

แนวคิดและวิวัฒนาการการจัดการ

วิวัฒนาการทางการจัดการแนวคิดด้านการจัดการแบ่งออกได้ 4 แนวคิด (ตุลา, 2146 : 53)

1. หลักการเชิงประสิทธิภาพของงาน

- การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
- การจัดการเชิงบริหาร

2. หลักการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

- การปรากฏตัวของจิตวิทยาอุตสาหกรรม
- การศึกษาที่ฮอว์ทจรีน
- ทฤษฎีระบบสังคม
- พฤติกรรมองค์กร

3. หลักการจัดการเชิงปริมาณ

- บริหารศาสตร์
- การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

4. หลักการจัดการร่วมสมัย

- การจัดการเชิงระบบ
- การจัดการตามสถานการณ์

วิวัฒนาการทางการจัดการ -หลักการจัดการเชิงประสิทธิภาพของงาน

- มีเป้าหมายหลักอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน
- เน้นเรื่องผลผลิต
- การจูงใจคนให้ทำงานต้องคำนึงถึงความต้องการของเขา
- พยายามค้นศาสตร์ทางการจัดการ

หลักการจัดการเชิงประสิทธิภาพของงานมี 2 แนวคิดหลัก ๆ คือ

1. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์(Scientific management)
2. หลักการจัดการเชิงบริหาร(Administrative management)

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Frederick W. Taylor ได้รับการขนานนามว่าเป็น “บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์”

(วิทยา, 2546 : 47) Taylor ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการทำงานของคนงานแล้วพบว่าแต่ละคนทำงานตามแบบที่ตัวเองอยากทำโดยขาดแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน จากปัญหานี้ Taylor เชื่อว่าสามารถแก้ไขโดยให้หัวหน้าคนงานสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้กับพนักงานทุกคน นอกจากนี้ Taylor ยังศึกษาเวลากับการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์เวลากับความเคลื่อนไหวในการทำงานเพราะ Taylor ต้องการที่จะพัฒนาหรือหาวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งจากการศึกษาในเรื่อง Time and motion study

Taylor ได้วิเคราะห์เวลาทั้งหมดที่ต้องการให้งานเสร็จแล้วต้องค้นหาเวลาที่เหมาะสมกับงานแต่ละชิ้นเพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้คนงานถือปฏิบัติซึ่งข้อสรุปนี้คือต้องแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วให้คนงานทำงานในแต่ละส่วนของตนเอง ส่วนในเรื่องการจูงใจให้คนทำงานนั้น Taylor ใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจเรียกอีกอย่างว่า “ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย” ซึ่ง Taylor เชื่อว่าเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล

Taylor ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ขึ้นมา 4 ประการ คือ

1. พัฒนารูปวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) สำหรับงานแต่ละชิ้น
2. ต้องมีการคัดเลือก อบรม ให้คนเข้าใจในงาน และคนต้องเหมาะสมกับงาน
3. ต้องมีการจูงใจอย่างเหมาะสมตามหลักของ Taylor คือ จ่ายค่าตอบแทนตามสัดส่วนของงาน
4. แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายจัดการกับคนงานอย่างเท่าเทียมกัน

ระบบผลประโยชน์ตอบแทนของทั้ง 2 ฝ่าย คือฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง และที่สำคัญอีกประการคือ Gantt ได้ใช้ระบบการจูงใจทำให้คนอยากทำงานมากขึ้น โดยการให้โบนัสเป็นสิ่งจูงใจลูกจ้าง

Frank และ Lillian Gilbreth

หลักการของ Frank และ Lillian Gilbreth คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยค้นหาวีธีที่จะลดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกเพราะเขาคิดว่ายิ่งเคลื่อนไหวมากยิ่งเหนื่อยมาก ความผิดพลาดในการทำงานยิ่งมากขึ้น

ข้อสรุปของ Frank และ Lillian Gilbreth คือ ลดความเคลื่อนไหวในการทำงานที่ไม่จำเป็นออก การเพิ่มผลผลิตของงานนั้นต้องทำพร้อมกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจโดยถือว่าเป็นวิธีในการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One best way)

วิวัฒนาการทางการจัดการการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)การจัดการเชิงบริหารจะเน้นและให้ความสำคัญกับผู้บริหารเป็นหลัก ดังนั้นจึงมีความเชื่อว่าหลักการจัดการอันเป็นสากลสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่

1. Henri Fayol ตามแนวความคิด Fayol เชื่อว่าการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถสอนกันได้ดังนั้น Fayol จึงพยายามสร้างหลักการต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารหลักการบริหารหรือหน้าที่ทางการตามหลัก Fayol คือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การสั่งการ
4. การประสานงาน
5. การควบคุม

นอกจากนี้ Fayol ยังคิดค้นหลักการจัดการขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทำงานและประสบความสำเร็จ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ
2. อำนาจหน้าที่
3. เอกภาพการสั่งการ
4. วินัย
5. เอกภาพในทิศทาง

6. เน้นผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
7. ผลตอบแทนต้องยุติธรรม
8. ควรกระจายอำนาจในการทำงาน
9. สายการบังคับบัญชา
10. ระเบียบ
11. ความยุติธรรม
12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
13. ควรมีความคิดริเริ่ม
14. ต้องมีความสามัคคี

2. Max Webber จะเน้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การที่สัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ โดยเรียกรูปแบบของเขาว่า “ระบบราชการ” (Bureaucracy) ซึ่งระบบราชการตามความคิดของเขาคือ

1. การแบ่งงานกันทำ
2. หลักของกฎและระเบียบทางราชการ
3. สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
4. ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ
5. ต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติ ทุกคนต้องเท่าเทียมกัน
6. คัดเลือกคนบนพื้นฐานความสามารถโดยสรุปตามหลักของ Max Webber คือ พยายามให้ผู้บริหารผลักดันกิจการให้เติบโตอย่างมั่นคงด้วยการพัฒนาตาม ระบบราชการ

วิวัฒนาการทางการจัดการ-หลักการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

หลักการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The behavior approach to management) ตามหลักของทฤษฎีเน้นหรือให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนรอบข้างกับสังคมที่เขาทำงานร่วมกันซึ่งแนวคิดนี้มุ่งเน้นที่คนเป็นหลักในยุคนี้

นักวิทยาศาสตร์ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรมคือ Hugo Minstberg แนวความคิดของ Minstberg เขาให้ความสำคัญกับคนงาน เป้าหมายในการศึกษาของเขาคือสภาพจิตใจของคนงานกับตำแหน่งงานที่เขาทำเหมาะสมหรือไม่ และจะทำอย่างไรให้คนงานเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ประการสุดท้าย คือธุรกิจจะมี

อิทธิพลต่อคนงานในแง่ที่ว่าสามารถช่วยให้คนงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ดังนั้น Hugo Minstberg จึงเริ่มทำการศึกษาและทดลองการศึกษาที่ฮอว์ทธรัน (The Hawthorne Studies)

1. ระยะแรก – ศึกษาผลกระทบของสภาวะแวดล้อมของการทำงานที่มีผลกระทบต่อผลผลิตของคนงาน โดยทำการทดลองปรับเปลี่ยนสภาพแสงสว่างในการทำงาน ผลที่ได้ คือ แสงสว่างไม่มีผลกระทบต่อผลผลิตที่คนงานผลิตได้
2. ระยะที่ 2 – พยายามทดสอบผลกระทบของตัวแปรอื่น ๆ เช่น การจัด ปรับช่วงเวลาพักผ่อนให้ สั้น / ยาว และวิธีการจ่ายค่าตอบแทน ผลที่ได้คือ ไม่เปลี่ยนแปลง
3. ระยะที่ 3 – เป็นการพูดคุยและสัมภาษณ์คนงาน พบว่าตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคคลและสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน
4. ระยะสุดท้าย – ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตัวแปรต่าง ๆ แต่งานที่ให้ทำมีทั้งงานที่ทำส่วนบุคคลและกลุ่ม ผลที่ได้พบว่ามาตรการทางสังคม (ใครทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดให้ในแต่ละวันถือว่าไร้สมรรถภาพแต่ถ้าทำได้สูงกว่าถือว่าอยากดัง)

วิวัฒนาการทางการจัดการ-หลักการจัดการเชิงปริมาณ

หลักการจัดการเชิงปริมาณ หรือการจัดการบริหารศาสตร์ เป็นวิธีการจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์ ช่วยในการตัดสินใจ และวิธีการเชิงระบบเทคนิคของการบริหารศาสตร์

1. ไม่ได้เน้นถึงปัจจัยบุคคลอย่างเพียงพอ เพราะบุคคลเป็นพฤติกรรมจึงยากที่จะเขียนออกมาในลักษณะคณิตศาสตร์
2. การบริหารศาสตร์เป็นเรื่องของการพิจารณาปัญหา หรือกระบวนการบริหารโดยส่วนรวม
3. การอธิบายและแก้ปัญหาอาจจะนำเสนอในรูปแบบของสูตร และแบบจำลอง โดยไม่คำนึงถึงพฤติกรรม
4. การนำเอารูปแบบทางการบริหารมาใช้เป็นเรื่องต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง

การจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์เพื่อช่วยการตัดสินใจ

เครื่องมือที่ใช้คือการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นทักษะการจัดการซึ่งนำเทคนิคคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาการจัดการ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารฝ่ายอุตสาหกรรม

ใช้เทคนิคในการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการพัฒนาตลาดในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก ทอผ้า การค้าปลีก การขนส่ง การดูแลรักษาสุขภาพ

การจัดการเชิงระบบ เป็นทักษะการจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ตามหลักนี้ ระบบจะเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทั้งระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิต และการย้อนกลับ

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) – ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงินและข้อมูลที่ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการ กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) – หน้าที่การจัดการ 5 – เทคโนโลยีกิจกรรมการผลิต ผลผลิต (Outputs) – สินค้าและบริการ กำไรและขาดทุน พฤติกรรมพนักงาน การย้อนกลับ (Feedback) - เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์เกี่ยวกับกิจกรรมองค์การ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ

ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision theory approach)

สนใจในเรื่องการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนสนใจในกระบวนการตัดสินใจในการตัดสินใจในการศึกษากิจกรรมทั้งหมดของธุรกิจ ขอบข่ายของการศึกษาไม่ได้กำหนดให้ชัดเจนเท่าใด มีเรื่องเกี่ยวกับการจัดการมากมายที่ควรใส่ใจมากกว่าการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว เรื่องการตัดสินใจนี้บางครั้งมีจุดสนใจที่แคบบางครั้งกว้างทำให้หาขอบข่ายของการศึกษาไม่ได้

บริหารศาสตร์ (Management science approach)

การจัดการถูกมองในลักษณะกระบวนการทางคณิตศาสตร์, แนวคิด, สัญลักษณ์และตัวแบบ ซึ่งอิงอยู่กับกระบวนการทางตรรกะสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์และความสัมพันธ์ ซึ่งจะถูกระดมผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์หลักการจัดการในหลาย ๆ เรื่องไม่สามารถตั้งเป็นตัวแบบทางคณิตศาสตร์ได้ แม้ว่าเครื่องมือทางคณิตศาสตร์จะมีประโยชน์แต่

ทฤษฎี Z (Z theory approach) ของ William G. Ouchi

นำข้อดีทางการบริหารแบบญี่ปุ่นมาผสมผสานเข้ากับข้อดีทางการบริหารของสหรัฐอเมริกา ประยุกต์เป็นทฤษฎี Z เป็นการรวบรวมข้อดีของการจัดการในภาคปฏิบัติ ซึ่งข้ามวัฒนธรรมองค์การ อันอาจเป็นผลของการไม่ยอมรับได้

