/35 |

| | |
|--|---------|
| ภาพที่2-1: วิวัฒนาการของการจัดการ..... | 2-3/48 |
| ภาพที่2-2: ยุคแรก (Early Management Theory)..... | 2-4/48 |
| ภาพที่2-3: ยุคแรก (Early Management Theory)..... | 2-5/48 |
| ภาพที่2-4: ยุคแรก (Early Management Theory)..... | 2-6/48 |
| ภาพที่2-5: เครื่องจักรไอน้ำของ โทมัส นิวโคเมน(Thomas Newcomen)..... | 2-7/48 |
| ภาพที่2-6: ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)..... | 2-9/48 |
| ภาพที่2-7: การปฏิวัติอุตสาหกรรม..... | 2-10/48 |
| ภาพที่2-8: แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” อัดัม สมิท..... | 2-13/48 |
| ภาพที่2-9: แนวคิด การทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)..... | 2-18/48 |
| ภาพที่2-10: เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor)..... | 2-20/48 |
| ภาพที่2-11: การจ่ายค่าแรงปกติ..... | 2-21/48 |
| ภาพที่2-12: การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ..... | 2-22/48 |
| ภาพที่2-13: แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)..... | 2-23/48 |
| ภาพที่2-14: แนวทาง Therbligs..... | 2-24/48 |
| ภาพที่2-15: เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt..... | 2-26/48 |
| ภาพที่2-16: ตัวอย่าง Gantt Chart..... | 2-27/48 |
| ภาพที่2-17: ตัวอย่าง Gantt Chart..... | 2-28/48 |
| ภาพที่2-18: อองรี ฟาโย (Henri Fayol)..... | 2-31/48 |
| ภาพที่2-19: ลูเธอร์ กุลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)..... | 2-32/48 |
| ภาพที่2-20: เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)..... | 2-33/48 |
| ภาพที่2-21: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies..... | 2-40/48 |
| ภาพที่2-22: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies..... | 2-41/48 |
| ภาพที่3-1: วิวัฒนาการของการจัดการ 4 ยุค..... | 3-3/60 |
| ภาพที่3-2: วิวัฒนาการของการจัดการ 4 ยุค..... | 3-4/60 |
| ภาพที่3-3: การจัดการเชิงปริมาณ กับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน..... | 3-7/60 |
| ภาพที่3-4: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าต่างประเทศ..... | 3-9/60 |
| ภาพที่3-5: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าต่างประเทศ..... | 3-10/60 |
| ภาพที่3-6: ตัวแบบองค์การในระบบเปิดตามแนวคิดของคาสส์และคาน | 3-11/60 |
| ภาพที่3-7: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององค์การ..... | 3-12/60 |
| ภาพที่3-8: การจัดองค์การและ ระบบบริหาร..... | 3-14/60 |
| ภาพที่3-9: แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)..... | 3-21/60 |
| ภาพที่3-10: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)..... | 3-22/60 |
| ภาพที่3-11: ระบบการปฏิบัติงาน (System)..... | 3-23/60 |
| ภาพที่3-12: บุคลากร (Staff)..... | 3-23/60 |

| | |
|---|---------|
| ภาพที่3-13: ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)..... | 3-24/60 |
| ภาพที่3-14: รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)..... | 3-24/60 |
| ภาพที่3-15: ค่านิยมร่วม (Shared Values)..... | 3-25/60 |
| ภาพที่3-16: Total Quality Management: TQM..... | 3-27/60 |
| ภาพที่3-17: Kaizen..... | 3-30/60 |
| ภาพที่3-18: ไม่ว่าใครเห็นก็ OK..... | 3-31/60 |
| ภาพที่3-19: การเปลี่ยนรูปแบบของตารางสรุปยอด..... | 3-32/60 |
| ภาพที่3-20: จัดทำลิสต์ของที่ต้องนำติดตัวไปเวลาทดลอง..... | 3-33/60 |
| ภาพที่3-21: ป้ายแสดงกำลังใช้ปลั๊กอยู่..... | 3-34/60 |
| ภาพที่3-22: งานที่ทำอยู่ปัจจุบัน..... | 3-35/60 |
| ภาพที่3-23: การเสาะแสวงเอกสารธนาคาร..... | 3-36/60 |
| ภาพที่3-24: ปรับปรุงส่วนที่ลือคประตุ..... | 3-37/60 |
| ภาพที่3-25: การใช้สี หรือ สัญลักษณ์ เพื่อทำงานให้ง่าย..... | 3-38/60 |
| ภาพที่3-26: การปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยทำงานได้ง่ายขึ้น..... | 3-38/60 |
| ภาพที่3-27: วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา การเสาะแสวงเครื่องมือ..... | 3-39/60 |
| ภาพที่3-28: การผลักดันให้เกิด ไคเซ็น..... | 3-40/60 |
| ภาพที่3-29: การผลักดันให้เกิด ไคเซ็น..... | 3-40/60 |
| ภาพที่3-30: ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)..... | 3-44/60 |
| ภาพที่3-31: ห่วงโซ่คุณค่าที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน..... | 3-45/60 |
| ภาพที่3-32: เส้นทางพะพร้าวผล 1 ลูก..... | 3-47/60 |
| ภาพที่3-33: มะพร้าวขาว/กะทิ..... | 3-48/60 |
| ภาพที่3-34: มะพร้าวแห้ง/น้ำมันมะพร้าว..... | 3-48/60 |
| ภาพที่3-35: น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์..... | 3-49/60 |
| ภาพที่3-36: ฐานน้ำมะพร้าว..... | 3-49/60 |
| ภาพที่3-37: เส้นใยมะพร้าว..... | 3-50/60 |
| ภาพที่3-38: น้ำตาลมะพร้าว..... | 3-50/60 |
| ภาพที่3-39: น้ำตาลสดพร้อมดื่ม..... | 3-51/60 |
| ภาพที่3-40: มะพร้าวน้ำหอมปอกเปลือก..... | 3-51/60 |
| ภาพที่3-41: มะพร้าวเผา..... | 3-52/60 |
| ภาพที่3-42: ฐานมะพร้าวในลูก..... | 3-52/60 |
| ภาพที่3-43: น้ำมันมะพร้าวบรรจุขวดพร้อมดื่ม..... | 3-53/60 |
| ภาพที่3-44: Supply Chain Management..... | 3-54/60 |
| ภาพที่3-45: รูปแบบการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่ Supply Chain Management..... | 3-56/60 |
| ภาพที่4-1: การนำ (Leading)..... | 4-2/22 |
| ภาพที่4-2: การจัดการที่สำคัญที่สุดคือ ตัวระบบจะใช้คำว่า MY MIND มาตัดสินใจไม่ได้..... | 4-3/22 |

| | |
|---|---------|
| ภาพที่4-3: Leading..... | 4-5/22 |
| ภาพที่4-4: ตาข่ายบริหาร 2 มิติ..... | 4-11/22 |
| ภาพที่4-5: ภาวะผู้นำ..... | 4-13/22 |
| ภาพที่4-6: ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์..... | 4-15/22 |
| ภาพที่4-7: แตกต่างกันได้จากมุมมอง..... | 4-18/22 |
| ภาพที่ 5-1: Model การบริหารและการ..... | 5-3/13 |
| ภาพที่ 5-2: การจัดการสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน..... | 5-5/13 |
| ภาพที่ 5-3: การจัดการสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน..... | 5-6/13 |
| ภาพที่ 5-4: การออกแบบ (Design Thinking) การจัดการ ในเชิงบูรณาการ..... | 5-10/13 |

ตอนที่ 1

วิชาการบริหารและจัดการ



Logo ของ
สำนักวิชาศึกษาทั่วไป



ตำราประกอบการสอน

วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่ รหัสวิชา 90594003

ตอนที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการพื้นฐาน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

คณะกรรมการบริหารธุรกิจ-สอนให้ศึกษาทั่วไป (Gen-Ed), KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5-801-7744

ตำราประกอบการสอน

วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่ รหัสวิชา 90594003

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th and

pornsri.lau@gmail.com Tel668-5-801-7744 Line 668-1-826-1800

คำอธิบายรายวิชา:

ศึกษาหลักการการบริหารจัดการยุคใหม่ ทฤษฎีผู้นำยุคใหม่ และทฤษฎีผู้นำยุคปัจจุบัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ การเรียนรู้แนวทางการพัฒนาทักษะการจัดการ และทักษะภาวะความเป็นผู้นำ

Study modern management principles and modern leadership theories and modern leadership theories in contemporary period. Study the relationship between modern management and leadership. Learn to develop both managerial skills and leaderships skills.

ตอนที่ 1

เกริ่นนำ

ผู้นำยุคใหม่ ควรเข้าใจศิลปะการจัดการ และ เพื่อให้เข้าใจศิลปะการจัดการได้ดียิ่ง

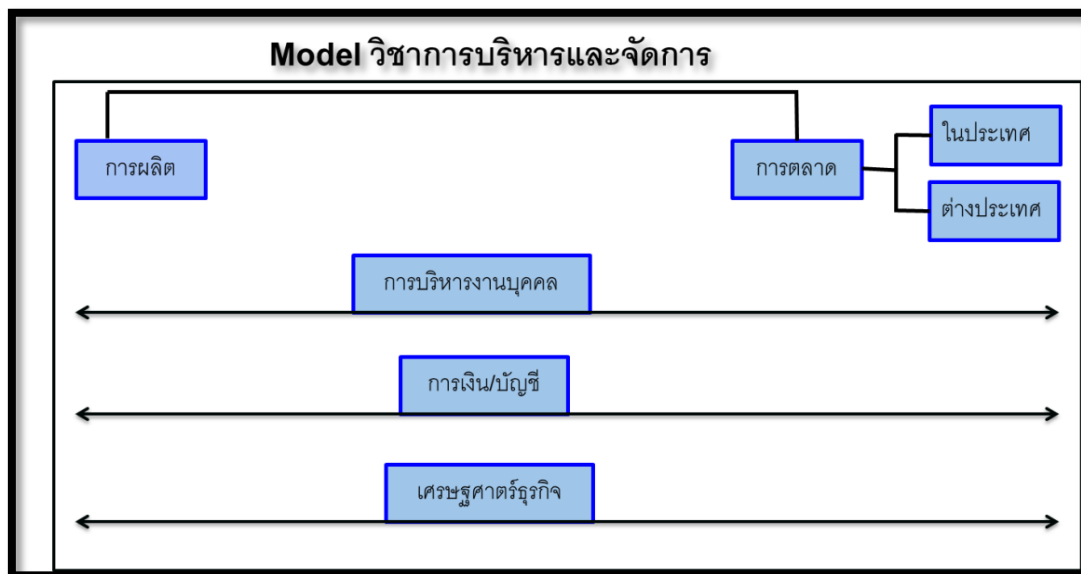


ผู้นำยุคใหม่ ควรทราบเบื้องต้นว่า เราใช้”การจัดการ” เพื่ออะไร และ ใช้อย่างไร? เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

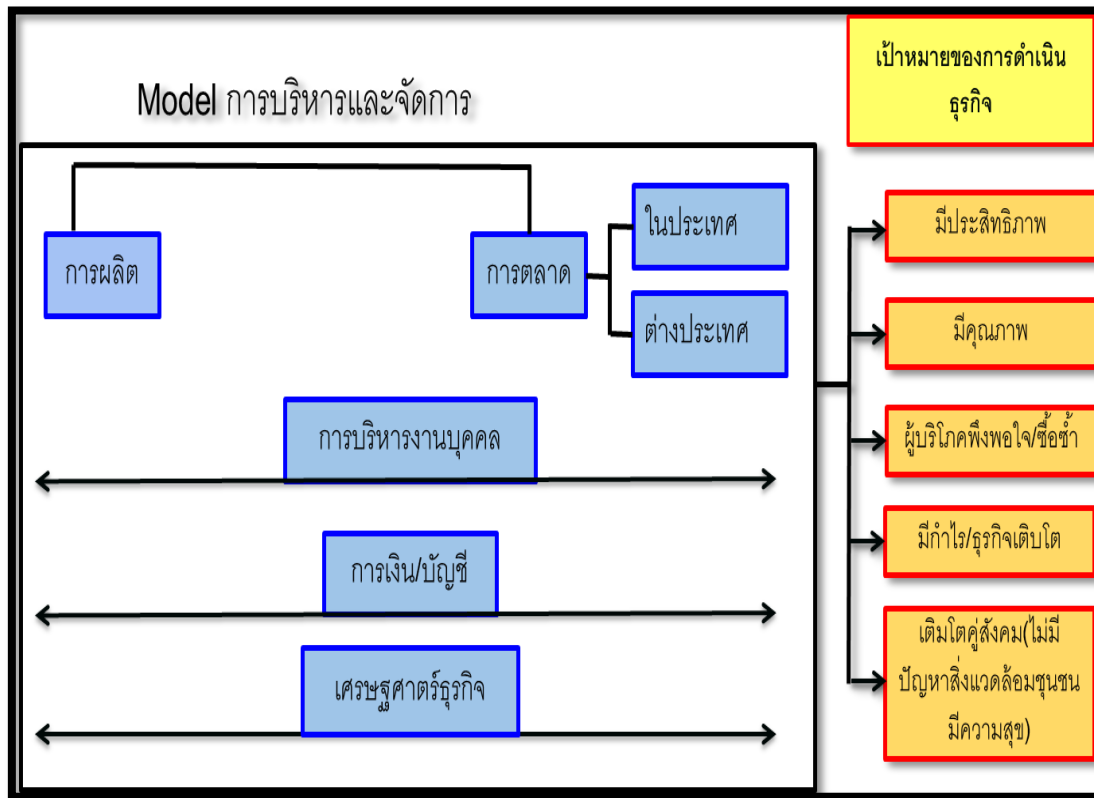
โดยในที่นี้ เพื่อให้เข้าใจคำว่า”บริหารธุรกิจ” ในเบื้องต้นใคร่ขอฉายภาพของงานบริหารจัดการ-ที่เกี่ยวข้อง 5 ส่วนใหญ่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การผลิต การตลาด การบริหารงานบุคคล และ ส่วนสนับสนุนอื่นๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

ภาพที่1-1: Model วิชาการบริหารและการจัดการ



“การจัดการ” มีเป้าหมายเพื่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้บริโภคพึงพอใจมีการซื้อซ้ำ อันจะนำไปสู่การดำเนินงาน ที่ทำให้ธุรกิจมีกำไร, เด็บโต และ มีความยั่งยืน

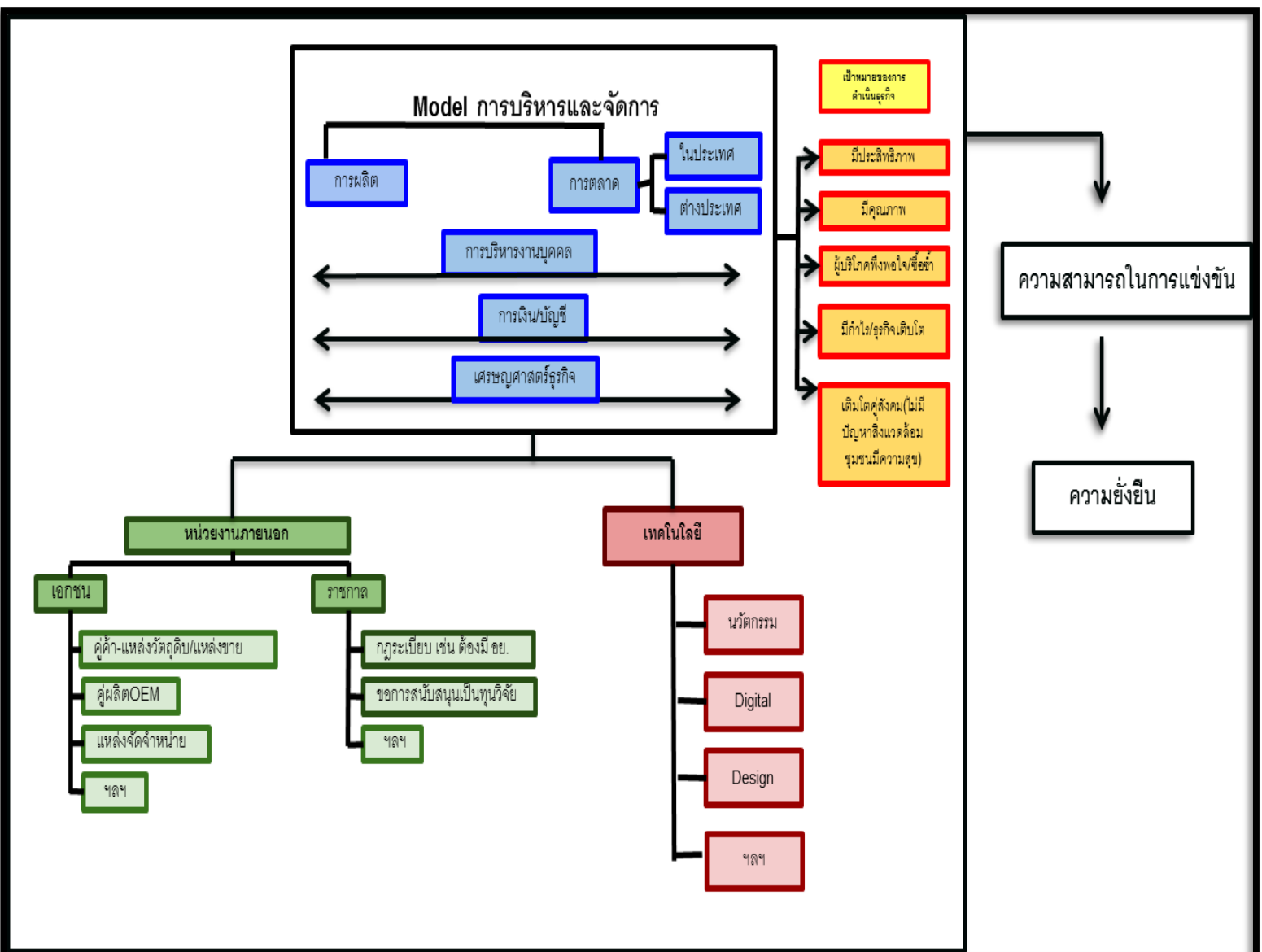
ภาพที่1-2: Model การบริหารและจัดการ



“การจัดการ” มีความเกี่ยวข้อง กับปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก

โดยส่วนที่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก มีทั้งที่เป็นรูปองค์การ ในรูปแบบ องค์การภาคเอกชน และ องค์การภาครัฐ รวมทั้งองค์การรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังมีปัจจัย ที่ไม่ใช่รูปแบบองค์การ ที่มีผลต่อองค์การ ได้แก่ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ขับเคลื่อนเป้าหมาย สู่ศักยภาพในการแข่งขัน และ ความยั่งยืน ขององค์การ

ภาพที่ 1-3: การดำเนินงานธุรกิจ จะนำความรู้เรื่อง “การจัดการ” มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร

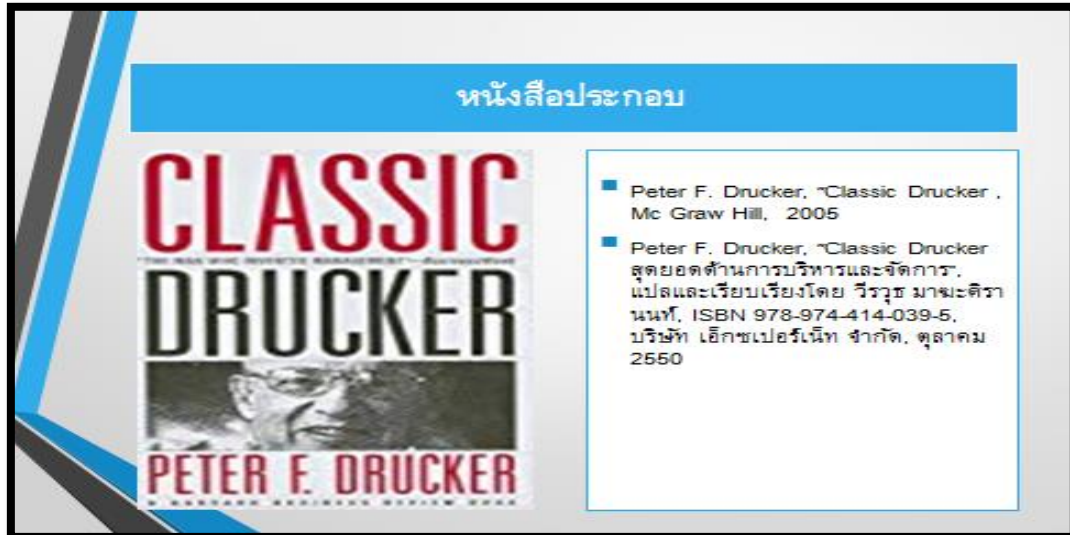


วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนี้ เพื่อขยายภาพรวมให้เห็นว่าในการดำเนินงานธุรกิจ จะนำความรู้เรื่อง “การจัดการ” มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างไร?

บทนำ : ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

1. การจัดการ คือ การเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้ (Peter F. Drucker, (2006))

ภาพที่1-4: หนังสือประกอบ



อย่างไรต่อมาพบว่า นอกจากความรู้ (Knowledge) แล้ว ยังมีองค์ประกอบอีก 2 ตัว คือ

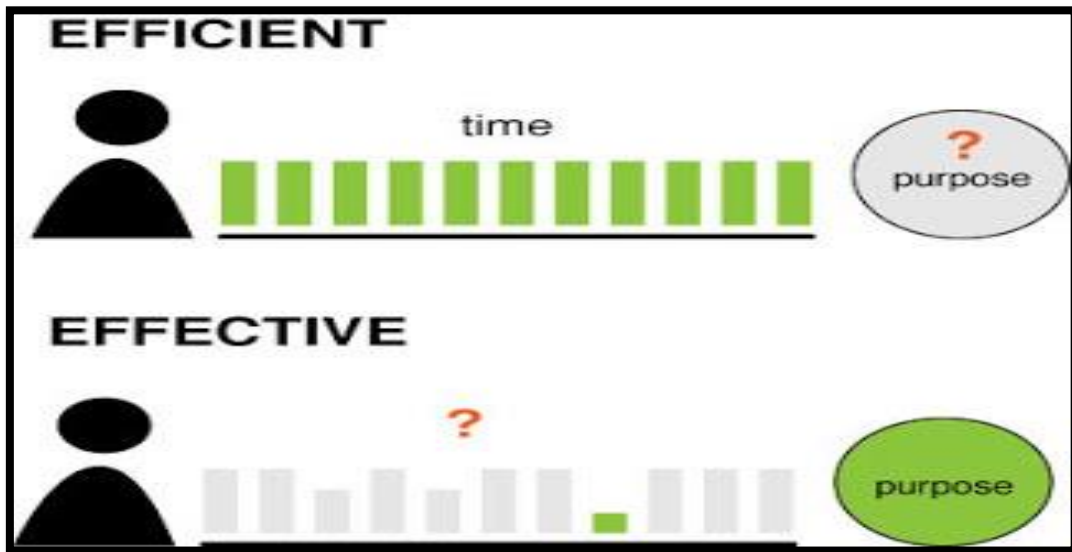
1. Knowledge ความรู้
2. Skill ทักษะ
3. Attitude ทัศนคติ

รวมเป็น 3 องค์ประกอบ เรียกว่า **Competency**

Competency เป็นแนวคิดที่มาจากการวิจัย ของศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลน David Mc Clelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) โดยทำการศึกษาคณสมบัติ และ คุณลักษณะของนักธุรกิจ และ ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำว่า มีคุณลักษณะอย่างไร จากการวิจัยพบว่า ประวัติและ ผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่ จะชี้วัดว่าบุคคล ผู้นั้นจะทำงานได้ดี แต่ศักยภาพ หรือ **Competency** ที่จะเป็นตัวบ่งบอกความสามารถในการทำงานมากกว่า โดย David Mc Clelland ได้เขียนการวิเคราะห์ดังกล่าว ผ่านบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา คำว่า Competency นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสม ในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่ แท้จริงออกมาได้ (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554)

2. ให้ความสำคัญกับ คำว่าประสิทธิผล (Effective) ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective)

ภาพที่1-5: Efficient and Effective



Source : (<https://liveandlearneng.blogspot.com/2018/05/efficient-vs-effective.html>, (2018))

โดยการจะวัดว่าใครมีประสิทธิภาพ(Efficiency) การผลิตที่มากกว่ากัน ต้องทำการเปรียบเทียบ ผลผลิตที่ผลิตได้ภายในช่วงเวลาเดียวกันกล่าวคือ หาก A ผลิตได้ 10 หน่วย B ผลิตได้ 15 หน่วย จะกล่าวได้ว่า B ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าB หรือไม่ ต้องวิเคราะห์ในการผลิต ในช่วงเวลาเดียวกันด้วย เช่นในระยะเวลา 1 ชั่วโมงที่เท่ากัน เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล (Effective) จะต้องทำการเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อศึกษาว่าผลที่ได้ นั้น ถึงเป้าหมายที่ได้ไว้แล้วหรือไม่ เช่นถ้าเป้าหมายกำหนดเป้าหมายไว้ที่ 12 หน่วย เช่นนี้เรียกว่า B ทำงานได้ถึงประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่ถ้ากำหนดเป้าหมายไว้ที่ 20 หน่วย เช่นนี้เรียกว่าแม้ว่า B จะมีประสิทธิภาพ มากกว่า A แต่ทั้ง AและB ต่างไม่สามารถทำงานได้ถึงประสิทธิผลที่ตั้งไว้ เป็นต้น

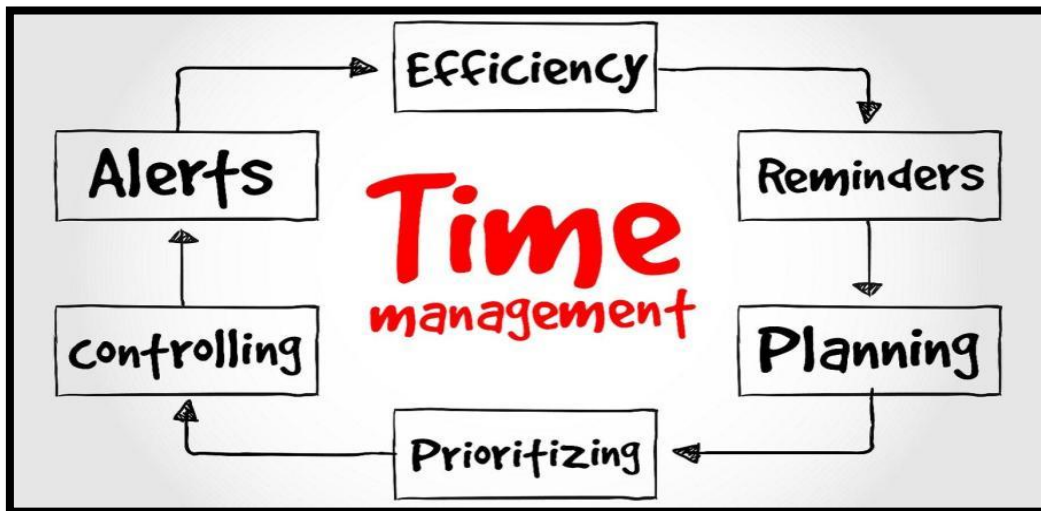
3. ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และ อะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective) โดยมีแนวทางการบริหาร ว่าควรมีการจัดลำดับความสำคัญ (อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และ อะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน) ไกล่เคียงกับ ทฤษฎีการทำงานอย่างเป็นระบบ ที่ต้องเรื่องว่าอะไรควรทำก่อนหลัง ในเวลานั้นๆ

ภาพที่1-6: Effective Time Management



Source : ([http://www.thaitrainingzone.com/training/detail, \(2562\)](http://www.thaitrainingzone.com/training/detail, (2562)))

ภาพที่1-7: Time Management



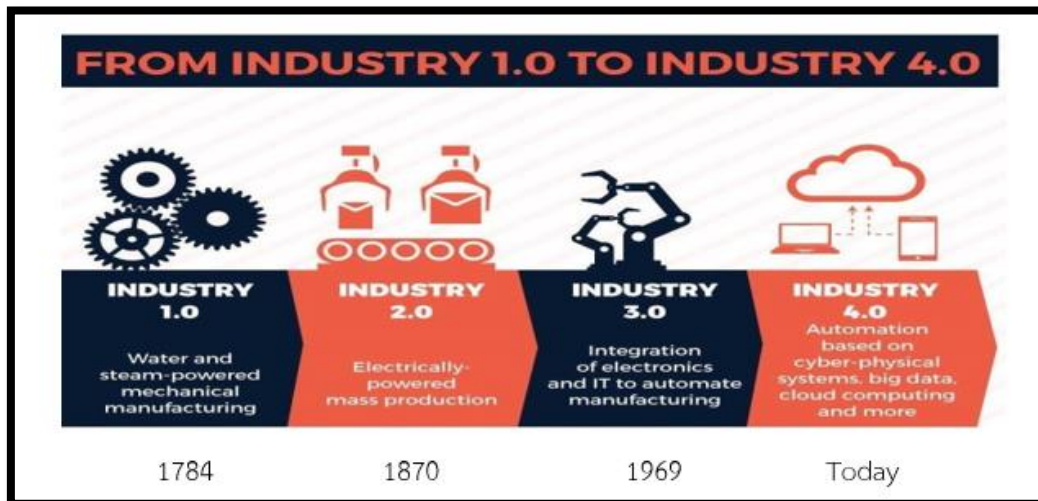
Source: (<https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&sxsrf=ALeKk02EozUj>, (2563))

4. การมองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดยึดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่นๆเกิดการมององค์กรเป็นภาพรวมขององค์กร The concept of the Corporation (Peter F. Drucker (2006) ซึ่งทฤษฎีนี้คล้ายกับ แนวความคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management เชื่อมโยงกับทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter **ดังนั้น** การจัดการจึงเป็น การเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective) โดยมีแนวทางการบริหารว่า ควรมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้แนวทาง The concept of the Corporation มองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดยึดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่นๆต่อไป

5. การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

6. นักบริหารจัดการ ถือเป็นอาชีพ ที่ต้องปฏิบัติ ด้วยความรับผิดชอบ -การลงมือปฏิบัติให้กับองค์กร **ดังนั้น** การบริหารจัดการ คือการ พูดยถึง โอกาส (Opportunity) ภาระหน้าที่ (Responsibility) และความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ตัวพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Workers) มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ(Effective) ให้มีความสำคัญกับการจัดการในภาพรวม (Peter F. Drucker, (2006))

ภาพที่1-8: From Industry 1.0 To Industry 4.0



Source : (https://www.matchonweekly.com/column/article_160154 ,(2019))

จากภาพทั้งหมด จึงขอกำหนดหัวข้อต่างๆ12 หัวข้อ แบ่งเป็นตอนๆในเอกสารประกอบการสอนดังนี้

- 1) ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน
- 2) วิวัฒนาการของการจัดการ แนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ
- 3) การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน
- 4) การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร –การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์
- 5) การจัดการเชิงบูรณาการ สรุปลักษณะของการจัดการและการนำไปใช้

ตอนที่ 1

ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

1.1 บทนำ: การเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดเรื่องการจัดการ

1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว

1.1.2 Thailand 4.0

1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21

1.1.4 การคิดเชิงระบบ

1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

1.2.1 ความหมายของการจัดการ

1.2.2 การบวนการในการจัดการ และ องค์ประกอบ

1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

1.3 The concept of the Corporation

1.1 บทนำ: การเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดเรื่องการจัดการ

ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียด”ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐานของการจัดการ”ใคร่ขอเกริ่นนำให้เห็นถึงว่าทำไม คำว่า ”การจัดการ” ถึงมีความสำคัญมาก และมีบทบาทในทุกด้าน ตั้งแต่ภาพเล็กจนถึงภาพใหญ่ทุกด้าน ทั้งการจัดการเพื่อการดำเนินชีวิต การบริหารธุรกิจ เศรษฐกิจภาพรวม หรือแม้แต่การจัดการสังคมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) “การจัดการ” จะเข้ามามีบทบาทต่อการปรับตัวอย่างไร? โดยในบทนำนี้ จะกล่าวถึง 4 ประเด็น ได้แก่

1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว

1.1.2 Thailand 4.0

1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 และ

1.1.4 การคิดเชิงระบบ

1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว



การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมกในปัจจุบัน ทำให้ทุกคนต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ เช่น กรณีของ บริษัท “โกดัก” ที่จำเป็นต้อง-หยุดชะงัก- (หรือ ที่เราเรียกว่า Disruption) เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ปรับตัวไม่ทัน

การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง เราสามารถใช้แนวคิดเรื่องการจัดการ มาจัดการได้หลากหลายวิธี/รูปแบบ เช่น การที่บริษัทเล็กๆ ที่มีทรัพยากรน้อยกว่า สามารถพัฒนาสินค้า หรือบริการใหม่ ก่อให้เกิดเป็นความต้องการใหม่เกิดขึ้น จนกระทั่งความต้องการใหม่นี้ ได้ทำการแทนที่สิ่งเดิมที่มีอยู่ ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ จะเน้นการพัฒนาจากความต้องการเดิม กลุ่มเดิม ต่อยอดจากสิ่งเดิม ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความต้องการอื่น ๆ ได้ (Christensen, Clayton M., Michael Raynor, and Rory McDonald., (2015)) โดยในเอกสารส่วนนี้ จะขอเกริ่นนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กล่าวถึง กรณีศึกษาของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดการ การดำเนินชีวิต และการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคต 2 กรณีศึกษาด้วยกัน

- กรณีศึกษาที่1: ร้านอาหารขนาดเล็ก ใช้”Grab” และ “Line Man” ส่งอาหารอร่อย แก้ปัญหาจราจรติดขัด ลูกค้าไม่ต้องไปทานที่ร้าน และ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้า รวมทั้งมีการพัฒนาอื่นๆ อีกมากมาย เช่น LINE MAN ผู้ให้บริการ Food Delivery หรือบริการส่งอาหาร และ **วงใน (Wongnai)** เว็บไซต์และแอปพลิเคชันแนะนำร้านอาหาร ร่วมมือกันพัฒนาบริการใหม่เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าสั่งซื้ออาหาร พร้อมใช้บริการส่งอาหารจาก LINE MAN ผ่านเว็บไซต์ได้อีกหนึ่งช่องทาง จากเดิมที่สั่งผ่านแอปพลิเคชันเพียงอย่างเดียว โดยเว็บไซต์ดังกล่าวจะเชื่อมข้อมูลร้านอาหารมาจาก Wongnai ซึ่งเปิดให้บริการตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2562 เป็น LINE MAN X WONGNAI พัฒนาบริการส่งอาหารผ่านเว็บไซต์ WONGNAI.COM เป็นต้น

ภาพที่1-9: กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงกับธุรกิจ “การจัดส่งอาหาร”

กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงกับธุรกิจ “การจัดส่งอาหาร”

Source: [http://www.brandage.com/article/11423/Line-Man,\(2019\)](http://www.brandage.com/article/11423/Line-Man,(2019))
<https://www.grab.com/th/blog/grabfoodnewprice/>, (2019)

Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด

กรณีศึกษาที่2: Cloud Computing เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่มากๆ รองรับการใช้งาน การประมวลผล ตลอดจนการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมหาศาล หรือแม้แต่ Application ต่างๆมากมาย เพื่อตอบสนองความต้องการให้บริษัทต่าง ๆ ที่ไม่ต้องการมี Data Center เป็นของตัวเอง สามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ บน Cloud ได้ ผลที่เกิดขึ้นคือ ทั้งกลุ่มความต้องการใหม่ และกลุ่มเดิมที่มี Data Center อยู่แล้ว สามารถมาใช้บริการ Cloud Computing ได้ ทำให้เกิดการ “หยุดชะงัก (Disruption)” ของบริการที่เกี่ยวข้องกับ Data Center เช่น บริษัท Hardware, Database และ บริษัท Software แบบติดตั้ง เป็นต้น และผลจากการพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์มหาศาล จากการจัดการ ชีวิตประจำวัน และ การดำเนินธุรกิจ

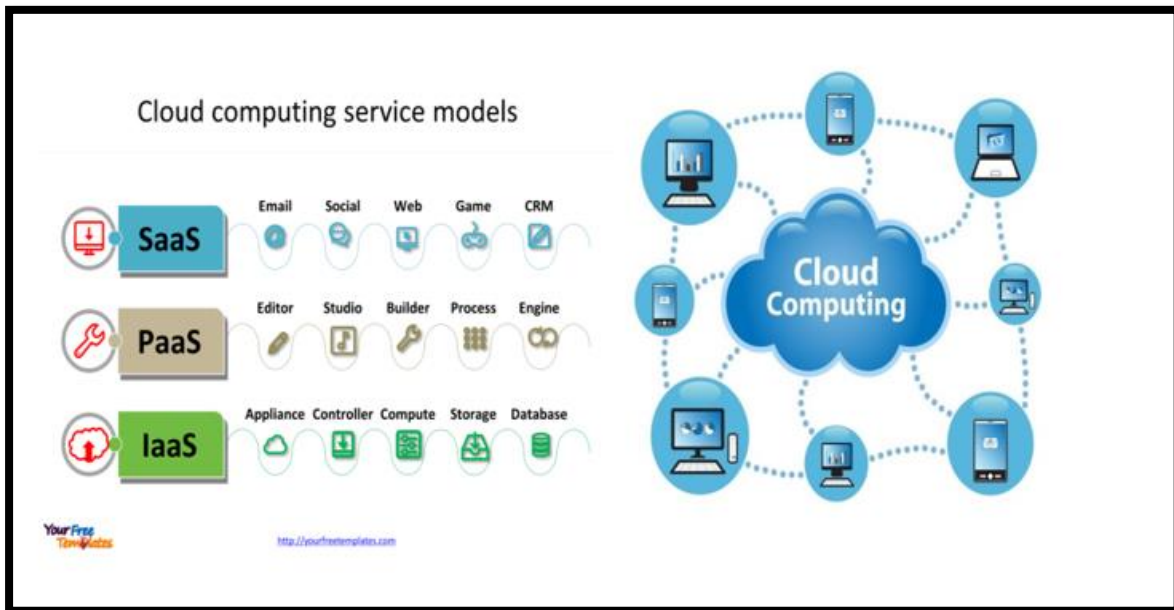
Cloud Computing สามารถจำแนกตามการใช้งานได้ 3 ประเภทคือ

1. Infrastructure as a Service (IaaS) เป็นโครงสร้างพื้นฐานเหมือนกับระบบคอมพิวเตอร์คือ มีทั้งหน่วยประมวลผล ระบบเครือข่าย และพื้นที่จัดเก็บข้อมูลให้ใช้งาน
2. Platform as a Service (PaaS) เป็นการใช้งานเกี่ยวกับแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น การพัฒนาเว็บไซต์ แอปพลิเคชันหรือโมบายแอปพลิเคชัน เป็นต้น
3. Software as a Service (SaaS) เป็นการใช้งานทางด้านซอฟต์แวร์ ซึ่งภายใต้ระบบหรือเทคโนโลยี Cloud Computing จะมีซอฟต์แวร์เฉพาะด้าน เช่น ซอฟต์แวร์ทางบัญชี ซอฟต์แวร์การบริหารจัดการโรงแรม และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจประเภทต่างๆ เพื่อการใช้งาน

Cloud Computing เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่พร้อมรองรับการทำงานของผู้ใช้งานในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นระบบเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูล การทดสอบระบบหรือติดตั้งฐานข้อมูล หรือการใช้งานซอฟต์แวร์เฉพาะด้านในธุรกิจต่างๆ โดยที่ผู้ใช้งานไม่ต้องติดตั้งระบบทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไว้ที่สำนักงานให้ยุ่งยาก แต่สามารถใช้งานในสิ่งที่

ต้องการได้ด้วยการเชื่อมต่อกับระบบ Cloud Computing ผ่านอินเทอร์เน็ต (<http://dccloud.csloxinfo.com/wp-content/uploads/pdf/Cloud-by-CSLOXINFO-02.pdf>, (2563))

ภาพที่1-10: การเปลี่ยนแปลงกับ Cloud Computing



Source: (<https://sites.google.com/site/pomswan5712612019/thekhnoyoi-cloud-computing>,(2019))

(<https://yourfreetemplates.com/cloud-computing-powerpoint-templates/>, (2019))

ตอนนี้ คงทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งในอนาคตต่อไปจะได้วิเคราะห์ ให้เห็นว่า จะนำแนวคิดเรื่องการจัดการมาใช้ในปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง และ บริหารธุรกิจอย่างไร ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร?

1.1.2 Thailand 4.0

Thailand 4.0 เป็นยุทธศาสตร์ ที่ภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศไทย โดยวางเป้าหมายไว้ว่า การทำงานของคนไทยนับจากนี้ ควรจะ “ทำน้อย ได้มาก” ใช้ทรัพยากร (แรงงาน เงิน อื่นๆ) ให้น้อยที่สุด แต่ได้ผลตอบแทนมากที่สุด หมายถึง การทำงานที่มี ประสิทธิภาพ

ภาพที่1-11: Thailand 4.0



Thailand 4.0 เป็นการวางยุทธศาสตร์ การจัดการของรัฐบาล ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ คล้ายๆ ([https://sites.google.com/site/adecmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma,\(2563\)\)](https://sites.google.com/site/adecmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma,(2563))) กับประเทศอื่นๆ เช่น

- ประเทศUSA มีนियามยุทธศาสตร์ของตนเองว่า A Nation of Makers
- ประเทศอังกฤษ มีนियามยุทธศาสตร์ ของตนเองว่า Design of Innovation
- ประเทศเกาหลี มีนियามยุทธศาสตร์ ของตนเองว่า Creative Economy

ในเอกสารส่วนนี้ที่นำเรื่อง Thailand 4.0 มาเกริ่นนำ เพื่อชี้ให้เห็นว่า จากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หน่วยงานต่างๆรวมทั้งรัฐบาลไทยด้วย จำเป็นต้องเลือกแนวทางการจัดการใหม่ เพื่อใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นให้ตรงประเด็น อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดการ Thailand 4.0 เกิดจากข้อสังเกตว่า การเติบโตของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง (จาก 7-8% เป็น 3-4% และคงที่ รวมทั้งการกระจายรายได้ของคนในประเทศไม่ดี จะทำให้ประเทศ

ไทยไม่มีศักยภาพในการแข่งขันและอาจเกิดปัญหาความไม่ยั่งยืนได้ จากการประมวลข้อมูล (Information) แล้ว รัฐบาลจึงจะเปลี่ยนวิธีการจัดการบริหารประเทศ ด้วยยุทธศาสตร์ใหม่ Thailand 4.0

ภาพที่ 1-12: อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย



ที่มา: (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

ในกรณีนี้ เป็นตัวอย่างที่เกริ่นนำเพื่อชี้ให้เห็นการเชื่อมโยง ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก สู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ และ “การจัดการ” เป็นแนวความคิดที่ประยุกต์ใช้ได้กับทั้งองค์การ ของภาครัฐ และ เอกชน

ความหมายของประเทศไทย 1.0 – 4.0 (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

ภาพที่ 1-13: ความหมายของประเทศไทย 1.0 – 4.0



- ประเทศไทย 1.0 คือ ประเทศไทยยุคเกษตรกรรม โดยเน้นการส่งออกข้าวเป็นหลักจนได้เข้าชิงตำแหน่งผู้ส่งออกข้าวอันดับหนึ่งของโลกหลายปี แต่การส่งออกทรัพยากรการเกษตรก็เป็นธุรกิจที่มีความผันผวนจากราคาโภคภัณฑ์โลก นอกจากนี้สินค้ายังไม่ค่อยแตกต่างกันมาก ทำให้อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และผันผวนไปตามภาวะเศรษฐกิจโลก

- ประเทศไทย 2.0 คือ ประเทศไทยยุคอุตสาหกรรมเบา ตัวอย่างเช่นอุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร โดยจุดเด่นของยุคนี้ที่จะทำให้เป็นผู้ชนะได้คือการมีต้นทุนค่าแรงที่ถูกกว่าประเทศที่เป็นฐานการผลิตอื่นจนทำให้สินค้ามีราคาในระดับที่แข่งขันได้ในตลาดโลก

- ประเทศไทย 3.0 คือ ยุคอุตสาหกรรมเบา ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ แต่เนื่องจากค่าแรงขั้นต่ำของประเทศจะค่อยๆ ปรับตัวสูงขึ้นตามรายได้ประชากรและเงินเพื่อรัฐบาลจึงเห็นว่า ประเทศไทยต้องปรับตัวพัฒนาขึ้นไปเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเพิ่มมูลค่ามากขึ้น ซับซ้อนมากขึ้น และใช้นวัตกรรมมากขึ้น

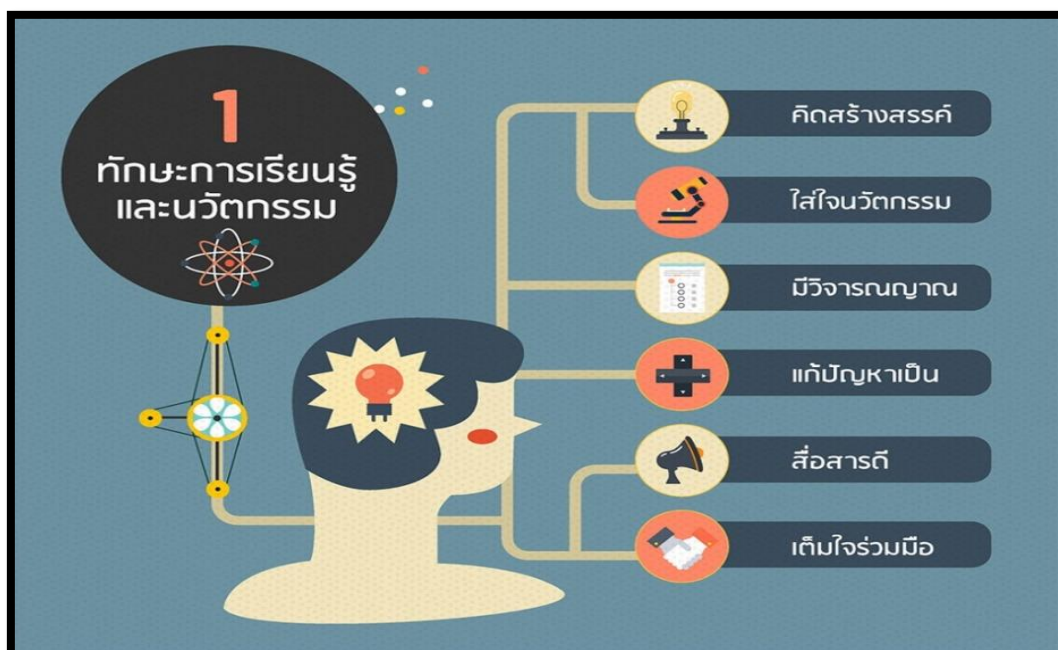
- ประเทศไทย 4.0 เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาที่ค่าแรงต่ำกว่า ดังนั้นประเทศไทย ต้องพัฒนาสู่ยุค นวัตกรรม

1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21

จากการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก ทำให้ความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนไป ทักษะต่างๆที่เป็นการทำงานซ้ำๆ (routine-work) ไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำแทนได้ ดังนั้นจึงทำให้เกิดความต้องการทักษะรูปแบบใหม่ “ทักษะในศตวรรษที่ 21” ทั้งหมด 16 ทักษะ โดยแบ่งเป็น 3 หมวด

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์, ใฝ่ใจนวัตกรรม, มีวิจรรย์ญาณ, แก้ปัญหาเป็น, สื่อสารดี และเต็มใจร่วมมือ

ภาพที่1-14: ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม



Source : (<http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

2. ทักษะ การสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ได้แก่ Updateทุกข้อมูลข่าวสาร, รู้เท่าทันสื่อ, รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และฉลาดสื่อสาร

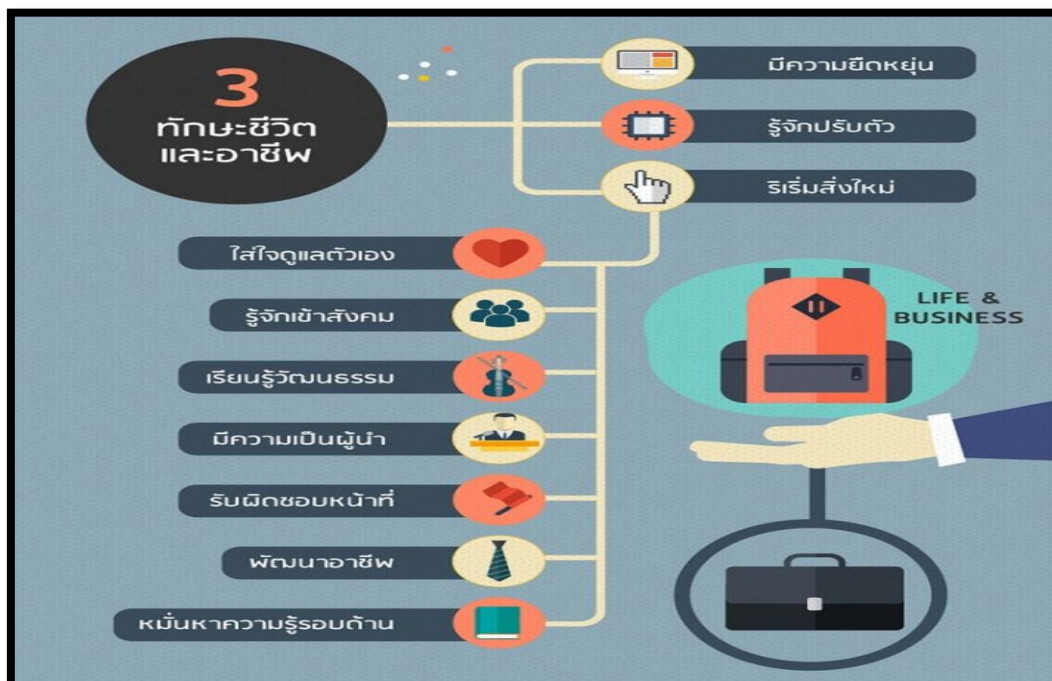
ภาพที่1-15: ทักษะ การสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี



Source : (<http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

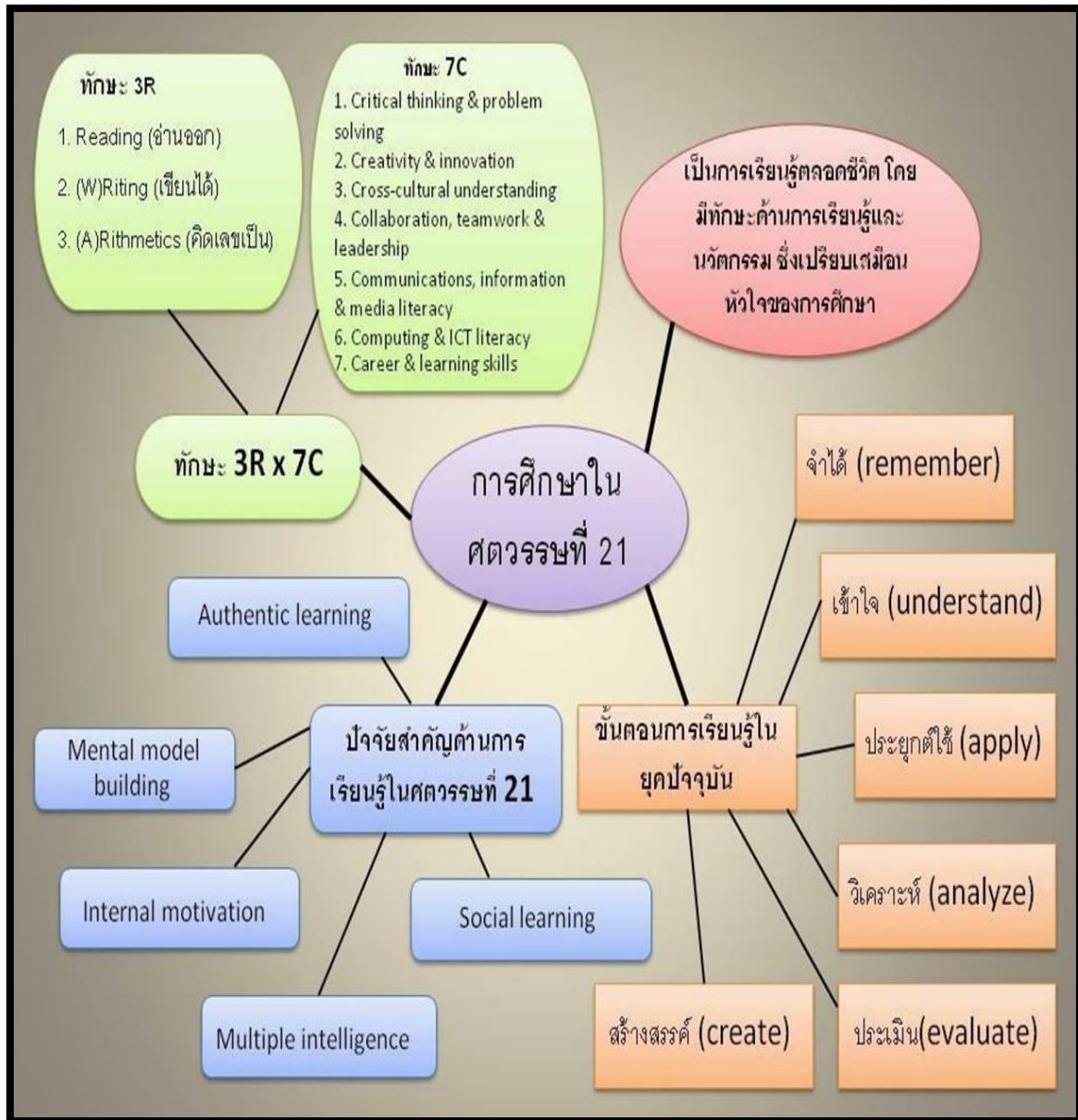
3. ทักษะ ชีวิตและอาชีพ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น, รู้จักปรับตัว, ริเริ่มสิ่งใหม่, ใส่ใจดูแลตัวเอง, รู้จักเข้าสังคม, เรียนรู้วัฒนธรรม, มีความเป็นผู้นำ, รับผิดชอบหน้าที่, พัฒนาอาชีพ และหมั่นหาความรู้รอบด้าน

ภาพที่1-16: ทักษะ ชีวิตและอาชีพ



Source : (<http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

จากทักษะ 3 หมวดดังกล่าว กำหนดให้เป็นรูปแบบของทักษะที่จำง่าย ๆ ได้เป็น 3R x 7C ดังนี้
 ภาพที่ 1-17: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

ภาพที่1-18: ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ

การเรียนรู้ 3R x 7C

3R คือ

- **Reading** (อ่านออก)
- **(w)Riting** (เขียนได้)
- **(a)Rithmetics** (คิดเลขเป็น)

7C ได้แก่

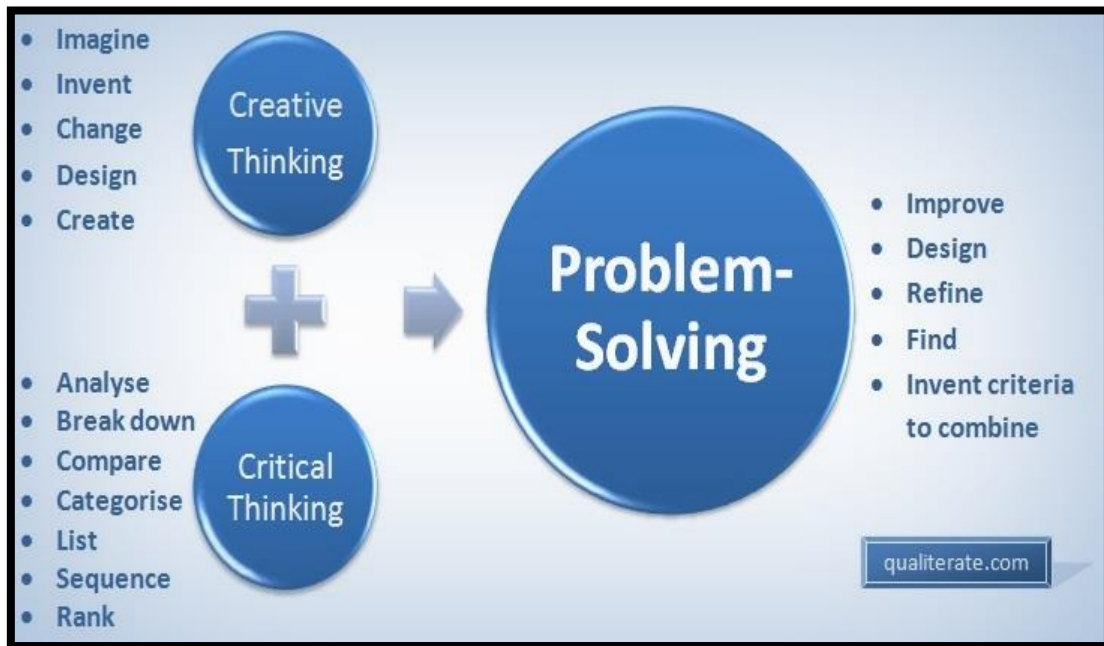
- **Critical thinking & problem solving** (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
- **Creativity & innovation** (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
- **Cross-cultural understanding** (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)
- **Collaboration, teamwork & leadership** (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)
- **Communications, information & media literacy** (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)
- **Computing & ICT literacy** (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
- **Career & learning skills** (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019)

ภาพที่1-19: ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์“ซูชิ ที่หลากหลาย”

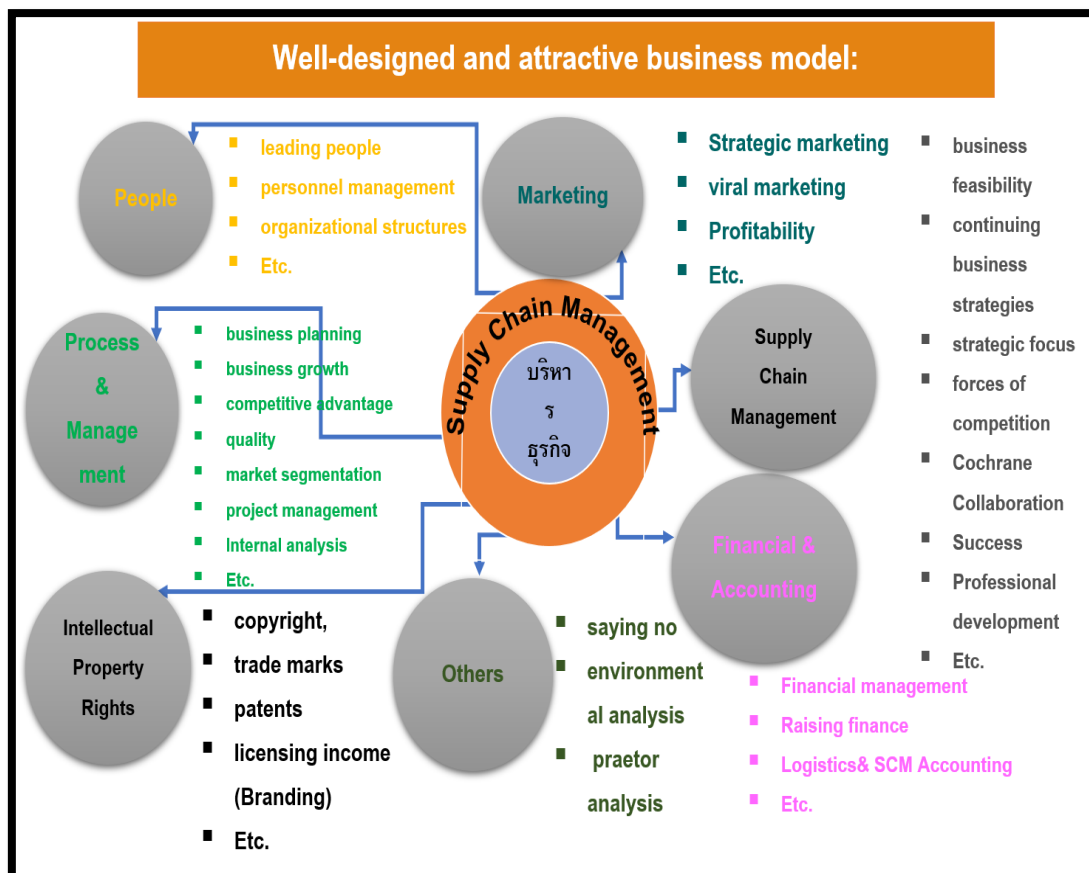


ภาพที่1-20: ความคิดสร้างสรรค์ กับการแก้ปัญหา



Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019)

ภาพที่1-21: Supply Chain Management



Source: <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019)

1.1.4 การคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเรื่อง “การคิดเชิงระบบ” รายละเอียดตามวิดีโอรายการ “คิดยกกำลังสอง” ทางช่อง Thai PBS (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019)) โดยมีรายละเอียดกล่าวว่

การเขียนโปรแกรม หรือ Coding

ภาษาคอมพิวเตอร์หรือการ Coding ถือเป็นภาษาในอนาคตสำหรับหลายๆประเทศ

ภาพที่1-22: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคต



Source: (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

ภาพที่1-23: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคตเช่น ประเทศฟินแลนด์ และเกาหลีใต้



Source : (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

โดยเป้าหมายของการเรียน Coding คือ การแข่งกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพราะโลกอนาคตนั้นคือโลกแห่งคอมพิวเตอร์และไอที เพราะฉะนั้นมนุษย์ต้องมีทักษะทางด้านไอที โดยอย่างพื้นฐานที่สุดคือ ทุกคนต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ ถ้าใช้ได้ออกาสที่จะตกงานก็น้อยลง และการรู้ว่าคอมพิวเตอร์ทำอะไรได้หรือไม่ได้นั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการอยู่ในโลกที่แวดล้อมไปด้วยคอมพิวเตอร์ แต่ที่สำคัญต้องรู้ว่า “คอมพิวเตอร์ เชอกว่ามนุษย์” โดยยกตัวอย่างจากในการ์ตูนเรื่อง Hello Ruby “เด็กหญิงรูบี้เป็นคนที่ทำตามคำสั่งเป็นขั้นเป็นตอน เหมือนกับ

คอมพิวเตอร์ เช่น พอบอกให้ใส่ชุดนักเรียน แต่ไม่ได้บอกว่าจะให้ถอดชุดนอนออกก่อน เด็กหญิงรู้ได้เลยใส่ชุดนักเรียนทับชุดนอน” ดังภาพ

ภาพที่1-24: การ์ตูนเรื่อง Hello Ruby



Source: (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

จากตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า เมื่อเราจะสั่งการคอมพิวเตอร์ เราต้องสั่งการให้ถูกต้องตามขั้นตอนทั้งหมด ถ้าหากว่าเราสั่งผิดพลาดไปแม้แต่นิดเดียว คอมพิวเตอร์ก็จะทำงานไม่ได้ แต่ที่สำคัญจะช่วยให้รู้เรื่องตรรกศาสตร์ เพราะคอมพิวเตอร์ทำงานด้วยตรรกศาสตร์ โดยคอมพิวเตอร์นั้นจะทำงานอย่างเป็นระบบจบทุกขั้นตอน ถ้าหากเราคิดไม่เป็นระบบ จัดคอมพิวเตอร์ผิดพลาด ซึ่งด้วยเหตุนี้จะช่วยทำให้เราสามารถคาดการณ์ปัญหาได้ว่าต้องทำอะไรต่อไป แล้วตอนจบเราจะได้แบบที่เราอยากได้หรือไม่ ซึ่งการคิดที่คล้ายกับคอมพิวเตอร์เช่นนี้จะทำให้นั้นสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ การเรียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะช่วยให้เราสามารถคิดเป็นระบบ คาดการณ์ปัญหา และแก้ไขปัญหานั้นได้

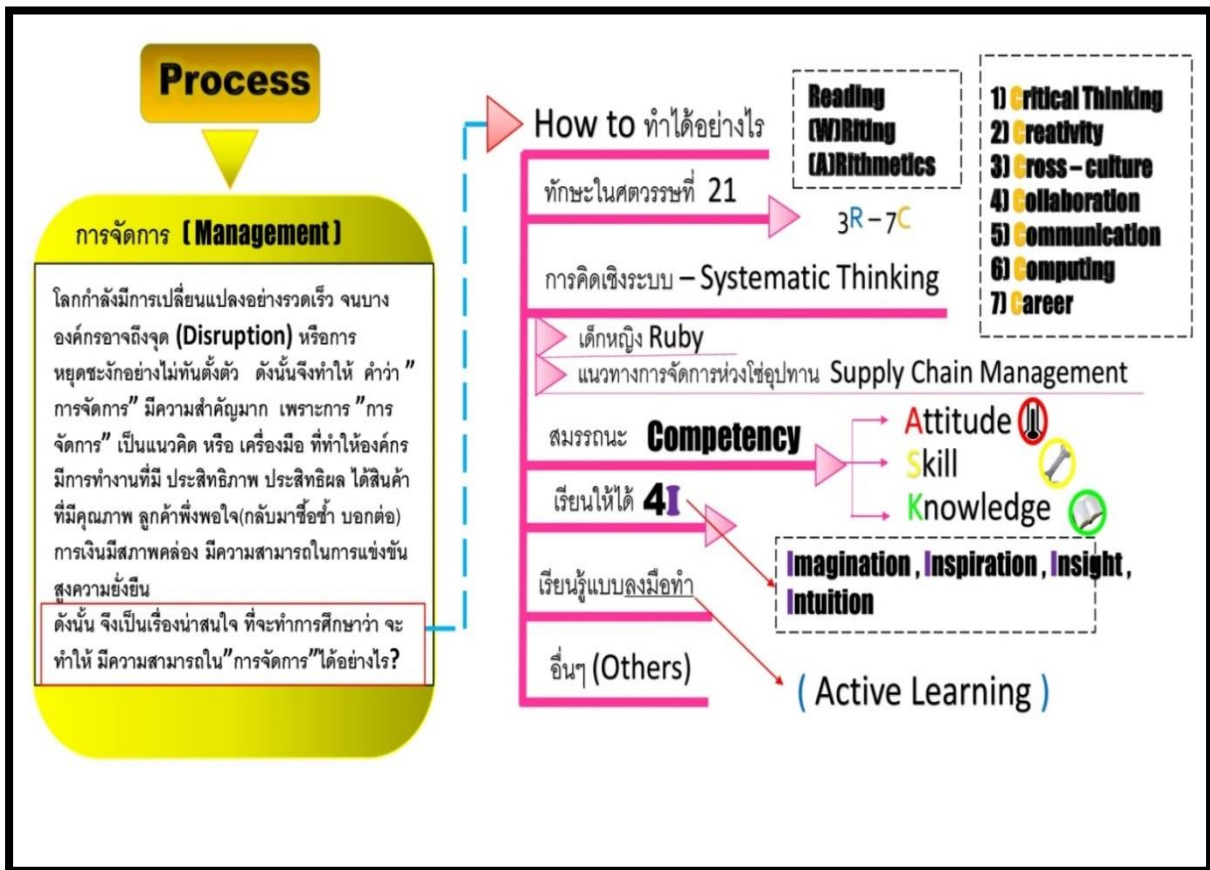
ภาพที่1-25: ไทยต้องออกจากอดีตมุ่งสู่นาคต



Source: (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

โดยสรุปเพื่อให้การจัดการ สามารถดำเนินการท้าทายกับ “การเปลี่ยนแปลง”ควรมีแนวคิดเรื่อง”การจัดการ” ดัง ตัวอย่างตามแนวทาง (How to) ดังรูป

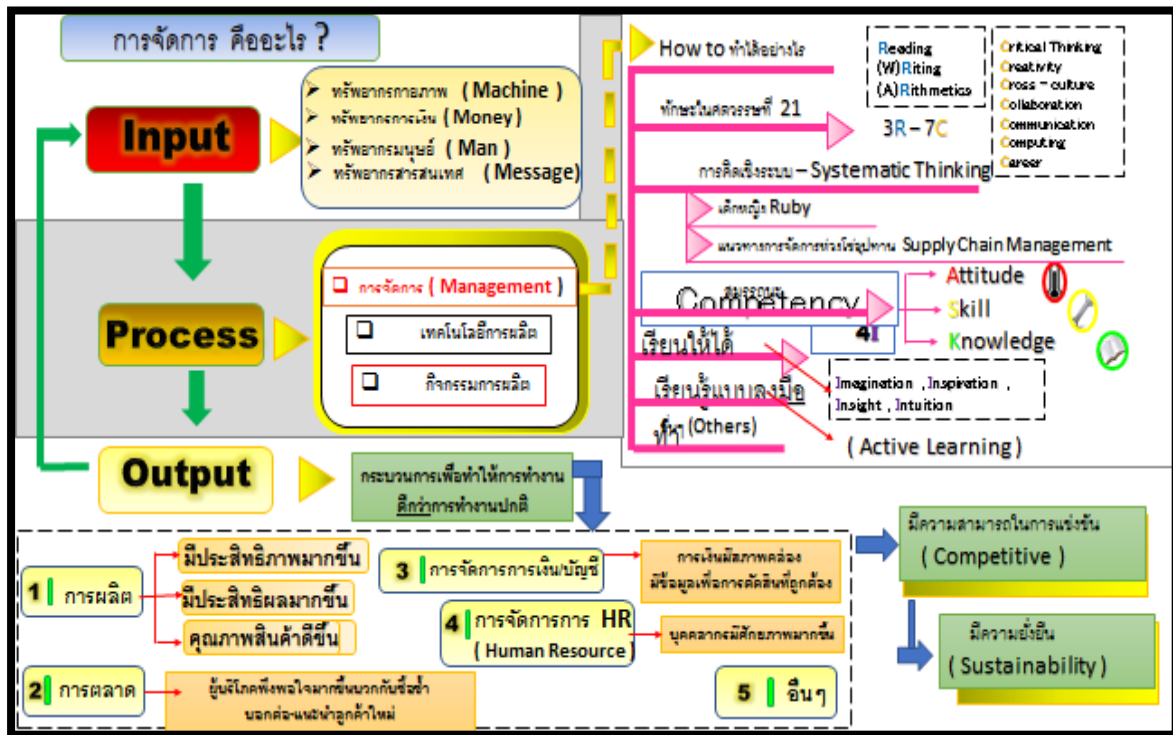
ภาพที่1-26: “การเปลี่ยนแปลง “ควรมีแนวคิดเรื่อง” การจัดการ”



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์ข้อมูล

แสดงขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output การจัดการอยู่ในขั้นตอน Process เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ต้องใช้ศักยภาพหลากหลายเพื่อการดำเนินการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ภาพที่1-27: ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

ในส่วนนี้ จะมีรายละเอียด 3 หัวข้อย่อยได้แก่

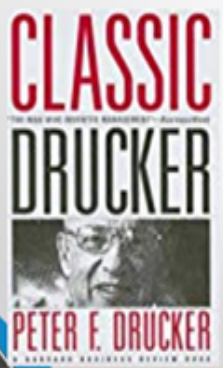
- 1.2.1 ความหมายของการจัดการ
- 1.2.2 การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ
- 1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

ภาพที่1-28: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

ตอนที่1: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ "การจัดการ"

แนะนำให้อ่านองค์ประกอบของการจัดการ จาก



Four Functions of Management

เพื่อฉายภาพให้เข้าใจคำว่า "การจัดการเบื้องต้น" ได้ดียิ่งขึ้น ขอแนะนำแนวความคิดของ Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ มาเชื่อมโยงกับVDO เรื่อง การจัดการ Principle of Management (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, 2019) ทักล่าวถึง Major Function of managers

1.2.1 ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) ตามพจนานุกรมฉบับพระราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมาย "การจัดการ หมายถึง การสั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน" (วิชัย นาคสิงห์, (2553))

ในเบื้องต้นเพื่อเป็นการฉายภาพเบื้องต้นของแนวความคิดการเชื่อมโยงความหมายของ "การจัดการ" จากแนวคิดการบริหารจัดการ ที่เริ่มเกิดขึ้นมาในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมราวปี ค.ศ.1760 เปลี่ยนจากการใช้แรงงานคนมาเป็นการใช้เครื่องจักรทำให้มีการขยายอัตราการผลิตแบบก้าวกระโดด และเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมาจนเกิดการจัดการบริหารการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น และมีการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นตามไปด้วย (Tada Ratchagit, (2562))

การจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Griffin, (1997))

Derak French and Heather Saward (French and Saward, (1975)) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง “กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคล และทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Certo, (2000))

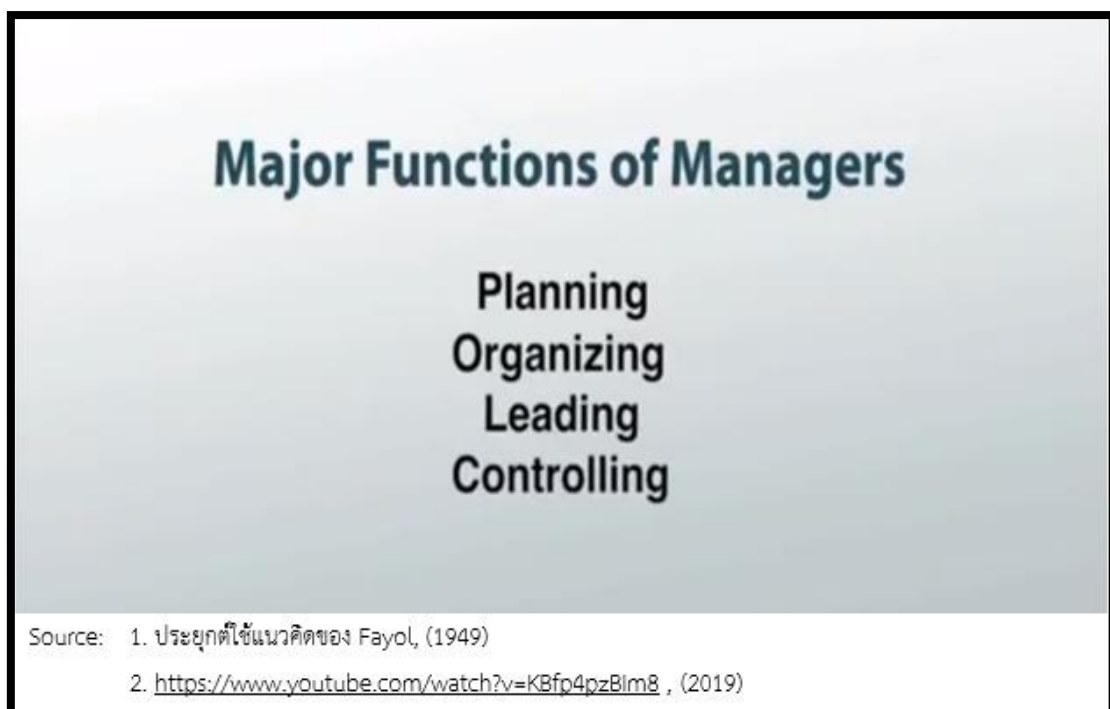
Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึงการจัดการ (The Element of Management) ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การบังคับบัญชา (4) การประสานงาน และ (5) การควบคุม (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

1.2.2 การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Directing หรือ Leading หรือ Commanding)
4. การประสานงาน (Co-coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

เพื่อฉายภาพให้เข้าใจคำว่า “การจัดการเบื้องต้น” ได้ดียิ่งขึ้น ขอนำแนวความคิด-ทฤษฎีของ Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ มาเชื่อมโยงกับVDO เรื่องการจัดการPrinciple of Managementที่กล่าวถึง Major Functions of managers (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)) ดังนี้

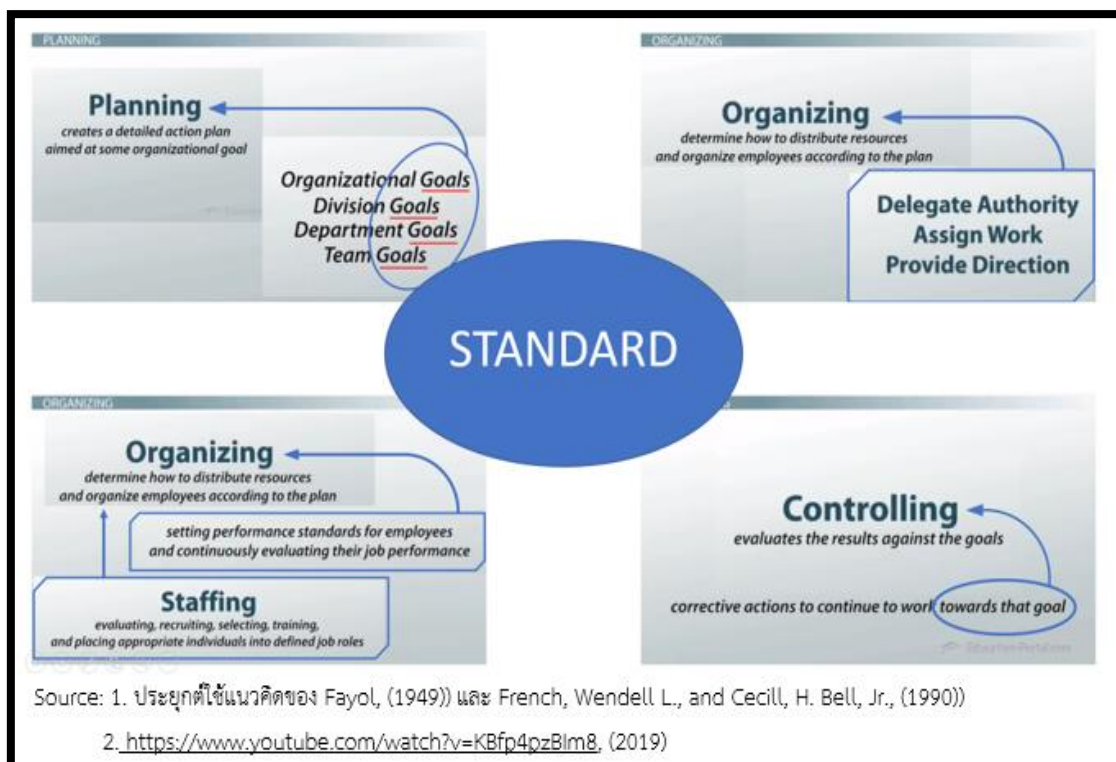
ภาพที่1-29: รูปการบวนการในการจัดการ: 5 องค์ประกอบ



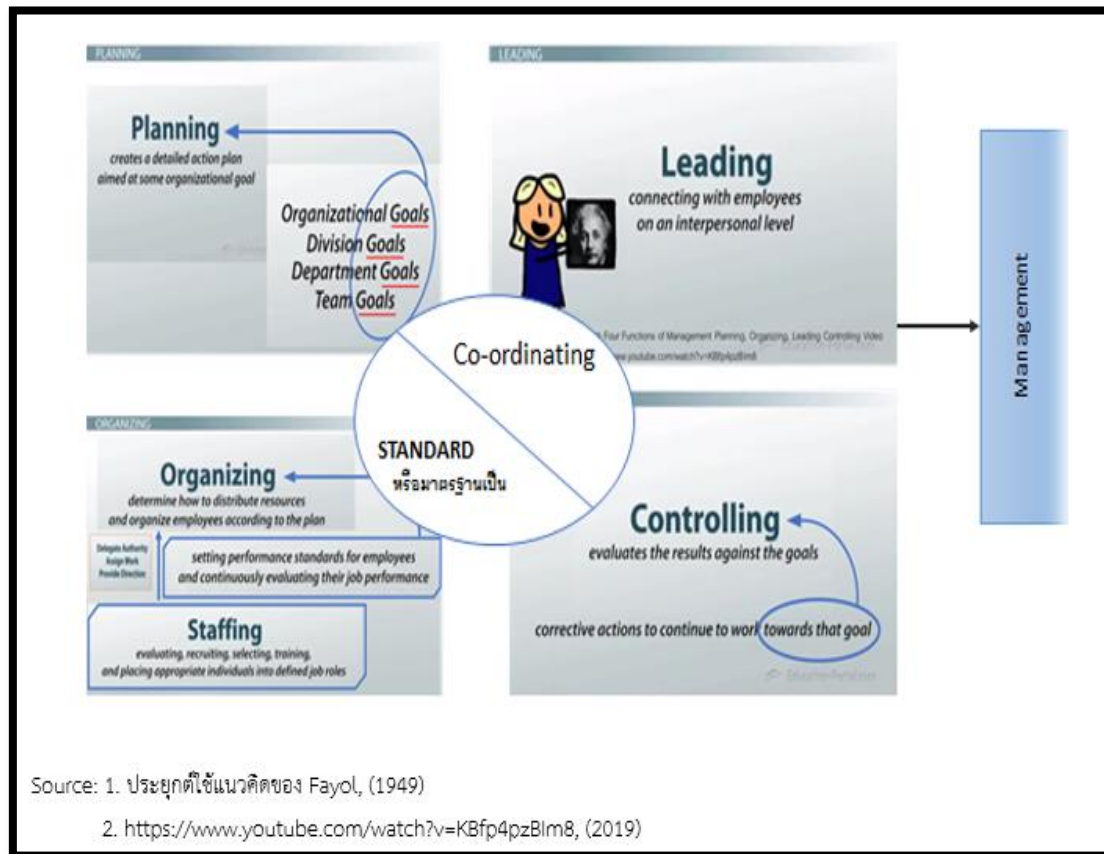
การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง จึงนับว่าเป็น”ศาสตร์” ส่วนในแง่ของการเป็น”ศิลป์” หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้น”ศาสตร์”หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้”ศิลป์” ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์การ

โดยมีคำจำกัดความ “การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์การ โดยการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน” อีกทั้ง มีคำว่า “กระบวนการ หรือ process” เป็นการขับเคลื่อนกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ทั้งจากตัวบุคคล และ/หรือ ความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล ที่ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (พยอม วงศ์สารศรี, (2537))

ภาพที่1-30: มาตรฐาน (Standard) - การจัดการ



ภาพที่1-31: Co-ordinating and Standard



จะเห็นว่าจาก VDO เรื่อง การจัดการ Principle of Management ที่กล่าวถึง Major Functions of managers จะมีส่วนต่างที่แตกต่าง จากแนวคิดของ Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ที่กล่าวถึง (The Element of Management) ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎี “การจัดการ” ในส่วนของงาน Co-ordinating หรือการประสานงาน (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019))

1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

เนื่องจากความรู้เรื่อง “การจัดการ” เกิดจากแนวความคิดทาง วิทยาศาสตร์ ที่นำมาใช้ในการจัดการ องค์กรการอุตสาหกรรม ดังนั้น ในส่วนของ Output ที่คาดหวังจึงมักให้ความสำคัญกับ เรื่องของ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล เป็นหลัก ดังนั้นในส่วนนี้ จึงใคร่ขออธิบายถึงคแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือการกระทำใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Input: 4Ms) ในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (Input ทั้งหมด เปรียบเทียบกับ Output ทั้งหมด ในกระบวนการนั้นๆ) ตัวอย่างเช่น McDonald ได้พัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของ Fat Fryer ที่ไม่เพียงแต่ ลดจำนวนการใช้น้ำมันในการประกอบอาหาร ร้อยละ 30 เท่านั้น แต่ยังเพิ่มความรวดเร็วในการทำ French Fries ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกกิจกรรม ที่มีความจำเป็นต่อ การผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ดังคำกล่าวที่ว่า **Do it the right thing** (อำนาจ อีระวนิช, (2547))

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ โดยประสิทธิผล จะพิจารณาจากการนำผลของงานโครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับ(Output)เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตั้งนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิผลได้ง่าย องค์กรต้องเลือกเป้าหมายที่ถูกต้องก่อน และดำเนินการไปจนถึงบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตัวอย่างเช่น McDonald ได้กำหนด เป้าหมายเกี่ยวกับการเปิดบริการให้อาหารเช้า นับเป็นการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม เพราะหลังจากนั้นยอดขายอาหารเช้ามีสัดส่วน ถึงกว่าร้อยละ 30 ของยอดขายทั้งหมด (อำนาจ อธิระวินิช, (2547))

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ควบคู่กัน (Griffin, (1997))

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ คือการทำงานที่ได้ประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

ประสิทธิภาพ

ต่ำ

สูง

ประสิทธิผล (effectiveness)

สูง

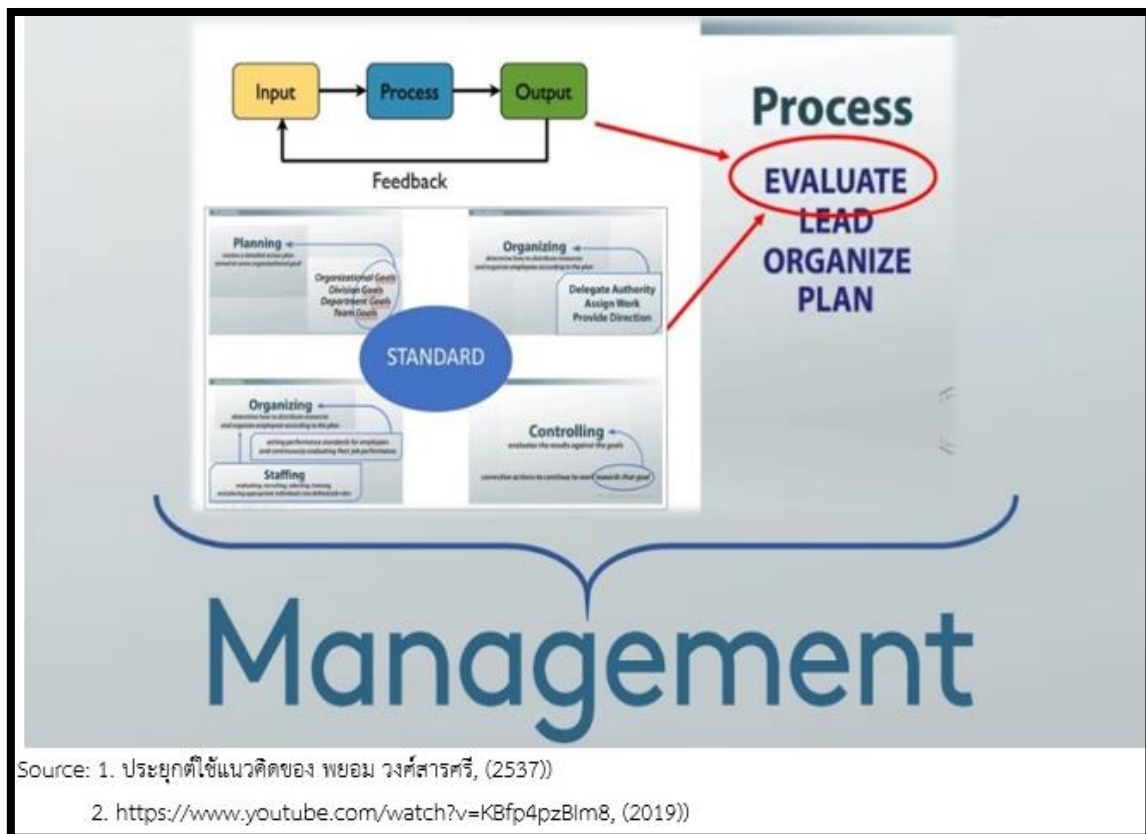
ต่ำ

| | |
|--|---|
| <p>(1)ประสิทธิภาพต่ำ / ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ราคาจำหน่ายสูงตามไปด้วย</p> | <p>(2)ประสิทธิภาพสูง / ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ</p> |
| <p>(3)ประสิทธิภาพต่ำ/ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้าและราคาสูง</p> | <p>(4)ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้าแต่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ</p> |

ที่มา: (อำนาจ ธีระวนิช, 2547)

ภาพที่ 1-32: ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

ภาพที่1-33: ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีต่อผลงานขององค์กร



สรุป ได้ว่าการจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยพนักงานและทรัพยากรต่าง โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading หรือ Commanding) การประสานงาน (Co-coordinating) และการ ควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

1.3 The concept of the Corporation

ทำการศึกษา โดย Peter Ferdinand Drucker (ชาวกรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อ 19 พ.ย. ค.ศ. 1909) จากความสนใจ "พฤติกรรมของผู้คน" จึงได้ทำการศึกษาการบริหาร-จัดการขององค์กร General Motors (GM) ในปี 1945 ทำการสัมภาษณ์ลูกจ้าง และวิเคราะห์ถึงการผลิตตลอดจนมีส่วนในการตัดสินใจผลิตเชิงปฏิบัติ "ความรู้ด้านการผลิตผลงาน" (ขอบเขตของความรู้ด้านการจัดการ) ว่าทำไมองค์กรนี้ ถึงประสบความสำเร็จ-บริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก อะไรคือปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดของความสำเร็จ ผลจากการถอดบทเรียนดังกล่าว ทำให้หลายๆ องค์กรทั้งภาครัฐ และ เอกชน (ในรูปแบบขององค์กร เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา) ได้นำไปประยุกต์ใช้นอกจากนี้ Drucker ยังได้เขียน หนังสือที่น่าสนใจเล่มอื่นๆ อีกเช่น การทำอะไรองค์กรถึงจะสามารถสร้างคนที่ดีที่สุดขึ้นมาได้, คนงานจะสามารถตระหนักถึงสภาพชุมชนได้อย่างไร

รวมทั้งบูรณาการศาสตร์หลายๆศาสตร์เข้าด้วยกันจาก ข้อมูลการจัดการ, การบูรณาการบทเรียนจาก ประวัติศาสตร์, สังคมวิทยา, จิตวิทยา, ปรัชญา, ศาสนาและวัฒนธรรม เข้าไว้ด้วยกัน โดยระบุไว้ว่า "ความแข็งแกร่งขององค์กร นั้นมาจากทุกส่วนของสถาบันและองค์กร อันประกอบด้วย ภาคเอกชน, มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ทั้งหมด" ดังเช่นที่ ดร็กเกอร์ ได้เขียนไว้ในปี ค.ศ. 1973: การจัดการ: ถือเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความพยายามอย่างหนัก, มีความรับผิดชอบ, และต้องฝึกฝน (Peter F. Drucker, (2550))

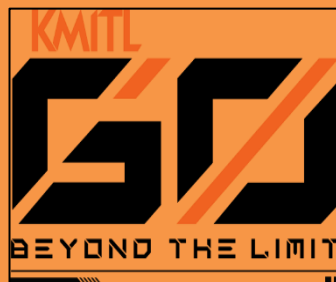
บรรณานุกรม ตอนที่ 1

- ขจรศักดิ์ ศิริมัย, (2554), “เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ”, เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>, 11 ธันวาคม 2562
- พยอม วงศ์สารศรี, (2537), “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)”,
- โรงพิมพ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต , ISBN 9748246746
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019), “<https://www.youtube.com/watch?v=8VO4Tv2RqAk>”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- สาจิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- อำนาจ อีระวนิช, (2547), “การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี.แอล. การพิมพ์
- Certo, (2000), “Modern Management”, New Jersey, Prentice Hall
- Christensen, Clayton M., Michael Raynor, and Rory McDonald., (2015), "What Is Disruptive Innovation?", Harvard Business Review 93, no. 12 December 2015
- French, Wendell L., and Cecill, H. Bell, Jr., (1990), “Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement”, 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W., (1997), “Fundamentals of management: core concepts and applications”, Boston, New York: Houghton Mifflin
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- <https://www.google.co.th/search>, สืบค้นเมื่อ 2563
- <http://dccloud.csloxinfo.com/wp-content/uploads/pdf/Cloud-by-CSLOXINFO-02.pdf>, (2563), “รู้จักเทคโนโลยี Cloud Computing”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <http://www.brandage.com/article/11423/Line-Man>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- [http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262 /](http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/),(2019), “ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การจัดการโครงการ”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&sxsrf=ALeKk02EozUj> , ค้นหาเมื่อ 2563

- <https://sites.google.com/site/adecmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma>, (2563), “ระบบ Thailand 4.0 กับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย”, ค้นหาค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://sites.google.com/site/pornswan5712612019/thekhnoyoi-cloud-computing>, (2019), “เทคโนโลยี Cloud Computing คืออะไร?”, ค้นหาค้นหาเมื่อ 2019
- <https://www.grab.com/th/blog/grabfoodnewprice/>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำ การเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- <https://yourfreetemplates.com/cloud-computing-powerpoint-templates/>, ค้นหาค้นหาเมื่อ 2019
- John R. Schermerhorn, 2012, “Management”, Kindle Edition 12th Edition, ISBN-13: 978-1118113929
- Peter F. Drucker, (2006), “Classic Drucker”, Harvard Business Review, ISBN 13: 9781422101681
- Peter F. Drucker, (2550), “Classic Drucker”, แปลและเรียบเรียงโดย วีรวิทย์ มาฆะศิริรานนท์, “Classic Drucker สุดยอดด้านการบริหารและจัดการ”, ISBN 978-974-414-039-5, บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด (กรุงเทพ), ตุลาคม 2550
- <https://study.com/academy/lesson/four-functions-of-management-planning-organizing-leading-controlling.html#lesson>, (2019), “Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading & Controlling”
- Tada Ratchagit, (2562), “แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)”, <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/>, 19 เมษายน 2562



Logo ของ
สำนักวิชาศึกษาทั่วไป



ตำราประกอบการสอน

วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่ รหัสวิชา 90594003

ตอนที่ 2

วิวัฒนาการของการจัดการ และแนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

คณะกรรมการบริหารธุรกิจ-สอนให้ศึกษาทั่วไป (Gen-Ed), KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5-801-7744

ตอนที่ 2

วิวัฒนาการ และแนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ

2.1 ยุคแรก (Early Management Theory)

2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

2.2.1 แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work) โดย อัดัม สมิทท์ (Adam Smith)

2.2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

2.2.3.2 แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ(Frank & Lillian Moller Gilbreth)

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

2.2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

2.2.4.1 อองรี ฟาโย (Henri Fayol)

2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)

2.2.4.3 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

2.3 ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)

2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

2.3.1.3 แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

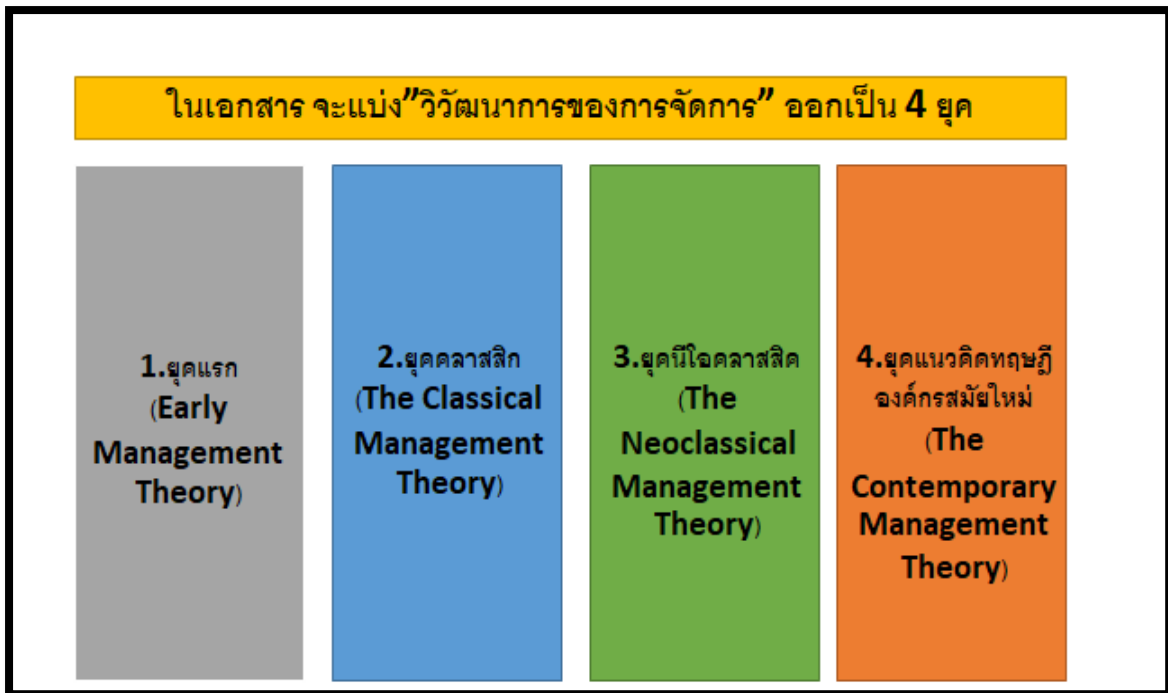
2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)

2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

ภาพที่2-1: วิวัฒนาการของการจัดการ



ในเอกสารตอนนี้ ต้องการอธิบายให้เห็นว่า ถึง "วิวัฒนาการของการจัดการ" เพื่อแสดงให้เห็นเรียนรู้ จากแนวคิด (Concept) และทฤษฎี (Theory) ของนักคิด นักทฤษฎี และผู้นำ ที่ได้เสนอแนวคิดทางการบริหาร-จัดการ หลากคน สะสมเป็นองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ ระเบียบ หมวดยุค ว่ามีความเป็นมาเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตจวบจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร

โดยคำว่า "ทฤษฎี (Theory)" ในการจะกล่าวว่า เรื่องใดเป็นทฤษฎี (Theory) หรือไม่ มักจะต้องศึกษาก่อนถึงข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ที่เป็นหลักการ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ หรือโมทัศน์ เพื่อนำไปสู่ นิยามและสมมติฐานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความสัมพันธ์ในระหว่างตัวแปร หรือศึกษาปรากฏการณ์รอบตัว โดยเมื่อทำ การสังเกตก็เกิดความ คิดเบื้องต้น ดังนั้นเมื่อผู้คิดค้น ต้องการพิสูจน์ จึงจำเป็นต้องแสวงหาหลักฐานนำมาใช้ เป็นเครื่องยืนยัน จนสามารถนำไปพิสูจน์ทดสอบได้ จากนั้นก็จะนำความคิดเบื้องต้นมาจัดทำหรือเขียนเป็นทฤษฎีขึ้น ซึ่งต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (1) สามารถอธิบายความจริงหลักของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (2) สามารถแสดงความจริงนั้นออกมาเป็นกฎได้ และ (3) สามารถทำนายปรากฏการณ์นั้นได้ (สัญญา เคนาภูมิ, (2559))

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของทุกองค์กร ดังนั้นในส่วนของงาน "การจัดการ" ในหนังสือเล่มนี้ จึงมุ่งที่จะทำการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) และการจัดการ (Management) ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ของการทำงานในองค์กรให้สูงขึ้น เป็นหลัก

2.1 ยุคแรก (Early Management Theory)

ในความเป็นจริงแล้ว ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) มีมานานแล้วตั้งแต่โบราณ สมัยราชวงศ์จีน (China) และ กรีกโบราณ (Greece) การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นพร้อมกับ อารยธรรมแห่งมนุษยชาติ เมื่อมนุษย์ รวมกลุ่มกันจะเกิด การมีผู้นำ หรือ หัวหน้า หรือ กษัตริย์ แสดงบทบาทการนำ กลุ่มเพื่อดำรงเผ่าพันธุ์ของตนด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อย (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) แต่เนื่องจากการจดบันทึกที่เป็นระบบ และภาวะการณ์ที่ ชัดเจนของการปฏิวัติอุตสาหกรรมต่อแนวทางการจัดการในองค์การ ในยุคแรกของการจัดการ" ในหนังสือเล่มนี้จึง ใคร่ขอศึกษาแนวความคิดการจัดการยุคแรก ตั้งแต่ประวัติศาสตร์ในอดีตเริ่มแรก-ค.ศ.1705 (พ.ศ.2248) (ค.ศ.1705:ปี ที่โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) ได้ประดิษฐ์ เครื่องจักร ไอน้ำ และต่อมา มีการใช้ "เครื่องจักร" ทดแทน การใช้แรงงาน "คน" นับเป็นการเริ่มต้นยุคต่อไป ที่เรียกว่า ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

คำว่ายุคแรกขอล่าถึงความเจริญ จากอารยธรรมตะวันตก (Western Civilization) ที่มีแหล่งกำเนิดในดินแดน เมโสโปเตเมีย -Mesopotamia (ในภาษากรีก หมายถึง ดินแดนระหว่างแม่น้ำ 2 สาย) หรือแถบลุ่มแม่น้ำไทกริสและยูเฟรทีส (Tigris-Euphrates) (ปัจจุบันคือ ประเทศอิรัก) และ ลุ่มแม่น้ำไนล์ ในประเทศอียิปต์ ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนเหนือของทวีปแอฟริกา ปัจจุบันดินแดนทั้งสองแห่งนี้จัดอยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง มนุษย์ยุคแรก เริ่มมี "การจัดการ" ด้วยการตั้งถิ่นฐานของชาติพันธุ์ต่างๆ ([https://th.wikipedia.org/,\(2563\)](https://th.wikipedia.org/,(2563))) เช่น

- ผู้ตั้งหลักแหล่งพวกแรกของอารยธรรมเมโสโปเตเมีย คือ พวกสุเมเรียน เป็นต้น โดยชาวสุเมเรียนรวมตัวกันเป็นแว่นแคว้นแบบนครรัฐ มีเจ้าผู้ครองนครทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง มีผู้นำทางศาสนาเหมือนเทพเจ้าประจำนคร ปกครองแบบนครรัฐอิสระไม่ขึ้นต่อกัน มีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงบาบิโลน เมื่อประมาณ 1,750 ปีก่อนพุทธศักราช อาณาจักรบาบิโลนมีความมั่นคงทางการเมืองการปกครองและการค้า พ่อค้าเมโสโปเตเมียเดินทางค้าขายกับเมืองต่างๆในดินแดนเอเชียตะวันออกกลาง ไปจนถึงดินแดนที่ไกลออกไป ได้แก่ อินเดียและจีน

ภาพที่2-2: ความเจริญของยุคแรก

1. ยุคแรก (Early Management Theory)

คำว่ายุคแรกขอล่าถึงความเจริญ

- จากอารยธรรมตะวันตก (Western Civilization)
- ในดินแดน เมโสโปเตเมีย -Mesopotamia (ในภาษากรีก หมายถึง ดินแดนระหว่างแม่น้ำ 2 สาย)
- แถบลุ่มแม่น้ำไทกริสและยูเฟรทีส (Tigris-Euphrates) ในตะวันออกไกล (ปัจจุบันคือ ประเทศอิรัก)
- ลุ่มแม่น้ำไนล์ ในประเทศอียิปต์ ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนเหนือของทวีปแอฟริกา
- ปัจจุบันดินแดนทั้งสองแห่งนี้จัดอยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง
- มนุษย์ยุคแรก เริ่มมี "การจัดการ" ด้วยการตั้งถิ่นฐานของชาติพันธุ์ต่างๆ



<https://www.google.com/search?q=%>

- ผู้นำเผ่าอมอไรต์(เป็นสาขาหนึ่งของพวกเซมิติก)เข้ายึดอาณาจักรบาบิโลนพร้อมทั้งสถาปนาผู้นำขึ้นเป็นกษัตริย์ มีโครงสร้างสังคมในดินแดนนี้ประกอบด้วยชนชั้นผู้ปกครอง ได้แก่ กษัตริย์ พระราชวงศ์และขุนนาง กลุ่มขุนนางมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งด้านการปกครองและศาสนา ส่วนคนที่ถูกปกครอง ได้แก่ ช่างฝีมือ พ่อค้า ซึ่งเป็นชนชั้นกลาง ส่วนกรรมกรและทาสถือว่าเป็นชนชั้นต่ำในสังคม ตัวอย่างกษัตริย์ชื่อ พระเจ้าฮัมมูราบี เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงขยายอำนาจและทำการปกครองอย่างมีระบบ มีประมวลกฎหมายของนครรัฐต่างๆ เป็นกฎหมายชื่อ "ประมวลกฎหมายฮัมมูราบี" ซึ่งถือเป็นประมวลกฎหมายที่จารึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งแรกของโลก

ภาพที่2-3: การขยายอำนาจของเผ่าอมอไรต์

1. ยุคแรก (Early Management Theory)

- ผู้นำเผ่าอโมไรต์(เป็นสาขาหนึ่งของพวกซูมิติก) เข้ายึด อาณาจักรบาบิโลนพร้อมทั้งสถาปนาผู้นำขึ้นเป็นกษัตริย์
- มีโครงสร้างสังคมในดินแดนนี้ประกอบด้วยชนชั้น ผู้ปกครอง ได้แก่ กษัตริย์ พระราชวงศ์และขุนนาง กลุ่มขุนนางมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งด้านการปกครองและศาสนา
- ส่วนคนที่ถูกปกครอง ได้แก่ ช่างฝีมือ พ่อค้า ซึ่งเป็นชนชั้นกลาง ส่วนกรรมกรและทาสถือว่าเป็นชนชั้นต่ำในสังคม
- ตัวอย่างกษัตริย์ชื่อ พระเจ้าฮัมมูราบี เป็นผู้มีชื่อเสียงขจรขานนามและทำการปกครองอย่างมีระบบ มีประมวลกฎหมายของนครรัฐต่างๆ เป็นกฎหมายชื่อ “ประมวลกฎหมายฮัมมูราบี” ซึ่งถือเป็นประมวลกฎหมายที่จารึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งแรกของโลก



<https://www.google.com/search?q=%>

ภาพที่2-4: การสร้างอารยธรรมตะวันตก

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

■ ยุคแรก:ทางด้านอารยธรรมตะวันตกจะช่วงที่ผู้นำใช้การบริหารจัดการสร้างสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เช่น พีระมิด ส่วนทางเอเชีย เช่น กำแพงเมืองจีน เป็นต้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน,2018)



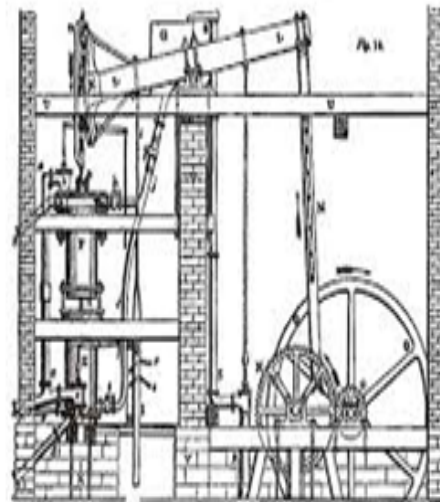
<https://www.google.com/search?q=%>

● ยุคแรก:ทางด้านอารยธรรมตะวันตก อยู่ในช่วงที่ผู้นำใช้การบริหารจัดการสร้างสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เช่น พีระมิด ส่วนทางเอเชีย เช่น กำแพงเมืองจีน เป็นต้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2018)) การใช้ชีวิตประจำวันมีการจัดการ เป็นการใช้แรงงาน เช่น การตีเหล็ก มีแหล่งเชื้อเพลิง ที่สำคัญคือไม้ ต่อมาได้มีการขุดถ่านหิน ทำให้ถ่านหินเป็นพลังงานที่สำคัญ แต่การขุดเหมืองยิ่งขุดลึกเท่าไรยิ่งทำให้น้ำท่วมได้ง่ายทำให้ โทมัส นิวโคเมน(Thomas Newcomen) คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้ "พลังงานไอน้ำ" แก้ปัญหาน้ำท่วมได้ส่งผลให้ "ไอน้ำ" เป็นแหล่งพลังงานที่สำคัญนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2248 (ค.ศ. 1705) (<https://www.mmthailand.com/>, (2018))

ภาพที่2-5: เครื่องจักรไอน้ำของ โทมัส นิวโคเมน(Thomas Newcomen)

ยุคแรก (Early Management Theory)

■ ยุคแรก: การใช้ชีวิตประจำวัน มีการจัดการ เป็นการใช้แรงงาน เช่น การตีเหล็ก มี แหล่งเชื้อเพลิง ที่สำคัญคือไม้ ต่อมาได้มีการขุดถ่านหิน ทำให้ถ่านหินเป็นพลังงาน ที่สำคัญ แต่การขุดเหมืองยังขุดลึกเท่าไร ยิ่งทำให้น้ำท่วมใตงายทำให้ **โทมัส นิวคอเมิน (Thomas Newcomen)** ได้ คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้ "ไอน้ำ" แก้ปัญหาน้ำท่วมได้ ส่งผลให้ "ไอน้ำ" แหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญในยุคต่อมา เมื่อ พ.ศ. 2248 (ค.ศ. 1705)



<https://www.google.com/search?q=%>

2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

- แนวคิดการจัดการในยุคคลาสสิก : มี 4 แนวความคิด ในยุคนี้ ได้แก่

(2.2.1) แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work) โดย อัดัม สมิทซ์ (Adam Smith)

(2.2.2) แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

(2.2.3) แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

(2.2.4) แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

■ ความเป็นมาของยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก หรือ เรียกอีกชื่อว่า “ยุคทฤษฎีการจัดการแบบเดิม” เป็นยุคที่ยกระดับผลิตภาพในการผลิตให้สูงขึ้น เป็นยุคที่เกิดหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม หรือ Industrial Revolution เริ่มตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 ปี ค.ศ. 1705 โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้”ไอน้ำ”แก้ปัญหาหน้าท่วมได้ ส่งผลให้”ไอน้ำ”เป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญ เกิดการเปลี่ยนแปลงนำ”เครื่องจักร”มาใช้แทนแรงงาน”คน”

ตั้งแต่ปี 1765 James Watt ได้พัฒนาเครื่องจักรไอน้ำ ของ โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) โดยนำระบบ ลูกสูบ-ในกระบอก ทำให้เครื่องจักรไอน้ำของ James Watt เกิดแรงดันที่มากขึ้น) แต่เนื่องจาก ([https://th.wikipedia.org/wiki/_\(2563\)](https://th.wikipedia.org/wiki/_(2563))) ปัญหาด้านเงินทุนในการพัฒนา จึงทำให้ ต้องมีการพัฒนาต้นแบบถึง 11 ปี ในปี ค.ศ. 1776 ”เครื่องจักรไอน้ำ (Steam Engine) ระบบลูกสูบ เครื่องแรกสำเร็จ ได้ประดิษฐ์ขึ้นสำเร็จ ต่อมา James Watt ได้ขายให้กับ จอห์น วิลคินสัน (John Wilkinson) เพื่อนำไปใช้ในโรงงานเหล็ก ซึ่งในตอนนั้น James Watt กำหนดราคา โดยการนำ กำลังของเครื่องไปเทียบกับจำนวนม้าที่ถูกทดแทนโดยเครื่องจักรไอน้ำ (ในสมัยนั้น พลังงานที่สำคัญมาจาก แรงงานสัตว์ และคน) จนก่อให้เกิดหน่วยวัดเป็น”แรงม้า”(Horsepower) จนทุกวันนี้ (อำนาจ ธีระวนิช, (2547)) โดยใช้ม้าที่แข็งแรง 1 ตัว สามารถยกของหนัก 33,000 ปอนด์ เป็นระยะทาง 1 ฟุต ในเวลา 1 นาที เรียกกำลังปริมาณนี้ว่า 1 **แรงม้า** (ค่านี้อาจเทียบใหม่เป็น 33,00 ฟุต/1 ปอนด์/1 นาที ก็ได้ ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานของ 1 แรงม้า ในปัจจุบัน)และทำให้พลังงาน ไอน้ำ เป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญของโรงงานต่างๆ ในยุคนั้น และโรงงานที่ต้องใช้เครื่องจักรไอน้ำ ในการผลิตตั้งโรงงานอูริมแม่น้ำเป็นส่วนใหญ่(<https://www.mmthailand.com/>, (2018)) ต่อมา เครื่องจักรไอน้ำของ James Watt ได้รับการยอมรับในการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้า เพราะเมื่อจำนวนประชากรขยายตัวส่งผลให้ความต้องการเสื้อผ้าซึ่งเป็นปัจจัยสี่ของมนุษย์ มีความต้องการเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากร ทำให้การผลิตเสื้อผ้าด้วยมือ ผลิตได้ไม่พอกับ Demand ทำให้มีการนำเอา เครื่องจักรไอน้ำ มาใช้กับเครื่องทอผ้า Spinning Jenny (<https://www.mmthailand.com/>,(2018)) ต่อมาชื่อของ James Watt ได้รับไปตั้งเป็น หน่วยกำลังไฟฟ้า (Watt)

ภาพที่2-6: ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

❖ Industrial Revolution

▪ อุตสาหกรรมโลหะ: เนื่องจากมีความต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตร เพิ่มขนอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้ **James Watt** ได้พัฒนาระบบลูกสูบในกระบอกเพื่อทำให้เกิดแรงดันที่มากขึ้น

▪ เป็นการยกระดับ เครื่องจักรไอน้ำ ที่ **ทิมส์ นิวคอล์เม (Thomas Newcomen)** เคยประดิษฐ์ไว้ก่อนแล้ว หลังจากการพัฒนา เครื่องจักรไอน้ำของ **James Watt** (ซึ่งในความเป็นจริง **James Watt** เริ่มประดิษฐ์ เครื่องจักรไอน้ำ ตั้งแต่ปี 1765 แต่เนื่องจาก ปัญหาด้านเงินทุนในการพัฒนา จึงทำให้ ต้องมีการพัฒนาต้นแบบลง 11 ปี



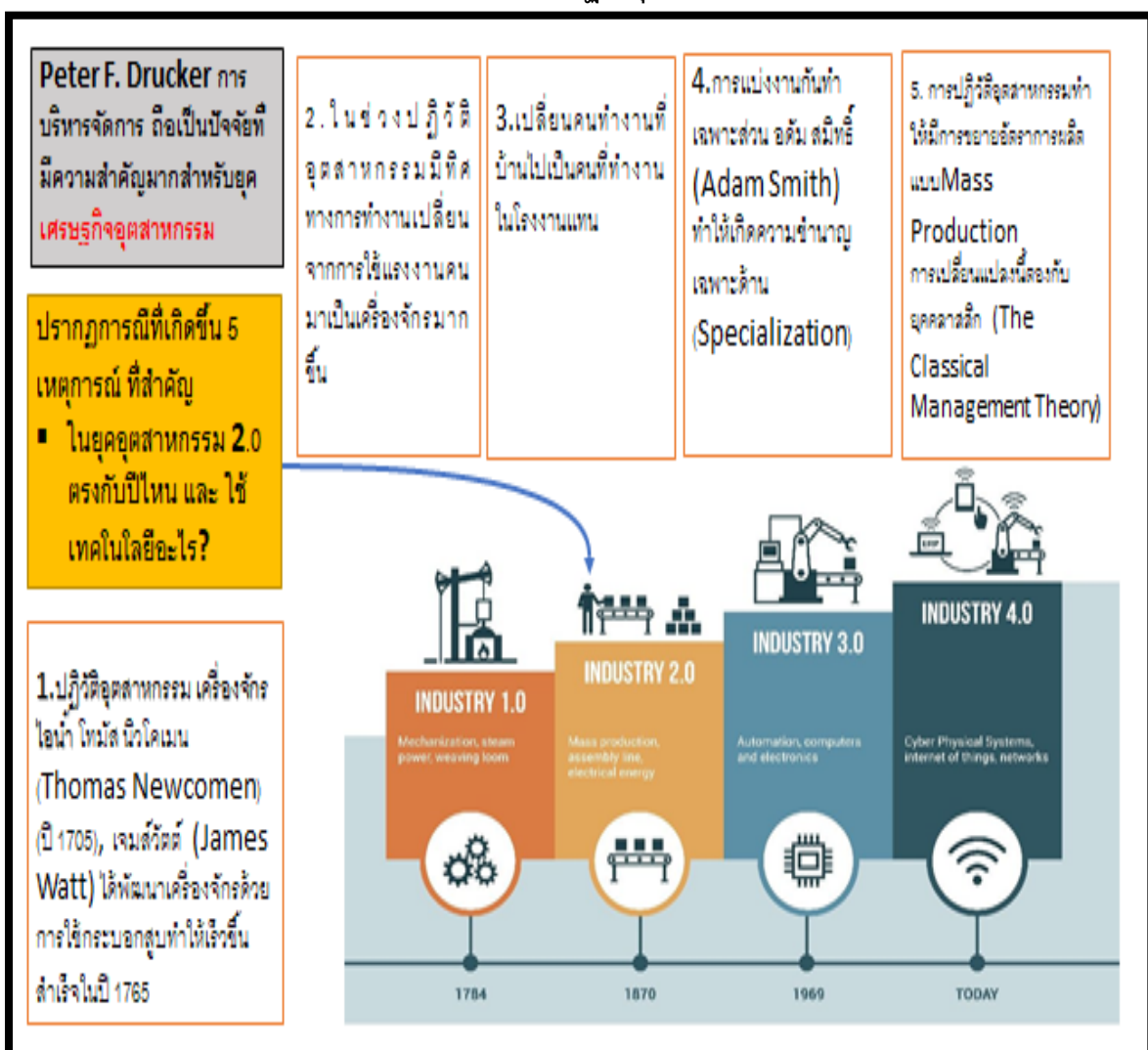
<https://www.google.com/search?q=%>

อุตสาหกรรมโลหะเป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตร ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต่อมาได้มีการประยุกต์นำเครื่องจักรไอน้ำมาใช้ในการขนส่งทำให้เกิดการขนส่งระบบรางของรถจักรไอน้ำ และเรือกลไฟ ทำให้มีการพัฒนาการขนส่งความเจริญแพร่กระจายไปทั่วประเทศและประเทศต่างๆ ส่งผลให้การปฏิวัติอุตสาหกรรมมีผลกระทบในวงกว้างต่องานอุตสาหกรรม จากการทำงานเป็นชิ้นด้วยมือที่บ้านมีสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปมาทำงานที่โรงงาน ทำให้ระบบอุตสาหกรรมครัวเรือน (Domestic system) ถูกแทนที่ด้วยระบบโรงงาน (Factory system) ที่ใช้เครื่องจักรไอน้ำทำให้การผลิตสามารถพัฒนาเป็นระบบอุตสาหกรรม เมื่ออุตสาหกรรมเกิดขึ้นมากมาย ความต้องการแรงงานก็เพิ่มทวีคูณมากขึ้น ผู้คนหลั่งไหล เข้าสู่โรงงานซึ่งมีค่าจ้างเป็นค่าตอบแทน เป็นผลให้ธุรกิจมี ความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น ต้องเผชิญกับการแข่งขัน อย่างรุนแรงกระทั่งหลังปี 1870 มีการยอมรับว่า "การปฏิวัติอุตสาหกรรม" มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงประวัติศาสตร์วิวัฒนาการ "การจัดการ" ของโลก

ช่วงปี ค.ศ. 1870 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้พลังงานถ่าน-หิน-ไอน้ำ สู่อการใช้พลังงานไฟฟ้า ก๊าซและน้ำมัน ด้วยระบบไฟฟ้าและการใช้สายพานในขบวนการผลิต ส่งผลให้เกิดการผลิตจำนวนมาก หรือ ที่เรียกว่า Mass Production ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง โรงงานที่มีขนาดใหญ่ก็จะยิ่งได้เปรียบในการประหยัดต่อขนาด หรือ Economy of scale และเนื่องจากเครื่องจักรมีราคาต้นทุนสูง จึงเกิดระบบนายทุนนิยมสำหรับคนเป็นเจ้าของโรงงานและสังคม เกิด ‘ชนชั้นแรงงาน’ สำหรับคนทำงานในโรงงาน อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อเนื่องทางสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ มีแนวคิดต่อต้านชนชั้นและยกย่องเหล่าแรงงานขึ้นมา โดยมีบุคคลสำคัญสำหรับแนวคิดนี้ คือ Karl Marx (อำนาจ ธีระวิรัช, (2547)) และ เกิดการค้าขายคึกคักขยายตัวอย่างรวดเร็วเกิดระบบแบบตลาดเสรี (<https://www.finnomena.com/nuthjira/the-fourth-industrial-revolution/>),(2563))

จึงทำให้เกิดความต้องการที่จะมีวิธีการบริหาร-จัดการ ที่มีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผล ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้สามารถมีหลักการ”การบริหาร-จัดการ”ที่เหมาะสม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่2-7: การปฏิวัติอุตสาหกรรม



- คำอธิบายรายละเอียดแต่ละแนวคิด

2.2.1 แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work) โดย อัดัม สมิทธี (Adam Smith) ในปีค.ศ. 1776

นักปราชญ์ผู้ค้นคิด แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work) คือ อדםสมิทธิ (Adam Smith) (ช่วง ค.ศ.1723 - ค.ศ.1790) โดยอดัม สมิทธิ (Adam Smith) เสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity) ของงานเป็นส่วน

ความจริงแล้ว แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” ได้เริ่มคิดค้นตั้งแต่สมัยกรีกของ “พลาโต” (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561) แต่แนวคิดนี้เริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมากขึ้นเมื่อนักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ อดัม สมิทธิ (Adam Smith) ได้เขียนหนังสือชื่อว่า The wealth of nation อธิบายถึง การแบ่งงานกันทำจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพและนำมาซึ่งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Shafritz and Ott, (1996))

โดยในปี1776 อดัม สมิทธิ (Adam Smith) ได้ค้นคิดแนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” ผ่านการยกตัวอย่างการผลิตเข็มหมุด18ขั้นตอน “สมิทธิยกตัวอย่างการทำงานของช่างตีเหล็ก ซึ่งไม่คุ้นเคยกับการทำตะปู หากต้องผลิตตะปูสักตัวหนึ่ง เขาจะสามารถผลิตตะปูได้วันละสองถึงสามร้อยตัว แต่หากมีการแบ่งงานการทำตะปูออกเป็นกิจกรรมย่อย และแบ่งงานกันทำ โดยคนงานคนหนึ่งทำกิจกรรมในขั้นตอนเดียวเท่านั้น จะสามารถผลิตตะปูได้วันละ 800-1,000 ตัว แม้คนงานเหล่านั้นจะไม่เคยทำตะปูมาก่อนเลยก็ตาม การรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียวทำให้ทำได้ด้วยความรวดเร็ว คล่องแคล่วว่องไว ส่งผลให้สามารถสร้างผลงานได้ในปริมาณที่สูงกว่า (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) อดัม สมิทธิ (Adam Smith) จึงเสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (Division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วนส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity หรือ specialization) ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) และสรุปบทเรียนเป็นหลักแนวคิด และ ประโยชน์จากการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่างที่น่าสนใจดังนี้

แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work)

| แนวคิด | ประโยชน์ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> เมื่อแบ่งให้แต่ละคนทำแต่ละส่วนที่ถนัด เช่น ในการผลิตเข็มหมุด คนงาน1 คน รับหน้าที่ทำหัวเข็มหมุด อีกคนทำตัวเข็ม ขณะที่อีกคนทำหน้าที่ฝนปลายเข็ม เป็นต้น และให้คนงานที่มีทักษะความถนัด ในการทำงานส่วนไหนดีให้ทำงานในส่วนนั้น จะทำให้ได้ผลผลิตมีประสิทธิภาพดี ในการทำงาน ณ.จุดการทำงาน | <ul style="list-style-type: none"> การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะอย่างจะทำให้คนทำงานสามารถทำงานได้คล่องแคล่วว่องไวขึ้น และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization)(อำนาจ อีระวนิช, (2547)) ช่วยให้ประหยัดเวลาในการทำงานโดยรวม ไม่ต้องเสียเวลาไปในช่วงที่คนงานปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน หรือเคลื่อนย้ายวัสดุ หรือสถานที่ทำงาน เพื่อปฏิบัติใน |

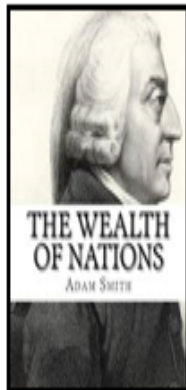
| | |
|--|--|
| <p>จุดนั้น ย่อมดีกว่าให้พนักงาน 1 คน ต้องทำทุกจุดแล้ว นำผลผลิตมารวมกัน</p> | <p>ขั้นตอนต่อไป ลดการสิ้นเปลืองที่ควรประหยัดได้ จากช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนเครื่องมือ สถานที่ หรือ อุปกรณ์ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))</p> |
| <p>■ เนื่องจากคนงานแต่ละคนจะมีความถนัดในการใช้อุปกรณ์คนละชนิดแตกต่างกัน และ โดยธรรมชาติของคนทำงานจะ “มีการจับคู่ทักษะกับอุปกรณ์”</p> | <p>■ การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ทำให้เป็นโอกาสสร้างเครื่องจักร-เครื่องมือ การผลิตงานย่อยต่างๆได้ทำให้ประหยัดแรงงาน (อานาจ ธีระวนิช, (2547)) และจากทักษะความชำนาญ เปิดโอกาสให้คนทำงานคิดหาวิธีใหม่แทนวิธีที่คุ้นเคย ทำให้ปรับปรุงวิธีการทำงานจากเดิมให้ง่ายสะดวกขึ้น ส่งผลสามารถผลิตชิ้นงานได้ในปริมาณที่สูงกว่าเดิม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))</p> |

ภาพที่2-8: แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” อัดัม สมิทธี

ยุค(The Classical Management Theory)

ทฤษฎีดั้งเดิม

แนวคิด "การแบ่งงานกันทำ" โดย อדם สมิทส์



นักปรัชญาผู้คิดค้น แนวคิดการแบ่งงานกันทำพัฒนาโดย
นักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ อדם สมิท (Adam Smith)
(ค.ศ.1723-1790)
ชาวสกอตแลนด์--> ปีที่คิดทฤษฎีค.ศ. 1776

ค.ศ. 1776 อדם สมิทส์ ได้เขียนหนังสือชื่อว่า
The wealth of nation จริยนาถถึงการ
แบ่งงานกันทำ จะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ

- อדם สมิทส์ ยกตัวอย่างการผลิตเข็มหมุด 18
ขั้นตอน ซึ่งพบว่าหากมีการแบ่งงานกันทำ
จะทำให้คนงานผลิตเข็มได้ต่อวันมากขึ้นและ
สรุปบทเรียน เป็นแนวคิดที่น่าสนใจ เรื่อง
"แนวคิดการแบ่งงานกันทำ" (Division
of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน

(<https://th.wikipedia.org/wiki/>, ๖๖๖)

2.2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

นักปราชญ์ผู้ค้นคิด แนวคิดการทำงานแบบราชการคือนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber (ค.ศ.1864-1920)) ในปี ค.ศ. 1903 (พ.ศ. 2446) เขาได้รับหน้าที่เป็นบรรณาธิการของวารสารวิชาการ Archives for Social Science and Social Welfare ต่อมา Max Weberเขียนหนังสือ The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism เขามีโอกาสเข้าไปในประเทศสหรัฐอเมริกาและได้เห็นระบบนายทุน ในปี ค.ศ. 1904 Weber ได้รับเชิญให้ร่วมประชุมที่ Saint Louis ซึ่งเป็นเรื่องของสังคมวิทยาของศาสนา (Sociology of religion) และต่อมาได้นำเสนอแนวคิดการจัดองค์การที่เรียกว่า Bureaucracy (ปัญญาธิดา อัครบุตร, (2558)) ทำให้ต่อมา Max Weber ได้รับการยอมรับว่า เป็นบิดาขององค์การระบบราชการเป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดองค์การโครงสร้างราชการ "Bureaucracy" ในอุดมคติ(Ideal type of bureaucracy)

เบื้องหลังความคิด Max Weber ได้อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับการครอบงำ (Domination) โดยเขาเห็นว่าผู้นำหรือนักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตาม และจะต้องมีระบบการบริหารมาดำเนินการให้คำสั่งมีผลให้บังคับได้ หากเกิดการยอมรับ จะก่อให้เกิด อำนาจการปกครองบังคับบัญชา (Domination) ซึ่งอำนาจการปกครองบังคับบัญชา จะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- (1) การปกครองหรือการครอบงำโดยอาศัยจารีตประเพณี(Rule of Tradition)
- (2) การปกครองหรือการครอบงำโดยใช้บารมี(Rule of Charisma)
- (3) การปกครองหรือการครอบงำโดยวิธีกฎหมายและการมีเหตุผล(Rational, Legal Precepts)

แม็กซ์ เวเบอร์ กล่าวว่า Bureaucracy มีความหมายถึงข้าราชการมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรม และเป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบ (rules and regulations)ที่ชัดเจน ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) ทำให้ช่วงนั้นเยอรมนี มีชื่อมากเพราะ ได้นำระบบ Bureaucracy มาใช้ในกองทัพและหน่วยงานพลเรือน

Bureaucracy คืออะไร? : ความเป็นจริงแล้ว คำว่า Bureaucracy เกิดขึ้นที่ฝรั่งเศสตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยมาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า "Bureau" ซึ่งแปลว่าสำนักงาน ผสมผสานกับคำในภาษากรีกที่มีความหมายว่า กฎระเบียบ เพื่อใช้เรียกการทำงานของหน่วยงานรัฐในยุคนั้น แต่อย่างไรก็ตามBureaucracyในยุคนั้นหมายถึงความไม่มีประสิทธิภาพเป็นการทำงานที่มีลักษณะ เผด็จการ(ตรงกับคำว่า "Bureau mania" หรือ "Bureaucratie" ต่อมาในศตวรรษที่ 19 ความหมาย ของBureaucracy เริ่มมีความหมายกลางๆมากขึ้น เป็นระบบบริหารราชการที่อยู่ภายใต้ระบอบการปกครอง"แบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์" (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

แม็กซ์ เวเบอร์ ได้พัฒนาระบบ Bureaucracy ใช้แนวคิดระบบราชการมาพัฒนาองค์การรูปแบบ Bureaucratic Organization (สุทธิพัฒน์ ชาญกิจ, (2561)) ซึ่งหมายถึงระบบการบริหารที่ดำเนินงาน โดยมีบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวด ทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว เทียบตรง ไม่คลุมเครือ ชัดเจน รอบคอบ ต่อเนื่อง มีเอกภาพ อยู่ในบังคับบัญชา ปราศจากความขัดแย้ง และประหยัดค่าใช้จ่ายทั้งด้านวัสดุและบุคคล ทำให้องค์การแบบราชการเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การทำงานที่เหนือกว่า และประสบความสำเร็จได้ หากเป็นข้าราชการ

Bureaucracy (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) หมายถึงระบบการบริหารที่ดำเนินงานโดยข้าราชการมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรม และเป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบที่ชัดเจน และได้ยกตัวอย่างว่า "องค์การแบบราชการประสบความสำเร็จอย่างมากเมื่อเยอรมนีนำไปใช้ทั้งในกองทัพและหน่วยงานพลเรือน ซึ่งผลที่ได้รับคือการทำงานขององค์การที่มีระเบียบวินัยสูง มีบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข เวเบอร์กล่าวว่าหัวใจของBureaucracy หรือ องค์การแบบราชการคือการทำงานที่สมาชิกองค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวด"

องค์การแบบราชการ ตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ (ปัญญาธิดา อัครบุตร, (2558)) ดังนี้

1. ลำดับชั้น (hierarchy): การบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอน (แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันระบบตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว และ ปัจจุบันองค์กร ที่เกิดใหม่หลายองค์กรมีแนวทางใช้จำนวนบุคคลากรในองค์กรน้อยลง)

2. หน้าที่รับผิดชอบ (responsibility): รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อการกระทำใดๆ (responsibility) ตนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย โดยภาระหน้าที่ (duty) หมายถึงภารกิจหน้าที่การทำงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality): เป็นความสมเหตุสมผล ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาจมีหลักได้ 2 วิธีคือ (1) การวัดผลการปฏิบัติงาน จาก ประสิทธิภาพ (effectiveness) โดยเทียบกับว่าสำเร็จบรรลุเป้าหมาย หรือไม่? และ (2) การวัดประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงระดับที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้เป็นหลักประหยัด (economy) ถ้ามีทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เท่า ๆ กัน หลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งแนวทางนี้ จะทำให้ บุคคลากร พิจารณาถึงการหาทางว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (how)

4. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation): ด้วยการมีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดย Weber ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (work process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (work outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่า จะทำงาน อย่างไร (how to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (differentiation, specialization): ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนกงาน หรือจัดส่วนงาน ขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้อง ทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดส่วนงานอาศัยหลักการจัดองค์การ

6. ระเบียบวินัย (discipline): ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7. ความเป็นวิชาชีพ (professionalization): ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

Bureaucracyแยกพิจารณาได้ เป็น 2 แบบ

ก. Bureaucracy ในฐานะที่เป็น สถาบันทางสังคม (social institute) เป็นสถาบันการบริหาร / การปกครองของรัฐ เป็นสถาบันหนึ่งของกระบวนการในการ ปกครองประเทศ ปกป้อง ดูแล รักษาผลประโยชน์ของประเทศ เป็นสถาบันที่มั่นคงเปลี่ยนแปลงยาก

ข. Bureaucracy ในฐานะที่เป็น รูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ (a form of organization) ระบบการบริหาร หรือ ระบบการทำงาน

แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)

| หลักการขององค์การ | รายละเอียด |
|---|--|
| หลักการข้อที่ 1 เป็นองค์การที่จัดตั้งโดยยึดแนวคิดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและความสมเหตุสมผล | ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว (Impersonality of interpersonal relationships) (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) |

| | |
|---|---|
| <p>หลักการที่ 2 บุคคลจะทำหน้าที่ใดในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่สถานะทางสังคม หรือความเป็นเครือญาติ</p> | <p>ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความสามารถเหมาะกับงานนั้นๆ ไม่ใช่เพราะความเป็นเครือญาติหรือพวกพ้อง</p> |
| <p>หลักการข้อที่ 3 มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคคล และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ รวมทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์การ</p> | <p>กำหนดชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ต่างกัน ทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์การ และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) รวมทั้งสามารถป้องกันปัญหาความคลุมเครือของบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งทำให้บุคคลไม่แน่ใจในหน้าที่ของตน จึงจะไม่มี ความมั่นใจที่จะลงมือปฏิบัติหรือทุ่มเทความพยายามตามที่ควรเป็น(ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))</p> |
| <p>หลักการข้อที่ 4 มีการใช้กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่างๆ</p> | <p>มีการกำหนดกฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนบรรทัดฐานหมายถึงมาตรฐานความประพฤติปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นที่ยอมรับในองค์การ ทั้งกฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้คนทำงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนและคนอื่นๆ และป้องกันความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและการใช้อำนาจของบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการประสานงานทั้งแนวราบและแนวดิ่งด้วย</p> |

| หลักการขององค์การ | รายละเอียด |
|---|---|
| <p>หลักการข้อที่ 5 การบริหารการตัดสินใจและกฎระเบียบต่างๆจะต้องมีความเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร</p> | <p>กฎระเบียบการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแนวทางที่เป็นทางการสำหรับการดำเนินงานขององค์การ หมายความว่า แม้ผู้ปฏิบัติจะออกจากวงการทำงานไป แต่ผู้ที่อยู่ก็ยังคงปฏิบัติงานต่อไปได้ บันทึกและรวมทั้งรายงานต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรช่วยให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลขององค์การจะไม่ถูกปรับเปลี่ยน และมั่นใจได้ว่าจะมีผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ได้กระทำไป</p> |

ที่มา : จากการวิเคราะห์ข้อมูล (นพตล เหลืองภิรมย์, (2013)) , (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

โดยสรุป: องค์การแบบราชการ ตามที่ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้พัฒนาขึ้น มีลักษณะโครงสร้างองค์การ มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุม มีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง อำนาจหน้าที่ของบุคลากร เป็นไปตามที่ระบุไว้ตามกฎระเบียบ กรอบของวินัย มาตรฐานการดำเนินงานขององค์การ ตามลายลักษณ์อักษร มีใจหายความเชื่อที่ปราศจากเหตุผล (จึงทำให้อำนาจต่างๆเป็นของสำนักงานไม่ใช่ตัวบุคคล) มีการแบ่งงานกันทำ มีการฝึกอบรมบุคลากร ผู้ครองตำแหน่งในองค์การต้องมี คุณสมบัติตามกำหนด โดยตำแหน่งที่ต่างกันในระดับชั้นต่างๆมีคุณสมบัติแตกต่างกัน ความก้าวหน้าในงานมีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเป็นการเลื่อน โดยระบบอาวุโส หรือ โดยผลการปฏิบัติงานได้

สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ต่างกันจะได้รับค่าตอบแทนต่างกันตามลำดับขั้น ความก้าวหน้าในงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลทำให้แนวความคิดนี้ “ไม่สนใจตัวบุคคล” เพราะ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นใคร มีสีผิวใด ร่ำรวยหรือยากจน หรือนับถือศาสนาใด ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ทำให้เกิดบุคลากรชนิดใหม่ คือผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ชำนาญเฉพาะด้านซึ่งเป็นบุคคลที่ดำเนินงานทุกอย่างในความรับผิดชอบอย่างสมเหตุสมผล โดย (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

ภาพที่2-9: แนวคิด การทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวความคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)
โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)



แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber (ค.ศ.1864-1920)) ซึ่งถือ
เป็นบิดาขององค์การระบบราชการเป็นผู้เสนอแนวคิดการ
จัดองค์การแบบราชการในอุดมคติ(Ideal type of
bureaucracy)

Max Weber นำระบบราชการ Bureaucracy มาใช้ในกองทัพ และ
หน่วยงานพลเรือนทำให้ช่วงนั้นเยอรมนี มีชื่อมาก

(<https://th.wikipedia.org/wiki/>, 2553)

Bureaucracy มีความหมายถึงข้าราชการมืออาชีพที่
ผ่านการฝึกอบรมและเป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบที่
ชัดเจน มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เป็น
ทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

• แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้แยกอำนาจหน้าที่ออกเป็น
3 ประเภท อำนาจอะไร?

(1) อำนาจหน้าที่ที่อิงกฎแห่งบารมี (Rule of Charisma)

(2) อำนาจหน้าที่ที่อิงกฎประเพณี (Rule of Tradition)

(3) อำนาจหน้าที่ตามความสมเหตุสมผลของกฎหมาย
(Rational, Legal Precepts)

องค์การแบบระบบราชการ ตามแนวคิดของ Max
Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ
หลักลำดับชั้น(hierarchy), 2/ หลักความรับผิดชอบ
(responsibility), 3/ หลักแห่งความสมเหตุสมผล
(rationality), 4/ การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement
orientation), 5/ หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความ
ชำนาญเฉพาะด้าน (differentiation, specialization) 6/หลัก
ระเบียบวินัย (discipline), 7/ความเป็นวิชาชีพ
(professionalization) (ปัญญาศึกษา ฉบับพิเศษ, 2553)

2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ได้เน้นศึกษาการทำงานแบบวิทยาศาสตร์โดยอาศัย การทดลองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน อาจเรียกว่า “ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม” (efficiency engineering) หรือ “ลัทธิถือเหตุผล” (rationalism) (อำนาจ ชีระวนิช, (2547)) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษา กระบวนการผลิต เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการทำงานด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้สัญชาตญาณหรือการลองผิดลองถูก โดยในหนังสือเล่มนี้ จะขอยกตัวอย่างนักคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ 4 กลุ่ม ได้แก่

2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

2.2.3.2 Frank & Lillian Moller Gilbreth

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt)

2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor)

กับแนวคิด “การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)” ในปี ค.ศ.1911นำเสนอแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) วิศวกรอุตสาหกรรมชาวอเมริกันได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จากประสบการณ์การทำงาน 6ปี (1878-1884) ของเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor) ที่เดอะ มิทเวลล์ สตีล คอมพานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา “การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง-มีผลทำให้ผลงานต่ำกว่าความสามารถเต็มของคนงาน” โดยเรียกว่า ปรากฏการณ์ “การหน่วงเหนี่ยวงาน” (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

ในปี ค.ศ. 1886 ถึงปีค.ศ.1904วิศวกรผู้ร่วมก่อตั้งและเป็น ประธานบริษัท Yale & Towne Manufacturing) ชื่อ เฮนรี ทาวน์ (ช่วง ค.ศ.1844 – ค.ศ. 1924) ได้สนับสนุนให้ เทย์เลอร์ Taylor ใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อทดลองในโรงงานYale and Towne เพื่อหาทางวิเคราะห์ปรากฏการณ์ “การหน่วงเหนี่ยวงาน” ที่เกิดขึ้น เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ วิเคราะห์ว่า ปรากฏการณ์ “การหน่วงเหนี่ยวงาน” มาจาก เหตุผล 3 ประการ คือ

- (1) ประการแรกคือการเพิ่มผลิตภาพจะทำให้ตนหรือเพื่อนร่วมงานตกงาน
- (2) ข้อบกพร่องของระบบค่าจ้างทำให้คนงานทำงานอย่างช้าๆ
- (3) วิธีการทำงานและการลองผิดลองถูกที่ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทำให้ Taylor ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและภาระงานหรืองานย่อย(tasks) อย่างเป็นระบบ (อำนาจ ชีระวนิช, (2547)) และบันทึกไว้ ว่าเป็น “The Management of works” เป็นหนังสือ “The first Scientific Management (1911)หรือTaylor System และตีพิมพ์ใน Transaction of the American Society of Mechanical Engineers (1886) ซึ่งถือว่าเป็น นับเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการ เป็นแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ที่ได้รับการยอมรับ (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013))

ภาพที่2-10: เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor) กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดทางวิทยาศาสตร์
เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)



Frederick Taylor

คิด2 เรื่อง

"การท่วงเหนี่ยวงาน" คือ? การทำงาน ที่ช่องว่าง ที่ทำให้คนทำงาน ได้ช้า

เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์วิเคราะห์ว่า "การท่วงเหนี่ยวงาน" มาจากเหตุ 3 ประการ คือ

- (1) ประการแรกกล่าวว่าการเพิ่มผลผลิตจะทำให้ตมหรือเพื่อนร่วมงานตมงาน
- (2) ข้อมบกพร่องของระบบค่าจ้างทำให้คนงานทำงานอย่างช้า ๆ เพราะกลัวว่าเพื่อนไม่ยอมรับ-"เกินหน้า-เกินตา"
- (3) วิธีการทำงาน และการลองผิดลองถูกที่ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทำให้ Taylor ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและภาระงานหรืองานย่อย (tasks) อย่างเป็นระบบผลจากการศึกษาทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่าง ๆ ที่คนงานใช้ในการปฏิบัติงาน

จากประสบการณ์การทำงาน 6ปี (1878-1884) ที่เดอะ มิคเวลล์ สตีล คอมพานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา "การปฏิบัติงานอย่างงัวเงีและผิดพลาดทำให้ผลงานต่ำกว่าความสามารถเต็มของคนงาน" โดยเรียกว่า ปรากฏการณ์ "การท่วงเหนี่ยวงาน"

การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน

ผลจากการศึกษาทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่างๆ ที่คนงานใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ Taylor ได้ผลการศึกษา 2 ด้านใหญ่ๆ ได้แก่

A) ออกแบบกระบวนการ จากหลักคิด "การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)" ของการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต"

วิธีการศึกษา

- ศึกษาถึงวิธีการที่คนงานปฏิบัติงาน
- รวบรวมความรู้ในงานทั้งหมดที่คนงานมีอยู่
- ทดลองวิธีการทำงานในแบบต่างๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน
- ทำการค้นหาวีธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยการ "การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)" โดยทำการบันทึกเวลาและท่าทางในการทำงานหนึ่งๆ ไว้ เป็น" หลักการวิธีที่ดีที่สุดที่ เทย์เลอร์ Taylor ปี ค.ศ. 1911ผลการทดลอง: โดยผลการศึกษาของ Taylor ชี้ได้เป็น 4 ข้อ ดังนี้

(1) เมื่อเทย์เลอร์ Taylor เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของคนงานเป็นจำนวนมากขึ้น (เหมือนกับโรงงานผลิตเข็มที่อดัม สมิธได้ศึกษาไว้) ทำให้ Taylor สามารถค้นหาวีธีการปรับปรุงความสามารถของคนงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง เช่นลดจำนวนการเคลื่อนไหวของคนงาน เป็นต้น

(2) ผลผลิตหนึ่งหน่วยสามารถลดเวลาการทำงานลงได้ โดยการเพิ่มความชำนาญ (specialization (หรือที่สมัยปัจจุบัน เราเรียกว่าSkill)) และ การแบ่งงานกันทำ (division of labor)”

(3) สามารถ รวบรวมวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยเขียนเป็นกฎและระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน กำหนดเป็นระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน (procedure) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และ พัฒนาประสิทธิภาพ ของคนงานทั้งองค์การ

(4) ควรเลือกคนงานอย่างรอบคอบเพื่อให้คนงานที่รับงานที่รับเข้ามามีทักษะและความสามารถ ตรงกับความจำเป็นของภาระงาน และอบรมคนงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

B) **แนวทางการคิดระบบค่าแรงที่มีการจูงใจ:** การให้สิ่งจูงใจเพื่อให้คนงานมีแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงานโดยเน้นค่าตอบแทนแบบระบบค่าจ้างตามอัตราชิ้นงาน (piece-rate pay system)

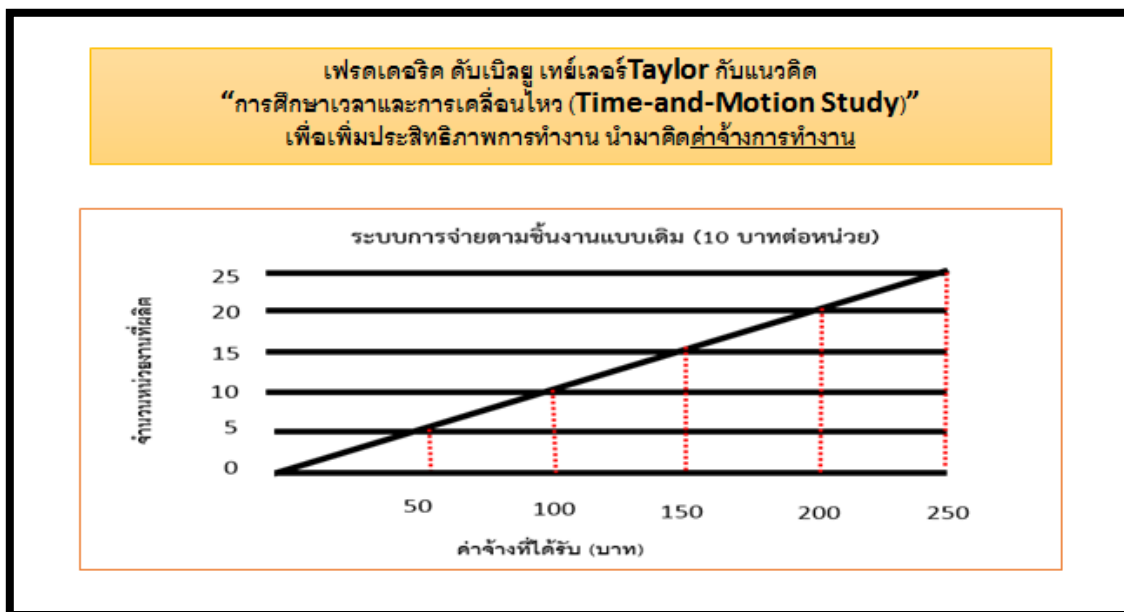
ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างชัดเจน จะทำให้สามารถเพิ่มระบบแรงจูงใจในการจ่ายค่าจ้างได้ เช่นสองรูปด้านล่าง

ภาพ: ปกติมีการจ่ายค่าแรงให้ชิ้นละ 10 บาท

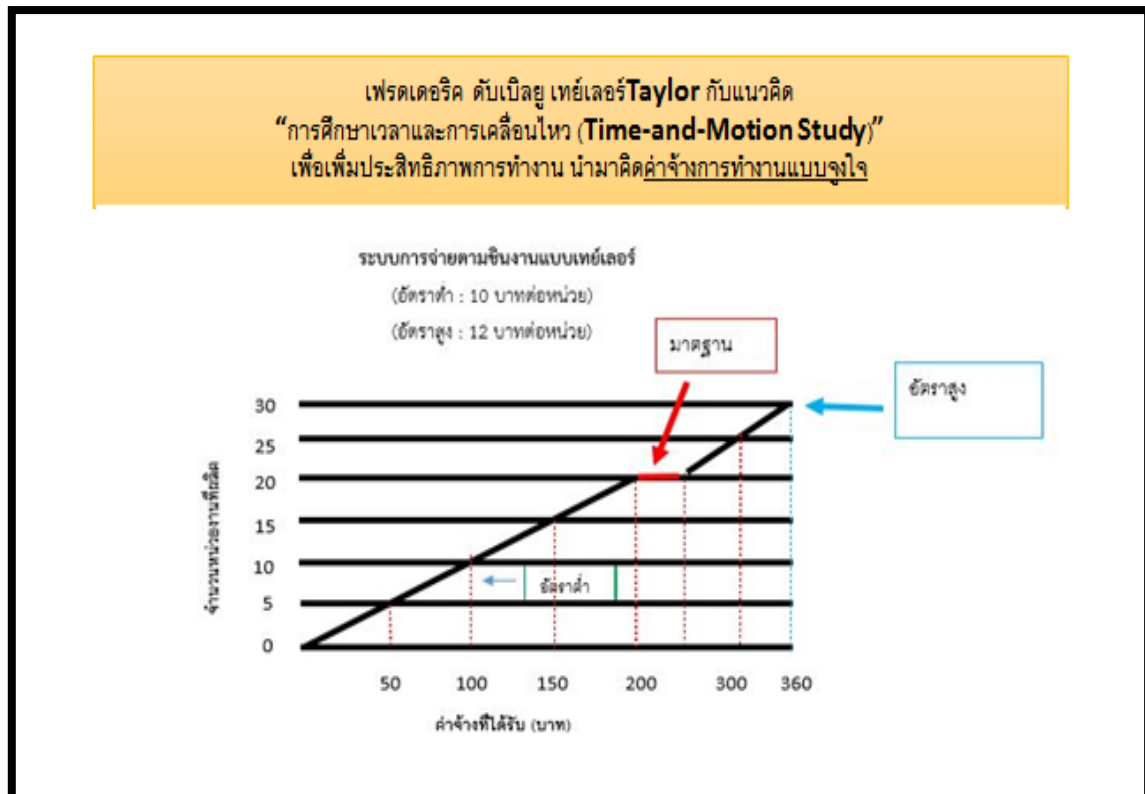
ภาพ: รูปแบบการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจเมื่อทำงานได้มากกว่า 20 ชิ้น อาจจะมีการให้ค่าจ้างในอัตราสูงกว่ามาตรฐานได้ จาก 10 บาท เป็น 12 บาทต่อชิ้นได้

ผลปรากฏว่า พนักงานทั้งหมดเกิดการยอมรับได้ เพราะพนักงานคนอื่น ยอมรับเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถทำจำนวนชิ้นงานได้สูงกว่าปกติมากกว่าเพื่อน เป็นต้น

ภาพที่2-11: การจ่ายค่าแรงปกติ



ภาพที่2-12: การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ



การนำเอาผลการศึกษาของ Taylor ไปประยุกต์ใช้ (อำนาจ ฉีระวนิช, (2547))

1. การเชื่อมโยงคนงานโดยอาศัยความเร็วของสายการผลิตอย่างสมเหตุสมผล
2. ความสำเร็จในการจัดส่วนประสมระหว่างคนงานกับงานได้อย่างถูกต้อง

หน้าที่ผู้บริหาร 4ประการ

นอกจากนี้ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Taylor, (1911)) ผู้บริหารมีหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

- **ประการที่หนึ่ง** ผู้จัดการต้องจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและการศึกษาการเคลื่อนไหวเวลาในการทำงาน (time and motion study) โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะปฏิบัติงาน
- **ประการที่สอง** ผู้จัดการต้องจัดให้มีขบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ในการทำงานแต่ละ อย่างที่ได้แบ่งไว้ตามหลักการแบ่งงาน หรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man to the right job)
- **ประการที่สาม** ผู้จัดการจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน ให้สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารมีหน้าที่ค้นหาช่องทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และ ค้นหาแนวทางที่ดีที่สุด (one best way) ในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์
- **ประการสุดท้าย** ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการแบ่งงานไว้ตามหลักการแบ่งงาน (division of labor) ไม่เพียงแต่การแบ่งงานเพื่อให้พนักงาน มีความสามารถเฉพาะเท่านั้น ยังต้องเปลี่ยนแนวคิด หรือปฏิวัติความคิด (mental evolution) ในการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างคนงานและผู้บริหาร ซึ่ง เทย์เลอร์ อ้างว่าเป็นแนวคิดที่ไม่เคยมีปรากฏมาก่อนในโลกนี้


โดยสรุป ผลการศึกษาของ Taylor เกิดทฤษฎี มีหลักการว่า"คน เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้ สามารถใช้หลักวิทยาศาสตร์ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะปฏิบัติงานได้"

2.2.3.2 แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)

Frank (เกิดเมื่อ 7 กรกฎาคม ค.ศ. 1868-14 มิถุนายน ค.ศ.1924, ได้รับการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์) และ Lillian Moller Gilbreth (เกิดเมื่อ 24 พฤษภาคม ค.ศ.1878-2 มิถุนายน ค.ศ.1972) ศึกษาทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม, เป็นศาสตราจารย์หญิงของสาขาการจัดการทางวิศวกรรมคนแรกของโลกจาก Purdue University แห่งสหรัฐอเมริกา) เป็นคู่สามีภรรยา ที่มีการศึกษา”การจัดการ” ในเชิงวิทยาศาสตร์ และ ใช้แนวคิดเรื่อง “การศึกษา การเคลื่อนไหว Time & Motion Study” เช่นเดียวกับกับ Taylor แต่ต่างกันตรงที่ Frank & Lillian Moller Gilbreth มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่า คนงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการผลิต แต่ควรศึกษาส่วนอื่นๆประกอบด้วย ได้แก่ ขั้นตอนการทำงาน การเคลื่อนไหวของร่างกาย เครื่องมือเครื่องใช้และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เรียกการศึกษาดังกล่าวว่า”แนวทางTherbligs” (<http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html>, (2563))

ภาพที่2-13: (Frank & Lillian Moller Gilbreth) กับการจัดการ

ผู้คิดค้นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth



Frank & Lillian Moller Gilbreth

Frank & Lillian Moller Gilbreth ใช้แนวคิดเรื่อง “การศึกษาการเคลื่อนไหว Time & Motion Study” เช่นเดียวกับกับ Taylor แต่ต่างกันตรงที่ Frank & Lillian Moller Gilbreth มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่า คนงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการผลิต ต้องเริ่มต้นศึกษาจากคนงานก่อนแล้วค่อยไปว่าถึงเรื่องเครื่องมือ เครื่องมือ วัสดุ สภาพแวดล้อมของการทำงาน

รูป “แนวทาง Therbligs”
ของ Frank & Lillian Moller Gilbreth

| | | |
|---|---|---|
| ผู้ปฏิบัติงาน รวมใช้ขั้นตอนการทำงาน | สภาพแวดล้อม ในการทำงาน และรายละเอียดในการทำงาน | การศึกษาของ Frank & Lillian Moller Gilbreth ต่างจาก Taylor คือ ไม่ได้เพียงศึกษาแค่การเคลื่อนไหว แต่ยังศึกษา <ul style="list-style-type: none"> • ขั้นตอนการทำงาน • การเคลื่อนไหวของร่างกาย • เครื่องมือเครื่องใช้ • สภาพแวดล้อม |
| เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ | การเคลื่อนไหว | |

ที่มา: วิกิพีเดีย (<http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html>, 2563)

ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

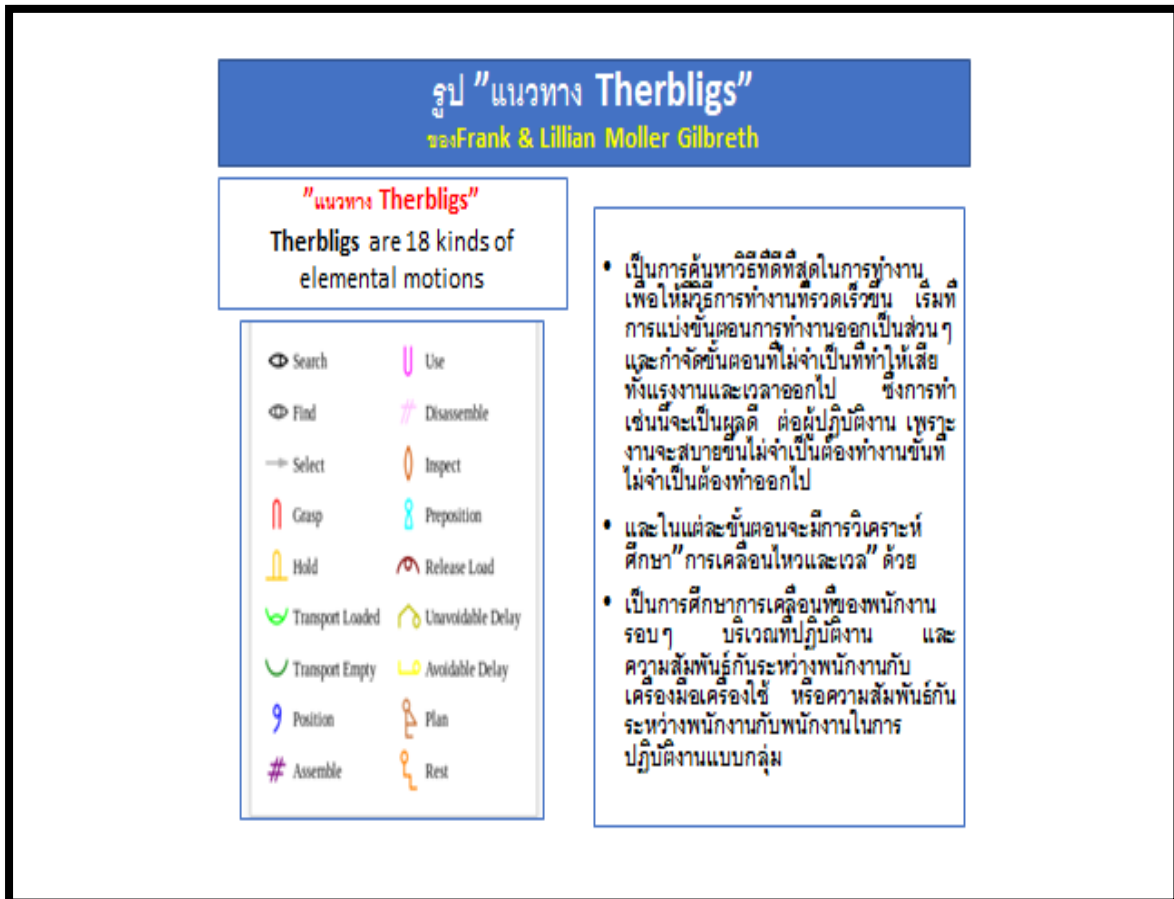
การศึกษาของ Frank & Lillian Moller Gilbreth เริ่มจาก ตอนที่ Frank ยังอายุน้อย เขาทำงานเป็นช่างก่ออิฐอยู่ในบริษัทก่อสร้างแห่งหนึ่ง จุดนี้เองนับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาการเคลื่อนที่ของเขอย่างจริงจัง เขาสังเกตและปรับปรุงการทำงานจนสามารถเพิ่มความเร็วในการทำงานจากที่ช่างคนหนึ่งเคยก่ออิฐได้เฉลี่ย 120 ก้อน/ชั่วโมง มาเป็น 350 ก้อน/ชั่วโมง สาเหตุที่เพิ่มได้มากขึ้นเพราะ เขาคิดวิธีทำงานใหม่รวมทั้งออกแบบเครื่องมือ อุปกรณ์ทำงานให้เหมาะสมจึงทำให้ช่างก่ออิฐลดการเคลื่อนที่ลงนั่นเอง จากนั้น Frank ได้บุกเบิกการใช้กล้องถ่ายภาพยนตร์เพื่อถ่ายทำการทำงานของคนงานแล้วนำมาวิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียด (Micromotion Study) เพื่อให้เห็นการเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องใช้หลอดไฟเล็ก ๆ ติดไว้ตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เมื่อคนเคลื่อนไหวจะทำให้ได้รูปถ่ายที่เห็นแสงไฟเป็นเส้นต่อเนื่อง ทำให้เห็นอัตราเร็วของการเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น ทั้งสองจัดทำภาพยนตร์แสดง

การเคลื่อนไหวของคนงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่สูญเปล่าและไม่มีผลในการผลิต และเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในการทำงาน เป็น (Work study)

ผลของการศึกษาทำให้กำจัดความสิ้นเปลืองและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการค้นหาวិธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (the one best way to do work) (จากการลดการเคลื่อนไหว) โดยกิลเบธ Gilbreth ได้ทำการศึกษาที่สำคัญคือ

- ลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (motion study)
- ผังกระบวนการทำงาน (work flow process chart)

ภาพที่2-14: แนวทาง Therbligs



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

Frank & Lillian Moller Gilbreth ทำการศึกษา โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ 18 ขั้นตอน การพัฒนางานใช้สัญลักษณ์นั้นแยกตามประเภทตามจุดประสงค์ของการเคลื่อนไหว และพบว่า

(1) วิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียดเพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นเวลาและ อัตราเร็วของการเคลื่อนไหวของร่างกาย (Micro-motion Study) ให้พนักงานคำนึงถึงการเคลื่อนไหวนั้น ดำเนินการไปเพื่ออะไร ทำให้พบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง(the one best way to do work) ที่ลดการเคลื่อนไหวและเวลาลง

(2) ในแต่ละขั้นตอนจะมีการวิเคราะห์ศึกษาว่าขั้นตอนใดจำเป็นหรือไม่จำเป็น ทำให้สามารถกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป

(3) มีการศึกษาการเคลื่อนไหวของพนักงานรอบๆ บริเวณที่ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือ-เครื่องใช้หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการทำงานแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาการเคลื่อนไหวของพนักงานและวัสดุ จะเกี่ยวข้องกับการพยายามที่จะใช้ลักษณะงาน และ

เครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำจัดเวลาว่างของงานออกไปให้มากที่สุด ขจัดการเคลื่อนที่ไม่จำเป็น ทำให้ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้คนทำงานได้สบายขึ้นหรือที่ใช้เวลามากออกไปได้ ลดความเมื่อยล้าของการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพและผลผลิต ทำให้ได้รับการยอมรับว่าผลงานงานของ Frank & Lillian Moller Gilbreth ได้ศึกษา เป็น ต้นแบบ”การพัฒนาศาสตร์ Ergonomics”(เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, (2018))

แนวทาง Therbligs คือ การปฏิบัติงานโดยรวมของงานอย่างหนึ่ง เป็นวิธีการทำงานที่รวดเร็วขึ้น เริ่มที่การแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็น ส่วนและกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป ผลการศึกษาดังกล่าวทำให้กิลเบรธ Gilbreth สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหว และลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของคนงานมาประยุกต์ใช้ในการวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน และ การทำเช่นนี้จะเป็ผลดีต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการว่า

(1) ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

(2) พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง

(3) ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงานเป็นการทำงานของคนงานประยุกต์กฎเกณฑ์เข้ากับมาตรฐาน อีกทั้งศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบๆ บริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม ซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็ผลดี ต่อผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน เพราะงานจะสบายขึ้น ไม่จำเป็นต้องต้องทำออกไป

โดยสรุป การศึกษาของ Frank & Lillian Moller Gilbreth นอกจาก ศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกาย เพื่อลดขั้นตอน และค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน เหมือน ดังที่ Taylor เคยศึกษาแล้ว Frank & Lillian Moller Gilbreth ยังศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบบริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบ และเรียการศึกษา Time and Motion Study ที่ให้ความใส่ใจกับเครื่องมือ และ สิ่งแวดล้อมรวมกันนี้ว่า”Therblig” และ ในความพยายามเพื่อลดการเคลื่อนไหวร่างกายของผู้ปฏิบัติงานจะคำนึงถึงความเมื่อยล้าการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพและผลผลิต เป็น ต้นแบบของการศึกษา”การพัฒนาศาสตร์ Ergonomics” ปัจจุบันแนวความคิดของ Frank & Lillian Moller Gilbreth สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการสมัยใหม่ เช่น TQM, QCC, Six Sigma เป็นต้น

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt (ปี1861-1919) เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมและการจัดการ เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเอ็ม ได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

1. นำเอากราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์การ

2. คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างขั้นต่ำสุดที่คนงานจะได้รับเพื่อให้เพียงพอสำหรับค่าครองชีพ แต่คนที่ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าจุดที่โรงงานกำหนดเขาจะได้รับเงินแถมหรือโบนัส—นับเป็นแนวความคิดให้สิ่งจูงใจ(incentives) โดยเฉพาะถ้าคนงานปฏิบัติงานดินนอกเหนือ จากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัลเป็นรายได้แล้ว นั่นคือเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้า(supervisors) และเน้นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน(coach) มากกว่าให้เป็นผู้ควบคุมงาน--ผลปรากฏว่าองค์การบางแห่งที่นำแนวคิดของแกนต์ไปใช้ให้มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่าตัวหลังจากใช้ระบบสิ่งจูงใจดังกล่าว

ภาพที่2-15: เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดทางวิทยาศาสตร์
H.L. Gantt (ค.ศ. 1861-1919)



เฮนรี แอล แกนต์ [Henry L. Gantt](#) (ปี 1861-1919) เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมและการจัดการ เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเอ็่ม ได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

1/ นำเอกรภาพ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์กร

2/ คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างต่ำสุดที่คนงานจะได้รับ

นำเอกรภาพ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน และการควบคุม การจัดการ

แต่มีข้อเสียของ "Gantt Chart" คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าถ้ากิจกรรมที่เกิดขึ้นก่อนหน้าเกิดหลัง และจะมีผลกระทบต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นทีหลังอย่างไร

ที่มา: บรูณาการจากการวิเคราะห์

ภาพที่2-16: ตัวอย่าง Gantt Chart การวางแผนแบบแต่ละเดือน

ตัวอย่าง Gantt Chart

| ที่ | หัวข้อ | ต.ค. | | พ.ย. | | | ธ.ค. | | | | ม.ค. | | | | ก.พ. | | | | |
|-----|--|------|---|------|---|---|------|---|---|---|------|----|----|----|------|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 1 | เสนอหัวข้อโครงการ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | ลงมือสร้างผลิตภัณฑ์/วิธีการแก้ปัญหา | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 5 | นำผลิตภัณฑ์/วิธีการแก้ปัญหา ไปทดลองใช้ | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 6 | นำผลิตภัณฑ์/วิธีการแก้ปัญหาปรับปรุงแก้ไข | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| 7 | ลงมือสร้างสื่อให้ความรู้ | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 8 | ดำเนินโครงการ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 9 | เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| 10 | สรุป และอภิปรายผลการดำเนินโครงการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

ที่มา: (Google search, (2563))

ภาพที่2-17: ตัวอย่าง Gantt Chart การผลิตแต่ละคน

3. การร่วมปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. การมีวินัยในการปฏิบัติงาน
5. การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
6. การบันทึกข้อมูลการทำงาน
7. การวางแผนในแต่ละหน้าที่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้อย่าง

ต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย

8. กำหนดวิธีการปฏิบัติในการทำงานที่เป็นมาตรฐานและกำหนดเวลาในการทำงาน
9. กำหนดสภาพการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
10. กำหนดมาตรฐานการดำเนินการผลิต
11. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
12. การให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานดีเด่น

2.2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร

แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร เป็นการประมวลความรู้ จากการแนวคิดต่างๆ มาพัฒนาเป็นหลักคิด ในเชิงการบริหาร ในส่วนของแนวคิดการจัดการเชิงบริหารในยุค Classic ของหนังสือเล่มนี้จะเสนอแนวคิดของนักปราชญ์ 3 กลุ่ม ได้แก่

2.2.4.1 อองรี ฟาโย(Henri Fayol)

2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลิก และ ลินดอลล์ เออร์วิค(Luther Gulick & Lyndall Urwick)

2.2.4.3 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

2.2.4.1 อองรี ฟาโย (Henri Fayol)

Henri Fayol (ค.ศ.1841–1925) เป็นชาวฝรั่งเศส ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการ โดย Henri Fayol มีประสบการณ์เป็นนักบริหารวิศวกรระดับสูงในอุตสาหกรรม โดยระหว่างที่ทำงานที่บริษัทเหมืองแร่ Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville ได้พัฒนาหลักการการทำงาน และวิเคราะห์ว่าการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทำ 3 ประการ (สัญญา เคมณภูมิ, (2559)) คือ

1. ต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับ การจัดการ โดยเรียกว่า (Management functions) เป็นกระบวนการทางการจัดการงาน นำมาประยุกต์เป็นหน้าที่ 5 ส่วนทางการบริหาร (POCCC หรือ เรียกง่าย ๆ ว่า PO 3 Cs) เป็นหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ(Management Theory) ที่ได้รับการยกย่องมาจนถึงปัจจุบัน เป็นแนวคิด Principles of Management ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการจัดการ 5 ประการ ดังนี้

- (1) P – Planning: การวางแผน
- (2) O – Organizing: การจัดองค์กร
- (3) C – Commanding: การบังคับบัญชาสั่งการ
- (4) C – Coordination: การประสานงาน
- (5) C – Controlling: การควบคุม

2. ผู้บริหารต้องมี มีคุณลักษณะพร้อมความ สามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ โดยคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางด้านบริหารจะเพิ่มตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารขั้นสุดยอด (Top executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

3. ผู้บริหารต้องยึดหลักเกี่ยวกับการจัดการ (Management principles) โดยหลักทั่วไป ที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร มีจำนวน 14 ข้อ (Gatewood & Others, (1995)) เพื่อเป็นทิศทางให้ผู้บริหารตลอดจน

องค์การใช้อัตถิเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility)

- (1) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command)
- (2) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction)
- (3) หลักของการจัดวางสายงาน (Scalar chain)
- (4) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization)
- (5) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)
- (6) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest)
- (7) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)
- (8) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)
- (9) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order)
- (10) หลักของความเสมอภาค (Equity)
- (11) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้าง ทำงาน (Stability of tenure)
- (12) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) และ
- (13) หลักของความสามัคคี (Esprit de corps)

Henri Fayol ได้นำแนวคิด เรื่อง หน้าที่5ส่วนทางการบริหาร (PO 3 Cs) และ หลักการบริหารจำนวน14 ประการ ตีพิมพ์ลงในหนังสือที่ชื่อว่า “Administration Industrielle et Generale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle” หรือหลักการจัดการอุตสาหกรรม (<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>,(2019))

ภาพที่2-18: อองรี ฟาโย (Henri Fayol) กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร
อองรี ฟาโยล (Henri Fayol)



อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ปี ค.ศ. 1841-1926

ศึกษา 2 เรื่อง

- เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (management functions)
Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่าประกอบด้วย 5 หน้าที่ (functions) คือ ทฤษฎี **POCCC** ทาง การจัดการ 5 ประการ คือ
 - 1 การวางแผน (Planning)
 - 2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)
 - 4 การประสานงาน (Coordinating)
 - 5 การควบคุม (Controlling)
- หลักการ 14 เป็นหัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆ ในการ ทำงาน

5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC คืออะไร?
 เขียนหนังสือที่ได้รับการตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1916
 ชื่อ **Administration industrielle et générale** หรือ
หลักการบริหารอุตสาหกรรม

ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall Urwick)

ในปี ค.ศ. 1937 ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอลล์ เออร์วิค เสนอแนวคิด ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนัก

บริหาร POSDCoRB ในบทความ "Paper on the Science of Administration: Notes on the Theory of Organization" หลักการและแนวของ POSDCoRB (<http://adisony.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>, (2563)) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร 7 ประการ พัฒนามาจากแนวคิดของ Henri Fayol (ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของ "การจัดการ" 5 ส่วน ได้แก่ Planning, Organizing, Leading, Coordinating, Controlling) POSDCoRB มีรายละเอียด ดังนี้

1. **P- Planning** หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่างๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า
2. **O-Organizing** หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่
3. **S-Staffing** หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การจัดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย และการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

4. **D-Directing** หมายถึง การอำนวยการงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจการทำงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้น จูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร


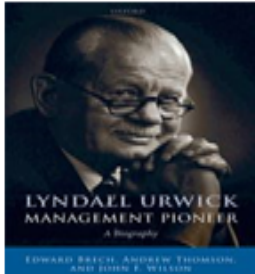
5. **Co- Coordinating** หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรม ต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นผลงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่ง ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. **R- Reporting** หมายถึง การรายงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการ ปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบ และควบคุมงานด้วย

7. **B- Budgeting** หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง


ภาพที่2-19: (Luther Gulick & Lyndall. Urwick) กัับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร
ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)

Theory of Organization มีคำย่อออกมา
สู่สายตาชาวโลก คือ **POSDCoRB**

1. **P = Planning** หรือ การวางแผน
2. **O = Organizing** หรือการจัดองค์กร
3. **S = Staffing** หรือ การจัดคนเข้าทำงาน
4. **D = Directing** หรือ การสั่งการ
5. **Co = Co-ordinating** หรือการประสานงาน
6. **R = Reporting** หรือ การรายงาน
7. **B = Budgeting** หรือการงบประมาณ



<https://th.wikipedia.org/wiki/2563>

ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

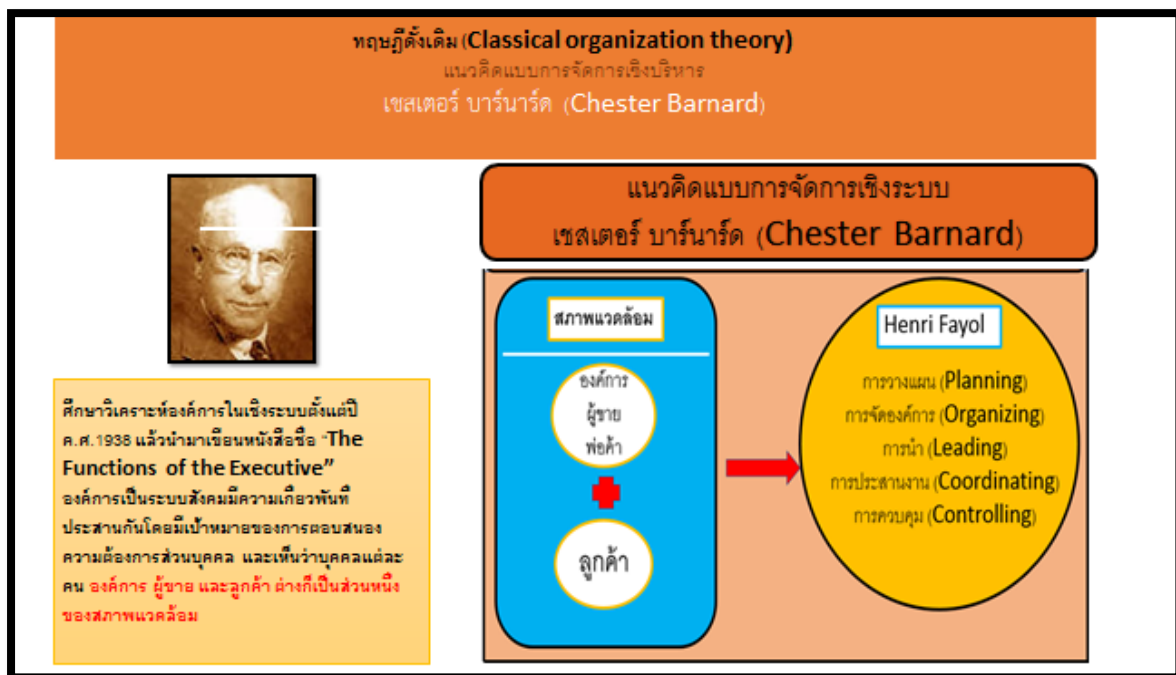
2.2.4.3 เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

Barnard ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” ในปี ค.ศ.1938 โดยเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ และเนื่องจากคนคนเดียวทำเองไม่ได้ เพราะมีข้อจำกัดต่างๆ ทางกายภาพ ชีวิต และจิตวิทยา แต่อย่างไรก็ตาม การนำเอาคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงานไม่ใช่ของง่าย จำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน (Cooperative System) ขึ้นมา

ดังนั้นองค์การเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงาน ซึ่งองค์การจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกัน เป็นความเต็มใจของคนทำงานที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้เกิดระบบแห่งความร่วมมือ เพื่อทำงานให้สำเร็จ คือบรรลุเป้าหมายขององค์การเรียกว่าทำงานแบบมีประสิทธิภาพและสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย โดยจัดระบบการกระจายผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกที่เหมาะสม เรียกว่า ทำงานแบบมีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และสมาชิกทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมขององค์การ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ทำให้ในองค์กรมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์กร ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม และ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรมอันดี เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร ในฐานะผู้นำองค์กรที่จะสร้างระบบความร่วมมือที่ดี เช่น จัดเรื่องการติดต่อ การรักษากำลังใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล เพื่อนำไปสู่การเจริญรุ่งเรืองไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์การ

ในภาพรวม Barnard ยอมรับทฤษฎีว่าด้วยอำนาจหน้าที่ ของ Max Webber โดยอำนาจหน้าที่นั้นควรเกิดจากการยอมรับของคนงาน มากกว่าการขึ้นกับตำแหน่ง (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

ภาพที่2-20: เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) กับการจัดการ



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

บางตำราจัดให้ Chester Barnard เป็นเรื่องของการจัดการสมัยใหม่ เพราะเป็นการมองเป็นระบบ และไม่ได้มองเฉพาะ ปัจจัยในองค์กร แต่เนื่องจากสิ่งที่ Chester Barnard ค้นพบ เป็นแนวคิดเชิงบริหารคล้ายกับ อองรี ฟาโย (Henri Fayol) และ ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick) ได้เสนอแนวคิดไว้เพียงแต่มีการเชื่อมกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย (ซึ่งมีบางส่วนคล้ายกับแนวคิด Supply Chain Management ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในตอนต่อไป) ดังนั้นในหนังสือเล่มนี้จึงขอนำแนวคิดของ Chester Barnard มาใส่ไว้ในส่วนของแนวคิดเชิงบริหาร

2.3 ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory) หรือเรียกอีกชื่อว่า ยุคพฤติกรรมนิยม (The Behavioral Management Theory)

จากข้อจำกัดของการจัดการในยุค Classic –ของทั้ง 4 แนวคิด ที่ได้กล่าวถึงแล้ว มักจะให้ความสำคัญกับการทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ค่อยกล่าวถึงความรู้สึกของคนทำงานมากนัก ดังนั้นในการจัดการของ ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory) จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์การมากขึ้น เช่น ความต้องการตามธรรมชาติของคน แรงจูงใจในการทำงานของคนทำงาน ทำให้บางครั้งมีการเรียกชื่อยุคนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “ยุคทฤษฎีองค์การยุคพฤติกรรมนิยม” แบ่งเป็นแนวคิด-ทฤษฎี การจัดการย่อยๆดังนี้

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ที่กล่าวถึง ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม 3 กลุ่มนักคิดได้แก่

2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)

2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) และ

2.3.1.3 แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)

2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) กับการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) (26 December 1880 –7 September 1949) เป็นชาวออสเตรเลีย นักสังคมและ จิตวิทยาอุตสาหกรรม ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็น “บิดาของวิชามนุษย์สัมพันธ์ Behavioral Organization Theory” ศึกษาปัจจัยทางสังคมและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงานในโรงงาน โดยเฉพาะทำทนายการศึกษาของ เฟรดริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ Taylor (บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือScientific Management) ว่า การทำงานของคนงาน ไม่ควรมองแต่การทำงานเท่านั้น แต่พบว่ามีเรื่องพฤติกรรมกลุ่ม

❖ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorn Experiment หรือ Hawthorne Studies): The Hawthorne Studies: เป็นการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1928-1933 (ภริพัฒน์ ชาญกิจ, (2561)) เป็นการศึกษาถึง 4 ระยะเวลาที่หนึ่ง: เริ่มจากการทดลองที่บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) ได้ว่าจ้างให้สภาวิจัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาทำการศึกษาว่า”ระดับความเข้มของแสงสว่าง จะมีผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงาน” ใช้สภาพการทำงานในโรงไฟฟ้า ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ในเครือเอที แอนด์ ที ที่ตั้งอยู่ในเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) มลรัฐชิคาโก เป็นสถานที่วิจัย ทำให้เป็นงานวิจัยนี้เป็นที่รู้จักกันดีในนาม “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีเพิ่มพูนประสิทธิภาพงานการทำงานของคนทำงานในโรงงานโดยการจัดระบบแสงสว่างในโรงงานเสียใหม่ มีสมมติฐานว่า ถ้ามีการจัดระบบแสงสว่างให้ดีขึ้นผลผลิตจะมากขึ้นตามไปด้วย นักวิจัยของการศึกษาครั้งแรกชื่อ เอฟ โจน โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J.Roethlisberger) และวิลเลียม เจคิตสัน (William J. Dickson)

ในปี 1924เริ่มต้นจากความพยายามที่จะศึกษาลักษณะของการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องระดับความเข้มของแสงสว่างที่มีผลกระทบต่อความเหนื่อยและผลงานของคนงาน-นักวิจัยได้ดำเนินการทดลองโดยการวัดผลผลิตภาพของคนงานอย่างเป็นระบบที่ระดับความเข้มของแสงสว่างในระดับต่างๆในห้อง (room studies)โดย แบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม

- ในการทดลองเขาแบ่งการทำงานเป็น 2 กลุ่ม โดย
 - กลุ่มหนึ่งใช้ความเข้มของแสง เหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่มีการปรับแสงสว่างแต่อย่างใด เรียกว่ากลุ่มควบคุม (control group)
 - ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งมีการปรับแสงสว่าง ให้ความเข้มของแสงผันแปรเรียกว่ากลุ่มทดลอง (experimental group)

■ ผลจากการทดลองพบว่าผลผลิตภาพการผลิตของทั้งสองกลุ่ม ที่ปรับและไม่ปรับระบบแสงสว่าง ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมากทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน จากผลการทดลองหลายครั้งก็ตาม (แม้ว่าในความเป็นจริง กลุ่มที่มีความเข้มของ แสงผันแปรสูงขึ้น ควรจะมีผลผลิตภาพสูงกว่าอีกกลุ่มที่ความเข้มของแสงคงที่ จึงอาจสรุปได้ว่าความเข้มของแสงมีผล แต่มีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้)

■ นักวิจัยได้ผลลัพธ์ที่เป็นปริศนาเช่นนี้จึงได้เชิญนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แก่ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) มาช่วยคำหาคำตอบ โดยเมโยได้เสนอชุดของการทดลองใหม่ขึ้นเพื่อแก้ข้อสงสัยการทดลองของเมโย เรียกว่า “การทดลองโดยการทดสอบการประกอบชิ้นส่วน ที่ส่งต่อกันเป็นทอดๆ” (Relay Assembly Test Experiments) ซึ่งได้ออกแบบที่เพื่อศึกษาผลกระทบของปัจจัยอื่นที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน ระยะเวลาหยุดพัก อุณหภูมิ ความชื้น การกำกับ แนะนำและปัจจัยอื่นๆ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลผลิตภาพ โดยทดลองกับคนงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่กำหนดและทำการตรวจสอบผลผลิตทุกๆ ครึ่งชั่วโมง ผลปรากฏว่าผลผลิตภาพการผลิตสูงขึ้นโดยไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการทดลอง แม้แต่ไม่ให้มีการหยุดพักหรือให้ทำงาน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือจัดอาหารมื้อเที่ยง ในเวลาต่อมานักวิจัยได้พบว่าตัวของนักวิจัยเองเป็นส่วนหนึ่งของการทดลองเพราะคนงานมีความเต็มใจที่จะทดลองและเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา กล่าวคือคนงานมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกับนักวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการ ผลกระทบดังกล่าวเรียกกันว่า “ผลกระทบที่ฮอว์ธอร์น” ซึ่งให้คำอธิบายได้ว่าทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน การค้นพบนี้ได้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการและภาวะผู้นำในเวลาต่อมา จากทัศนคติดังกล่าวได้ก่อให้เกิดขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) โดยมุ่งศึกษาไปที่การปฏิบัติหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้จัดการที่จะดึงความร่วมมือจากบุคลากรในการทำงานเพื่อผลิตภาพ เป็นความสัมพันธ์ในกลุ่มของคนงาน และความรู้สึกรู้สึกว่าได้รับความสนใจจากผู้ทำการศึกษาวิจัยซึ่งให้ความใส่ใจและการสัมภาษณ์พูดคุยอย่างต่อเนื่องและอย่างพร้อมรับฟัง มาโยอธิบายว่าคนงานนั้นทำงานภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งความรู้สึก” (Logic of Sentiment)

ในกลุ่มควบคุม จะเป็นกลุ่มที่ ก่อน และ หลัง การทดลอง พบว่า ใช้ปริมาณความสว่างของไฟ เท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งตามหลักการ นักวิจัย คาดหวังว่า ปริมาณผลผลิต ควรจะเท่าเดิม แต่ผลปรากฏว่าผลผลิตดีขึ้น ดังนั้นจึงทำให้ เมโย (Mayo) คิดว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้นมาจากปัจจัยอื่นไม่ใช่ปัจจัยเรื่องความสว่างของไฟในกลุ่มทดลองเท่านั้น - เมโย(Mayo)กล่าวว่า เป็นเพราะ คนงานมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกับนักวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการ

❖ ทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน

ระยะที่สอง: ระยะที่สองนี้ผู้วิจัยเลือกทดสอบในห้องทดสอบการประกอบชิ้นส่วน (Relay Assembly Test Room) โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาตัวแปรหลัก คือ ช่วงระยะเวลาสำหรับการพักผ่อนและชั่วโมงการทำงาน (Rest Periods and Work Hours) ในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อผลผลิตของคนงาน

การทดลองทำกับกลุ่มคนงานผู้หญิงจำนวน 6 คนในห้องทดสอบ การทดลองให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผลผลิตโดยรวมของบริษัท เพราะ บริษัท Western Electric มีคำสั่งซื้อจำนวนมากถึง 7 ล้านชิ้นต่อปี ผลของการวิจัยออกมาเหมือนกับการวิจัยระยะแรก คือ ผลผลิตของคนงานมีลักษณะที่เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะทำการเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาการพักของคนงานให้ยาวขึ้นหรือสั้นลง รวมไปถึงการสลับช่วงเวลาพักกลางวันในแต่ละวันให้แตกต่างกันออกไป ก็ไม่ส่งผลทำให้ผลผลิตของคนงานลดลง ซึ่งมาโย ให้เหตุผลว่า เพราะพนักงานในแต่ละกลุ่ม รวมกันเป็นทีมเดียวกัน ทำให้พวกเขาเกิดการงานร่วมกันอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกทั้งบรรยากาศของห้องทดสอบ ทำให้สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างกัน ดิกว่าบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็ก มีความแปลกใหม่ของสถานการณ์ ทำให้คนงานมีความสนใจในงานมากขึ้นในโรงงาน แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผลการวิจัย ไม่ได้มองเฉพาะผลการงานดีขึ้นเนื่องจากสถานการณ์ที่แปลกใหม่เท่านั้น จึงมีการทดลองในขั้นต่อมา

ระยะที่สาม โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20,000 คนของหัวหน้างานที่ดูแล และภาระงานที่พนักงานเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ การสัมภาษณ์ในช่วงแรก ดำเนินไปตามหัวข้อที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยใช้ระยะเวลาประมาณครึ่งชั่วโมง หลังจากนั้นได้ปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยพนักงานสามารถพูดคุยได้อย่างอิสระและสามารถที่จะเลือกเรื่องที่เราต้องการจะพูดได้ตามที่แต่ละคนต้องการ ทีมวิจัยสังเกตเห็นว่าพนักงานจะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาสามารถแสดงความคิดเห็นได้มาก ถ้าพวกเขาสามารถเลือกเรื่องที่เราต้องการจะพูดได้เอง ทีมวิจัยจึงสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อทัศนคติของพนักงาน

ระยะที่สี่ เป็นการวิจัยที่ทดลองกับคนงานผู้ชายจำนวน 14 คน ในส่วนงานการประกอบอุปกรณ์แผงสลับสายโทรศัพท์ที่ได้จัดไว้ในห้องทดลอง พนักงานในกลุ่มนี้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปกติ แต่พวกเขาจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนจากผลผลิตของกลุ่มที่ทำได้ กล่าวคือ ค่าจ้างจะสูงขึ้นตามการผลิตที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง ผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่า การจูงใจด้วยค่าจ้างที่สูงขึ้นตามการผลิตนั้น ไม่ได้ทำให้กลุ่มมีผลผลิตเพิ่มขึ้นดังที่คาดไว้ แต่กลับอยู่ในระดับคงที่ มาโดยพบว่ากลุ่มทดลองนี้ได้กำหนดปกติสถาน (Norm) สำหรับการปฏิบัติขึ้นในระหว่างกลุ่ม โดยกลุ่มได้กำหนดผลผลิตต่อวันที่จะทำเป็นมาตรฐานที่ยึดถือไว้ร่วมกัน เพื่อปกป้องตนเองจากความไม่พอใจของกลุ่ม หากมีคนที่ฝ่าฝืนบรรทัดฐานของผลงานกลุ่มและปฏิบัติเหนือกว่าบรรทัดฐานถูกเรียกว่า “พวกเกินหน้าเกินตา” (rate busters) ส่วนบุคคลใดไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน หรือ ต่ำกว่าบรรทัดฐานเรียกว่า “พวกถ่วงความเจริญ” (chiselers) และ คน “พวกเกินหน้าเกินตา” (rate busters) และ “พวกถ่วงความเจริญ” (chiselers) จะถูกลงโทษทางสังคมซึ่งเป็นภาวะกดดันให้ต้องลดผลผลิตลงมา เนื่องจากบุคคลที่ผลิตได้มากกว่ามาตรฐาน อาจทำให้ผู้บริหารยกระดับมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้นไปอีก นำมาซึ่งความยากลำบากในการทำงานของกลุ่ม ขณะที่บุคคลที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะถูกมองว่าเป็นพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น “กลุ่ม ” จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มซึ่งไม่น้อยไปกว่าอิทธิพลของผู้บริหารที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา และลักษณะของกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในที่ทำงานนั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานของพวกเขา รวมทั้งเงินมีใช้ปัจจัยจูงใจที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นจากค่านิยม ความเชื่อถือ และอารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ในตัวบุคคล รวมทั้งอิทธิพลจากกลุ่มที่ไม่ทางการด้วย

ดังนั้น โดยรวมของผลการศึกษา “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” จึงอาจสรุปได้ว่า ระดับของผลผลิตไม่สามารถถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียว หรือขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเท่านั้น แต่มีผลมาจากอิทธิพลของหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วย กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดปกติสถานในสังคม (Social Norm) เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความต้องการทางสังคม ทั้งด้านทัศนคติของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของมนุษย์ของบุคคล นำไปสู่การเกิดขึ้นของการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ที่เกิดจากพฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้น การจัดการเชิงพฤติกรรมจะศึกษาถึงธรรมชาติและผลกระทบเชิงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การและ เพื่อให้กลุ่มมีขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของสมาชิกกลุ่มด้วยกันเองขณะเดียวกันองค์การควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือขึ้นในองค์การ ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนทำงานจัดให้มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มีอยู่ตลอดไปในองค์การ

❖ แนวคิดจากการศึกษาของเมโย สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)) และ (สัญญา เคนาภูมิ, (2559))สรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นกิจกรรมกลุ่ม: ปริมาณงานที่ทำได้นั้น ไม่ได้ทำตามความสามารถทางร่างกายของบุคคล คนงานไม่ได้ทำ งานในลักษณะของบุคคล (Individual)แต่ทำ งานในฐานะสมาชิกกลุ่ม (Member of group)

และข้อกำหนดตาม ปทัสถาของสังคม (Social norm) ซึ่งโดยทั่วไปสังคมสำคัญของบุคคลมาจากกิจกรรมการทำงาน ดังนั้นหากนำ วิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้เกิดบรรยากาศเอื้อให้ทุกฝ่าย เข้ากันได้เป็นอย่างดี คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น ด้วย

2. รางวัลที่ไม่ใช่เงิน และการลงโทษมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของ คนงาน

3. กลุ่มไม่เป็นทางการ(ในการทดลอง คือนักวิจัย ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก) ในองค์การ มีอิทธิพลสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนทำงานแต่ละคน โดยอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยมีพื้นฐานมาจาก “ความรู้สึก” (Sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงาน จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากขึ้นแค่นั้นยังไม่พอ ขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ความพร้อมทางสภาพ จิตใจ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำ งานของคนงาน รวมถึงเรื่องราวทางสังคมของคนงานในกลุ่มด้วย นอกจากนี้ ความร่วมมือกันในกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากพัฒนาจนมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มจะมีความกลมเกลียวและสามารถต้านทานสิ่งรบกวนจากสังคมนอกกลุ่มได้ (หรือในทางตรงข้ามหากมีการพัฒนาในทางไม่ดี อาจก่อให้เกิดการทำงานที่มีลักษณะการหน่วยเหินเหียว เหมือนที่ Taylor ได้เคยศึกษาไว้ได้)

แนวคิดจากการศึกษาของเมโย ยังได้ข้อคิด ในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ กับการทำงาน (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) และ พิทยา บารววัฒนา (2543)) ดังนี้

(1) ปัจจัยทางด้านกายภาพ (Physical factor) หรือวิธีการบริหาร งานแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต คือปัจจัยทางด้านสังคม

(2) พฤติกรรมการทำงานของคนงานถูกกำหนดโดย ระบบการให้รางวัล และการลงโทษทางสังคม ไม่ใช่ระบบ การให้รางวัลและการลงโทษทางเศรษฐกิจ

(3) ผู้นำของกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะมีบทบาท ในการบังคับใช้และสร้าง ปทัสถาของกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

(4) กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม กลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การมีอิทธิพลสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนทำงานแต่ละคน

(5) ความร่วมมือกันในกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากพัฒนาจนมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มจะมีความกลมเกลียวและสามารถต้านทานสิ่งรบกวนจากสังคมนอกกลุ่มได้ (ปภาวดี มนต์รีวัต, (2561))

(6) ควรที่จะมีการแสวงหาภาวะผู้นำแบบ ต่างๆ เพื่อให้ได้ผู้นำ ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากการกิจขององค์การ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการ ก่อตั้งองค์การ

❖ กรณีศึกษาจริงกับการนำความรู้ของ The Hawthorne Studies มาประยุกต์ใช้

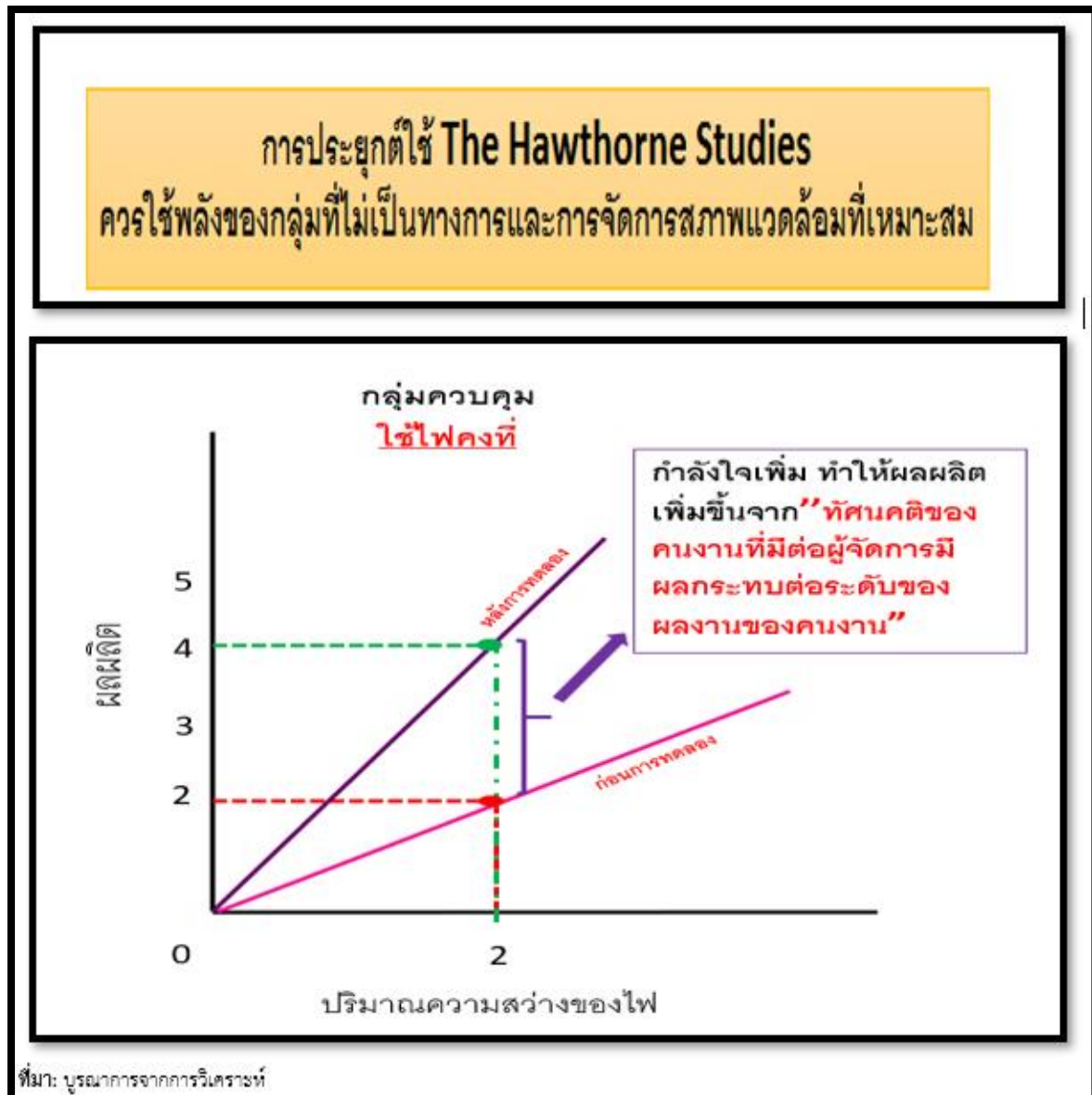
ข้าพเจ้าเคยมีประสบการณ์ในการนำ The Hawthorne Studies กรณีศึกษาของ เมโย มาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่สถานที่แห่งหนึ่ง จึงใคร่ขอแลกเปลี่ยนประสบการณ์ดังนี้ **ในการทำงานจริง มีกลุ่มผู้นำทั้งที่เป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ** (กลุ่มอิทธิพล- ใครทำอะไร ที่แตกต่างจากกลุ่มอิทธิพล มักไม่ได้รับการยอมรับ และมีโอกาสถูกต่อต้านอยู่จริง) ดังนั้นถ้าหากรู้จักใช้พลังของกลุ่มอิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการให้เป็นประโยชน์ จะช่วยให้การทำงานในบางครั้ง สะดวกกว่าการทำงานปกติ เช่น หากเรารู้ว่าคนไหนเป็นหัวหน้ากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการและเราต้องการทำงานล่วงเวลาหากมีการเรียกหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการชี้แจงนอกรอบก่อน และ ให้หัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้นไปชี้แจงต่อ จะทำให้ พนักงานโดยส่วนใหญ่ยอมคล้อยตาม และยินดีให้ความร่วมมือในกาทำงาน OT ได้อย่างยินยอมเต็มใจมากกว่าการสั่งเพียงแค่นี้ให้มีการทำงาน OT ตามคำสั่งของกลุ่มที่เป็นทางการของบริษัทเท่านั้น (เพราะผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับ และ มีความสำคัญ เป็นต้น) แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารที่มีหน้าที่โดยตรงตามสายการบังคับบัญชา ควรปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งค่าใช้จ่ายและความมีประสิทธิภาพ” (Logic of Cost and Efficiency) ดังเช่นที่ มาโย ได้อธิบายว่าคนทำงานนั้นทำงานภายใต้ “ความ

สมเหตุสมผลแห่งความรู้สึก” (Logic of Sentiment) ขณะที่ฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งค่าใช้จ่ายและควมมีประสิทธิภาพ” (Logic of Cost and Efficiency) (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคนทำงานและฝ่ายบริหารจากความไม่เข้าใจกันและทำให้เกิดความสำคัญคือความร่วมมือและความสัมพันธ์ในกลุ่มคนทำงานด้วยกัน และสร้างการรวมกลุ่มและการได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกกลุ่มจากเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายร่วมกัน เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะอยู่รวมกลุ่มและการได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกกลุ่มจากเพื่อนร่วมงาน ดังตามที่กล่าวแล้วว่า ในองค์การที่เป็นทางการจะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการหรือกลุ่มเกิดขึ้นจำนวนมากซึ่งองค์การสามารถใช้อ้องค์การที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์และเพิ่มผลิตภาพได้ โดยผู้บริหารควรให้ความสนใจและเคารพในความสัมพันธ์ของกลุ่มไม่เป็นทางการเหล่านั้นเพื่อให้กลุ่มมีขวัญกำลังใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม ขณะเดียวกันองค์การควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือขึ้นในองค์การ ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนทำงานจัดให้มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มีอยู่ตลอดไปในองค์การ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

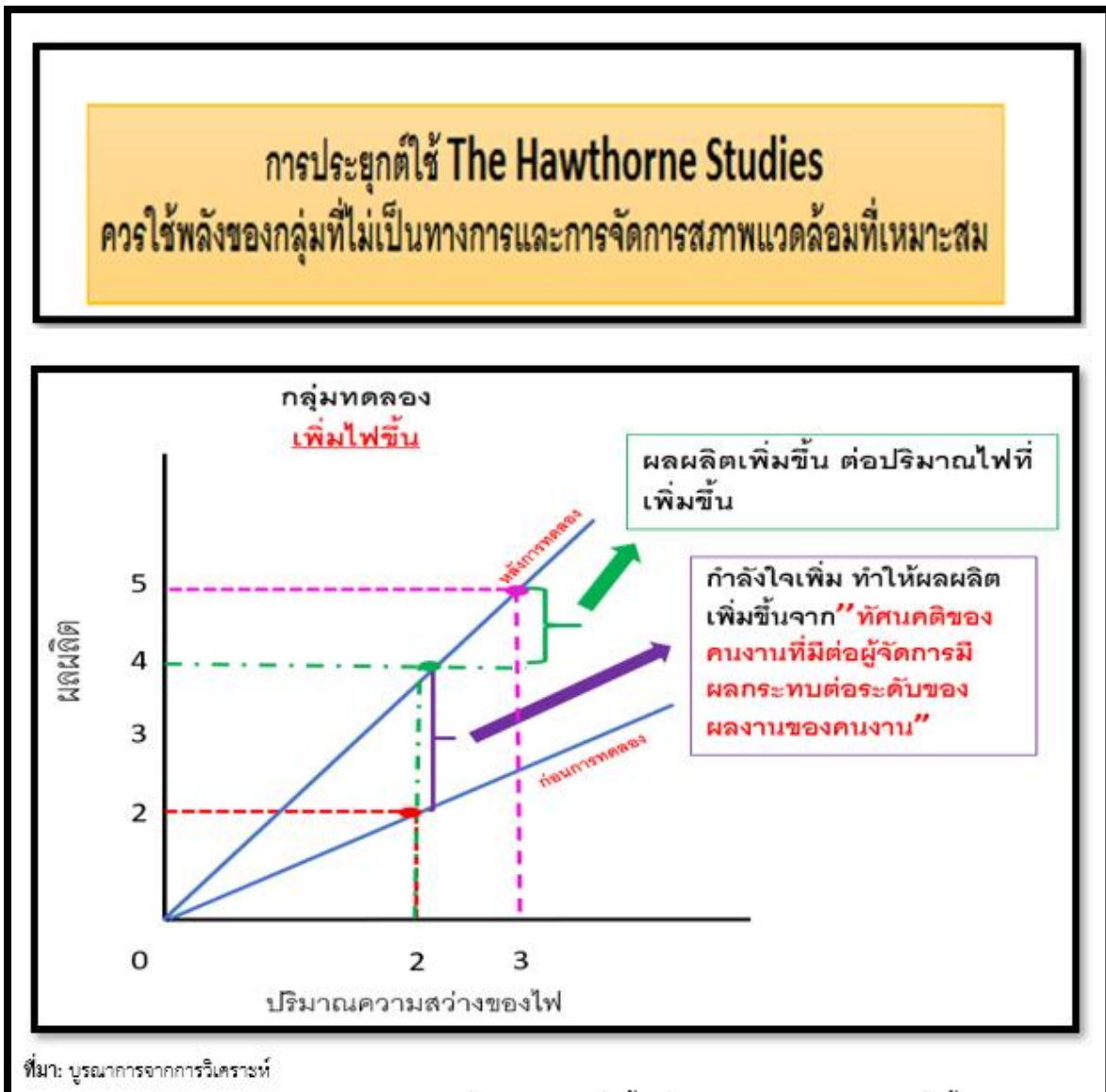
หรือในทางตรงข้ามจะลดบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่ไม่ดีนั้นอย่างไร เหมือนอย่าง Taylor ได้ใช้ระบบการจ่ายเงินที่มีแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับกันเอง ในความสามารถและผลงานการจ่ายเงิน เป็นตัวลดบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ที่อาจก่อให้เกิดการทำงานที่มีลักษณะการหน่วยเหี่ยว เหมือนที่ Taylor ได้เคยศึกษาไว้ได้

นอกจากนี้การทำงานในสภาพจริง ต้องให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมด้วย แม้ว่าในกรณีของ “ผลกระทบที่ฮอว์ธอร์น” เมโยจะไม่ได้กล่าวว่าสภาพแสงสว่างที่เหมาะสมต่อการทำงาน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าก็ตาม แต่ข้อมูลบ่งชี้ว่าระดับแสงที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างเช่นผลการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ระบุว่า “ผลิตภาพจะเริ่มลดลงเมื่อระดับความเข้มของแสงอยู่ในระดับเดียวกับแสงจันทร์ ซึ่งเป็นระดับที่คนงานไม่สามารถมองเห็นชิ้นส่วนต่างๆ ได้ชัดพอที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้” (อำนาจ อธิระวินิช, (2547)) ดังนั้นในการทำงาน นอกจากคำนึงถึงอิทธิพลของกลุ่มแล้ว ควรจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับ ความเหมาะสมทางกายภาพของคนทำงานด้วย (เหมือนแนวคิดของ แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth ในเรื่องแนวคิดของ “แนวทาง Therbligs” ที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยเรื่องสิ่งแวดล้อม และเครื่องมือด้วยในการเพิ่มผลผลิตในการทำงานด้วย) ดังนั้น ในการประยุกต์ใช้แนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง ควรประสานแนวคิดต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงที่สุด

ภาพที่2-21: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies กลุ่มควบคุม ไฟคงที่



ภาพที่2-22: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies กลุ่มทดลอง เพิ่มไฟขึ้น



จากรูปส่วนในกลุ่มทดลอง นักวิจัยได้เพิ่ม แสงสว่างเพิ่มขึ้น ซึ่งผลการทำงาน ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มทดลอง จะได้รับผลกระทบอยู่สองส่วน ส่วนหนึ่ง เป็นเพราะ ผลของ แสงสว่างที่เพิ่มขึ้น (ที่พอมีกการทดลอง คนงานรู้สึกพอใจก่อให้เกิดกำลังใจที่เพิ่ม จากทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน เป็นกำลังใจที่เพิ่ม จากตัวอย่างในรูปทำให้ผลผลิต เพิ่มขึ้น 2 หน่วย ได้ผลผลิต เป็น 4 หน่วยจากเดิมที่ผลิตได้ 2 หน่วย เป็นต้น) และ อีกส่วนเป็นเพราะผลจากการปรับแสงสว่างได้เหมาะสมกับความต้องการของคนงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มได้ ถึง 5 หน่วย แทนที่จะเป็นแค่ 4 หน่วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการทำงานจริง อาจจะต้องบูรณาการหลายศาสตร์เพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น รวมทั้งลดการเอาเปรียบของคนในสังคม และ สร้างสภาพแรงงานเข้มแข็ง อย่างเป็นธรรมขึ้นได้

2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

Hugo Munsterberg (ปี 1863 – 1916) เป็นชาวเยอรมันและเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จึงให้ความสนใจกับการประยุกต์จิตวิทยาใช้ในการแก้ปัญหา โดยมันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) เชื่อว่าศาสตร์ ทางจิตวิทยาสังคม สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัญหาในทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมในการทำงาน ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ มีการทำการทดลองด้านจิตวิทยาสังคม และในปี 1913 ได้เขียนหนังสือเรื่องจิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรม (Psychology and Industrial Efficiency) ซึ่งให้เห็นว่า ประสิทธิภาพใน

อุตสาหกรรมสามารถทำได้โดยใช้หลักจิตวิทยาทางสังคม จึงทำให้ Hugo Munsterberg ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology)

2.3.1.3 แมรี ปาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

Mary Parker Follett (ค.ศ.1868-1933) เกิดในครอบครัว Quaker ณ เมืองควินซี รัฐแมสซาชูเซตส์สหรัฐอเมริกา ในเรื่องของทฤษฎีองค์การและการบริหารงาน บุคคล Mary Parker Follett ได้แสดงแนวคิดที่ยังมีผู้นำมาใช้อยู่จนปัจจุบัน คือแนวความคิดเรื่องชนะ –ชนะ หรือ win – win โดยคิดเห็นว่าองค์การควรใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของบุคคลและกลุ่มมุ่งสู่เป้าหมายองค์การ

ริเริ่มแนวคิดเรื่องการแบ่งปันอำนาจระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ กลุ่มเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้องค์การ ไปสู่เป้าหมาย เน้นความเสมอภาคในการทำงานโดยให้ผู้จัดการและพนักงานทำงานร่วมกันองค์การควรส่งเสริมให้มีการประสานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนไม่ว่าจะอยู่ในลำดับชั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนกงานใด แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว

ในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินการกิจในหน้าที่ได้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่น ๆ มิใช่โครงสร้าง อำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงานซึ่งเป็นอำนาจที่ตามกฎหมาย แต่ในการทำงานเป็นเรื่องของการแบ่งปันอำนาจปราศจากการบังคับให้ยอมตาม โพลเลตต์เชื่อว่าอำนาจ(power) เป็นของเหลวและควรไหลไปกับบุคคลผู้ซึ่งสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุดอีกทั้ง “อำนาจหน้าที่ควร ควบคู่ไปกับความรู้ในงานไม่ใช่อยู่”เหนือเส้น(Over)หรือต่ำกว่าเส้น(Below)”แต่หมายถึงอำนาจ“ร่วมกับ”(With)คนอื่น

ในเรื่องของการบริหาร-จัดการ Mary Parker Follett เชื่อว่าทุกคนควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ได้แก่ (1) หน้าที่เป็นการกิจเฉพาะด้านในองค์การ ที่องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินการกิจในหน้าที่ได้บรรลุ (2) หน้าที่งานบ่งบอกถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน ทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ปรากฏผลอย่างชัดเจน และทำหน้าที่นั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่นๆ และ (3) อำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นอำนาจที่ตามกฎหมาย

นอกจากนี้ Follett ยังชี้ให้เห็นว่า หากผู้จัดการได้ให้โอกาสบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์การ และใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกันแล้วเชื่อว่าจะทำให้ผลงานขององค์การสูงขึ้น (คล้ายกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วม) โดยFollett เชื่อว่าความรู้ และความเชี่ยวชาญสามารถTrainได้ (คล้ายกับแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่)และความรู้และความเชี่ยวชาญไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้จัดการอันเกิดจากการที่ผู้จัดการมีตำแหน่งในสายการบัญชา คนงานควรคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้จัดการทำการควบคุม เหตุนี้ผู้จัดการควรประพฤติตนในฐานะผู้ฝึกสอนและอำนวยความสะดวกไม่ใช่ทำตัวเป็นผู้กำกับดูแล(Coach) ซึ่งความรู้และความเชี่ยวชาญมีความสำคัญต่อการนำเพียงชั่วขณะใดขณะหนึ่งเป็นการเฉพาะเท่านั้น จนมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านระบุว่า ปาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett) มีแนวคิดแบบ พฤติกรรมนิยม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

Follett มองเรื่องการประสานงานในองค์การ องค์การควรส่งเสริมให้มีการประสานในแนวราบ โดยการประสานงานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยต่างๆในองค์การ ควรเป็นการประสานงานโดยการติดต่อโดยตรง หมายถึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะอยู่ในลำดับชั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนกงานใด การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่างๆ แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้น การประสานงานควรเริ่มตั้งแต่เริ่มต้น ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนตั้งแต่ระยะเริ่มต้นดำเนินงานโครงการ และควรดูแลให้การประสานงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยรักษาการประสานงานให้มีความต่อเนื่องต่อไป และระลึกเสมอว่า ไม่มีคำว่าเอกภาพในองค์การ มีแต่คำว่ารวมกันหรือทำให้เป็นหนึ่ง (Unity) เท่านั้น (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) นอกจากนั้น Follett ยังได้ให้ความสนใจกับทีมจัดการตัวเอง (self-managed teams) รวมทั้งองค์การควรให้สิทธิบุคลากรในการตัดสินใจ (empowerment) และให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารด้วยการให้ผู้จัดการในแผนกงานต่างๆ ติดต่อสื่อสารกันโดยตรงกับแผนกงานอื่นเพื่อความรวดเร็วในการ

ตัดสินใจ (ความรู้ในส่วนนี้จะคล้ายกับแนวคิด “การข้ามหน้าที่” (cross-functioning) โดยให้บุคลากรที่มาจากแผนกงานต่างๆ ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในโครงการ แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งภายในองค์การอาจมีความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดาและบางครั้งอาจก่อให้เกิดผลดีก็ได้สามารถสร้างเสริมการทำงาน เป็นการ “การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์” หรือ (Constructive Conflict) ได้โดยการบูรณาการ (Integrstion) ที่ใช้อำนาจร่วมกันทั้งสองฝ่ายเพื่อทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายอย่างลึกซึ้ง การบูรณาการเป็นการใช้อำนาจร่วมกันในการทำให้ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการสนอง จึงจะช่วยให้ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งสร้างเสริมการทำงานได้ วิธีการนี้ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้นในทุกวันนี้

งานของ Follett สามารถนำไปประยุกต์ได้ในวงการการจัดการ Follett ได้รับการยอมรับว่าเป็นมารดาของ “การจัดการ” เหมือนกับ “Taylor ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของความคิดทางการจัดการทางวิทยาศาสตร์”

2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.3.2.1 อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow 1908-1970) ค.ศ. 1934 สำเร็จการศึกษาปริญญาเอก ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (Wisconsin University) Maslow เชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนมีศักยภาพเพียงพอสำหรับที่จะชี้้นำความต้องการของตนเอง ซึ่งมีความต้องการมากมายหลายอย่างไม่อยู่นิ่งแต่ จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ และแสวงหาความต้องการต่อเนื่อง โดยมีความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการชั้นสูง เรียกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เรียกว่า Maslow's Hierarchy of Needs (Abraham H. Maslow, (1997)) ตามลำดับ 5 ชั้นตอน ดังนี้

1. **ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)** เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ปัจจัยสี่ของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. **ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs)** เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการ ความต้องการความปลอดภัย เช่น ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. **ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love needs)** บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. **ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)** เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น
5. **ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)** เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

มาสโลว์มีความเห็นแตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่ Taylor ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการเพิ่มผลิตภาพให้กับคนงาน แต่มาสโลว์ Maslow ให้ความสำคัญแก่การสร้างแรงจูงใจมากกว่ากระจายผลตอบแทน

กรณีศึกษา: การประยุกต์กรณีศึกษามาใช้กับเรื่อง ของ Maslow ว่า การที่นักศึกษาประสงค์จะได้คะแนนสอบในวิชาหนึ่ง ที่เป็นความต้องการแนวไป

- นักศึกษาคนที่หนึ่งตอบว่า: เป็น “ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง” เพราะเหตุผลคะแนนสอบวิชาที่ผ่านๆ มาไม่ดี จึงเกรงว่าถ้าวิชานี้ ไม่มี คะแนนเฉลี่ย จะไม่ถึงเกณฑ์และต้องออกจากการศึกษา
- นักศึกษาคนที่สองตอบว่า: เป็น “ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)” เพราะหากได้คะแนนวิชานี้ดี จะทำให้ คะแนนเฉลี่ยดี ดังนั้นจะทำให้หางานได้ง่าย เกิดโอกาสทางรายได้ และสามารถนำรายได้มาซื้อปัจจัยสี่ได้
- นักศึกษาคนที่สามตอบว่า: “ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)” เพราะเมื่อได้คะแนนดี ครูผู้สอน และ คนอื่นๆ จะชื่นชม

● นักศึกษาคนที่สามตอบว่า: เพราะ “ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)” เพราะหากได้คะแนนวิชานี้ พอรวมกับวิชาอื่น จะเฉลี่ยดีด้วย ดังนั้นทำให้โอกาสความสำเร็จในชีวิตจะสูงขึ้น

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ การที่จะกำหนดว่าเป็นความต้องการขั้นใดในชีวิต เป็นเหตุผล และ ความพึงพอใจ รวมทั้งมุมมอง ของปัจเจกคน ซึ่ง การที่จะนำพฤติกรรม ดังกล่าวมาใช้ใน พฤติกรรมองค์การ ผู้บริหารต้องดู ความต้องการเฉลี่ย หากจะใช้เป็นแรงจูงใจมาตรฐานในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์การ แต่หากจะใช้เป็นตัวกระตุ้น เป็นแรงจูงใจเพื่อเลื่อนตำแหน่งเฉพาะบุคคล ควรจะดูความต้องการพื้นฐานของบุคคลนั้น เป็นต้น

2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ดักลาส แมคเกรเกอร์ McGregor (ปี 1906 – 1964) ในค.ศ.1935 ได้รับปริญญาด้านจิตวิทยาการทดลอง จากมหาวิทยาลัย Harvard และเป็นอาจารย์สอนหนังสือที่ มหาวิทยาลัย Massachusetts Institute of Technology (MIT) (สัญญา เคนนาภูมิ, (2559)) ได้ทำการ ค้นคว้าหลักการจัดการในทางปฏิบัติที่ได้รับความนิยม ศาสตร์ทางสังคม และได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Human Side of Enterprise” (Douglas McGregor, (2002)) ที่เพิ่มกล่าวถึง ธรรมชาติของมนุษย์ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยMcGregor ได้แบ่งพฤติกรรมของ บุคลากรออกเป็น 2 ด้านที่แตกต่างกันมีสมมติฐานดังนี้

รูป ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

| ทฤษฎี X: สมมติฐานแบบเดิมเกี่ยวกับคน-เป็นคนร้าย | ทฤษฎี Y : สมมติฐานแบบใหม่กับคน-เป็นคนดี |
|--|---|
| 1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและพยายามที่หลีกเลี่ยง เมื่อมีโอกาส เมื่อมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้นการที่จะให้มนุษย์ทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ และนำ บทลงโทษมาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ตามเป้าหมายขององค์การ (กัลยาณี สูงสมบัติ, (2563)) | 1. คนโดยส่วนใหญ่มีนิสัยชอบที่จะทำงาน ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบต่องาน ต้องการแสดงความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ต้องการเผยแพร่ ความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัลตามความสำเร็จของงาน จะช่วยสร้างความผูกพันต่องค์การนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ในที่สุด (สัญญา เคนนาภูมิ, (2559)) |
| 2. คนส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการและข่มขู่ ด้วยการลงโทษก่อนถึงจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย | 2. คนมีสมรรถนะในการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้ามีความผูกพันกับเป้าหมาย |
| 3. คนส่วนใหญ่ชอบรับคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานต่ำ สนใจเพียงความมั่นคงเท่านั้น | 3. คนจะมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์กับรางวัลที่ได้รับ |

ที่มา: (อำนาจ ธีระวนิช, (2547))

● ในทฤษฎี X—เชื่อว่าเป็นคนไม่ดี—บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นต้องการผู้จัดการแนะนำการทำงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งจัดให้มีรางวัลและการลงโทษที่สอดคล้องกับพฤติกรรม

● ในทฤษฎี Y—เชื่อว่าเป็นคนดี—บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีศักยภาพที่จะนำเป้าหมายของบุคคลมาผสมผสานกันกับเป้าหมายขององค์การ

แม้แมกเกรเกอร์ McGregor คิดว่าผู้จัดการ ควรมีมุมมองเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงานและสร้างทางเลือกใหม่ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนงานมากขึ้น โดยการจัดการในองค์การ สามารถผสมผสาน ทฤษฎี X และ Y ได้ถ้าผู้จัดการมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และผู้จัดการสามารถใช้วิธีการสนับสนุนความสร้างสรรค์ ทำให้การใช้การควบคุมให้น้อยที่สุด และ การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเรียนรู้ พฤติกรรมมาใช้ในการจัดการ

2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

2.4.1 การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

- 2.4.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)
- 2.4.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)
- 2.4.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)
- 2.4.1.4 ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)
- 2.4.1.5 แนวคิดการรีอับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)
- 2.4.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

2.4.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

- 2.4.2.1 KAIZEN
- 2.4.2.2 JIT
- 2.4.2.3 LEAN
- 2.4.2.4 Value Added
- 2.4.2.5 Supply Chain Management

ในความเป็นจริง แนวคิด “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)” มีหลากหลายแนวคิด ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามการปูพื้นฐานเพื่อความเข้าใจให้เห็นภาพ ในตำราฉบับนี้ ใคร่ขอฉายภาพ แนวคิด เพียงบางประการเป็นตัวอย่างในการอธิบาย

ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory) ใคร่ขออธิบาย เป็นสองส่วนใหญ่ คือ 1/ การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ 2/ การจัดการในยุคปัจจุบัน โดยทั้ง การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ การจัดการยุคปัจจุบัน จะขออธิบายอย่างละเอียดเป็นกรณีศึกษา ในบทท้าย และ สอดแทรกไปกับบทอื่นต่อไป

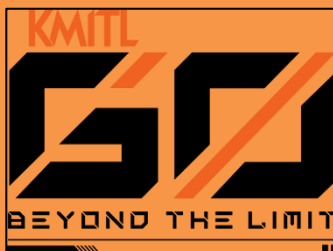
บรรณานุกรม ตอนที่2

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, (2018), “แนวคิดและทฤษฎีของ Frank B. Gilbreth and Lillian Gilbreth”, <https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/93-frank-b-gilbreth-and-lillian-gilbreth>, 24 September 2018
- นพดล เหลืองภิรมย์, (2013), “แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริษัทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่”, *RMUTSB Acad. J.* 1(1): 83-91
- ปภาวดี มนต์วีต, (2561) , “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- ปัญญธิดา อັตบุตร, (2558), “ทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy: Max Weber”, <http://punyatida.blogspot.com/2015/08/max-weber.html>, 6 สิงหาคม 2558
- พิทยา บวรวัฒนา, (2543) , “ทฤษฎีองค์การสาธารณะ”, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ
- ภูริพัฒน์ ชาญกิจ, (2561), “แนวคิด และ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2018), “หนังสือแปล “Management ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter”, สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, (14th edition)
- สัณญา เคนาภูมิ, (2559), “ วัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”, รมยสาร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 , <http://dspace.bru.ac.th/> , พฤษภาคม – สิงหาคม 2559
- อำนาจ ธีระวิช, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี. แอล. การพิมพ์
- Abraham M. Maslow, (1977), “Motivation and Personality”. New York: Harper and Row Publishers
- Douglas McGregor, (2002), “Theory X and Theory Y”, *Workforce.* 81
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html>, (2563), “Emerson C. Harrington”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>, (2563), “หลักการและแนวคิดของ POSDCoRB”. ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.finnomena.com/nuthjira/the-fourth-industrial-revolution/>, (2563),” the-fourth-industrial-revolution

- <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>, (2562), “ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol”, ค้นหามือ ธันวาคม 2562
- <https://th.wikipedia.org/>, (2563), “ประวัติศาสตร์โลก”, ค้นหามือ มกราคม 2563
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การปฏิวัติอุตสาหกรรม”, วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, ค้นหามือ มกราคม 2563
- <https://www.mmthailand.com/>, (2018),” Industrial Documentary: อังกฤษ อรุณรุ่งแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม”, April 19 2018
- Shafritz Jay M., and Ott J. Steven, (1996), “Classics of Organization Theory”, (4thed.). Philadelphia: Headcourt Brace & Company
- Taylor F.W., (1911), “The principles of scientific management”, New York, London, Harper & Brothers



Logo ของ
สำนักวิชาศึกษาทั่วไป



ตำราประกอบการสอน

วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่ รหัสวิชา 90594003

ตอนที่ 3

การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat (อาจารย์คณะการบริหารธุรกิจ)

สอนให้ศึกษาทั่วไป (Gen-Ed), KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5-801-7744

ตอนที่3

การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน

3. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

3.1 การจัดการยุคใหม่ยุคเริ่มต้น

3.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

3. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

ในเอกสารตอนนี้ จะเสนอแนวคิด “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)” วิวัฒนาการมาจากแนวคิด”การจัดการ” 4 ยุคที่ต่อเนื่องจากเนื้อหาของวิวัฒนาการจัดการตอนที่ 2 ที่ผ่านมา (จากที่เคยเกริ่นนาร่องไว้ว่าจะนำรายละเอียดของการจัดการยุคใหม่ มากล่าวถึงในตอนนี้)

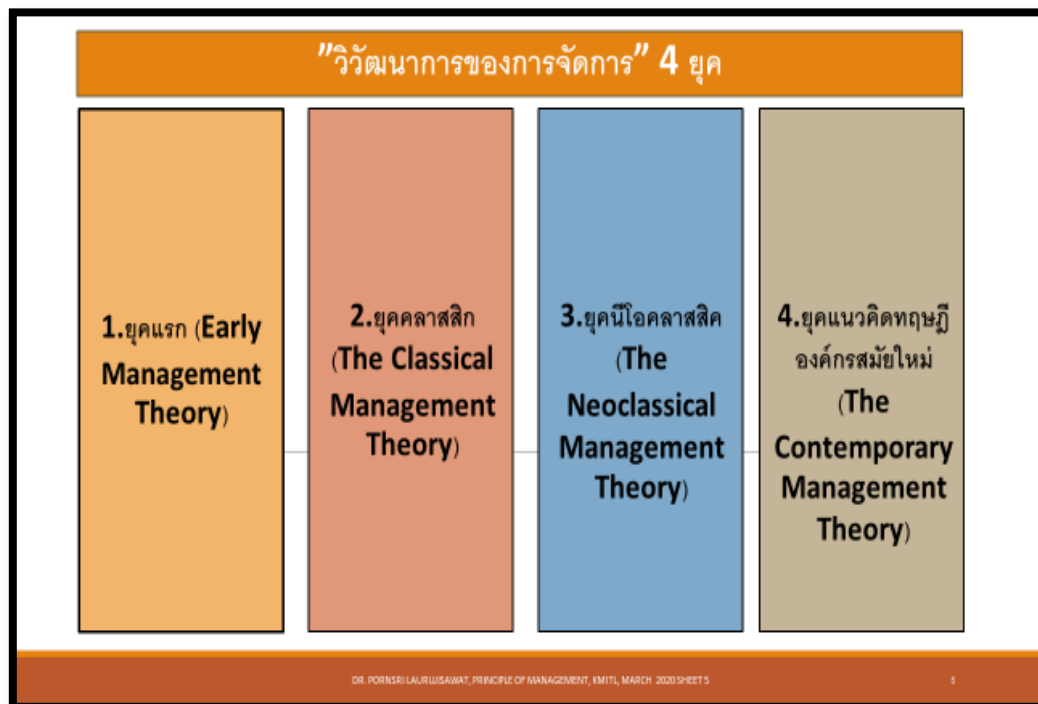
ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์การนอกจากปัจจัยภายในแล้วยังมีปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายนอกจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย2ตัวที่สำคัญ ได้แก่ (1) เทคโนโลยี และ (2) สิ่งแวดล้อม

วิวัฒนาการ ”การจัดการ”มีการเปลี่ยนแปลงเห็นการปรับตัวที่เด่นชัดนับจากยุคClassical Management Theory ช่วงเวลาดังกล่าวให้ความสำคัญกับมุมมองของ”การจัดการ” เพื่อการหาแนวทางทางลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพ – ประสิทธิภาพจากการทำงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ด้วยการผลิตเป็นจำนวนมาก (Mass Production-ซึ่งตรงกับภาพของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอุตสาหกรรมในยุคที่2-ตามรูป)

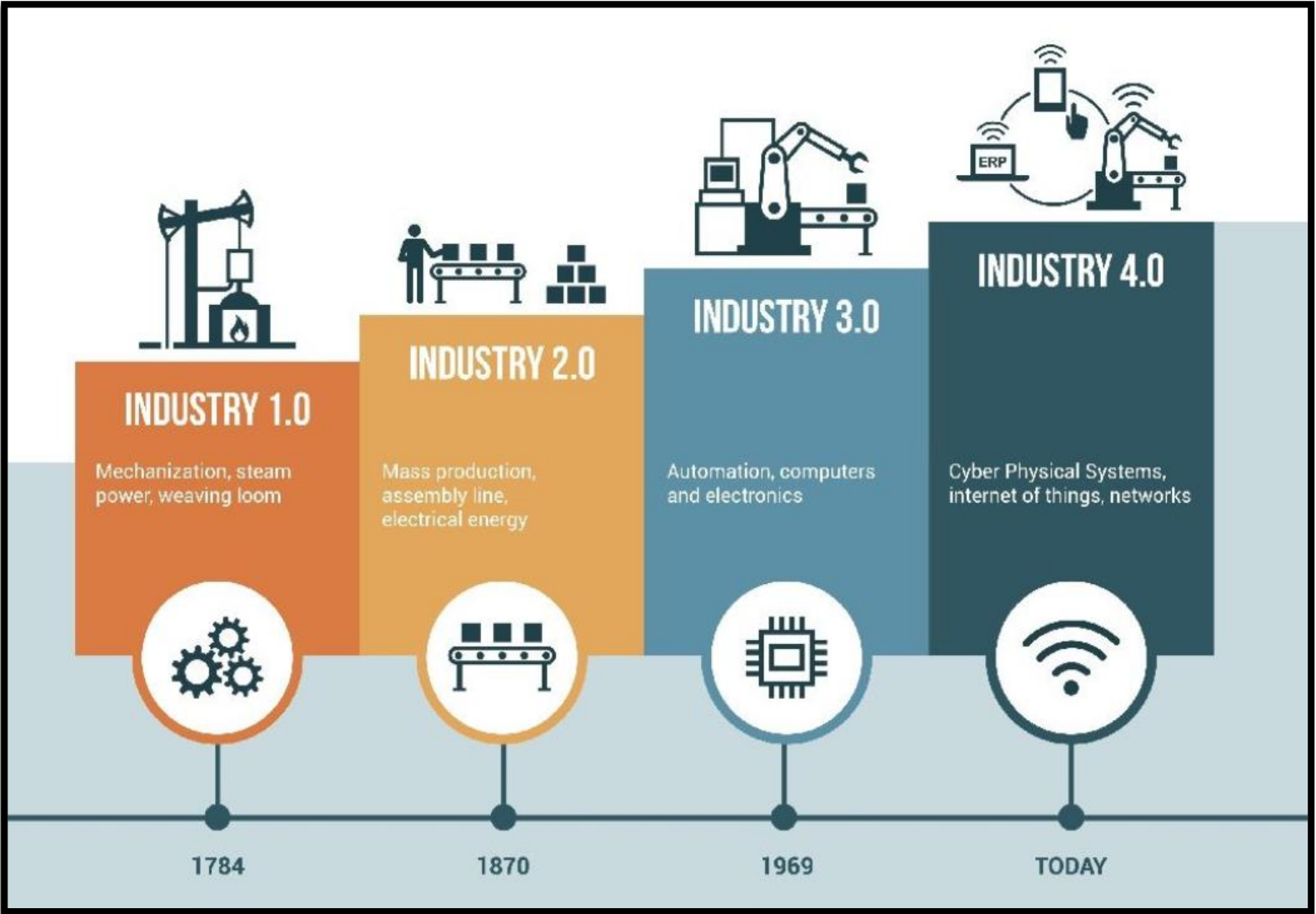
ดังนั้นเพื่อเป็นการอธิบายให้เห็นชัด เห็นความต่อเนื่อง จึงใคร่ นำภาพสองภาพ ที่ได้เคยกล่าวถึงแล้ว ในตอนที่-2 ของวิวัฒนาการจัดการ มาวิเคราะห์ให้ดูอีกครั้งหนึ่ง

ภาพที่หนึ่ง เป็นภาพ ที่ให้เห็นความต่อเนื่องว่า”วิวัฒนาการการจัดการ 4 ยุค” ได้แก่ (1) ยุคแรก , (2) ยุค The Classical Management Theory , (3) ยุค The Neoclassical Management Theory , (4) ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ภาพที่3-1: วิวัฒนาการของการจัดการ 4 ยุค



ส่วนภาพที่สอง เป็นภาพวิวัฒนาการของเทคโนโลยี ที่มีผลทำให้แนวทางการจัดการต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการเปลี่ยนไป การจัดการที่เปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรนั้นๆมีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ ทันกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่องค์กรของเราควบคุมไม่ได้



ภาพที่ 3-2: วิวัฒนาการเทคโนโลยีของการจัดการ 4 ยุค

ที่มา: YamYan, (2017)

ดร. พรศรี เหล่ารัฐจิตต์, ศิลปินการจัดการองค์การและผู้เชี่ยวชาญ, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ตัวอย่างเทคโนโลยีในยุคที่สองสู่ยุคที่3 มีวิวัฒนาการการปรับตัว จากการผลิตในจำนวนมากที่ต้องใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ มาสู่การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น รูปแบบเทคโนโลยี Automation ที่ใช้เครื่องจักรและหุ่นยนต์ ทำให้เป็นการจัดการแบบต่อเนื่องได้ด้วยประสิทธิภาพของเครื่องจักรและเทคโนโลยี มากกว่าการใช้แรงงานคน ที่นับวันจะมีต้นทุนที่สูงขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีแบบAutomation อย่างง่าย เช่นการไหลของสายพานเพื่อการเคลื่อนย้ายได้ Automatic จากพลังไฟฟ้า หรือ น้ำมันในการเดินเครื่องไม่ต้องใช้แรงงานคนในการเคลื่อนย้าย (เป็นวิวัฒนาการ การจัดการเศรษฐกิจในยุคที่3)

วิวัฒนาการจัดการในยุค Neoclassical Management Theory นอกจากเรื่องเทคโนโลยีแล้ว ยังให้ความใส่ใจกับความคิดของคน ต่อพฤติกรรมมนุษย์ กลุ่ม และพฤติกรรมองค์กร ในช่วงวิวัฒนาการ การจัดการยุค (Neoclassical Management Theory)

แนวคิด “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)” เกิดขึ้นหลังจากที่มีพัฒนาเทคโนโลยี Internet สามารถใช้การติดต่อสื่อสารข้ามแดนได้ โดย ”คน” ไม่ต้องเดินทาง ประกอบกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก ที่เป็นสังคมระบบเปิดโลกาภิวัตน์ Globalization ทำให้การบริหารธุรกิจ ต่างปรับตัวเข้าสู่ธุรกิจไร้พรมแดน มีผลกระทบจากภายนอก ธุรกิจต่างๆต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว

โดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่มาจากแนวคิดรูปแบบ Social Network เกิดแนวคิดแปลกๆใหม่ ทำให้องค์การต่างๆต้องปรับตัว เป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่(The Contemporary Management Theory) มีการเปลี่ยนแปลง แนวคิดต่อรูปแบบการจัดการในการบริหาร-จัดการธุรกิจ การอธิบายในส่วนนี้ ใคร่ขอแบ่งการจัดการยุคปัจจุบันเป็น สองส่วนย่อยได้แก่ 1/การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ 2/การจัดการในยุคปัจจุบัน โดยการปูพื้นเพื่อความเข้าใจให้เห็นภาพ ในตำราฉบับนี้ จึงใคร่ขอฉายภาพแนวคิดเป็นตัวอย่างเพียงบางประการในการอธิบายดังนี้

3.1 การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

- 3.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)
- 3.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)
- 3.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)
- 3.1.4 ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)
- 3.1.5 แนวคิดการรี้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering the Corporation)
- 3.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

3.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

- 3.2.1 KAIZEN
- 3.2.2 JIT
- 3.2.3 LEAN
- 3.2.4 Value Added
- 3.2.5 Supply Chain Management
- 3.2.6. ERP
- 3.2.7. Design Thinking

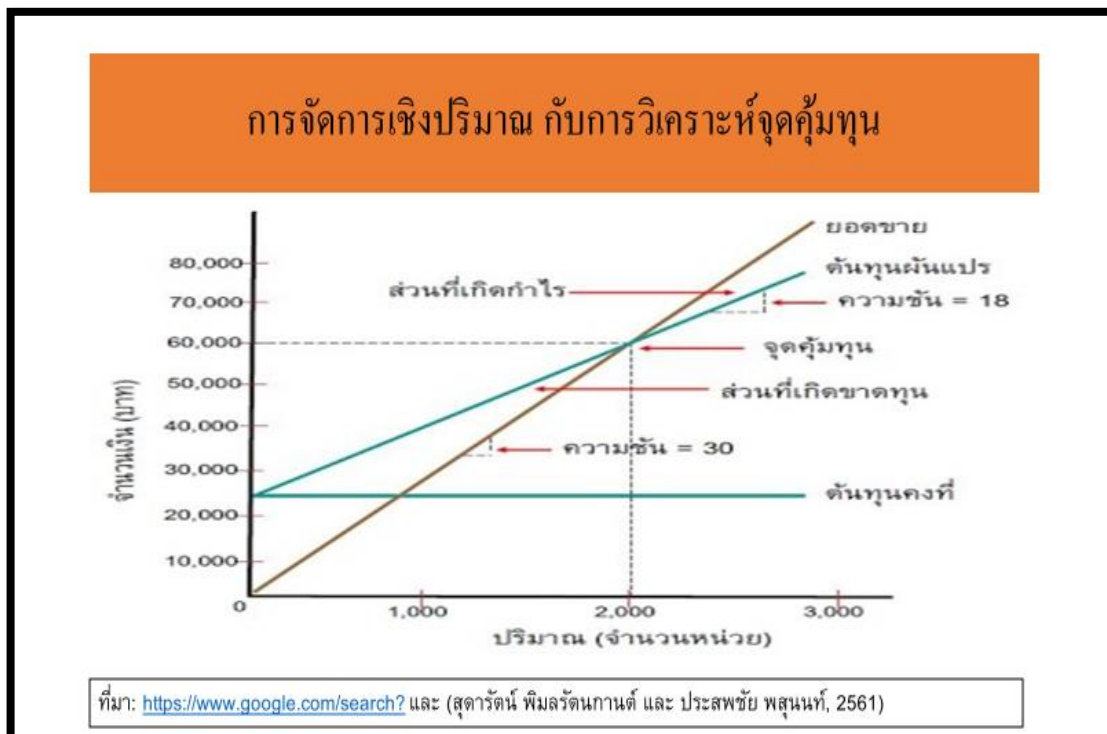
3.1 การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

3.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management) เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการที่นำหลัก เกณฑ์ ของ Taylor ในยุคClassic ของแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวความคิด ต่อมานักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร ในยุคClassic ร่วมกันใช้วิธีการทาง วิทยาศาสตร์แก้ปัญหาและคิดค้นยุทธวิธีให้สหรัฐอเมริกา ในสงคราม โลกครั้งที่ 2 (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) นับเป็นการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ที่ใช้ ”เทคนิค คณิตศาสตร์และหลักสถิติ” มาประยุกต์ใช้กับ หลักเหตุผลช่วยผู้บริหารเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เช่น โปรแกรมเชิงเส้นตรงและไม่ใช้เส้นตรง (linear and nonlinear programming) ตัวแบบ(modeling) แบบจำลองสถานการณ์ (simulation) ทฤษฎีแถวคอย (queuing theory) ความน่าจะเป็น (Probability) การ วางแผนและควบคุมโครงการ (PERT/ CPM) การบริหารสินค้าคงเหลือ โปรแกรมพลวัต การขนส่ง และ การ พยากรณ์ (Forecasting) เป็นต้น ต่อมาเอกชนนำไปพัฒนาสร้างเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ พัฒนาตัวแบบเพื่อ การวางแผนสำหรับผู้บริหาร เช่น ใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรง เพื่อการวิเคราะห์ จุดคุ้มทุน การวิเคราะห์ลักษณะ ระบบการผลิตขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (พีระวัฒน์ ชาติพิฤกษ์พันธุ์, (2012))เช่น แบบจำลองสินค้าคง

คลัง(inventory model) เป็นต้น เป็นวิธีการบริหารจัดการเชิงปริมาณซึ่งช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร (Daft, R.L., (2001) นับเป็นการบริหารในทางบริหารศาสตร์ (Management Science: MS) หรือการวิจัยปฏิบัติการ (Operations Research: OR) (กัลยาณี สูงสมบัติ. (2555)) ลักษณะการจัดการเชิงปริมาณเป็นการใช้หลัก การอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยการพิจารณาเป้าหมายอย่าง มีวัตถุประสงค์ ครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เน้นการบรรลุสิ่งที่ดี ที่สุด ผลการวิเคราะห์สามารถพิสูจน์ได้ (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) ในการวิเคราะห์โดยมากต้องใช้ คอมพิวเตอร์ ในการคำนวณเมื่อเกิดปัญหายุ่งยาก

ภาพที่3-3: การจัดการเชิงปริมาณ กับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน



ในการนำไปประยุกต์การจัดการเชิงปริมาณนั้นพบว่าก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ด้าน (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561)) คอมพิวเตอร์มาช่วยให้งานคำนวณที่ซับซ้อนทำให้นำผลมาวิเคราะห์การแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น

โดยมีรูปแบบของข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแน่นอน มีการจัดเก็บข้อมูลโดยเป็นการเฉพาะ และที่สำคัญมีการวิเคราะห์บทบาทโดยใช้หลักการของหลักคณิตศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นๆ มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561)) ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) โดยเป็นการพิจารณาว่าสิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณเข้ามาแก้ปัญหาได้หรือไม่ และคุ้มค่าที่จะใช้เครื่องมือเชิงปริมาณหรือไม่ เพราะเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความ ซับซ้อน และมีความยากง่ายต่างกัน ตลอดจนเป็นการหาข้อจำกัดของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า

(2) การวางรูปปัญหา (Define problem) เป็นการกำหนดตัวแปรที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์กำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกัน โดยที่มีตัวแปรต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสร้างแบบจำลองได้หรือไม่

(3) การสร้างแบบจำลอง (Model development) เพื่อเป็นที่มาของผลลัพธ์ที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา

(4) การวิเคราะห์แบบจำลอง (Model analysis) มีลักษณะของการหาผลลัพธ์ที่ได้จากแบบจำลองที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการหาคำตอบที่เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

(5) การดำเนินการ (Implementation) โดยที่ผู้บริหารจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบข้อดี- ข้อเสีย ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง

นับว่าโมเดลเชิงปริมาณ (Quantitative models) เป็นโมเดลนี้ช่วยในการตัดสินใจ หรือ Decision models (สคูร์ตัน พิมลรัตน์กานต์ และ ประสพชัย พสุพนธ์, (2561)) ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการจัดการได้ โดยในกรณีนี้ ใคร่ขอยกตัวอย่างเพื่อเป็นกรณีศึกษาดังนี้

กรณีศึกษา: เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management) ในการประยุกต์ใช้ในการบริหาร-จัดการในการดำเนินธุรกิจจริงมากขึ้น ใคร่ขอยกตัวอย่างงานวิจัยเรื่อง “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ” โดยมี สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เขาวลิตวงศ์ เป็นนักวิจัย ชำทำการศึกษานี้เมื่อปี 2550 เป็นกรณีศึกษา (สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เขาวลิตวงศ์, (2017)) ตัวอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลังอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ (Food Services) ซึ่งสาเหตุของการศึกษาเกิดเนื่องจาก ลักษณะของธุรกิจอาหาร มีปัญหาเพราะ มีปริมาณสินค้าคงคลังจัดเก็บไว้เป็นจำนวนมากเกินความจำเป็นในขณะที่สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอาหารแช่แข็งที่ผ่านกระบวนการแปรรูป และจะต้องเก็บรักษาไว้ใน อุณหภูมิต่ำ -18 องศาเซลเซียส ซึ่งเป็นการให้ความเย็นระดับเยือกแข็งโดยใช้วิธีการทำให้ส่วนที่เป็นน้ำกลายเป็นน้ำแข็งที่ระดับอุณหภูมิต่ำ -18 องศาเซลเซียส (H. Douglas Goff, (2003)) วิธีการสั่งซื้อจากต่างประเทศ ปริมาณในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องเป็นการสั่งซื้อสินค้าแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์เนื่องจากการกำหนดไว้โดยผู้ผลิตสินค้า ตัวอย่างทั้ง 3 ชนิดจะมีระยะเวลาในการขนส่งสินค้าแตกต่างกัน โดยบริษัทกรณีศึกษามียอดขายในแต่ละปี ของสินค้าทั้ง 3 ชนิดมากกว่า 4 ล้านกิโลกรัม ซึ่งคิดเป็นเงิน มากกว่า 800 ล้านบาท ในขณะที่มีปริมาณและมูลค่าสินค้าคงคลัง สินค้าในปีที่ทำการศึกษาในแต่ละปีมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้คลังสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาที่มีพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าอยู่อย่างจำกัด โดยสามารถจัดเก็บสินค้าคงคลังได้จำนวน 384,000 กิโลกรัม มีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการ จัดเก็บสินค้าคงคลัง จึงต้องใช้บริการคลังเช่าสาธารณะในการ จัดเก็บสินค้าคงคลังนอกจากนั้นปริมาณสินค้าคงเหลือในแต่ละวันยังมี ปริมาณสูงกว่าความสามารถในการจัดเก็บสินค้าของคลังสินค้า ทำให้บริษัทกรณีศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่ไม่เหมาะสม มีปริมาณสินค้าคงคลังมากเกินไป ส่งผลให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่สูงขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลปริมาณ ยอดขายรายวันของสินค้าตัวอย่างทั้ง 3 ชนิด ตั้งแต่เดือน

มกราคม – เดือนธันวาคมของปีที่ทำการศึกษา 2 ปีเพื่อนำมาวิเคราะห์ดู ปริมาณและแนวโน้มของความต้องการสินค้า พร้อมทั้งรวบรวม ข้อมูลปริมาณยอดขายรายวันในปีทำการทดสอบหรือปีถัดไปจากปีที่ทำการศึกษาเพื่อนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเมื่อมีการปรับปรุงระบบบริหารสินค้าคงคลังใหม่ โดยจะเปรียบเทียบ ปริมาณและแนวโน้มของยอดขายรายเดือน ที่เกิดขึ้นภายในเดือน เดียวกันของทั้ง 2 ปีในช่วงระยะเวลา 12 เดือน เพื่อนำมาพิจารณากำหนดปริมาณความต้องการสินค้าล่วงหน้าในปีทำการทดสอบ

ภาพที่3-4: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ

| กรณีศึกษา | | | |
|--|---|----------------|----------------|
| “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ” | | | |
| ปัจจัย | การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของยอดขายในปีที่ทำการทดสอบ (กิโลกรัม) | | |
| | สินค้า 101 | สินค้า 102 | สินค้า 103 |
| <u>ข้อมูลเชิงปริมาณ</u> | | | |
| การเปลี่ยนแปลงปริมาณยอดขาย | ลดลง | เพิ่มขึ้น | เพิ่มขึ้น |
| <u>ข้อมูลเชิงคุณภาพ</u> | | | |
| อัตราเติบโตของยอดขายกำหนดโดยนโยบายของบริษัทฯ | เพิ่มขึ้น 5% | เพิ่มขึ้น 5% | เพิ่มขึ้น 5% |
| อัตราการเติบโตของปริมาณนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในประเทศไทย | เพิ่มขึ้น 2.7% | เพิ่มขึ้น 2.7% | เพิ่มขึ้น 2.7% |
| แนวโน้มการซื้อสินค้าของลูกค้าโดยข้อมูลจากพนักงานขาย | ลดลง | เพิ่มขึ้น | เพิ่มขึ้น |

ที่มา: สุพรรณีย์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์, (2017)

ภาพที่3-5: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งหาต้นทุนต่ำสุด

กรณีศึกษา

“การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”

| นโยบายที่ 1 ของสินค้า 101 | EOQ | 40' 4 ตู้ | 40' 5 ตู้ |
|--|-----------|-----------|-----------|
| ต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า : P | 17,146.39 | 17,146.39 | 17,146.39 |
| ปริมาณความต้องการเฉลี่ยรายวันของนโยบายที่ 1 : D | 12,321 | 12,321 | 12,321 |
| ต้นทุนสินค้า : c | 79.63 | 79.63 | 79.63 |
| ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าต่อวัน : I | 0.0004 | 0.0004 | 0.0004 |
| ผลลัพธ์ | | | |
| ปริมาณการสั่งซื้อแบบประหยัด : Q* | 108,847 | 92,000 | 115,000 |
| รอบเวลาในการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน : T | 108,847 | 7.47 | 9.33 |
| จำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน | 0.11 | 0.13 | 0.11 |
| ค่าใช้จ่าย | | | |
| ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน | 1,941 | 2,296 | 1,837 |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อวัน | 1,941 | 1,640 | 2,051 |
| ค่าใช้จ่ายสั่งซื้อสินค้า + ค่าใช้จ่ายเก็บรักษาสินค้า | 1,941 | 3,937 | 3,888 |
| ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า | 981,110 | 981,110 | 981,110 |
| ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด | 984,992 | 985,047 | 984,997 |

ที่มา: สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เขาวัดวงศ์, (2017)

จากตัวอย่างของกรณีศึกษา เป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่านักวิจัยได้ใช้ แนวคิดทางวิชาคณิตศาสตร์ และ หลักสถิติ มาวิเคราะห์ ข้อมูลและหารูปแบบในการจัดการสินค้าคงคลังที่เหมาะสม คำถามคือสินค้าตัวไหนควรมี การสั่งซื้อน้อยลง ? เพราะเหตุผลอะไร ?

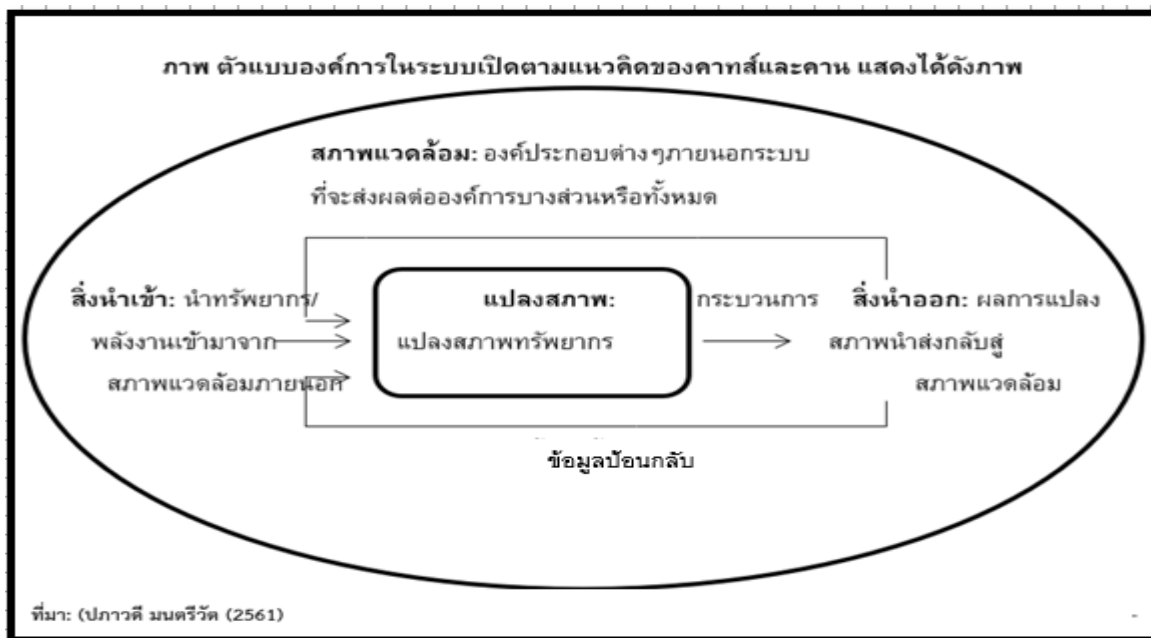
จึงมีการกำหนดปริมาณและช่วงเวลาในการสั่งซื้อสินค้าและนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบในปัจจุบันผลที่ ได้พบว่าระบบการควบคุมสินค้าคงคลังแบบต่อเนื่องทำให้สินค้าตัวอย่างทั้ง 3 ชนิดของบริษัทมีการจัดการสินค้า คงคลังที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีต้นทุนในการ จัดการสินค้าคงคลังรวมของสินค้าชนิดที่1,2 และ 3 ลดลงไป 59%,69% และ 89% ตามลำดับ ซึ่งมีผลมาจากค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังเป็นตัวหลักสำคัญที่ลดลงมา อย่างมาก

3.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

แนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ เกิดจากแนวความคิด การมององค์กรในเชิงระบบ ที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมเปิด (Open Social System) ระบบหนึ่ง โดยในเอกสารส่วนนี้ ใครจะขอกว่า ถึงแนวคิดของนักคิด 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) และ (2) เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) โดยทั้ง 2 กลุ่ม จะมองว่าองค์กร ที่เป็นระบบปิดภายใน ที่ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วย ความสมเหตุสมผล (Rationality) จะมีภาพความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม ล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอนใน สภาพแวดล้อม โดย

- **แนวคิดของแดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) :** ในภาพรวมของ แนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ มองว่าองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าว เช่น ลูกค้าซึ่งซื้อสินค้าและบริการ ซัพพลายเออร์ซึ่งจัดส่งวัตถุดิบในการผลิต บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ลงทุนในธุรกิจ และรัฐบาลซึ่งกำหนดกฎระเบียบต่างๆ (คล้ายกับแนวความคิดของ (เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)) ซึ่งแดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) ได้มองว่า ระบบ จะมีจะนำสิ่งนำเข้า (Input) หรือพลังงาน (Energy) จากสภาพแวดล้อม มาแปลงสภาพให้เป็นสิ่งนำออก (Output)

ภาพที่3-6: แบบองค์การในระบบเปิดตามแนวคิดของคาทส์และคาน



โดย แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) อ้างถึงอธิบายว่า

(1) สิ่งนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัตถุดิบ พลังงาน ข้อมูล ที่นำเข้ามาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

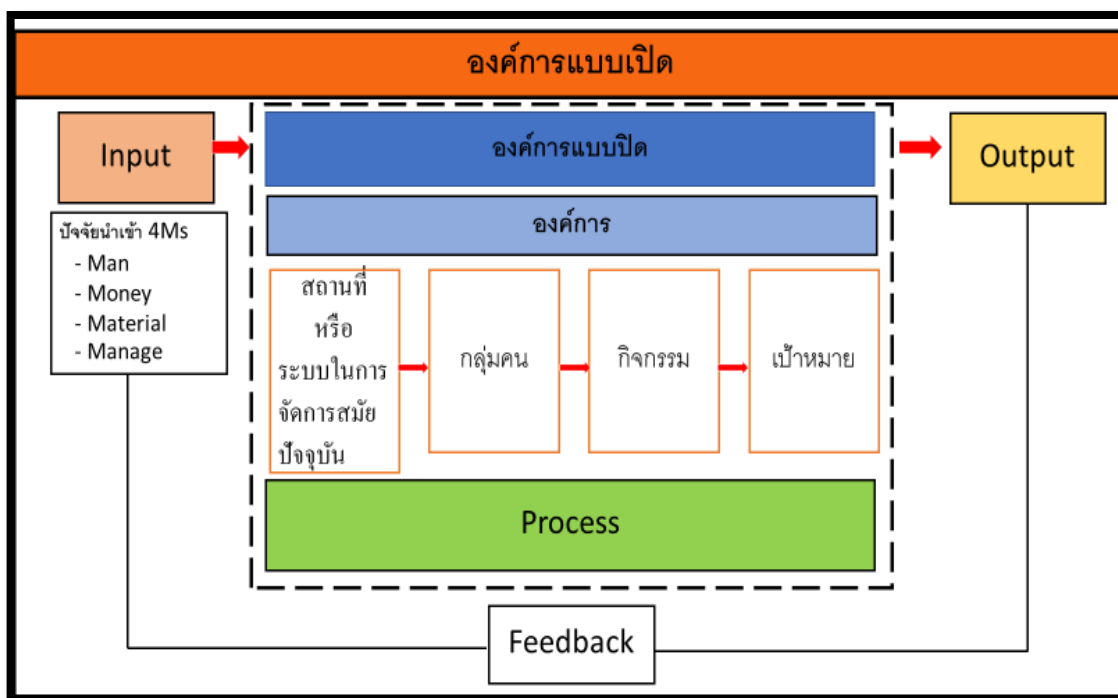
(2) กระบวนการแปลงสภาพ (Process) คือแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรที่ได้รับให้เป็นนำส่งสิ่งนำออก (Output)

(3) ซึ่งได้แก่สินค้าและบริการสู่สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อรักษาดุลยภาพ (Equilibrium) ในสภาพแวดล้อม ซึ่งสิ่งนำออก (Output) นั้นๆ มีประสิทธิภาพหรือไม่ในการรักษาดุลยภาพ แนวคิดเชิงระบบให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาว มากกว่าการบรรลุเป้าหมายระยะสั้น (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) โดยระบบจะมีการทำงานเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง

(4) ส่วนข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศ (Message) ติดตามการทำงานของกระบวนการ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รักษาองค์กรให้อยู่รอดและเติบโต สร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่น และให้ความสำคัญกับความชำนาญเฉพาะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยการทำงานทั้งองค์กรต้อง มีการบูรณาการและการประสานงาน ทุกแผนงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

ใน”การจัดการ” ของหลายๆ องค์กรมีนำ Model ระบบ ของ แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) ไป ประยุกต์ใช้ในการจัดการที่หลากหลาย เช่น ตามรูป เป็นการจำลองให้เห็นถึง “ระบบการจัดการ” ที่ประยุกต์จากแนวคิดของ แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

ภาพที่3-7: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายองค์กร



แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) ให้ข้อคิดในการมองภาพของระบบองค์กรรวมว่า นอกจาก Input Process และ Output แล้ว องค์กรจะมี

○ **ระบบสนับสนุน** เพื่อแสวงหาทรัพยากรเพื่อเป็นสิ่งนำเข้า (หากเป็นองค์กร สมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่าย(จัดซื้อ/จัดจ้าง) และ ยังรับผิดชอบการนำออกสู่สภาพแวดล้อม (หากเป็นองค์กร สมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด) รวมทั้งทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่าย องค์กรสัมพันธ์ เป็นต้น)

○ **ระบบดูแลรักษา** มีหน้าที่ในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยแสวงหา พัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร หรือ Human Resource Management หรือ HRM เป็นต้น) รวมทั้งมี

○ **ระบบปรับตัว** ทำหน้าที่ติดตามสภาพแวดล้อม และวางแผนการปรับตัวขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม โดยจะตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายจัดการกลยุทธ์ หรือ Strategic Management) อีกทั้ง

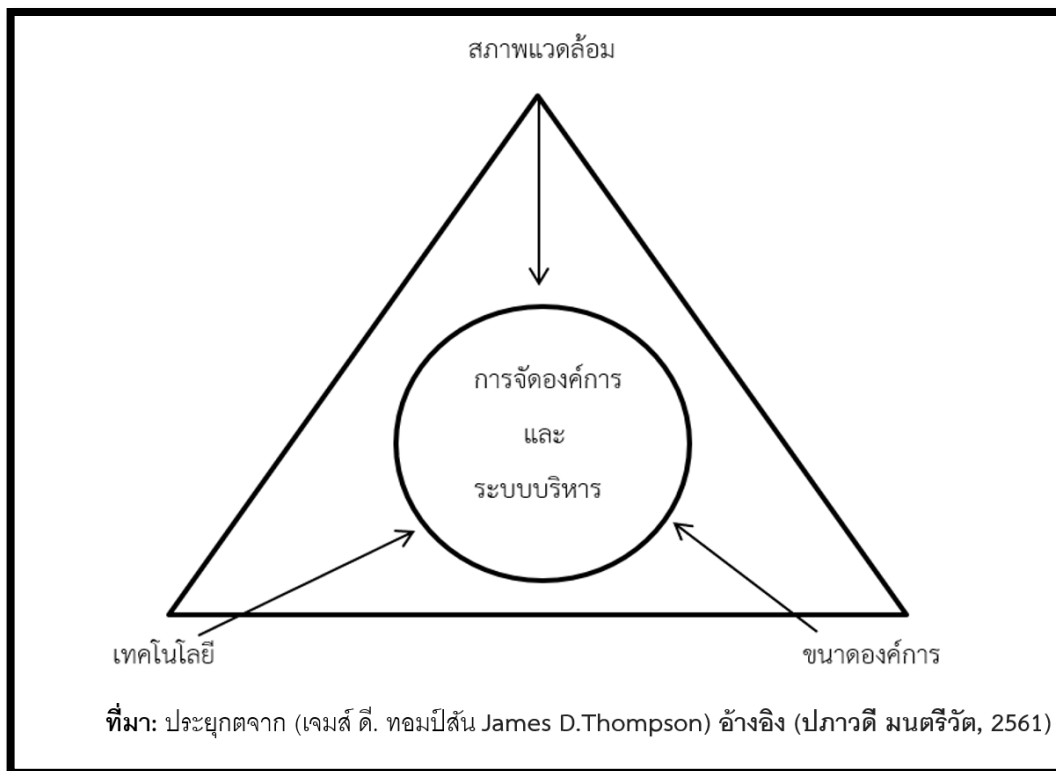
○ **ระบบการจัดการ** ทำหน้าที่เชื่อมประสานการทำงานของระบบย่อยต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปรับการทำงานของระบบย่อยให้ประสานและเกื้อกูลต่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายองค์กร (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ Corporate Relations Department)

- **แนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson)**

เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) (ค.ศ. 1920-1973) เชื่อว่า องค์กรในระบบปิดมีความแน่นอน (Certainty) ดังนั้น เมื่อองค์กรที่มุ่งความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ส่วนองค์กรในระบบเปิด ซึ่งมีความไม่แน่นอน (Uncertainty) ดังนั้น เมื่อองค์กร ต้องการความอยู่รอดต้องให้ความสนใจ ถึงความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายประกอบด้วยเสมอ

โดย เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) เสนอว่า ที่มาสำคัญของความไม่แน่นอน คือ เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม เช่น เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะส่งผลที่แตกต่างกันต่อการดำเนินงานขององค์กร

ภาพที่3-8: การจัดองค์กรและ ระบบบริหารในการจัดการสมัยปัจจุบัน



ดังนั้นในการรับมือกับความไม่แน่นอนนั้น จะต้องมีความสมเหตุสมผลด้านเทคนิค (Technical Rationality)” (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ซึ่งพิจารณาได้จากเกณฑ์ 2 ประการ ได้แก่ (1) ความสามารถของเทคโนโลยีนั้นที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และ (2) ความประหยัดจากการใช้เทคโนโลยีนั้น

โดย ทอมป์สันแบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงกัน (The Long-Linked Technology) : คือเทคโนโลยีที่ใช้การผลิตแบบต่อเนื่องในลักษณะของสายพานการผลิต (Assembly Line Production) เป็นเทคโนโลยีในองค์กรผลิตซึ่งในเทคโนโลยี โดย Technology ที่หมายถึงวิธีการและกระบวนการในการผลิตนี้ ตามแนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ด (ค.ศ. 1916-1917) ผู้ซึ่งเป็นเป็นนักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ผู้อธิบายอิทธิพลของเทคโนโลยีต่อลักษณะโครงสร้างและการบริหารขององค์กร) ได้ระบุว่า เทคโนโลยีในการผลิตที่มีการเชื่อมโยงกันนี้ ยังคงแบ่งออกเป็น ส่วนย่อย อีก 2 ส่วน ได้แก่

(1.1) การผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long-Batch and Mass Production) หรือ คล้ายๆกับแนวคิดที่เรารู้จักดี ในการจัดการยุคที่2 คือ Mass Production

(1.2) การผลิตรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch) ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และสถานการณ์ของ องค์กร ว่า จะเลือกปริมาณการผลิต ในระดับใด (เป็นส่วนหนึ่งของ แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์— ซึ่งต่อไปจะมีการกล่าวถึง การจัดการที่ใช้ แนวคิดเรื่อง LEAN (นวัตความคิดเรื่องการลดการสูญเสีย 8 ประการ) มาประยุกต์ใช้ ซึ่ง จะมีการกล่าวถึง การสูญเสียประการหนึ่งที่กล่าวถึง “การผลิตที่ไม่ควรจะผลิตเกินคำสั่งซื้อ หรือ Over Production)

2) เทคโนโลยีแบบตัวกลาง (The Mediating Technology) : ได้แก่ องค์กรที่เป็นธุรกิจบริการ บริการที่มีเทคโนโลยี เช่น ธนาคารเป็นตัวกลางระหว่างผู้ฝากเงินและผู้กู้ยืมเงิน Line Man Website ขายของ Online เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้ มีกลุ่มนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งแอสตันที่เบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ทำการศึกษาธุรกิจประเภทงานบริการ โดย ระบุว่าสรุปว่า แม้ว่างานบริการนั้นมีการใช้เทคโนโลยีที่ต่ำกว่างานผลิตสินค้าในโรงงาน โดยมีความเป็นอัตโนมัติน้อยกว่า มีความเข้มงวดของทางเดินงานต่ำกว่า มีการวัดหรือการประเมินที่เน้นความถูกต้องน้อยกว่า แต่ก็ยังมีการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ (Automation Equipment) (เช่น ระบบการเบิกเงิน ที่ตู้ ATM และ เมื่อเป็นงานบริการ จะมีการที่กิจกรรมในกระบวนการมีความเป็นลำดับเชื่อมโยงกัน โดยไม่สามารถสลับกันได้ หรือ มีความเข้มงวดของทางเดินงาน (Work Flow Rigidity) โดยการวัดผลหรือประเมินการทำงานของกิจกรรมต่างๆ ในทางเดินงานที่เน้นความถูกต้อง เน้นการประเมินเชิงปริมาณ เป็นความเข้มงวดในการประเมิน (Specificity of Evaluation) (ปภาวดี มนตรีวิวัฒน์, (2561))

3) การเป็นตัวกลางระหว่างผู้ผลิตสินค้าหรือบริการกับลูกค้าการผลิตสินค้า/บริการที่รวมหลายเทคนิคไว้ด้วยกัน เป็นการผลิตตามความต้องการเฉพาะ โดยการเลือกใช้ หรือการผสมผสานเทคนิคต่างๆ เป็นไปตามข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ เช่น งานการก่อสร้าง กิจกรรมการวิจัยต่างๆ เป็นต้น (ปภาวดี มนตรีวิวัฒน์, (2561))

ทอมป์สันได้จัดทำข้อเสนอ 5 ประการซึ่งเป็นแนวปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดูแลรักษาเทคโนโลยีหลักหรือเทคโนโลยีแกน (Core Technology) ของตน ซึ่งย่อมส่งผลถึงความอยู่รอดได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม(ปภาวดี มนตรีวิวัฒน์, (2561)) ดังนี้

- ข้อที่ 1 การปกป้องเทคโนโลยีขององค์กรจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อม
- ข้อที่ 2 การจัดทำกันชน ด้วยสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออก เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม ได้แก่การจัดให้มีคลังสินค้า (Warehouse) สำหรับจัดเก็บสิ่งนำออก
- ข้อที่ 3 การสร้างความราบรื่นแก่ธุรกรรมสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออก หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ จะหมายถึงการใช้กลยุทธ์ เพื่อสร้างแนวทางการแข่งขัน และ ลดความเสี่ยง เช่น โรงแรมตั้งราคาห้องพักที่ต่ำกว่าปกติในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว หรือร้านขายเสื้อผ้าลดราคาเสื้อหนาวในช่วงฤดูร้อน เป็นต้น
- ข้อที่ 4 การคาดเดาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเมื่อไม่สามารถจัดทำกันชนหรือสร้างความราบรื่นได้ หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ จะหมายถึง การ Change Management
- ข้อที่ 5 การใช้วิธีปันส่วนเมื่อไม่สามารถปกป้ององค์กรได้ด้วยการจัดทำกันชน การสร้างความราบรื่น และการพยากรณ์ เช่น การ Rotate บุคลากรไปทำงาน ที่เร่งด่วน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในโรงพยาบาล ย้ายบุคลากร ไปทำงาน Accident ก่อน เป็นต้น

จากข้อเสนอทั้ง 5 ประการเป็นแนวทางอย่างสมเหตุสมผลขององค์กร (Organizational Rationality) ซึ่ง องค์กรต้องปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลง ตามความไม่แน่นอน กับเงื่อนไขที่องค์กรต้องเผชิญ บางปัจจัยเป็นเรื่องที่องค์กรควบคุมได้ บางปัจจัยเป็นเรื่องที่องค์กรควบคุมไม่ได้

แนวคิดของทอมป์สันทำให้อธิบายได้ว่า ในการดำเนินงานขององค์การตามหลักความสมเหตุสมผลนั้น องค์การสามารถควบคุมตัวแปรบางส่วนได้ แต่มีบางส่วนของตัวแปรในสภาพแวดล้อมซึ่งองค์การไม่สามารถควบคุมได้ จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของสภาพแวดล้อม เพื่อสามารถดำเนินการให้สอดคล้องและอยู่รอดได้ ไม่ถูก Disruption ที่ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันกังวลกัน

ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) ได้มีการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ หลากหลาย เช่นในการใช้ในการดำเนินโครงการ มีขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ (สำนักงานกระทรวงวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี, (2562)) ดังนี้

- 1) ปัญหา (Identify Problem)
- 2) จุดมุ่งหมาย (Objectives)
- 3) ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints)
- 4) ทางเลือก (Alternatives)
- 5) การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection)
- 6) การทดลองปฏิบัติ (Implementation)
- 7) การประเมินผล (Evaluation)
- 8) การปรับปรุงแก้ไข (Modification)

3.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ผู้ให้กำเนิดทฤษฎี Z คือ William G. Ouchi วิลเลียม โออูชิ (ศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA)) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกาและต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่างๆ ในยุโรป ทำให้นักธุรกิจชาวอเมริกัน ต่างตระหนัก ว่าศึกษาค้นคว้าหาวิธีมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

William G. Ouchi วิลเลียม โออูชิ ได้รับทุนให้ทำการศึกษาจากสถาบัน National Commission on Productivity โดยทำการประยุกต์ทฤษฎีของ Douglas McGregor ที่เคยศึกษาเรื่อง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ เรียกว่า “ทฤษฎี Z” โดยมีแนวคิดมาจาก ทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่าง ระบบการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน โดยมีวิธีการศึกษา 2 ขั้นตอน

(1) ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน แล้วนำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่าง 2 ระบบนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าในระบบอเมริกันยังขาดลักษณะอะไรบ้าง จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหมือนกับระบบญี่ปุ่น

(2) ทำการศึกษาริชที่สำคัญ ๆ ในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งที่เรียนรู้อะไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างทั้งสองระบบไม่แตกต่างกัน จึงได้หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งพบว่าทั้งสองระบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน เพียงแต่ต่างกันที่ อิทธิพลของวัฒนธรรม (William G. Ouchi, (1993))

วัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่น: พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีวิตจนเกษียณอายุ ทำให้มีการนับถือกันในทางอาวุโส โดยการประเมินและเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ความสำคัญกับความอาวุโส ส่วนเรื่องความชำนาญเฉพาะทาง ขอเพียงมีความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร มีสภาพของสหภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เป็นที่พึ่งของพนักงานการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การใช้ระบบปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบ กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือเสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น ทำให้ความรับผิดชอบ แม้ว่าจะตกอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดแต่กลุ่มก็ยังคงเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

ส่วนการควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ แต่จะกระทำอย่างสมดุล เหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้คนญี่ปุ่นยังมีความผูกพันในสังคมเหนียวแน่น และยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการปรึกษาหารือจะทำให้การทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ต้องใช้เวลามากก็ตาม แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น การทำงานทั้งหมดเกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีมมากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต มีกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของบริษัทญี่ปุ่น

วัฒนธรรมองค์กรของอเมริกา: เนื่องจากสังคมอเมริกา มาจากหลายเชื้อชาติ รวมทั้ง วัฒนธรรมของประเทศอเมริกา ทำให้คนส่วนใหญ่มีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันกับองค์กร แม้ว่าลักษณะของคนอเมริกันจะไม่ดูถูกงานและทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต แต่สังคมในที่ทำงานของคนอเมริกา มีความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กรน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม และองค์กรของอเมริการจะคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว เพราะแนวทางการประเมินจึงทำให้พร้อมที่จะเปลี่ยนตัวบุคลากร ทำให้การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้น ๆ อีกทั้งในรายละเอียดของการทำงาน ในองค์กรอเมริกา จะให้ความสำคัญมากกับความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัด ๆ กล่าวคือ การควบคุมต่าง ๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็นโดยทั่วไปว่าจะเป็นการควบคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วน ๆ ไป คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วน ๆ

ย่อย ๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ส่วนความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

William G. Ouchi วิลเลียม โออุชิ ได้ประมวลข้อมูล ความแตกต่างจาก สองวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดเป็นลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z (<http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html>, 2563)) เช่น

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานได้ง่ายกว่า คนในวัฒนธรรมในองค์กรแบบญี่ปุ่น

2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) เป็นระยะปานกลาง การเลื่อนขั้นต่าง ๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ใช้ผลของการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3. ลักษณะงานอาชีพ (Nonspecialized Career Paths)เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์กร

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

6. การทำงานและมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะคนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

| ตัวชี้วัด | องค์กรแบบญี่ปุ่น | องค์กรแบบอเมริกา |
|--|--|---|
| 1. ระยะเวลาจ้างงาน (Employment Period) | จ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) | ไม่มีเงื่อนไขที่จะมีการจ้าง ตลอดชีพเหมือนองค์กรแบบญี่ปุ่น ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ลำบากใจ |
| 2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง | | |

| | | |
|--|---|--|
| (Slow Evaluation and Promotion) | ใช้ผลงานของการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว | เป็นระยะปานกลางการเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับ ผลการดำเนินงาน |
| ตัวชี้วัด | องค์การแบบญี่ปุ่น | องค์การแบบอเมริกา |
| 3. ลักษณะอาชีพ (Nonspecialized Career Paths) | เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่งทั้งวงจรตั้งแต่การออกแบบการผลิตและกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น | ในองค์การอเมริกาจะให้ความสำคัญมากกับความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด |
| 4. การบริหาร (Management) | โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์การ | เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม |
| 5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) | โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด | มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ |
| 6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ | ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy) | มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลักซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลได้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คน |

| | | |
|--|--|--|
| | | ปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง |
|--|--|--|

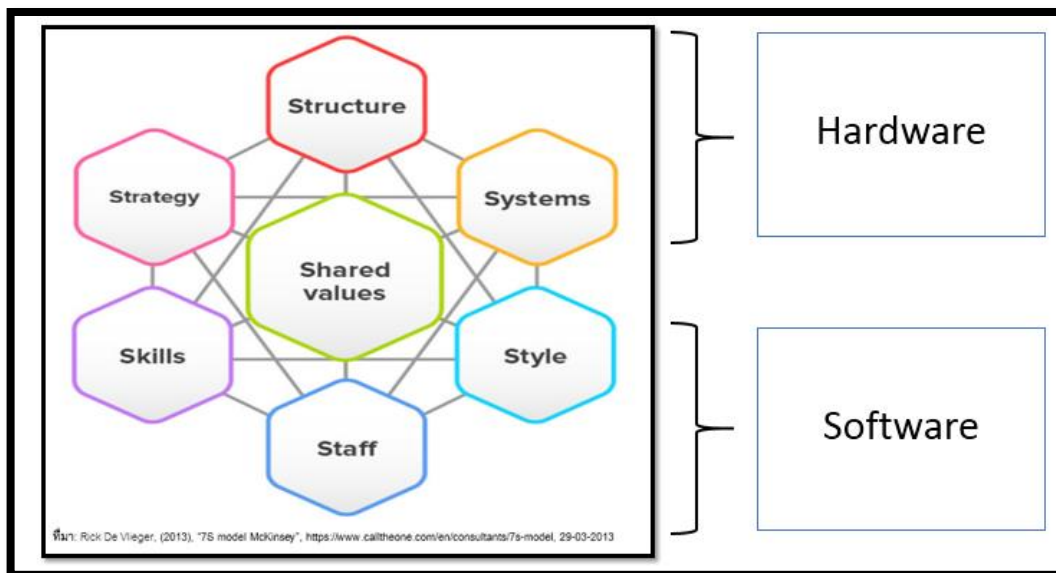
กรณีศึกษา: การนำทฤษฎี Z มาใช้ในการบริหารธุรกิจ ในหนังสือเล่มนี้ ขอยกตัวอย่างจากงานวิจัย ของ “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” (สุภาวดี ธีระกร, (2553)) จากการศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมี รูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z ได้แก่ (1) บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด (3) บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด (4) บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัท พอร์ต เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด (7) บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (8) บริษัท จีอี แคปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 8 บริษัทที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ของพนักงานจำนวน 400 คน เพื่อทำการสอบถาม ได้ข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

- ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ในองค์กรทั้ง 8 จะมีการวัดผลอย่างชัดเจน
- ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง –มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ –มีลักษณะชัดเจน
- ด้านการได้รับความร่วมมือการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน—อยู่ในระดับดี
- ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการ ทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น – อยู่ในระดับ ดี
- ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม --อยู่ในระดับมาก
- ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ –อยู่ในระดับปานกลาง
- ด้านความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม—อยู่ในระดับมาก

3.1.4 แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)

เมื่อประเมิน บริษัทชั้นนำเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทำให้สงสัยว่า บริษัทเหล่านั้น มีจุดแข็งและจุดอ่อน จึงสามารถค้นคิด นวัตกรรมได้อย่างไร? บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาองค์กร จึงได้ทำการศึกษายบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน เรียกว่า 7-S Framework มีกรอบแนวคิด ประกอบด้วย ด้วยปัจจัย 7 ประการ (อำนาจ วัตจินดา, (2016)) ดังนี้

ภาพที่3-9: แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)



ที่มา: (Rick De Vlieger, (2013))

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy): การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยบริษัท McKinsey ใช้คำถามข้อนี้ เพื่อทำความรู้จักกับภาพขององค์กร เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของบริษัทคืออะไร พันธกิจของบริษัทเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของบริษัท เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะต้องใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ภาพที่3-10: การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)



ที่มา: (วิภาสิริ เฉลิมศิริ, (2019))

2. **โครงสร้างองค์กร (Structure):** เพื่อศึกษาถึงกระบวนการการทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เช่นการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้น โครงสร้างองค์กร (Structure) จึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีผลต่อการเติบโตขององค์กร

3. **ระบบการปฏิบัติงาน (System):** การจัดระบบการทำงาน (Working System) เช่น ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบพัสดุ (Supply System) ฯลฯ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากองค์กรมีระบบ จะทำให้มีการงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลต่อการเติบโตขององค์กร

ภาพที่3-11: ระบบการปฏิบัติงาน (System Management)



ที่มา: (Yevhen Tarnavskiy, (2019))

4. **บุคลากร (Staff):** ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จึงนับว่าเป็นกระบวนการ ที่ต้องวิเคราะห์ และ เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง เพื่อการเติบโตขององค์กร

ภาพที่3-12: บุคลากร (Staff)



ที่มา:(<https://www.spectec.net/staff-management>, (2019))

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill): เป็นการศึกษาทั้ง ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และ ทักษะ อื่นๆ เป็นศิลปะในการทำงาน การที่มีทักษะที่ดีจะทำให้บุคลากร ช่วยองค์การ ทำงานได้ดีขึ้น

ภาพที่3-13: ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)



ที่มา: (<https://www.google.com/search>, (2019))

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style): เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญ กับบทบาทของความเป็นผู้นำขององค์กร เพราะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะช่วยวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

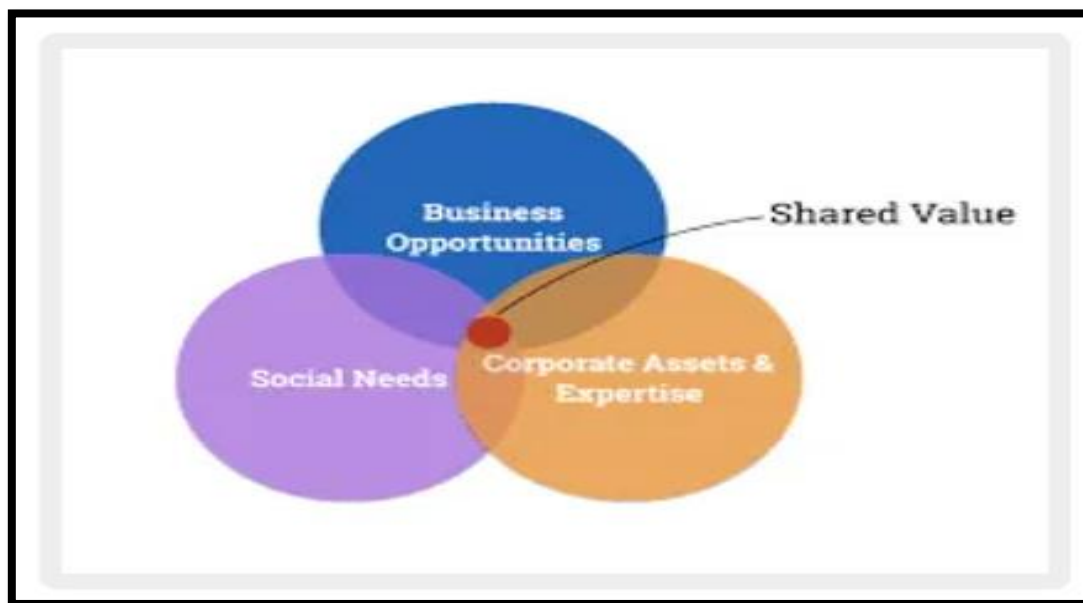
ภาพที่3-14: รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)



ที่มา: <http://www.technofunc.com/~technofu/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/management-styles> , สืบค้นเมื่อ 2019

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values): เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร และเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากร กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ภาพที่3-15: ค่านิยมร่วม (Shared Values)



ที่มา: <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/> , สืบค้นเมื่อ 2019

เป็นเรื่องน่าสนใจว่า ปัจจัย 7 ประการ ดังกล่าว จะมีผลทำให้ องค์กร เกิดแนวคิด ด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขับเคลื่อนสู่องค์กรชั้นนำ (Excellence companies) ได้อย่างไร มีการนำเอาแนวคิด ความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework) มาใช้จริง และ ประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยในหนังสือเล่มนี้ ใคร่ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษา จากงานวิจัยเรื่อง “การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ” เป็นตัวอย่างการศึกษา: งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาว่า การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey จะมีผลต่อการจัดการ จนได้ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยม หรือไม่ โดยผู้วิจัย ได้ใช้ 2 เทคนิค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ การวิจัย เอกสาร (Documentary Research) และ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยมจำนวน 9 คน

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัย แล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

3.1.5 แนวคิดการรีปรับระบบบริษัท ” (Reengineering The Corporation)

Re-engineering เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่เน้นการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบหน้ามือเป็นหลังมือ คือเปลี่ยนแปลงไปทั้งหมด เป็นแนวความคิดของ James Champy และ Michael Hammer ซึ่งเขียนหนังสือที่โด่งดังมากในยุคนี้ชื่อ “Reengineering the Corporation” (1993) เป็นการเสนอแนวความคิดว่า ถ้าองค์กรจะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในอนาคตผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างถอนรากถอนโคน (Radical Change) และปรับการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นการบริหารงานตามกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management) มุ่งองค์ประกอบ ที่สำคัญ (วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555)) คือ

- (1) การกำหนดสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำ โดยใช้กลยุทธ์เป็นตัวนำ
- (2) การสร้างสิ่งที่เป็นแบบจำลองของการบริหารงาน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้ในอนาคตและมีความชัดเจน
- (3) การออกแบบกระบวนการใหม่ โดยออกแบบกระบวนการจากภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ

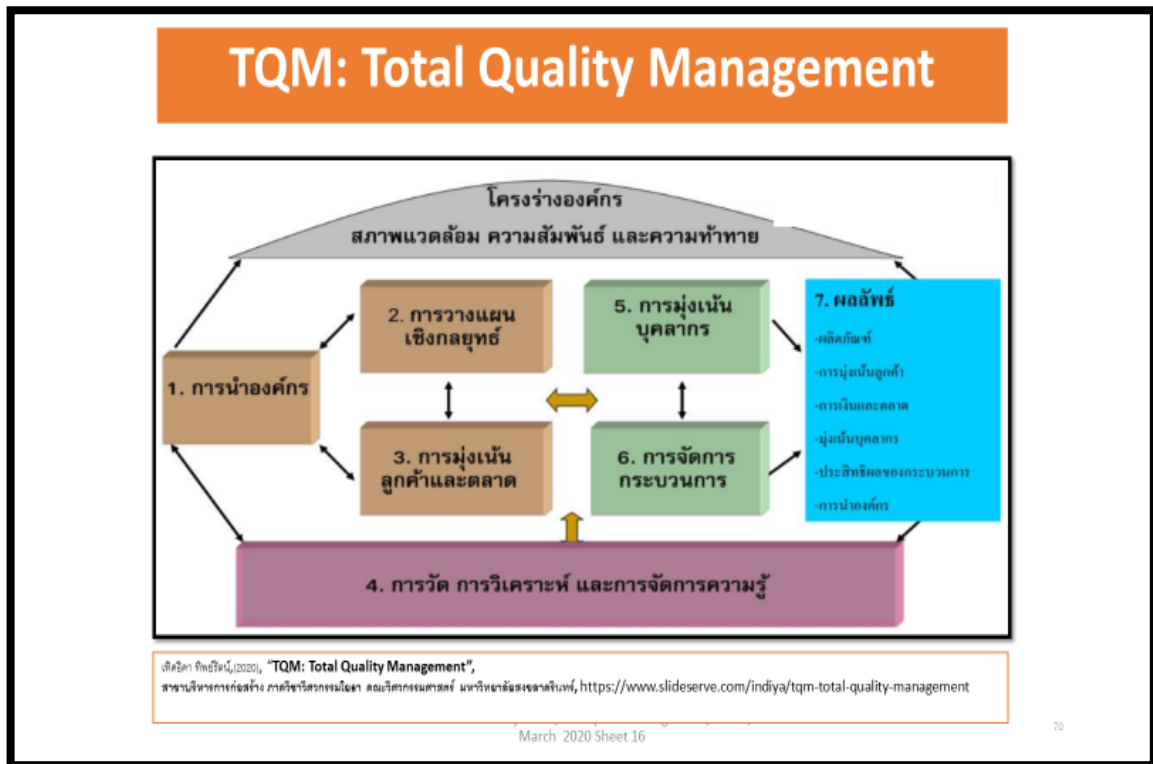
(4) การนำกระบวนการใหม่ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง . โดยต้องริเริ่มและการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับสูง

กรณีศึกษา: เพื่อให้เห็นถึงการนำเอาแนวความคิด Re-engineering มาใช้จริงในการบริหารธุรกิจ ใคร่ขอยกตัวอย่าง การ Re-engineering ของ “ธนาคารกสิกรไทย” เมื่อปี 2537 เพื่อฉลอง ปี 2538ปีที่ธนาคารกสิกรไทยครบรอบ 50 ปี เพราะต้องการเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร(Universal Banking) จึงมีการนำ Reengineering มาใช้ภายใต้แนวคิดเรื่อง "REENGINEERING กระบวนการทำงาน" โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการที่รวดเร็ว มีการเปิดตัวกลุ่มทางการเงิน "K Excellence" และได้ปรับเปลี่ยนชื่อเรียกธนาคารใหม่ในภาษาอังกฤษว่า “ธนาคารกสิกรไทย Kasikorn Thai Bank” ใช้ชื่อย่อว่า K-Bank โดยพยายามเน้นที่ตัว K เพื่อสร้าง Brand กสิกร ให้มีความโดดเด่นดีไซน์ภายในสำนักงานใหม่ในโทนสีเขียว โดยเฉพาะสาขาของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานครประมาณ 120 แห่ง (บัณฑิต ลำซ่า, (2537))

จาก ปัญหาที่ ผู้บริหารของ ธนาคารกสิกรไทย พบในช่วงนั้น คือพนักงาน เน้น"การทำข้อมูลมากกว่าการบริการลูกค้า" ในขณะที่มีการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่รุนแรงขึ้นในตลาดลูกค้ารายย่อย ผู้บริหารธนาคารจึงดำเนินการ REREGULATION ปรับรื้อกฎระเบียบต่าง ๆ กำหนดมาตรฐานการให้บริการของธนาคาร จะเป็นมาตรฐานสากล สร้างกลยุทธ์การแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่น ๆ ทั้งภายในประเทศ และธนาคารต่างประเทศ หาแนวทางให้คนเก่ง ๆ อยู่กับองค์กรต่อไป ธนาคารเห็นโอกาสของธนาคารในต่างประเทศ เพราะบริษัทไทยจำนวนมากได้ออกไปดำเนินธุรกิจนอกประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอินโดจีนและจีน ในฐานะผู้บริหารต้องเตรียมองค์กรอย่างเนิ่น ๆ จึงทำให้ คุณบัณฑิต ลำซ่า ผู้บริหารสูงสุด ของ ธนาคารกสิกรไทย ทำการREENGINEERING จากการดำเนินการในครั้งนั้น ทำให้ธนาคารกสิกรไทยเป็น ธนาคารชั้นนำของไทยในปัจจุบัน

3.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

ภาพที่3-16: Total Quality Management: TQM



1/ ความหมายของ TQM

TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) หรือ การบริหารคุณภาพโดยรวม หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงานโดยทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงาน ทุกงาน ทุกขั้นตอน ให้มีคุณภาพซึ่งเป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยคำนึงถึงการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้มีศักยภาพทางการแข่งขันทางการตลาด และการบริการหลังการขาย (Service after Sale) อย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าสามารถคงคุณสมบัติหรือหน้าที่การทำงานที่สมบูรณ์ โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2/ ความหมายของ TQM

Total Quality Management (TQM) เป็นแนวคิด ที่ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming (ดวงใจ รักษากุล, (2545)) เป็นหลักการ การจัดการ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ

TQM เป็น “การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร” TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า” เริ่มจาก อิชิคาว่า (Ishikawa, (1985)) ได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับ TQM ไว้ 4 หลักการ คือ 1) Quality circles 2) The question of continuous training 3) The quality tool “Ishikawa Diagram” 4) The quality chain เป็นการควบคุม

คุณภาพ (เอกวีณา ธาตรีดิเรก, (2548)) เริ่มตั้งแต่ กระบวนการการพัฒนา การออกแบบ การผลิต และการให้บริการนั้น เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ซึ่งการก่อกำเนิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ และ สนับสนุนในการควบคุมคุณภาพรวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง ทุกหน่วยงานในองค์กร และ พนักงานทุกคน โดยที่ TQM มุ่งเน้นในเรื่องของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกด้วย

TQM ได้รับความนิยมนและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทำให้ การจัดการ เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติ เพราะเป็นแนวคิดที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี

TQM เป็นแนวคิดที่ต่อเนื่องจาก “การจัดการ” ตามหลักการของ “Kaizen” โดยปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพขององค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ TQM สอนให้ป้องกันของเสีย (หมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย) มี การวางระบบ การตรวจ หรือ สืบค้น เพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง ทำให้ได้สินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือ ความสำเร็จ อื่นๆ ขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

ในปี1951 ประเทศญี่ปุ่นโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลดังกล่าวมีผลต่อการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ทำให้ TQM ได้รับความนิยมนและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่น

ความหมาย

"TQM เป็น ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

T (Total): การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ เกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (external customer) และลูกค้าภายใน (internal customer)

Q (Quality): การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก โดยมี”คุณภาพ” เป็นหลักสำคัญ ภายใต้แนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (systematic approach of management) ตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ของ W.Edwards Deming

M (Management): ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการควบคุม ของผู้บริหาร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์(vision) พันธกิจ (mission statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategic management) รวมถึงการแสดงสถานะของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาาระบบคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement

3.2 การจัดการยุคปัจจุบัน:

สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจเติบโต เจริญก้าวหน้า และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ต้องอาศัยการจัดการ การพัฒนารูปแบบองค์กร ระบบการทำงาน การบริหารบุคลากร รวมทั้ง การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ผลิตสินค้าได้ตรงตามเป้าหมาย ไม่เสียเวลาและโอกาสในการค้าจำหน่ายสินค้า มีระบบการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลาง กระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

การจัดการในยุคปัจจุบัน หลายองค์กร จึงได้มีการปรับนำเอาวิธีการบริหารใหม่ๆ ที่หลากหลาย มาใช้ในองค์กร อาทิ เช่น KAIZEN, JIT, LEAN, Supply Chain Management เป็นต้น ซึ่งในทื่นี้ ในส่วนของแนวความคิดแบบการบริหารปัจจุบันดังกล่าว จะขออธิบาย อย่างละเอียด เป็นกรณีศึกษา สอดแทรกไปกับบทอื่นต่อไป

3.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

3.2.1 KAIZEN

3.2.2 JIT

3.2.3 LEAN

3.2.4 Value Added

3.2.5 Supply Chain Management

3.2.1 Kaizen

Kaizen คือเป็นแนวคิดที่พัฒนาเป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการทำงานที่มีอยู่เดิม และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง **Kaizen** นับเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น ที่ต้องการพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงจากเดิม—เหมาะสมกว่าในอดีต ด้วยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน เพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement

โดยโคเซ็นจะอยู่ภายใต้กระบวนการ Plan-Do-Check-Action แนวทางหนึ่ง ในการเริ่มทำKaizen มักจะเริ่มจากการตั้งเป้าหมายก่อน เพราะ การตั้งเป้าหมายทำให้เรารู้ว่าจะเดินทางต่อไปในทางไหน แล้วจึงค่อยคิดว่า จะ PDCA อย่างไร?

ภาพที่3-17: Kaizen

Kaizen

Kaizen มีหลักการง่ายๆ 3 อย่าง คือ

(1) เลิก → ยกเลิกขั้นตอนส่วนเกิน

(2) ลด → ยกเลิกขั้นตอนส่วนเกินในกระบวนการทำงานที่ไม่สร้าง **value**

(3) เปลี่ยน -> การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดเวลาที่เสียไปในแต่ละวัน เพราะเวลาของคุณมีคุณค่ามากและไม่สามารถเอาคืนมาได้

ที่มา: <https://blog.sellzuki.co.th/what-is-kaizen/>, 2020, "Kaizen" วิธทำงาน บริหาร และลดต้นทุนอย่างชาญฉลาดแบบญี่ปุ่น"

กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) จะดำเนินการตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) มีดังนี้

1. **P-Plan** การวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่
2. **D-Do** การนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ดำเนินการ
3. **C-Check** เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับแนวทางเดิม
4. **A-Action** นำข้อมูลที่ได้วัดผลและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการปรับแก้ และมีการติดตาม (Follow Up) ผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

DR. Pornsri Laurujisawat, Principle of management, KMUTL, March 2020 Sheet 16

- P: Plan (ขั้นตอนการวางแผน) เป็นขั้นตอนที่ให้เราศึกษาถึงปัญหา เรียงลำดับความสำคัญของ รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ด้วย
- D: Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ) คือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ และระหว่างดำเนินการต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งไว้หรือไม่?
- C: Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ) ตรวจสอบวัดผลด้วยมาตรฐานที่เราจัดตั้งขึ้นมาเพื่อกิจกรรมนี้ เปรียบเทียบกับการทำงานว่าดีกว่าเก่าหรือไม่อย่างไร? หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ไม่ดีขึ้น อาจพิจารณาค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป
- A: Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม) การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้ผลลัพธ์กลับมาอยู่ในแผนงานหรือเส้นทางสู่เป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมี การทำงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่าง Kaizen และการนำไปประยุกต์ใช้

P-Plan เช่น จากตัวอย่าง เป็นเรื่องของการออกแบบกล่อง พบว่าในอดีต คนไม่รู้ว่า ข้างในกล่องเป็นอะไร มีโอกาสที่ตอนเคลื่อนย้ายกล่องอาจทำให้ของข้างในแตกหักได้ หรือการหาของใช้งานจะทำให้ยุ่งยาก ดังนั้นการวางแผน ในการออกแบบกล่อง จึงให้มีด้านหนึ่งมองเห็นได้ จะทำให้รู้ว่าภายในกล่องคืออะไร? ทำให้เห็นของข้างในทำให้ใช้งานได้สะดวกขึ้น นับเป็นการวางแผน โดยการนำเอาแนวความคิดของ Kaizen (ที่มุ่งพัฒนาทำงานอย่างต่อเนื่อง) มาใส่ใน การจัดการ การทำงานร่วมกัน

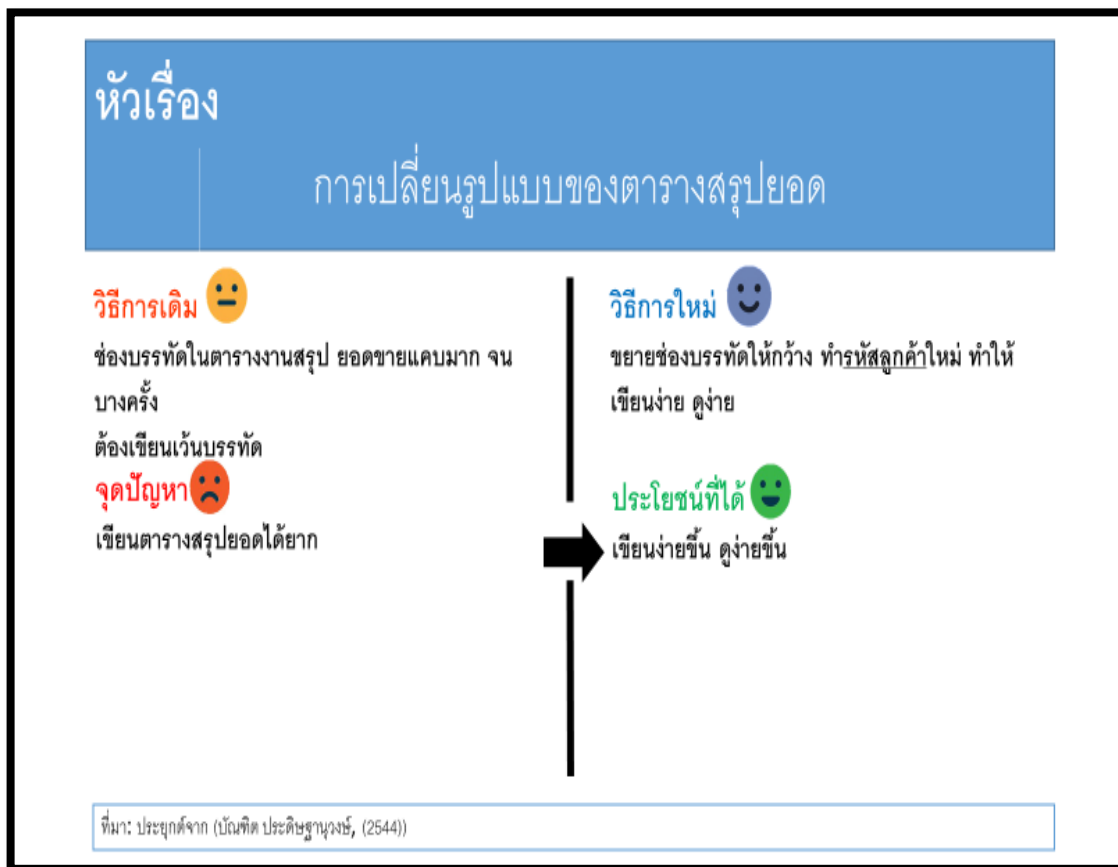
ภาพที่3-18: การประยุกต์การจัดการแบบ Kaizen (ไม่ว่าใครเห็นก็ OK)



D- Do มีตัวอย่าง เป็นกรณีของการทำงานปกติ

กรณีศึกษา: ในการบันทึกเอกสาร บางครั้งเอกสารที่ให้กรอก มีบรรทัด ที่เล็กมาก ทำให้กรอกลำบาก ดังนั้นถ้ามี การจัดการ ที่ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) คนทำงานควรบอกผู้บังคับบัญชาให้ รับรู้ถึงปัญหา --- ทำให้มีการแก้ไขแบบฟอร์ม ให้มีช่องห่างของแบบฟอร์มใหญ่ขึ้น → Kaizen เป็นเรื่อง que ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ในการพัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

ภาพที่3-19: การเปลี่ยนรูปแบบของตารางสรุปยอด



C- Check กรณีศึกษา: บ่อยครั้งที่ต้องมีการส่งงาน และ พบว่าการส่งงาน ส่งเอกสารไปไม่ครบ ----
ดังนั้นถ้าหากมีการนำ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) มาประยุกต์ใช้ อาจมีการออกแบบ Form เพื่อใช้
ประกอบการเช็คค่า เอกสารที่จะส่งนั้นมีความครบถ้วนแล้วหรือไม่ เป็นต้น

ภาพที่3-20: จัดทำลิสต์ของที่ต้องนำติดตัวไปเวลาทดลอง



A- Action มีตัวอย่าง เป็นกรณีของการปฏิบัติการเพื่อการแก้ไข

การเสียบปลั๊ก ในที่ทำงานที่มีการทำงานกันหลายคน พบว่าบ่อยครั้ง ที่ปลั๊กของเราถูกถอดโดยไม่รู้ตัว เพราะผู้ถอดไม่ทราบว่า เรากำลังใช้งานอยู่ ดังนั้นการแก้ไข หลังจาก ที่ได้มีการCheck หรือ ตรวจสอบแล้วว่า ผู้ถอดไม่ทราบว่าปลั๊ก ที่กำลังจะถอดมีผู้ใช้งานอยู่ ดังนั้น จึงเป็นการแก้ไขง่ายๆๆ ด้วยการ (Action)

ทำสัญลักษณ์ ให้รับทราบ ปัญหาที่จะเกิดต่อไปจะลดลง นับเป็นการประยุกต์ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) และแก้ไขปัญหาด้วยการ Action ก่อนที่จะเกิดปัญหา

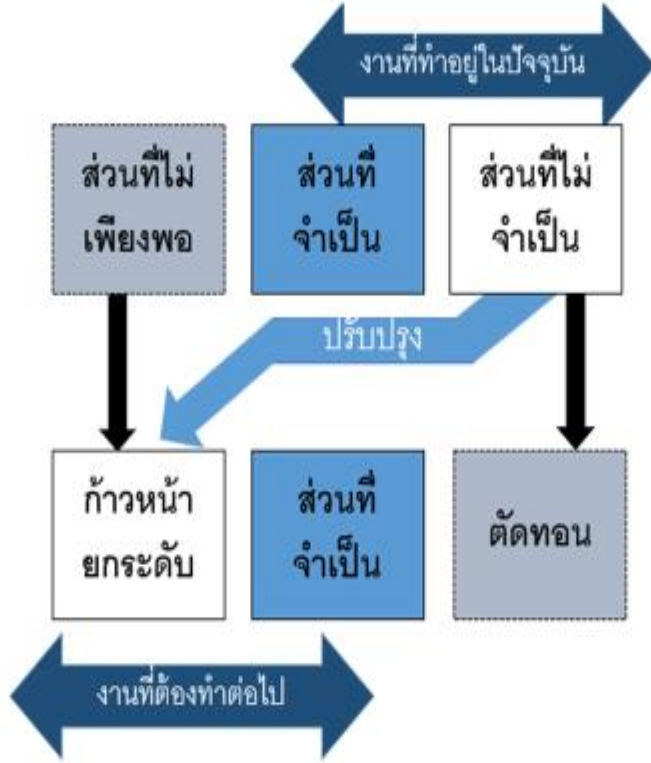
ภาพที่3-21: ป้ายแสดงกำลังใช้ปลั๊กอยู่



นอกจากนี้ ยังมีการนำ Kaizen มาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน ว่ามีงานใดหรือไม่ เป็นงานในส่วนที่ควรต้องปรับปรุง และ งานในส่วนใด เป็นงานในส่วนที่ควรต้องตัดทิ้งเพื่อการประหยัดเวลา และ ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน

หัวเรื่อง

งานที่ทำอยู่ปัจจุบัน

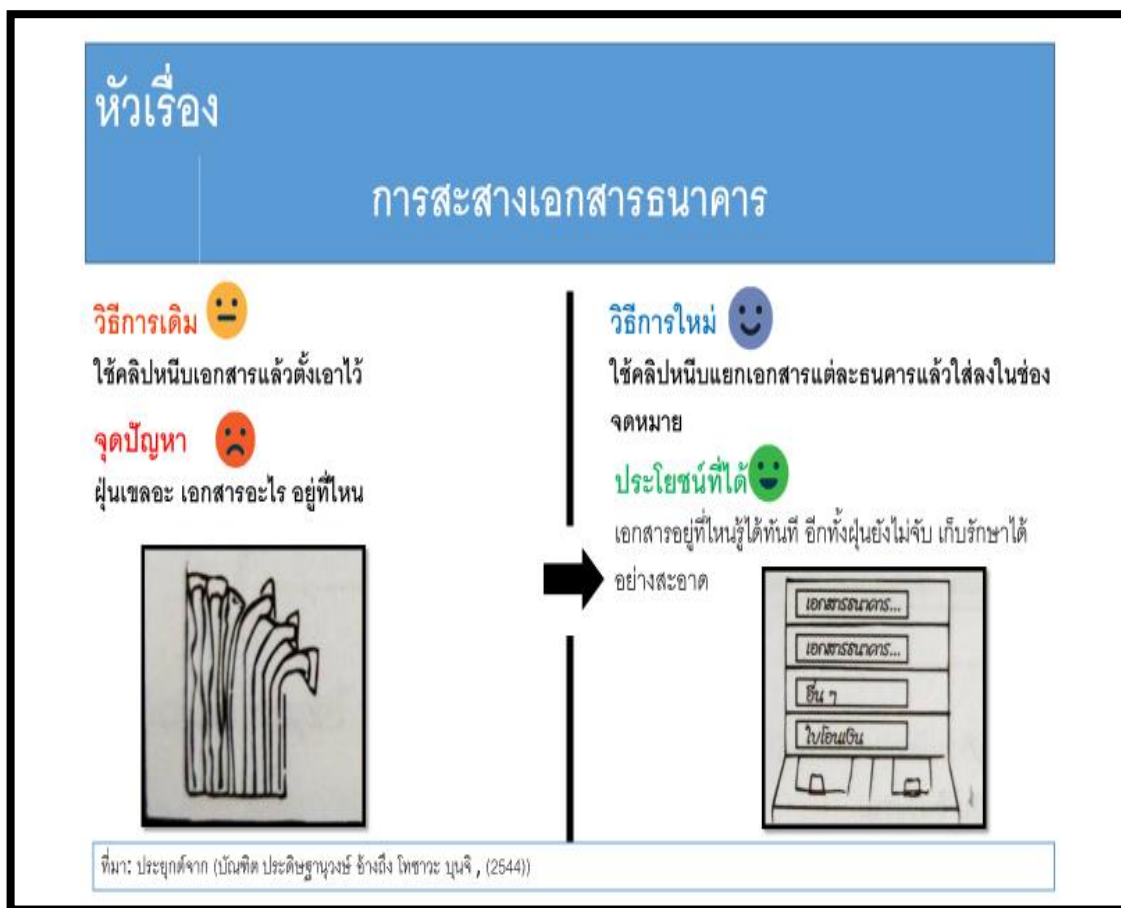


ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐาณรงค์ ช่างถึง โทษาระ บุญจิ , (2544))

ภาพที่3-22: งานที่ทำอยู่ปัจจุบัน

ในกรณีของการใช้แนวคิดของkaizen เพื่อการประยุกต์ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) จะสามารถนำมาใช้ได้ทั้งการจัดการเพื่อใช้ในชีวิตประจำวันและการจัดการเพื่อการทำงาน และ เรื่องอื่นๆ ดังรูป

ภาพที่3-23: การสะสางเอกสารธนาคาร



ภาพที่3-24: ปรับปรุงส่วนที่ล๊อคประตู

หัวข้อเรื่อง

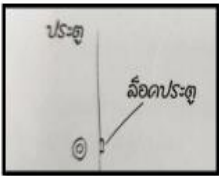
ปรับปรุงส่วนที่ล๊อคประตู

วิธีการเดิม 😞

เวลาเปิดประตูจะต้องหมุนลูกบิดประตูจึงจะเปิดได้

จุดปัญหา 😞

เวลาที่ต้องการเปิดปิดบ่อยๆ การจะต้องมาหมุนลูกบิดน่ารำคาญ

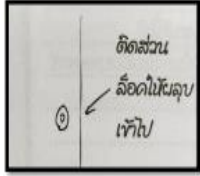


วิธีการใหม่ 😊

ใช้เทปกาวยึดส่วนที่ยื่นออกมาของล๊อคประตูให้หดเข้าไปข้างในไม่ให้ยื่นออกมา

ประโยชน์ที่ได้ 😊

สามารถเปิดประตูได้โดยไม่ต้องหมุนลูกบิด



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุกรม ช่างถึง โทษาระ บุญจิ , (2544))

ภาพที่3-25: การใช้สี หรือ สัญลักษณ์ เพื่อทำงานให้ง่าย

หัวเรื่อง

การใช้สี หรือ สัญลักษณ์ เพื่อทำงานให้ง่าย

วิธีการเดิม 😞

ใส่การเตรียมจิ๊กตรวจสอบก็เสียบปลั๊กเข้าตาม สะดวก(ในไลน์มีปลั๊ก 2 แบบเรียงกันอยู่)



ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุกรม ช่างถึง โทชาระ บุญจิ , (2544))

วิธีการใหม่ 😊

ให้ติดสติ๊กเกอร์แยกสีที่ปลั๊กและที่เต้าของแต่ละแบบต่างกันใครดูก็สามารูว่าจะเสียบปลั๊กตัวไหนเข้าเต้าตัวที่ตั้งใจ

ภาพที่3-26: การปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยทำงานได้ง่ายขึ้น

หัวเรื่อง

การปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยทำงานได้ง่ายขึ้น

วิธีการเดิม 😞

เขียนแบบวางหันไปทิศตะวันตก

จุดปัญหา 😞

ช่วงเช้าถูกแดดทำให้มองไม่ค่อยเห็น กระดาษที่ไว้วาดแบบ

วิธีการใหม่ 😊

วางโต๊ะเขียนแบบหันไปทางทิศใต้

ประโยชน์ที่ได้ 😊

ไม่ถูกแดดอีกทำให้การทำงานง่ายขึ้น

ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐานุกรม ช่างถึง โทชาระ บุญจิ , (2544))

ภาพที่3-27: วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา การสะสมเครื่องมือ

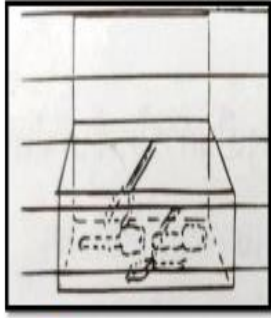
หัวเรื่อง

วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไข

การสะสมเครื่องมือ

วิธีการเดิม 😞

เครื่องมือในกล่องเครื่องมือถึงไปมาของที่ใช้อย่างจะหยิบจะฉวยก็ยากนำราคาแพง

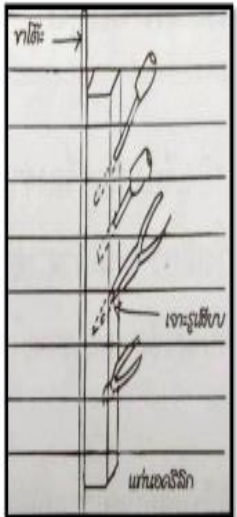


จุดปัญหา 😞

หยิบเครื่องมือลำบาก และทำให้ราคาแพง

วิธีการใหม่ 😊

นำแผ่น อคริลิก มัดกับขาโต๊ะ แล้วเจาะรูเสียบในแผ่น อคริลิกให้พอดีกับอุปกรณ์

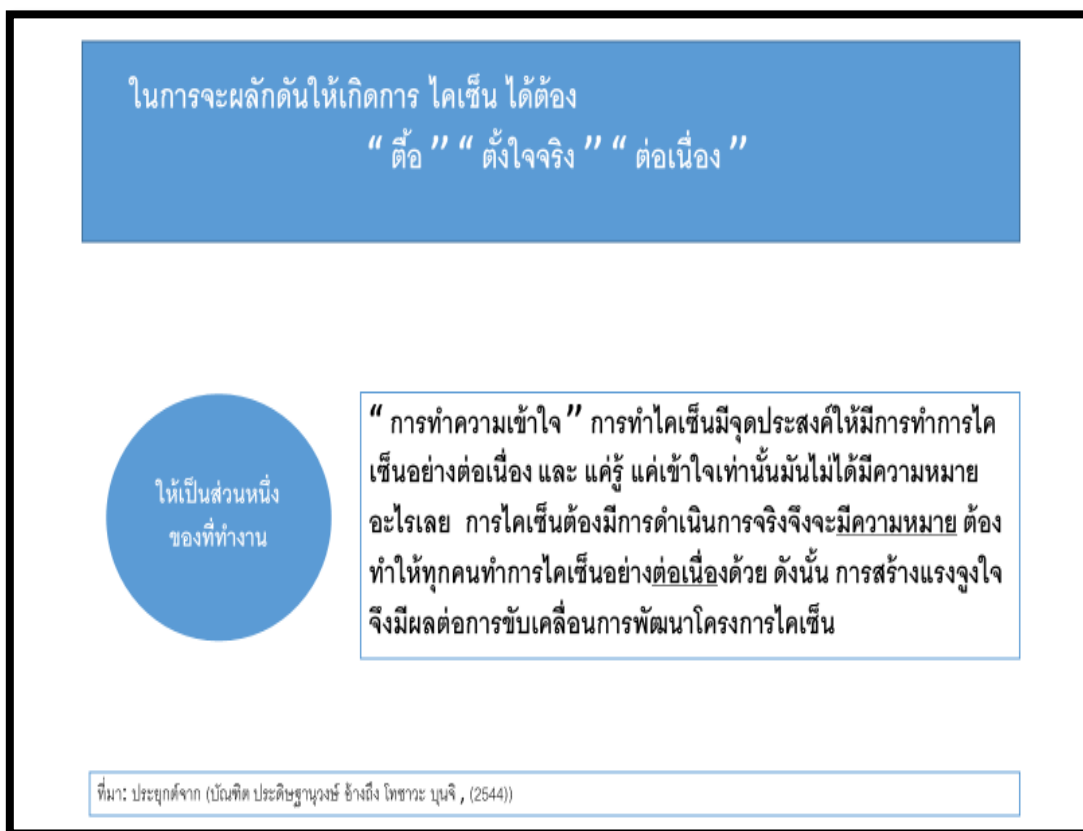


ประโยชน์ที่ได้ 😊

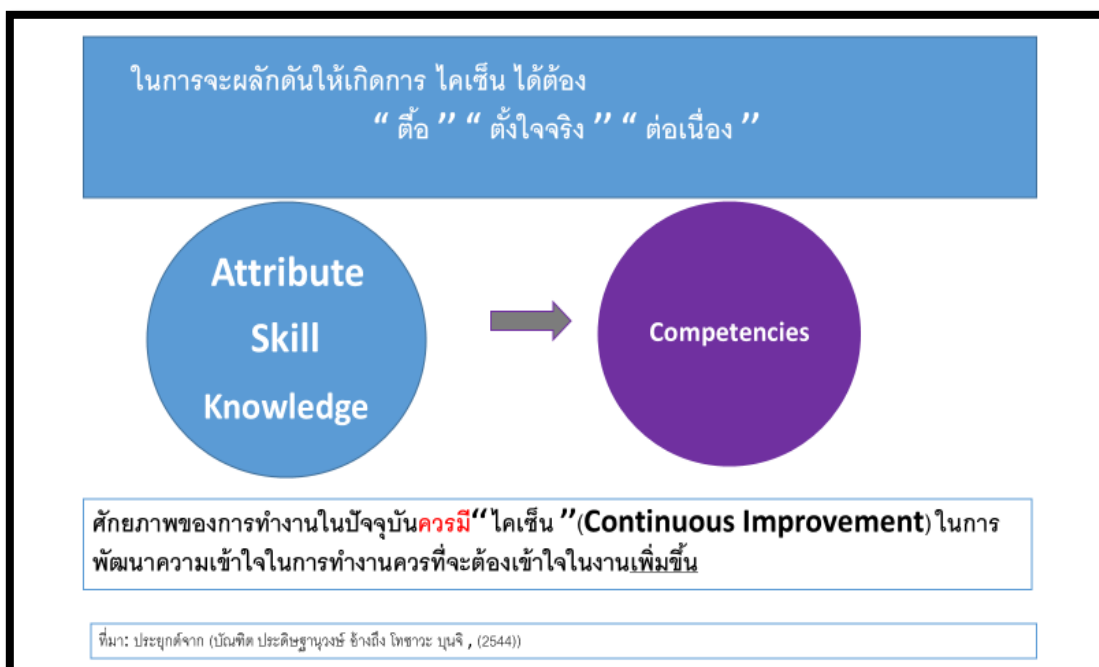
ใช้เครื่องมือได้ง่ายขึ้น

ที่มา: ประยุกต์จาก (บัณฑิต ประดิษฐ์บุญงษ์ ช่างถึง โทษาระ บุญจิ, (2544))

ภาพที่3-28: การผลักดันให้เกิด โคเซ็น



ภาพที่11-29: การผลักดันให้เกิด ศักยภาพของการทำงานในปัจจุบัน



3.2.2 JIT

ความหมาย JIT

JIT หรือ Just-in-Time เป็นระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time Production Systems): JIT เป็นการผลิตหรือการส่งมอบ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการ โดยใช้ความต้องการของลูกค้ากำหนดปริมาณการผลิตและการใช้วัตถุดิบ “ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ”

ตัวอย่างเช่น จาก แนวคิดที่ว่า ต้องการวัตถุดิบ หรือ สินค้า “ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ” JIT จึงเป็นแนวคิด ที่ วัตถุดิบ (Raw Material) หรือสินค้าคงคลัง ควรเป็นศูนย์ คือ ไม่ต้อง Stock แต่เมื่อใดที่ต้องการจะผลิตให้ได้ทันที่วัตถุประสงค์ของการผลิตแบบทันเวลาพอดีคือ

1. ต้องการควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Inventory)
2. ต้องการลดเวลานำหรือระยะเวลาออกคอยในกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Lead Time)
3. ต้องการขจัดความสูญเปล่าในการผลิต เช่น การผลิตมากเกินไป การรอคอยการขนส่ง ระยะทางที่มากเกินไปกระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ การมีวัสดุหรือสินค้าคงคลังเก็บไว้มากเกินความจำเป็น การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ
4. ต้องการขจัดปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตให้เป็นศูนย์ (Zero Failures)

ลักษณะของระบบ JIT

- การผลิตสินค้าเมื่อมีความต้องการจะดึงวัสดุ เป็นการไหลแบบดึง (Pull Method) ทำให้มีจำนวนสินค้าคงคลังต่ำ เหมาะกับการผลิตที่มีลักษณะสินค้าเหมือนกัน เนื่องจากสามารถควบคุมสินค้าคงคลังได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้งจะซื้อปริมาณน้อยเพื่อไม่ให้มี stock เหลือ ทำให้ มีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่ม เพราะต้องส่งบ่อย ดังนั้นการจะมีการจัดการแบบ JIT ได้การวางแผนต้องดี เพื่อไม่ให้ ต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่ม มีมากกว่าต้นทุนค่าstock วัตถุดิบที่ประหยัดได้
- การผลิตแบบอัตโนมัติ (Automated Production) มีความสัมพันธ์กับการจัดส่งแบบทันเวลาพอดีมาก เพราะเป็นการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการกำหนดแผนงาน เวลา ปริมาณการใช้วัสดุต้องสัมพันธ์กัน

ประโยชน์ที่เกิดจากการผลิตแบบทันเวลาพอดี

1. เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นและลดของเสียจากการผลิตให้น้อยลง เมื่อคนงานผลิตชิ้นส่วนเสร็จก็จะส่งต่อไปให้กับคนงานคนต่อไปทันที ถ้าพบข้อบกพร่องคนงานที่รับชิ้นส่วนมาก็จะรีบแจ้งให้คนงานที่ผลิตทราบทันทีเพื่อหาสาเหตุและแก้ไขให้ถูกต้องคุณภาพสินค้าจึงดีขึ้น ทำให้คนงานแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองและงานของส่วนรวมสูงขึ้น
2. ตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็ว:เนื่องจากการผลิตมีความคล่องตัวสูงการเตรียมการผลิตใช้เวลาอันน้อยและสายการผลิตก็สามารถผลิตสินค้าได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันจึงทำให้สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง

เหลืออยู่น้อยมากเพราะเป็นไปตามความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง การพยากรณ์การผลิตแม่นยำขึ้นเพราะเป็นการพยากรณ์ระยะสั้น

- TOYOTA เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ ที่ประสบความสำเร็จจากแนวทางการผลิตแบบ JIT หรือการผลิตแบบ “ทันเวลาพอดีทำงานให้พอดีเวลาว่างแผนให้ดี เตรียมการให้พอดี มีสินค้าคงเหลืออยู่ในระดับต่ำโดยอาศัยห่วงโซ่อุปทานเพื่อส่งมอบชิ้นส่วนที่จำเป็นในการสร้างรถยนต์ ชิ้นส่วนที่จำเป็นในการผลิตรถยนต์ไม่ได้มาก่อนหรือหลังมีความจำเป็น แต่ชิ้นส่วนการผลิตจะมาตามความจำเป็นหรือความต้องการของผู้ผลิตหรือลูกค้า ทำให้ลดต้นทุนการผลิตได้การผลิต มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.3 LEAN

ระบบลีน (LEAN) กำจัด 8 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อกำไรที่มากขึ้นของ

ผู้ประกอบการโรงงาน (proindsolutions, (2019))

ระบบลีน (LEAN) เป็นระบบที่เหมาะสมสำหรับการประกอบการโรงงาน ช่วยลดความสูญเสีย เปลี่ยนความสูญเสียไปให้มีเกิดคุณค่า นำมาซึ่งการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถบริหารต้นทุนได้ดีขึ้น ที่ผ่านมามีบริษัทยักษ์ใหญ่หลายราย นำระบบลีนไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตภายในบริษัท ยอมรับว่าระบบลีนเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ระบบลีน (LEAN) คืออะไร? ระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการทำงานในโรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดสิ่งที่ไม่เกิดมูลค่าหรือ Waste โดยแนวคิดของการลีนได้ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อลดเช่นกัน แต่เป็นการลด “ความสูญเปล่า” หมายถึง เดิมที่มีความสูญเปล่าเกิดขึ้นเท่าไร หลังใช้ระบบลีนแล้วจะมีความสูญเปล่าเกิดขึ้นน้อยลงจากเดิมโดยระบบลีนเป็นระบบที่เกี่ยวกับการจัดการกับความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตโรงงาน ซึ่งส่งผลต่อการลดต้นทุน เปลี่ยนความสูญเปล่าให้กลายเป็นมูลค่า ช่วยเพิ่มโอกาสการผลิตให้มากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วยโดยความสูญเปล่า ณ ที่นี้ มีด้วยกันทั้งหมด 8 อย่างด้วยกัน หรือที่เรียกว่า 7 waste ได้แก่

ความเป็นมาของ LEAN:

- ค.ศ. 1799 Eli Whitney ให้แนวคิดว่าจะประหยัดให้เปลี่ยน เปลี่ยนชิ้นส่วนเพื่อลดต้นทุนดีกว่าการเปลี่ยนอุปกรณ์ ในยุคนั้นการประดิษฐ์เครื่องจักร เครื่องมือ เป็นเรื่องลำบาก และ ยังไม่มีแนวคิดในเรื่องการ ปรับเปลี่ยนซ่อมแซม ชิ้นส่วน
- ค.ศ. 1890 Frederick W. Taylor เริ่มนำกระบวนการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ (เป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์) โดยเน้นไปที่ศึกษาสภาพของแรงงานและการพัฒนาทักษะรวมถึงรูปแบบของการทำงาน Taylor ใช้วิทยาศาสตร์มาเป็นแนวคิดในเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นคนแรกด้วยการศึกษาความเคลื่อนไหวของคนงานในการทำงาน (Work study) อย่างละเอียด เพื่อให้รู้ความเคลื่อนไหวที่จำเป็นและไม่จำเป็น(Time – and – Motion Study) จึงจะสามารถจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกจากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานดังกล่าวได้ด้วยวิธีที่ดีที่สุด (The One Best Way) อันเป็นหลักสำคัญของการจัดการ

แบบวิทยาศาสตร์ จากนั้นก็กำหนดมาตรฐานของการทำงานเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานต่อไป และค้นหารีวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวเวลาในการทำงาน ซึ่งเป็นการสำรวจการเคลื่อนไหวของร่างกายและเวลาที่ใช้ในการทำงานจนสมบูรณ์ ผลงานที่สำคัญที่มีชื่อเสียงของ Taylor คือ “Principle of Scientific Management” โดยพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ.1911 จากการมองเห็นถึงความสูญเปล่าของ การเคลื่อนไหว จึงใช้แนวความคิดเรื่องการจ่ายค่าแรง เป็นแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

- ประมาณปี ค.ศ. 1904 Frank และ Lilian Gilbert ได้พัฒนา Process Chart หรือผังกระบวนการทำงานขึ้นมา ทำให้ลดขั้นตอนในการทำงาน ที่ไม่จำเป็น เพื่อให้มีความสำคัญ กับองค์ประกอบของงานทั้งหมด รวมทั้งการเพิ่มมูลค่า รวมถึงการนำหลักจิตวิทยาเข้ามาบริหารจัดการโดยการศึกษาแรงจูงใจของแรงงานแต่ละคนและหาผลกระทบต่อกันคติดีที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตภาพรวม
- ประมาณปี ค.ศ. 1908 Henry Ford การวางกลยุทธ์การผลิต ด้วยระบบสายพานการผลิตยานยนต์รุ่น Model T ซึ่งกลายเป็นต้นแบบของสายการผลิตในปัจจุบัน
- ความสำเร็จที่ชัดเจนของสินเกิดขึ้นที่โรงงานผลิตยานยนต์ของ Toyota โดยมี Taiichi Ohnoเป็นผู้พัฒนา Toyota Production System (TPS) ซึ่งในสหรัฐอเมริกาเรียกว่า Lean Manufacturing System โดย Jeffrey Liker ได้นำเสนอไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota way)
- Ohno มีทฤษฎีว่าความสูญเปล่าและการผลิตที่ไร้ศักยภาพเป็นเหตุผลที่สายการผลิตของ Toyota ถูกทิ้งไว้ข้างหลังคู่แข่ง เช่น การใช้แรงงานเฝ้าเครื่องจักรอัตโนมัติซึ่งเป็นการสูญเสียแรงงานและเวลา ในตอนแรกเขาได้ทดลองบริหารจัดการสมมุติฐานของเขาในสายการผลิตที่รับผิดชอบซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของ TPS (Toyota Production System) ซึ่งได้รับความนิยมในการใช้งานทั่วโลก เช่น เทคนิค Kanban

แนวคิด LEAN กับ 8 Wastes: เป็นแนวความคิดตามตามวิถี **The Toyota Way** เพื่อให้เข้าใจและจำได้ง่ายขึ้นเป็นตัวย่อ ของ 8 Wastes เป็น : DOWNTIME

1. Defect (D)- มีของเสีย ต้นทุนสูญเปล่า และเกิดการซ่อมแซมแก้ไข
2. Over production (O) – ผลิตสินค้ามากเกินไป เปลืองที่จัดเก็บและงบประมาณ
3. Waiting (W) – รอานเกินไป ทำให้กระบวนการทำงานหยุดชะงัก
4. None utilized talent (N)- ไม่รับฟังความเห็นพนักงาน ใช้คนไม่เป็น
5. Transportation (T)- ขนย้ายบ่อย ต้องใช้กำลังคนและเวลา
6. Inventory (I) – สินค้าคงคลังมากเกินไป สินค้าไม่ถึงมือลูกค้า
7. Motion (M)- การเคลื่อนไหวมากเกินไป อาจเกิดความเสียหาย
8. Excess processing (E)- ขั้นตอนการทำงานมากเกินไป

หลักการของระบบสินสำหรับกำจัด Waste

1. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect)

ปัญหาจากการผลิตของเสีย ทำให้สิ้นเปลืองการผลิต เพราะต้องผลิตใหม่หรือกำจัดทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งยังเกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสดังนั้นจึงควรทำการศึกษาเพื่อลดอัตราของเสียให้ลดลง พัฒนารูปแบบการทำงานของพนักงาน เพื่อป้องกันการผลิตของเสีย ดังนั้น ของเสีย หรือ Defect จึงเป็นแนวคิดที่ผู้นำนายคใหม่ต้องให้ความสำคัญ

เมื่อใส่ Input ไป 100 หน่วย จะได้ Output เท่าไหร่ เราเรียกว่า Yield

เมื่อใส่ Input ไป 100 หน่วย จะได้ Output 95 Yield คือ 95

| แนวคิด Input- Output (Yield-Defect) | | | |
|-------------------------------------|--------|------------|--------|
| Input | Output | Yield Loss | Defect |
| 100 | 95 | 5 | 5 |

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ยังมี Defect มาก จะทำให้ มีต้นทุน ของเสียมากขึ้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องหาแนวทางในการลดของเสีย ให้มากที่สุด จนมีหลายองค์กรได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็น Zero Defect คือไม่ให้มีของเสีย หรือ ของเสียเป็น 0 หรือ ได้Yield เป็น 100 นั่นเอง ซึ่งหากแนวคิดนี้เป็นจริงจะส่งผลให้โรงงานของเราสามารถพัฒนาคุณภาพได้โดยเสียเงินน้อยที่สุด หรือไม่เสียเลย Zero Defect จึงก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรทั้งในแง่ การลดของเสียคือ การลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพสินค้า

นอกจากนี้ เนื่องจาก ต้นทุนของ Defect ที่Defect ในส่วนของสินค้า สำเร็จรูป จะเป็นต้นทุน ที่สูงกว่า ต้นทุนของ Defect ในส่วนของวัตถุดิบ

Model การผลิต Input -- Process -- Output

| | Input วัตถุดิบ (บาท/หน่วย) | Process การผลิต (บาท/หน่วย) | Output สินค้าสำเร็จรูป (บาท/หน่วย) | |
|------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| วัตถุดิบ | | | | |
| ค่าผ้า | 0.50 | | | |
| ค่าขวด | 1.00 | | | |
| ค่าน้ำ | | 0.50 | | |
| ค่าแรง/ขวด | | 2.00 | | |
| ค่าsticker | | 1.00 | | |
| รวม | 1.50 | 3.50 | 5.00 | |

ดังนั้น Zero Defect จึงมุ่งสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกและพยายามให้พลาดน้อยที่สุด ความสูญเปล่าที่เกิดจากการทำงานที่บกพร่อง ไม่ควรให้เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มแรก เช่น คัดวัตถุดิบของ

เสียทิ้งไป จนทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความสมบูรณ์ และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลังจากที่มีเทคโนโลยี Automation และนวัตกรรมอื่นๆ ยิ่งช่วยควบคุมคุณภาพสินค้า และลดของเสียได้ดียิ่งขึ้น” เพราะการทำ Automation ในโรงงาน มักจะมีการออกแบบระบบ ที่รู้ความเคลื่อนไหว ในจุดต่างๆ ของโรงงาน อย่าง Automation (สามารถควบคุมคุณภาพของทุกอย่างได้ในทันที → เรียก Automation Design & System Integration หรือการตีไซ้ระบบอัตโนมัติขั้นและการวางระบบการจัดการแบบองค์รวม) และการออกแบบระบบ นั้นมีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาด ลดความเสี่ยงในจุดต่างๆ อย่างมีการเชื่อมโยง (หมายถึง: มีการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ต้นทาง เริ่มจัดซื้อวัตถุดิบ จัดจ้างคน ไปจนถึงปลายทาง ที่ส่งถึงมือลูกค้า รวมทั้งมีความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับได้ด้วย-→ ทำให้มีระบบ Quality Control ทั้งระบบ) เพิ่มคุณภาพการผลิตได้ เพราะ มีความเสี่ยงน้อยมาก หรือไม่มีเลย (Zero Defect) ที่จะเกิดของเสียตั้งแต่จุดการซื้อวัตถุดิบ ถึงจุดการผลิต และออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป ดังคำกล่าวที่ว่า Right the first time

2. Over production (O) – ผลิตสินค้ามากเกินไป เปลืองที่จัดเก็บและงบประมาณ

ในกระบวนการผลิตในโรงงานมีสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความสูญเสีย นั่นก็คือในอดีตเชื่อในหลักการว่ายิ่งผลิตมากต้นทุนยิ่งลดลง(economy of scale)ความเชื่อที่ว่าต้องผลิตออกมาจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นการสร้างผลผลิตล่วงหน้า ทำให้เกิดผลผลิตมากเกินไป เกิดการสูญเสียจากต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่มาจากการเกิดงานจำนวนมาก

ปัญหาที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป คือการสูญเสียแรงงาน สูญเสียผลผลิตบางส่วนที่เกิดจากการนำเสีย รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มากเกินไปจนความจำเป็น ณ ขณะนั้น ปรับปรุงได้โดยการลดกำลังการผลิตลงเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของการนำออกของผลผลิตสู่ท้องตลาด ช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเครื่องจักร อาจต้องลดการตั้งเวลาของเครื่องจักรลงเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เหมาะสม

3. Waiting (W) – รอานเกินไป ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย

เกิดจากการหยุดทำงานของเครื่องจักรหรือพนักงาน ส่งผลต่อการผลิต ทำให้เกิดการรอคอยบางปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ต้นทุนที่สูญเสียเปล่าของแรงงาน เครื่องจักร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสดังนั้นจึงทำการศึกษาและจัดสรรปริมาณแรงงานให้มีความสมดุลในการผลิต มีแรงงานเพียงพอที่จะทดแทนหากเกิดการหยุดการทำงานของแรงงานบางส่วน รวมถึงฝึกทักษะการทำงานให้กับแรงงาน เพื่อรองรับการทำงานทดแทน

จากรูป ที่แสดงให้เห็นถึง การรอคอย ทำให้เห็นแนวทางการแก้ไข เช่น ต้องหาคนที่มี ประสิทธิภาพ การทำงานสูงๆมาอยู่ในจุด B เพื่อไม่ให้ งานมา รอคอย ที่จุด B และมีการรอคอยที่จุด C



4. None utilized talent (N)- ไม่รับฟังความเห็นพนักงาน ใช้คนไม่เป็น

ดังนั้นในเรื่อง ของ Lean จึงมองว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรควรมีเทคนิค หรือ มี มาตรการในการจูงใจ- โดยจากVDO The Power of Zero Defects กล่าวถึงการดำเนินกิจกรรม ต้องคำนึง สี่ เรื่อง ที่สำคัญ (<https://www.youtube.com/watch?v=nAj-iYDM1rs> , 2563) คือ

A. Mindset : การดำเนินกิจกรรมขององค์กร ผู้นำ ควรจะนำพาให้ บุคลากรในทีมมีศูนย์รวมความคิด-มีจิตใจของคนทำงานร่วมกัน มีอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อความสำเร็จ-ต่อการดำเนินกิจกรรมสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น ให้พนักงานเกิดจิตสำนึกการผลิตอย่างมีคุณภาพปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

B. Behavior: นอกจาก Mindset แล้ว องค์กร ควรฝึกให้ ผู้ปฏิบัติงานมี พฤติกรรมในการรองรับเพื่อการดำเนินกิจกรรมนั้นด้วย เช่น ควรฝึกให้ พนักงาน มีความช่างสังเกต เพื่อให้การผลิตสินค้ามีคุณภาพ เป็นต้น

C. Langue: เป็นการสื่อสาร เพื่อความเข้าใจกัน ทั้งภาษาที่แตกต่างกัน ในองค์กร ระดับนานาชาติ และ-หรือ การสื่อสารกันให้เข้าใจถึงคำว่าสินค้าตัวไหนมีคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพ หมายถึง ผู้นำ ควรพิจารณาถึง มาตรฐาน หรือ Standard ของคำว่า ระดับมาตรฐานของสินค้า เป็นต้น

D. Results: หมายถึงผลตอบแทน เนื่องจากการผลิต ไม่ได้เกิดจากการทำงานของบุคคลใด บุคคลหนึ่งแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้น จึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมนั้นร่วมกัน เช่นเมื่อประหยัดได้จากของเสียที่เกิดขึ้น ควรมีแนวคิดที่จะแบ่งแรงจูงใจนั้นให้แก่ทุกฝ่าย ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้นำ และผู้ปฏิบัติในโครงการ รวมทั้งผู้ถือหุ้นด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวพบว่า การดำเนินโครงการใดๆ ของการจัดการยุคใหม่ ที่ประสบความสำเร็จได้ ควรมี คำ 4 คำ ที่เกี่ยวข้องเสมอ นอกจากนี้ ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้คุ้มค่า ควรมีการจัดการที่เหมาะสมสนับสนุน เช่น สายบังคับบัญชาชัดเจน การมอบหมายงานชัดเจน และ การพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีม

5. Transportation (T)- ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง-ขนย้ายบ่อย ต้องใช้กำลังคนและเวลา

ความสูญเสียจากการขนส่งเกิดจากการขนส่งในระยะทางที่มากเกินไปทำให้เกิดต้นทุนในเรื่องของเชื้อเพลิง แรงงาน ค่าบำรุงรักษารถยนต์ที่ใช้ขนส่งจึงควรทำ การศึกษาเส้นทางการขนส่งให้ดีเพื่อให้ระยะทางสั้นที่สุด และบริหารจัดการในการขนส่งแต่ละครั้ง เพื่อการขนส่งวัสดุที่มากที่สุดต่อครั้ง เพื่อประหยัดจำนวนครั้งในการส่ง และควรบริหารจัดการในเรื่องของการจัดวางเครื่องจักรให้เหมาะสม ระหว่างโรงงานการผลิตไม่ควรอยู่ห่างกันเกินไป เพื่อประหยัดต้นทุน

6. Inventory (I) – ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง-สินค้าคงคลังมากเกินไป

ความสูญเสียที่เกิดจากการเก็บวัสดุคงคลังนั้นมาจากการสั่งซื้อ Material จำนวนมากต่อหนึ่งครั้ง ด้วยความคิดที่ว่าจะมีวัสดุเพียงพอต่อการผลิตสินค้า ทั้งยังมีในเรื่องของการซื้อเพื่อแลกส่วนลด ทำให้มีวัสดุอยู่ในโกดังคลังสินค้ามากเกินไปและเกิดความสูญเสียกลายเป็น waste ทำให้มี การใช้พื้นที่ในการจัดเก็บที่มากเกินไป ความจำเป็น

จึงควรมีแนวทางโดยการกำหนดปริมาณการจัดเก็บหรือพื้นที่การจัดเก็บที่ชัดเจน และจัดทำแผนการจัดซื้อที่สอดคล้องกับการผลิต รวมถึงการใช้ระบบเข้าก่อน ออกก่อน (First in first out) เพื่อลดปริมาณวัสดุตกค้างเป็นเวลานาน

7. Motion (M)– การเคลื่อนไหวมากเกินไป อาจเกิดความเสียหาย

ความสูญเสียด้านนี้สอดคล้องกับแรงงานในกระบวนการผลิต การให้คนงานมีการเคลื่อนไหวมากเกินไป อาจมาจากการวางวัสดุอยู่ห่างกัน ทำให้ต้องเดินไกล หรือเอื้อมหยิบของที่อยู่ไกล รวมถึงการก้มตัวยกของหนักบนพื้น ฯลฯ ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าและอาจบาดเจ็บต่อร่างกาย ทำให้ทำงานได้ล่าช้าปรับปรุงโดยการจัดวางสิ่งของต่างๆ ให้อยู่ใกล้กัน รวมทั้งการจัดวางผังภายในโรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานภายในโรงงาน

เพื่อให้เห็นถึงการนำไปประยุกต์ใช้ที่ชัดเจน จากรูป จะเห็น การเคลื่อนไหว ของคนทำงาน ที่ต้องสูญเสียมากเกินไป



8. Excess processing (E)– ความสูญเสียเนื่องจากการะบวนการผลิต ขั้นตอนการทำงานมากเกินไป ความจำเป็น

กระบวนการผลิตในโรงงานที่ส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความสูญเสียได้เช่นกัน เกิดปัญหาในเรื่องของต้นทุนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน และส่งผลให้การทำงานล่าช้าออกไป 5 W 1 H ใน

กระบวนการผลิต ได้แก่ What ทำอะไร When ทำเมื่อไร Where ทำที่ไหน Who ใครเป็นผู้ทำ How ทำอย่างไร และ Why ทำไม เพื่อวิเคราะห์การทำงานและบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

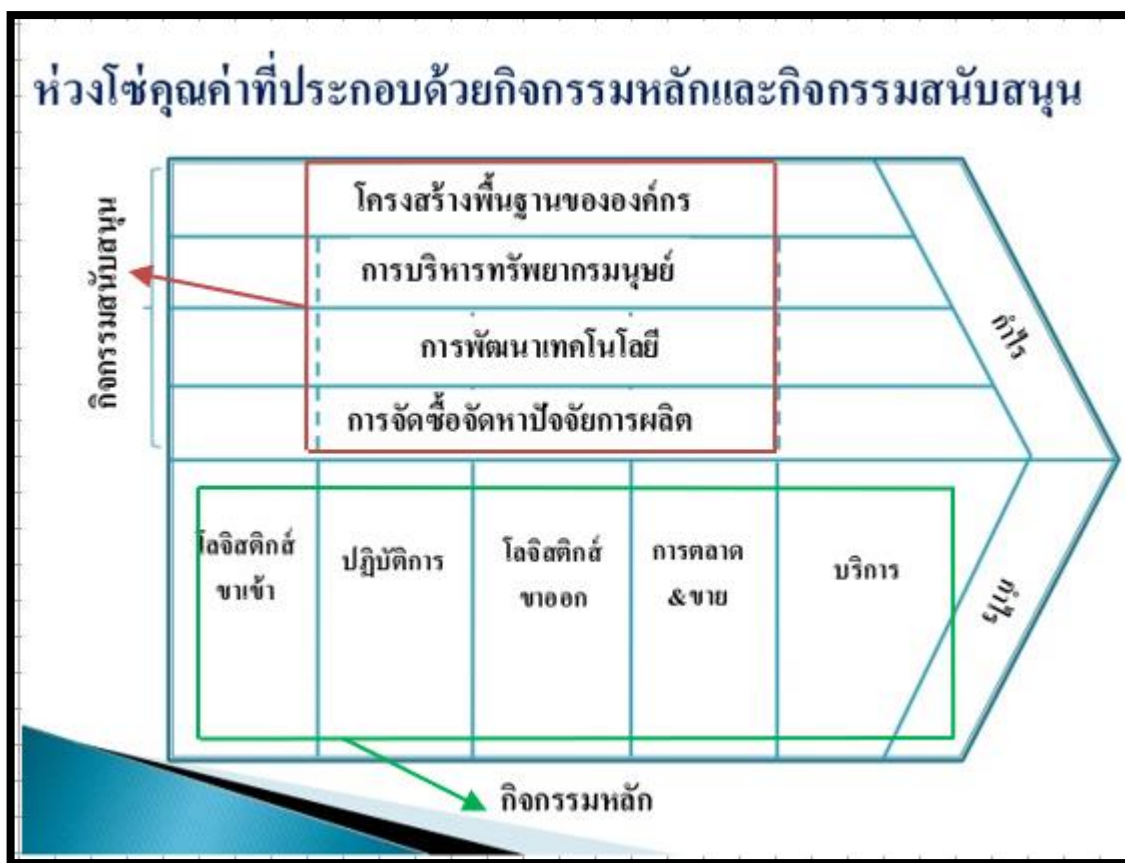
3.2.4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

การสร้างมูลค่าเพิ่ม ดำเนินการได้โดย การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Added Analysis) ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Porter ที่ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ในหนังสือเรื่อง Competitive Advantage ได้ให้ความเห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรได้ เช่น การใช้กลยุทธ์ในการเป็นสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ โดยจะต้องมีความวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆเหล่านี้ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร

Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่องลูกโซ่แห่งคุณค่า ได้แบ่งกิจกรรมต่างๆในองค์กรออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)
2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ภาพที่3-31: ห่วงโซ่คุณค่าที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน



ที่มา: ประยุกต์ และเพิ่มเติม จาก ,NIDA Business School,(2014)

กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และนำการให้บริการหลังการขาย ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1.การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ (Inbound Logistics)- → ให้นึกถึงคำว่า Input ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้าและการกำหนดเวลาในการเดินทางสำหรับการขนส่งวัตถุดิบ

2.การดำเนินการ (Operations) → ให้นึกถึงคำว่า Process- → Output ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆเอามาเป็นสินค้าขึ้น ได้แก่ การแปรรูป การประกอบชิ้นส่วน การดำเนินการผลิตสินค้าคงเหลือ การบรรจุหีบห่อและการดูแลรักษาคลังสินค้า

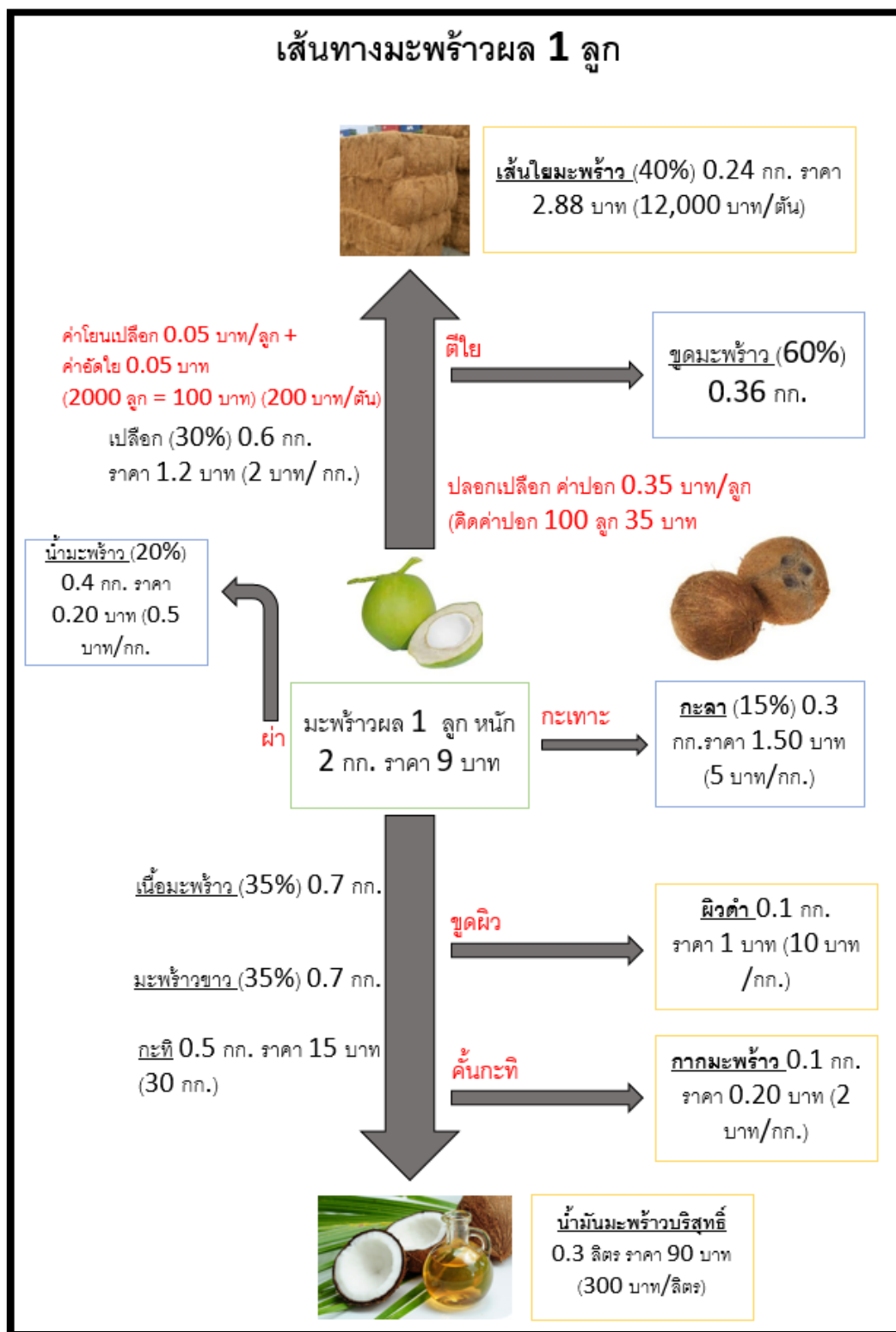
3.การจัดจำหน่ายขนส่งไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการตารางการเดินทางเพื่อขนส่งสินค้าไปยังจุดขาย

4.การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่าย การจัดหาคุณค่า การชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย กิจกรรมทางการตลาด

5.การบริการลูกค้า (Customer Services) ได้แก่ การให้บริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การบริการลูกค้าอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมเสริมให้การดำเนินงานของกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหา การสั่งซื้อวัตถุดิบ เทคโนโลยี บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆในองค์กรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหาจัดซื้อ (Procurement), การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technology Development), การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นต้น

ภาพที่3-32: เส้นทางมะพร้าวผล 1 ลูก



ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลว่า ในกระบวนการผลิตมะพร้าวแต่ละลูก สามารถแปรรูป สร้างมูลค่าเพิ่มได้มากมาย เช่น

ภาพที่3-33: Value Added มะพร้าวขาว/กะทิ

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|-------------------------------|------------|--|--|-------------|
| มะพร้าวผล 2 ลูก หนัก 2 กก. | ราคา 6 บาท | กะทิ ปริมาณ 0.5 กก. (ได้กะทิ 25% ของวัตถุดิบ) | UHT = 12.5บาท (25 บาท/กก.) CAN = 15.0 บาท (30 บาท/กก.) Pasteurize = 8.0 บาท (16 บาท/กก.) (ได้ผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง) | 10-15 % |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-34: Value Added มะพร้าวแห้ง/น้ำมันมะพร้าว

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|--|-------------------|---|--|-------------|
| เนื้อมะพร้าวแห้ง และผิวคั้นแห้ง ปริมาณ 1 กก. | ราคา 8-12 บาท/กก. | น้ำมันดิบ ปริมาณ 0.55 กก. (ได้น้ำมันดิบ 55% ของวัตถุดิบ) | ราคา 11-13.75 บาท (ราคา 20-25 บาท/กก.) | 14.6 % |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-35: Value Added น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์

| น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์ | | | | |
|--|-----------------------|---|---|-------------|
| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
| เนื้อมะพร้าวแห้ง และผิวคั้นแห้ง ปริมาณ 1 กก. | ราคา 8-12 บาท/ กก. | น้ำมันดิบ ปริมาณ 0.55 กก. (ได้น้ำมันดิบ 55% ของวัตถุดิบ) | ราคา 11-13.75 บาท (ราคา 20-25 บาท/ กก.) | 14.6 % |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-36: Value Added วุ้นน้ำมันมะพร้าว

| วุ้นน้ำมันมะพร้าว | | | | |
|-------------------------------|----------------------|--|---|-------------|
| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
| น้ำมันมะพร้าว ปริมาณ 1 กก. | ราคา 0.5 บาท/ กก. | วุ้นน้ำมันมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ) | ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/ กก.) | 200-300% |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-37: Value Added เส้นใยมะพร้าว

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|----------------------------|----------------------|---|---|-------------|
| น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก. | ราคา 0.5 บาท/ กก. | วุ้นน้ำมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ) | ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/ กก.) | 200-300% |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-38: Value Added น้ำตาลมะพร้าว

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|----------------------------|----------------------|---|---|-------------|
| น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก. | ราคา 0.5 บาท/ กก. | วุ้นน้ำมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ) | ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/ กก.) | 200-300% |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-39: Value Added น้ำตาลสดพร้อมดื่ม

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|--|---|---------------------------------------|---|---------------------|
| น้ำตาลสดจาก มะพร้าว ใช้น้ำตาลสด 1 ลิตร | ราคา 2 บาท (ราคา 40 บาท/ ปีบ/20 ลิตร) | น้ำตาลสดพร้อมดื่ม ได้ปริมาณ 1 ลิตร | ราคา 30 บาท/ลิตร (ราคาขวดละ 10 บาท ขนาด 330 cc) | 1,400% (14 เท่า) |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-40: Value Added มะพร้าว น้ำหอมปอกเปลือก

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|----------------|--------------------------|-----------------------------|---|--|
| มะพร้าว น้ำหอม | ราคา 2- 5 บาท/ผล ใหญ่ | มะพร้าว น้ำหอม ปอกเปลือก | ราคา 10 บาท/ผล จำหน่ายในประเทศ ราคา 110 บาท/ผล จำหน่ายต่างประเทศ | 100% จำหน่ายใน ประเทศ 2,000 % (20 เท่า) เมื่อ จำหน่ายต่างประเทศ |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-41: Value Added มะพร้าวเผา

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|----------------|--------------------|------------|---------------|-------------|
| มะพร้าว น้ำหอม | ราคา 3-3.50 บาท/ผล | มะพร้าวเผา | ราคา 5 บาท/ผล | 43 % |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-42: Value Added รุ้นมะพร้าวในลูก

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|----------------|--------------------|------------|---------------|-------------|
| มะพร้าว น้ำหอม | ราคา 3-3.50 บาท/ผล | มะพร้าวเผา | ราคา 5 บาท/ผล | 43 % |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่3-43: Value Added น้ำมะพร้าวบรรจุขวดพร้อมดื่ม

| วัตถุดิบ | | ผลิตภัณฑ์ | | มูลค่าเพิ่ม |
|-------------------|-----------------------|------------|---------------|-------------|
| มะพร้าว น้ำหอม | ราคา 3-3.50 บาท/ผล | มะพร้าวเผา | ราคา 5 บาท/ผล | 43 % |

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ดังนั้น การนำแนวความคิด เรื่อง “Value Added” มาใช้ประโยชน์ คือ การมองว่า จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value Added) ใน ”การจัดการ” ให้กับผลิตภัณฑ์อย่างไร? เพื่อให้ได้มูลค่าสินค้าที่สูงที่สุดที่สุด เพราะการจัดการที่ดี คือมุ่งหวังว่า จะได้กำไรจากการประกอบการมากที่สุด

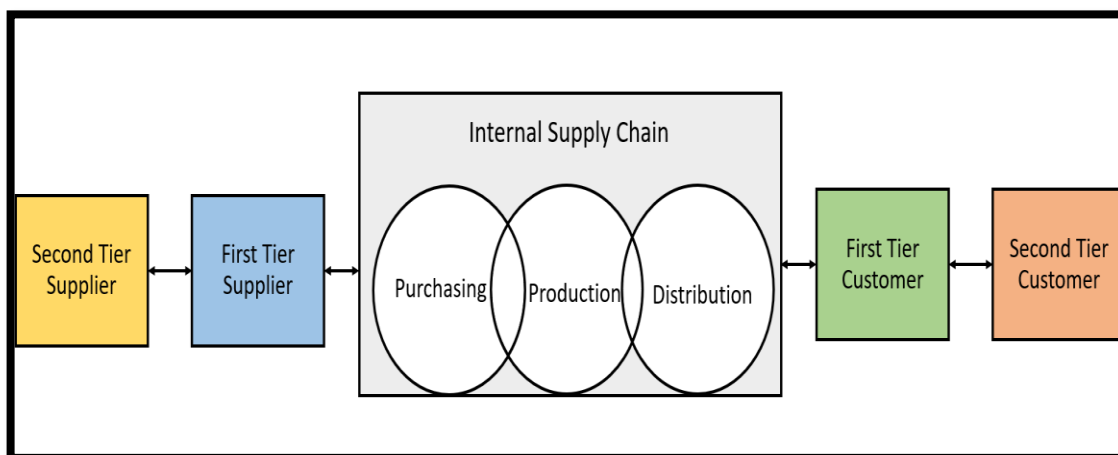
นอกจากนี้ ในเรื่อง ของ Value Added ยังมีอีกความหมายหนึ่งคือ การนำของเสีย ที่คิดว่าไม่มีมูลค่าแล้ว กลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ เช่นในกรณีมีการนำ “ขุยมะพร้าว”, “เส้นใย” จำหน่ายในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ทำให้ เป็นการจัดการที่องค์การได้รายได้เพิ่มมากกว่าการทิ้งของเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์

3.2.5 Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) หรือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ กระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์การที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยที่องค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน

Supply Chain Management (SCM) มีผลอย่างมากต่อการจัดการธุรกิจระบบเปิด เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการบริหาร ความเติบโตของธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจ เพราะ การเป็นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจัดการของกระบวนการทั้งหมดต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกัน ทั้งในองค์การและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องภายนอก (ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ- Suppliers / ผู้ที่องค์การ ทำการ Outsourcers หรือ OEM (จ้างผลิตสินค้าภายใต้ Brand ของผู้จ้าง)ในการจ้างการผลิตสินค้า/ ลูกค้า (Customers) เป็นต้น)

ภาพที่3-44: Supply Chain Management



ที่มา: (Google Shared , (2563))

Logistics เป็นระบบเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการซัพพลายเชน (SCM) ที่วางแผนปฏิบัติและควบคุมการไหลและการจัดเก็บของสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า และการประสานสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า CRM – Customer Relation Management ปรับตัวพัฒนาระบบและรูปแบบในการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจที่สำคัญได้ในระดับโลก โดยเน้นให้การดำเนินการร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานนั้น

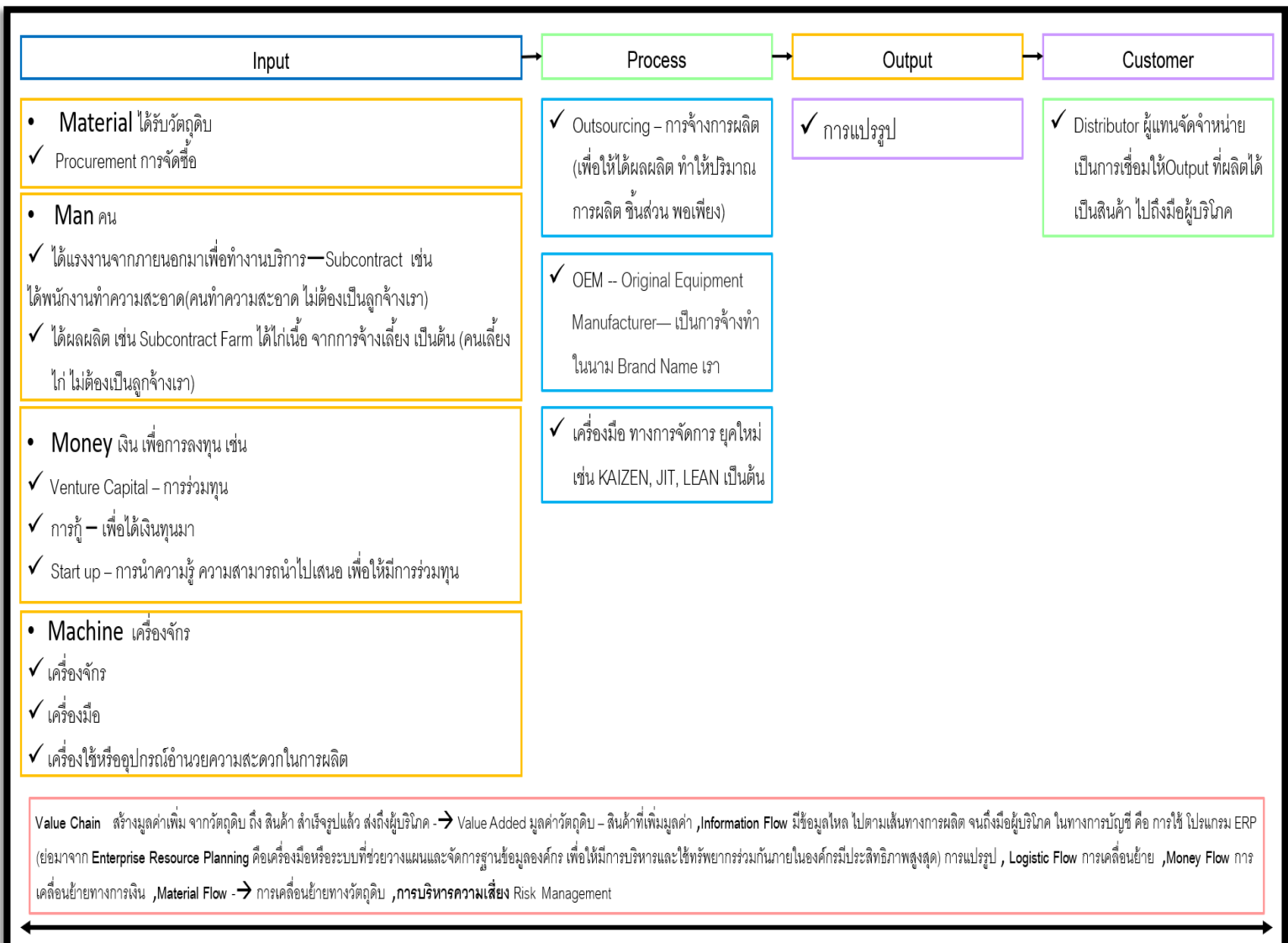
ตัวอย่างเช่น (Modern Manufacturing, (2017)) ในการประกอบรถยนต์หนึ่งคัน แผนกจัดซื้อ มีการเสาะหาว่าจะต้องจัดซื้อวัตถุดิบ เช่น เครื่องยนต์ น้ำมันเครื่อง แบตเตอรี่ ยางรถยนต์ ฯลฯ จากที่ไหน และวัตถุดิบที่จัดซื้อมาแล้วนั้น จะเก็บไว้ในคลังสินค้า เพื่อรอฝ่ายการผลิตรถยนต์นำไปผลิตรถยนต์ตามที่ต้องการอย่างไร และถ้าองค์กรนี้มีระบบการจัดการซัพพลายเชนที่ดี เช่นมี ระบบ JIT แผนกต่างๆ มีการแชร์หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นระบบ ทันเวลา ได้อย่างไร เป็นต้น

ในการทำงานของกระบวนการ SCM ทั้งหมด เพื่อเป็นการเตรียมกระบวนการที่คนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น เป็นการนำการจัดการมาใช้ทั้งระบบ จะคล้ายกับแนวคิด Administration คือการบริหาร แตกต่างกันไปบ้างที่ การจัดการ จะจัดการเป็นจุดๆ-แผนกหรือฝ่าย/โครงการ เช่น การจัดการในฝ่ายผลิตโทรทัศน์ จะผลิตอย่างไร ให้ได้ต้นทุนต่ำสุด ส่วนการบริหาร จะมองการเชื่อมโยง การจัดการจากฝ่ายจัดซื้อ เชื่อมโยง กับการจัดการฝ่ายผลิต และ ฝ่ายตลาด มีการประสานงานกัน ส่วนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นการเชื่อมโยง จากการบริหาร ที่ส่วนใหญ่ มองถึงเรื่อง การเชื่อมโยงการจัดการภายใน สู่การจัดการกับเครือข่าย ด้วย เช่น กลุ่มฝ่ายผลิต ที่ ไป Outsource จากภายนอก หรือ กลุ่มเครือข่าย ฝ่าย ขาย ที่ช่วยในการดำเนินการเป็น Distributor ให้กับองค์กรของเรา เป็นต้น

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะมีส่วนสนับสนุน ให้การบริหารสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้ เพราะหากการจัดการห่วงโซ่อุปทานดี จะทำให้เกิดการเชื่อมโยง ในการบริหาร ไม่มีจุดใดสะดุด และ เมื่อนำแนวคิดการ

จัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การของเรา มีเทคนิคที่แตกต่างทำให้การบริหารขององค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน และเมื่อคำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่นสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี จะทำให้เกิดความยั่งยืนที่สุด

ภาพที่3-45: รูปแบบการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่ Supply Chain Management



3.2.6 ERP

บรรณานุกรมตอนที่ 3

- กัลยาณี สูงสมบัติ, (2555), “สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่” <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>, ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2555
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, (2563), “การจัดองค์การ”, (<http://203.158.98.12/chanongkorn/principleofmanagement-6.pdf> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- ดวงใจ รักษากุล, (2545), “แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ไปสู่ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)”, วิทยานิพนธ์การศึกษาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
- เทิดธิดา ทิพย์รัตน์, (2020), “TQM: Total Quality Management”, สาขาบริหารการก่อสร้าง ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, <https://www.slideserve.com/indiya/tqm-total-quality-management>
- บัณฑิต ประดิษฐานุวงศ์, (2544) , “คู่มือปฏิบัติการไคเซ็น”, (แปลจากหนังสือ Zoku Zoku Kousureba shigotono KAIZEN gadekiru, KAIZEN tettei manual ซึ่งเขียนโดย โทซาวะ นุนจิ), ISBN 974-8328-68-6 สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 266 หน้าสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, “ธรรมภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม”, <https://soc.swu.ac.th/th/academics-curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- บัณฑิต ลำคำ, (2537), "REENGINEERING กลยุทธ์ไทยสู่ธนาคารแห่งศตวรรษใหม่", นิตยสารผู้จัดการ, นิตยสารผู้จัดการ, พฤษภาคม 2537
- ปภาวดี มนตรีวัต, (2561), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1
- ประยุกต์ และเพิ่มเติม จาก ,NIDA Business School, (2014), "บทที่ 7 ห่วงโซ่คุณค่าคืออะไร/ Chapter 7 What is Value Chain?", <https://www.slideshare.net/dviput/7-chapter-7-what-is-value-chain>, Nov 15, 2014
- พีระวัฒน์ ขาดิพฤกษ์พันธุ์, (2012), "การจัดการเชิงปริมาณ(Quantitative management)", <http://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-e-wood.html>, 7th October 2012

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549), “สัมภาษณ์กลุ่มผู้รวบรวมวัตถุดิบ และแปรรูปในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวบรวมและวิเคราะห์”
- วิภาสิริ เฉลิมศิริ, (2019), “การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร”,
https://www.doublepine.co.th/resource/view_knowledge.php?id=656
- วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555), “7’S Framework [Framework Management Tool Box: Leading]”,
<http://veerasit-dba04.blogspot.com/2012/10/27-7s-framework-framework-management.html>, 18 ตุลาคม พ.ศ. 2555
- วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555), “ทฤษฎี Micheal Hammer”, <http://veerasit-dba04.blogspot.com/2012/10/12-micheal-hammer.html>, 17 ตุลาคม, 2555
- สัญญา เคนาภูมิ, (2559) , “ วัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”, รมยสาร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2, <http://dspace.bru.ac.th/> , (พฤษภาคม – สิงหาคม) 2559
- สำนักงานกระทรวงวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี, (2562), “วิธีระบบ (System Approach)”,
[,https://km.mhesi.go.th/content/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A-system-theory](https://km.mhesi.go.th/content/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A-system-theory),
ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- สุदारัตน์ พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561), “ทฤษฎีแห่งวิทยาการการจัดการในการประยุกต์ใช้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, ปีที่ 12 ฉบับที่, 29 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2561
- สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา ชาวลิตวงศ์, (2017), “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”, WMS Journal of Management Walailak University Vol.6 No.1 หน้า 54-72, Jan – Apr 2017
- สุภาวดี ธีระกร, (2553), “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กันยายน 2553
- อำนาจ ธีระวนิช, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5
สำนักพิมพ์ ซี.วี.แอล. การพิมพ์
- อำนาจ วัดจินดา, (2016), “McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ”, <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>, Nov 17, 2016
- เอกวิณา ธาตรีอดิเรก, (2548), “การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบตอนนอก”, ปัญหาพิเศษ

นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ตุลาคม 2548

- Daft, R.L., (2001), “Organization theory and design”, 7th ed. Maronville, Mo : Souts-Western College
- H. Douglas Goff, (2003). “Low-temperature stability and the glassy state in frozen foods. Food Research International”. Vol.25 Issue 4. pp. 317-325.
- <http://www.technofunc.com/~technofu/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/management-styles>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://blog.sellzuki.co.th/what-is-kaizen/>, 2020, “Kaizen วิธีทำงาน บริหาร และลดต้นทุนอย่างชาญฉลาดแบบญี่ปุ่น”
- <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://www.google.com/search>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.spectec.net/staff-management>, สืบค้นเมื่อ 2019
- Ishikawa, K., (1985), “What is total quality control: The Japanese way”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Modern Manufacturing, (2017), “การจัดการซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มผลิตภาพ”, <https://www.mmthailand.com/>, March 31, 2017
- Proindsolutions, (2019), “ระบบลีน (LEAN) "กำจัด 7 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อกำไรที่มากขึ้นของผู้ประกอบการโรงงาน", บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, <https://www.proindsolutions.com/17406281/%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B8%99-lean-%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94-7-waste-%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B9%84%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%82%E0%B8%B6%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0>

B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3
%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99

- Rick De Vlieger, (2013), “7S model McKinsey”,
<https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model>, 29-03-2013
- William G. Ouchi, (1993),”Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, Amazon.com
- Yevhen Tarnavskiy, (2019), “Concept of teamwork building working system of cogwheels, <https://www.shutterstock.com/th/image-vector/concept-teamwork-building-working-system-cogwheels-229447225>
- YamYam, (2017), “อุตสาหกรรม 4.0 ยุคของอุตสาหกรรมที่พึ่งพาเซ็นเซอร์และศูนย์ข้อมูลเป็นหลัก”,<https://www.theleader.com/digitaltransformation/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1-4-0-censor-and-data-center/>



Logo ของ
สำนักวิชาศึกษาทั่วไป



ตำราประกอบการสอน



วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่ รหัสวิชา 90594003

ตอนที่ 4

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

คณะกรรมการบริหารธุรกิจ-สอนให้ศึกษาทั่วไป (Gen-Ed), KMITL

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5-801-7744

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ตอนที่4

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

- 4.1 การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding
- 4.2 ผู้นำ (Leader)
- 4.3 ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์
- 4.4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร

4.1 การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding

การนำ หรือ Leading นับเป็นหนึ่งใน 5 องค์ประกอบของการจัดการ (5 Functions of Management) ที่ Henri Fayol กล่าวถึง ตามที่เคยอธิบายแล้วในบทก่อนหน้า การนำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการ เนื่องจาก “การนำ” เป็นวิสัยทัศน์หรือความฝัน มีบทบาท หรือ มีผล ในการนำพาองค์กร หรือ เปลี่ยน วิสัยทัศน์ ให้ได้ผลลัพธ์ บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีรูปธรรม การขึ้นนำไม่เพียงแต่เป็นการบ่งบอกว่าองค์กรควรไปทางไหน แต่ยังมีส่วนของการ

- สร้างความผูกพัน (Commitment) เช่น พนักงานบางคนรู้สึก ศรัทธาต่อการบริหารงานของผู้นำ จะรู้สึกอยากทำงานให้ผู้นำคนนั้น และอยากอยู่กับองค์กรนานๆ
- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เช่น พนักงาน ได้รับขวัญและ กำลังใจ
- ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคคล หรือสมาชิกของ องค์กร ดำเนินไปตามทางที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมาย

การนำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับเพราะ ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยาก ทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์กรให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

ภาพที่4-1: การนำ (Leading)



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือ เป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจถ่องแท้ได้ยาก การนำ หรือ การสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรม ด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ภาพที่4-2: MY MIND มาตัดสินใจการจัดการไม่ได้



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

ดังนั้นการนำ จึงต้องอาศัยความสามารถด้าน พฤติกรรมพื้นฐาน (Foundations of behavior) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at work) การประสานงาน (Coordinating) และ การติดต่อสื่อสาร (Communication) จากผู้นำที่มีวิวัฒนาการผู้นำ หรือ มีความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 ผู้นำ หรือ Leader

4.2.1 ความหมายของผู้นำ

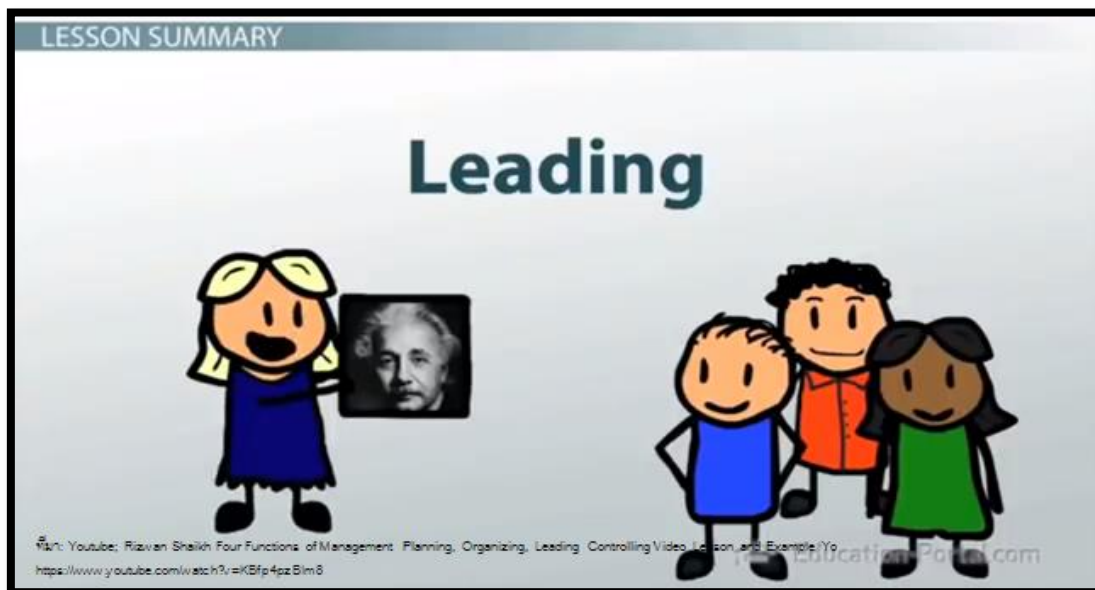
ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ ด้วยความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจจากสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ มีบทบาทสำคัญในเรื่อง “การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human resource management-HRM) ทำหน้าที่นำพาหมู่คณะ มีการใช้อำนาจที่มีจากบทบาทโดยเฉพาะบทบาทที่เป็นทางการ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิก หรือ พนักงานในองค์การ สามารถปฏิบัติงานของตนกับการทำงานได้อย่างเต็มที่และดีที่สุด ตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และ องค์การสามารถดำเนินการได้โดยใช้ทรัพยากรจำนวนน้อย(ประหยัดต้นทุน) และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) (Whether & Davis, (1996)) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) :มีแนวโน้ม ที่จะสร้าง ต้นแบบ (Originates) มองระยะยาว (Long-range perspective) มีการพัฒนา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Inspires trust) ใส่ใจทีมงาน และ คน (Focuses on people) ทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Does the right thing) (Luthans & Fred, (1992))

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, คิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ผู้นำ หมายถึง ภาวะ หรือ ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพล อำนาจเหนือ บุคคลอื่น หรือ เหนือกลุ่ม (อาร์ พ็ชรพุด ,(2530)) โนมน์ว ชักจุง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคล และ กลุ่ม (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541)) ให้ยอมตามพฤติกรรมที่เจาะจง การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างกันในบทบาท ฯลฯ(Luthans & Fred, (1992)) ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่น ยอมรับด้วยการขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล มีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย และ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ และขับเคลื่อน พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior - OB) ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ บรรลุประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่คิดและกระทำสิ่งใดๆ แล้วมีผู้ยอมรับ ยกย่อง สนับสนุนปฏิบัติตาม ดังนั้น ผู้นำ อาจหมายถึงผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) หรือใครก็ได้ที่มีผู้ทำตาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลใด บุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำในองค์การ/องค์กร กล่าวถึงความรับผิดชอบ ทำงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (ธงชัย สันติวงษ์, (2543))

ภาพที่4-3: Leading



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

มีคำอีกคำหนึ่งที่คล้ายคลึงกับคำว่า Leading คือ D-Directing ซึ่งหมายถึงการอำนวยความสะดวก ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภาระกิจการงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในการเป็นผู้บริหาร(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

4.2.2 ผู้นำกับอำนาจ

ผู้นำ กับอำนาจ มักถูกกล่าวถึงร่วมกันบ่อย อำนาจก็คือพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยทางด้านการจัดการและจิตวิทยาอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ชี้ไปในทิศทางที่ว่า “ความต้องการในอำนาจ” (Need for power) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหาร รูปแบบของอำนาจ(Schermerhorn John R., (1999)) เช่น

- อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) (เป็น “อำนาจในการให้คุณ”) อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position power) ยิ่งตำแหน่งอยู่ในระดับสูงอำนาจในการให้รางวัลยิ่งมาก
- อำนาจในการบังคับ (Coercive power (เป็น “อำนาจในการให้โทษ”)คือความสามารถในการลงโทษหรือระงับการให้ประโยชน์ เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position power)
- อำนาจชอบธรรมตามกฎหมาย (Legitimate power)คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหมือนผู้อื่น โดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ถูกต้องตามกฎหมายในภาครัฐหรือกระเปียบขององค์กรในภาคเอกชน
- อำนาจในความรู้เชี่ยวชาญ (Expert power)คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นผ่านทางความรู้เฉพาะวิชาชีพ ประสบการณ์พิเศษเฉพาะ
- อำนาจในการอ้างอิง (Referent power) (อำนาจดังกล่าวมาจากบารมีหรือเสน่ห์ส่วนบุคคลนั่นเอง) จัดเป็นอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (Personal power)

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

นอกจากนี้ “ผู้นำ” จึงเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามคำสั่ง ให้เป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้บังคับบัญชา นั้นยังขึ้นอยู่กับ ปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชาด้วย เป็นเรื่องการบริหารเป็น เรื่องการใช้อำนาจ ที่ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ดูแล ชี้แนะ และให้กำลังใจแก่บุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (อึ้งซัย สันติวงษ์, (2535))

อย่างไรก็ตามเมื่อเรากล่าวถึงอำนาจแล้ว ส่วนใหญ่มักมองในแง่ลบผู้บริหารที่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ทำให้อำนาจการเกิดภาวะระส่ำ เป็นเพราะอำนาจถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่ เป็นการควบคุมโดยใช้อำนาจเพื่อมุ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การเป็นหลัก มิได้ตอบสนองเป้าหมาย ความพึงพอใจส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์การแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of power) (Schermerhorn John R., (1999))

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้อยู่เป็นประจำมักเกี่ยวกับ, บุคลิกภาพ (Personality), การเชื่อฟัง (Compliance), พฤติกรรมเฉพาะ (Particular behaviors), การชักจูง (Persuasion), อำนาจ (Power), การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement), การปฏิสัมพันธ์ (Interaction), ความแตกต่างในบทบาท (Role differentiation), การริเริ่มโครงสร้าง (Initiation of structure) และการประสมประสานกันระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น (Combinations of two or more of these) (Luthans & Fred, (1992))

ตัวอย่างเช่น ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ ในองค์การหนึ่งๆ การปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นไร้ปัญหาให้วิตกกังวลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับที่มีความเสียเปรียบมากน้อยเพียงใด หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเอง การบังคับบัญชาก็จะเป็นไปด้วยความเต็มใจและสมัครใจ แต่หากผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำน้อย อาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการท้าทายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเราจึงควรเรียนรู้เกี่ยวกับ พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวเราได้หรือไม่? หรือ เป็นพรสวรรค์ที่มีเฉพาะบางคนที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้น?

3.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

▪ **ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ:** บุคคลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ มี 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้นำ (2) ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม และ (3) สถานการณ์ โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ 3 แนวทาง ได้แก่

(1) **ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ :** กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีคำกล่าวที่ว่า “บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม (Born to be a leader) (เสนาะ ตีเยว, (2543))

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 (เสนาะ ตีเยว, (2543)) คือ

○ **ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Job-centered)** จะมีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

○ **ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered)** มีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีทำงาน ความพอใจในการทำงาน และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

(2) **ทฤษฎีพฤติกรรม** : เป็นแนวความคิดที่ศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นผู้นำ โดยองค์การต่างๆ มองเห็นความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ซึ่งมีวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการสร้างทักษะ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้พัฒนา “สถาบันผู้นำซีพี C.P. Leadership Institute” ภายใต้แนวคิด “อนาคตที่สำคัญที่สุดของซีพี คือ “คน” ซีพีจะยืนหยัดมั่นคงเหมือนได้ จะต้อง มี “ผู้นำรุ่นใหม่” ที่เป็นทั้ง คนเก่ง คนดี มีความสามารถ ซึ่งจะนำพาให้คนในเครือฯ พร้อมทั้งจะขับเคลื่อน องค์การไปด้วยกัน” โดยการดำเนินการ ได้มีการเชิญ “ดร.โนเอล เอ็ม. ทิชี่” (Dr. Noel M. Tichy) อาจารย์จาก สถาบัน Ross School of Business มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันผู้นำจีอี เข้ามาร่วม วางหลักสูตรเข้มข้นนี้กับผู้บริหาร ทั้งนี้ ดร.(Dr. Noel M. Tichy) ถือเป็นกูรูทางด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ องค์การ มีผลงานเขียนหนังสือมากกว่า 20 เล่ม เช่น The Cycle of Leadership : How Great Leaders Teach Their Companies to win (2004), The Leadership Engine (2007) ได้วิธี Action Learning Program ที่ นำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำ (ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์, (2562)) ซึ่งแนวคิด “การสร้างคน” การสร้างผู้นำนี้ล้วนมีการ ดำเนินการในองค์การชั้นนำระดับโลกหลายแห่ง เช่น บริษัท จีอี, บริษัทซัมซุง และบริษัทโอบีอิง เป็นต้น

- ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มแนวคิดพฤติกรรม (เสนาะ ตีเยาว์, (2543)) ได้แก่

- **รูปแบบความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในงานและผู้ที่มี มุ่งเน้นความสัมพันธ์** (Schermerhorn John R., (1999)) ผู้นำตามแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) มอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำประเภทนี้จะอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบการตัดสินใจในงาน ได้ โดยมุ่งเน้นงาน แต่ความสัมพันธ์ ในการมุ่งเน้นคน ต่ำ

(2) มีส่วนร่วม (Participating) เน้นในเรื่องการแบ่งปันความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในทิศทางของงาน ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะไม่เน้นงาน แต่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

(3) นักการขาย (Selling) อธิบายทิศทางของงานในลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้ชักจูงโน้มน้าว จิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(4) ผู้บอกข่าวสาร (Telling) เป็นผู้นำที่ให้ทิศทางที่เฉพาะ เจาะจงของงานและคอยควบคุมแนะนำ งานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงาน แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มีข้อที่น่าสนใจ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคน สามารถสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลงานสูง และมีพฤติกรรมในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงาน ประสบผลสำเร็จน้อย เพราะ ไม่สนใจเป้าหมายในการทำงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มุ่งให้ทำงาน ดำเนินไปตามแผนงาน และลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเท่านั้น จึงได้รับการต่อต้านจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาสูง (เสนาะ ตีเยาว์, (2543))

(3) **ทฤษฎีสถานการณ์** : เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันที่พยายามผสมผสานโดยนำทฤษฎีต่างยุค ต่างสมัยมารวมกันใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์เพราะว่าลักษณะและพฤติกรรมของ ผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่ เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยมี ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคาดหวังและความพร้อมของ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ผู้ร่วมงานโครงสร้างของงาน วัฒนธรรมองค์การ และ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

- ทฤษฎีในกลุ่มแนวคิดสถานการณ์ (เสนาะ ตีเยาว์, (2543)) ได้แก่

- **ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์ (Fiedler's contingency model)** จากแนวคิด: ผู้นำที่ดีเป็นส่วนผสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่ต้องการ (Situational demands) ผู้พัฒนาแนวคิด คือ เฟรด ฟอลเลอร์ (Fred Fiedler) ใช้แนวคิดจากความชอบของผู้ร่วมงานกับผู้นำ เป็นการวัดค่าคะแนนผู้ร่วมงานกับผู้นำ ว่าเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นแต่งงาน หรือ ผู้นำที่มุ่งหวังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบน้อยที่สุด (Least-preferred coworker scale - LPC) มักเป็นผู้นำที่มุ่งงานมักไม่ค่อยมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Schermerhorn John R., (1999)) ฟิตเลอร์เชื่อว่าความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบ (Style) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำที่ดีจะคอยตรวจสอบว่าสถานการณ์ใดที่แบบภาวะผู้นำของพวกเขาจะมีอิทธิพลได้อย่างมากที่สุด

- **ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์-บลันชาร์ด (Hersey-Blanchard situational leadership model)** ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับรูปแบบ (Style) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติงานของตน เป็นความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำกำหนดให้ความยินยอมพร้อมใจ (Readiness) ภาวะผู้นำที่ใช้ถูกต้องกับสถานการณ์จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ของตนเองได้ตลอดเวลา จนถึงขั้นที่ผู้บริหารสามารถปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานได้ด้วยตนเองต่อไป (Schermerhorn John R., (1999))

4.2.4 คุณสมบัติผู้นำ

- **คุณสมบัติผู้นำ:** จากการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำโดยรวบรวมการสำรวจ 124 ตัวอย่าง ในปี ค.ศ. 1950 พบว่าผู้นำมีประสิทธิผลจะมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ โดยผู้นำควรมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่ควรมี (Dubrin & Ireland, (1993)) และ (เสนาะ ตีเยาว์, (2543)) เช่น

- **ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ (Cognitive skills)** เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการคิดแก้ปัญหาโดยเข้าใจโครงสร้างของปัญหาและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหาแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมีการหยั่งรู้ (Insight) เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ชนิด (จิราภา เต็งไทรรัตน์ และคณะ, (2543)) คือ

- ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) ผู้นำที่เฉลียวฉลาดและมี ความสามารถจะต้องวางแผน ทำการตัดสินใจ และวางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งลงมือแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่ปัญหาจะเกิดและมีความพากเพียรอดทนในการแก้ไขจนปัญหาเหล่านั้นคล่อง

- ความสามารถหยั่งรู้ตัวบุคคลและสถานการณ์ (Insight into people and situations) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถอ่านบุคคลและสถานการณ์ออก ในแง่ของบุคคลต้องหยั่งรู้จิตใจของเขาเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการเลือกใช้ตัวบุคคลที่จะสั่งการ ในแง่ของสถานการณ์ต้องสามารถหยั่งรู้สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพียงพอที่จะตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ที่จะเป็นทิศทางนำพางค์การไปสู่เป้าหมาย

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

○ ความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ (Technical and professional competence) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถนำกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานมากเพียงพอที่จะสอนหรืออธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในการปฏิบัติงานประจำวันของตนเองได้ แต่ผู้บริหารระดับสูงกลับมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานไม่เพียงพอต่อการอธิบายวิธีการทำงานให้แก่คนงานระดับล่างเหล่านั้นฟัง เนื่องจากต้องนำเวลาทั้งหมดไปใช้ในกาวางแผนและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นหากอยากเป็นผู้นำที่เป็นมืออาชีพแล้วต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจเทคนิควิธีการทำงานในรายละเอียดบ้าง

- **มีความสามารถ** กลุ่ม (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, (2541)) เช่น

- ความฉลาด (intelligence), รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย

- ความว่องไว (Alertness),

- ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task),

- ความคิดริเริ่มและความอดทนในการแก้ปัญหา (initiative and persistence in dealing with problems),

- **ความรู้ ความเชี่ยวชาญ**

- **คุณลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ (Personality traits and characteristics)** เป็น

ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเฉพาะเหล่านี้ได้แก่

- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาได้ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน นำพองค์การฝ่าวิกฤติได้อย่างดี ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสูง จะกล้าตัดสินใจบนภาวะความเสี่ยงของสถานการณ์ในลักษณะกล้าได้กล้าเสีย แม้จะรู้ว่ามีโอกาสเพียงครั้งที่จะชนะ ก็ยังเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพองค์การไปสู่ชัยชนะดังกล่าวได้

- แรงจูงใจด้านอำนาจ (Power motive) ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลจะมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือทรัพยากรรอบตัว ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงประกอบด้วยคุณลักษณะดังประการแรกพวกเขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงตลอดเวลา ประการที่สองพวกเขาจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการคิดหาหนทางที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และประการสุดท้ายพวกเขาจะมีความระมัดระวังในเรื่องส่วนตัวอย่างมาก

- ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึงความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

- อารมณ์ขัน (Sense of humor) เพราะผู้นำที่มีอารมณ์ขันมักจะสามารถปลดปล่อยความเครียดของตนเองและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับบุคคลรอบข้าง บางครั้งทำให้งานที่น่าเบื่อหน่ายเป็นงานที่สนุกสนาน หรือใช้แก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจในงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามขยายวงกว้างออกไป ผู้บริหารที่สามารถประยุกต์อารมณ์ขันของตนเองเข้ากับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานได้ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

○ ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลเนื่องจากความกระตือรือร้นของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ความกระตือรือร้นยังช่วยสร้างศรัทธาอันแรงกล้าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ด้วย เช่น ความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำ ทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาจึงร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

○ การแสดงบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Assertiveness) บุคลิกภาพมี 3 ประเภทคือ

(a) ประเภทแรกผู้นำที่มีบุคลิกภาพก้าวร้าว(Aggressive) เอาเปรียบ ข่มขู่ และละเมิดสิทธิส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เกรงกลัวและไม่พอใจ

(b) ผู้นำที่มีบุคลิกภาพนิ่งเฉย(Passive) จะแสดงพฤติกรรมในลักษณะนิ่งเฉย ไม่ชอบสูงส่งซึ่งเกรงใจยอมเสียเปรียบผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

(c) ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Assertive) จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมระหว่างความก้าวร้าวกับการนิ่งเฉย รู้กาลเทศะ ไม่ชอบเอาเปรียบผู้อื่น แต่ก็ไม่ยอมให้ผู้อื่นเอาเปรียบ อาจก้าวร้าวตุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหากพบว่ามีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์การจนเป็นเหตุให้องค์การเสียหาย แต่ก็อ่อนโยนและสุภาพหากผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและให้เกียรติ

■ **ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)** เฮนรี มินต์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) พูดถึงทักษะด้านนี้ (Robbins, S. P., & Coulter, M, (2009)), ได้แก่

✓ บทบาทของความเป็นหัวหน้าในเชิงสัญลักษณ์ (figurehead role) เช่น ประธานในพิธีการต่างๆ
✓ บทบาทการแสดงออกในฐานะผู้นำ (Leader) ได้แก่ การจ้างงาน, การอบรม, การกระตุ้นใจ และการรักษาระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา

✓ บทบาทการประสานงานในกลุ่ม (liaison role) ได้แก่การกระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดการฝ่ายการตลาดติดต่อสื่อสารกับพนักงานขายบริษัทอื่น ก็ถือเป็นการประสานงานกับภายนอกองค์การ เป็นต้น

● **มีปัจจัยทางสังคม** (เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม) และฐานะทางสังคม (เสนาะ ตีแยว, (2543)) มีการบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองพอสมควร และมีกิจกรรมต่างๆ ให้กระทำมากมายด้วย (สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

● **มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อร่วมงานดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจกันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจกันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงๆ ตลอดเวลา

● **มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives)** ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงขับทางด้านจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไป เป็นลำดับ เขามักจะ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- **มีทักษะการบริหาร** :ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นตัวอย่างในแง่บวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม ความระมัดระวังการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และมีคุณสมบัติ เช่น

- มีการจูงใจภายใน โน้มน้ำ ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่ม มีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self- confidence) และความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นต้น

- มีสัมผัสที่อ่อนไหว (Sensitivity and tact) ความหมายถึงความคล่องตัวทั้งหลาย สามารถเข้าถึงหรือรู้จักใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำในลักษณะถากถางเยาะเย้ยผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงพฤติกรรมข่มขู่คุกคาม หรือชอบพาลหาเรื่อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีจิตใจละเอียดอ่อน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ หรือเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่ตลอดเวลา

- ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา (Maintaining high expectations) ผู้นำที่มีความหวังสูงอยู่ตลอดเวลาในทางที่เจริญก้าวหน้า รักษาความคาดหวังที่สูงไว้เพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมาย ไม่ทำงานไปวันๆ โดยปราศจากความหวังจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.3 ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

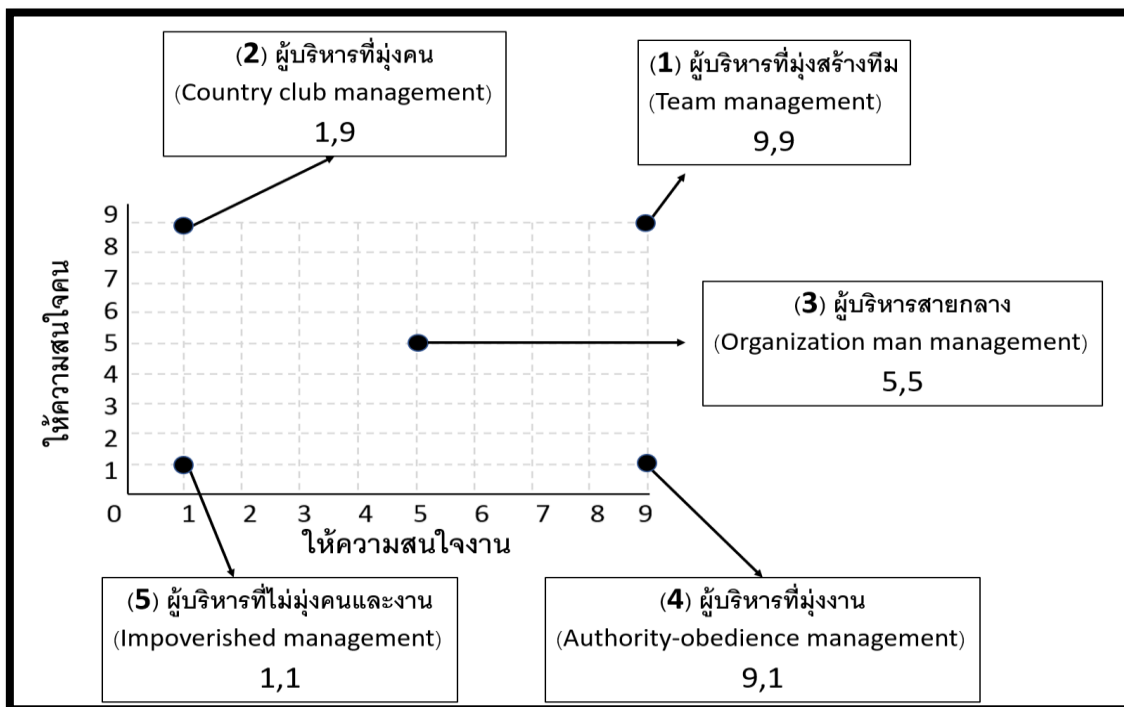
โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอไอและมิชิแกน กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบคือ ผู้นำที่สนใจคน (concern for people) กับผู้นำที่สนใจการผลิต (Concern for production) มิติสนใจคนจะใช้แกนตั้งตาข่ายหรือตาราง ส่วนมิติสนใจการผลิตใช้แกนนอนในตาข่ายดังภาพความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบ (เสนาะ ตีแยร์, (2543))คือ

- (1) ผู้นำที่เน้นสนใจคน (Concern for people)
- (2) ผู้นำที่เน้นสนใจการผลิตหรืองาน (Concern for production)

โดยการประเมิน ผู้นำ แต่ละคน ให้ความสนใจงานด้านไหนมากกว่ากันมักใช้เครื่องมือการประเมินที่เรียกว่า “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” โดยเบลก (Blake) และ มูตัน (Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัสเป็นผู้คิดค้น ซึ่งเป็นวิธีการประเมินแบบผู้นำและการฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ (เสนาะ ตีแยร์, (2543))

ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) จะแสดงเหมือนกราฟ แกนตั้งให้ความสนใจกับคน ส่วนแกนนอนให้สนใจการทำงาน หรือการผลิต จากรูป “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” สามารถ แบ่งการการบริหารได้เป็น 5 แบบตามจุดตัด (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545)) ดังนี้

ภาพที่4-4: ตาข่ายบริหาร 2 มิติ



ที่มา: (ดัดแปลงจาก Bartol, K. M., & Martin, D. C., (1997)) และ (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))

(1). ผู้บริหารที่มุ่งสร้างทีม (Team management) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างผลงานทั้งปริมาณงาน และ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคน ในระดับที่สูงสุดทั้งสองอย่าง เป็นผู้นำที่ทุกองค์การต้องการมากที่สุด แต่ผู้นำแบบนี้ เป็น แบบที่หายากมาก

(2). ผู้บริหารที่มุ่งคน คือผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์การ ในระดับสูงสุด เน้นสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงสุด แต่ให้ ความสนใจ กับงานต่ำสุด จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารแบบนี้ “ได้ใจ และ ความรู้สึกดี ๆ ของ” คนทำงาน” แต่ได้ผลงานต่ำสุด

(3). ผู้บริหารสายกลาง (Organization man management) คือผู้นำที่ต้องการสร้างสมดุลระหว่างงาน กับคนโดยไม่เน้นความสัมพันธ์สูงสุดและไม่เน้นที่งานสูงสุดเช่นกัน ทั้งสองปัจจัยอยู่สายกลาง

(4). ผู้บริหารที่มุ่งงาน (Authority-obedience management) คือผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตในงานสูงสุด โดยไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้ทำให้บรรยากาศในการทำงานเคร่งเครียด ไม่เป็นมิตร และยังคงความไม่พึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

(5). ผู้บริหารที่ไม่มุ่งทั้งคนและงาน (Impoverished management) คือผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและไม่ สนใจทั้งคน ประสิทธิภาพในการผลิตจะตกต่ำเพียงใด สัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงานจะย่ำแย่เพียงใด

ในตาข่าย 2 มิติ ระหว่างความสนใจในคน กับ ความสนใจในงานในระดับที่แตกต่างกันโดยเครื่องมือ “ตาข่าย การบริหาร (Managerial grid)” นอกจากจะเป็นเครื่องมือเพื่อ ใช้ในการประเมินแบบผู้นำ แล้ว เครื่องมือดังกล่าว ยัง ใช้พัฒนาฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ

■ พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ)

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

เป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio studies) ในปี ค.ศ. 1945 เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยงานทางทหาร ข้าราชการ นักบริหาร เป็นต้น จากการศึกษาพบมิติต่างๆของ ผู้นำ (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541)) ดังนี้

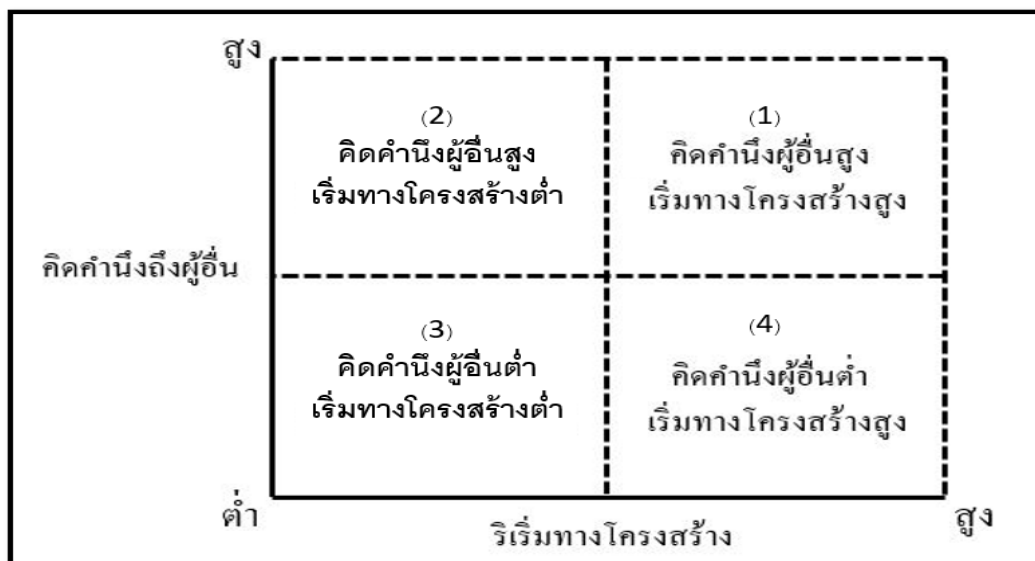
- ให้แกนตั้งเป็นมิติพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) มีความเป็นมิตรไว้วางใจได้ นำเคารพ และให้ความเป็นกันเองที่อบอุ่น ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลของแต่ละคน รวมทั้งเน้นเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นผู้นำที่เน้น “คน” เป็นหลัก

- ให้แกนนอนเป็นมิติพฤติกรรมเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating structure) เป็นผู้นำที่เน้น “งาน” เป็นหลัก มีการกำหนดบทบาท รูปแบบการทำงาน

เมื่อนำมิติสำคัญทั้งสองมาวิเคราะห์นั้นวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ(สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- (1) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูง เริ่มทางโครงสร้างสูง
- (2) แบบคิดคำนึงผู้อื่นสูง เริ่มทางโครงสร้างต่ำ
- (3) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำ เริ่มทางโครงสร้างต่ำ
- (4) แบบคำนึงถึงผู้อื่นต่ำ เริ่มทางโครงสร้างสูง

ภาพที่4-5: ภาวะผู้นำ



ที่มา: (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลออกเป็น 4 แบบคือ

(1) แบบนำทาง (Directive leadership) คือผู้นำที่วางมาตรฐานและตารางการทำงาน รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าคาดหวังอะไรจากพวกเขา นิยมการเป็นผู้นำที่มีลักษณะอำนาจนิยม โดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแต่อย่างใด

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

(2) **แบบสนับสนุน (Supportive leadership)** คือผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อสถานะความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์อันน่าพึงพอใจระหว่างบุคคลให้แก่สมาชิกกลุ่ม รวมทั้งการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ลักษณะผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ลักษณะของงานไม่น่าพึงพอใจ

(3) **แบบร่วมมือ (Participative leadership)** คือผู้นำที่ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาข้อเสนอแนะ และคำแนะนำในการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจยังคงเป็นของผู้นำ

(4) **แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)** คือผู้นำที่ตั้งเป้าหมายอันน่าท้าทายและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของเป้าหมายนั้นๆ มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการทำงาน สร้างความคาดหวังไว้สูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะไปสู่มาตรฐานอันยอดเยี่ยมที่ได้ตั้งไว้

4.4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร: การจูงใจ

ผู้นำ ควร มี 3 Skills (Tupthai Ritthaprom, (2018)) คือ

- (1) “การจูงใจ”
- (2) “การช่วยตัดสินใจ”
- (3) “การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง”

ดังที่กล่าวเบื้องต้นว่า “การจูงใจ” เป็นลักษณะ และ หน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนั้นในส่วนนี้ จึงขอกล่าวถึงรายละเอียด ของการจูงใจ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน และ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่

4.4.1 แรงจูงใจ

4.4.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ จะให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล และเป็นแรงขับในการแสดงพฤติกรรม แบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต จนถึงความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล สอดคล้อง กับ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” (Maslow’s hierarchy of needs Theory)” ซึ่งคิดขึ้นโดย **อับราฮัม มาสโลว์ Abraham Maslow** (1 เมษายน พ.ศ. 2451 – 8 มิถุนายน พ.ศ. 2513) นักคิดในยุคคลาสสิก ของกลุ่มแนวคิดที่เรียกว่า “มนุษยนิยม” เป็นยุคของการยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคลนับถือกันที่ความสามารถมนุษย์ โดยมีหลักการว่า มนุษย์มีพัฒนาการตามธรรมชาติ มีสมองและความคิดที่เป็นอิสระ และที่สำคัญมีความต้องการตามธรรมชาติ ในปี ค.ศ.1943อับราฮัม มาสโลว์ ได้เสนอรายงานเรื่อง “A Theory of Human Motivation” ทฤษฎีนี้เสนอว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาโดยธรรมชาติแล้วมีความพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดี หากเขาได้รับความต้องการตามลำดับ ซึ่งแสดงไว้ในรูปของฐานพีระมิด ความต้องการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) (ความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สุด) มนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการ ทางด้าน ทรัพย์สิน ให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจน ความมั่นคงทาง ฐานะและเศรษฐกิจ เป็นต้น

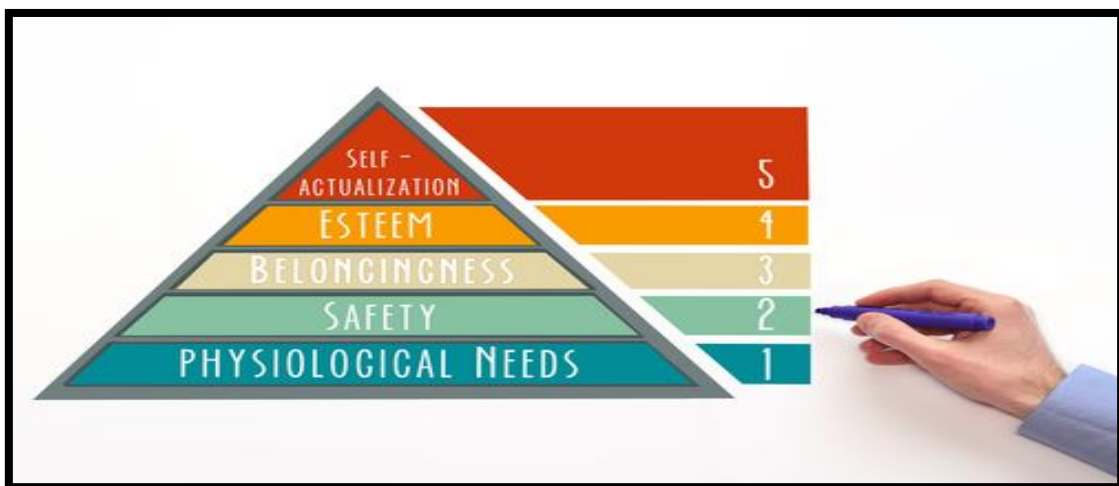
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการทางการยอมรับ ที่จะ ให้ ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความ ต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไป ต้องการเป็นตัวของตัวเองมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จสมปรารถนา (Self-actualization of Self-realization) เป็นความ ต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของ หน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใด ทางหนึ่งโดยเฉพาะ

ตามทฤษฎีลำดับขั้นของ มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของคนเราจะสูงขึ้นขึ้นไปต่อเนื่อง หน้าที่ของ องค์กร คือ จะต้องค้นให้พบว่า ความต้องการของคนทำงานอยู่ในระดับใด และจะตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้ อย่างไร?

ภาพที่4-6: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์



ที่มา: (<https://moneyhub.in.th/article/maslows-hierarchy-of-needs-and-success/>, (2016))

4.4.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Frederick Herzberg (1959) เป็นการศึกษา เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) กับประสิทธิภาพในการผลิต โดยพยายาม หาว่ามีปัจจัยอะไรทำให้พอใจ และมีปัจจัยอะไรทำให้ไม่พอใจ (สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนตรีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561))

(1) ปัจจัยที่ทำให้พอใจ เป็นปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็น ปัจจัยที่สร้าง แรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับ เรื่อง งานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

1.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานที่ทำว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำหายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย หรือไม่ เป็นต้น

1.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.3 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จและประสบความสำเร็จอย่างดี

1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร เป็นต้น

1.5 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับ นับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

(2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจจึงเรียกชื่อปัจจัยค้ำจุน และหากองค์กรจัดปัจจัยเหล่านี้ ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528)) ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ

2.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อม ทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และ อื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.3 รายได้และสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในกลุ่ม

2.5 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร

- แต่อย่างไรก็ตาม Herzberg เฮอร์ชเชอร์เบิร์ก มีข้อน่าสังเกตในเรื่องของปัจจัยค้ำจุน(ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528)) ว่าผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไข (ที่ปลายเหตุ) ไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ในการปฏิบัติอย่างไรก็ตามหากองค์กรจัดปัจจัยเหล่านี้ ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานที่ทำได้

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

3.4.1.3 ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory) : ทฤษฎีภายใต้แนวคิดการดำรงชีพ-สัมพันธ์ภาพ-การงอกงาม (Existence-Relatedness-Growth Theory : ERG Theory) หรือ เรียกอีกชื่อว่า ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้น ประยุกต์มาจากความคิดของ มาสโลว์ Abraham Maslow มาผสมผสานกับ เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล (มนิสรา สัตย์ณุชนม์, (2554)) โดย Elderfer มีความเชื่อเบื้องต้นเช่นเดียวกับ Abraham Maslow คือ เมื่อความต้องการของมนุษย์ ขั้นต้นได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเคลื่อนสู่ความต้องการในขั้นสูงต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม Elderfer เชื่อว่า แรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมความต้องการรวมกันหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน (เมธา ทริมเทพาธิป, (2563)) อ้างถึง Porter, Bigley and Steers ,(2528)) ยกตัวอย่างเช่น มนุษย์มักมีความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G) (มนิสรา สัตย์ณุชนม์, (2528))

มีรายละเอียด เป็นความต้องการของมนุษย์ เป็น 3 กลุ่ม (เมธา ทริมเทพาธิป, (2563)) ดังนี้

1. การดำรงชีพ (Existence Needs) : เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการต่างๆ ในขั้นที่ 1 (ความต้องการทางร่างกายหรือสรีระ) และขั้นที่ 2 (ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย) ของมาสโลว์ ย่อโดย E

2. สัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการ อันได้แก่ ความต้องการความรักและความผูกพัน (Love and Belonging Needs) และความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ มีตัวย่อ เป็นตัว R

3. การงอกงาม (Growth Needs) เป็นความต้องการภายใน เพื่อการจะพัฒนาศักยภาพในตนเอง ซึ่ง ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) และความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ (Need for self-actualization) เช่น ความต้องการแสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียง และการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย G

โดยสรุปคือ แนวความคิดของ Maslow ถูกต้องที่ความต้องการมนุษย์ มี 5 อย่างดังกล่าว และ มักจะมีความต้องการเป็นขั้นๆ แต่ทฤษฎีมาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว ในขณะที่ ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้มีเพียงความต้องการอย่างเดียว ณ. ขณะหนึ่งๆ และแสดงออกทางความต้องการก้าวไปที่ละขั้นๆ โดดๆ เพราะในความเป็นจริง มนุษย์มักจะมีแรง ผลักดัน ให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ จากความต้องการหลายๆอย่างรวมกันในเวลาเดียวกัน Elderfer จึงประยุกต์เป็นทฤษฎีใหม่ (Alderfer's modified need hierarchy theory) เรียกว่าทฤษฎี ความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ หรือ ทฤษฎี ERG ดังกล่าว

การจูงใจ ดำเนินการได้โดยผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ ต้องพยายามดึงเอาปัจจัยต่างๆมาเป็นแรงผลักดันแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรมในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง (Moonrhead and Griffin, (2010)) เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย(Goal) หรือเป้าหมายที่ต้องการ (Phillips and Gully, (2012)) สิ่งจูงใจ จะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้าง สิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ,

ดร. พรศรี เหล่ารุจิรสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

(2538)) การจูงใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย เป็นการ โน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันทำงานในการทำภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดี (สุพัตรา สุภาพ, (2541)) อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมาศน์, (2544)) ดังนั้นแรงจูงใจนั้น จึงมีความหมายเป็นสองนัยคือเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ และ เป็นการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำงานให้สำเร็จ (Dubrin, A. J., (2554)) เพื่อให้เป็นพลังที่กระตุ้น ก่อให้เกิดพฤติกรรม และกำหนดทิศทางของพฤติกรรม สู่ความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือจูงใจนั้น (เสนาะ ตีเยาว์, (2543)) และเมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจแล้วจะสามารถเข้าใจพฤติกรรมต่างๆของคนในองค์กร สามารถสร้างแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้ (พิชญพงศกรณ์ สุดประเสริฐ, (2562))

4.4.2 ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ:

- **การช่วยตัดสินใจ(Decision-making):** การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากในการทำงานในองค์กรธุรกิจ เพราะหากตัดสินใจถูกต้อง จะมีผลต่อการดำเนินการสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การตัดสินใจของพนักงานทุกระดับ ย่อมมีผลต่อการช่วยกำหนดอนาคตขององค์กร

แต่การมีผู้นำคนไหนจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ พนักงานในองค์กรคนไหน ช่วยตัดสินใจ(Decision-making) อะไรได้ ผู้นำต้องเก่ง ในการออกความคิดเห็น ช่วยวิเคราะห์ และวางแผนการตัดสินใจต่างๆ หากต้องการช่วยในการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มจากเข้าใจและต้องทราบ 4 ข้อ (Tupthai Ritthaprom, (2018)) ได้แก่

- (1) ประเมินผลอย่างไร? ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง?
- (2) ผู้นำต้องการอะไร?
- (3) อะไรบ้างที่ผู้นำต้องตัดสินใจ?
- (4) จะนำเสนอข้อมูลอย่างไร?

- **โดยการช่วยหนักในความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกันระหว่างตนกับพนักงาน :** เนื่องจากบุคลากรแต่ละคน มี โอกาส “รับรู้” ที่แตกต่างกัน เช่น การดูรูป จะเห็นว่าแต่ละบุคคลมีโอกาสเห็นรูปที่แตกต่างกันได้ บางคนเห็นเป็นหญิงสาวและหญิงชราซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ในทางจิตวิทยามุมมองที่แตกต่างกันนี้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักในความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน (จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, (2543))

ภาพที่3-7: มุมมองแตกต่าง ภาพที่เห็นแตกต่าง



ที่มา: (จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, (2543))

- **ผู้นำสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportiveness)** คือผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ หรือจูงใจโดยการกระตุ้นและให้คำชมเชยเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การสนับสนุนอาจออกมาในหลายรูป เช่น ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ ความอบอุ่นในมิตรภาพของผู้นำและทีมงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

4.4.3 ผู้นำควรมีทักษะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change management):

- **ผู้นำควรมีทักษะรู้จักกับการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง(Change management):**ดังที่กล่าวไว้มีการเปลี่ยนแปลงมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลของเทคโนโลยี IT ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรทุกองค์กร จะต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆให้ทัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ผู้นำจะต้องมี”ทักษะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง(Change management)”

ขั้นตอน”การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง(Change management)” ควรมีขั้นตอน (Tupthai Ritthaprom, (2018)) ดังนี้

1. ควรพิจารณาใครคือผู้ได้รับผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงนี้บ้าง? จึงควร ระบุกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
2. กำหนดว่าอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง และ จะจัดการอย่างไร?
3. ช่วยเหลือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบรวมถึงปรับทัศนคติให้ดีขึ้น
4. จัดหา Trainer เพื่อเตรียมความพร้อม
5. ดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม
6. วิเคราะห์ Feedback เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

4.4.3.1 ประเภทผู้นำ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ผลการศึกษาวิจัยแบบทดลอง (Experimental research) โรนัลด์ ลิพพิทท์ (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa studies) เมื่อปี ค.ศ. 1930 ภายใต้การอำนวยการของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการฝึกอบรมแบบกลุ่มพลวัต (Group dynamics) และนักทฤษฎีด้านความเข้าใจ (Cognitive theory) ภาวะผู้นำ (Leadership styles) มี 3 แบบด้วยกัน (Luthans & Fred, (1992)) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) **ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic leadership)** ผู้นำแบบนี้จะยึดตนเองเป็นหลัก ศูนย์กลางของอำนาจในการสั่งการทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ เพราะเขาเชื่อว่าภารกิจต่างๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากตัวเขา ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายภายใต้สภาวะการตัดสินใจและดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะความไม่วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สภาวะการทำงานกับผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ไม่พอใจ หรือคับข้องใจ ในขณะที่ผู้นำจะแสดงออกในลักษณะก้าวร้าว หรือ แล้งน้ำใจ อย่างไม่อย่างหนึ่งออกมาตลอดเวลา (Luthans & Fred, (1992))

(2) **ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership)** ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีมีมุมมองว่าภารกิจต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกันข้ามกับผู้นำแบบแรก ความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสิ่งมีค่าและยังมีประโยชน์มหาศาลแก่องค์กรดังนั้นเขาจึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าพบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ผู้นำประเภทนี้นิยมการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหามักขอความเห็นและมติจากที่ประชุมในการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา

(3) **ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership)** ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ เขาจะเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ และคอยประสานงานกับคนอื่นในลักษณะส่งผ่านข่าวสาร จึงมีคำเรียกผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ ผู้นำแบบนี้จะไม่มึบทบาทเท่าใด ตรงกันข้ามบทบาทต่างๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการคิด ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และวิธีดำเนินงานตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยตนเอง องค์กรที่มีผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในการแก้ปัญหาและเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่างๆ จึงจะทำให้องค์กรอยู่รอด (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (1992))

- **ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร**

ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) มีความแตกต่างบ้าง (บรรจง อภิตติกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง, (2538)) โดย

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มึบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบวางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติการของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ ดังนั้นผู้นำ อาจเป็นใครก็ได้ในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บรรจง อภิตติกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง, (2538))

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

● ส่วนผู้บริหาร คือผู้จัดการวางแผนดูแลและควบคุมการปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ มีอำนาจในการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ย่อมประสบปัญหาหลายประการ ซึ่งอาจมีสาเหตุ เช่นมาจากความแตกต่างของบุคลากรในหน่วยงาน และการใช้อำนาจของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงสุดก้าวก้าวการสั่งการไปยังผู้บริหารระดับล่าง โดยตรงข้ามสายการบังคับบัญชาผู้บริหารระดับกลางไป ในปัจจุบันผู้บริหารใช้อำนาจไม่เหมาะสมกับคนและงาน จึงทำให้งานประสบความล้มเหลว หรือได้ผลไม่ตรงเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อหน่วยงานอยู่เสมอ การกระตุ้นจิตใจบุคลากรคือ การทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงานเกิดความเสียสละ เพื่องานหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพให้งานเจริญก้าวหน้า (อรพรรณ คำมา, (2559))

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (Acceptance theory of authority)

ก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบครบทั้ง 4 ประการ (Schermerhorn John R., (1999)) คือ

- (1) ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในจุดมุ่งหมายของคำสั่งหรือการบังคับบัญชา
- (2) ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าสามารถทำตามการบังคับบัญชา
- (3) ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าคำสั่งหรือการบังคับบัญชาเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ
- (4) ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าคำสั่งหรือการบังคับบัญชาต้องสอดคล้องกับคุณค่าที่แต่ละบุคคลคาดหวัง

โดยถ้าการบังคับบัญชาไม่เป็นไปตามองค์ประกอบข้างต้นทั้งสี่ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกปฏิเสธอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทันที และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ความชอบธรรมในการปกครองบังคับบัญชาย่อมไม่มี อำนาจจากแหล่งใดๆ ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หากปราศจากการยอมรับในอำนาจหน้าที่นั้นๆ

การปฏิบัติตามคำสั่งควรเป็นไปด้วยด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่เป็นผู้บริหารมีบทบาทเพียงเพราะจากปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนั้นการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะมีคุณธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เสมอกันอย่างยุติธรรม และไม่ควรรใช้บทบาทของตนเองที่ได้รับอำนาจมาจากตำแหน่ง ในการสร้างอิทธิพล(Influence) ผ่านกระบวนการกลุ่ม(Group processes) เท่านั้น ควรมองถึงประโยชน์ส่วนรวมในการสร้างจรรยาบรรณของผู้บริหาร

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจของตนเอง ในบทบาทที่มีโอกาสได้เป็นผู้บริหาร เพื่อสร้างเส้นทางสู่การมีโอกาส เป็น "ผู้นำ" ในองค์กรนั้น อย่างสมศักดิ์ศรี และไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ รวมทั้งเป็น "ผู้นำ" ที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนจากผู้ตามทุกคนจากขององค์กร ได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

ผู้นำจะมีอำนาจสั่งการ(Authority) เป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่ง สามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงาน โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบ ต่อคำสั่งในการทำงานนั้น อย่างไรก็ตามหากคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้นๆมีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป (ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ รักธรรม, (2522))

บรรณานุกรมตอนที่ 4

- จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, (2543), “จิตวิทยา”, ISBN 9745717495, กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- ตูลา มหาพสุธานนท์, (2545), “หลักการจัดการหลักการบริหาร Principle of Management”, สำนักพิมพ์ บริษัท สำนักพิมพ์ พ. พัฒนา จำกัด,
- ชงชัย สันติวงษ์, (2543), “องค์การและการบริหาร” โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, กรุงเทพมหานคร
- ชงชัย สันติวงษ์, (2535), ” องค์การและการบริหาร”, พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช
- ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์, (2562), “เปิดสถาบันผู้นำเครือข่ายพีพี ต้อนรับคณะอบรมจากหลักสูตร ABC ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การพัฒนาผู้นำ”, ผู้จัดการออนไลน์,
<https://mgronline.com/business/detail/9620000070440>, 24 ก.ค. 2562
- บรรจง อภิตกุลและสุนิษฐ์ ม่วงทอง, (2538), “หลักการจัดการ”, กรุงเทพฯ: ทวีการพิมพ์
- ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ รักธรรม, (2522), “อำนาจและอิทธิพลในองค์การ”, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์
- พิชณพงษ์กรณ์ สุดประเสริฐ, (2562), “การบริหารงานคุณภาพในองค์การ”, วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ,
<https://sites.google.com/site/rtech603xx/home>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- มัลลิกา จุลธรรมมาศน์, (2544), “ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและ นโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มนिसรา สัตย์ณุชนม์, (2559), “ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)”, โรงเรียน บ้านยะวีก ,
<http://manisara05.blogspot.com/2011/02/erg-erg-theory.html>, รังสรรค์ ศรีเกียรติมงคล,
“พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธาณูปโภค สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี,
- เมธา หริมเทพาธิป, (2563), “ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer’s modified need hierarchy theory) ใน แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยา”,
<https://www.gotoknow.org/posts/646472> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2538), “องค์การและการจัดการ”, กรุงเทพฯ:วิสิทธิ์พัฒนา,
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528), “แรงจูงใจกับการทำงาน”, กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, (2541), “ พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์”, กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร. พรศรี เหล่าจุใจสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

- สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนต์รีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561), “ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ”, เอกสารชุดวิชาหน่วยที่5 ชุดวิชา องค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงพิมพ์สุโขทัย ธรรมมาธิราช, ISBN 978-616-16-1519-2, ฉบับปรับปรุงครั้งที่1
- สุพัตรา สุภาพ, (2541), “เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่” กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), ”POSDCoRB และ Good Governance, สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่1, มกราคม –มิถุนายน 2562
- เสนาะ ตีเยาว์, (2543), “หลักการบริหาร”, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อรพรรณ คำมา, (2559), “การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา, http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56990357.pdf, กุมภาพันธ์ 2559
- อารี เพชรผุด, (2530), “ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน”, กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- Abraham M. Maslow, (1977), “Motivation and Personality”. New York: Harper and Row Publishers
- Bartol, K. M., & Martin, D. C., (1997), “Management”, (2nd ed.). New York: McGraw - Hill. Dubrin, A. J., (2554),” Organizational Behavior”, "New Jersey: Prentice-Hall. ,1984<http://manisara05.blogspot.com/2011/02/erg-erg-theory.html>, 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D., (1993), “Management and organization”, (2nd ed.). Ohio: South Western Publishing Company.
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <https://moneyhub.in.th/article/maslows-hierarchy-of-needs-and-success/>, (2016), “ขั้นบันได 5 ขั้น มุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จแบบฉบับมาส์โลว์”, 8th December 2016
- Luthans & Fred, (1992), “Organizational Behavior”, 6 th ed”, New York: McGraw-Hill,
- Moonhead Gregory and Griffin Ricky, (2010), “Organization Behavior: Managing People and Organization (9th ed.)”, Australia South-Western
- Phillips Jean M., and Gully Stanley M., (2012), “Organization Behavior Tools for Success”, Australia South-Western
- Robbins, S. P., & Coulter, M, (2009), “Management”, (10th ed.). Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

- Schermerhorn John R., (1999), “Experiences in Management and Organizational Behavior”, Academy of Management Review Vol. 1, No. 3
- Soichiro Nagashima, (1990), 2537 “100 Management Charts”, แปลและเรียบเรียงโดย ปรีทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์, ชูชาติ วิเศษธรณี และ สามารถ หงษ์วิไล, “100แผนภูมิ สุดยอดกลยุทธ์การจัดการ”, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (กรุงเทพฯ)
- Tupthai Ritthaprom, (2018), “ฝึก 7 Core Skills เพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพ”, Oct 13 2018
- Whether W. B. and K. Davis. (1996), “Human Resources and Personnel Management”, New York: McGraw – Hill, Inc.

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ศิลปะการจัดการและผู้นำยุคใหม่, pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-5801-7744

ตอนที่ 5

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

5.1 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

5.2 กิจกรรมนักศึกษา

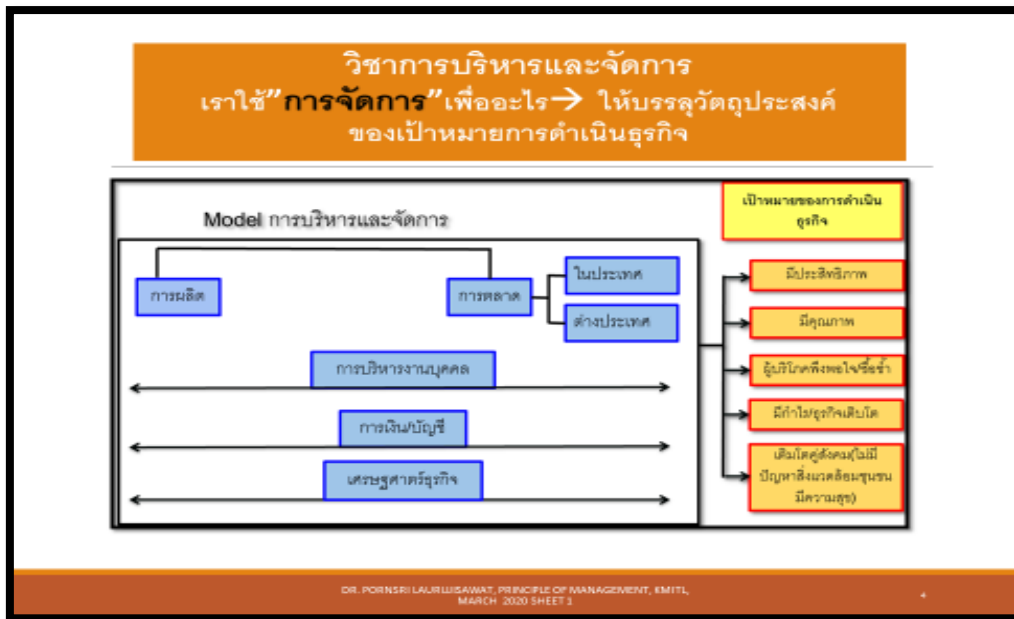
5.1 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จากแนวคิดในการจัดการพื้นฐาน ที่ได้อธิบายก่อนหน้านี้ ทำให้เห็นว่าหลาย องค์การ ที่มีการนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ สามารถทำให้องค์การ เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงานได้มากขึ้น

และ ทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพที่ดีขึ้น รวมทั้งลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีการกลับมาซื้อซ้ำ โดยรวม การนำ"การจัดการ"มาประยุกต์ใช้ จึงทำให้องค์การมีแนวโน้มที่จะได้ผลตอบแทน (กำไร) ที่มากขึ้น ทั้งจากความสามารถที่ประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น จากการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ กำไรที่เพิ่มขึ้น จากการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้า ที่พอใจจากราคาสินค้าที่ยุติธรรมหรือ จากคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

ในส่วนของการอธิบาย ความหมาย "การจัดการ" ที่ละส่วน เพื่อฉายภาพให้เห็นถึงความหมาย และ การนำมาประยุกต์ใช้ได้ใช้แนวคิด โดยการอธิบาย ได้ใช้แนวคิดของ Peter F. Drucker (2006) / Four Functions of Management (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)) และ แนวคิด "การจัดการ" ของ Henri Fayol (Charles W.L., 2008) มาอธิบายให้เห็นความหมาย ความแตกต่างจากแนวคิดทั้งสามแหล่งที่มา รวมทั้งอธิบายถึง รายละเอียดของ 5 องค์ประกอบ ของทฤษฎีการจัดการ ของ Henri Fayol ได้แก่ 1/การวางแผน (Planning) 2/การจัดองค์การ(Organizing) 3/การนำ (Commanding หรือ Leading) 4/ การประสาน (Coordinating) และ 5/ การควบคุม (Controlling) ในการบริหารธุรกิจทั่วไป การจัดการมักประกอบด้วยแนวคิด การจัดการอย่างน้อย 5 ส่วน ได้แก่ การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการบัญชีการเงิน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดการด้านอื่นๆ เช่น การใช้ข้อมูลของเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มาเพื่อการตัดสินใจในเรื่องข้อมูลธุรกิจและ เศรษฐกิจภาพรวม

ภาพที่ 5-1: Model การบริหารและการจัดการ



นอกจากนี้เพื่อให้เห็นถึงวิวัฒนาการการจัดการตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบัน เพื่อทำการวิเคราะห์และ ถอดบทเรียน แนวความคิด ของนักคิดในยุคต่างๆ เพื่อนำแนวคิดต่างๆเหล่านั้น มาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันและในอนาคต

จากแนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) ที่กล่าวว่า “การจัดการ” จะมีความเกี่ยวเนื่อง กับสองปัจจัยที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี และ สภาพแวดล้อม (ปภาวดี มนต์รีวัต, (2561)) ดังนั้นในการอธิบายวิวัฒนาการ การจัดการของตำราเล่มนี้ นอกจากแนวคิดของนักคิดในยุคต่างๆแล้ว ยังได้ทำการศึกษาถึง วิวัฒนาการเทคโนโลยี 4 ยุค เข้ามาเป็นแกน ในการอธิบายควบคู่กันว่าเนื่องจากเทคโนโลยีมีการปรับตัว จึงทำให้แนวคิดในการจัดการเปลี่ยนไป สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปด้วย เช่น ในยุคของเทคโนโลยี แบบAutomation การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ใน ยุคClassical Management Theory มองถึงการผลิตรายใหญ่ มองถึงการประหยัดต้นทุนทุกอย่าง เช่น การ เคลื่อนไหว และ ประสิทธิภาพการทำงาน ตามแนวความคิดของ Taylor เป็นต้น

อีกทั้งพอมมาถึงยุคที่ 4 ที่มี Internet of thing ทำให้การจัดการ มีการบูรณาการ จัดการงานที่มีความ ซับซ้อน ได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ที่เป็นเครื่องมือหรือ ระบบที่ช่วยวางแผน และจัดการฐานข้อมูลองค์กร เพื่อให้มีการบริหารและใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในองค์กรมี ประสิทธิภาพสูงสุด ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรขององค์กร เพราะ ระบบERP มีความสามารถในการบูรณาการ (Integration) การทำงานของแต่ละหน่วยงานเข้าเอาไว้อยู่ในระบบเดียว ไม่ว่าจะเป็นส่วน ของ การผลิต Manufacturing ระบบสินค้าคงคลัง (Inventory) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า CRM งานขาย (Sales) งานซื้อ (Purchasing) งานบัญชีและการเงิน Accounting and Finance หรืองานบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นโมดูล (Modules) ของการบริหารงาน

ผู้นำยุคใหม่ นอกจากความรู้ในการจัดการพื้นฐาน แล้ว ยังควรมีความรู้เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย และ บางเรื่องแม้จะเป็นเรื่องที่ไกลตัว ผู้นำในองค์กรยุคใหม่ ยังควรมีความรู้เรื่องกลยุทธ์ การจัดการทางการเงินและบัญชี ด้วย เพราะการทำงานใดๆ ต้องมี งบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นถ้ามีความรู้ในการควบคุมงบประมาณ จะทำให้ ต้นทุนการจัดการต่ำกว่า ผู้นำที่ไม่มีความรู้ การได้มาทางการเงินในวิธีแตกต่างกัน ทำให้ต้นทุนของการจัดการองค์กร แตกต่างกัน ระบบการบันทึกบัญชี เป็นการเก็บข้อมูลแนวทางหนึ่ง ดังนั้น หากวิเคราะห์ข้อมูลได้ถูกต้อง จะทำให้การ บริหารองค์กรมีประสิทธิภาพได้ดีกว่า

กรณีศึกษา:โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยกิจการร่วมค้า ซีเคทีซี (สัญญาที่ 1) CKTC JOINT VENTURE (CONTRACT 1) : กิจการการร่วมค้า ซีเคทีซี (CKTC JOINT VENTURE) ผู้รับเหมาก่อสร้าง โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงบางใหญ่-บางซื่อ เริ่มดำเนินการก่อสร้าง 10 พฤศจิกายน 2552 สิ้นสุดโครงการ 21 กรกฎาคม 2556 กิจการร่วมค้า ซีเคทีซี เป็นการร่วมทุนกันระหว่าง

- บริษัท ช. การช่าง จำกัด (มหาชน) ที่ถือหุ้นในสัดส่วน 70% ในฐานะผู้นำด้านธุรกิจก่อสร้างที่มีความสามารถในการพัฒนาการลงทุน และการดำเนินกิจการบริหารโครงสร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานในระดับภูมิภาคอย่างมีคุณภาพและครบวงจร → ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เปิดเผยว่า ธนาคารได้อนุมัติสนับสนุนวงเงินสินเชื่อรวม จำนวน 7,779.58 ล้านบาท

- บริษัท โตคิว คอนสตรัคชั่น จำกัด ของประเทศญี่ปุ่น –ถือหุ้นในสัดส่วน 30% ได้รับแหล่งเงินโครงการจากธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (JBIC: Japan Bank for International Cooperation) → ดำเนินการขยายพื้นที่เพื่อดำเนินการก่อสร้างเสาค้ำ สร้างเส้นทาง รถไฟฟ้า

- โดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ได้รับสัญญาสัมปทานในการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง เป็นงานก่อสร้างโครงสร้างยกระดับ (ส่วนตะวันออก) เป็นโครงการของรัฐบาลที่ดำเนินการขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่พักอาศัยอยู่บริเวณปริมณฑล โดยมีระยะทางประมาณ 23 กิโลเมตร มี 16 สถานี โดยเริ่มจากสถานีคลองบางไผ่และสิ้นสุดที่สถานีเตาปูน ผ่านสถานีราชการสำคัญ ๆ หลายแห่ง ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่พักอาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ นนทบุรี และเขตปริมณฑล ได้เป็นอย่างดี

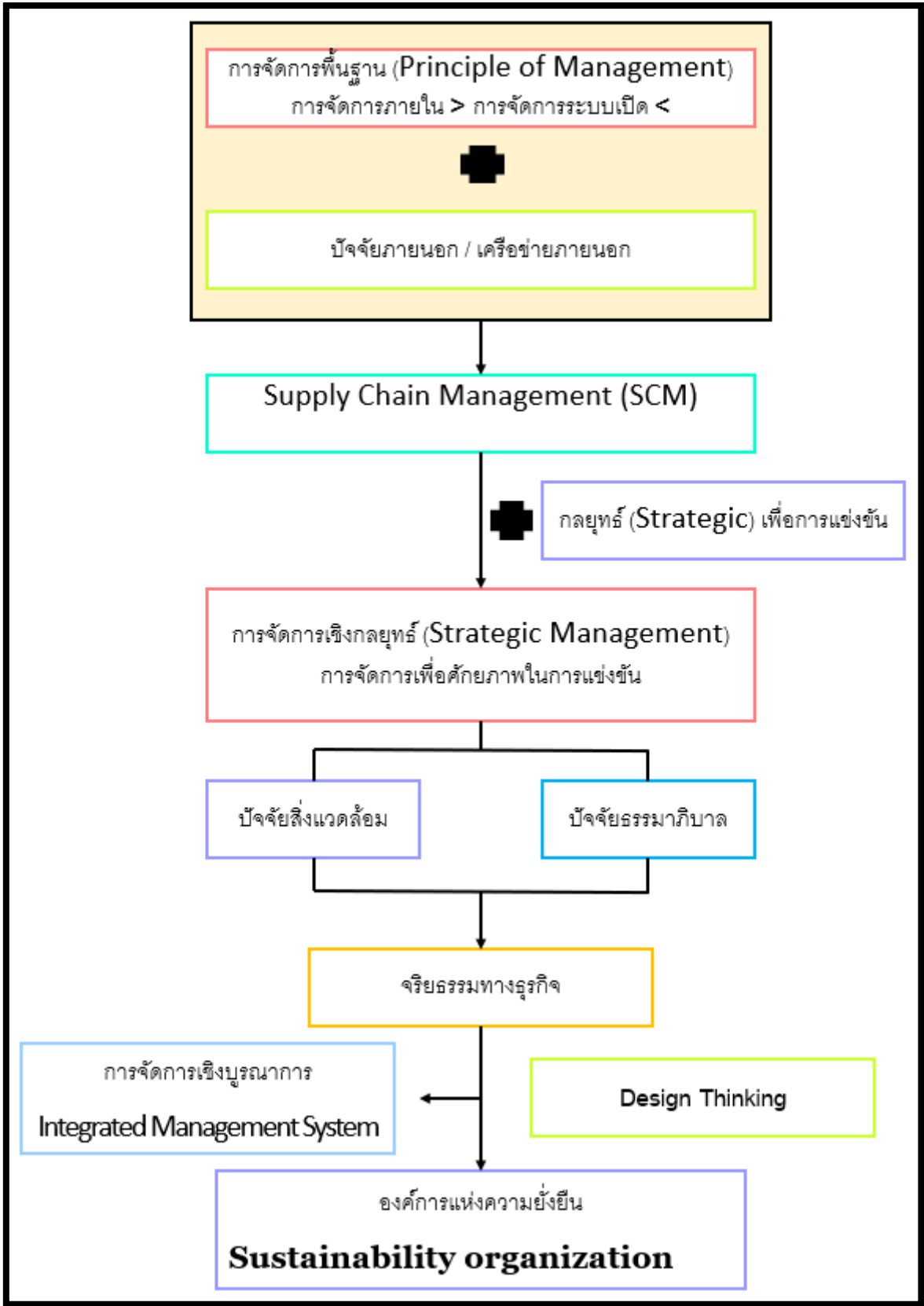
กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้นำยุคใหม่ เลือกรูปแบบการดำเนินการได้ดียิ่งขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงเครือข่าย เป็นต้น ในภาพรวมของการนำไปประยุกต์ใช้ ข้อมูลในตำราเล่มนี้ ได้อธิบายโดยใช้กระบวนการจัดการทางด้านแนวคิดของ “การนำ ผู้นำ และ ผู้นำที่พึงประสงค์” รวมถึงแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ด้วยแนวคิดการจัดการรูปแบบต่างๆ โดยในหนังสือเล่มนี้ ใครขอเสนอบางแนวคิดเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นกรณีศึกษา เช่น แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในยุคต้น ได้แก่ การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management), ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory), ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z), ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework), แนวคิดการรีอับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation), การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM), หรือแนวคิดการจัดการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ KAIZEN, JIT, LEAN, Value Chain, Supply Chain Management เป็นต้น

ในส่วนต่อมา ที่มีการกล่าวถึง”การจัดการเชิงกลยุทธ์” ที่ฉายภาพให้เห็นถึงการนำ”กลยุทธ์” มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ ทำให้การจัดการนั้นๆ มีเทคนิค(Technic) ที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ที่ชัดเจน ทำให้การจัดการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถรองรับการสู่ความท้าทายที่เปลี่ยนไปได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management เป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่มีการกล่าวถึง ในหนังสือเล่มนี้บางส่วน เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวคิดการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการจัดการพื้นฐาน → การจัดการเชิงกลยุทธ์ → การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อชี้ให้เห็นว่าแนวคิด”การจัดการสมัยใหม่” ที่เป็นระบบเปิดมีความเชื่อมโยงตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ จนถึงผู้บริโภค เมื่อการดำเนินการไม่มีจุดใดสะดุด ทำให้การทำงานถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้การดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด นับเป็นการจัดการที่ทรงพลัง สู่ความยั่งยืน

นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการจัดการแล้ว “สิ่งแวดล้อม” เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลมากต่อการจัดการ ทำให้แนวความคิดการจัดการต้องมองในมุมที่กว้างขึ้น ให้ความใส่ใจกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ และ ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ มาประกอบการพิจารณาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่ระบบการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นระบบเปิดไม่สามารถดำเนินธุรกิจเพียงลำพังได้ องค์กรต่างๆ ต่างต้องพึ่งพากัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันดังนั้นการดำเนินธุรกิจในสมัยปัจจุบันจึงต้องให้ความใส่ใจตระหนักมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน อีกทั้งในทุกองค์กรล้วนต่างมี คน-มนุษย์ เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ดังนั้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของคนทำงาน ที่ทุกองค์กรควรมีความยุติธรรมต่อบุคลากรอย่างมี ธรรมมาภิบาล ดังนั้นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ จึงกล่าวถึง “ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมมาภิบาล” เพื่อโยงใยภาพให้เห็นถึง “การจัดการองค์การสู่ความยั่งยืน”

ภาพที่ 5-2: การจัดการเชิงบูรณาการ



การปรับตัวในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกเลี่ยงจากองค์กรที่จะมีโอกาส Disruption ได้ ดังนั้นจึงเป็นคำถามต่อทุกองค์กรว่า องค์กรจะปรับตัวอย่างไร? การจัดการยุคปัจจุบัน หลังเหตุการณ์ “โควิด19” เป็นการจัดการที่ให้ความสำคัญกับ IT เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการปรับตัว เพื่อรองรับการจัดการรูปแบบใหม่ๆ รองรับเหตุการณ์หลัง โควิด 19 ทำให้เห็นถึงการนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ในการจัดการ ที่มีทั้งความเที่ยงตรงสูงมาก ซึ่งในบางครั้งอาจนำปัญญาประดิษฐ์นี้มาใช้ เพื่อมาใช้ในการพัฒนาทางการ แพทย์มากขึ้น หรือ การบูรณาการความรู้ต่างๆ เช่นการเชื่อมต่อยานพาหนะต่างๆ ทำให้ รถวิ่งได้โดยไม่ต้องมีคนขับรถ หรือ ห้างสรรพสินค้าเสมือนจริง เพื่อการซื้อขาย Online เป็นต้น(<https://www.youtube.com/watch?v=f8EwljhQqyY>, (2563)) เพื่อนำพาทิศการสู่ความยั่งยืน การบูรณาการศาสตร์ที่หลากหลาย การศึกษาความรู้ต่างๆ และ ทำการถอดบทเรียน (KM Knowledge Management) และ ทำการออกแบบ Design Thinking เพื่อการประยุกต์ใช้ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม จะทำให้สามารถ “จัดการ” กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ผ่านอุปสรรคต่อการจัดการที่จะก้าวข้ามผ่านไปได้อย่างกัน เช่น ปัญหา “โรคระบาดโควิด19” ที่ทุกประเทศกำลัง ประสบปัญหาอยู่ร่วมกันก็ตาม → แล้วเราจะก้าวข้ามวิกฤติไปด้วยกัน

5.2.กิจกรรมนักศึกษา



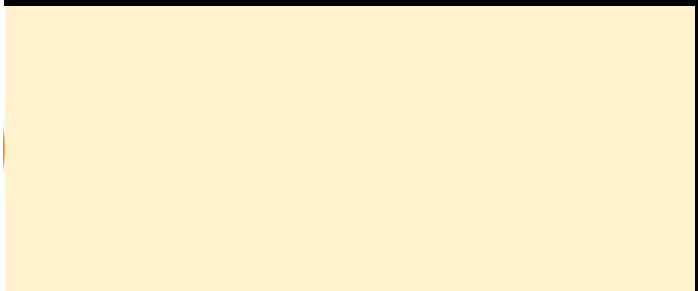
วิชา ศิลปะการจัดการและผู้นำ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (Dr. Pornsri Laurujisawat : porn

[Link google drive :](#)

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang (KM

| ตอนที่ | หัวข้อ-ตอนที่ | หน้า | | |
|--------|-------------------------------------|----------|---|--|
| | | สารบัญ | | |
| | คำนำสารบัญ | | https://www.facebook.com/groups/69 | |
| 1 | ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน | 1/1 --32 | https://www.facebook.com/groups/69 | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 2 | วิวัฒนาการของการจัดการ | 2/1 --48 | https://www.facebook.com/groups/69 | |
| | แนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ | | | |
| | | | | |
| 3 | การจัดการองค์การสมัยใหม่ | | https://www.facebook.com/groups/69 | |
| | ในยุคปัจจุบัน | | | |
| | | | | |
| 4 | การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร – | | https://www.facebook.com/groups/69 | |
| | การจูงใจ และ | | | |
| | ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ | | | |
| | | | | |
| 5 | สรุปภาพรวมของการจัดการ | | https://www.facebook.com/groups/69 | |
| | และการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ | | | |
| | | | | |
| | | | | |



รายคใหม่

sri.la@kmitl.ac.th)



MITL), Thailand (2019)

link

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

[97523611193521/permalink/701112654167950/](https://doi.org/10.1108/97523611193521/permalink/701112654167950/)

[97523611193521/permalink/701113147501234/](https://doi.org/10.1108/97523611193521/permalink/701113147501234/)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

[97523611193521/permalink/701114284167787/](https://doi.org/10.1108/97523611193521/permalink/701114284167787/)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

[97523611193521/permalink/701114817501067/](https://doi.org/10.1108/97523611193521/permalink/701114817501067/)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

[97523611193521/permalink/701115084167707/](https://doi.org/10.1108/97523611193521/permalink/701115084167707/)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

[97523611193521/permalink/701115427501006/](https://doi.org/10.1108/97523611193521/permalink/701115427501006/)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

