

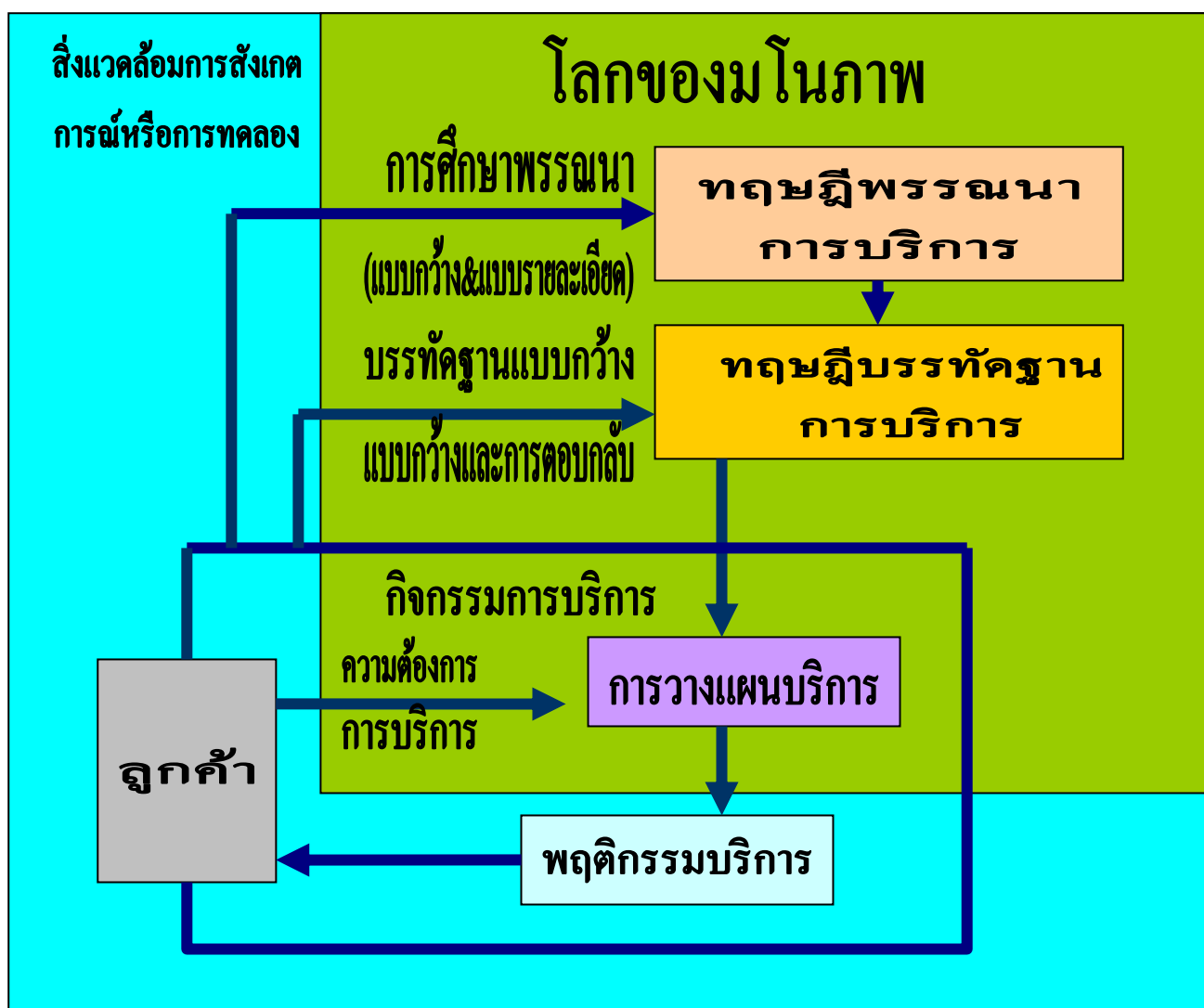
แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการบริการ

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

ทฤษฎีการบริการคือความรู้เกี่ยวกับการบริการอย่างถาวรและยั่งยืน เป็นการสะสมองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาภายใน (tacit form) เกี่ยวกับทักษะวิชาชีพของประชาชนด้านบริการปัจจุบันมีการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก การศึกษาการบริการส่วนใหญ่มีวิธีการศึกษา 2 วิธีคือ การพรรณนา(Descriptive purpose) หรือแบบแผนบรรทัดฐาน (Normative purpose) ดังแผนภูมิ ผลการศึกษาตามทฤษฎีมีกระบวนทัศน์ (Paradigms) แตกต่างกันไปมาตามเป้าหมายการศึกษา

ทฤษฎีพรรณนา(Descriptive theory) คือทฤษฎีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการผลิตหรือการใช้บริการในอดีตหรือปัจจุบัน ไม่เน้นด้านการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับความต้องการหรือความจำเป็นในปัจจุบัน การศึกษาด้านประวัติศาสตร์หรือทางวิชาการมักใช้การศึกษาแบบนี้ บางครั้งอาจเลือกการศึกษา 2 รูปแบบ คือการศึกษาแบบกว้าง (Extensive study)หรือแบบครอบคลุม ใช้กรณีศึกษาจำนวน

มาก การศึกษาแบบรายระเอียด (intensive studies) ใช้กลุ่ม
ตัวอย่างหรือกรณีศึกษาจำนวนน้อย



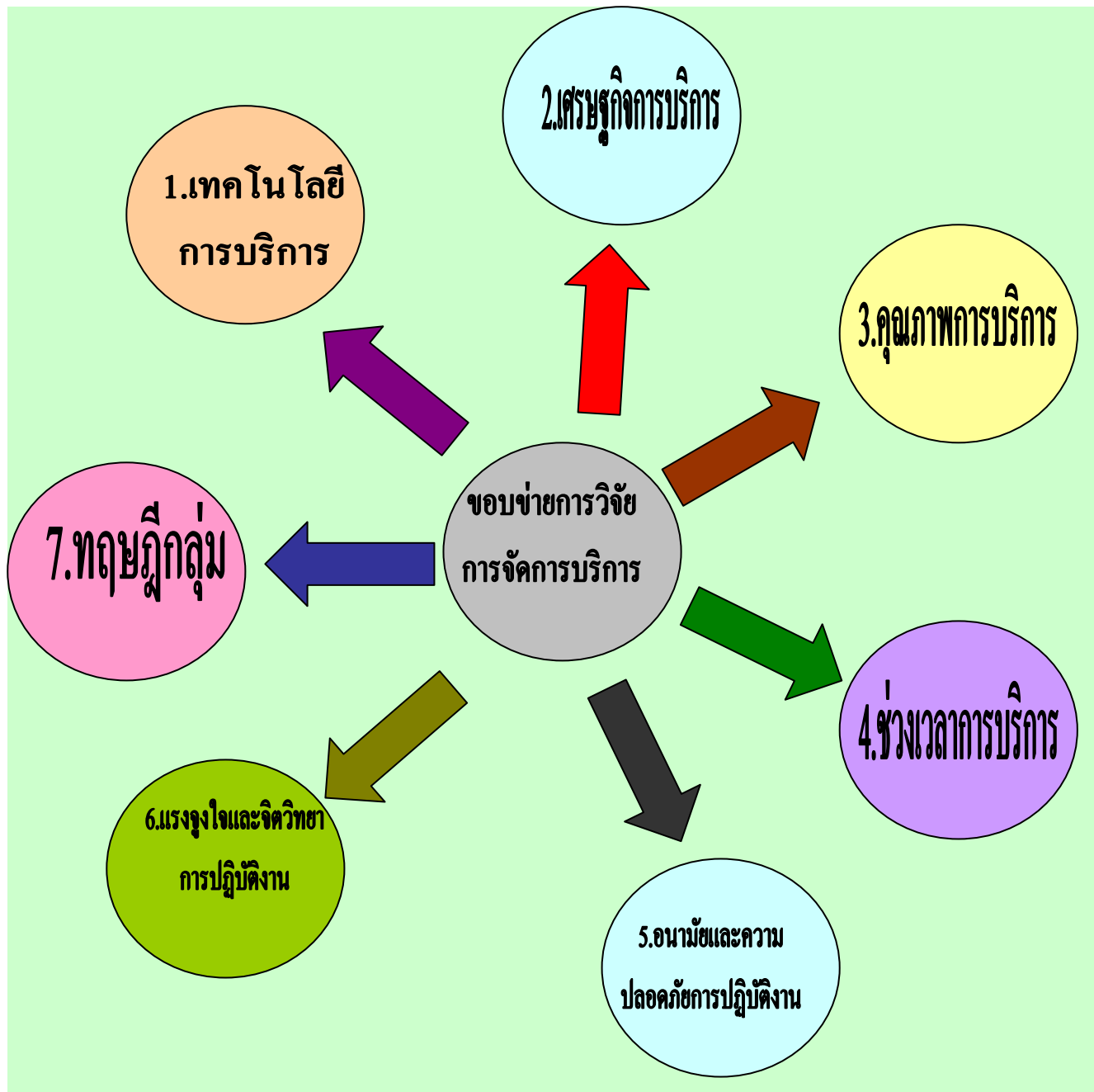
ทฤษฎีบรรทัดฐานการบริการ (Normative theory of service) ประกอบด้วยความรู้ที่เหมาะสมและเครื่องมือที่ใช้สำหรับการสร้างงานบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการปรับปรุงหรือทำให้เกิดผลดี การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี

บรรทัดฐานมักใช้การศึกษาอย่างกว้าง ๆ เพราะต้องการข้อมูลจำนวนมากสำหรับการวิจัย

นอกจากนั้นการวิจัยแบบที่ 3 เกิดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความต้องการบริการที่ปรากฏอยู่ในแผนภูมิ หมายถึงการศึกษาและการวางแผนบริหารงานแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น การเตรียมการบริการรูปแบบใหม่ หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ในการบริการ การศึกษาแผนเฉพาะกรณี หรือการศึกษารายละเอียด(These case-specific or "intensive" studies) เกิดขึ้นได้ยาก มักทำให้เกิดทฤษฎีใหม่สำหรับทฤษฎีการบริการ ทฤษฎีเกิดขึ้นด้วยการทำวิจัยความยากลำบากคือทำอย่างไรจะทำให้มีประสิทธิภาพ

โครงการวิจัยสามารถทำได้เพื่อศึกษาข้อจำกัดปัญหาในช่วงเวลาหนึ่ง ปัญหาสำคัญมากมายในสาขาบริการที่จำเป็นต้องศึกษาต้องใช้เวลามากกว่าโครงการวิจัยที่ดำเนินการอยู่ ต้องมีการศึกษาด้วยวิธีการสังเกตการณ์หรือการทดลอง (empiria) นอกจากศึกษาจากเอกสารการวิจัยที่เคยพิมพ์เผยแพร่แล้ว การวิจัยทำให้มีการแบ่งประเภทสาขาบริการที่สำคัญ ปัจจุบันมีการแบ่งสาขาการจัดการบริการตามเทคโนโลยีการบริการตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง

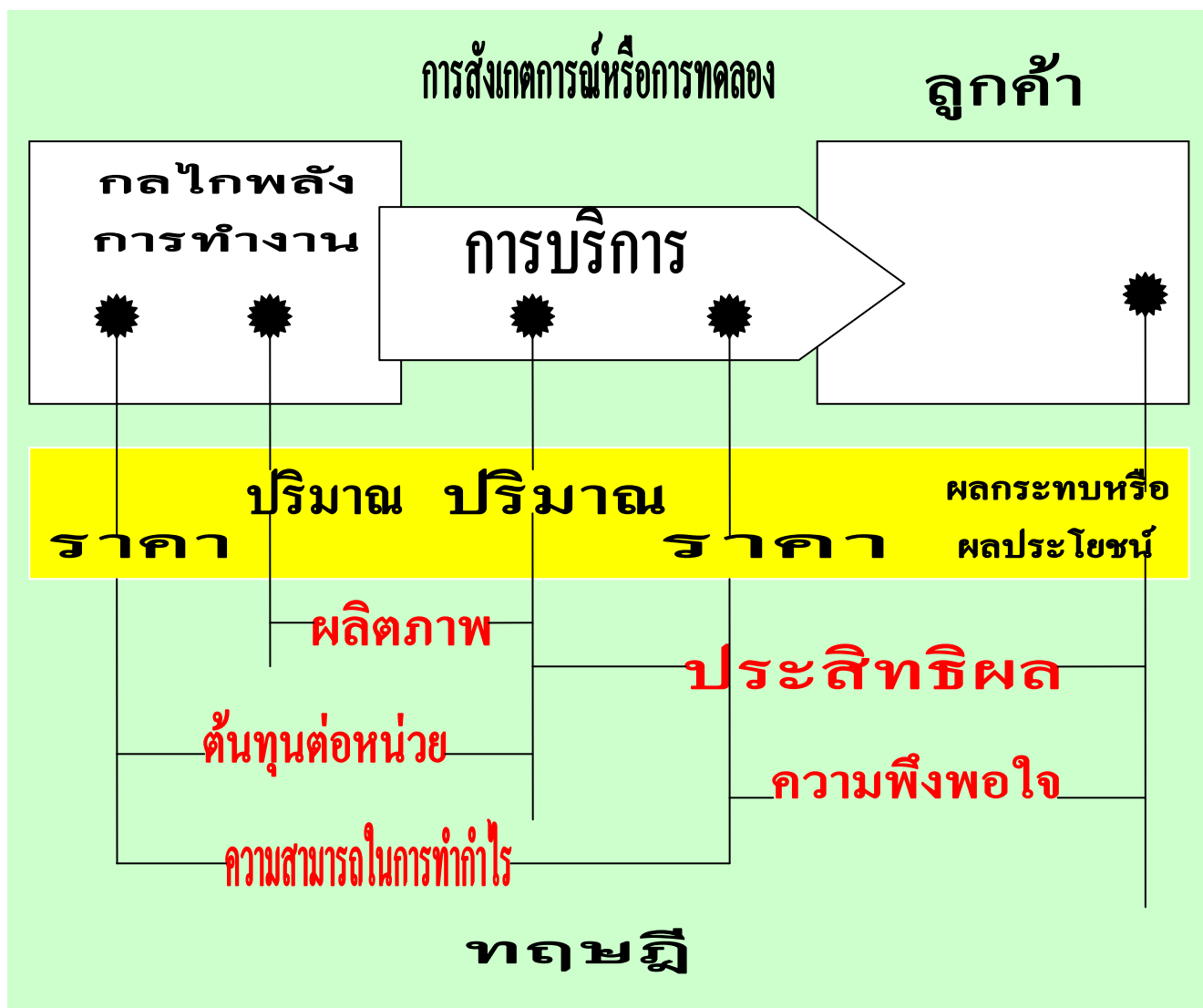
เทคโนโลยีการบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป้าหมาย
 การศึกษาการบริการเพื่อสร้างทฤษฎีการบริการขึ้นอยู่กับ
 ความถนัดของผู้วิจัย และการนำไปใช้ประโยชน์ประกอบด้วย
 เทคโนโลยีการบริการ (Technology of the service)
 เศรษฐกิจการบริการ (Economy of the service) คุณภาพการ
 บริการ (Quality of the service) ช่วงเวลาการบริการ
 (Timing of the service) อนามัยอาชีพและความปลอดภัย
 การบริการ (Occupational health and safety of the service
) แรงจูงใจและจิตวิทยาการปฏิบัติงาน(Motivation and
 psychology of the activity) และทฤษฎีกลุ่ม(Theory of
 autonomous groups) เป็นต้น



ประการแรก เทคโนโลยีการบริการ (Technology of the service) เทคโนโลยีการบริการมีบทบาทสำคัญในปัจจุบัน เพราะส่วนใหญ่เป็นสังคมของเครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือต่าง ๆ ปฏิบัติการภายในพื้นฐานเทคโนโลยีเฉพาะ เช่น พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเทคโนโลยีเฉพาะ

การใช้เทคโนโลยีหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ
บริการ

ประการที่สอง เศรษฐกิจบริการ (Economy of the service) การศึกษาเศรษฐกิจบริการมีเป้าหมายเพื่อศึกษาผลที่ดีที่สุดระหว่างผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายกิจกรรมการบริการ (an optimum between benefits and expenditures of the activity) เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต้องใช้สถิติการวิจัยหลายอย่าง เช่น ความสามารถในการผลิตและความสามารถทำกำไร (productivity and profitability) แสดงไว้ในเขตสีแดงของแผนภูมิเพื่อนำไปสร้างตัวแปรที่สามารถวัดได้ให้ตรงกับเขตสีเหลืองของแผนภูมิ



เครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดการเศรษฐกิจด้านกิจกรรม
 การบริการอาจใช้งบประมาณ รายได้ และรายจ่าย การ
 กำหนดเป้าหมายสำหรับความสามารถด้านการผลิตที่
 เกี่ยวกับการปฏิบัติการที่สำคัญ เช่น การติดตามประเมินผล
 การวัดและการรายงาน การเปรียบเทียบการรายงานสถิติตาม
 เป้าหมายดังกล่าว

มาตรฐานความสามารถในการผลิตเป็นเครื่องมือ
กำหนดเป้าหมายอย่างหนึ่ง เมื่อนิยามความสามารถในการ
ผลิตสินค้าหรือบริการในช่วงระยะเวลาการทำงานอาจวัด
ชั่วโมงการทำงานต่อหน่วยการบริการภายใต้สภาพแวดล้อม
ที่หลากหลาย มาตรการนี้ใช้สำหรับวางแผนการทำงานและ
อาจใช้กำหนดแรงจูงใจการทำงานหรือเงินเดือน สถิติที่ใช้
ตั้งอยู่บนพื้นฐานบุคลากรผู้ทำงานบริการเฉพาะบุคคล หรือ
การทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น การจัดการตามเป้าหมายเป็น
วิธีการจัดการโดยให้บุคลากรแต่ละคนทำงานร่วมกับ
ผู้บริหารภายใต้เป้าหมายช่วงเวลาการทำงานเพื่อพัฒนาการ
ทำงานให้ก้าวหน้า เป้าหมายมักเน้นด้านเศรษฐกิจ วิธีการนี้
ผู้บริหารอาจแสดงท่าทีในกิจกรรมที่สำคัญซึ่งเป็นเป้าหมาย
ของหน่วยงาน บุคลากรก็มีอิสระด้านการวางแผนวิธีการ
ทำงาน วิธีการนี้ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและ
บุคลากรด้านเป้าหมายการทำงานและวิธีการทำงานให้มี
ประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการโดยใช้
เป้าหมายเป็นวิธีการที่มีผู้นิยมใช้มากในช่วงปลายคริสต์
ศตวรรษที่ 20 จุดอ่อนอาจจะมองข้ามคุณภาพของงานและ

เป้าหมายอื่นซึ่งวัดได้ยาก หมายความว่าเป้าหมายนี้ผู้วิจัย
ควรสนใจเพื่อช่วยการพัฒนาระบบการจัดการด้วยเป้าหมาย

ประการที่สาม คุณภาพการบริการ (Quality of the
service) อุตสาหกรรมขนาดใหญ่จำนวนมากมีระบบ
คุณภาพเป็นวิธีการจัดการสำหรับการปฏิบัติงานและชี้แนะ
คุณภาพกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วยเอกสารนโยบายคุณภาพ
ที่ผู้บริหารเห็นชอบแล้ว คุณภาพของกลุ่มมือการปฏิบัติงาน
ประกาศนียบัตรระบบคุณภาพที่หน่วยงานราชการรับรอง
เป้าหมายด้านคุณภาพสำหรับการผลิตหรือการบริการ การ
ควบคุมคุณภาพ ระบบการทำงานประจำเพื่อรับรองคุณภาพ
ด้านการผลิตหรือการบริการ คุณภาพในการตรวจสอบ
กิจกรรมที่ถูกต้อง เป็นต้น ระบบคุณภาพอาจใช้มาตรฐาน
ISO 8402 และอาจใช้ ISO 9000. หลายประเทศอาจมีระบบ
การใช้ประกาศนียบัตรมอบให้สำหรับระบบมาตรฐานระบบ
คุณภาพในการปฏิบัติงาน

ประการที่สี่ ช่วงเวลาการบริการ (Timing of the
service) เป้าหมายการกำหนดช่วงเวลาการบริการเป็นการบูร
ณาการงานทั้งหมดในห่วงโซ่การบริการเพื่อให้สามารถ
จัดการบริการได้ตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ วิธีการนี้คือการใช้

มาตรฐานการผลิตและเทคนิคการทำงานตามช่วงเวลาต่าง ๆ ด้วยการใช้อนุกรม Gantt และ PERT เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายในช่วงเวลาต่าง ๆ เป็นวิธีการจัดการควบคุมด้วยการใช้เป้าหมายช่วงเวลาติดตามผลการปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามเป้าหมายหรือไม่ บางครั้งอาจเกิดความเสี่ยงในการจัดการตามเป้าหมาย ถ้าไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายได้ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือเป้าหมายแต่ละโครงการต้องไม่กำหนดเวลาที่สั้น แน่นเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริงหรืออาจทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่มีคุณภาพ

ประการที่ห้า อนามัยและความปลอดภัยการปฏิบัติ (Occupational safety and health) คือการศึกษาปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานคือ ความเครียดและความเสี่ยงในการทำงาน เช่น อันตรายเกี่ยวกับอุปกรณ์ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมกายภาพ หมายถึงอุณหภูมิ เสียง สารเคมี ไฟ เชื้อโรค ปัจจัยด้านกายภาพการทำงานคือวิธีการทำงานที่ต้องใช้แรงยกของหนัก หรือทำงานในท่าทางซ้ำแบบเดียวกันตลอดเวลา ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาหมายถึงการทำงานคนเดียว ทำงานซ้ำซาก ทำงานในที่เสียงดังมากเกินไป ทฤษฎีอนามัยและความปลอดภัยการปฏิบัติงาน

หมายรวมถึงข้อกำหนดการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็น
 อันตรายขณะปฏิบัติงานคือวิธีการวัดผลกระทบต่อนามัย
 ของทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน โรงงานอุตสาหกรรม
 ในหลายประเทศได้พัฒนาวิธีการควบคุมสิ่งที่จะเป็นอันตราย
 ต่อสุขภาพอนามัยของบุคลากรในการปฏิบัติงานดังกล่าว

ประการที่หก แรงจูงใจและจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน
 (Motivation and psychology of work) เป้าหมายนี้มักไม่ได้
 ระบุไว้เป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและ
 บุคลากร ผลก็คือทำให้บุคลากรมักไม่เข้าใจว่าทำไมผู้บริหาร
 จึงกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างไม่เหมาะสม เป็น
 หน้าที่ขององค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานถ้าเกิด
 ปัญหาในการปฏิบัติงานหรือบุคลากรละทิ้งหน้าที่ นักวิจัย
 หลายคนได้พยายามศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรในการ



เฟรเดอริกซ์ เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาของเฮริชเบิร์ก (Frederick Herzberg et al.) ในปี ค.ศ.1959 ศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์สองกลุ่ม คือกลุ่มที่ไม่พึงพอใจและกลุ่มที่พึงพอใจ ("dissatisfiers", and "satisfiers") ไม่ใช่กลุ่มที่ตรงกันข้ามกันแต่เป็นความรู้สึกไม่พอใจและพอใจ ปัจจัยที่รู้สึกพึงพอใจมากหรือผู้กระตุ้นจะมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกับงานที่ปฏิบัติ ผลที่ได้รับและความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจที่เป็นลบคือนโยบาย หน่วยงานและการบริหาร ผู้นิเทศงาน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เจื่อนใจการปฏิบัติงาน ผู้จัดการต้องไม่มองว่าเป็นภาวะที่รบกวนผู้ปฏิบัติงาน เฮริชเบิร์กเรียกว่าเป็นปัจจัยการดูแลรักษาหรือปัจจัยคำจุน (maintenance factors or hygiene factors) การวิจัยด้านแรงจูงใจหรือปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานยังมีผู้ศึกษามากจนถึงปัจจุบัน ผลงานวิจัยเป็นพื้นฐานสำหรับพัฒนาเงื่อนไขการทำงาน ความพึงพอใจของบุคลากรเกิดจากความคาดหวังในการปฏิบัติงานด้วย

ประการสุดท้าย ทฤษฎีกลุ่ม (Theory of autonomous groups) ในโลกการทำงานปัจจุบันเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารมักคิดหาวิธีที่ดีที่สุดคือเสนอโครงการ และจ้างผู้วิจัยปัญหาต่าง ๆ การบริหารงานยุคแรกวิธีนี้ก็เป็นทางเลือกหนึ่ง กลุ่มคณะทำงานมีหน้าที่ดูแลวิธีการทำงาน และรับทราบปัญหาพร้อมทั้งช่วยแก้ปัญหา กลุ่มคณะทำงานมีหน้าที่แก้ปัญหาให้ดำเนินไปด้วยดี เพื่อสามารถปฏิบัติงานประจำได้ในกลุ่ม เมื่อกลุ่มทำงานอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเกิดขึ้นต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กิจกรรมกลุ่มต้องมีอิสระ เกิดจากการตัดสินใจของกลุ่มซึ่งจะเข้าใจปัญหา มากกว่าบุคคลภายนอก และเข้าใจวิธีแก้ปัญหาได้ดีที่สุด หน่วยงานมีการยอมรับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น บุคลากรในหน่วยงานมีสิทธิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของตน เมื่อมีการยอมรับวิธีการทำงานก็ทำให้มีการยอมรับกลุ่มได้งานขึ้น กลุ่มต้องมีเจตนารมณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองและยอมรับวิธีการทำงานของแต่ละหน่วยงานด้วย บุคลากรในแต่ละหน่วยงานจะได้ประโยชน์จากการพัฒนาการจิตวิทยา

วิธีการทำงาน ในอนาคตกลุ่มสามารถยอมรับปัญหาและเข้าไปทำงานร่วมกันได้

ทฤษฎีและการปฏิบัติกลุ่มทำงานเป็นผลงานการศึกษาของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin 1890-1947). ศึกษาการปฏิบัติงานกลุ่มทำงานในองค์การที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความยากลำบากในการปฏิบัติงานประจำ หรือกรณีที่ผู้นำไม่สามารถแก้ปัญหาได้ วิธีการวิจัยด้วยกรณีศึกษาหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือวิธีการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแนวความคิดนี้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานในกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ช่วยป้องกันปัญหาในอนาคต เป็นแต่เพียงการอภิปรายร่วมกันเพื่อเป็นหลักประกันว่าสมาชิกทุกคนในกลุ่มทำงานสามารถเข้าใจปัญหาได้ สามารถเข้าใจเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ มีเจตนารมณ์ร่วมกันเพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ประยุกต์กิจกรรมของแต่ละคนตามความต้องการของหน่วยงาน หลักการสำหรับการพิจารณาคือการอภิปรายแบบประชาธิปไตย(Democratic Debate) ประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือสามารถใช้พัฒนากิจกรรมการจัดการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมโครงการนี้

เพื่อเป็นหลักในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพภายในด้าน
กิจกรรมการบริการ รวมทั้งผลกระทบภายนอกจากการแสดง
ความคิดเห็นของลูกค้านำด้วย

(<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/127.htm> เข้าถึงเมื่อ
วันที่ 14 ตุลาคม 2542)

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการจากแนวคิดของนัก
ทฤษฎีและนักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากมายได้ให้ความสำคัญ
กับการศึกษาหลักการจัดการไว้ตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 16 คำ
ว่าจัดการ- manage มาจากภาษาอิตาเลียน- Italian
maneggiare – หมายถึงการควบคุมโดยเฉพาะเครื่องมือ ซึ่งมี
รากศัพท์มาจากภาษาละติน -manus -hand ภาษาฝรั่งเศส -
mesnagement ต่อมาคือ management มีอิทธิพลต่อการ
พัฒนาความหมายของภาษาอังกฤษคำว่าจัดการในคริสต์
ศตวรรษที่ 17 และ 18 คำนิยามของคำว่าจัดการคือการจัด
องค์การและความร่วมมือกันทำกิจกรรมในหน่วยงานตาม
นโยบายที่แน่นอนและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดการ
ได้รวมเอาปัจจัยการผลิตด้วยเครื่องจักร วัตถุดิบและเงินทุน
ความหมายของการจัดการตามแนวความคิดของปีเตอร์ ดรัก
เกอร์ (Peter Drucker 1909–2005) ให้ความเห็นว่าการ

จัดการในสองด้านคือการตลาดและนวัตกรรม ผู้สั่งการและ
 ผู้จัดการมีพลังอำนาจและความรับผิดชอบสำหรับการ
 ตัดสินใจเพื่อจัดการกิจกรรมของหน่วยงาน
 สาขาการจัดการได้รวมหน้าที่ด้านการจัดทำนโยบายและการ
 จัดองค์การ การวางแผน การควบคุมและการสั่งการเกี่ยวกับ
 ทรัพยากรขององค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายของนโยบาย
 ขนาดการจัดการเริ่มตั้งแต่บุคคลหนึ่งคนในกิจการขนาดเล็ก
 ถึงบุคลากรจำนวนมากในบริษัทข้ามชาติ บริษัทขนาดใหญ่
 อาจมีคณะกรรมการกำหนดนโยบายโดยมีผู้นำ เช่น CEO-
 the chief executive officer

ขอบเขตทฤษฎีการจัดการตามแนวความคิดของฟอลเลต
 (Mary Parker Follett 3 September 1868 – 18 December
 1933) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้



บุคฉากร แมรี ปาร์คเคอร์ โฟลเลทท์ เป็นชาวอเมริกันทำงานด้านที่ปรึกษาการจัดการและแรงงานสังคม เป็นผู้บุกเบิกสาขาวิชาทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ(the fields of organizational theory and organizational behavior) ได้อธิบายความหมายคำว่าการจัดการคือปรัชญา หน้าที่การจัดการคือทำกิจกรรมที่วัดได้เชิงปริมาณบนพื้นฐานของระเบียบกฎเกณฑ์และการปรับใช้แผนการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งการประยุกต์การวางแผนให้ทันสมัยด้วย สามารถแบ่งแนวความคิดและหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้

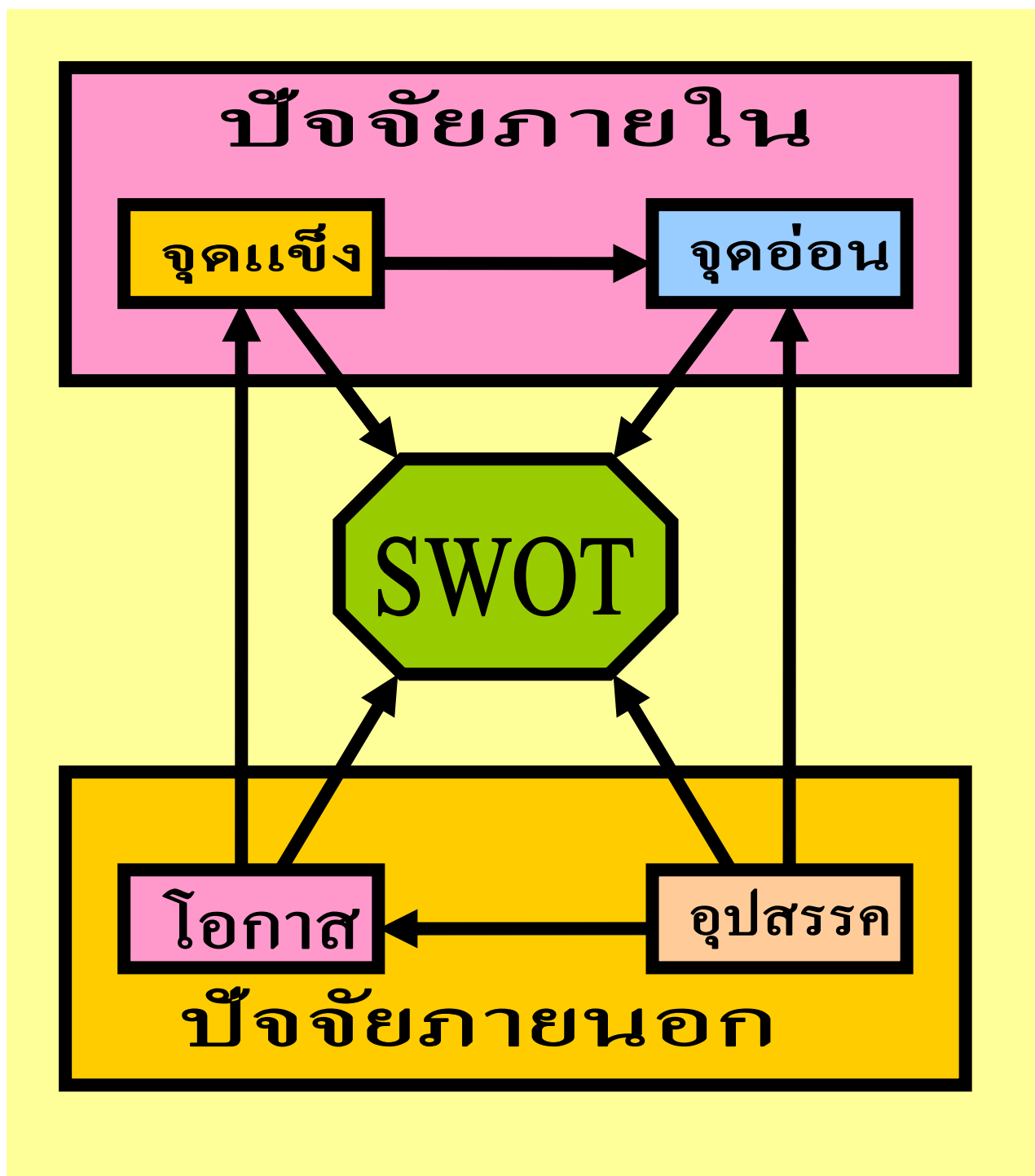
Sun Tzu's THE ART OF WAR



ในยุคแรกซุนวู(Sun Tzu) ได้เขียนผลงานชื่อศิลปะของสงคราม (The Art of War) ในคริสต์ศตวรรษที่ 6 เป็นหนังสือเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร สำหรับเป้าหมายด้านการจัดการ โดยได้เน้นประเด็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อย (strengths and weaknesses) ของทั้งผู้จัดการองค์การและฝ่ายตรงข้าม เป็นการศึกษาการจัดการบริการของศูนย์กลางอำนาจเน้นด้านทหาร

การวิเคราะห์ SWOT

	ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายของการ	เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายของการ
จุดกำเนิดภายใน ผลกระทบต่อการ	จุดเด่น Strength Good Now	จุดด้อย Weaknesses Bad Now
จุดกำเนิดภายนอก ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	โอกาส Opportunities Good Future	อุปสรรค Threats Bad Future



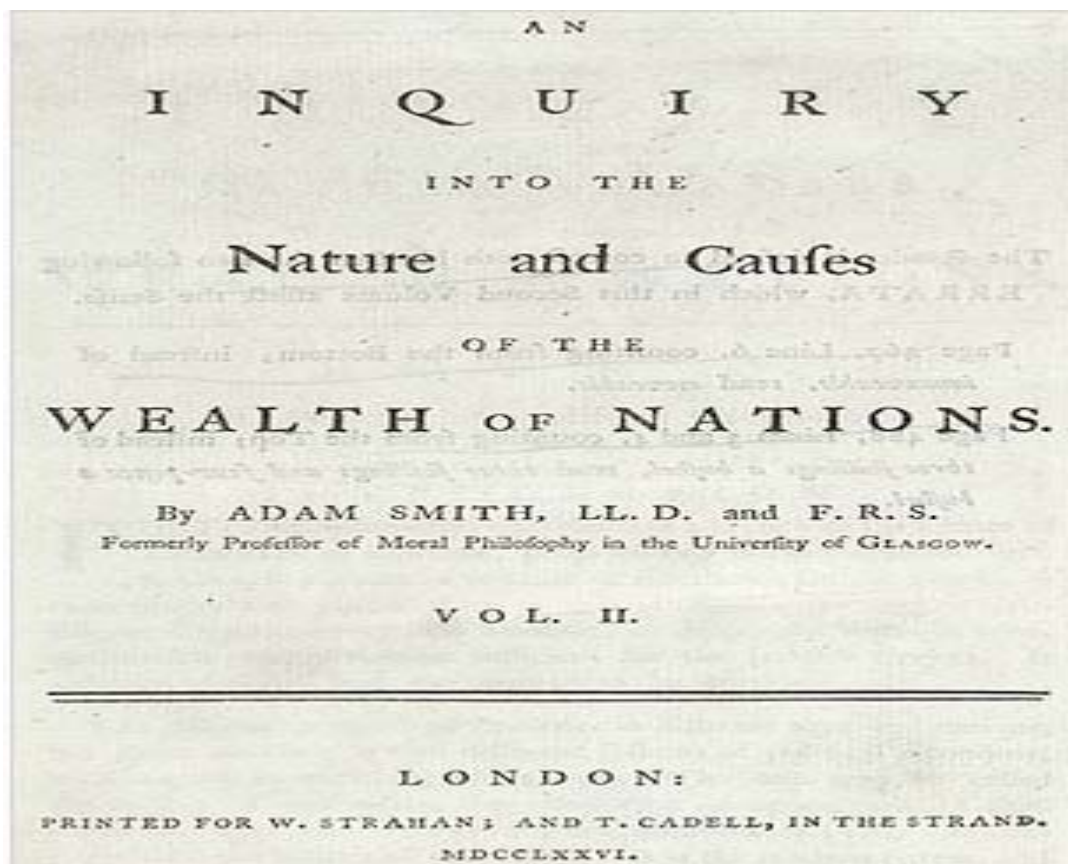


นิคโคโล มาเคียเวลลี (Niccolò di Bernardo dei Machiavelli; 3 พฤษภาคม ค.ศ. 1469 - 21 มิถุนายน ค.ศ. 1527) ในงานเขียนชื่อ The Prince ในปี ค.ศ.1513 มีความเชื่อว่าบุคคลได้รับแรงจูงใจจากผลประโยชน์ของตนเอง ได้แนะนำให้ผู้นำเมืองฟลอเรน อิตาลี ให้ใช้สิ่งที่กลัวไม่ใช่สิ่งที่เกลียด ความอาฆาตแค้นสำหรับการควบคุมสั่งการ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐส่วนภูมิภาค

แนวความคิดยุคแรก (Classical Concept of Management)



อดัม สมิท 1723-1790 Adam Smith *The Wealth of Nations* (1776)



แนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จากผลงานของอดัม สมิธ(1723 -1790) ในผลงานชื่อ the Wealth of Nations, 1776 แสดงแนวความคิดสำคัญ ท่ามกลางเศรษฐศาสตร์ การเมืองของยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (the Industrial Revolution) เป็นผลงานสมัยใหม่ทางด้านเศรษฐศาสตร์ ผลงานที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นผลงานที่มีอิทธิพลมากที่สุด ผลงานนี้เขียนสำหรับผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับกลาง ทั่วไปในคริสต์ศตวรรษที่ 18 แนวความคิดสำคัญ 3 ประการใน ผลงานนี้คือ รูปแบบพื้นฐานเศรษฐกิจแบบตลาดเสรี (forms the foundation of free market economics) การแบ่ง แรงงาน(division of labour,) ผลประโยชน์ของแต่ละคน (self interest) และเสรีภาพการค้า (freedom of trade) แสดง ความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้านการแบ่งแรงงานใน ตลาดการค้าเสรีที่ไม่มีการผูกขาด และมีเสรีภาพการค้า ในผลงาน The Wealth of Nations ได้อธิบายตลาดเสรีเพื่อ อธิบายการผลิตสินค้าที่มีจำนวนและความแตกต่างด้วย แรงงานที่เรียกว่ามือที่ซ่อนเร้น (invisible hand) แนวความคิดเกี่ยวกับมือที่ซ่อนเร้น อดัม สมิธกล่าวไว้ใน ผลงานชื่อ Theory of Moral Sentimentsโดยใช้เป็นครั้งแรก

ในผลงาน "The History of Astronomy" อัดัม สมิธเชื่อว่า
 ขณะที่มนุษย์มีแรงจูงใจจะเกิดจากความเห็นแก่ผลประโยชน์
 ตัว(selfishness)และความโลภ(greed)การแข่งขันในตลาด
 เสรีต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม ด้วยการ
 กำหนดให้ราคาสินค้าและบริการต่ำ ขณะที่ยังสร้างการกระตุ้น
 การส่งเสริมทำให้เกิดสินค้าและบริการที่แตกต่างหลากหลาย
 แต่ทว่าก็ยังเฝ้าระวังนักธุรกิจและต่อต้านการผูกขาด (
 monopolies) อัดัม สมิธเชื่อว่าการแบ่งแรงงานจะมีผลทำให้
 เกิดการเพิ่มการผลิต การแบ่งแรงงานทำให้เพิ่มความมั่งคั่ง
 ของชาติ เน้นการวางแผนและการสร้างนโยบายการจัดการ
 บริการ

ผลงานของอัดัม สมิธเน้นประสิทธิภาพขององค์การ
 ด้านการปฏิบัติงานด้วยการแบ่งงานตามความสามารถพิเศษ
 (Specialization of labor) โดยได้กล่าวถึงกระบวนการผลิตที่
 มีประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตด้วย
 ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialists) การจัดการคือ
 ประสิทธิภาพขององค์การด้านการปฏิบัติงานด้วยการแบ่ง
 งานตามความสามารถพิเศษ กระบวนการผลิตที่มี
 ประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตด้วย

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะทำให้เกิดความมั่งคั่งของชาติด้วย
การแบ่งงานกันทำอย่างมีประสิทธิภาพ

คริสต์ศตวรรษที่ 20



แมกซ์ เวเบอร์ (Maximilian Carl Emil Weber 1864 –
1920) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการไว้ในผลงานชื่อ

ระบบราชการ (Bureaucracy) ระบบราชการหมายถึงระบบการทำงานของคนทำงานประจำในสำนักงานโดยได้รับเงินเดือนเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน เน้นการจัดระบบการจัดการขององค์การด้านการบริการ มีหลักการที่สำคัญคือ

1. สำนักงานบริหารจัดการเป็นสายบังคับบัญชา (Administrative offices are organized hierarchically.) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบนเป็นรูปพีระมิด การจัดสายบังคับบัญชาแบบพีระมิดทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน (Red tape) เนื่องจากจะต้องเสนอให้ผู้รับผิดชอบระดับสูงตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการโดยไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานระดับรองตัดสินใจแทน

2. กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่แต่ละสำนักงาน (Each offices has its own area of competence.) แต่ละหน่วยงานจะมีอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ตามความสามารถ ความรับผิดชอบแสดงเขตอำนาจหน้าที่ แสดงการแบ่งเขตอำนาจอย่างชัดเจนไม่มีการก้าวล่วง หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน

3. บุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือนต้องได้จากการแต่งตั้ง ไม่ใช่เลือกตั้ง โดยเน้นคุณสมบัติพื้นฐานด้านเทคนิค

ตัดสินจากประกาศนียบัตร หรือการทดสอบ(Civil servants are appointed, not elected, on the basis of technical qualifications as determined by diplomas or examinations) แสดงความระบบคุณธรรม (Merit System) ที่มีความโปร่งใสไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์(Spoiled System) ให้งานทางวิชาการกำหนดตัดสินความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

4. ข้าราชการพลเรือนได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง (Civil servants received fixed salaries according to rank)

5.การปฏิบัติงานเป็นงานอาชีพและเป็นการจ้างงานที่เป็นข้าราชการพลเรือนอย่างเดียว (The job is a career and the sole employment of the civil servant)

6. ข้าราชการไม่ใช่เป็นเจ้าของสำนักงาน (The official does not own his or her office)

7.ต้องมีการควบคุมและมีวินัยสำหรับข้าราชการ(The official is subject to control and discipline

8.การเลื่อนตำแหน่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการตัดสินของผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาระดับสูง (Promotion is based on superiors' judgement.)

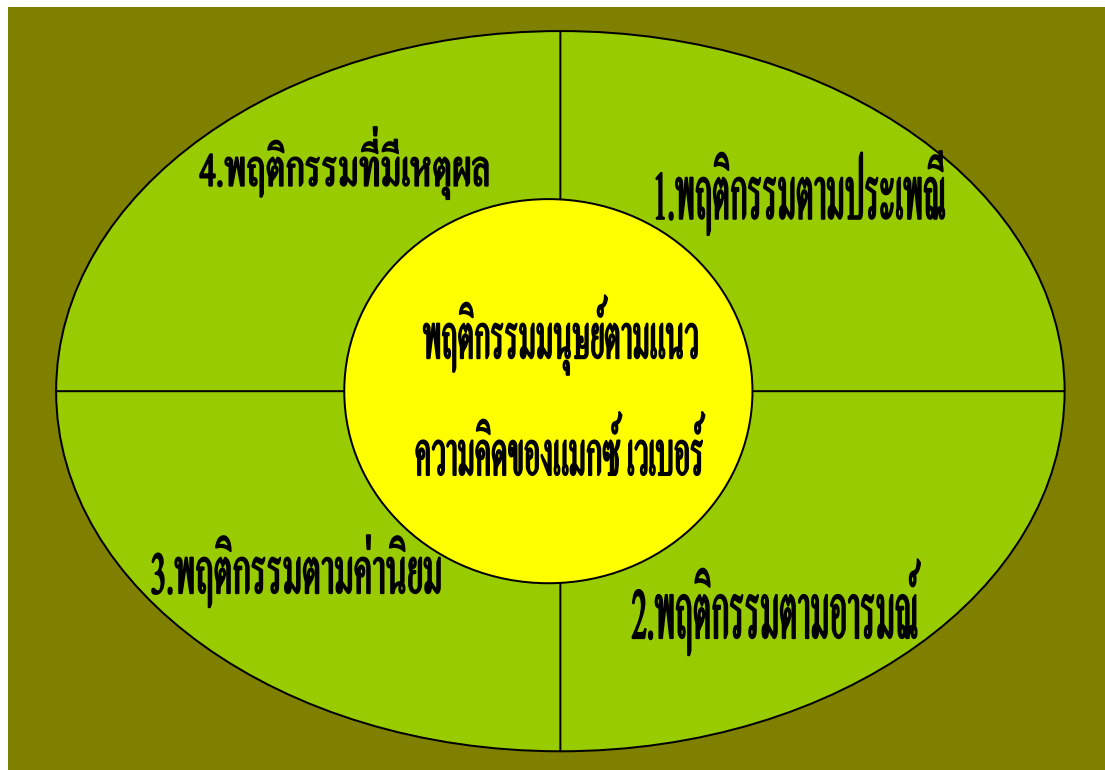
แมกซ์ เวเบอร์ได้แบ่งพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น
พฤติกรรมสังคม 4 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมตามประเพณี(Tradition) ในสังคมชนบท
เป็นชุมชนที่สมาชิกในชุมชนกำหนดการกระทำทางสังคม
เป็นพฤติกรรมตามนิสัย ประเพณีกำหนดพฤติกรรมบุคคลใน
ชุมชน

2. พฤติกรรมตามอารมณ์(Emotion)ในสังคมชนเมือง
อารมณ์กำหนดการกระทำของสมาชิกในสังคม เป็น
พฤติกรรมตามอารมณ์

3. พฤติกรรมตามจริยธรรมหรือค่านิยม (Value) ใน
สังคมชนเมือง สมาชิกมีพฤติกรรมที่เกิดจากเหตุผล
ค่านิยมสูงสุด บุคคลมีการกระทำทางสังคมตามจริยธรรม
หรือค่านิยมในชุมชน

4. พฤติกรรมที่เกิดจากเหตุผล (Ration)ในสังคมเมือง
ชุมชนกำหนดเหตุผลขึ้นเป็นระบบตามเป้าหมายระดับต่าง ๆ
เมื่อเป้าหมาย วิธีการและผลที่ได้รับมีเหตุผล จึงนำไปซึ่ง
น้ำหนัก และให้คุณค่า พฤติกรรมที่มีเหตุผลเป็นพฤติกรรมที่
เหมาะสมที่สุดสำหรับบุคลากรในองค์กร เพราะสามารถ
ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กร



แมกซ์ เวเบอร์เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ต้องมีพฤติกรรมที่มีเหตุผล ระบบราชการที่ใช้กฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรทำงานเป็นจำนวนมากจะทำให้องค์การอยู่รอด การจัดการที่มีประสิทธิภาพคือระบบราชการซึ่งเป็นระบบการจัดการองค์การขนาดใหญ่ เน้นการจัดการด้วยระบบคุณธรรมด้วยบุคลากรผู้ทำงานประจำในสำนักงานด้วยการได้รับเงินเดือนตอบแทน

แนวความคิดทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ (Modern concept of human resources)

แนวความคิดและหลักการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น
แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจและองค์การตั้งแต่
ยุคแรกในยุคเกษตรกรรม แนวความคิดใหม่ด้านทรัพยากร
มนุษย์เริ่มเน้นประสิทธิภาพตามแนวความคิดของเทเลอร์



(Frederick W. Taylor) วิศวกรเครื่องกลผู้ได้รับการ
ขนานนามว่าเป็นบิดาของการจัดการ (Father of scientific
management) จากผลงานสำคัญคือ *the Principles of
Scientific Management* (1911), เสนอประเด็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและแนวปฏิบัติด้านยุทธศาสตร์
การจัดการ เน้นการจัดการด้านเครื่องมือในกระบวนการผลิต
ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของบริหารธุรกิจและองค์การ
ตั้งแต่ยุคแรกของเกษตรกรรม ความคิดใหม่เกี่ยวกับ
ทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นตั้งแต่ความสำคัญของเทย์เลอร์ในต้น

ทศวรรษ ค.ศ.1900 ในปี ค.ศ. 1920 ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา และแรงงานในสหรัฐอเมริกาเริ่มด้วยการเคลื่อนไหวด้าน มนุษยสัมพันธ์(human relation) เน้นความสำคัญด้าน จิตวิทยาและความเหมาะสมกับการทำงานในหน่วยงาน มากกว่าประเด็นการเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนไหวดังกล่าวมี ต่อเนื่องกันตลอดกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 เน้นประเด็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ความร่วมมือและความภักดี มีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความสำเร็จในองค์การ เรียกว่าเป็น เทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ในทศวรรษ ค.ศ.1960 เน้น บทบาททรัพยากรมนุษย์ด้านบทบาทสำคัญในองค์การ เป็น แนวคิดการบริหารการจัดการแนวใหม่ เน้นการใช้ข้อมูล นำมาบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ



เทเลอร์(Frederick Winslow Taylor)

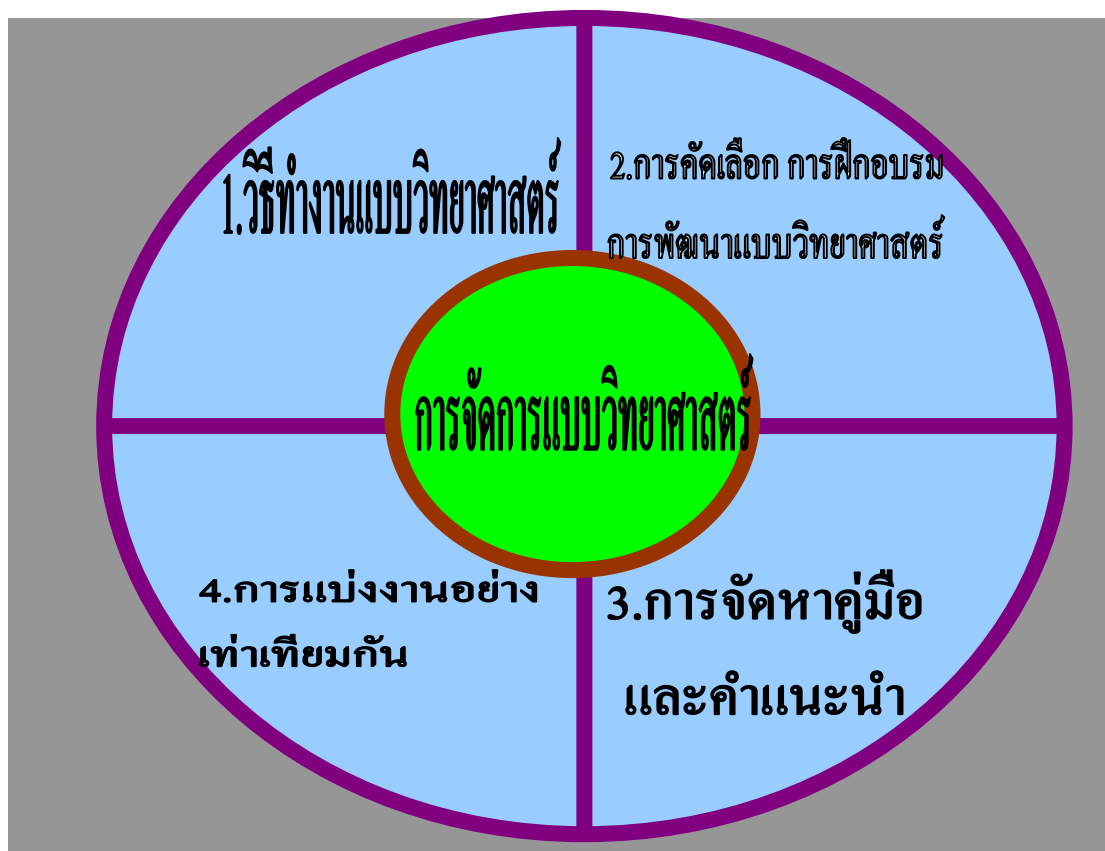
การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) เทเลอร์เชื่อว่าการจัดการอุตสาหกรรม(The industrial management) ในสมัยนั้นเป็นแบบสมัครเล่น การจัดการต้องเป็นสาขาวิชาหนึ่งในมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดผลประโยชน์ดีที่สุดได้จากความร่วมมือระหว่างการจัดการฝึกอบรมและคุณภาพการจัดการ และความร่วมมือและนวัตกรรมในสถานปฏิบัติงาน เป็นความร่วมมือระหว่างกันไม่เน้นสหภาพแรงงาน(Trade unions) หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ประกอบด้วยหลัก 4 ประการคือ

1. ใช้วิธีการทำงานด้วยพื้นฐานการศึกษางานแบบวิทยาศาสตร์(A scientific study of the tasks.) คือการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรด้วยการใช้เกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือเกณฑ์เชิงปริมาณวัดความเหมาะสมเพื่อสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ใช้การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาแบบวิทยาศาสตร์(Scientifically select, train, and develop)ใช้กับลูกจ้างแต่ละคน ไม่ให้ลูกจ้างฝึกอบรมแบบเก่าที่เฉื่อยชา . 3. จัดหาคู่มือและคำแนะนำสำหรับคนงานแต่ละคนสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานที่ต้องมีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.แบ่งงานอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้จัดการและแรงงาน
ให้ผู้จัดการประยุกต์หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์สำหรับ
วางแผนการทำงาน และคนงานปฏิบัติงานที่แท้จริง



ผู้จัดการและคนงาน(Managers and workers)

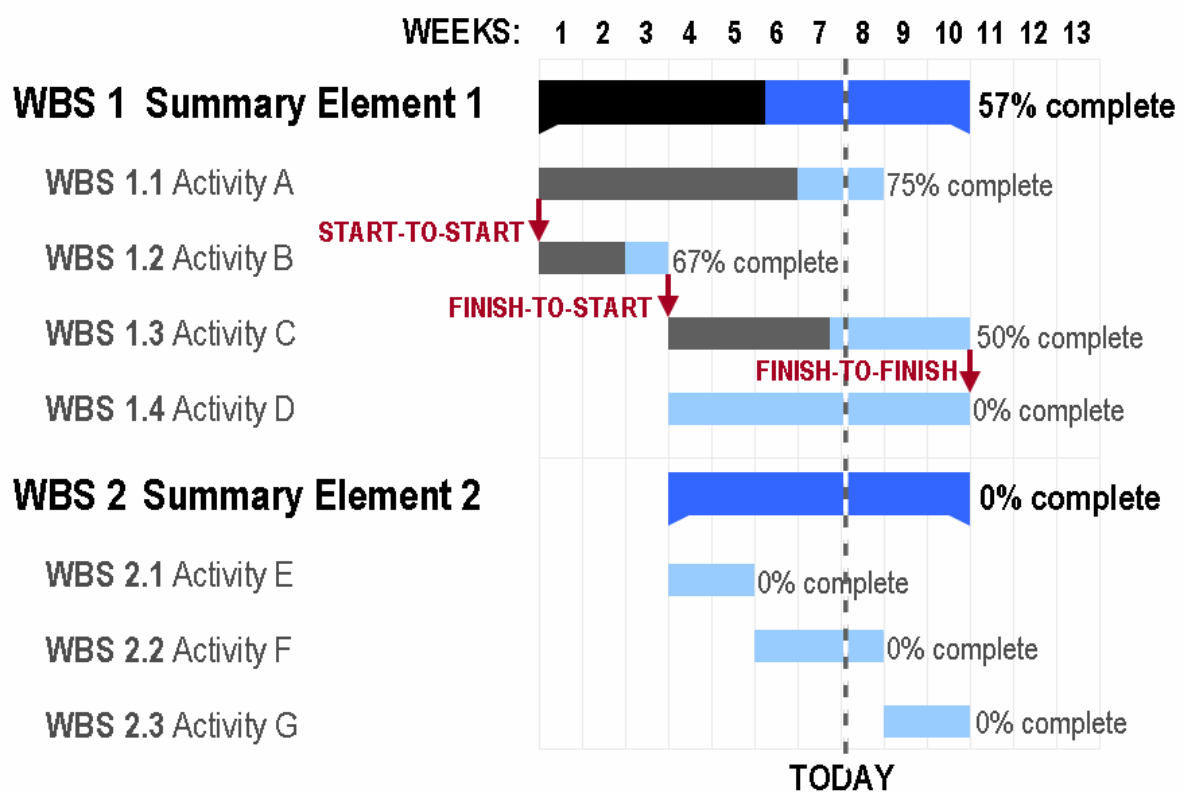
เทเลอร์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำให้มีการ
ปฏิบัติตามที่เป็นมาตรฐาน(Enforced standardization of

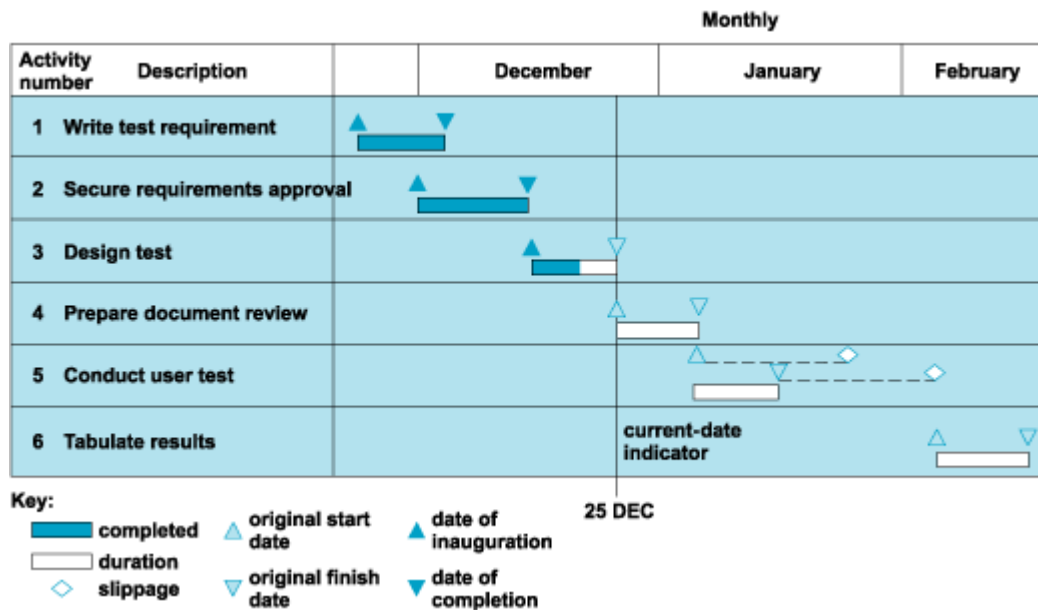
methods) การรับเอาวิธีการปฏิบัติตามด้วยเงื่อนไขด้านการทำงานและการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ความร่วมมือการปฏิบัติตามทำให้ทำงานรวดเร็วขึ้นเป็นหลักประกัน ความสำคัญของการปฏิบัติตามด้วยการรับเอามาตรฐานและการใช้กฎระเบียบบังคับขึ้นอยู่กับการจัดการ สามารถคาดหวังได้ว่าคนงานอาจไม่เข้าใจว่าตนเองปฏิบัติงานอะไร ตามแนวความคิดของเทเลอร์เห็นว่าข้อเท็จจริงก็คือการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ทำให้คนงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการจัดการ (Management theory)

แนวความคิดสำคัญของเทเลอร์คือการวิเคราะห์งานวิธีทางที่ดีที่สุด(The "One Best Way") ได้พัฒนาปัจจัยเกี่ยวกับการศึกษาด้านเวลาและพฤติกรรมการทำงาน(time and motion study) วิเคราะห์งานทางด้านองค์ประกอบของงาน และวัดช่วงเวลาการทำงาน การศึกษาที่สำคัญคือศึกษาการใช้เครื่องตัก พลั่วหรือเสียม(shovels) โดยตั้งข้อสังเกตว่าคนงานใช้เครื่องมือตักแบบเดียวกันกับวัสดุทุกประเภท จึงได้

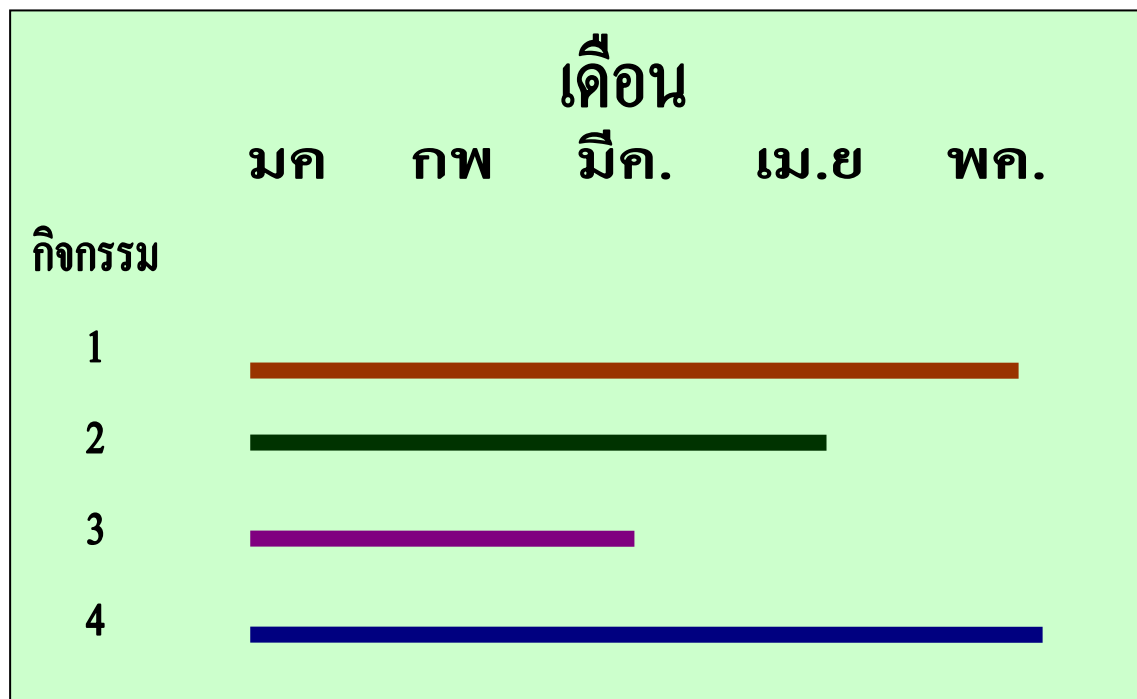
รายละเอียดของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการปฏิบัติงาน
 แต่ละสถานีและแต่ละโครงการ แต่ละสถานีจะแสดง
 โครงสร้างของงานตามโครงการ บางครั้งอาจแสดงความ
 เกี่ยวเนื่องของงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ
 แสดงกิจกรรมเป็นร้อยละของงานที่ทำสำเร็จในแต่ละวันตั้ง
 ตัวอย่างกิจกรรมในแผนภูมิ





แกนต์ชาร์ทได้พัฒนามาเป็น PERT -Program Evaluation and Review Technique พัฒนาโดย The Special Projects Office of the United States Navy เพื่อประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนและการควบคุมระบบอาวุธ – The Polaris Weapon System ในปี ค.ศ.1958 เป็นระบบเพื่อสำหรับควบคุมแนวปฏิบัติการ (procedure) สำหรับจำลองความก้าวหน้าของกิจกรรม การจัดการด้วยวิธีการนี้ผู้บริหารอาจตัดสินใจว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังตามลำดับ วิธีการนี้ต่างกับแกนต์ชาร์ทเพราะเน้นความเข้าใจของบุคลากรสำหรับปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนแกนต์ชาร์ทเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน เป็นวิธีการควบคุมการ

จัดการบริการเพื่อให้สามารถทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด ดังแผนภูมิ



ในอเมริกาได้ใช้วิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ใช้กับการทำงานอุตสาหกรรมรางรถไฟ(The railroad industry) โดยได้แยกการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ปรึกษา(*Staff*) และหน่วยงานหลักผู้ทำงานประจำ(*line employees*) นอกจากนี้ยังได้ประยุกต์การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ใช้กับองค์การด้านการศึกษาและเทศบาลหรือการจัดการท้องถิ่น(*educational and municipal organizations*) รวมทั้งใช้ใน

จิตวิทยาอุตสาหกรรม(industrial psychology.) ด้วยการ
แนะนำให้ใช้จิตวิทยากับการศึกษาด้านการจัดการ.

ในฝรั่งเศสได้แปลผลงานของเทย์เลอร์และได้เริ่มใช้หลักการ
จัดการแบบวิทยาศาสตร์ในหน่วยงานของรัฐบาลตั้งแต่
สงครามโลกครั้งที่ 1 อิทธิพลของนักทฤษฎีฝรั่งเศสฟาโยล
(Henri Fayol)

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol)



ฟาโยล (Henri Fayol 1841 in Istanbul – 1925 in
Paris)

ฟาโยลนักทฤษฎีการจัดการชาวฝรั่งเศสเป็นผู้เสนอ
แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่(modern concepts
of management) ได้เสนอความสำคัญของการจัดการ 5 ด้าน

คือ (1)การวางแผน planning, (2) การจัดองค์การ (organizing,) (3)การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding,) (4) การประสานงาน(coordinating,) และ (5) การควบคุม (controlling) เพื่อสามารถจัดระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารตามแนวคิดของฟายอลคือ POCCC

ประการแรก การวางแผน คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

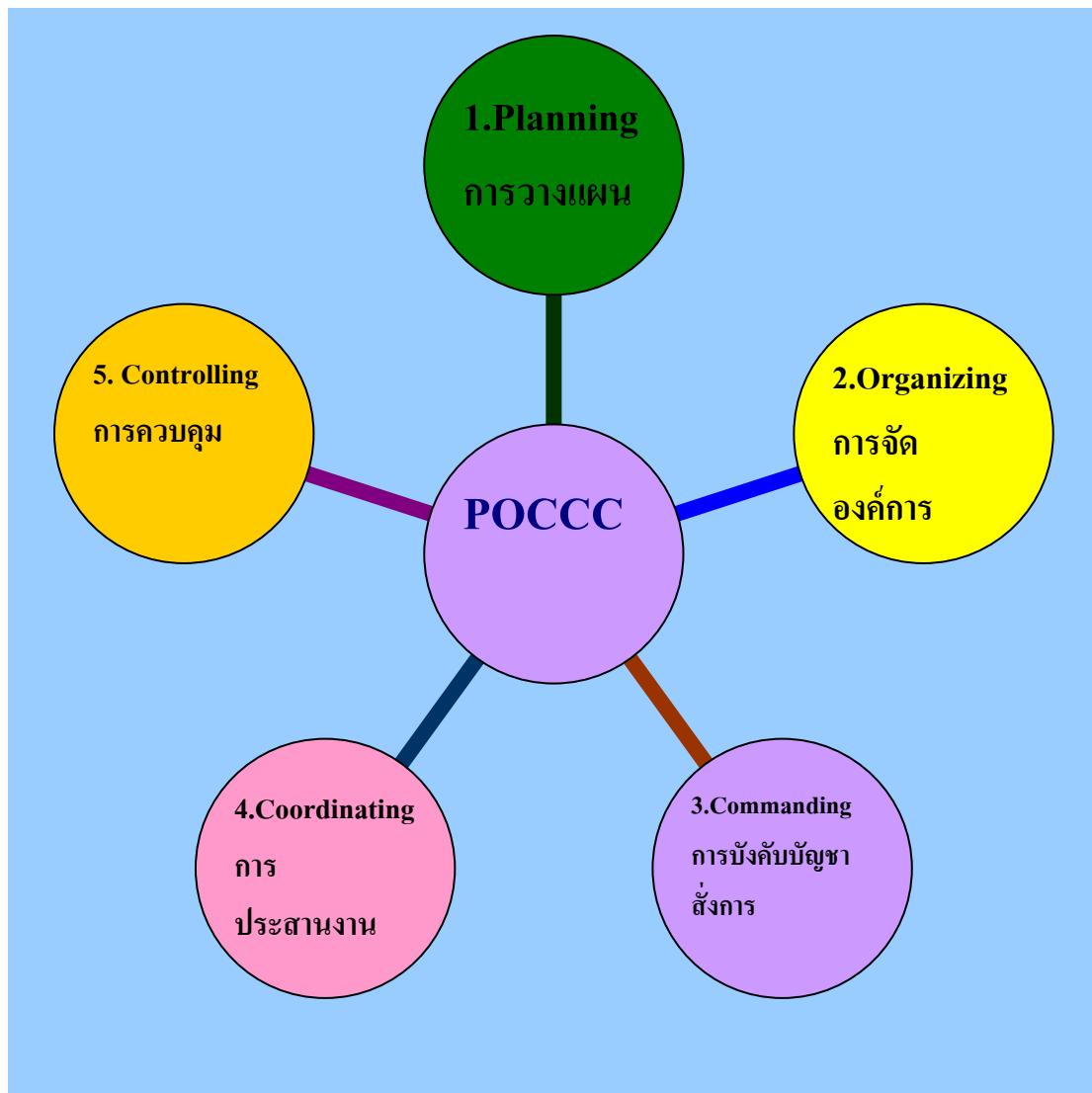
ประการที่สอง การจัดองค์การ คือ การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

ประการที่สาม การบังคับบัญชาสั่งการ คือ การสั่งงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยเข้าใจข้อตกลงในองค์การ รวมทั้งการ

ติดต่อสื่อสารในองค์การเพื่อเกิดความเข้าใจอันดีในการปฏิบัติงาน

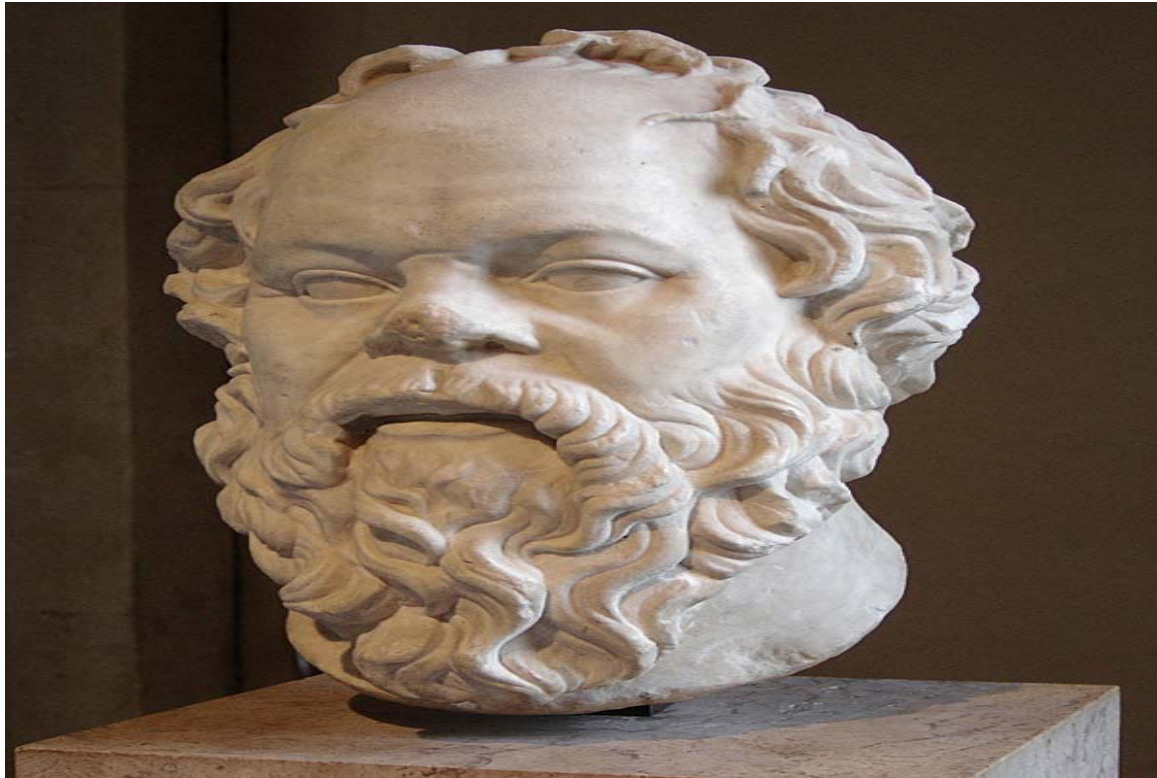
ประการที่สี่ การประสานงาน คือ การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

ประการที่ห้า การควบคุม คือ การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากับแผนที่วางไว้แล้ว (Fayol, 1949, 1987) การควบคุมหมายถึงหลักการให้ผู้จัดการต้องรับการตอบกลับ(feedback) เพื่อตัดสินใจ แนวความคิดของฟาโยลเป็นการจัดการร่วมสมัย (Contemporary management) ในตำราด้านการจัดการอาจลดกระบวนการเหลือเพียง 4 กระบวนการคือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ(organizing) (3) การนำ (leading) และ (4) การควบคุม (controlling)



ฟาโยลเชื่อว่าทฤษฎีการจัดการต้องพัฒนาขึ้นโดยได้พิมพ์
 หนังสือชื่อ *General and Industrial Management* (1916)
 เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการพื้นฐานและ
 หลักการจัดการ(management principles) ฟาโยลได้เสนอ
 ความสำคัญเกี่ยวกับเอกภาพการสั่งการ(unity of command)
 อธิบายว่าผู้บังคับบัญชา(supervisor)ในองค์การควรมีคน
 เดียวฟาโยลเห็นด้วยกับโสกราตีสที่ว่า

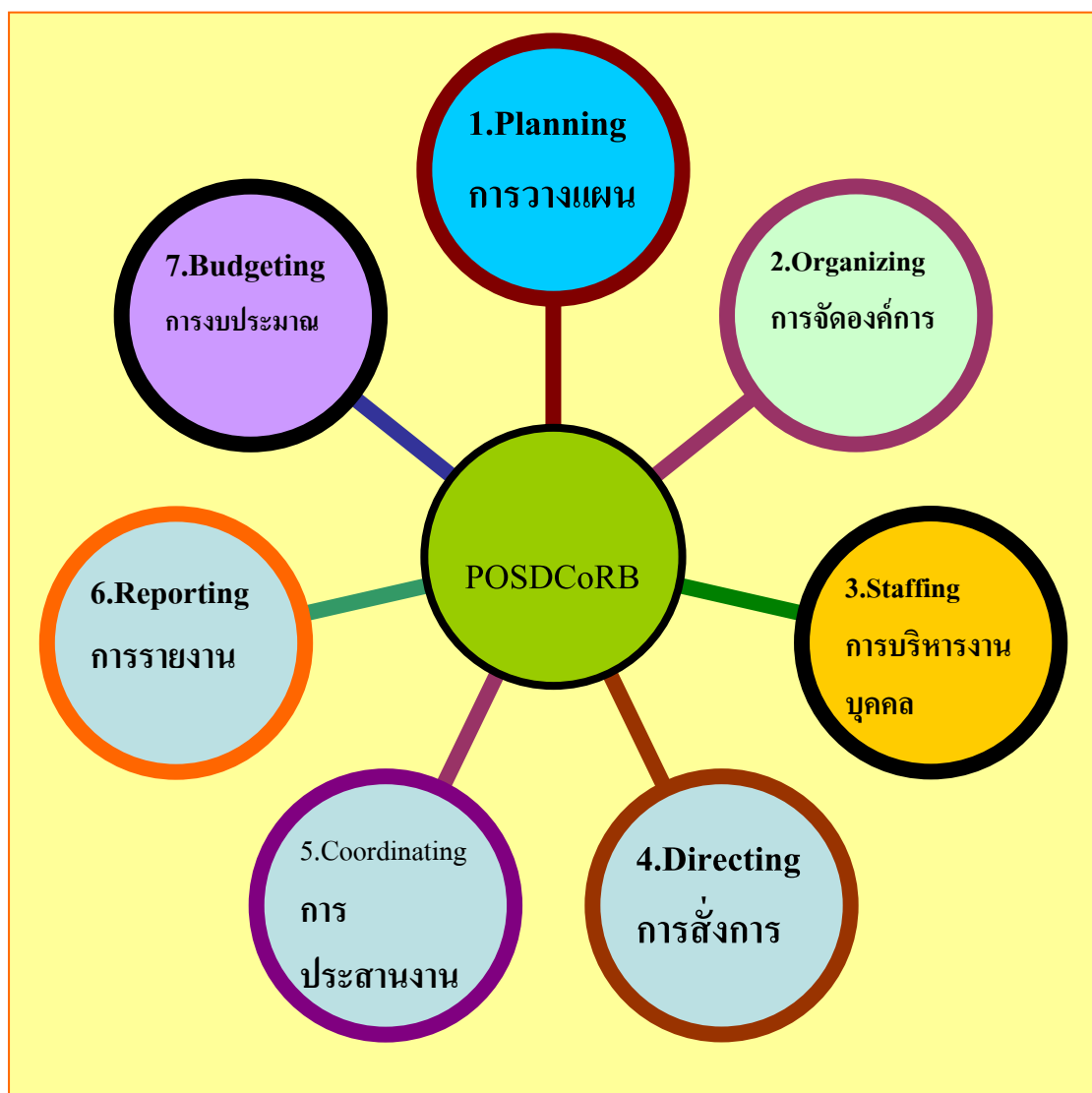
จัดการ



โสกราตีส (Socrates c. 469 BC–399 BC)

จัดการเป็นกิจกรรมขั้นพื้นฐานของมนุษย์สามารถ
ประยุกต์ใช้กับทุกคนในการทำงาน แม้แต่ในครอบครัวก็ต้อง
มีการประสานงาน

ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick ค.ศ.1892 – 1993)



1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่า ควรทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใด จะดำเนินการอย่างไร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนจึงเป็นการวางแผนเค้าโครงการกิจกรรมและวิธีการทำงานล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การ โดยยึดหลักการบางหน่วยงานและทำงานอย่างประสานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)การบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา และจูงใจ

4.การสั่งการ (Directing) – หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยการแปลงการตัดสินใจออกมาในรูปของคำสั่งหรือคำแนะนำ ซึ่งต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำเพื่อการทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการประสานงานหน่วยงานต่างๆ

ภายในองค์การ ซึ่งอาจเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน หรือ เป็นเรื่องระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน

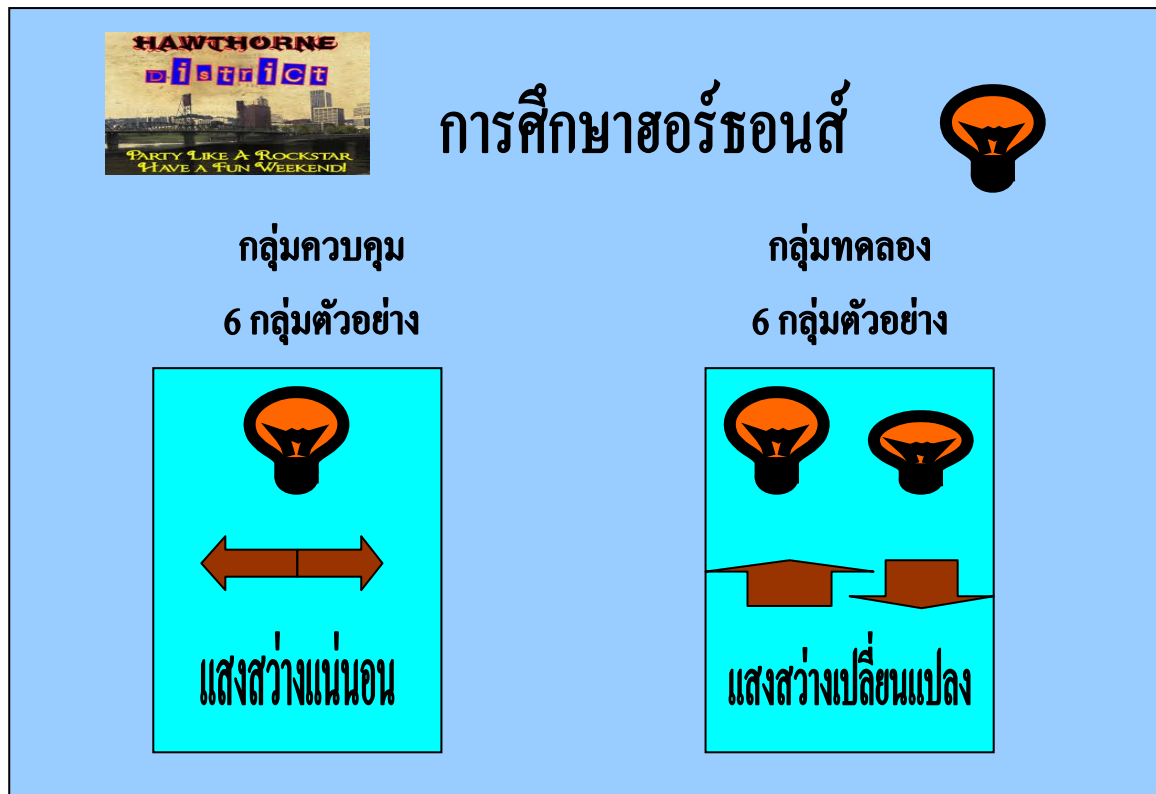
6.การรายงาน (Reporting) หมายถึง กระบวนการ และเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึง ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสามารถ ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

7.การงบประมาณ (Budgeting)หมายถึงภารกิจ เกี่ยวกับการวางแผน การทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงิน การคลัง และงบประมาณในองค์การ

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation)



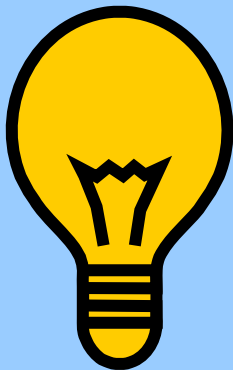
เอลตัน มาโย (George Elton Mayo -26 December 1880 - 7 September 1949) เป็นนักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักทฤษฎีองค์การชาวออสเตรเลีย ทำงานที่ มหาวิทยาลัยควีนแลนด์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1911 - 1923 ก่อนจะย้ายไปที่มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียและมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี ค.ศ. 1926 – 1947 ในตำแหน่งศาสตราจารย์ด้านการวิจัยอุตสาหกรรม มาโยเป็นผู้บุกเบิกการเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์ (the Human Relations Movement) โดยได้วิจัยเรื่อง the Hawthorne Studies และปัญหาด้านบุคลากรในอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. 1933 งานวิจัย the Hawthorne Studies ในทศวรรษ ค.ศ. 1930s แสดงให้เห็นความสำคัญของกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลในการปฏิบัติงาน และการจัดการบริการในองค์การ



การศึกษาฮอว์ธอนส์นี้ได้แบ่งกลุ่มควบคุม (Control group) มี 6 ตัวอย่างใช้แสงสว่างที่แน่นอน (steady illumination) กลุ่มทดลอง (Experimental group) ทดลองกลุ่มตัวอย่าง 6 ตัวอย่างใช้แสงสว่างแตกต่างกันเปลี่ยนแปลงไป (Varied illumination) ถ้าแสงสว่างมากขึ้นและลดลงจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร



การศึกษาฮอว์ธอร์น



-การศึกษาทำที่โรงงาน The Western Electric's Hawthorne ที่ Cicero อิลลินอยส์ ค.ศ.1927

-เอลตัน มาโยศึกษาเพื่อกำหนดแสงสว่างที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผลิตภาพที่ดีที่สุด

-ผลิตภาพของกลุ่มที่ศึกษาเพิ่มขึ้น ไม่ว่าแสงสว่างจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง

-ผลการศึกษาครั้งแรกอาจจะไม่สามารถสรุปได้แน่นอน



สภาพการทำงานภายในบริษัท The Hawthorne Works of
the Western Electric Company Interior ในช่วงการ
ทดลอง ปี ค.ศ. 1930

ใช้วิธีการทดลองเชิงปฏิบัติการ(the practical experiments)
 มาโยสรุปวิธีการที่ผู้จัดการควรมีพฤติกรรมอย่างไร การ
 สังเกตการณ์ในการวิจัยก็เพื่อปรับปรุงความสามารถในการ
 ผลิต ตัวอย่างเช่น เปลี่ยนเงื่อนไขด้านแสงสว่างในสถานที่
 ทำงาน การศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 ขึ้นอยู่กับรูปแบบทางสังคมของกลุ่มทำงาน บรรทัดฐาน
 สำหรับความร่วมมือและผลงานเพิ่มขึ้นเกิดจากความรู้สึก
 เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำคัญด้านกายภาพ หรือแรงจูงใจด้าน
 การเงินซึ่งมีค่าแรงจูงใจน้อย บุคลากรจะจัดกลุ่มทำงานและ
 รับการจัดการเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

มาโยสรุปว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับ
 ประเด็นทางสังคมและเนื้อหางาน โดยได้แนะนำว่าความตึง
 เครียดระหว่างคนงานและผู้จัดการ ฝ่ายคนงานเป็นตรรกะ
 ด้านความรู้สึก ฝ่ายผู้จัดการเป็นตรรกะต้นทุนและ
 ประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กร

การศึกษาความไม่ลงรอยในวิธีการปฏิบัติงานได้
 นำเสนอดังต่อไปนี้ สมาชิกของกลุ่มที่เลือกศึกษาพฤติกรรม
 มักจะยินยอมให้เลือกศึกษาพฤติกรรมของตนเอง พฤติกรรม
 ของคนงานสตรีที่ชอบพูดคุยกันระหว่างงานจะถูกให้คนงาน

อื่นทำงานแทนตำแหน่ง ต่อมาก็ถูกระบุว่าเป็นสมาชิก
เคลื่อนไหวฝ่ายซ้าย คนงานชาวอิตาลีทำงานมากกว่าที่
กำหนดขั้นต่ำเพราะต้องดูแลครอบครัวคนเดียวจะได้
ผลกระทบจากบรรทัดฐานการปฏิบัติงานกลุ่มว่าทำงานมาก
เกินไป

 มาโยสรุปความเชื่อว่าคนงานแต่ละคนไม่ควรถูกปฏิบัติ
ให้โดดเดี่ยวต้องมองว่าเป็นสมาชิกกลุ่ม แรงจูงใจด้านการเงิน
และเงื่อนไขการทำงานที่ดีต้องมีความสำคัญน้อยกว่าความ
จำเป็นที่ต้องอยู่ในกลุ่ม

 กลุ่มขนาดเล็กหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่รวมกัน
ทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนงานในกลุ่ม ผู้จัดการ
ต้องคำนึงถึงความจำเป็นทางสังคม('social needs')
จัดเตรียมปัจจัยความจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับคนงานใน
สำนักงานโดยไม่ให้รู้สึกว่าเขาแคสและรู้สึกต่อต้านไม่
พอใจสภาพการทำงาน

 หลักการสัมภาษณ์ที่สำคัญของมาโยคือ ประการแรกให้
ความสนใจอย่างเต็มที่กับบุคคลที่กำลังสัมภาษณ์และให้ผู้ให้
สัมภาษณ์รู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญ ประการที่สอง พยายาม
ฟังมากกว่าพูด ประการที่สาม ไม่พยายามโต้แย้งและไม่

พยายามให้คำแนะนำ ประการที่สี่ พยายามฟังว่าบุคคลผู้ให้
สัมภาษณ์ต้องการพูดอะไร ไม่อยากพูดอะไร ต้องการพูดและ
ต้องการความช่วยเหลืออะไร ประการที่ห้าขณะที่ฟังก็
พยายามสรุปสาระให้ได้มากที่สุด มีการทดสอบ สรุปสิ่งที่พูด
และเสนอข้อแนะนำต่าง ๆ พยายามทำอย่างรอบคอบ
ระมัดระวังทำให้ชัดเจนโปร่งใส ไม่ต่อเติมหรือบิดเบือน



เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester Irving Barnard
(1886 – 1961) ชาวอเมริกันผู้ศึกษาด้านบริหารธุรกิจ(
business executive) ผู้บริหารสาธารณะ(public
administrator)และเป็นผู้บุกเบิกผลงานด้านทฤษฎีการ
จัดการและการศึกษาองค์การ(management theory and
organizational studies) ผลงานที่สำคัญในปี ค.ศ.1938 คือ

Functions of the Executive ศึกษาทฤษฎีองค์การและหน้าที่การบริหารในองค์การ หลายมหาวิทยาลัยได้นำเอาผลงานไปใช้อ้างอิงและใช้สอนในวิชาทฤษฎีองค์การและสังคมวิทยาองค์การ(management theory and organizational sociology)

บาร์นาร์ดเสนอแนวความคิดว่าองค์การคือระบบความร่วมมือของมนุษย์สำหรับการทำกิจกรรม เช่นการจัดการบริการ โดเน้นปัจจัยที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (effectiveness and efficiency) ประสิทธิภาพหมายถึงวิธีการที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บาร์นาร์ดให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงระดับที่องค์การสามารถทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ถ้าองค์การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายก็จะทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากร บาร์นาร์ดทำงานร่วมกับพาร์สันส์ (Talcott Parsons 1902-1979) ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันโดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทฤษฎี

ผลงานที่สำคัญของบาร์นาร์ดคือ **Functions of the Executive 1938** ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหาร สรุปหน้าที่ของการบริหารว่าหมายถึง

ประการแรกการสร้างและการดำรงรักษาระบบการสื่อสาร (Establishing and maintaining a system of communication)

ประการที่สอง สร้างความมั่นใจด้านการบริการจากบุคลากรผู้เป็นสมาชิกขององค์การ (Securing essential services from other members)

ประการที่สาม กำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การ (Formulating organizational purposes and objectives)

บาร์นาร์ดได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่สิ่งทีกระตุ้นใจ (Authority and incentives) เกี่ยวกับบริบทของระบบการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญคือ

1.ช่องทางการสื่อสารต้องกำหนดขอบเขตให้แน่นอน
(The channels of communication should be definite)

2.บุคลากรทุกคนต้องรู้ช่องทางการสื่อสาร (Everyone should know of the channels of communication)

3.บุคลากรทุกคนต้องสามารถเข้าถึงช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ (Everyone should have access to the formal channels of communication)

4.สายบังคับบัญชาการสื่อสารต้องสั้นและตรงให้มากที่สุด (Lines of communication should be as short and as direct as possible)

5. บุคลากรต้องมีศักยภาพเพียงพอสำหรับการสื่อสาร (Competence of persons serving as communication centers should be adequate)

6.ต้องไม่มีอุปสรรคในสายบังคับบัญชาการสื่อสารเมื่อองค์การปฏิบัติงาน (The line of communication should not be interrupted when the organization is functioning)

7.การสื่อสารทุกรูปแบบต้องเกิดผลน่าเชื่อถือ (Every communication should be authenticated)

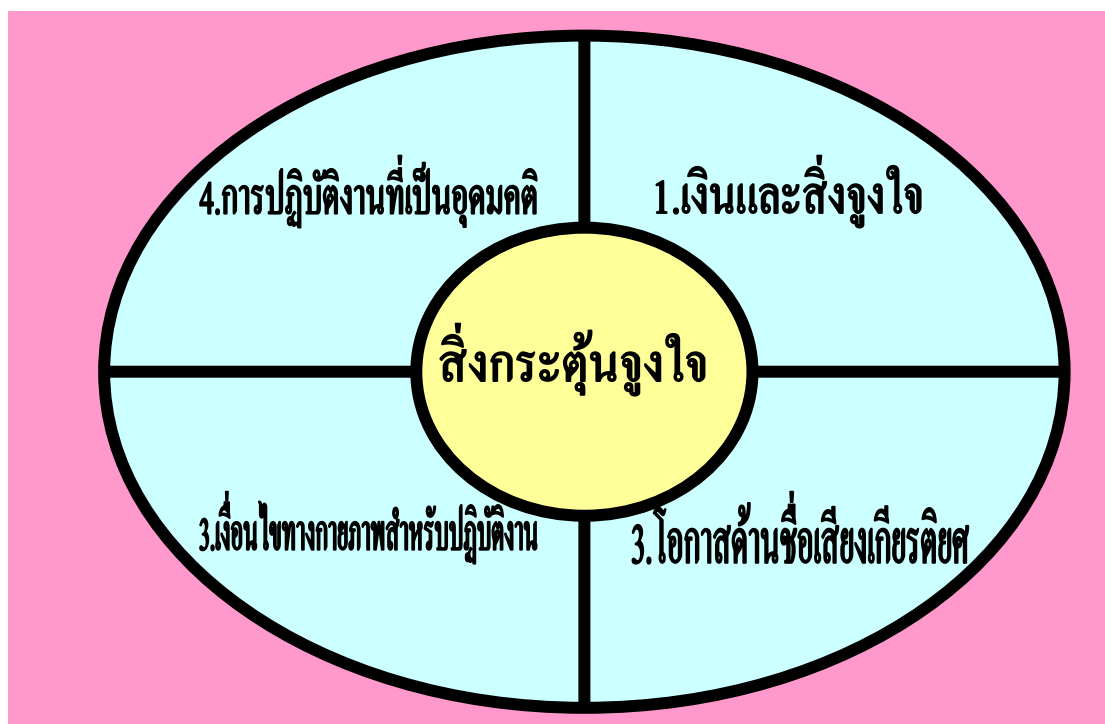
ความสำคัญการสื่อสารตามอำนาจหน้าที่ควบขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บังคับบัญชา สิ่งกระตุ้นจูงใจที่สำคัญในองค์การคือ

1. เงินและสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอื่น ๆ (Money and other material inducements)

2.โอกาสของบุคลากรด้านชื่อเสียงเกียรติยศที่เป็น
นามธรรม (Personal non-material opportunities for
distinction)

3.ความต้องการเงื่อนไขทางกายภาพของการปฏิบัติงาน
(Desirable physical conditions of work)

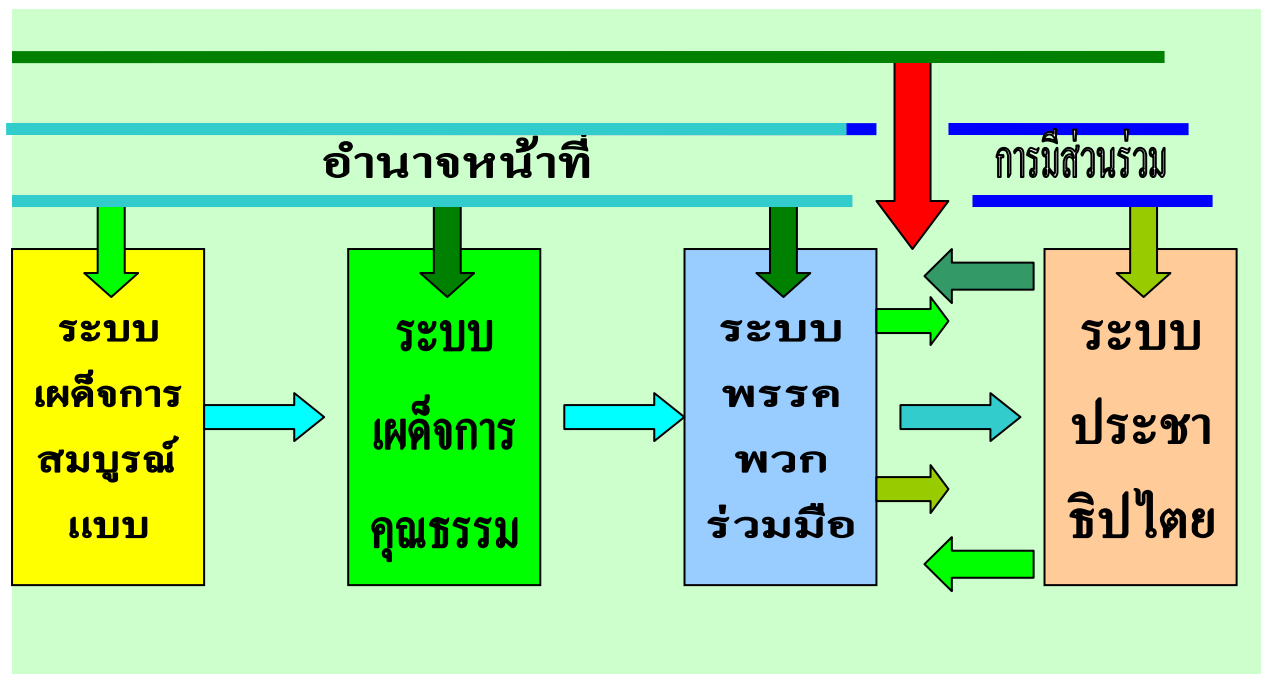
4.การปฏิบัติงานที่เป็นอุดมคติ เช่น ความภาคภูมิใจใน
การปฏิบัติหน้าที่ (Ideal benefactions, such as pride of
workmanship etc.)



ลิเคิร์ท (Rensis Likert) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและผู้นำผู้ที่มีความสำคัญด้านการจัดการบริการ มีความแตกต่างกับการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้ว่าการทดลองบางส่วนจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันบ้าง ลิเคิร์ทมีความเห็นว่าการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การเป็นงานที่สำคัญที่สุด งานทุกอย่างขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การที่ทำงานสำเร็จลงได้ดีเพียงไร ลิเคิร์ทให้ความสนใจกลุ่มคนงานและการบริหารงานที่เกี่ยวกับผู้จัดการ โดยจัดองค์การออกเป็น 4 ระบบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ระบบที่เป็นแบบหาประโยชน์ส่วนตัว แบบเผด็จการ (Exploitative authoritative) หรือการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนายเป็นระบบเผด็จการสมบูรณ์แบบ
2. ระบบที่เป็นแบบหาประโยชน์ส่วนตัวน้อยลง (Benevolent authoritative) แต่ยังมีการเผด็จการอยู่ เป็นระบบเผด็จการแบบคุณธรรม

3. ระบบที่เป็นแบบให้คำปรึกษาแนะนำมากขึ้น
กว่าเดิม(Consultative) เป็นระบบพรรคพวกร่วมมือ
- 4.ระบบที่เป็นแบบให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นระบบ
ประชาธิปไตย (Participative group) เป็นระบบ
ประชาธิปไตย



ระบบที่ 1 ผู้นำหรือผู้จัดการมีความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือ
ในตัวผู้ตามหรือผู้ร่วมงานน้อย งานทุกอย่างผู้นำหรือ
ผู้จัดการตัดสินใจและสั่งตรงไปยังผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ
ผู้นำมีความหวาดระแวง บังคับใช้อำนาจต่าง ๆ ทุกประการ
เพื่อบังคับให้ทุกคนในกลุ่มทำงาน ดังนั้นการควบคุมจึงต้อง

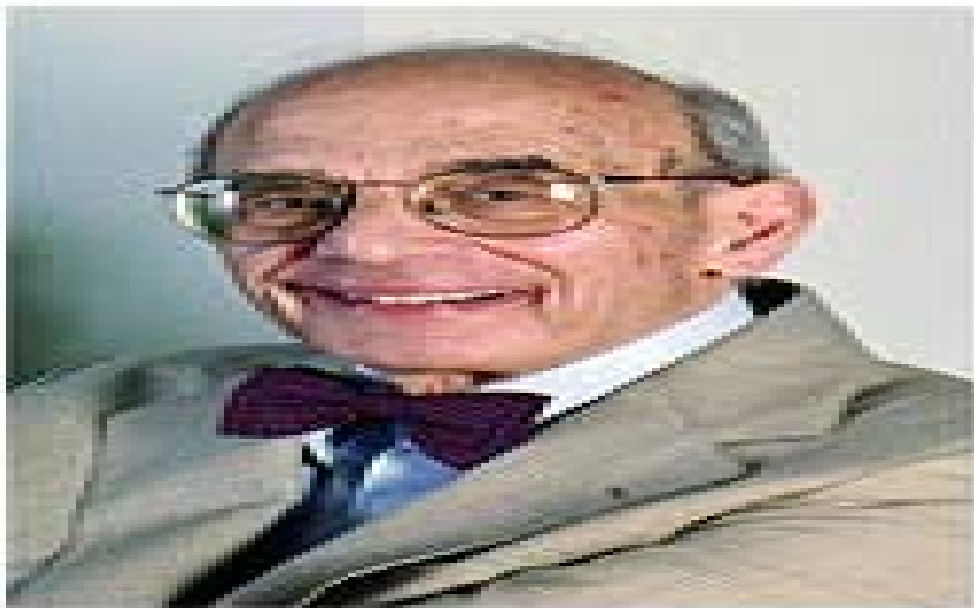
เป็นไปอย่างจริงจังและเผด็จการ ทำให้คนในกลุ่มหรือ
คนทำงานไม่ค่อยร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มเท่าที่ควร

ส่วนระบบที่ 2,3 อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4
โดยที่ระบบที่ 2 มีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบที่ 1 ส่วนระบบ
ที่ 3 มีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบที่ 4 และระบบที่ 4 จะตรง
ข้ามกับระบบที่ 1 ซึ่งผู้นำหรือผู้จัดการมีความเชื่อมั่นสมาชิก
ในกลุ่ม การตัดสินใจเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือคนในกลุ่มมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการส่งสารและประชาสัมพันธ์
ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชา
กระตุ้นคนในกลุ่มโดยให้ออกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย
ร่วมกัน ร่วมช่วยกันปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมใน
การประเมินผลงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่าง
ผู้นำและผู้นำ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนรากฐานของความ
เชื่อถือซึ่งกันและกัน อำนาจความรับผิดชอบไม่ได้อยู่เฉพาะ
ผู้นำหรือผู้จัดการเพียงคนเดียว แต่จะกระจายอำนาจความ
รับผิดชอบออกไปเพื่อให้งานสำเร็จลงไปด้วยดี

ลิเคิรท์ใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาการจัดองค์การหลาย
องค์การ การศึกษารังนี้สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของการ
บริหารองค์การแบบที่ 4 จะทำให้ผลงานหรือผลผลิตสูงมี

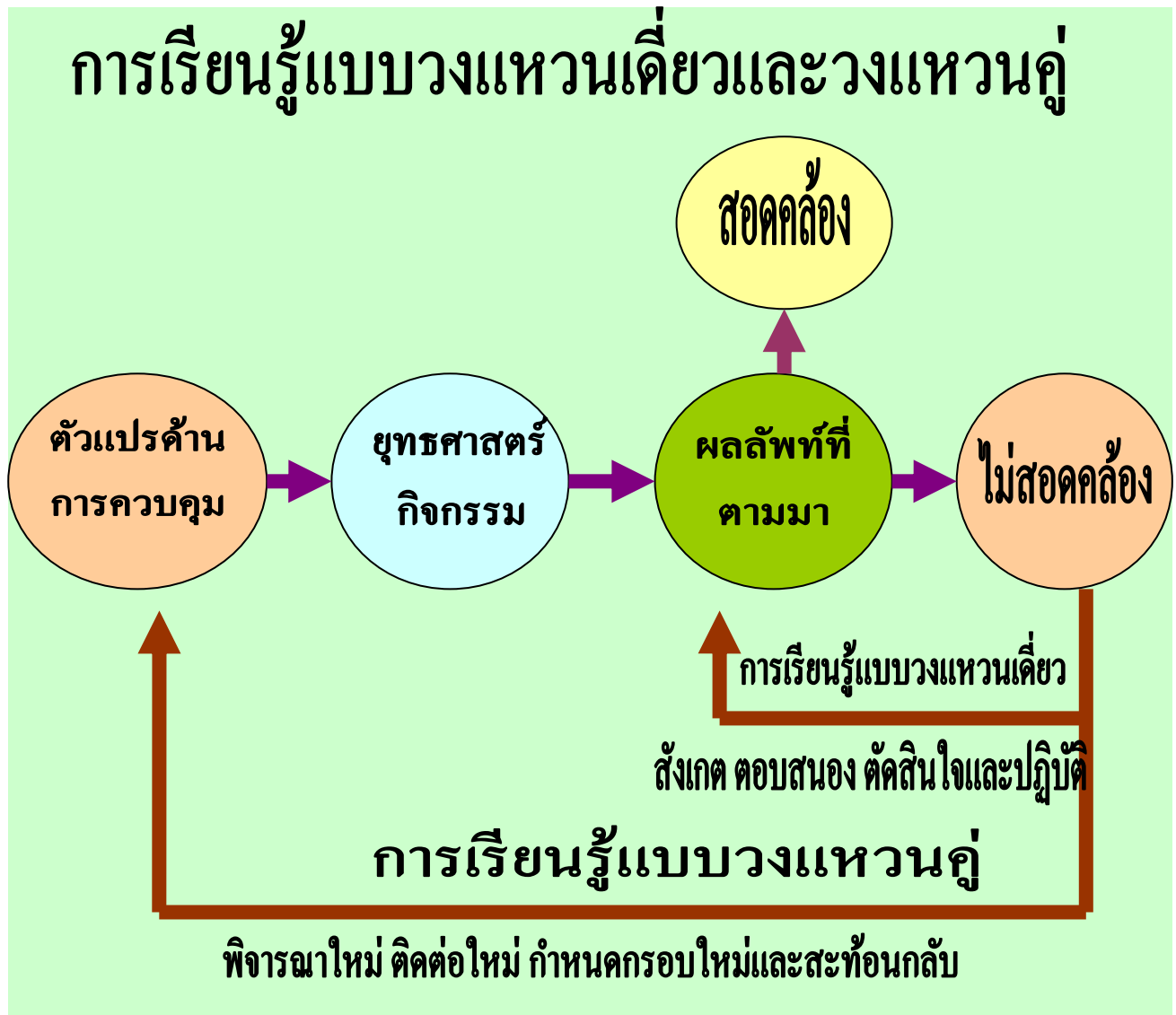
ความสูญเปล่าน้อยมาก คนในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันดีกว่า
ลดต้นทุนในการจัดองค์การได้มากกว่า ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อกันมากกว่า ผู้นำหรือผู้จัดการที่ใช้หลักการบริหารแบบที่ 4
ผลการศึกษายืนยันว่ารูปแบบการจัดการทั้ง 4 ระบบดังกล่าว
ข้างต้น ระบบที่ 4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ
ได้ทุกรูปแบบและทุกสถานการณ์

คริส อาร์กิริส (Chris Argyris)



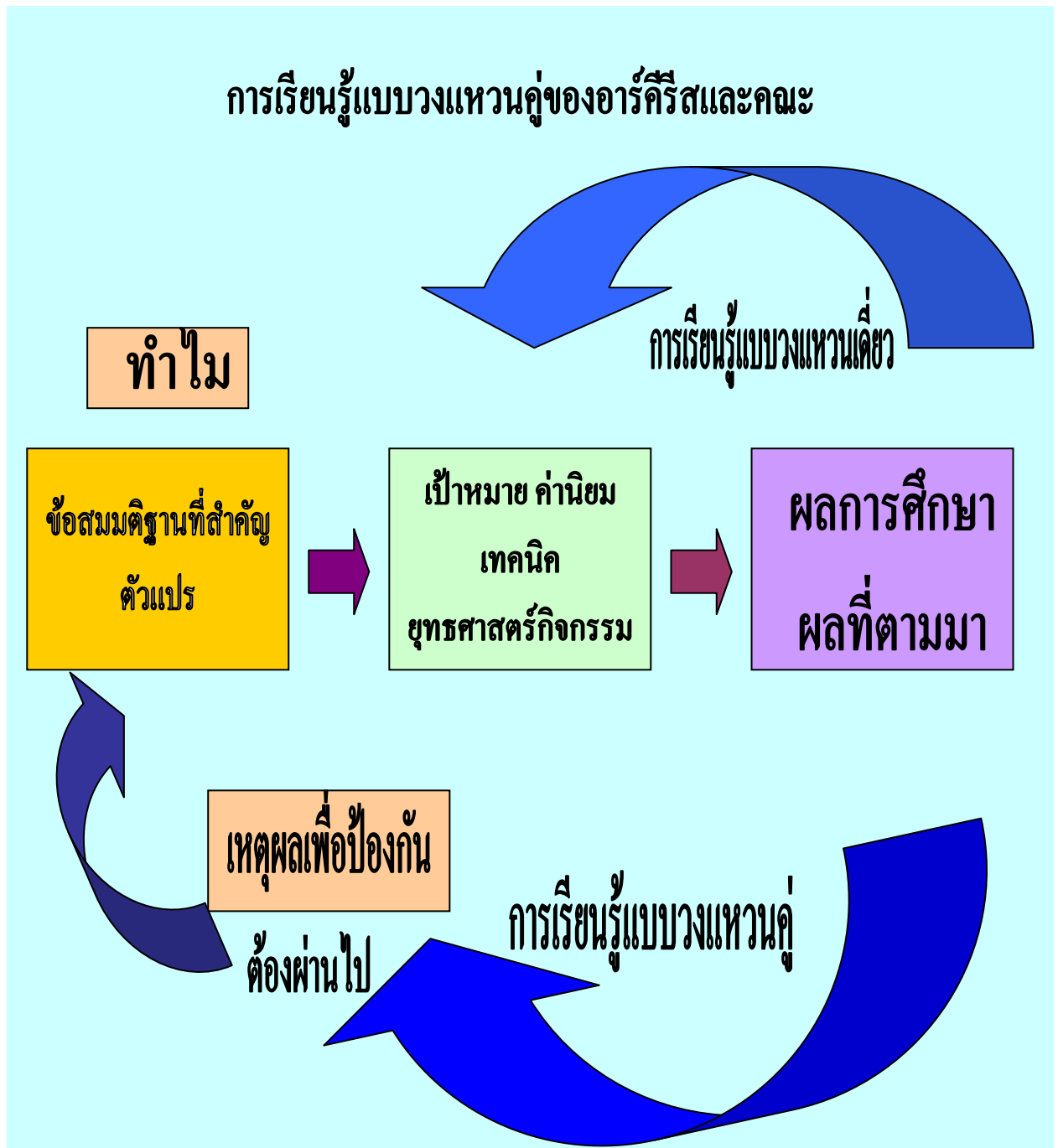
คริส อาร์กิริส (Chris Argyris born July 16, 1923 in Newark, New Jersey, USA) นักทฤษฎีบริหารธุรกิจชาวอเมริกัน เป็นผู้นำด้านองค์การการเรียนรู้ (Learning Organizations) การวิจัยเน้นความรู้เพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติ

ผลงานที่สำคัญคือ Ladder of Inference และ Double- Loop Learning 1974) การจัดการคือการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการบริการ งานของคริส อาร์กีสช่วงแรกคือศึกษาผลกระทบของโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ระบบการควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรวิธีการที่บุคลากรแสดงออกและการปรับเข้ากับบุคลากรจากผลงานชื่อ Personality and Organization, 1957 และผลงานชื่อ Integrating the Individual and the Organization, 1964. ต่อจากนั้นจะสนใจศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของผู้บริการระดับสูงในองค์การจากผลงานชื่อ Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, 1962 และผลงานชื่อ Organization and Innovation, 1965 ต่อจากนั้นจะมีผลงานมากมายด้านบทบาทนักสังคมศาสตร์ในฐานะผู้วิจัยและผู้ปฏิบัติการ รวมทั้งสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนด้านองค์การและบุคลากรเพื่อการวิเคราะห์กิจกรรมในองค์การ



การเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยวและวงแหวนคู่ (Single-Loop and Double-Loop Learning) การเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยวประกอบด้วยยุทธศาสตร์กิจกรรม (Action Strategic) ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตามมา (consequences) ประกอบด้วยการสังเกตการณ์ การตอบสนอง การตัดสินใจ และการปฏิบัติ ส่วนการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่จะเริ่มที่ตัวแปรด้านการควบคุม (Governing Variable) ที่มีผลต่อ

ยุทธศาสตร์กิจกรรมและเกิดผลลัพธ์ที่ตามมาด้วยการ
พิจารณาใหม่ การติดต่อใหม่ กำหนดกรอบใหม่และสะท้อน
กลับ ซึ่งอาจจะสอดคล้อง(Match) หรือไม่สอดคล้อง
(Mismatch) ก็ได้ การจัดการคือการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ
ดังกล่าวเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน



การเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ของอาร์คีริสและชอน (Schon) เริ่มที่ข้อสมมติฐานที่สำคัญซึ่งเป็นตัวแปรเพื่อตั้งคำถามว่า **ทำไม** เพื่อจะนำไปสู่ยุทธศาสตร์กิจกรรมด้านเป้าหมาย ค่านิยมและเทคนิค เพื่อสามารถสรุปเป็นผลการศึกษาซึ่งเป็นผลที่ตามมา ส่วนการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่จะต้องผ่าน

เหตุผลที่มีไว้เพื่อป้องกันปัญหาที่เกี่ยวของกับข้อสมมุติฐานที่สำคัญซึ่งเป็นตัวแปร การเรียนรู้จะเป็นวิธีการเพื่อแก้ปัญหาในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเอกวิถี (One-Best-Way Theories)



ดักลาส แมคเกเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญมากคนหนึ่ง ศึกษาการจัดการในองค์การแบบต่าง ๆ แสดงให้เห็นบทบาทของผู้นำในการจัดการบริการ ได้แบ่งผู้นำหรือผู้บริหารออกเป็น 2 แบบคือ

1. แบบเผด็จการ(Authoritarian Style) เรียกว่า “ทฤษฎี X”(Theory X)

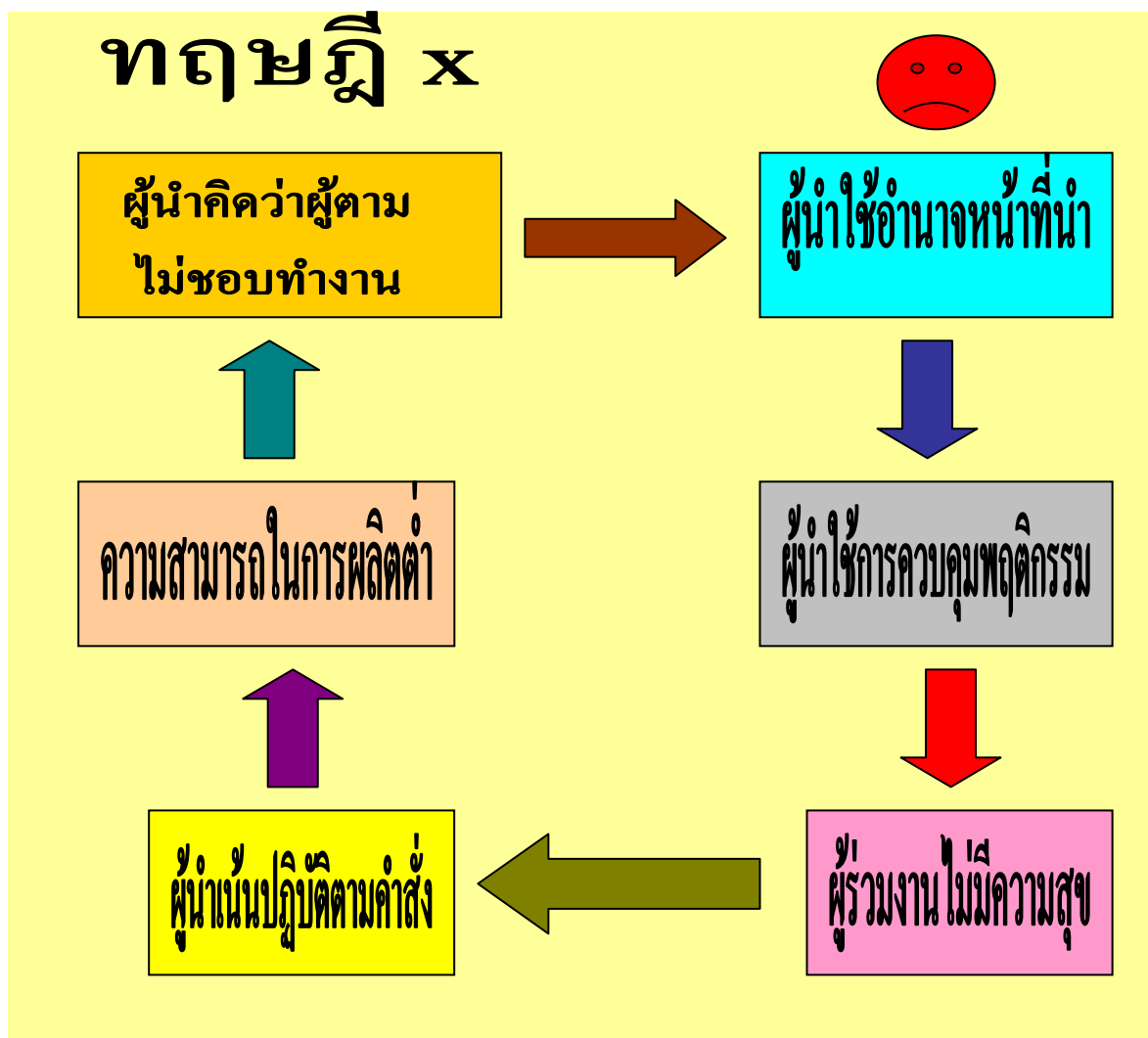
2.แบบความสัมพันธ (Egalitarian Style) เรียกว่า “ทฤษฎี Y” (Theory Y)

ทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์นั้นผู้นำประเพณีเกิดจาก
โบสถ์ของศาสนาคริสต์โรมันคาทอลิกและสถาบันการทหาร
ซึ่งมีพื้นฐานการรวมกลุ่มแบบบังคับและแรงจูงใจทาง
เศรษฐกิจ การจัดการองค์การจึงเน้นการใช้แรงจูงใจทาง
เศรษฐกิจและการใช้อำนาจบังคับตามทฤษฎี X มีความเชื่อว่า

1. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงถ้า
สามารถจะเลี่ยงได้

2. ด้วยเหตุที่ว่ามนุษย์ไม่ชอบทำงานซึ่งเป็นบุคลิกภาพ
ของมนุษย์ ฉะนั้นจึงต้องมีการบังคับ ควบคุม ชี้แนะ ต้องมี
การลงโทษเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การ

3. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่สามารถควบคุมตนเองได้
มนุษย์ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มนุษย์มีความ
ทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการค่าตอบแทนสูง



ตามทฤษฎี X เป็นความเชื่อที่ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งมีพื้นฐานจากความคิดของมาสโลว์เห็นว่างานเป็นสิ่งสนุกสนานและคนที่ทำงานจะเกิดความพึงพอใจถ้าได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัว ในขณะที่เดียวกัน วัตถุประสงค์ขององค์การก็บรรลุผลด้วย การจัดการเน้นให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจและสนุกสนานในการปฏิบัติงานในขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

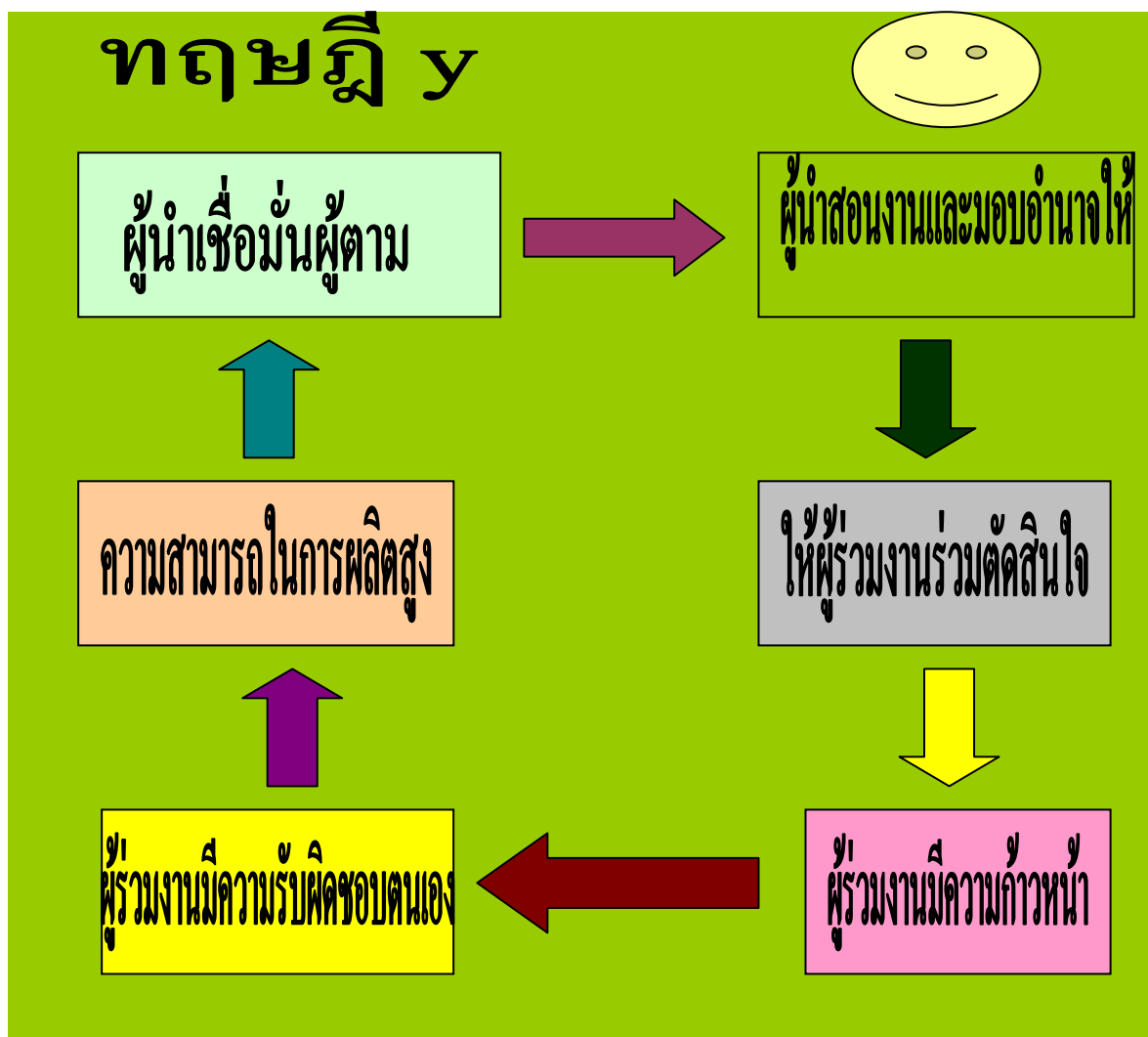
เพราะฉะนั้นจะต้องไม่มีความแตกแยกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหลักการแล้วทฤษฎี Y มีหลักการดังต่อไปนี้

- 1.โดยปกติแล้วการใช้พลังทางกายและสติปัญญาในการทำงานเป็นธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
- 2.การควบคุมจากภายนอกและการลงโทษไม่ใช่วิธีการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มนุษย์จะฝึกทำงานด้วยตนเอง ควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนที่มีความผูกพันอยู่
- 3.ข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์เป็นหน้าที่เปรียบเสมือนรางวัลซึ่งผูกพันกับความสำเร็จ
- 4.โดยทั่วไปแล้วมนุษย์เรียนรู้ภายใต้สภาพการณ์เฉพาะอย่างไม่เพียงแต่เป็นการยอมรับเท่านั้นแต่เพื่อค้นหาความรับผิดชอบด้วย
- 5.ความสามารถในการฝึกฝนการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความคิดหรือจินตนาการ ความฉลาด และความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาภายในองค์กร โดยการให้ทุกคนในองค์กรร่วมทำงานด้วย

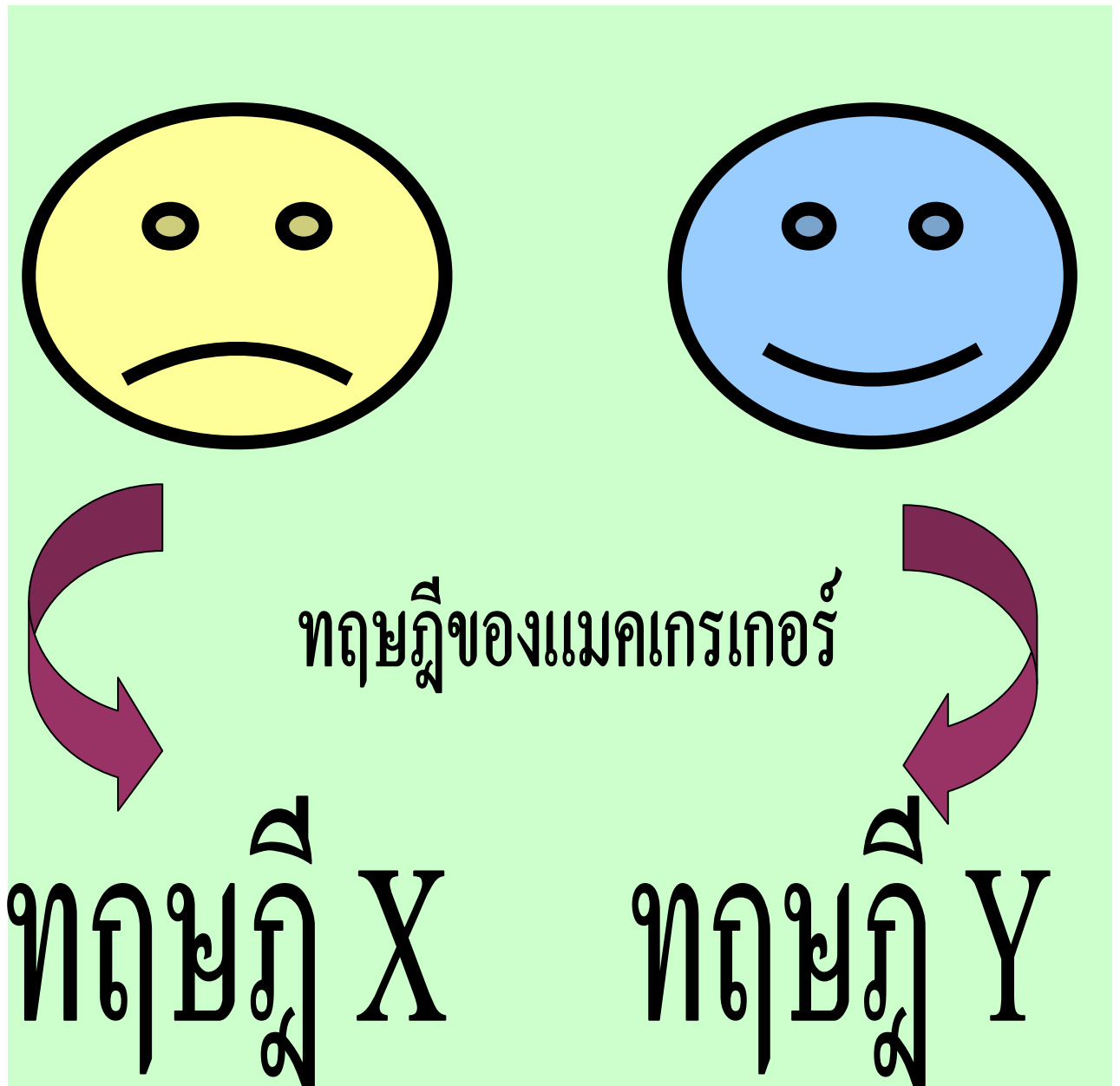
6.ชีวิตในโลกอุตสาหกรรมสมัยใหม่ความสามารถหรือ
ศักยภาพทางปัญญาของมนุษย์โดยเฉลี่ยมีประโยชน์บางส่วน
เท่านั้นไม่ทั้งหมด



**มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow -April 1, 1908 –
June 8, 1970)**



เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์กล่าวไว้ว่ามนุษย์จะต้องมีการควบคุมลงโทษ และทฤษฎีนี้ก็ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ผู้นำหรือผู้จัดการที่มีความเชื่อตามแนวทฤษฎีนี้จะต้องปฏิบัติดังนี้คือ จะต้องเฝ้าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานตลอดเวลา ส่วนทฤษฎี Y ผู้นำหรือผู้บริหารที่เชื่อตามทฤษฎีนี้จะต้องสร้างโอกาสการทำงาน ใช้ความสามารถของคนในองค์การจัดอุปสรรค ส่งเสริมความเจริญรวมทั้งให้คำแนะนำแก่บุคลากรในองค์การอย่างทั่วถึง



มาสโลว์(Abraham Maslow)

บิดาจิตวิทยาการจัดการสมัยใหม่ (Father of Modern
Management Psychology)



Abraham Harold Maslow (April 1, 1908 – June 8, 1970)
 เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันแนวความคิดสำคัญคือการสร้าง
 มโนทัศน์เกี่ยวกับลำดับความต้องการของมนุษย์
 ("Hierarchy of human needs")และเป็นบิดาของจิตวิทยา
 มนุษยธรรม(Father of humanistic psychology)
 มาสโลว์ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเสนอ
 ความคิดเกี่ยวกับภูมิปัญญาและผลงานสำคัญด้านจิตวิทยา
 ผลงานเกี่ยวกับจิตวิทยาการจัดการ(Management
 Psychology) ทฤษฎีความเข้าใจในตัวตน(the Self-
 Actualization) ลำดับความจำเป็น (Maslow's hierarchy of

needs) รวมทั้งแนวความคิดที่สำคัญอีกหลายแนวคิดเพื่อยกระดับปรับปรุงคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้สูงขึ้น กล่าวโดยรวมผลงานทั้งหมดแสดงวิธีการที่มาสโลว์จะเป็นบุคคลมีความเข้าใจในตัวเองอย่างไร สามารถนำไปใช้กับการจัดการบริการให้เหมาะสมตามความต้องการของมนุษย์ด้านต่าง ๆ แนวความคิดของมาสโลว์มีดังต่อไปนี้

1.ความต้องการทางร่างกาย(Physical needs)หมายถึงความต้องการปัจจัยสี่ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของบุคลากรภายในองค์การคือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค องค์การจำเป็นต้องจัดความจำเป็นพื้นฐานดังกล่าวและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น จัดอาหารขณะปฏิบัติงานหรือมีโรงอาหารสถานที่สำหรับรับประทานอาหารที่ปลอดภัยถูกหลักอนามัย จัดเสื้อผ้า

หรือเครื่องแบบที่จำเป็นสำหรับการ
ปฏิบัติงานให้อุทิศคุณลักษณะ จัดที่พักสำหรับการ
การพักผ่อนให้เหมาะสม จัดสถานพยาบาล
ที่จำเป็นให้กับพนักงานให้พอเพียงสำหรับ
สุขอนามัยขั้นพื้นฐานเป็นต้น

2.ความต้องการความปลอดภัย

(Safety/security needs) ความต้องการให้
ชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรที่ปลอดภัย
เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานและการ
ดำรงชีวิตที่พอเพียงในสถานที่ปฏิบัติงาน
และที่พัก เช่น ระบบการรักษาความ
ปลอดภัย ระบบการเงินและสวัสดิการ การ

จ่ายเงินค่าชดเชยและผลประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานหลังการปฏิบัติงาน

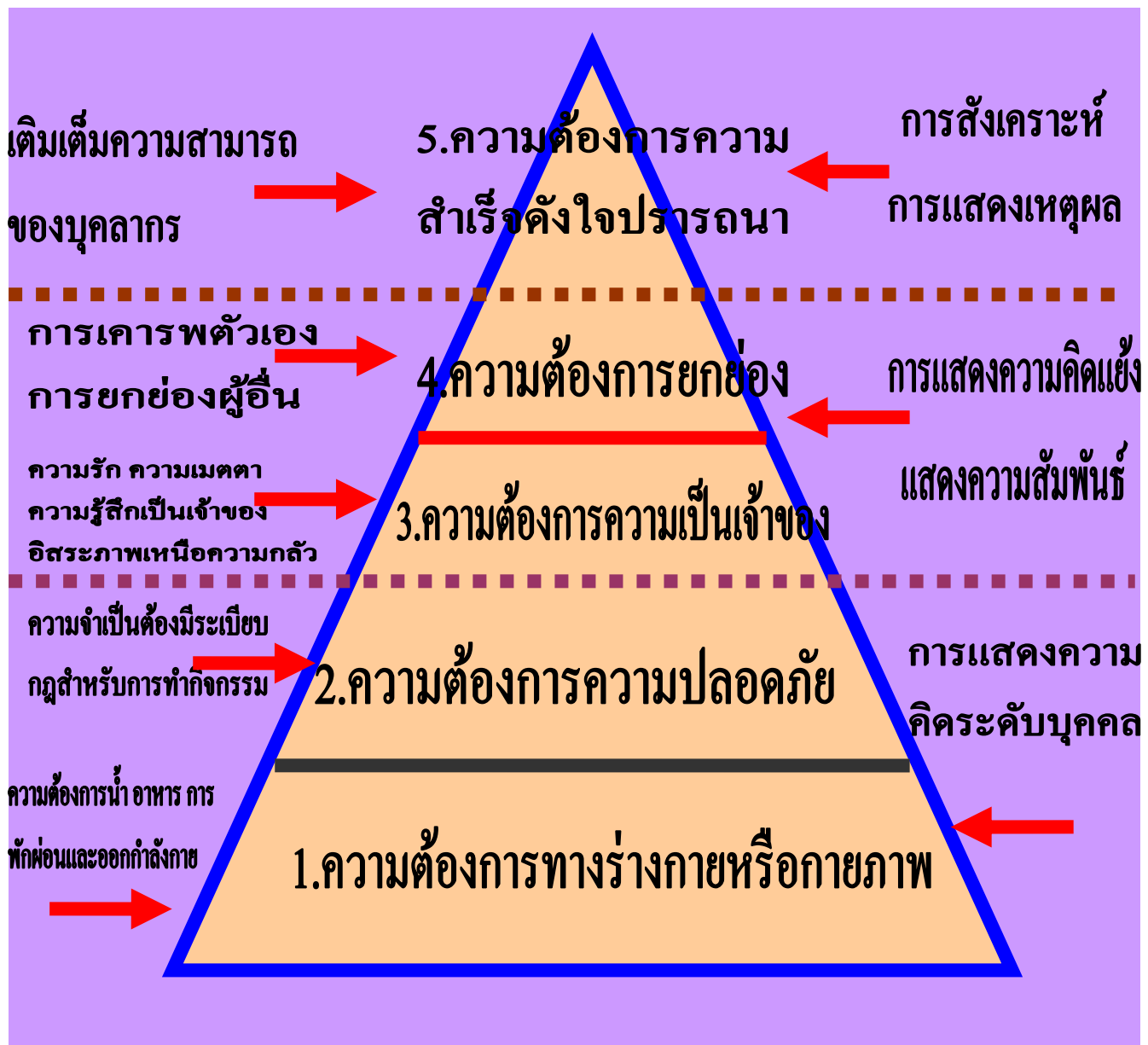
3.ความต้องการความเป็นเจ้าของด้าน
สังคม (Belonging or relation needs)
ความต้องการที่เกิดจากความต้องการ
ยอมรับจากหน่วยงานเกิดจากการสื่อสาร
และการสื่อสารสัมพันธ์ในองค์กรที่เหมาะสม
ทำให้มีการรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมในการ
ปฏิบัติงานและกิจกรรมพิเศษช่วงเวลาต่าง ๆ
ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ทำให้
มีความรู้สึกซื่อสัตย์และรักดีต่อองค์กร

4.ความต้องการยกย่อง (Self-
esteem/development needs) ความต้องการ

ให้หน่วยงานยอมรับในความสำเร็จจากการ
ปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้สึกว่า
เพื่อนร่วมงานเห็นด้วยและยอมรับการ
ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป็นขวัญ
และกำลังใจการปฏิบัติงาน

5. ความต้องการความสำเร็จดัง
(Fulfillment needs) ใจปรารถนา เป็นความ
ต้องการและแรงจูงใจสูงสุดเพื่อค้นหาความ
เป็นตัวตนของแต่ละคนเพื่อเข้าใจค้นหา
ความจริง ความรู้ ตรัสรู้ความจริงสูงสุดของ
ตัวตนความเป็นมนุษย์(Self-actualization)
เป็นจิตวิทยาการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับงาน

สูงสุด เมื่อใดก็ตามถ้าองค์การสามารถ
ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในการ
ปฏิบัติงานให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจเป้าหมายการ
ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง



แนวความคิดของมาสโลว์การแสดงความคิด (Thesis)

เป็นเรื่องระดับระดับบุคคลที่ต้องการปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ต้องการน้ำ อาหาร การพักผ่อนและออกกำลังกาย รวมทั้งความต้องการความปลอดภัยทำให้จำเป็นต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์สำหรับการทำกิจกรรมเมื่อเข้ามาอยู่ร่วมกัน

ในองค์การ ความต้องการขั้นต่อไปคือการแสดงความคิดแย้ง (Antithesis) แสดงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ แสดงความเป็นอิสระเหนือความกลัว แสดงความเป็นเจ้าของ องค์การ การเคารพตัวเองและการยอมรับผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่ การสังเคราะห์ (Synthesis) คือการเหตุผลเพื่อพิสูจน์ความจริงเป็นวิธีการสร้างและเติมเต็มให้บุคลากรมีความสามารถ สูงสุดในองค์การ

มาสโลว์ได้รับอิทธิพลจากนักมานุษยวิทยาชาวอเมริกัน

ฐธ



เบเนดิกท์(Ruth Benedict June 5, 1887–September 17, 1948)และนักจิตวิทยากลุ่มเกสทอลท์ (Gestalt psychologist Max Wertheimer)



ผู้ที่สนใจศึกษาความเป็นวิชาชีพและบุคลิกภาพเน้นความ
 มหัศจรรย์ของมนุษย์ โดยศึกษามนุษย์และพฤติกรรมมนุษย์
 ศึกษาสุขภาพจิตและศักยภาพมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งลำดับ
 ความจำเป็นหรือความต้องการของมนุษย์ whom he
 admired both professionally and personally ความเข้าใจ
 ในตัวตนและประสบการณ์พิเศษ มาสโลว์กลายเป็นผู้นำกลุ่ม
 จิตวิทยา มาสโลว์เห็นความความต้องการของมนุษย์สามารถ
 จัดลำดับได้คล้ายขั้นบันได ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
 จะอยู่ด้านล่างที่สุดคล้ายกับกายภาพ คือ ความต้องการอากาศ
 น้ำ อาหารและการหลับนอน ต่อมาเป็นความต้องการควา
 ปลอดภัย ความมีเสถียรภาพและความมั่นคง ตามด้วยความ

ต้องการทางจิตวิทยาหรือความต้องการทางสังคม การเป็น
 เจ้าของ ความรักและการยอมรับ ส่วนบนสูงที่สุดคือความ
 ต้องการความเข้าใจตัวเองต้องการเติมเต็มให้ตัวตนสมบูรณ์
 ที่สุด เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถทำได้ มาสโลว์เห็นว่าถ้ามนุษย์
 ไม่ได้ความต้องการระดับต่ำในขั้นบันไดแรก จะทำให้ไม่
 สามารถบรรลุบันไดขั้นต่อไป รัส เบเนดิก และเวอร์ธิมเมอร์
 เป็นตัวอย่างของความเข้าใจในตัวตน บุคคลที่มีความเข้าใจ
 ในตัวตนคือคนที่มุ่งมั่นประเด็นปัญหารอบข้างตัวเอง มีจิต
 เข้าใจความจริงแท้ และสิ่งที่ไม่จริงแท้ มีความคิดริเริ่ม
 สร้างสรรค์ ไม่ผูกติดกับสัญญาทางสังคม

ประสบการณ์พิเศษ(Peak experiences) เป็น
 ประสบการณ์ทางด้านความรัก ความเข้าใจ ความสุขและ
 ความปีติ เมื่อมีบุคคลรู้สึกดังกล่าวนั้น มีความเข้าใจในตัวตน
 สูง ทำให้มีความจริงแท้ ความเป็นธรรม ความผสมกลมกลืน
 ความดีและอื่น ๆ บุคคลที่เข้าใจในตัวตนสูงจะมีประสบการณ์
 พิเศษ พื้นฐานพีระมิดเกิดจากความต้องการทางจิตวิทยา
 รวมทั้งความต้องการทางชีววิทยาเช่น อาหาร น้ำ อากาศ แล
 การพักผ่อนหลับนอน เมื่อมีการตอบสนองความต้องการนั้น

แล้ว บุคคลก็จะเริ่มสนใจความต้องการระดับที่สอง คือความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงรวมทั้งความต้องการระบบ โครงสร้าง ระเบียบ ความมั่นคงและความสามารถทำนายอนาคตล่วงหน้าได้ ความต้องการระดับที่สามคือความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ รวมทั้งความต้องการเพื่อนและกลุ่มสังคม ครอบครัว กลุ่มที่เชื่อถือได้และความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งมากขึ้น ลำดับที่สี่คือความต้องการยอมรับในตัวตน ความต้องการนี้เกิดจากการยอมรับของผู้อื่น ผลก็คือความรู้สึกเกียรติภูมิ การยอมรับและสถานภาพ ความภูมิใจในตัวตน ผลก็คือความรู้สึกพอเพียง ความสามารถและความเชื่อมั่น ถ้าขาดความพึงพอใจความต้องการนี้ ผลก็คือรู้สึกไม่มั่นคงและต่ำต้อย ผลที่สุดก็คือก้าวเข้าสู่จุดที่สูงสุดของพีระมิดคือความเข้าใจในตนเอง

PETER DRUCKER



ปีเตอร์ ดรัคเกอร์ (Peter Ferdinand Drucker

November 19, 1909 – November 11, 2005) เป็นนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านการจัดการและนิเวศวิทยาสังคม (Social ecologist) ผลงานเป็นหนังสือ บทความทางวิชาการมากมายเกี่ยวกับวิธีการที่สามารถจัดระบบธุรกิจ องค์การรัฐบาลและหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรในสังคม ผลงานได้ทำนายเกี่ยวกับวิธีสำคัญสำหรับการพัฒนาในช่วงคริสต์ทศวรรษที่ 20 ตอนปลาย รวมทั้งภาคเอกชนและการกระจายอำนาจ การพัฒนาของพลังอำนาจเศรษฐกิจญี่ปุ่นในโลก ความสำคัญของการตัดสินใจการตลาด ความสำคัญของสังคมสารสนเทศ(The information society)ทำให้ต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในปี ค.ศ.1959 ดรัคเกอร์ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์คือคนงานหรือบุคลากรที่มีความรู้

(Knowledge worker) รวมทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการผลิตหรือผลิตภาพการทำงานที่มีความรู้ (Knowledge work productivity)เป็นพรหมแดนการจัดการในอนาคต ผลงานส่วนใหญ่จะมุ่งประเด็นความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์กรขนาดใหญ่ วิธีการที่องค์กรจะนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดในให้กับประชาคม วิธีการที่บุคลากรจะเติมเต็มจิตสำนึกชุมชน และเกียรติภูมิในสังคมสมัยใหม่ที่ใช้ระบบการจัดการขนาดใหญ่

ดรัคเกอร์เห็นว่าการจัดการเป็นศิลปศาสตร์ (A liberal art) ได้ผสมผสานเครื่องมือการจัดการให้เป็นแบบฝึกหัดสหวิทยาการ ประกอบด้วยประวัติศาสตร์ สังคมวิทยา จิตวิทยา ปรัชญา วัฒนธรรมและศาสนา สถาบันต่าง ๆ ในสังคมนั้นรวมทั้งหน่วยงานภาคเอกชนต้องรับผิดชอบสังคมร่วมกันคือข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ในปี ค.ศ.1973 งานเขียนเกี่ยวกับการจัดการ : งาน ความรับผิดชอบ และแนวปฏิบัติในสังคมสมัยใหม่กลุ่มภาวะผู้นำที่แท้จริงคือบุคลากรหรือผู้จัดการ ถ้าบุคลากรหรือผู้จัดการในสถาบันหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันธุรกิจไม่รับผิดชอบต่อส่วนรวมก็ไม่มีผู้ใดสามารถปฏิบัติหน้าที่นี้ได้ ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติงานด้วยสมองหรือจิตใจ

มากกว่าด้วยมือ ความจำเป็นต้องให้บุคลากรผู้เป็นลูกจ้างผู้
 รู้และเข้าใจรายละเอียดของงานมากกว่าผู้บริหารหรือเพื่อน
 ร่วมงานอื่นทำงานร่วมกันในองค์การใหญ่ ปรากฏการณ์ที่
 สำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวหน้า เป็นสิ่งที่ทำ
 ทายแสดงให้เห็นความร่วมมือกันกำหนดวิถีทางให้องค์การ
 ดำเนินงานต่อไป ผลงานเน้นวุฒิภาวะโลกธุรกิจในครึ่ง
 หลังคริสต์ศตวรรษที่ 20 ช่วงเวลาดังกล่าวธุรกิจขนาดใหญ่ได้
 พัฒนาประสิทธิภาพหัตถกรรมการผลิตขั้นพื้นฐานและสาย
 บังคับบัญชาการจัดการสำหรับการผลิตจำนวนมาก (Mass
 production) สำหรับการประยุกต์ใช้กับการจัดการบริการ
 สมัยใหม่ สามารถสรุปแนวความคิดพื้นฐานด้านการ
 จัดการของ ดรักเกอร์ได้ดังต่อไปนี้

1.การกระจายอำนาจ(Decentralization) และการ
 ประยุกต์ให้ง่ายขึ้นด้วยรูปแบบการสั่งการและควบคุม(The
 command and control model) การทำงานขององค์การ
 ธุรกิจแบบบริษัทที่ดีที่สุดคือการกระจายอำนาจ

2.ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มหภาคยังไม่สามารถอธิบาย
 ปรากฏการณ์เศรษฐกิจสมัยใหม่ได้ทั้งหมด

3. ความเคารพในผู้ทำงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ถูกจ้างเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับเศรษฐกิจสมัยใหม่ ปรัชญาความคิดนี้เชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์มีค่าที่สุดในองค์การหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารคือดำรงรักษาบุคลากรและให้อิสระในการทำงาน

4.ความเชื่อเกี่ยวกับรัฐบาลที่ไม่มีความสามารถ รัฐบาลมักไม่สามารถจัดหาบริการแบบใหม่ตามที่ประชาชนจำเป็นและต้องการ จำเป็นต้องมีการจัดการภาคสาธารณะแบบใหม่ (The New Public Management)

5. มีความจำเป็นต้องจัดการวางแผนแบบใหม่ทั้งภาคธุรกิจและรัฐบาลซึ่งมักจะมีธรรมชาติที่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตมากกว่าโดยไม่มองว่าสิ่งเหล่านั้นไม่มีประโยชน์อีกต่อไปแล้ว

6.ความเชื่อที่ว่ากิจกรรมที่ไม่มีความคิดเห็นเป็นเหตุให้เกิดความล้มเหลวทุกครั้ง

7.ความจำเป็นเกี่ยวกับชุมชน องค์กรทำนายเกี่ยวกับการสิ้นสุดของมนุษย์เศรษฐกิจ สนับสนุนให้มีโรงงานชุมชน (Plant community) ทำหน้าที่ตอบสนองความจำเป็นทาง

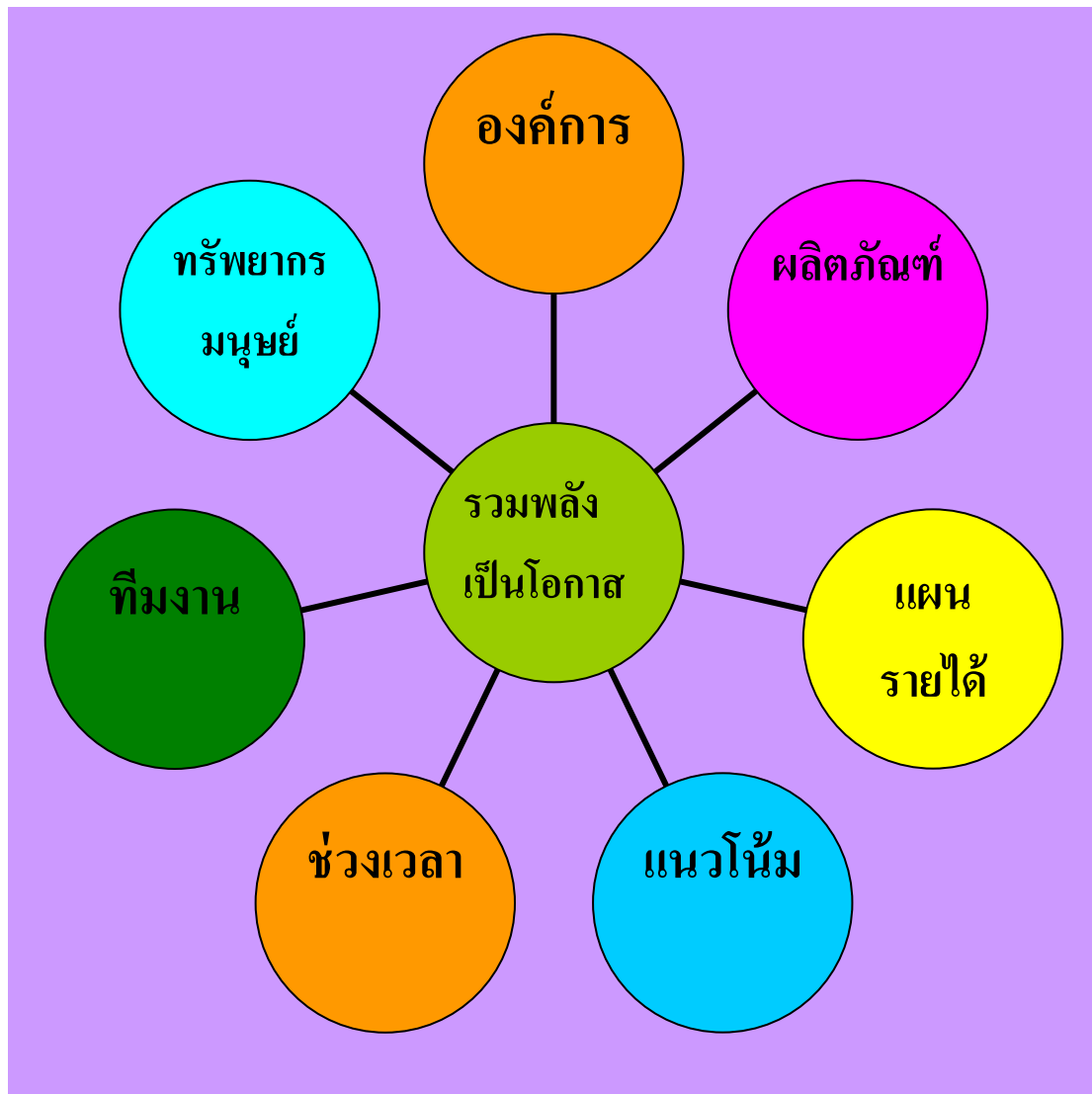
สังคมของมนุษย์ โรงงานชุมชนจะต้องไม่มีลักษณะเป็นวัตถุนิยม ผู้ทำงานอาสาสมัครในภาคที่ไม่หวังกำไรเป็นผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สังคมมีสุขภาพที่ดีทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนและความภาคภูมิใจ

8.ความจำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจที่เป็นแบบคุณภาพ ด้านความต้องการและเป้าหมาย ไม่เน้นการทำตามสถาบันที่มีค่านิยมด้านเดียว แนวความคิดนี้เรียกว่าการจัดการด้วยเป้าหมาย (Management by objectives forms)

9.ความรับผิดชอบสำคัญขององค์การธุรกิจคือบริการลูกค้า ถ้าไรไม่ใช่เป้าหมายหลักควรเน้นเงื่อนไขการดำรงอยู่ที่เป็นจริงขององค์การ

10.องค์การควรมีวิถีทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารกระบวนการธุรกิจ

11.ความเชื่อที่ว่าองค์การธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ควรเป็นสิ่งประดิษฐ์ที่สง่างามของมนุษยชาติ



ดรักเกอร์ได้เสนอการรวมพลังเป็นโอกาสต้อง
 ประกอบด้วยองค์การหรือบริษัท (Company) ต้องมั่นคง
 แข็งแรง ฐานะทางการเงินต้องมั่นคง ผลิตภัณฑ์ (Product)
 ต้องมีคุณภาพยอดเยี่ยมไม่มีคู่แข่ง แผนรายได้ (Plan) ต้อง
 ยุติธรรมและมีรายได้คุ้มค่า แนวโน้ม (Trends) แนวโน้ม
 สินค้าในตลาดต้องเป็นที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคต ช่วง
 หรือจังหวะเวลา (Timing) ต้องอยู่ในช่วงเริ่มต้นไม่นานและ

อยู่ในช่วงกำลังเจริญเติบโต ทีมงาน (Teams) ต้องเป็น
คณะทำงานที่เป็นผู้นำที่เป็นมืออาชีพสามารถช่วยให้องค์กร
ประสบความสำเร็จได้จริง ผู้จัดการหรือทรัพยากรมนุษย์
(Managers) ต้องมีระบบการจัดการที่เป็นมืออาชีพ ผู้บริหาร
ต้องมีประสบการณ์ยาวนานด้านธุรกิจเครือข่าย

