

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ ได้วิวัฒนาการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มสำคัญ ๆ ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการแบบดั้งเดิม
 2. กลุ่มการจัดการเน้นมนุษยสัมพันธ์
 3. กลุ่มการจัดการเชิงปริมาณ
 4. กลุ่มการบริหารจัดการปัจจุบัน
-

Management Hierarchy

1. Top Management.

2. Middle Management

3. Lower Management

ปัจจัยทางด้านการจัดการ

- Man

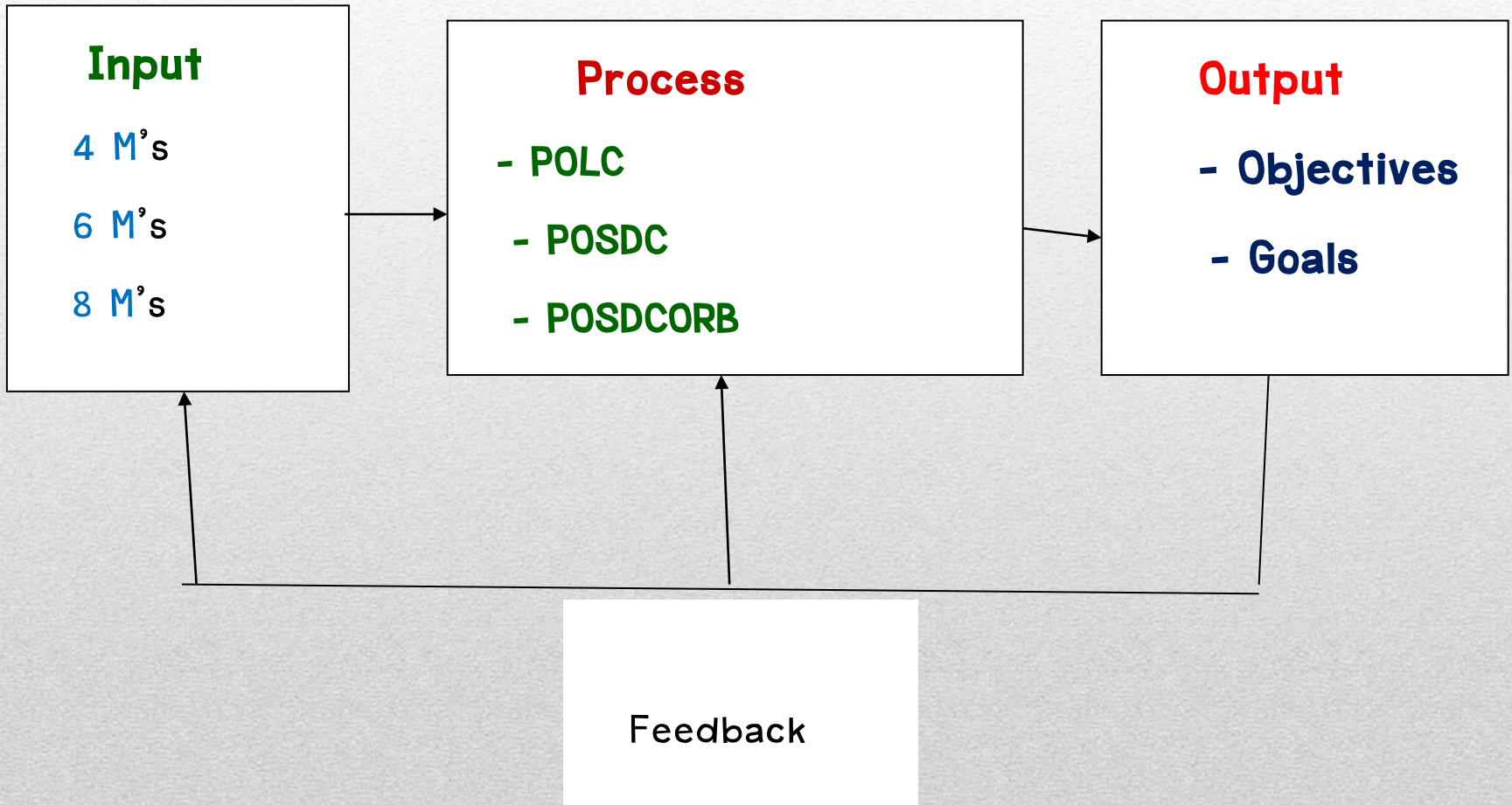
- Money

- Materials

- Methods

- Market - Machine - Moral

Process Management



• การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

- Science : เป็นความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจในหลักวิชาการบริหาร
- Art : เป็นทักษะ ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ/ชำนาญในการปฏิบัติงาน
- โดยการจัดการ ผู้จัดการ จะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ คือเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานได้ผล(ประสิทธิผล)ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

• ทฤษฎีการจัดการที่สำคัญๆ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1. กลุ่มทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก
 2. กลุ่มทฤษฎีการจัดการเน้นมนุษยสัมพันธ์
 3. กลุ่มทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ
 4. กลุ่มทฤษฎีการจัดการปัจจุบัน
-

วิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีทางด้านบริหารจัดการ(7500 ปี ถึงปัจจุบัน)

- 5000 BC ชาวสุเมเรียน - จัดทำบันทึกความสำเร็วจนในการทำงาน
- 4000,2600 BC ชาวอียิปต์ - วางแผน จัดองค์การ ควบคุม และกระจายอำนาจ
- 1100 BC ชาวจีน - ให้ความสำคัญในการออกแบบจัดองค์การ
- 350 BC ชาวกรีก - ประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ในการบริหารงาน
- 325 BC อเล็กซานเดอร์ - ตั้งคณะที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการบริหารงาน
- 280 ค.ศ. ดีโอ เคลเดียน - มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน
- 1776 ค.ศ. อดัม สมิธ - ประยุกต์ใช้หลักความชำนาญในการทำงาน
- ศตวรรษที่ 17-18 - ปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษและยุโรปตะวันออก โดยอังกฤษเป็นหลัก
- 1869 Gulilck and Urwick - สร้างทฤษฎีการจัดการ ให้ฝ่ายบริหารดำเนินการ คือ POSDCORB
- 1881 Frederick W.Taylor - การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- 1920 Max Weber - ได้เสนอรูปแบบการจัดการองค์การระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ
- 1925 Henri Fayol - นำหลักการบริหารจัดการโดยภาพรวมหรือบูรณาการ
- 1985 Edward Deming - สร้างคุณภาพมาตรฐานสินค้า ISO...และควบคุมคุณภาพด้วย TQM
- 1990 Micheal Hammer - การจัดการแบบออกคำสั่งรีระบบ เป็นผู้จุดชนวน Re-engineering
- 2005 Peter F. Drucker - การบริหารจัดการยุคใหม่ บริหารตามวัตถุประสงค์องค์การ (MBO)

กลุ่มการจัดการแบบคลาสสิก (Classical Perspective)

- แบ่งออกเป็น 3 แบบ

1. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)
 2. การจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic management)
 3. การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative management)
-

1. กลุ่มการจัดการแบบวิทยาศาสตร์



- เป็นกระบวนการจัดการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ใช้หลักเหตุผล สามารถพิสูจน์หาข้อเท็จจริงได้
 - **Frederick W. Taylor** (Frederick W. Taylor, 1881)
 - ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
 - สร้างแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ ในการหาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
 - มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ความสามารถมากที่สุด
 - การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตโดยพยายามลดต้นทุนและเพิ่มกำไร
 - รวมถึงเพิ่มค่าจ้างให้คนงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น โดยถือหลักของการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
-

● หลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์

1. อาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือหลักของเหตุผล เพื่อที่จะค้นหาวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด
2. กำหนดมาตรฐานของงาน คุณภาพ และปริมาณของผลงานที่ต้องการ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติ
3. มีการพิจารณาผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผลผลิต

ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor

1. พัฒนาความรู้ในวิธีการทำงานโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์
 2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ : เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน ทำให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 3. มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังในการทำงานจากทุกฝ่าย
 4. มีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสม
-

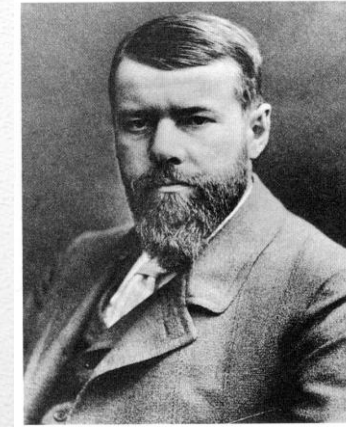
● ผลงานที่สำคัญของ Taylor

1. การใช้ระบบค่าตอบแทนรายชิ้น: ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย
 2. หลักการเสียเวลา: เป็นการศึกษาเพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานแต่ละชิ้นว่าควรจะใช้เวลาเท่าใด
ใช้หลัก Put the right man in the right job
 3. หลักการทำงานตามแบบวิทยาศาสตร์: ฝ่ายบริหารควรกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ (Method and Tools)
 4. หลักการแยกงานด้านการวางแผนออกจากงานปฏิบัติ:
 - งานด้านวางแผนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
 - งานด้านการปฏิบัติเป็นหน้าที่ของพนักงาน
 5. หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ: ผู้จัดการควรได้รับการฝึกที่ดี สามารถวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานได้
 6. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน: การปฏิบัติงานต้องมีกฎระเบียบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
-

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Henry L.Gantt

- Henry L. Gantt เป็นวิศวกรเครื่องกล ได้ร่วมงานกับ Taylor และร่วมกันสร้างผลงานหลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต(Training) และการสร้างแรงจูงใจ(Motivation)
 - ผลงานของ Gantt ที่สำคัญได้แก่
 - พัฒนาแผนภูมิบันทึกความก้าวหน้าของงานเทียบเวลา Gantt chart หรือ Bar chart ต่อมาเรียก PERT (Program Evaluation and Review Technique)
 - ระบบการจูงใจโดยการให้ Bonus โดย Gantt เชื่อว่า คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของปัญหาด้านการจัดการทั้งหมด
-

2. การจัดการในระบบราชการของ Weber



- Max Weber(1906 - 1920) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน
 - ศึกษาการทำงานภายในองค์กร และโครงสร้างของสังคมได้แก่
ข้าราชการพลเรือน ทหาร ตำรวจและองค์กรของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ
 - ได้เสนอรูปแบบการจัดการที่เรียกว่าระบบราชการ ซึ่งถือเป็นรูปแบบของ
องค์กรในอุดมคติ และเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
 - ระบบราชการ มีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ
 1. มีการจัดชั้นตำแหน่งและสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน
 2. มีการแบ่งงานกันทำโดยคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะอย่าง แต่ละงานมีขอบเขตแน่นอน ไม่ก้าวล่วงซึ่งกันและกัน
 3. มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
 4. มีการจัดระบบของการทำงานและมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ
 5. ไม่น่าความล้มพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในงาน ทุกคนทำงานโดยยึดหลักเหตุและผล
 6. การเลือกคนเข้าทำงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จะต้องพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์
-

หลักการจัดการ“ระบบราชการ”ของ Max Weber

- มีการแบ่งงานกันทำตามแนวนราบ (Horizontal Delegation) ทำให้กระบวนการทำงานในองค์การทั้งระบบมีผู้รับผิดชอบ และมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
 - องค์การนั้นๆต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) : มีกระทรวง กรม หรือสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงานหรือตำแหน่งงานอยู่ใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป
 - ระบบคัดเลือกคนงาน (Formal Selection) : ผู้ที่เข้าร่วมในหน่วยงานจะถูกคัดเลือกตามความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่มีระบบการคัดเลือกและการสอบคัดเลือกอย่างเป็นระบบ/ทางการ
 - มีการยึดหลักกฎหมายและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Evidence and Reference)
 - องค์การต้องมีระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) : เพื่อให้สามารถและประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ และกำกับการทำงานของข้าราชการและพนักงาน
 - ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) : ไม่มีการถือ/นำสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยดำเนินการไปตามระเบียบ/กฎเกณฑ์เป็นสำคัญ
 - การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) : คนทำงานจะเข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของแต่ละคน มีเลื่อนขั้น/ตำแหน่งในหน่วยงานไปตามลำดับ ฯ
-

ข้อดีและข้อเสียของ“ระบบราชการ”

● ข้อดีของระบบราชการ

- ลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ราชการและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน
 - ไม่สับสนในบทบาท เพราะแต่ละคนรู้ว่าจะทำอะไรและสามารถตรวจสอบได้
 - การมีกฎระเบียบ ทำให้รู้บทบาท ช่วยลดต้นทุนในการกำกับดูแล
 - การทำงานในหน่วยงาน มีความแน่นอน มีลักษณะเป็นหลักฐานอ้างอิงได้
 - การแบ่งแยกสายงาน ถือหลักความรู้(วุฒิการศึกษา)ความชำนาญเฉพาะด้าน
 - กระบวนการทำงานในองค์การทั้งระบบ มีผู้รับผิดชอบตามอำนาจและหน้าที่
 - ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทุกคนต้องทำตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่กำหนดขึ้นในกระทรวง กรมหรือสำนักงานฯ
-

• ข้อเสียของ “ระบบราชการ”

- มีองค์การปฏิบัติงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางซับซ้อน จนไม่อาจจัดระบบควบคุมตรวจสอบ การใช้ดุลพินิจในการใช้อำนาจของข้าราชการทุกคนเป็นการเฉพาะราย ๆ ได้
 - ระเบียบข้อบังคับจำนวนมากนี้ได้สร้างความเคยชินกับ ข้าราชการ ว่าต้องเห็นความถูกต้องตามระเบียบ/กฎหมาย มากกว่าการเห็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - มีมาตรฐานการจ้างงานเพียงมาตรฐานเดียว ทำให้ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสมกับความรู้/ความชำนาญหรือประสบการณ์ จึงทำให้ผู้มีประสบการณ์สูงไปทำงานภาคเอกชน
 - เป็นระบบที่ยากที่จะเปลี่ยนแปลง การไม่กล้าเปลี่ยนแปลงนี้สืบเนื่องมาจากคนไม่กล้าทำลายกฎระเบียบที่มีอยู่ เพราะอาจทำให้องค์กรแตกสลาย หรือนำไปสู่การเล่นพวกๆ
 - มีการผูกขาดข้อมูลข่าวสาร มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำตัวเป็นเผด็จการ
-

3. การจัดการตามหลักการบริหาร Henri Fayol(1925)



- เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะเพิ่มขึ้นได้โดยการปรับปรุงกระบวนการบริหาร
 - **Henri Fayol** เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการเชิงปฏิบัติการสมัยใหม่
 - **แนวคิดของ Fayol**
 - การวางรากฐานเพื่อการสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์การ สามารถพัฒนาผลผลิตของคองงานให้ดีขึ้นได้
 - ให้ความสำคัญต่อภารกิจทางการบริหารของฝ่ายจัดการ
-

- **Fayol แบ่งงานด้านอุตสาหกรรมออกเป็น 6 กลุ่ม**

1. ด้านเทคนิค: การผลิตงาน โรงงาน การปรับตัว
2. ด้านการค้า: การซื้อ การขาย และการแลกเปลี่ยน
3. ด้านการคลัง: การจัดหาทุน และการใช้จ่ายทุน
4. ด้านความมั่นคง: การรักษาคู่ครองทรัพย์สินและบุคลากร
5. ด้านการบัญชี: งานธุรการพัสดุ การงบดุล และสถิติ
6. ด้านการจัดการ: การวางแผน จัดองค์การ การสั่งการ ประสานงานและการควบคุม

- **หลักการบริหารของ Fayol**

1. การแบ่งงานกันทำ
 2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 3. ระเบียบวินัย
 4. เอกภาพในการบังคับบัญชา
 5. เอกภาพของการอำนาจการ
 6. การถือเอาประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตัว
-

7. ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

8. การรวมอำนาจ

9. การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

10. การจัดระเบียบ

11. ความเสมอภาค

12. ความมั่นคงในการทำงาน

13. ความคิดริเริ่ม

14. ความสามัคคี

• **การจัดการของ Fayol**

1. การวางแผน (Planning)

2. การจัดองค์กร (Organizing)

3. การบังคับบัญชา (Command)

4. การประสานงาน (Co-ordination)

5. การควบคุม (Control)

- **Oliver Sheldon** ชาวอังกฤษได้พัฒนาความคิดในเรื่องการจัดการ และการบริหาร

- **Sheldon แบ่งการจัดการ เป็น 3 ประการ**

1. **การบริหาร (Administration)**

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผน และประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ

2. **การจัดการ (Management)**

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำนโยบายและแผน มาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นไว้

3. **หน้าที่ในการจัดองค์การ**

เป็นกระบวนการเพื่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร

การจัดการตามหลักการบริหาร Gulilck and Urwick

โดยเล่นบทบาทวิชาการจัดการเพื่อฝ่ายบริหารดำเนินการ คือ POSDCORB



- **P (Planning)** การวางแผน :

เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการและวิธีการเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ

- **O (Organizing)** การจัดองค์การ :

เป็นการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้แสดงบทบาท/หน้าที่และการใช้อำนาจ

- **S (Staffing)** การบริหารบุคคล : การคัดเลือก การพัฒนาและรักษาบุคลากร

- **D (Directing)** การสั่งการ : การใช้อำนาจสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

- **CO (Co-ordinating)** การประสานงาน :

- **R (Reporting)** การรายงานต่อฝ่ายบริหาร : การประเมินผลเพื่อจัดทำรายงาน

- **B (Budgeting)** การจัดทำงบประมาณ : วางแผนรายรับ-รายจ่ายและการควบคุม
-

- การบริหารตามแบบของ Herri Fayol (1925)
 1. การวางแผน (Planning)
 2. การจัดองค์กร (Organizing)
 3. การบังคับบัญชา (Command)
 4. การประสานงาน (Co-ordination)
 5. การควบคุม (Control)
 - การบริหารจัดการสมัยใหม่ของ Peter F.Drucker (2005)
 1. การวางแผน (Planning)
 2. การจัดองค์กร (Organizing)
 3. การนำ/จูงใจ (Leading)
 4. การควบคุม (Control)
-

การบริหารจัดการ(เริ่มยุคใหม่)ของ Drucker (1954 - 2005)

1) Planning

การวางแผน เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) Organizing

การจัดองค์กร เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วย

3) Leading

การนำ เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4) Controlling

การควบคุม เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้อง 1) รวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลดำเนินงาน 2) เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และ 3) ทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

2. กลุ่มการจัดการเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations)

- เนื่องจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่คิดว่ามนุษย์ทำงานเพื่อผลตอบแทน หรือความต้องการในด้านเศรษฐกิจ แต่ความจริงมนุษย์มีชีวิตจิตใจที่ต่างสิ่งอื่น ๆ ด้วย
 - **Elton Mayo** เป็นนักสังคมวิทยา (ปี 1880 - 1949) ชาวออสเตรเลีย และเป็นศาสตราจารย์ด้านการวิจัยอุตสาหกรรมของ **Harvard University**
 - ได้ทำการวิจัย **Howthorne study** ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลองในบริษัท Western Electric ซึ่งได้ทราบผลคือ
 1. **ประสิทธิภาพการทำงาน** ไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ดีเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรด้วย
 2. **กลุ่มทำงานจะเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะของสมาชิก** แบบวิธีการของกลุ่มตลอดจนความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในสัดส่วนที่กลุ่มยอมรับได้ โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงอำนาจของกลุ่ม
 3. **เมื่อนักงานในระดับสูงสามารถจูงใจด้านจิตใจ** จะมีความสำคัญมากกว่าการจูงใจด้วยเงิน
-

- **การจัดการเน้นมนุษย์สัมพันธ์ของ Maslow(1954)**
- **Abraham Maslow** : ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
 1. ความต้องการทางร่างกาย(Physiological needs)
 2. ความต้องการความปลอดภัย(Safety needs)
 3. ความต้องการด้านสังคม(Social needs)
 4. ความต้องการยกย่อง/นับถือ(Esteem needs)
 5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต(Growth needs)



- **Douglas McGregor(1964)** : ทฤษฎีการจัดการมนุษย์สัมพันธ์
 - ทฤษฎี X
 - ทฤษฎี Y
-

- **ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี X**

1. พนักงานต้องการทำงานให้น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องคอยควบคุม สั่งการ หรือลงโทษเพื่อให้บุคคลทำงาน
1. พนักงานขาดความทะเยอทะยานและไม่ต้องรับผิดชอบอะไร
2. โดยทั่วไปพนักงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเกรงว่าตนเองจะเดือดร้อนหรือต้องการทำงานหนักกว่าเดิม



- **ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Y**

1. ชอบทำงาน
 2. มีความคิดริเริ่ม ในการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
 3. พนักงานมีความเต็มใจที่จะเสาะแสวงหางานมาทำ และมีความรับผิดชอบ
 4. พนักงานจะยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 5. พนักงานมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองได้ และยังไม่ได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่
-

3. กลุ่มการจัดการเชิงปริมาณ

- กลุ่มทฤษฎีนี้เน้นแนวคิดของการบริหารที่สนใจทางด้านจำนวน การนำเอาข้อมูลสถิติมาใช้ในการตัดสินใจ
 - โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ
 1. การจัดการแบบวิทยาการ (Management Science)
 2. การจัดการปฏิบัติการ (Operation Management)
 3. ระบบสารสนเทศการจัดการ (Management Information System : MIS)
-

• การจัดการแบบปฏิบัติการหรือการวิจัยปฏิบัติการ

1. เป็นการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่คำนึงถึงเหตุผล
2. การตัดสินใจต้องพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ หรือใช้การวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์
3. การใช้โมเดล(Model)สถานการณ์จำลอง(Simulation) ก่อนนำไปใช้จริง

• การจัดการแบบปฏิบัติการ

1. **การจัดการใช้เทคนิคเชิงปริมาณ** เพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่ม ประสิทธิภาพ การผลิตสินค้าและบริการ
2. **การคิดค้นออกแบบระบบ** เพื่อมาควบคุมกระบวนการผลิต การดำเนินงานฯ เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง เทคนิคตารางเวลาเพื่อช่วยวางแผนการผลิต

• การจัดการด้วยระบบสารสนเทศ

1. **การพัฒนาระบบข้อมูล** เพื่อนำมาใช้ในการจัดการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดระบบของข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
 2. **ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ข้อมูล** ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
-

4. กลุ่มการบริหารจัดการยุคใหม่/ปัจจุบัน

- การจัดการในปัจจุบันมีเทคนิคใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา
 - มีประเทศผู้นำด้านการจัดการ ได้แก่ USA และ Japan
 - มีเทคนิคใหม่ ๆ ที่นำมาปรับใช้ เช่น
 1. การจัดการไปตามวัตถุประสงค์ (Management by objective: MBO)
 2. การควบคุมคุณภาพ (Quality control: QC and QCC)
 3. การรีอปรับระบบ (Reengineering)
 4. เทคนิคการจัดการแบบ 5 ส
 5. กลยุทธ์การจัดการ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ(Best Practices)
-

- **การจัดองค์การ** : การที่บุคคลมาอยู่และปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือแบ่งงานกันตามความถนัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- **ส่วนประกอบขององค์การ**

1. บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีโครงสร้างในการบริหารงาน
3. มีเป้าหมายในการดำเนินงาน
4. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
5. มีการสื่อสาร ประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

- **องค์การมี 2 ประเภท**

1. **องค์การที่เป็นทางการ** (Formal organization)
 2. **องค์การที่ไม่เป็นทางการ** (Informal organization)
-

- การจัดการ อย่างเป็นทางการ
 - มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
 - มีการกำหนดโครงสร้างแน่นอน
 - มีกฎระเบียบในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก
 - มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ
 - ความสัมพันธ์ของสมาชิก เน้นในเรื่องงานเป็นหลัก
 - มีความยืดหยุ่นน้อย
 - การจัดการ อย่างไม่เป็นทางการ
 - มีลักษณะโครงสร้างที่ไม่แน่นอน
 - ระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การ เป็นแบบส่วนตัว
 - มีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ
 - ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ล่วงหน้า
 - ไม่มีการระบุอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของสมาชิก
 - การรวมตัวกันเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม
 - มีความยืดหยุ่นมาก
-

- **การจัดองค์การ มีสำคัญอยู่มี 3 ประการ**
 1. หลักการแบ่งงานกันทำตามความสามารถ (Job specialization)
 2. มิติของงาน (Task dimensions)
 3. คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions)
 - **การพิจารณาตัวงานและการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างงาน มีหลักการอยู่ 5 ประการ**
 1. ทักษะที่หลากหลาย (Skill variety)
 2. เอกลักษณ์ของงาน (Task identity)
 3. ความสำคัญของงาน (Task significance)
 4. ความมีอิสระ (Autonomy)
 5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
-

การจัดโครงสร้างขององค์การ

- โครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดสายบังคับบัญชา มี 2 แบบใหญ่ๆ
- 1. การจัดโครงสร้างองค์การแบบสูง (Tall organizational structure)
- เป็นโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่
- มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้นอย่างซับซ้อนและมากมาย

ข้อดี บุคคลที่มีความสามารถไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้

ข้อเสีย ข้อมูลข่าวสารมักถูกบิดเบือนเนื่องจากความสูงขององค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flat organizational structure)

เป็นโครงสร้างขององค์การที่เริ่มก่อตั้ง หรือเป็นองค์การขนาดเล็ก

ข้อดี

- การสั่งการประสานงานที่รวดเร็ว
- ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ไม่ถูกบิดเบือน

ข้อเสีย

- พนักงานที่มีความรู้ความสามารถไม่อาจไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงได้
 - อัตราการออกจากงานสูง
-