บทที่ 1

บทนำ

"การจัดการ" (management) เป็นความรู้ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารองค์กร และจำเป็นที่บุคลากรระดับบริหารต้องรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ความสำเร็จขององค์กรจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการมาใช้ ซึ่งต้องอาศัยมุมมองความคิด ความรู้ และประสบการณ์ ที่อาศัยความสามารถด้านการจัดการมาบูรณาการสิ่งเหล่านั้นเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน ดังนั้นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรมีนอกจากความรู้ความสามารถในศาสตร์ต่าง ๆ แล้ว ยังควรมีความสามารถในการวางแผน การโน้มน้าว และการประสานให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและกำลังกายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ความหมายของการจัดการ

นิยามของคำว่า *การจัดการ* ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ได้แก่

Earnest Dale (Dale, 1973) กล่าวว่า การจัดการเป็นกิจกรรมที่กระทำโดยมนุษย์ประกอบด้วยการตัดสินใจ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการรวบรวม และแจงแจงทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Drucker, 2008) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่เกิดจากการนำความสามารถที่เป็นจุดแข็งของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันมาเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และลดจุดอ่อนให้หมดไป

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการทำงานของนักบริหารเพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำ

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอน โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มัลลิกา นาถเสวี (มัลลิกา นาถเสวี, 2550, หน้า 2)ให้คำนิยามว่า การจัดการ คือ การดำเนินการโดยมนุษย์ มีการตัดสินใจ มีกระบวนการที่ใช้ศิลปะ กลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอน และมีทักษะในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์คำนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการ เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่ต้องอาศัยศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความร่วมใจในการดำเนินงานขององค์การ โดยมีเป้าหมายหลักคือความสำเร็จขององค์การ

นอกจากนี้ ยังมีอีกคำหนึ่งที่อาจได้ยินไปพร้อม ๆ กับคำว่า การจัดการ นั่นคือคำว่า การบริหาร (administration) ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่นิยมนำไปใช้ในแวดวงราชการ อาทิ การบริหารราชการ การบริหารรัฐกิจ เป็นต้น หรือบางครั้งอาจเห็นใช้ทั้ง 2 คำนี้พร้อม ๆ กัน คือ การบริหารจัดการ ดังนั้นในที่นี้จึงขอใช้คำว่า “การจัดการ” และ “การบริหาร” ในความหมายเดียวกัน

ความสำคัญของการจัดการ

องค์การต่าง ๆ ในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ เข้าใจ และฝึกฝนให้มีทักษะการจัดการ เพื่อนำมาบริหารองค์การ เนื่องจากความก้าวหน้าขององค์การจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการจัดการเป็นสำคัญ ทั้งนี้การจัดการจะเป็นเครื่องมือช่วยชี้นำและเป็นแนวทางในการกำกับงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ ดังนั้นการจัดการจึงมีความสำคัญ

ทั้งนี้ผู้บริหารสมัยใหม่ได้หันมาให้ความสนใจศึกษา และเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการมากขึ้น เพราะสภาพทั่วไปขององค์การทุกแห่ง ผู้บริหารจะบริหารจัดการใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) จัดการงาน ซึ่งประกอบด้วย สิ่งของ ทรัพย์สิน งบประมาณ อุปกรณ์ รวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ และ 2) จัดการคน ซึ่งได้แก่ผู้ปฏิบัติงานในภาคส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการจนทำให้งานประสบความสำเร็จ และหากผู้บริหารสามารถจัดการงานต่าง ๆ ได้จะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และยังช่วยประหยัดเวลาในการทำงานได้อีกด้วย จากที่กล่าวมาจะพบว่าการจัดการมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์การเป็นอย่างมาก ดังสรุปได้ต่อไปนี้

1. การจัดการช่วยให้องค์การต่าง ๆ สามารถดำเนินกิจการงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีการเชื่อมโยง การวางแผน การควบคุมดูแล และการประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างดี

2. การจัดการทำให้ทราบขอบเขตของงานภายในองค์การ ช่วยลดภาวการณ์ทำงานซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในการทำงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

3. การจัดการทำให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และเห็นถึงความต่อเนื่องและลำดับของงานที่ทำตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดกระบวนการทำงาน

4. การจัดการเป็นเครื่องช่วยนำทางในการแสวงหาหนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร และการคิดนวัตกรรมการทำงานอันจะทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

5. การจัดการเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การเกิดจิตสำนึกร่วมกัน มีความตั้งใจ และเต็มใจช่วยให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากการจัดการที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการจัดการ

การจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติย่อมก่อให้เกิดประโยชน์

1. งานทุกอย่างขององค์การนั้น ๆ จะดำเนินการไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จ เพราะผู้ปฏิบัติงานเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
2. ช่วยให้ประหยัด คุ้มค่ากับการลงทุนไป เพราะทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ส่งผลให้การทำงานรวดเร็ว และลดความซ้ำซ้อนของงาน
3. การบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ เป็นไปตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้ปฏิบัติในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความเต็มใจในการทำงาน
5. สามารถพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไปเรื่อย ๆ ตามความมุ่งหมาย หรือความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กระบวนการจัดการ

การจัดการที่จะทำให้เกิดความประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีการวางแผนไว้ก่อน ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว อีกทั้งต้องมีระบบงานที่ดีจึงจะประสานงานในหน้าที่ให้ดำเนินไปตามต้องการได้ นอกจากนี้ยังต้องมีผู้รับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ และมีการติดตามจนประกฎผลสำเร็จ การวางแผนนี้จะช่วยลดความไม่แน่นอน และช่วยให้การจัดการตามหน้าที่งานการจัดการเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานและการตัดสินใจกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร เป็นกรอบแนวทางให้มุ่งไปสู่ทิศทางที่พัฒนา นับเป็นหน้าที่อันดับต้น ๆ ที่ผู้บริหารต้องคิดก่อนทำ ต้องคิดต้องตัดสินใจล่วงหน้า มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และจึงดำเนินการ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางไว้อย่างชัดเจน หากมีการจัดทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรก็จะเป็นการดี นอกจากนี้การวางแผนจำเป็นต้องมองไปถึงอนาคต ต้องคำนึงถึงหลักการและกระบวนการที่เหมาะสม รูปแบบของการวางแผนที่เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไป มีอยู่ด้วยกัน 3 ส่วน

1.1 วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ต้องเขียนให้ชัดเจน แน่นอน เพราะวัตถุประสงค์มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดของหน่วยงานนั้น

1.2 นโยบาย เป็นแนวทางที่จะใช้ในการกำหนดวิธีการ กระบวนการ การวางแผนงานและกำหนดโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องที่ต้องการทำ นโยบายที่ดีควรอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง มีเหตุผลและครอบคลุมสิ่งที่ต้องการเข้าใจง่ายสั้น ๆ กะทัดรัด และสามารถยืดหยุ่นได้ ควรมีหลักการแน่นอนและทุก ๆ คนในหน่วยงานต้องรู้และเข้าใจตรงกัน

1.3 แนวทางปฏิบัติ เปรียบเสมือนสิ่งที่แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ใครจะต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และมีขั้นตอนการทำอย่างไร ซึ่งก็คือแผนงานที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั่นเอง ต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน สะดวกในการตรวจสอบ ระบุหน้าที่ชัดเจน ต้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญที่สุดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น ๆ

2. การจัดองค์การ (organizing)

การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดเตรียมและการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน เพื่อให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดแผนกงาน การกำหนดขอบเขตของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน ตลอดจนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งหลักสำคัญของการจัดองค์การที่ผู้บริหารควรทราบเพื่อประโยชน์ในการจัดหน่วยงานและการวางรูปแบบขององค์การให้เกิดความเหมาะสมแก่การบริหารงาน มีหลักการพิจารณาที่สำคัญ อาทิ

2.1 ต้องมีนโยบายชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าใจงานอย่างทั่วถึงทุกคน

2.2 ต้องมีศูนย์กลางอำนวยการ คือ การบริหารงานควรมีบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการอำนวยการหรือการสั่งการ

2.3 ระบุหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน คือ การบริหารงานจะต้องมีการแบ่งงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน พร้อมทั้งระบุอำนวยหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียด มีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

2.4 จัดให้มีระบบการทำงาน มีบริการที่ดีแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.5 มีการอำนวยการที่ดี มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีหลักการ และกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน

2.6 องค์การ ต้องสามารถตอบสนองสถานการณ์ที่อาจแปรผันได้ สามารถปรับปรุง แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การนั้น ๆ ได้

3. การนำ (leading)

การนำ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองของผู้บริหาร ในการกระตุ้นหรือผลักดันกลุ่มคนให้ขับเคลื่อนไปตามกลไกขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ สามารถชักจูงให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาตนเองไปเป็นผู้นำที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากกว่าโครงสร้าง

ขององค์การ สามารถดลใจให้เกิดความน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์[1] กว้างไกล และต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องทันเวลา

การจัดการจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น อยู่ที่การนำของผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการโดยอาศัยคน ควรคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยการสั่งการ การมอบหมายงานที่ชัดเจน และดำเนินการประสานงานและตัดสินใจให้งานทุกอย่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ การนำนี้เป็นเรื่องของการมีบทบาทเหนือผู้อื่น ซึ่งการนำจะได้ผลตามเจตนารมณ์หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารผู้นั้นมีคุณลักษณะและความสามารถในการนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ดีเพียงใด โดยผู้บริหารต้องรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจูงใจ การประสานงาน และการสื่อสาร เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การ ดังอธิบายพอสังเขปดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะนำพาผู้อื่นโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่พึงมีจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามอย่างกระตือรือร้นด้วยความสมัครใจ เพื่อให้การดำเนินงานใด ๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 การจูงใจ (motivation) เป็นการที่มีสิ่งกระตุ้นมาทำให้มีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การจูงใจจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน อาทิ แรงขับ (drives) ความต้องการ (needs) ความอยาก (desires) ความปรารถนา (wishes) เป็นต้น

3.3 การประสานงาน (coordination) เป็นกระบวนการใช้กลยุทธ์ในการทำให้สมาชิกในองค์การทำงานสัมพันธ์ สอดคล้อง และส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ

3.4 การสื่อสาร (communication) กระบวนการส่งผ่านสารหรือข้อมูลจากผู้ส่งฝ่ายหนึ่งไปยังผู้รับฝ่ายหนึ่ง อันจะทำให้เกิดความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ โดยวัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารคือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำสารหรือข้อมูลไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ต้องการ ทั้งนี้การสื่อสารที่มีคุณภาพควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน สำหรับรูปแบบการสื่อสารก็ควรใช้การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง เพื่อป้องกันการสื่อความหรือการตีความที่ผิดพลาดไปจากความต้องการสื่อสารที่แท้จริง อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่ดีจำเป็นที่ผู้ส่งสารต้องมีศิลปะในการใช้ภาษาไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่จะตามมา

4. การควบคุม (controlling)

การควบคุม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าถูกต้องเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ รวมถึงการดูแลให้การดำเนินงานขององค์การสามารถ

---

[1] วิสัยทัศน์ จะสรุปค่านิยม ความมุ่งหวัง เป้าหมายในอนาคตเข้าไว้ด้วยกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องรับรู้ เข้าใจ และตระหนักในจิตใจร่วมกันตลอดเวลา

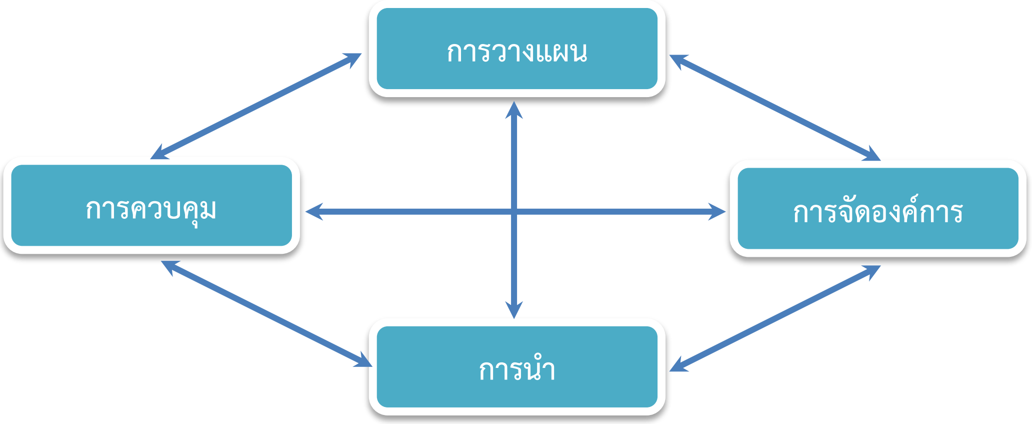
บรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ บางองค์การใช้การควบคุมเป็นมาตรวัดการทำงานในองค์การ หรืออาจใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การได้อีกด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 254; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 253; Stephen P. Robbins, 2003, p. 229) โดยการควบคุมที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่องานตามวัตถุประสงค์จะประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารอาจใช้วิธีการสังเกต การรายงานสรุปผลการดำเนินงานที่เป็นรายลักษณ์อักษร หรือการรายงานในที่ประชุมด้วยวาจา เป็นต้น

4.2 การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างของสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งหากผลการดำเนินงานมีความแตกต่างจากมาตรฐานค่อนข้างมาก ผู้บริหารต้องหาสาเหตุและทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4.3 การปรับปรุงแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการควบคุม ซึ่งผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างไดอย่างหนึ่งต่อสิ่งที่เกิดขึ้น กรณีที่ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดก็อาจไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรเลย แต่หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ผู้บริหารก็จำเป็นต้องหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินงานครั้งต่อไปเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือหากผลการดำเนินงานดีกว่าแผนที่วางไว้ ผู้บริหารอาจเลือกใช้วิธีการปรับเกณฑ์มาตรฐานให้สูงขึ้น นับว่าเป็นการพัฒนาองค์การได้อีกขั้นหนึ่ง

ภาพที่ 1.1 กระบวนการจัดการ



ที่มา: ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2544, หน้า 21

นอกจากกระบวนการจัดการที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีกระบวนการบริหารจัดการเป็นที่รู้จักและสามารถนำไปปรับใช้ในองค์การต่าง ๆ ได้ อาทิ POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planing) การจัดองค์การ (organizing) การจัดการบุคลากร (staffing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting)

ในอดีตที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจัดการแบบใดก็ตามล้วนต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน 4 อย่าง หรือนิยมเรียกว่า 4M ซึ่งได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และ การจัดการ (management) ด้วยกันทั้งสิ้น

ทว่าในปัจจุบันผู้บริหารรุ่นใหม่ ต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาเสริมการบริหารงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปเสริมการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดการองค์การได้ เช่น

๐ การวางแผน อาจใช้ระบบสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผน การตัดสินใจ

๐ การจัดองค์การ อาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดทำเอกสาร จัดเก็บ และเผยแพร่ให้สมาชิกในองค์การได้ทราบโดยทั่วถึง

๐ การนำ ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจและการสื่อสารที่ดี รวดเร็วระหว่างสมาชิกในองค์การ

๐ การควบคุม สามารถใช้ระบบฐานข้อมูลมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้สามารถติดตามและตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา

ระดับของการบริหารจัดการ

การจัดการเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้องค์การก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นสมาชิกที่อยู่ภายในองค์การจึงต้องมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ในที่นี้ขอแบ่งระดับการจัดการตามระดับของผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (top manager) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ทำหน้าที่บริหารงานในภาพรวมทั้งองค์การ โดยจะมีชื่อเรียกในตำแหน่งต่าง ๆ อาทิ ประธานกรรมการ ประธานบริษัท ผู้จัดการ ประธานบริหาร ซึ่งองค์การบางแห่งอาจรวมถึงตำแหน่งรองประธานเข้าไปรวมด้วย ผู้บริหารระดับสูงควรต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับองค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

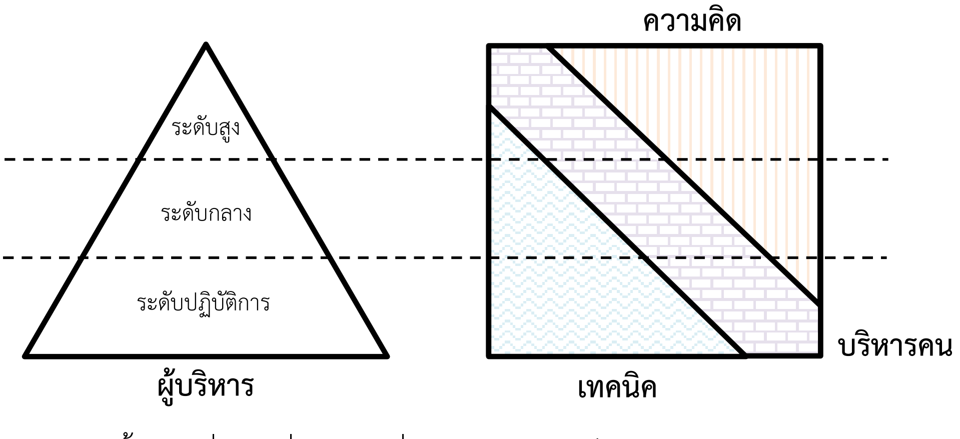
2. ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การให้มาเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และการรวบรวมผลการทำงานขององค์การส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนับว่าผู้บริหารระดับกลางนี้เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับปฏิบัติการ โดยจะมีชื่อเรียกในตำแหน่งต่าง ๆ อาทิ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้าศูนย์ หรือหัวหน้าสายงาน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางยังต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อประสานการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หรือผู้บริหารชั้นต้น (first-line manager) เป็นผู้บริหารระดับล่างสุด เป็นกลุ่มที่รับผิดชอบกำกับ ควบคุม ดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบ

ระยะเวลาที่กำหนดไว้แล้ว เป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน อาศัยความรู้ความสามารถในทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง อาจมีชื่อเรียกตำแหน่งว่า หัวหน้างาน คนคุมงาน นอกจากนั้นความสามารถที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับปฏิบัติการคือ ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแก้ปัญหาได้ถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์การ

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับระดับการบริหารงาน จะเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับที่เหมือนกันคือ ความสามารถในการ "บริหารคน" โดยผู้บริหารระดับสูงจะบริหารคนในภาพรวมทั้งองค์การ เป็นการวางแผนงานเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสมาชิกขององค์การที่มีอยู่ หรือในทางกลับกันอาจเป็นการวางแผนบริหารคนให้สอดคล้องกับเนื้องานต่าง ๆ ขององค์การก็ได้ ส่วนผู้บริหารระดับกลางมักจะเป็นการบริหารคนในหน่วยงานย่อย ๆ ที่ได้ดูแลรับผิดชอบให้สามารถทำงานได้สำเร็จภายใต้แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นไว้แล้ว และสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะทำหน้าที่บริหารสมาชิกที่อยู่ภายใต้งานหรือแผนกใดแผนกหนึ่ง ซึ่งเป็นการทำงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพควรต้องเป็นผู้ที่รู้จักตนเอง รู้วิธีบริหารตนเอง รู้วิธีบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถโน้มน้าวความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในกรอบที่ถูกต้อง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ กล้าเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ บนพื้นฐานของความถูกต้อง และสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารคือ การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่เป็นสากล

ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ของระดับการบริหารกับทักษะด้านต่าง ๆ



นอกจากนี้ทักษะอื่น ๆ ที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมี ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถไปถึงได้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การบริหารเวลา การสื่อสาร (การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน) มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และที่ขาดไม่ได้อีกอย่างหนึ่งคือ ทักษะการรู้สารสนเทศ

ทฤษฎีการจัดการ

การบริหารงานในองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังคงใช้รูปแบบการบริหารงานเชิงคลาสสิก กล่าวคือ ยังมีการกล่าวถึงความเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Standardization) เอกสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ และการค้นหาและพัฒนารูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด โดยมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานบุคคลและด้านการเงิน เพื่อค้นหาการทำงานที่ "ดีที่สุด" โดยนอกเหนือจากการใส่ใจความสอดคล้องกันด้านคุณสมบัติทางกายภาพของพนักงานกับงานที่ทำแล้วยังให้ความสนใจด้านจิตวิทยาด้วย

การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานโดยชัดเจนตามลำดับชั้นปรากฏอยู่ในองค์การทางทหาร (Military organization) ซึ่งมีรูปแบบการบังคับบัญชาที่แน่นอน ตลอดจนระบุตำแหน่งและอำนาจที่มากับตำแหน่งอย่างชัดเจน นอกจากนั้น ในรัฐวิสาหกิจหลายแห่งก็ยังเห็นการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยแต่ละฝ่ายรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตน และมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น

แนวคิดการบริหารจัดการองค์การแบบคลาสสิกประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) ทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก (2) ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ และ (3) ทฤษฎีการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์

1. ทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิค (classical management approach) รองศาสตราจารย์ ดร.รสชงพร โกมลเสวิน ได้นำเสนอ ทฤษฎีการบริหารงานแบบคลาสสิก ไว้ดังนี้

เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) "บิดาแห่งทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่" เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ที่มีชีวิตอยู่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ฟาโยลได้ตั้งทฤษฎีการบริหารงานแบบคลาสสิกขึ้น (Theory of Classical Management) ประเด็นในทฤษฎีของฟาโยลที่มีอิทธิพลมากคือประเด็นเกี่ยวกับ "องค์ประกอบของการบริหาร" และ "หลักการบริหาร" ซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การ องค์ประกอบของการบริหารกล่าวถึงสิ่งซึ่งผู้จัดการควรทำ และหลักการบริหารอธิบายเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้จัดการควรกระทำ

1.1 องค์ประกอบของการบริหารแบบคลาสสิก ฟาโยลเสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหาร 5 ประการคือ

1) การวางแผน (plan) หมายถึงการมองไปในอนาคตเพื่อกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การ ฟาโยลเชื่อว่าการวางแผนที่ดีจะทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปโดยราบรื่น และรวมถึงการเลือกแนวทางที่สุดที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) การจัดระเบียบ (organize) หมายถึงการจัดระเบียบทรัพยากรบุคคล (พนักงาน) และการประเมินผลพนักงาน

3) การสั่งการ (command) เป็นช่องทางที่ผู้จัดการสั่งงานให้พนักงานทำเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

4) การร่วมมือ (coordinate) หมายถึงวิถีทางในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน

5) การควบคุม (control) หมายถึงการควบคุมดูแลให้กิจกรรมที่กระทำนั้นดำเนินไปตามแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การ

เป็นที่น่าสังเกตว่าฟาโยล*ไม่ได้กล่าวถึง* "การสื่อสาร" (communication) ว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารงาน 5 ประการดังที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามการที่ผู้จัดการของหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะปฏิบัติงานโดยยึดองค์ประกอบดังกล่าวเป็นหลัก จำเป็นต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ เช่น ผู้จัดการต้องมีการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอในการวางแผน การจัดระเบียบ การสั่งการ การสร้างความร่วมมือกันและการควบคุมให้การปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าบทบาทของการสื่อสารได้แฝงอยู่ในองค์ประกอบการบริหารงานดังกล่าว

1.2 หลักการบริหารงานแบบคลาสสิก ฟาโยลได้เสนอแนวทางการบริหารงานไว้ 4 ประการด้วยกันดังนี้

1.2.1 หลักการเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ (Principles of Organizational Structure) หมายถึงแนวทางการจัดวางส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งมี 6 ประการดังต่อไปนี้

1) แนวทางการบังคับบัญชา (scalar chain) หมายถึงองค์การควรจัดวางรูปแบบการบริหารงานแบบแนวดิ่ง (Vertical hierarchy) โดยมีระเบียบการบริหารงานอย่างชัดเจน และควรจำกัดการสื่อสารให้ไหลตามแนวดิ่งเท่านั้น (คือการสื่อสารขึ้นและลงตามโครงสร้างการบริหารงาน)

2) ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) หมายถึงการที่พนักงานควรรับคำสั่งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

3) ความเป็นเอกภาพในทิศทางการทำงาน (unity of direction) หมายถึงการที่กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเป้าประสงค์เดียวกันควรจัดอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

4) ระเบียบ (order) หมายถึงการที่พนักงานแต่ละคนควรมีตำแหน่งและงานในความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

5) ข่ายการบังคับบัญชา (span of control) ผู้จัดการจะทำงานได้มีประสิทธิผลที่สุดเมื่อพนักงานในความดูแลมีจำนวนที่เหมาะสม ฟาโยลเสนอจำนวนไม่เกิน 20-30 คน สำหรับผู้จัดการระดับล่าง และ 6 คนสำหรับผู้จัดการระดับสูง

โครงสร้างองค์การที่ฟาโยลเสนอเป็นโครงสร้างขององค์การที่มีโครงสร้างอย่างชัดเจน (highly structured) และมีลำดับขั้น (hierarchical) กล่าวคือ องค์การจะแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่มีการแบ่งงานและการควบคุมอย่างชัดเจน ภายในฝ่ายหนึ่ง ๆ ผู้จัดการจะออกคำสั่งแก่พนักงานที่อยู่ในความดูแล และพนักงานแต่ละคนที่ทำงานแบบเดียวกันจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การสื่อสารจะไหลไปตามช่องทางดิ่งจากบนลงล่างและมีโครงสร้างที่แน่ชัด

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าฟาโยลจะสนับสนุนรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่งตามโครงสร้างขององค์การ แต่เขาก็ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารแนวระนาบระหว่างพนักงานในลำดับเดียวกัน ซึ่งมีบทบาททำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ดังนั้น เขาจึงเสนอ "สะพาน"

(bridge) ซึ่งเชื่อมพนักงานในลำดับเดียวกัน และเสนอว่าการใช้สะพานดังกล่าวต้องได้รับการอนุญาตอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าเท่านั้น และควรใช้เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การเท่านั้น ฟาโยลเล็งเห็นว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ที่ไม่เป็นไปตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ในองค์การเป็นความผิดพลาด

1.3 หลักการของอำนาจในองค์การ (Principles of Organizational Power) หมายถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในองค์การดังต่อไปนี้

1.3.1 การรวมศูนย์ (centralization) หมายถึงแนวคิดที่ว่าองค์การจะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อฝ่ายบริหารงานส่วนกลางมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ฟาโยลก็ตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในการรวมศูนย์อำนาจ ข้อจำกัดเหล่านี้ได้แก่ ขนาดขององค์การ และบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้จัดการและพนักงาน

1.3.2 อำนาจการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ (authority and responsibility) หมายถึงการที่ผู้จัดการมีอำนาจการบังคับบัญชาซึ่งได้มาจากตำแหน่งงานในองค์การและบุคลิกลักษณะส่วนตัว (เช่น ความฉลาดและประสบการณ์) อย่างไรก็ตาม อำนาจการบังคับบัญชาต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบ

1.3.3 ระเบียบวินัย (discipline) พนักงานในองค์การทุกคนควรเชื่อฟังกฎระเบียบขององค์การรวมถึงผู้จัดการที่เป็นผู้บังคับใช้กฎระเบียบนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป ฟาโยลเสนอว่าอำนาจในองค์การควรรวมศูนย์อยู่ที่ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้มีอำนาจการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบต่อพนักงาน ในขณะที่พนักงานควรยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งของผู้จัดการ

1.4 หลักการของการให้รางวัลในองค์การ (Principles of Organizational Reward) มีดังต่อไปนี้

1.4.1 การจ่ายค่าจ้างให้บุคลากร (Remuneration of personnel) หมายถึงการที่พนักงานควรได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ หลักการนี้ตั้งอยู่บนแนวคิดว่า แรงจูงใจประการแรกของพนักงานคือแรงจูงใจด้านการเงิน และผลการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับจำนวนของค่าจ้างที่พนักงานได้รับ

1.4.2 ความเท่าเทียมกัน (equity) หมายถึงการที่พนักงานควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรมในเรื่องค่าจ้าง

1.4.3 เสถียรภาพของการจ้างงาน (tenure stability) หมายถึงการที่องค์การควรรับประกันความมั่นคงในการทำงานเพื่อที่พนักงานจะได้ปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ความมั่นคงจนเกินไปก็อาจก่อให้เกิดผลทางลบได้

กล่าวโดยสรุปก็คือ ฟาโยลเสนอว่าพนักงานควรได้รับรางวัลตามความความสามารถ และควรมีความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันในเรื่องการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือน

1.5 หลักการของทัศนคติในองค์การ (Principles of Organizational Attitude)

1.5.1 การให้ความสำคัญต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน หมายถึงแนวคิดที่ว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จที่มุ่งหวังก็ต่อเมื่อผลประโยชน์ขององค์การโดยรวมมีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคคล ดังนั้น พนักงานควรเห็นผลประโยชน์ขององค์การสำคัญกว่าผลประโยชน์ของตนเอง

1.5.2 การริเริ่มของผู้จัดการ (initiative) หมายถึงการที่ผู้จัดการต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานที่มุ่งไปยังผลประโยชน์ขององค์การ และควรชี้นำให้พนักงานมุ่งทำงานไปในทิศทางดังกล่าว

1.5.3 จิตวิญญาณของส่วนรวม (esprit de corps) หมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

สรุปทฤษฎีของฟาโยล

ฟาโยลกล่าวว่า องค์การที่ดีจะต้องมีโครงสร้างชัดเจนและพนักงานต้องตระหนักถึงตำแหน่งและบทบาทของตนในองค์การ โครงสร้างที่ชัดเจนทำให้การทำงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่น มีการให้รางวัลพนักงานอย่างเท่าเทียมกันขึ้นกับความรู้ความสามารถ และพนักงานต้องเห็นประโยชน์ขององค์การสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตน

การสื่อสารในองค์การรูปแบบนี้เป็นการสื่อสารในแนวดิ่งจากบนลงล่าง คือจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับคำสั่งและแนวทางปฏิบัติงาน การสื่อสารจากล่างขึ้นบนและแนวระนาบระหว่างพนักงานไม่ได้รับการส่งเสริม เนื้อหาของการสื่อสารควรเกี่ยวกับงานเป็นหลัก ไม่ควรเป็นไปเพื่อการสร้างปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในสังคม

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ระบุว่าองค์การ "ควร" ทำงานอย่างไร แต่มิได้อธิบายถึงการปฏิบัติงานที่แท้จริงขององค์การ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ฟาโยลเสนอก็ได้ แม้ว่าทฤษฎีนี้จะมีจุดอ่อน แต่ก็ถูกใช้เป็นหลักในการประเมินผลการบริหารงานในองค์การต่อมา

2. ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ

แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งมีชีวิตอยู่ในช่วงเดียวกับฟาโยล เวเบอร์ ได้นำเสนอทฤษฎีการบริหารงานองค์การแบบระบบราชการ (Theory of Bureaucracy) โดยเชื่อว่าเป็นรูปแบบการบริหารงานที่ดีที่สุด

2.1 หลักการบริหารองค์การแบบระบบราชการ

เวเบอร์เชื่อว่า องค์การที่ใช้ระบบราชการควรดำเนินการบริหารงานโดยกำหนดลำดับชั้นที่ชัดเจน (Clearly defined hierarchy) และมีการแบ่งงาน (Division of labor) ตลอดจนมีการรวมศูนย์การตัดสินใจและรวมศูนย์อำนาจ (Centralization of decision making and power)

หลักการทั้ง 3 ประการข้างต้นคล้ายกับที่ฟาโยลเสนอไว้ แต่ยังมีหลักการอื่น ๆ ที่เวเบอร์เสนอนอกเหนือไปจากนั้น 3 ประการคือ

2.1.1 องค์การที่ใช้ระบบราชการควรเป็นระบบปิด (closed system) กล่าวคือองค์การควรปิดตัวเองจากอิทธิพลต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เพราะการแทรกแซงจากภายนอกอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่ราบรื่นขององค์การได้ ในการนี้ องค์การจะมี "ศูนย์กลางการปฏิบัติงาน" (technical core) ซึ่งควรได้รับการปกป้องจากสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยใช้โครงสร้าง

หรือการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ตัวอย่างเช่น ในห้องทำงานของแพทย์ ศูนย์กลางการทำงานคือการพบปะระหว่างแพทย์และคนไข้ ซึ่งไม่ควรได้รับการแทรกแซงจากภายนอก เช่น การโทรศัพท์นัดหมาย หรือการเรียกตัวคนไข้ ซึ่งในประการแรกน่าจะเป็นหน้าที่ของพนักงานต้อนรับ ส่วนประการที่สองควรเป็นหน้าที่ของนางพยาบาล เป็นต้น

2.1.2 ความสำคัญของกฎ (importance of rules) เวเบอร์เชื่อว่าควรมีการตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและควรมีกฎเกณฑ์สำหรับทุกสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การ และกฎเกณฑ์ควรตราไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

2.1.3 การใช้อำนาจการบังคับบัญชา (Functioning of authority) เวเบอร์เห็นว่า องค์การที่ใช้ระบบราชการควรดำเนินงานโดยผ่านระบบของการใช้อำนาจการบริหารงาน ระบบอำนาจ และระเบียบวินัยในองค์การ อำนาจการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับพื้นฐานดังต่อไปนี้

1) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (traditional authority) หมายถึงอำนาจที่มีรากฐานมาจากความเชื่อที่มีมาเป็นระยะเวลานานเกี่ยวกับผู้ที่ควรมีอำนาจควบคุม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอำนาจที่มากับตำแหน่งหน้าที่ภายในลำดับชั้นการบริหารงานในองค์การ (hierarchy) เช่น นายกรัฐมนตรีมีอำนาจการบริหารประเทศตามตำแหน่ง เป็นต้น

2) อำนาจจากบารมี (charismatic authority) หมายถึงอำนาจซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถของบุคคลในการชักจูงใจผู้อื่น อำนาจประเภทนี้ไม่ถาวร ตัวอย่างของผู้ที่มีอำนาจจากบารมีได้แก่ผู้นำทางความเชื่อและประเพณีต่าง ๆ หรือผู้นำทางธุรกิจ เป็นต้น

3) อำนาจที่ได้รับตามเหตุผลและกฎหมาย (rational-legal authority) หมายถึงอำนาจที่ขึ้นอยู่กับการใช้กฎระเบียบซึ่งพัฒนามาจากข้อมูลข่าวสารและความชำนาญ อำนาจประเภทนี้ไม่ได้อยู่กับตัวบุคคลแต่ขึ้นอยู่กับความชำนาญและเหตุผลที่ได้สร้างระบบของกฎระเบียบและปทัสถานนั้น ๆ ขึ้นมา เช่น เมื่อตำรวจจราจรห้ามรถในถนน ผู้ขับรถมิได้เชื่อฟังตำรวจจราจรผู้นั้นเป็นการส่วนตัว แต่เชื่อฟังเพราะรู้ว่าตำรวจกำลังบังคับใช้กฎหมายตามอำนาจที่ได้รับและตามความชำนาญของตน

เวเบอร์เชื่อว่า อำนาจการบังคับบัญชาที่มาจากเหตุผลและกฎหมายเป็นรูปแบบอำนาจที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เพราะมิได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือตัวบุคคล แต่ขึ้นกับเหตุผล ความชำนาญ ปทัสถาน และกฎระเบียบ ดังนั้นจึงมีความเป็นส่วนตัวน้อยกว่าอำนาจอื่น ๆ และมีความเหมาะสมที่จะใช้ในการบริหารองค์การ

2.2 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การที่ใช้ระบบราชการ

เราอาจมองเห็นรูปแบบการบริหารงานที่ใช้ระบบราชการในองค์การของรัฐและเอกชนต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบรวมศูนย์เป็นไปตามระบบระเบียบที่วางไว้ และมีการใช้อำนาจหน้าที่การบังคับบัญชาตามขั้นตอน การสื่อสารในองค์การที่ใช้ระบบนี้จะเป็นแนวดิ่งจากบนลงล่างตามสายงานการบังคัญบัญชา ผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจการบังคับบัญชาไล่เรียงกันลงมาตามลำดับชั้น การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีปริมาณน้อยกว่า

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของเวเบอร์กล่าวถึงลักษณะ "ในอุดมคติ" ขององค์การที่รู้จักกันในนามขององค์การระบบราชการ เวเบอร์เสนอว่าองค์การแบบนี้ควรดำเนินการในระบบปิดและควบคุมโดยอำนาจการบริหารงานที่มาจากเหตุผลและกฎหมาย การบริหารงานองค์การที่ใช้ระบบราชการจะต้องมีการใช้กฎระเบียบที่เข้มงวด มีการแบ่งงาน การบริหารงานตามลำดับชั้นโดยชัดเจน และการรวมศูนย์อำนาจเหล่านี้จะทำให้องค์การมีความเป็นทางการโดยไม่มีอารมณ์ของบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง

3. ทฤษฎีการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์

เฟรเดอริค เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) เป็นนักธุรกิจชาวอเมริกัน และพัฒนาทฤษฎีการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ (Theory of Scientific Management) ขึ้นเมื่อต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ข้อกำหนดถึงวิธีการการบริหารองค์การที่ดี อย่างไรก็ตาม เทย์เลอร์มุ่งกล่าวถึงการทำงานขององค์การในระดับ "จุลภาค" เท่านั้น โดยมิได้สนใจกับโครงสร้างขององค์การ แต่สนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ตลอดจนการควบคุมการทำงานของพนักงาน

3.1 หลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์

เทย์เลอร์พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพราะความรู้สึกไม่พอใจกับการปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมที่มีอยู่ในขณะนั้น กล่าวคือ พนักงานใหม่เรียนรู้งานโดยการเฝ้าดูการทำงานของพนักงานที่ชำนาญงาน ซึ่งการเรียนรู้งานแบบนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น พนักงานใหม่จะมีคุณภาพที่ไม่เท่าเทียมกันจากการฝึกงานในรูปแบบนี้ นอกจากนั้น เทย์เลอร์ยังไม่พอใจระบบการจ่ายค่าจ้างซึ่งขึ้นกับจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้โดยเห็นว่าไม่เป็นธรรม เพราะผู้จัดการสามารถขึ้นหรือลดค่าจ้างต่อชิ้นงานได้ตามความสามารถในการทำงานของพนักงาน

เทย์เลอร์เชื่อว่า ผู้จัดการสามารถควบคุมการทำงานของพนักงานได้ถ้ามีการจัดวางระบบการทำงานและการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ มีการคิดค้นหาวิธีให้พนักงานเคลื่อนไหวเพื่อทำงานในเวลาที่สั้นที่สุด แต่ได้ประสิทธิผลสูงสุด และต้องมีการถ่ายทอดรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพนี้ไปยังพนักงานคนอื่น ๆ เพื่อให้มีบรรทัดฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน แนวคิดทฤษฎีนี้นำไปสู่การประดิษฐ์วิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้รวดเร็วขึ้น เช่น การพิมพ์สัมผัส นอกจากนั้น รูปแบบการทำงานในโรงงานต่าง ๆ ที่แบ่งงานของคนงานออกเป็นส่วน ๆ ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีนี้เช่นกัน

3.2 รูปแบบการสื่อสารในการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์

ในด้านการสื่อสาร หลังจากคิดสร้างรูปแบบการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ได้แล้ว ผู้จัดการมีหน้าที่สื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเพื่อควบคุมดูแลให้การทำงานเป็นไปตามระบบที่ทำไว้ ในการนี้ การสื่อสารมีบทบาทเป็นเครื่องมือของผู้จัดการในการควบคุมการทำงานของพนักงาน การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมไม่ได้รับการส่งเสริมเพราะไม่ใช่รูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3.3 องค์ประกอบการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์

องค์ประกอบของการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ (Components of Scientific Management) มีดังต่อไปนี้

3.3.1 การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (time and motion studies) เทย์เลอร์เชื่อว่า มีวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ กล่าวคือการกำหนดการทำงานที่ประหยัดเวลามากที่สุด เช่น เขาอาจค้นหาวิธีก่ออิฐให้สำเร็จในเวลาที่สั้นที่สุด และจะต้องมีการสอนวิธีดังกล่าวให้กับพนักงานอื่น ๆ

3.3.2 การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (proper selection of workers) และการฝึกหัดพนักงาน (training workers) เทย์เลอร์เชื่อว่า ควรมีการคัดเลือกพนักงานอย่างเป็นระบบ นำมาฝึกงาน และคัดเลือกไว้แต่พนักงานที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน

3.3.3 มีความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและคนงาน (inherent difference between managers and workers) เทย์เลอร์เชื่อว่า ผู้จัดการมีหน้าที่ในการคิด การวางแผน และการทำงานเชิงบริหาร ในขณะที่คนงานมีหน้าที่ในการใช้แรงงาน ดังนั้น จึงควรมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนโดยให้คนงานทำงานที่ใช้แรงในขณะที่ฝ่ายบริหารทำงานใช้สมองเพื่อวางแผนและควบคุมดูแล

กล่าวโดยสรุป เทย์เลอร์เสนอให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงาน และการฝึกงานให้ทำตามวิธีการที่ดีที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ตลอดจนมีการแบ่งงานระหว่างฝ่ายบริหารและคนงานอย่างชัดเจน

การจัดการยุคสารสนเทศ

การจัดการยุคสารสนเทศนี้ สภาพภายในหน่วยงานหรือองค์การอาจถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จนต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบงานมากมาย ประกอบกับมีการแข่งขันจากภายนอกมาก จึงทำให้การจัดการต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน โดยการจัดการที่จะมุ่งเน้นในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และมีการจัดการคุณภาพเชิงรวมที่มีนโยบายการมุ่งเน้นคุณภาพตลอดทั่วทั้งหน่วยงานที่ผู้บริหารต้องยึดมั่นและผูกพันกับการสร้างคุณภาพโดยให้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการเน้นคุณภาพการบริการมากเป็นพิเศษ หน่วยงานยุคนี้มีสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้น และสภาพจะเปลี่ยนไปจากเดิมมาก เช่น การสั่งการโดยใช้อำนาจ และการควบคุมจะลดน้อยลง เพราะวิธีการดังกล่าวมีความล่าช้า และมีการผิดพลาด ในขณะที่การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้แทนคน ทำให้สนับสนุนการปฏิบัติงานของคนได้มากขึ้น และเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งให้ผลดีกว่าเดิมมาก อีกทั้งคนรุ่นใหม่ในยุคข่าวสารนี้มีความรู้และฉลาดมากขึ้น จึงมีความต้องการหลายด้านที่แปลกใหม่ต่างไปจากเดิม ดังนั้นวิธีการบริหารและการจูงใจจึงต้องเปลี่ยนไป ปัจจัยใหมในการจัดการยุคสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งประดิษฐ์ใหม่ได้มีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่

1. ปัจจัยผู้นำ (leadership) คือ ปัจจัยที่หน่วยงานสมัยใหม่ต้องการผู้บริหารระดับสูงที่มี *วิสัยทัศน์* ที่กล้าคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ และสามารถมองได้กว้างไกล พร้อมที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง

ได้ก่อนเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้มีอำนาจสูงสุด เพราะหากผู้นำไม่กล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นเลย

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านสารสนเทศ ควรมีความทันสมัยที่สามารถเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

3. ปัจจัยด้านข้อมูล (information) คือ ข้อมูลสารสนเทศกับเนื้อหาสาระที่เป็นความรู้ต่าง ๆ ที่ทันสมัย ผู้บริหารจะใช้เพื่อการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในทางการบริหารต่าง ๆ กับที่ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ในการทำงาน

4. ปัจจัยด้านลูกค้า (customer) คือ ปัจจัยภายนอกที่จะเป็นผู้กำหนดความอยู่รอดและความสำเร็จของงานโดยตรงที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องปรับทัศนคติและทิศทางการทำงานให้ตอบสนองความต้องการนี้ให้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

5. ปัจจัยด้านจริยธรรม (ethic) คือ มาตรฐานด้านคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างความรับผิดชอบต่อกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อป้องกันไม่ให้ถูกต่อต้านจากการปฏิบัติที่มิชอบที่จะถูกเปิดเผยภายใต้โลกข่าวสารข้อมูลที่มีความโปร่งใส

6. ปัจจัยด้านความยั่งยืน (sustainable) คือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหารและการปรับตัวในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงโดยการเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาวด้วยความแข็งแรงอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตทั้งส่วนตัวและสังคม

สรุป

ความรู้เรื่องการจัดการนับเป็นเรื่องที่จำเป็นที่ผู้บริหารควรต้องเรียนรู้ และนำมาปรับใช้กับประสบการณ์ที่มีอยู่ ผู้บริหารควรศึกษาถึงหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ตลอดจนทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านคน และทักษะด้านความคิด เพื่อนำไปใช้ให้สัมพันธ์กับระดับของผู้บริหาร รวมทั้งควรมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการที่จะตัดสินใจเลือกใช้ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารเลือกนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนตามความเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดการในยุคสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ผู้บริหารต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ และคนรุ่นใหม่ในยุคนี้ที่มีการใช้ความรู้เป็นฐานสำคัญ ซึ่งห้องสมุดนับเป็นแหล่งสำคัญที่จะใช้แสวงหาความรู้ จึงควรมีการจัดห้องสมุดให้มีชีวิต น่าแสวงหาความรู้ น่าเข้าใช้ ส่วนการจัดการต้องเน้นแบบคุณภาพเชิงรวม อีกทั้งต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมจึงจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ