

บทที่ 1 (ต่อ)

ทฤษฎีการจัดการ



ทฤษฎีการจัดการ สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก
2. กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์
3. กลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่



1. **กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก** เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกทางการบริหารในยุคดั้งเดิมสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวิธีการกลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก จะประกอบไปด้วยทฤษฎีที่สำคัญๆ ดังนี้คือ

- 1.1 ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์
- 1.2 การจัดการตามแบบระบบราชการ
- 1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร

1.1 ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์นั้นมีพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกรรม ได้นำทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์มาใช้ โดยเมื่อเทย์เลอร์ได้เข้ามารับตำแหน่งเป็นผู้จัดการ โรงงานแห่งหนึ่ง ในขณะนั้นปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมที่ประเทศอเมริกาประสบอยู่ คือ ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งจากความค้อยในเรื่องประสิทธิภาพของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นหน่วยทำการผลิตในระดับจุลภาคได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจของอเมริกาในระดับมหภาค คือ ทำให้ประเทศอเมริกาในขณะนั้นประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้นเทย์เลอร์จึงพยายามแก้ไขปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต โดยในระยะแรกของการแก้ปัญหาเทย์เลอร์ได้ให้ความสนใจไปในการปรับปรุงเครื่องจักร ตลอดจนไปถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าใดนัก

1.1 ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (ต่อ)

ดังนั้นเทอร์เลอร์จึงได้เปลี่ยนแนวความคิดใหม่ โดยได้ลองทำการสังเกตวิธีการทำงานของคนงานแต่ละคน จากการสังเกตเทอร์เลอร์ พบว่า คนงานในโรงงานอุตสาหกรรมของเขานั้น มีวิธีการทำงานตามหลักความเคยชิน ซึ่งลักษณะการทำงานตามหลักความเคยชินนั้น ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานอย่างเดียวกันนั้น คนงานจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันหลายวิธี และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับความเคยชินของคนงานแต่ละคน โดยจากการสังเกตของเทอร์เลอร์ ยังพบอีกว่า วิธีการทำงานที่แตกต่างกันตามความเคยชินของคนงานแต่ละคนนั้น มักก่อให้เกิดการอุ้งานได้ และการอุ้งานก็ทำอย่างเป็นระบบ โดยได้รับการรู้เห็นเป็นใจจากผู้นำสหภาพแรงงานในโรงงาน

1.1 ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (ต่อ)

นอกจากปัญหาการปฏิบัติงานแล้ว เทย์เลอร์ยังพบว่า ในอดีตฝ่ายบริหารได้เข้าไปควบคุม ดูแลคนงานน้อยมาก และปล่อยให้คนงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามใจชอบ ดังนั้นในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เทย์เลอร์จึงได้นำเสนอการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้คือ

1.1.1 จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีที่ดีที่สุด จะต้องเป็นวิธีการทำงานที่ใช้เวลา ทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

1.1.2 การคัดเลือกคนงานจะต้องมีการนำเอากฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

1.1.3 จะต้องมีการพัฒนาคนงาน โดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ เพื่อที่จะขจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม

1.1.4 ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน

1.2 การจัดการตามแบบระบบราชการ

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นชาวเยอรมัน และเป็นนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงและยิ่งใหญ่ ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เช่น วิชากฎหมาย การเมือง การปกครอง ประวัติศาสตร์ และเศรษฐกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ ในการทำความเข้าใจองค์การแบบระบบราชการนั้นมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1.2.1 หลักของการแบ่งงานกันทำ หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจนและความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ โดยให้ถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

1.2.2 หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

1.2 การจัดการตามแบบระบบราชการ (ต่อ)

1.2.3 หลักของความสามารถ หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรจุหรือ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

1.2.4 หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม หมายถึง การบริหารงานโดยใช้ กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร จะต้องยึดระบบเอกสารเป็น สำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

1.2.5 หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เป็นผู้ที่มิ ใก้ยรติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์ และ เครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่ง ไม่ใช่คู่กับบุคคล

1.2.6 หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ หมายถึง ผู้ดำรง ตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำใน อัตราคงที่ในแต่ละปี

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) เป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักของฟาโยล์ มีหลักการบริหารอุตสาหกรรม 14 ข้อ คือ

1. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
2. การมีเอกภาพในการสั่งการ
3. การแบ่งงานกันทำ
4. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. ความเสมอภาค
7. สายการบังคับบัญชา
8. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน
9. การมีระเบียบข้อบังคับ
10. ความมีระเบียบวินัย
11. ความคิดริเริ่ม
12. ควรยึดผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
13. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
14. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร (ต่อ)

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้สรุปเป็นทฤษฎีว่า หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ปัจจัย ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์

การจัดการที่มุ่งลักษณะ ผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ โดยการศึกษาทฤษฎีกลุ่มนี้ครอบคลุมทฤษฎี และแนวความคิดของนักทฤษฎีหลายท่าน โดยเริ่มจากเอลตัน เมโย (**Elton Mayo**) ซึ่งได้ทำการวิจัยหลายครั้ง กับทฤษฎีของนักทฤษฎีหลายท่าน



2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (ต่อ)

โดย เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้ข้อสรุปข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ในการทำงาน ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยทางด้านกายภาพ หรือวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต ปัจจัยที่ป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต คือ ปัจจัยทางด้านสังคม

2.1.2 พฤติกรรมการทำงานของคนงานถูกกำหนดโดยระบบการให้รางวัล และการลงโทษทางสังคม ไม่ใช่ระบบการให้รางวัลและการลงโทษทางเศรษฐกิจ

2.1.3 ผู้นำของกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะมีบทบาทในการบังคับใช้และสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

2.1.4 กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

2.1.5 ควรที่จะมีการแสวงหา+จะผู้นำแบบต่างๆ เพื่อให้ได้ผู้นำที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การอย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากภารกิจขององค์การ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์การ

จากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ความพร้อมทางสภาพจิตใจ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคนงาน รวมถึงเรื่องราวทางสังคมของคนงานในกลุ่มด้วย

3. กลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ในการบริหารงานนั้น หลังจากที่ได้มีการนำเอากลุ่มทฤษฎีในยุคคลาสสิกและกลุ่มทฤษฎียุคพฤติกรรมศาสตร์ ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารงานซึ่งทฤษฎีทั้ง 2 กลุ่ม ดังกล่าวต่างก็มีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวของตัวเอง

3.1 ทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจ

3.2 การจัดการเชิงสถานการณ์



เฮอร์เบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) เป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหาร ก็คือ การตัดสินใจนั่นเอง” โดยการตัดสินใจที่ดีจะต้องมาจากข้อมูลที่ครบถ้วน และการมีเลือกทางเลือกที่ถูกต้อง จะต้องมีส่วนขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

3.1.1 การพิจารณาที่ตั้งตัวปัญหาในขั้นตอนแรกนี้ก็คือ นักบริหารที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เสียก่อน

3.1.2 การพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหา อาจจะมีหลายทางที่เราสามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้ เราจะต้องนำมาพิจารณาให้หมด เพราะจะทำให้เรามีทางเลือกที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

3.1.3 การประเมินผลทางเลือก คือ การทำการพิจารณาหาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีอย่างไรบ้าง ข้อเสียอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือก ถ้าจะให้ดีกว่าที่จะมีการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาช่วยในการประเมินผลทางเลือกด้วย เพราะจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกทำได้ง่ายขึ้น

3.1.4 การตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา แล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ จากข้อมูลย้อนกลับ ของกระบวนการในการตัดสินใจ

3.2 การจัดการเชิงสถานการณ์

จากการที่ได้มีการนำเอาทฤษฎีทางการบริหารในยุคต่างๆ มาใช้ ได้มีส่วนช่วยทำให้งานการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น แคทซ์ และโรเซนวิกส์ (**Katz and Rosenzweig**) ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ว่าน่าจะเป็นทฤษฎีที่กำจุดอ่อนของทฤษฎีในยุคแรกๆ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการทฤษฎีและแนวความคิดต่างๆ รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์นั้นๆ

การนำทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์มาใช้ จะได้ประโยชน์จากหลักการจัดการแต่ละสถานการณ์เท่านั้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ทั่วไปได้ ในสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะนั้น จะกลายเป็นประสบการณ์ที่ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาทักษะ และแนวคิดทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป และอาจพัฒนาไปสู่แนวคิดและเทคนิคการจัดการใหม่ๆ ได้

1. ทฤษฎีองค์การมีกี่ยุค อะไรบ้าง
2. แต่ละยุคมีใครเป็นเจ้าของทฤษฎี และให้ความหมายว่าอย่างไร
3. ท่านคิดว่าทฤษฎีในแต่ละยุค มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร เพราะอะไร
จงอธิบาย
4. ท่านคิดว่าทฤษฎีในแต่ละยุค สามารถใช้กับองค์การในปัจจุบัน
ได้หรือไม่ เพราะอะไร

