|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ใบความรู้** | |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002 | สัปดาห์ที่ 2 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 | |
| บทที่ 1 ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ และยุคหลังสมัยใหม่ | |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง | |

**ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่และยุคหลังใหม่**

การบริหารจัดการที่ดีต้องคำนึงถึงความพยายามเพื่อจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรโดยโดยมีการวางแผนและกำหนดวิธีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับการบริการองค์การตามลักษณะขององค์การ ซึ่งลักษณะขององค์การประกอบด้วยลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่และยุคหลังสมัยใหม่นั่นเอง

**สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงลักษณะขององค์กรซึ่งเหมาะสำหรับการเรียนรู้ดังต่อไปนี้**

1. องค์การตามแนวการศึกษาสมัย ใหม่ (Modernist approaches) องค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (นิตยา เงินประเสริฐศรี.2558. หน้า 4)

1.1 องค์การมีขอบเขต โดยแยกกระบวนการภายในขององค์การออกจาก สภาพแวดล้อม องค์การเป็นระบบจักรกล (Mechanical systems) องค์การได้นำปัจจัยนำเข้า (Inputs) มารวมเข้าด้วยกันภายในขอบเขตขององค์การ และได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งเป็นปัจจัยนำออกสู่สภาพแวดล้อม

1.2 องค์การแบ่งแยกตำแหน่ง (Positions) ภารกิจ (Tasks) และแผนกงาน(Department) การแบ่งแยกดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

1.3 องค์การเน้นความมีเหตุผล (Rationality) กล่าวคือ องค์การเป็นเครื่องมือจัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การโดยมีโครงสร้างที่เป็นทางการ ให้คนในองค์การมีพฤติกรรมมุ่งเน้นเป้าหมายองค์การ

2. องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่ (Postmodernist approaches) องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี.2558. หน้า 5-6)

2.1 องค์การจัดตั้งขึ้นมาจากอัตวิสัย (Subjective constructions) กล่าวคือ องค์การเกิดขึ้นจากภาพลักษณ์ (Images) ภาษา (language) และการใช้ภาษาเขียนที่เพราะพริ้ง แต่ไม่มีสาระ(Rhetoric) ดังนั้นสาระสำคัญและความหมายขององค์การกำลังเปลี่ยนแปลงไป ขึ้นอยู่กับผู้สังเกตจะมีทรรศนะอย่างไรกับองค์การ

2.2 การนำปรัชญาและแนวปฏิบัติของระบบการผลิตทันเวลา (Just-in-time)มาใช้ กล่าวคือองค์การจะซื้อทรัพยากร/ วัตถุดิบ มาใช้เมื่อจำเป็นที่ต้องใช้ในการผลิตเท่านั้น โดยไม่มีการเก็บทรัพยากรหรือวัตถุดิบ ไว้ในสินค้าคงคลัง

2.3 การจัดการงานต่างๆอย่างยืดหยุ่น (Flexibility) ในรูปของการท างานโดยมีตารางเวลาที่ยืดหยุ่น การมอบภาระงานให้หน่วยงานอื่นทำ (Outsourcing) การว่าจ้างเหมา (Subcontracting) และการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคนในองค์การต้องเปลี่ยนเวลาการทำงาน และสถานที่การทำงาน

2.4 องค์การเสมือนจริง (Virtual organization) ได้เกิดขึ้น เป็นองค์การสมัยใหม่ที่ไม่คำนึงถึงสถานที่ เวลา และขอบเขตองค์การ

2.5 องค์การและเครือข่ายพันธมิตร (Organizational networks andalliances) องค์การต่างๆทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

2.6 การท างานในรูปแบบของโครงการ (Projects) ภายในองค์การ เมื่อทำงานในรูปแบบของโครงการ ทำให้บทบาทและความสัมพันธ์ของคนในองค์การเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานรูปของการแบ่งแยกกันทำ (Differentiation) และการท างานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ไปสู่การทำงานร่วมกัน ลดการแบ่งแยกกันทำงาน (Differentiation) ปฏิบัติภารกิจที่หลากหลาย (Multitasking)ทักษะที่หลากหลาย (Multiskilling) และใช้อาชีพหลากหลาย (Multi careers) เป็นต้น

2.7 การทำงานโดยมีสำนักงานส่วนตัว (Personal office) ได้สิ้นสุดลงสำนักงานไม่ได้อยู่ในตึกอาคาร แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานในรถยนต์ ประเด็นนี้ตรงกันข้ามกับการสมัยใหม่ ซึ่งเน้นในเรื่องเวลาและสถานที่ในองค์การ

2.8 องค์การจัดการกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) มากกว่าขจัดให้ความใหม่แน่นอนไปหมดไป และพัฒนาความสมเหตุผล (Ritionalities) ในประเด็นนี้แสดงว่า องค์การยอมรับความวุ่นวายที่เกิดในองค์การมากกว่าความมีระเบียบ และยอมรับว่าองค์การมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ในโมเดลองค์การที่สมเหตุผลจะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แต่แนวศึกษาหลังยุคสมัยใหม่เน้นเป้าหมายที่หลากหลายและเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน (Paradoxical goals)

2.9 องค์การมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กว้างขึ้น หน้าที่ทางธุรกิจขององค์การจะกว้างขึ้น ยกตัวอย่างเช่น “ธุรกิจด้านโทรศัพท์” ได้ขยายหน้าที่ของตนเป็น “บริษัทให้บริการด้านการติดต่อสื่อสาร” โดยให้บริการในด้านการจัดการเครือข่ายสารสนเทศ การให้บริการด้านเทคโนโลยี การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบองค์การ และการให้บริการด้านโทรศัพท์ เป็นต้น

Ricky Hirschhorn (1997:2) ได้กล่าวว่า ผู้นำและสมาชิกองค์การต้องกำหนดธุรกิจของตนขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือบริการทีหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กว้างขึ้น พิจารณาจากลูกค้า คู่แข่ง และพันธมิตรที่ทำงานร่วมมือกัน

2.10 บทบาทของปัจเจกบุคคลลดความสำคัญลงและสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้ กล่าวคือ สมาชิกองค์การสามารถเปลี่ยนตำแหน่ง ภารกิจ และสามารถทำงานในโครงการต่างๆสำหรับโครงสร้างองค์การ (Formal structure) และบรรยายลักษณะงาน (Job description) เป็นประเด็นที่ไม่ค่อยสำคัญ ผลที่ตามมาคือ อำนาจหน้าที่ (Authority) ไม่ได้อยู่ที่คนใดคนหนึ่ง และอาจเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน

2.11 องค์การประกอบด้วยแหล่งความรู้ และอำนาจหน้าที่จากหลายๆ แหล่งอำนาจหน้าที่ไม่ใช่มาจากแหล่งเดียว แต่อำนาจหน้าที่มาจากหลายๆแหล่งที่แข่งขันกัน

2.12 องค์การและการบริหารจัดการที่ใช้แนวคิดเรื่อง Blur คำว่า Blur เป็นโลกใหม่ที่คนในองค์การ จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตการทำงาน ซึ่ง Davis and Meyer (1998) ได้เขียนหนังสือ“Blur : The Speed of Change in the Connected Economy” คำว่า Blur หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การและการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่มีสิ่งใดที่เกิดขึ้นอยู่แล้วอยู่อย่างถาวร แต่ทุกสิ่งทุกอย่างกำลังเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลง Blur ประกอบด้วย เวลาและสถานที่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง Davis and Mayer (1998:5) ได้อธิบายว่าปัจจัยนำออก (outputs) ขององค์การกำลังเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาในรูปแบบของสมการดังนี้

2.13 องค์การมีโครงสร้างทำงานร่วมกัน ลดการแบ่งแยกเป็นส่วนต่างๆ(Dedifferentiation structure) สมมติฐานแบบดั้งเดิม เชื่อว่าการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญทางเทคนิคเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะควบคุมคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับรูปแบบองค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมันใหม่ จะไม่สนใจการแบ่งแยกกันทำงานตามเทคนิค แต่มุ่งให้ความสนใจที่หลากหลายปฏิบัติภารกิจที่หลากหลาย และลดการใช้ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Deformalization)

**ประเภทขององค์การ**

องค์การนั้นสามารถจำแนกประเภทขององค์การได้โดยแบ่งตามหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้  
1. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ ฟิเตอร์ บลัวและริชาร์ด สกอตต์ (Peter  
Blua and Richard Scott) แบ่งองค์การ ได้ดังต่อไปน**ี้**

1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น สหกรณ์ สมาคมวิชาชีพ สโมสร เป็นต้น

1.2 องค์การทางธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น บริษัท

โรงงานอุตสาหกรรม ธนาคาร เป็นต้น

1.3 องค์การเพื่อบริการ ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณะชนทั่วไป เช่น

สมาคมเพื่อการสงเคราะห์ โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

1.4 องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ของประชาชน เช่น ทหาร ตำรวจ กระทรวง ทบวง กรม เป็นต้น

**2. การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง** การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้างองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1 องค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้าง

อย่างเป็นระเบียบแบบแผนที่แน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ หรือจะเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล เป็นต้น

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว มีการรวมกันอย่างง่าย แต่เลิกล้มได้ง่ายเช่นเดียวกันไม่มีการจัดโครงสร้างภายใน ซึ่งองค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือองค์การนอกแบบ เช่น ชมรมกลุ่มต่างๆ

3. การจำแนกองค์การโดยยึด การกำเนิด การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิดสามารถเป็นออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 องค์การแบบปฐม (Primary organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยสมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการสมัครใจหรือเป็นการส่วนตัว โดยถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าจะเป็นกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งองค์การแบบปฐม ได้แก่ ครอบครัว ศาสนาหมู่บ้าน ตำบล จังหวัด เป็นต้น

3.2 องค์การแบบมัธยม (Secondary organization) เป็นองค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น โดยสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำนึกอย่าง เป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบการ ส่วนตัว โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การด้วยกัน เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ เป็นต้น

**ทรัพยากรในการจัดการ**

การจัดการหรือการบริหารกิจการต่างจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการโดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่(สมคิด บางโม.2558. หน้า 61)

1. คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ

2. เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

3. วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย

4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรูเกี่ยวกับการจัดการ

ปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าวนี้

ในด้านธุรกิจเอกชนหรือการจัดการธุรกิจ ได้กล่าวถึงปัจจัยของการจัดการไว้ว่ามี 6 M โดยเพิ่มเรื่องตลาดจำหน่ายสินค้าและเครื่องจักรสำหรับผลิตสินค้า แต่ในปัจจุบันปัจจัยการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ หรือ 8 M โดยเพิ่มปัจจัยอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านวิธีการท างานและปัจจัยด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. คน (Man) เจ้าหน้าผู้ปฏิบัติงาน

2. เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

3. วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่

4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรูเกี่ยวกับการจัดการ

5. ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ

6. เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ

7. วิธีการทำงาน (Method) หมายถึงวิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน

8. เวลา (Minute) หมายถึงเวลาในการดำเนินงาน

ปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารได้พัฒนาออกไปอย่างกว้างขวางตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนซึ่งได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมไว้ ซึ่งในการบริหารองค์การราชการหรือองค์การที่ธุรกิจเจริญรุ่งเรืองมิใช่จะเกิดขึ้นเอง หากแต่เกิดขึ้นจากการที่มีการจัดการที่ดี ความรู้ด้านการจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

**วิวัฒนาการของการจัดการ**

วิวัฒนาการของการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมของมนุษย์ที่สืบเนื่องเรื่องราวต่างๆ ในอดีตที่เก่าแก่ซึ่งเมื่อมีกลุ่มก็จะมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ ซึ่งการศึกษาทั้งทฤษฎีและหลักเกณฑ์ทางการจัดการที่เป็นรูปแบบเพิ่มจะเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 18 ภายหลังจากการมีอุตสาหกรรม

**1. การจัดการในระยะเริ่มต้น**

ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรียกลุ่มหนึ่งมีความสนใจในการจัดระเบียบบริหารงานของรัฐ ซึ่งเรียกตัวเองว่าแคเมอรัลลิสต์ (Cammeralist) ประกอบด้วยสาสตร์จาน์และนักบริหารเป็นกำลังที่สำคัญ ระยะนี้ตรงกับสมัยพระเจ้าเฟรเดอริก วิลเลียมที่ 1 แห่งปรัสซัย (ค.ศ. 1713-1740)และพระนางมาเรีย เทเรชา แห่งออสเตีย (ค.ศ. 1740-1780) บุคคลกลุ่มนี้ได้ศึกษาและวางหลักในการบริหารงานของรัฐ ยังผลให้มีการปฎิรูประบบเศรษฐกิจและการบริหารงานไปพ้อมๆกัน มีการรวบรวมความรู้ทางการบริหาร มีผู้สนใจสาสตร์ทางการบริหารมากขึ้น ในช่วงระยะเวลานี้ได้มีการใช้คำว่า การบริหาร และคำว่า การจัดการ ในความหมายเดียวกันโดยหมายการบริหารงานทุกประเภท จึงถือว่าผลงานของนักวิชาการหรือกลุ่มแคเมอรัลลิสต์เป็นการวางรากฐานการบริหารราชการของรัฐหรือรัฐประศาสนสาสตร์

ในสหรัฐอเมริหา ได้เริ่มมีความสนใจในวิชาการจัดการเช่นเดียวกัน วูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) ได้เขียนบทความเสนอแนะแนวความคิดทางการบริหารเรื่อง The Study Administration มีสาระสำคัญคือให้แยกการบริหารของรัฐออกจาการเมือง การบริหารเป็นเรื่องของการปฏิบัติ แต่การเมืองเป็นเรื่องของนโยบาย แลเสนอแนะให้ข้าราชการศึกษาหาความรู้เกี่ยวการบริหารด้วยต่อมาปี ค.ศ. 1905 แฟรงก์กูดนาว (Frank Goodnow) ได้เขียนบทความเรื่อง Priciple of Administration Law of the United State เสนอความเห็นบางส่วนที่ต่างไปจากวิลสัน กล่าวคือ การเมืองและการบริหารไม่ควรแยกออกจากกันการเมืองเป็นจำนงของรัฐ การบริหารเป็นการนำเอาเจตจำนงของรัฐ

**2. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์**

การศึกษาค้นคว้าทางด้านการจัดการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการตั้งทฤษฎี ตั้งกฎเกณฑ์ทางการจัดการ มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (สมคิด บางโม.2558. หน้า 65)

2.1 แนวคิดของแฮรี่ ทาวน์ เมื่อเฮนรี่ ทาวน์(Henry Town) ประธานบริษัทเยลแอนด์ทาวน์ ในสหรัฐอเมริกา เสนอบทความเกี่ยวกับการจัดการต่อที่ประชุมสมาคมวิศวกรรมเครื่องกลแห่งสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1880 เน้นให้เห็นความสำคัญของการจัดการว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าการผลิตจุดเริ่มต้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์(Scientific Management)ซึ่งเป็นจุดที่เริ่มขึ้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

2.2 แนวคิดของเฟรเดอริก เทยเ์ ลอร์วิศวกรชาวอเมริกันได้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมจนได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์มีดังนี้

2.2.1 หลักเรื่องเวลา (Time-studyprinciples) จะต้องมีการวัดความสามารถในการผลิต

ด้วยเวลา เช่น การผลิตงานชิ้นหนึ่งควรใช้เวลามาตรฐานเท่าใด วันหนึ่งผลิตได้กี่หน่วยเป็นต้น

2.2.2 หลักการกำหนดค่าจ้าง (Price-rate principles)ควรจะจ่ายค่าจ้างเป็นสัดส่วนกับผลผลิต คือ ผลผลิตได้มากค่าจ้างมากผลผลิตได้น้อยค่าจ้างน้อย

2.2.3 หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติการ (Separation of planning from performance principles)จะต้องถือว่าผ่ายจัดการเป็นผู้วางแผน ส่วนคนงานจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดคนงานไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

2.2.4 หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific method of work principles)ฝ่ายบริหารควรกำหนกดวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

2.2.5 หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ (Managerial-control principles) ผู้จัดการควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและเป็นฝ่ายวางแผนและควบคุมการปฏิบัติการ

2.2.6 หลักการจัดการระเบียบการปฏิบัติงาน (Function-management principles)ให้ยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน

แนวความคิดของเทย์เลอร์มีอิทธิพลต่อวงการธุรกิจอุตสาหกรรมมาก แต่ถูวิจารณ์ว่าหลักการของเขามองเห็นคนเป็นเครื่องจักรมากเกินไป

**2.3 แนวคิดของอองรี ฟาโยล**

ในขณะที่เทย์เลอร์และคณะทำการศึกษาค้นคว้าอยู่นั้น ผู้นำคนสำคัญอีกคนหนึ่งในกลุ่มนี้คือ อองรี ฟาโยล วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ได้ศึกษาค้นคว้าหลักเกณฑ์การจัดการที่เป็นสากลโดยได้เสนอ แนวความคิดไว้ว่าองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการมีอยู่ 5 ประการดังนี้

2.3.1 การวางแผน คือการศึกษาอนาคตละความต้องการแล้ววางแผนแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

2.3.2 การจัดหน่วยงาน คือการจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนกเป็นฝ่ายหรือเป็นกลุ่มตามลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำ

2.3.3 การบังคับบัญชา คือการบังคับบัญชาสั่งการให้คนงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้น

2.3.4 การประสานงาน คือการประสานงานหน่วยงานย่อยต่างๆของหน่วยงานดำเนินตามไปตามเป้าหมาย ไม่ให้ขัดกันทั้งวิธีการท างานและเป้าหมายของงาน

2.3.5 การควบคุม คือการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้หรือตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว

เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาสาสตร์คือประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการถือวิธีการทำงานเป็นหลัก เมื่อนำแนวความคิดของเทย์เลอร์และฟาโยลมาผสมผสานกันจนจะได้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่สมบูรณ์

**3. การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ**

แนวความคิดของการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation management) เริ่มพัฒนาขึ้นราวค.ศ. 1917 ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของคนกับคน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทสำคัญของแนวความคิดในกลุ่มนี้คือ (สมคิด บางโม.2558. หน้า 66)

3.1 แมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follet) นักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน ได้เสนอหลักมนุษย์สัมพันธ์ในการจัดการไว้ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการงานเสียก่อน การจัดการงานจึงจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี

3.2 เอลตัน เมโย ท าการศึกษาทดลองที่มีอิทธิพลมากคือการศึกษาทัศนศึกษาและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนในการท างานในสถานการณ์ที่ต่างกันที่ โรงงานฮอว์ทอร์น(Hawthone plant) ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 ซึ่งเอลตัน เมโย จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นหัวหน้าขณะวิจัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

3.2.1 คนเป็นสิ่งมีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงาน จะปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้

3.2.2 รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงในในการท างานไม่น้อยไปกว่าเงิน

3.2.3 ความสามารถในการท างานจองคนงานไม่ได้อยู่กับสภาพแวดล้อมทางการภาพอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย

3.2.4 อิทธิพลของกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

การวิจัยที่โรงงานฮอว์ทอร์นนี้ยืนยันว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วยในการจัดการงานได้ดีหน่วยงานใดถ้ามีมนุษย์สัมพันธ์กันดี โดยฝ่ายจัดการให้ความเอาใจใส่ เอาอกเอาใจพนักงาน งานก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น

**4. การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์**

ปัจจุบันแนวความคิดในการจัดการถือว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นกิจกรรมของกลุ่ม การดำเนินการใดๆก็ตามผู้จัดการทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีกลุ่มคนร่วมด้วยงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นในราวปี ค.ศ. 1950 โดยผู้นำการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์(Behavioral management) ที่สำคัญหลายคน (สมคิด บางโม.2558. หน้า 67)

Getzels และ Guba ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมของผู้จัดการเป็นผลรวมของความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการ (1) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคม (2) ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้จัดการดำรงตำแหน่งอยู่ (3) ตัวผู้จัดการเอง นั่นคือ บุคลิกภาพ ความต้องการ และความจำเป็น พฤติกรรมของผู้จัดการที่แสดงออกมาสรุปได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ การปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน ตรงตามบทบาทหน้าที่ของสถาบัน รวมทั้งอยู่ภายใต้ขอบเขตประเพณีวัฒนธรรม

4.2 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการได้คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของตัวบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าความสำคัญหรือความต้องการของสถาบันมีความสำคัญน้อยกว่าบุคคล

4.3 พฤติกรรมทีมีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการคำนึงทั้งตัวบุคคลและสถาบัน นั่นคือพฤติกรรมใดๆต่างกลมกลืนผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและสถาบัน

เซสเตอร์ บาร์นาร์ด ได้ค้นคว้ารวบรวมทฤษฎีการจัดการไว้โดยให้แนวคิดว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายสาขา เช่น ปรัชญา รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา วิทยาศาสตร์กายภาพ โดยถือว่าหน่วยงานเป็นระบบของความร่วมมือ บาร์นาร์ด มองพฤติกรรมของผู้จัดการออกเป็น 2 นัย กล่าวคือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จวัตถุประสงค์ขององค์การที่เรียกว่า ประสิทธิผล กับพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยถือเอาระดับความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องวัดพฤติกรรม ประการหลังนี้เรียกนี้ ประสิทธิภาพ พฤติกรรมของผู้จัดการที่พึงประสงค์ควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เรนซิส ไลเคิร์ต ได้ท าการวิจัยแบบของผู้นำโดยเน้นดูพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำให้ความสำคัญกับคนและผู้นำให้ความสำคัญกับงาน

รอเบิร์ต เบลกและเจมส์ มูตัน (Robert Blake and James Mouton) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน

เฮอร์เบิร์ต ไซมอน ได้เขียนตำราเกี่ยวกับการจัดการไว้มากมาย หนังสือชื่อ Administrative behavior ทำให้เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นปราชญ์ในสาขาการจัดการ เขาได้นำเสนอพฤติกรรมศาสตร์มาเป็นองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการ

พฤติกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของมนุษย์ เป็นศาสตร์ประยุกต์ที่อาศัยความรู้จากศาสตร์หลายสาขา เช่น มนุษย์วิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา ประวัติศาสตร์ แนวความคิดของพฤติกรรมสาสตร์ได้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการจัดการมากขึ้นทุกทีอาทิ เรื่องแรงจูงใจ การสื่อความหมาย ความขัดใจ ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมเป็นต้น แนวความคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์สรุปได้ดังนี้

1. องค์การเป็นระบบของสังคม ในระบบสังคมจะกำหนดบทบาทและน่าที่ของบุคคล

2. กลุ่มมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทัศนคติของบุคลากร

3. บุคคลแต่ละคนไม่ได้ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ต้องการแรงจูงใจด้านสังคมและจิตวิทยาด้วย

4. ความพอใจความพอใจในผลงานย่อมทำให้เกิดผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

5. แบบของผู้นำให้เน้นที่พฤติกรรม

6. ยอมรับว่าองค์การมีความสัมพันธ์ในด้านต่างๆมากมายจนนับไม่ถ้วน

7. การจัดการมุ่งถึงผลผลิตขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือกิจกรรม

5. การจัดการเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีการจัดการที่เน้นการปรับปรุงพฤติกรรมการจัดการตามสถานการณ์ขององค์การ สถานการณ์ขององค์การเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์การ รวมทั้งบุคลากรขององค์การ ทฤษฎีนี้ไม่มีหลักเกณฑ์ตาตัวเหมือนทฤษฎีการจัดการอื่นๆ และเป็นทฤษฎีที่เดใหม่โดยผสมผสานแนวคิดของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดการเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน โดยตั้งสมมติฐานว่าหลักการจัดการมีลักษณะเป็นสากล สามารถประยุกต์ได้กับทุกสถานการณ์ตัวอย่างเช่น ในสภาวะที่เศรษฐกิจซบเซาการบริหารจัดการย่อมไม่เหมือนกับในสภาวะที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง (สมคิด บางโม.2558. หน้า 68)

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยทั่วไปนิยมใช้การวิเคราะห์SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค์ (Trear) รวมทั้งการวิเคราะห์การแข่งขัน ในการดำเนินการขององค์การ เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การได้แล้วจึงกำหนดแนวทางบริหารจัดการให้เหมาะสมต่อไป ทฤษฎีการจัดการที่อยู่ในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z เป็นต้น