

บทที่ 3

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวคิด (Concept) คือ การจัดระเบียบเรื่องราวให้เป็นแบบแผนจากการศึกษาและการค้นคว้าของนักวิชาการ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อวางหลักเกณฑ์และสร้างเป็นทฤษฎี ส่วนทฤษฎี (Theory) หมายถึง ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการรวบรวมแนวคิดและหลักการต่างๆ ให้เป็นกลุ่มก้อน และสร้างเป็นทฤษฎี ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีและแนวคิดต่างก็มีความสัมพันธ์กัน

แนวคิดทางการจัดการจากบุคคลสำคัญในยุคต่างๆ มีดังนี้คือ

1. ทฤษฎีการจัดการของเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederich Taylor)

เทเลอร์ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (The father of scientific management) ในปี 1875 เทเลอร์ได้รับตำแหน่งเป็นวิศวกรให้กับโรงงานมิดเวลล์ สตีล คัมปะนี (Midvale Steel Company) ในเมืองพิลาเดลเฟีย มลรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา มีความสนใจในเรื่อง การค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้การทำงานบรรลุผล และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงของเทเลอร์เรียกว่า ทฤษฎีการวิเคราะห์เวลาและการเคลื่อนไหว (Time and motion study) ซึ่งเป็นการสำรวจถึงความเคลื่อนไหวของร่างกายและเวลาที่ใช้ในการทำงานเพื่อจะได้ปรับปรุงวิธีการทำงานและการปรับเปลี่ยนงานโดยแยกงานออกเป็นขั้นตอนที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีความรับผิดชอบน้อย ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้การทำงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า หากมีการวางแผนการจัดคนงาน การควบคุมที่ถูกต้อง และการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมทำให้พนักงานพอใจ ไม่เพียงแต่เป็นการลดต้นทุน แต่ยังช่วยให้เพิ่มผลผลิตเป็นจำนวนมาก หลักการจัดการของเทเลอร์มุ่งสนใจการจัดการงานในระดับโรงงาน การควบคุมของหัวหน้างาน และการทำงานของคนงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นต้นแบบของการจัดการที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์แทนกฎการนับ (Rules of thumb) นอกจากนี้เทเลอร์ยังเน้นถึงกิจกรรมในการทำงานของกลุ่ม มุ่งสู่ความร่วมมือ และพัฒนาคนงานให้ใช้ความสามารถสูงสุดซึ่งเป็นวิธีการทางการจัดการสมัยใหม่

2. ทฤษฎีการจัดการของเฮนรี เฟโยล (Henri Fayol)

เฟโยล นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสเป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติงาน (Operational management theory) หมายถึงการจัดการกิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผน การผลิต การจัดสรรทรัพยากร การสั่งการ การจัดการทรัพยากรบุคคลและการตรวจสอบระบบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาการผลิต เฟโยลเป็นผู้วางหลักเกณฑ์ต่างๆ ไว้ดังนี้คือ

2.1 ทางด้านหน้าที่การจัดการ (Management functions) เฟโยลได้วางหลักการประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning) ได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะคาดการณ์ล่วงหน้า กำหนดแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางการทำงาน
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) ได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ
- 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิจารณญาณ มีความสามารถมองเห็นงานต่างๆ เข้าใจในคนงาน ตลอดจนต้องมีการสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 4) การประสานงาน (Coordinating) คือการเชื่อมโยงงานของบุคคลทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ โดยมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน
- 5) การควบคุม (Controlling) คือ ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถบรรลุผลตามแผนที่วางไว้

2.2 ทางด้านหลักการจัดการ (Management principles) เฟโยล ได้วางแนวทางการปฏิบัติ (guideline) สำหรับผู้บริหารดังนี้คือ

- 1) หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) เฟโยล เห็นว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกออกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเช่น
- 2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command) เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่ง คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น
- 3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) เฟโยล เชื่อว่า การมีจุดมุ่งหมายรวมกันต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์การ ที่มีการจัดแผนงานต่างๆ อย่างเหมาะสม

จึงแตกต่างจากหลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว เนื่องจากเป็นหลักเกี่ยวข้องกับกลไกของตัวบุคคล ที่อยู่ร่วมกันภายในโครงสร้าง

4) หลักของการสร้างไว้ซึ่งสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) คือสายงานจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ไปยังระดับต่ำ การบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเป็นการยากในการติดต่อกัน ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาติดต่อกันเอง แต่ควรกระทำในกรณีที่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาของตน

5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือการแยกงานกันตามความถนัด

6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) เฟโยล เห็นว่าผู้บังคับบัญชาต้องดีและมีความยุติธรรม ส่วนลูกน้องทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลน้อยกว่าประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่างๆ หรือ เป้าหมายของส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนตัว

8) หลักของการให้ผลตอบแทน (Remuneration) คือการให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจทุกฝ่าย

9) หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึงการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การได้ ส่วนการกระจายอำนาจจะมีมากน้อยเพียงใดแล้วแต่กรณี

10) หลักความมีระเบียบ (Order) ในการจัดระเบียบการทำงานของคนงานในองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้อง การทำผังการจัดองค์การ (Organization chart) เป็นสิ่งที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างงานให้ชัดเจน

11) หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดีและอุทิศตนเพื่องาน

12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure) การมีคนเข้าออกจากรวม เป็นสาเหตุแห่งความสับสนและสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการของผู้บริหาร

13) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นโอกาสให้ผู้ช่วยได้ใช้ความคิดริเริ่ม

14) หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) หมายถึงการทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) ความสามัคคีในองค์กรและการติดต่อสื่อสารทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจต่อกัน

หลักการบริหารของเฟโยล เป็นหลักเกณฑ์ที่ถือปฏิบัติอยู่ทุกวันนี้ เพราะเป็นหลักเกณฑ์ที่มีขอบเขตและความสามารถครอบคลุมงานทั้งองค์กร

3. ทฤษฎีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ของ จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) และฟริทซ์ รูทลิสเบอร์เกอร์ (Fertz Roethlisberger)

การศึกษาเรื่องฮอว์ทอร์น (Hawthorne study) เป็นงานวิจัยของเมโย และรูทลิสเบอร์เกอร์กับโรงงานฮอว์ทอร์น ซึ่งเป็นตัวอย่างคลาสสิกในเรื่องของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ในการทดลองครั้งแรกเมโย และรูทลิสเบอร์เกอร์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงไฟฟ้ามีผลต่อการทำงานอย่างไร ผลการทดลองปรากฏว่า แสงสว่างมิได้มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงาน การทดลองในครั้งต่อไป เมโย และรูทลิสเบอร์เกอร์ ได้พิจารณาและทดสอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ ความชื้น อาหาร ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก ผลของการวิจัยปรากฏว่าปัจจัยแวดล้อมไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลผลิต การทดลองครั้งต่อไป ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการจ่ายตอบแทนแบบจูงใจ ผลปรากฏว่า ผลผลิตไม่ได้สูงขึ้นมากนัก เมโย และรูทลิสเบอร์เกอร์ได้ทำการศึกษาอีกหลายครั้ง จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า นอกเหนือจากเงินแล้ว คนงานยังต้องการการตอบสนองทางจิตใจอีกด้วย ดังนั้น หากมีการนำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้อย่างถูกต้อง องค์กรมีบรรยากาศที่ดี คนงานได้รับความพอใจมากขึ้น ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้

4. ผู้เขียนในยุคนี้ที่มีส่วนร่วมในทฤษฎีของการจัดการได้แก่ ลินเดล เออวิก (Lyndell Urwick) เฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) และลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ต่างก็มีข้อเสนอแนะในการจัดการองค์กร กุลลิค ได้เขียนถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นตัวย่อว่า POSDCORB

P	หมายถึง	Planning	คือ การวางแผนควรมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนเช่น สิ่งที่ต้องทำ วิธีการดำเนินการ และการ ลำดับความสำคัญของงาน
O	หมายถึง	Organizations	คือ การจัดองค์การ การแบ่งสายงาน และ อำนาจหน้าที่เพื่อมิให้สับสน
S	หมายถึง	Staffing	คือ การจัดคนเข้าทำงาน การแสดงภาพรวมของ บุคคลากรในองค์การ
D	หมายถึง	Directing	คือ การสั่งการ การจูงใจ และการตัดสินใจของ ผู้นำ
CO	หมายถึง	Coordinating	คือ การประสานงาน การติดต่อระหว่าง หน่วยงานทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน
R	หมายถึง	Reporting	คือ การเขียนรายงาน การบอกกล่าวข้อมูลให้กับผู้ บริหาร
B	หมายถึง	Budgeting	คือ การจัดงบประมาณ รวมทั้งการวางแผนงาน การ แสดงบัญชี และการควบคุมโดยใช้ งบประมาณ

5. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการแบบระบบสังคม (Social system school) มีส่วนคล้ายคลึงกับการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ แต่ใช้วิธีการจัดการแบบสร้างกรอบซึ่งจะช่วยให้สามารถประมวลเรื่องราว เพื่อทำการวิเคราะห์และแก้ปัญหาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เซสเตอร์ เบอ์นาร์ด์ (Chester Barnard) นักเขียนและนักวิชาการ ได้เขียนเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบสังคมเพื่อทำความเข้าใจ และวิเคราะห์หน้าที่ของผู้บริหาร นอกจากนี้เบอ์นาร์ด์ยังได้กล่าวถึงหลัก 4 ประการในการจัดการ คือ

1. สิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินและปัจจัยต่างๆ ในการดำรงชีวิต เป็นต้น
2. สิ่งที่เป็นนามธรรม ได้แก่ อำนาจ ชื่อเสียง เกียรติยศ
3. สถานะภาพในการทำงาน
4. ทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ โดยไม่ได้มุ่งเน้นสิ่งตอบแทน

6. เฮอริเบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) คริส อาร์ไกริส (Chris Argyris) ราล์ฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ปีเตอร์ ดรึคเกอร์ (Peter Drucker) นักบริหารและนักวิชาการเหล่านี้เป็นผู้ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการทั้งสิ้น ดรึคเกอร์เป็นผู้ที่มีความริเริ่มระบบการจัดการที่เรียกว่า การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives – MBO) ครอบคลุมโดยย่อที่ 4) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่ใช้ประสมประสานระหว่างกิจกรรมที่สำคัญหลายประการขององค์การทำให้เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนมีผู้นำไปใช้ทั่วโลกแต่นักบริหารบางท่านคิดว่า การจัดการโดยวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือประเมิณผล เทคนิคการจูงใจหรือเครื่องมือในการวางแผนและการควบคุมเท่านั้น ซึ่งโดยแท้จริง MBO เป็นระบบการจัดการระบบหนึ่ง และในปี 1957 ดักลาส แมคเกร็กเกอร์ (Douglas McGregor) นักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ผู้สร้างทฤษฎี X และ Y ได้เสนอวิธีการประเมิณผลโดยถือเกณฑ์แนวความคิดการจัดการ โดยวัตถุประสงค์ของดรึคเกอร์ กล่าวคือให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นสำหรับตนเองและสำรวจวัตถุประสงค์ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ตามกระบวนการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงานกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน กำหนดความรับผิดชอบและวิธีการประเมิณการทำงานบุคคลและกลุ่ม ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมาย (Setting goals) ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมายและแผนทั้งหมดขององค์การ โดยทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อพัฒนาเป้าหมายสำหรับฝ่ายหรือหน่วยผู้บริหารระดับกลาง จะทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับล่างเพื่อกำหนดเป้าหมายแผนกหรือกลุ่ม ในกระบวนการนี้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการยอมรับเงื่อนไขซึ่งมุ่งที่เป้าหมายรวมขององค์การ

2. การปฏิบัติตามแผน (Planning action) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ 5 คำถามคือ ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ผู้บริหารจะต้องเตรียมตารางเวลาเพื่อเป็นแผนปฏิบัติและมั่นใจว่าเป้าหมายบรรลุทันเวลา ตารางนี้เป็นการประเมิณผลการทำงานของแต่ละบุคคล

3. การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติตามแผน (Implementing plans) คือการควบคุมการทำงานตามแผนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

4. การสำรวจการทำงาน (Reviewing performance) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะสำรวจการทำงานของบุคคลเป็นระยะโดยการควบคุมและประเมินผลว่าแผนการทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่มและเป้าหมายบุคคลหรือไม่ ในระหว่างการสำรวจผู้บริหารและพนักงานจะวิเคราะห์อุปสรรคในการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาและหาแนวทางในการดำเนินงานต่อไป โดยทั่วไปผู้บริหารจะประเมินผลปีละครั้ง

ผู้บริหารหลายท่านมองว่าการนำเอาการจัดการโดยวัตถุประสงค์มาประยุกต์ในการประเมินผล มีข้อดี ดังนี้ คือ

1. เป็นเครื่องมือช่วยการวัดผลการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์การทำงานในทิศทางเดียวกัน
3. ทำให้ทุกคนรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และร่วมกันรับผิดชอบในงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น
4. มองเห็นเป้าหมายขององค์การ และบุคลากรในองค์การ
5. ผู้บริหารมองที่ผลงานของบุคลากรมากกว่าตัวบุคคล
6. ทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับเห็นสายงานและการบังคับบัญชาของตนเองอย่างชัดเจน
7. การว่าจ้างเงินเดือนขึ้นอยู่กัผลงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ
8. บุคลากรมีโอกาสได้แสดงผลงานของตนเอง

ส่วนข้อจำกัดของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้พอดีไม่ยากและง่ายเกินไป และจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายโดยรวมขององค์การ

สรุป

แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการแต่ละทฤษฎี มีส่วนคล้ายคลึง และแตกต่างกันบางส่วน อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดมาผสมผสานและนำไปใช้เป็นวิจารณญาณของผู้บริหารแต่ละท่าน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า หลักการและแนวคิดของนักบริหารหลายท่านในแต่ละสมัยยังสามารถนำมาใช้กับการจัดการในยุคนี้ได้เป็นอย่างดี

หนังสืออ่านประกอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ = **Organization and management** :

ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา

Barnard, Chester I. 1968. **The functions of the executive**. Cambridge : Harvard University Press.

Drucker, Peter F. 1974. **Management : tasks, responsibilities, practices**. New York : Harper & Row.

George, Claude S. Jr. 1972. **The history of management thought**. 2d ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Ivancevich, John and Michael T. Mattson. 1990. **Organizational behavior and management** . Homewood, IL : BPI/Irwin.

Likert, Rensis. 1967. **The human organization**. New York : McGraw-Hill.

McGregor, Douglas. 1960. **The human side of enterprise**. New York : McGraw-Hill.

Odiome, George S. 1965. **Management by objectives**. New York : Pitman.

แบบฝึกหัดทบทวน

1. จงนำหลักการจัดการของนักบริหารที่มีชื่อเสียงมาพิจารณาว่าคุณคิดว่าหลักการของท่านใด สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการห้องสมุด
2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ที่ว่า “ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับเทคนิคในการจัดการของผู้บริหาร จงอธิบายพร้อมทั้งให้เหตุผล
3. ผู้บริหารที่ดี ควรมีคุณสมบัติอย่างไร