เอกสารประกอบการสอน

สถาบันวิทยาลัยชุมชน
INSTITUTE OF COMMUNITY COLLEGES
วิทยาลัยชุมชนระนอง
RANONG COMMUNITY COLLEGE

รายวิชา กจ 1015
การจัดการสำนักงานสมัยใหม่

หมวดวิชาเฉพาะ
กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป

จัดทำโดย
นางสุดารัตน์ อนุรักษ์พงศธร

ชุดที่ 2 แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการ

หน่วยที่ 1
แนวคิดในการจัดการสำนักงาน

ปีที่จัดทำ 2562

คำพ่อสอนเรื่องการสร้างตนด้วยความเพียร

"...การสร้างสรรค์ตนเอง การสร้างบ้านเมืองก็ตาม มิใช่ว่าจะสร้างในวันเดียว ต้องใช้เวลา ต้องใช้ความเพียร ต้องใช้ความอดทนเสียสละ แต่สำคัญที่สุดคือความอดทน คือไม่ย่อท้อ ไม่ย่อท้อในสิ่งที่ดีงาม สิ่งที่ดีงามนั้นมันน่าเบื่อ บางทีเหมือนว่าไม่ได้ผลไม่ดัง คือดูมันครึทำดีนี่ แต่ขอรับรองว่า การทำให้ดีไม่ครึต้องมีความอดทน เวลาข้างหน้าจะเห็นผลแน่นอนในความอดทนของตน ในความเพียรของตน ต้องถือว่าวันนี้เราทำยังไม่ได้ผล อย่าไปท้อ บอกว่าวันนี้เราทำแล้วก็ไม่ได้ผล พรุ่งนี้เราจะต้องทำอีก วันนี้เราทำ พรุ่งนี้เราทำ อาทิตย์หน้าเราก็ทำ เดือนหน้าเราก็ทำ..."

พระราชดำรัส พระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา ครู และอาจารย์
ในโอกาสเข้าเฝ้าฯ ณ อาคารใหม่ สวนอัมพร
วันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ.2516

คำนำ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การจัดการสำนักงานสมัยใหม่ (กจ 1015) หมวดวิชาเฉพาะกลุ่มวิชาชีพสาขาวิชาการจัดการ ชุดที่ 2 แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการ หน่วยที่ 1 แนวคิดในการจัดการสำนักงาน ระดับอนุปริญญา วิทยาลัยชุมชนระนอง จัดทำขึ้นเพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้กับนักศึกษา ได้เรียนรู้ เพิ่มเติมจากการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติจากครูผู้สอน ซึ่งการจัดทำเริ่มจากการวิเคราะห์ มคอ.2 ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชนระนอง ศึกษาเนื้อหารายวิชาจากหนังสือ และตำรา ตลอดจนประสบการณ์จากผู้สอนในรายวิชาดังกล่าวกว่า 5 ปี ศึกษาทฤษฎีการจัดการเรียนรู้จนสร้างเอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้รูปแบบ MIAP เอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้เน้นให้นักศึกษาได้ศึกษาด้วยตนเอง และลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ตามขั้นตอนการเรียนรู้ สำหรับครูผู้สอนมีหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ คอยให้คำแนะนำ และติดตามดูแลพฤติกรรมการเรียนรู้การทำงานของนักศึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ต่อการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบภาพรวม และความสอดคล้องเนื้อหา

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนระนอง คณะครู เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชนระนอง และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดทำเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง คือ ดร.จริยา เอียบสกุล และคณะ ในการให้ความรู้หลักการจัดทำเอกสารประกอบการสอนจนทำให้เอกสารมีความสมบูรณ์สำเร็จด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาระดับอนุปริญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามจุดประสงค์ของหลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชน ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2562 ทุกประการ

สุดารัตน์ อนุรักษ์พงศธร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
คำชี้แจง	ค
คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน	ง
สาระการเรียนรู้	จ
จุดประสงค์การเรียนรู้	จ
เนื้อหาและกิจกรรม	1
- เรื่องที่ 2.1 แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก	1
- เรื่องที่ 2.2 แนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิก	5
- เรื่องที่ 2.3 แนวคิดการจัดการยุคใหม่	7
- กิจกรรมที่ 2.1	12
- เรื่องที่ 2.4 แนวคิดการจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยม	14
- เรื่องที่ 2.5 ปรัชญาการจัดการตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	18
- กิจกรรมที่ 2.2	23
กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	25
เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	27
บรรณานุกรม	28

คำชี้แจง

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 2 : แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 2 แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการ หน่วยที่ 1 แนวคิดในการจัดการสำนักงาน หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการระดับอนุปริญญา วิทยาลัยชุมชนระนอง ชั้นปีที่ 1

เอกสารเล่มนี้เป็นเอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 2 แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการ ใช้เวลาเรียนทั้งสิ้น 4 คาบ (3 ชั่วโมง 20 นาที) โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ MIAP ให้นักศึกษาปฏิบัติ ดังนี้

1. นักศึกษาแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 4-5 คน คละเพศ ความสามารถ แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ คือ หัวหน้า รองหัวหน้า สมาชิก และเลขานุการ
2. หัวหน้ากลุ่มรับเอกสารประกอบการสอนจากครู เท่ากับจำนวนสมาชิกในกลุ่ม
3. นักศึกษาทุกคนศึกษาคำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอนให้เข้าใจอย่างละเอียด และปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดให้
4. นักศึกษาอ่านสาระการเรียนรู้ และจุดประสงค์การเรียนรู้
5. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียนและให้เนื้อหารายวิชาด้วยสื่อต่าง ๆ (เช่น Powerpoint, สาธิต, สื่อภาพเคลื่อนไหว) ตามที่ครูได้เตรียมไว้
6. นักศึกษาศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ทำใบกิจกรรมตามลำดับ
7. เมื่อเสร็จทุกขั้นตอน ให้เปิดเฉลยดู และตรวจสอบ ถ้าหากตอบผิด หรือไม่แน่ใจให้กลับไปศึกษาใหม่อีกครั้ง
8. นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน จำนวน 10 ข้อ ลงในคำถามกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
9. ตรวจคำตอบกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนด้วยตนเอง และเขียนคะแนนไว้ในช่องคะแนนกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
10. ส่งเอกสารประกอบการสอนให้ครูผู้สอน เพื่อตรวจคำตอบอีกครั้ง และบันทึกคะแนนเก็บระหว่างเรียน

ข้อควรปฏิบัติควบคู่ไปกับการเรียนรู้

1. นักศึกษาควรทำใบกิจกรรมด้วยตนเอง หากไม่เข้าใจ สามารถปรึกษากับเพื่อนในกลุ่มเพื่อขอคำอธิบาย หรือถามครูผู้สอน เพื่อร่วมกันสรุปข้อสงสัยนั้นๆ
2. นักศึกษาไม่ควรดูเฉลยก่อน ซึ่งจะทำให้นักศึกษาไม่พัฒนาการเรียนรู้
3. ในการศึกษาเอกสารประกอบการสอน หากนักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ ต้องกลับไปศึกษาเอกสารประกอบการสอนนั้นใหม่ และทำกิจกรรมให้ผ่านเกณฑ์

คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 2 : แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการ

1. ให้นักศึกษารับเอกสารประกอบการสอนจากครูผู้สอน

2. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก แนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิก แนวคิดการจัดการยุคใหม่ ใช้เวลาประมาณ 60 นาที

3. ศึกษาและทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที

4. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง แนวคิดการจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยม ปรัชญาการจัดการตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ใช้เวลาประมาณ 60 นาที

5. ศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบเนื้อหา ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที

6. นักศึกษาอ่านทีละหน้า อย่าข้าม เพราะเนื้อหาต่อเนื่องกัน

7. ในการทำใบกิจกรรม หากไม่เขาใจให้กลับไปศึกษาเนื้อหาอีกครั้ง หรือสอบถามครูผู้สอน ไม่ควรดูเฉลยก่อน

8. เมื่อทำใบกิจกรรมเสร็จแล้ว ให้จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเปลี่ยนกันตรวจคำตอบจากเฉลย ถ้าพบว่าคำตอบผิดให้สมาชิกในกลุ่มแนะนำเพื่อนให้เข้าใจถูกต้อง

9. ให้นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนเพื่อประเมินตนเอง ด้วยความซื่อสัตย์ ใช้เวลา 20 นาที แล้วตรวจสอบความถูกต้องและแจ้งคะแนนให้ครูทราบ

สาระการเรียนรู้

1. แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก มี 3 แนวคิด คือ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ และแนวคิดการจัดองค์การระบบราชการ แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิกจะเน้นการค้นหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดโดยให้ความสำคัญที่ทรัพยากรทางกายภาพขององค์การ ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องจักร และเงินทุน

2. แนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิก มี 2 แนวคิด คือ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ และแนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิกมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ ด้วยความสัมพันธ์อันดี และจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เป้าหมายคือยังคงมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตแก่องค์การนั่นเอง แต่คำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรด้วย

3. แนวคิดการจัดการยุคใหม่ มี 3 แนวคิด คือ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ และแนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ แนวคิดการจัดการยุคใหม่มุ่งเน้นประสิทธิภาพขององค์การเช่นเดิม แต่เริ่มมองกว้างกว่าภายในองค์การและมองอย่างเป็นระบบ โดยมองว่าสำนักงานเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การ องค์การเป็นระบบย่อยหนึ่งของสังคม

4. แนวคิดการจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยม มี 4 แนวคิด คือ แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ แนวคิดการตรวจสอบถ่วงดุลหรือภาระรับผิดชอบ แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ และแนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ แนวคิดการจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยมเกี่ยวข้องกับการพยายามหาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการต่าง ๆ ให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ดีขึ้น

5. ปรัชญาการจัดการตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง คือ แนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มีหลักพิจารณา 5 ส่วน คือ กรอบแนวคิด คุณลักษณะ นิยามความพอเพียง เงื่อนไข และแนวปฏิบัติ

จุดประสงค์การเรียนรู้

หลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาเอกสารประกอบการสอนจบแล้วสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการจัดการยุคคลาสสิกได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายแนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิกได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายแนวคิดการจัดการยุคใหม่ได้อย่างถูกต้อง
4. อธิบายแนวคิดการจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยมได้อย่างถูกต้อง
5. อธิบายปรัชญาการจัดการตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างถูกต้อง

สำนักงานเปรียบเสมือนมันสมองขององค์การ ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ จึงได้มีการนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางการบริหารตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสำนักงาน เพื่อให้สำนักงานและองค์การได้เปรียบคู่แข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการ และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยดี การบริหารสำนักงานได้มีพัฒนาการมาโดยตลอด โดยมีการปรับเปลี่ยนจุดเน้นการบริหารไปตามพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารในยุคต่าง ๆ ได้แก่ ยุคคลาสสิก ยุคนีโอคลาสสิกหรือยุคพฤติกรรมนิยม ยุคใหม่ และยุคหลังพฤติกรรมนิยม

เรื่องที่ 2.1 แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก

แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิกจะเน้นการค้นหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดโดยให้ความสำคัญที่ทรัพยากรทางกายภาพขององค์การ ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องจักร และเงินทุน แต่เมื่อถึงยุคนีโอคลาสสิก จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมองมนุษย์เป็นมนุษย์สังคม (social man) มากกว่าเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) เหมือนเช่นยุคคลาสสิก แนวคิดการจัดการในยุคของทฤษฎีแบบคลาสิกหรือทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (classical approaches) สามารถแยกได้เป็น 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ และแนวคิดการจัดองค์การระบบราชการ

ทฤษฎี/แนวคิดยุคคลาสสิก

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์	**แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ**	**แนวคิดการจัดองค์การระบบราชการ**
นักทฤษฎี Taylor Gilbreth Gantt	นักทฤษฎี Fayol Follet	นักทฤษฎี Weber
เน้นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว ผู้บริหารสำนักงานได้กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละงานที่ได้มาจากการสังเกต และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหนึ่งงานใดไว้เพื่อค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนถือปฏิบัติ	มุ่งเน้นที่บุคลากรระดับบริหารที่จำเป็นต้องยึดหลักการจัดการและปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารครบทั้ง 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม	มุ่งเน้นการแบ่งแยกหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน การจัดสายการบังคับบัญชาการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของแต่ละตำแหน่ง และมีการกำหนดกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1. แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ส่วนมากเป็นแนวคิดที่เกิดจากผลงานของเฟรเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นบิดาหรือผู้นำของแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งแนวคิดนี้มุ่งเน้นความพยายามที่จะเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ในการทำงานหนึ่งงานใดโดยการใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่ เป็นแนวคิดที่ได้รับแรงกระตุ้นจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม ที่นำมาซึ่งปัญหาใหม่ ๆ คือ ปัญหาการประสานงานและทำงานร่วมกันระหว่างคนจำนวนมากกับเครื่องจักรซึ่งถูกนำมาใช้แทนแรงงานคนในระบบโรงงานผลิตที่เน้นการผลิตเป็นแบบอุตสาหกรรม

แก่นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ คือ ในการทำงานใดก็ตาม เราสามารถใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วยในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับงานนั้น ๆ ได้เสมอ โดยเฉพาะงานในระดับที่ต้องปฏิบัติโดยคนงาน แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์พอสรุปได้เป็นหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การหา “วิธีที่ดีที่สุด” (one best way) ในการทำงาน ฝ่ายบริหารจะต้องสังเกตและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหนึ่งงานใดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานแต่ละงาน ซึ่งจะต้องรวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงาน และการมีสภาวะแวดล้อมของงานที่เหมาะสม

1.2 การคัดเลือกคนงานโดยใช้หลักการและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ และหลังจากนั้นจึงให้มีการพัฒนาคนงานเพื่อความก้าวหน้าต่อไป จากหลักการนี้จึงต้องมีการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาและจัดให้มีการฝึกอบรมคนงานตามความจำเป็น

1.3 การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน เทย์เลอร์รู้ว่าการจัดคนให้ตรงกับงานเพียงอย่างเดียวจะไม่เป็นการประกันว่าจะได้รับผลิตภาพที่สูง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจูงใจคนงานเพื่อให้ทำงานให้ดีที่สุดและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าคนงานโดยเคร่งครัด และได้เสนอให้มีการใช้ระบบจูงใจด้านการเงินโดยให้คนงานแต่ละคนได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลิตภาพของแต่ละคนแทนการจ่ายค่าแรงงานตามชั่วโมงที่ทำงาน

1.4 การแยกฝ่ายบริหารจากฝ่ายปฏิบัติการ หลักการข้อสุดท้ายนี้เทย์เลอร์ได้เรียกร้องให้มีการแบ่งงานกันทำ โดยแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติแยกจากกัน โดยให้มีการเน้นความชำนาญเฉพาะด้านสำหรับหัวหน้าคนงาน กล่าวคือ ฝ่ายจัดการจะเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดด้านการวางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติแยกจากกัน โดยให้มีการเน้นความชำนาญเฉพาะด้านสำหรับหัวหน้าคนงาน กล่าวคือ ฝ่ายจัดการจะเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดด้านการวางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติจะรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี แม้ความตั้งใจจริงของเทย์เลอร์จะเป็นการเน้นที่การเข้ากันได้ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายจัดการและการเพิ่มประโยชน์เกื้อกูลต่อคนงาน แต่จากการที่ฐานคติ (assumption) เกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มีความสมเหตุสมผล และจากความเชื่อเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (division of labor) ทำให้ละเลยและไม่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับตัวแปรด้านอื่น ๆ ของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การมากนัก นอกจากนี้การที่เทย์เลอร์จำกัดความสนใจอยู่เฉพาะในด้านการผลิตโดยเน้นการศึกษาวิเคราะห์งานที่เป็นงานประจำ ทำให้ละเลยต่อการคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมซึ่งองค์การจะต้องปรับให้เข้ากันได้ด้วย ดังนั้นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จึงถูกมองว่าเป็นเพียงผลผลิตของกาลเวลาซึ่งนักวิชาการในยุคต่อมาเห็นว่าจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อองค์การอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ “รู้วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน งานที่ลักษณะเป็นงานประจำผลผลิตขององค์การที่ผลิตได้สามารถจำหน่ายไปได้หมด และทรัพยากรที่มีคุณภาพมีให้ใช้ได้อย่างไม่จำกัด”

นอกเหนือจากเทย์เลอร์แล้ว ยังมีผู้สนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์อีกคือแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (Frank Bunker Gilbreth and Lillian Moller Gilbreth) สองสามีภรรยาผู้ซึ่งมีผลงานด้าน “การศึกษาการเคลื่อนไหว” (motion study) เป็นที่กล่าวขานถึง เพราะจากการศึกษาดังกล่าวนั้น เขาสามารถลดจำนวนการเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐและเพิ่มผลิตภาพของคนงานได้ถึงสามเท่า

ผู้สนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์อีกท่านหนึ่ง คือ เฮนรี แอล แกนท์ (Henry L. Gantt) ซึ่งมีแนวคิดในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนคนงาน คือ หากคนงานสามารถทำงานได้ตามภาระงานที่กำหนดไว้ในแต่ละวันจะได้รับโบนัสเป็นเงิน 50 เซ็นต์ ส่วนหัวหน้าคนงานซึ่งสามารถผลักดันให้คนงานแต่ละคนทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละวัน ก็จะได้รับเงินโบนัสและจัดได้รับเงินโบนัสเพิ่มพิเศษอีกต่างหาก ถ้าคนงานทุกคนภายใต้การบังคับบัญชาของเขาสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละวันด้วยการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบโบนัสนี้ แกนท์ เชื่อว่าจะทำให้หัวหน้าคนงานมีกำลังใจที่จะสอนงานให้คนทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม

แกนท์ยังเสนอให้มีการจัดอันดับผลงานของคนงานอย่างเปิดเผย ให้คนงานทุกคนได้รับรู้ โดยใช้แผนภูมิแท่ง (bar chart) แสดงผลงานของคนงานแต่ละคน วันใดที่คนงานสามารถผลิตได้ตามมาตรฐานจะแสดงด้วยแท่งสีดำ วันใดที่ไม่สามารถผลิตได้ตามมาตรฐาน ก็จะใช้แท่งสีแดงแทน นอกจากนี้ ยังได้ใช้หลักการเดียวกันนี้ในการทำงานกำหนดตารางเวลาในการผลิต ซึ่งเทคนิคดังกล่าวในปัจจุบันนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และเป็นที่รู้จักกันในชื่อ แผนภูมิแกนท์ (Gantt chart)

2. แนวคิดการบริการจัดการเชิงกระบวนการ (process management) ในทรรศนะของนักทฤษฎีองค์การแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ซึ่งได้กล่าวมาก่อนหน้านี้จัดเป็นแนวความคิดที่แคบ กล่าวคือ ไม่ได้เสนอแนวคิดและวิธีการที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาหลักอันเป็นปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างขององค์การได้ ดังจะเห็นได้ว่านอกเหนือจากเรื่องของการวางแผนและการอำนวยการแล้ว หน้าที่ทางการบริหารงานด้านอื่น เช่น การจัดองค์การ การควบคุม และการจัดคนเข้าทำงาน ไม่ได้รับความสำคัญ และไม่นำมาศึกษาวิเคราะห์กัน ดังนั้น ส่วนที่ขาดนี้จึงเป็นเรื่องที่นักทฤษฎีสมัยหลังได้นำมาวิเคราะห์

ผลงานของนักทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิกที่นำมาเสนอในเรื่องนี้จะเป็นผลงานของอองรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ซึ่งมีผลงานเป็นที่ยอมรับว่าเป็นส่วนที่เข้ามาเสริมแนวคิดของเทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ขึ้นกล่าวคือ แนวคิดของเทย์เลอร์นั้นให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ ส่วนของฟาโยล์นั้นเน้นการจัดการในระดับสูง โดยฟาโยล์ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการกำหนดหลักการของการจัดการเชิงบริหาร (Principles of Administrative Management) ได้ตีพิมพ์ผลงานของเขาในยุโรปเป็นภาษาฝรั่งเศสในหนังสือชื่อ Administration Industrielle et Generale ผลงานที่สำคัญ ๆ ของฟาโยล์นั้น พอจะนำมากล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

2.1 การจัดการในอุตสาหกรรม ฟาโยล์มองว่า การจัดการในอุตสาหกรรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจำแนกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1) กิจกรรมด้านเทคนิค (ด้านการผลิต)
2) กิจกรรมด้านการค้า (ด้านการซื้อขายและแลกเปลี่ยน)
3) กิจกรรมด้านการเงิน (ด้านการหาแหล่งทุนและใช้ประโยชน์สูงสุดจากทุน)
4) กิจกรรมด้านความมั่นคง (ด้านการป้องกันทรัพย์สินและบุคคล)
5) กิจกรรมด้านบัญชี (ด้านการจัดควบคุมสินค้า การจัดทำงบดุล ต้นทุนและสถิติ)
6) กิจกรรมด้านการจัดการ (ด้านการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม)

จากกิจกรรมต่าง ๆ ข้างต้นนี้ ฟาโยล์เห็นว่า กิจกรรมด้านการจัดการเป็นกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด

2.2 หลักการจัดการ ในส่วนที่เกี่ยวกับหลักการจัดการนั้น ฟาโยล์ได้เสนอไว้เป็น 14 หลักการด้วยกัน ซึ่งจะขอนำเสนอแต่เพียงโดยสรุป ดังนี้

1) การจัดแบ่งงานกันทำ
2) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3) การระเบียบวินัย
4) การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
5) การมีเอกภาพในแนวทาง
6) การใช้ประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม
7) การจัดให้มีค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
8) การรวมอำนาจ
9) การจัดสายการบังคับบัญชา
10) การจัดระเบียบ
11) การผดุงความเป็นธรรม
12) การทำให้มีความมั่นคงในการทำงาน
13) การมีความคิดริเริ่ม
14) การรักษาความสามัคคีของหมู่คณะ

2.3 องค์ประกอบของการจัดการ ในส่วนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการนั้นฟาโยล์ได้แบ่งการจัดการเป็น 5 ประการ คือ

1) การวางแผน (planning)
2) การจัดองค์การ (organizing)
3) การสั่งการ (directing)
4) การประสานงาน (coordinating)
5) การควบคุม (comtrolling)

ดังนั้นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ จึงมีลักษณะที่ครอบคลุมกว่าแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากแนวคิดการบริการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มุ่งเน้นเรื่องผลผลิตที่ดีเป็นหลัก แต่แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการขยายขอบเขตการบริหารทั้งในการจัดการอุตสาหกรรม 6 กิจกรรม หลักการจัดการ 14 หลักการ และองค์ประกอบของการจัดการ 5 ประการ ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การของตนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดการจัดองค์การระบบราชการ แนวคิดการจัดองค์การระบบราชการของ แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งของยุคคลาสสิก ตามแนวคิดนี้ ระบบราชการมีองค์ประกอบพอสรุปได้ ดังนี้

3.1 มีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน
3.2 มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
3.3 ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น
3.4 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยยึดหลักการใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job)
3.5 มีการกำหนดกฎและระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดแจ้ง
3.6 การปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น จะต้องไปอิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

หากจะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการหรือทฤษฎีองค์การในยุคคลาสสิกพอจะกล่าวได้ว่า แนวคิดหรือทฤษฎีองค์การในยุคคลาสสิกนี้เน้นหนักในเรื่องหลักการของการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ความสนใจส่วนใหญ่เป็นไปในด้านโครงสร้างองค์การ แนวคิดของยุคคลาสสิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์การถูกมองในทางลบมากกว่าบวก นั่นคือ มนุษย์ในยุคนี้ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้านและไม่สนใจทำงาน ดังนั้น จึงต้องมีโครงสร้างซึ่งสามารถควบคุมโดยใกล้ชิด โดยมีการออกกฎและระเบียบต่าง ๆ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ หาไม่แล้วพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานจะไม่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การและมนุษย์เปรียบได้กับมนุษย์เศรษฐศาสตร์ ซึ่งสนใจเพียงในแง่ที่จะทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองดีขึ้น ดังนั้น การที่จะจูงให้เขาทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพก็ต้องใช้สิ่งตอบแทนด้วยตัวเงินเป็นสิ่งจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับการมองมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรและมนุษย์เศรษฐศาสตร์นี้ได้รับการปฏิเสธว่าไม่เป็นจริงจากนักทฤษฎีในยุคถัดมา

เรื่องที่ 2.2 แนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิก

นักทฤษฎีในยุคนีโอคลาสสิกเห็นว่า การศึกษาส่วนใหญ่ของยุคคลาสสิกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) และการออกแบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงเห็นว่าควรเปลี่ยนมาเน้นการศึกษาปัญหาด้านการจูงใจ การควบคุม และการทำให้พนักงานยินยอมอย่างเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง แนวคิดยุคนีโอคลาสสิกหรือคลาสสิกแนวใหม่ที่สำคัญมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์และแนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือบางตำราเรียกยุคนี้ว่า ยุคพฤติกรรมนิยม

2.1 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ แนวคิดนี้หันเหจุดเน้นจากโครงสร้างขององค์การมาสนใจที่มนุษย์ ฐานคติของแนวคิดนี้เหมือนกับแนวคิดยุคคลาสสิก คือ เชื่อว่ามีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคน แต่เห็นว่าโครงสร้างดังกล่าวจะต้องยึดหลักความมีอิสระของมนุษย์ และหลักการจูงใจที่เกิดจากภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ทำงาน นักทฤษฎีของยุคนีโอคลาสสิกมีความคิดเห็นขัดแย้งกับหลักการและปรัชญาของยุคคลาสสิกที่เน้นการทำงานหนักปัจเจกชนนิยม (individualism) และการแสวงหาผลกำไรสูงสุด (profit maximization)

ผลสรุปจากการวิจัยของฮอร์ธอร์น (Hawthorn Study) ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยโดยเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ณ โรงงานของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก ยืนยันว่า มนุษย์นั้นไม่สามารถที่จะใช้สิ่งจูงใจด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียวเพื่อให้ร่วมมือปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่มีองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ สภาวะทางสังคมในองค์การ รูปแบบของภาวะผู้นำ และความสนใจจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มนุษย์เป็นมนุษย์สังคม ไม่ใช่มนุษย์เศรษฐศาสตร์

ฐานคติของแนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์มีดังนี้

2.1.1 การเน้นการศึกษาทัศนคติ นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์โดยใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษนั้นสามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงผิวเผินเท่านั้นแต่การจะควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผลจะต้องทำให้เกิดมาจากส่วนลึกของจิตใจของมนุษย์แต่ละคนกันเอง

2.1.2 การเน้นภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและออกแบบงาน เพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.1.3 การเน้นวิธีการการทำงานที่ดีที่สุด จะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอ แต่โครงสร้างนั้นจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์ (individual autonomy)

2.2 แนวคิดของบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นแนวคิดซึ่งสืบทอดต่อจากแนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ นักทฤษฎีตามแนวนี้เห็นว่า ควรที่จะเน้นศึกษาและพัฒนาด้านจิตใจของมนุษย์และการจูงใจมนุษย์โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การเป็นกลไกในการบรรลุวัตถุประสงค์นี้ กล่าวคือควรเน้นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้วยวิธีนี้จึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น ผลงานของนักทฤษฎีในกลุ่มนี้ มีดังนี้

2.2.1 อับราฮัม มาสโลว์ เป็นบิดาแห่งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยเสนอหลักการที่ว่ามนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด และมนุษย์มีความต้องการตามลำดับขั้น เมื่อใดได้รับการตอบสนองในขั้นหนึ่ง ๆ เต็มที่แล้วแรงจูงใจจะลดลง แต่จะเพิ่มความต้องการในขั้นความต้องการที่สูงขึ้นต่อไปความต้องการของมี 5 ขั้น ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว

ที่มา : (ออนไลน์) สืบค้นจาก http://jajojong.blogspot.com/2018/05/blog-post_8.html "แหล่งเรียนรู้" [3 กุมภาพันธ์ 2562]

2.2.2 ดักลาส แม็กเกรเกอร์ เป็นบุคคลหนึ่งที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เสนอว่า มนุษย์ในองค์การจะประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎี x และ Y

ตารางที่ 2.1 สรุปทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก ทฤษฎี x และ Y ของแมกเกรเกอร์

พฤติกรรมของกลุ่มทฤษฎี x	พฤติกรรมของกลุ่มทฤษฎี Y
- ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน	- มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นทำงาน
- ไม่ชอบริเริ่มทำงานใหม่ ๆ	- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- เกียจคร้านทำงาน	- ขยันเอาใจใส่ต่องาน
- ขาดความรับผิดชอบ	- มีความรับผิดชอบและมีวินัยในการทำงาน

2.2.3 คริส อากิริส เป็นบุคคลที่ให้ความสนใจพฤติกรรมมนุษย์ในด้านบุคลิกลักษณะโดยเสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยเริ่มจากเด็กไปจนถึงผู้ใหญ่ ซึ่งมีพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปพัฒนาการด้านบุคลิกภาพของมนุษย์จากเด็กไปจนถึงผู้ใหญ่

เด็ก	ผู้ใหญ่
- ชอบพึ่งพาผู้อื่น	- ชอบความเป็นอิสระ
- สนใจในสิ่งต่าง ๆ ในวงแคบ	- สนใจสิ่งต่าง ๆ ในวงกว้าง
- ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนัก	- ชอบทำกิจกรรมมากขึ้น
- ชอบเป็นผู้ตาม	- ชอบเป็นผู้นำ
- มีพฤติกรรมตามใจตัวเอง	- มีพฤติกรรมปรับเปลี่ยนได้

การบริหารสำนักงานในยุคนี้จึงมุ่งเน้นการนำหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหารมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายในขององค์การ

ในยุคนีโอคลาสสิก ซึ่งเน้นการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ จะบริหารสำนักงานโดยการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ด้วยจิตใจ ใช้ความเป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย และให้ความมีอิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติ

การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เน้นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการตอบสนองความต้องการ และใช้การควบคุมให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

การบริหารสำนักงานในยุคนี้จึงมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ ด้วยความสัมพันธ์อันดี และจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เป้าหมายคือยังคงมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตแก่องค์การนั่นเอง แต่คำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรด้วย

เรื่องที่ 2.3 แนวคิดการจัดการยุคใหม่

แนวคิดของนักทฤษฎีด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในยุคพฤติกรรมนิยม ได้รับทั้งการวิจารณ์ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยจากนักทฤษฎีทั่วไป พวกที่ไม่เห็นด้วยได้วิจารณ์ว่าแนวคิดของนักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์เสนอสิ่งซึ่งขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากเห็นว่าการเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะจากหลักการของนักทฤษฎีแนวคิดคลาสสิกเกี่ยวกับการจัดแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) และการเน้นการมีมาตรฐาน (standardization) ของการปฏิบัติงานได้พิสูจน์ให้เห็นเป็นหลักฐานว่าได้ทำให้สังคมพัฒนาก้าวหน้าไปได้และคนในสังคมมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะให้มีการละทิ้งปรัชญาของแนวคิดยุคคลาสสิกโดยเฉพาะอย่างยิ่งปรัชญาของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์

ท่ามกลางความคิดเห็นขัดแย้งของทั้ง 2 กลุ่มแนวคิดดังกล่าว ได้เกิดมีแนวคิดใหม่ขึ้นอีก คือแนวคิดการจัดการเชิงระบบ และแนวคิดการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ ทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งที่จะศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การโดยไม่พยายามที่จะค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการจัดองค์การเหมือนเช่นแนวคิดทั้งสองแนวที่เกิดขึ้นก่อนหน้า โดยแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ มองว่า การศึกษาเกี่ยวกับองค์การนั้นควรจะต้องทำการวิเคราะห์ความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ เพื่อที่จักได้ภาพรวมขององค์การที่ถูกต้อง ไม่ใช่นำแต่ละ

ส่วนของคนและหน่วยงานในองค์การมาวิเคราะห์แยกจากกัน ส่วนแนวคิดการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดปรัชญาของแนวคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง และการจูงใจคนให้ทำงานโดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ องค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเสมอ

ในยุคแนวคิดการบริหารจัดการยุคใหม่นี้ ยังมีนักวิทยาศาสตร์ในกลุ่มแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่ได้มีพัฒนาการจากเดิม โดยหันไปเน้นใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหาของการจัดการมากขึ้น แนวคิดนี้ภายหลังเรียกกันว่า แนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนของโลกธุรกิจสมัยใหม่เช่นกัน

2.3.1 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ (system management)

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ เสนอให้มีการยอมรับการแก้ปัญหาโดยมองปัญหาในองค์รวม (wholeness) แก่นของแนวคิดนี้คือ การมองสิ่งหนึ่งสิ่งใดในลักษณะซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันและไม่เป็นอิสระจากกัน เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ส่วนต่าง ๆ ในลักษณะรวมไม่แยกจากกันจะส่งผลให้สามารถวิเคราะห์ภาพรวมของสิ่งนั้นได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยแยกส่วนต่าง ๆ จากกันแล้วค่อยนำมารวมกันทีหลัง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในลักษณะภาพรวมให้ผลที่มากกว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของสิ่งนั้นโดยแยกส่วน (The whole is greater than sum of its parts)

ลักษณะของแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การมองระบบว่ามีขอบเขตและมีสภาวะแวดล้อม คือ ระบบที่เป็นระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม แต่ระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใด ๆ เข้ามาในระบบ

จากแนวคิดเชิงระบบข้างต้น พอจะกล่าวในเชิงระบบเกี่ยวกับองค์การได้ว่า องค์การ คือระบบซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ หรือระบบย่อยต่าง ๆ (subsystems) เช่น หน่วยงานการผลิต หน่วยงานการตลาด หน่วยงานการบัญชี เป็นต้น ในขณะเดียวกันก็อาจกล่าวได้ด้วยว่า องค์การเองเป็นระบบย่อยในระบบที่ใหญ่กว่า (super system) เช่น วิทยาลัยชุมชนเป็นระบบย่อยของสถาบันวิทยาลัยชุมชน สถาบันวิทยาลัยชุมชนเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่า คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่า คือ ระบบราชการและระบบสังคมหรือองค์การธุรกิจก็เป็นระบบย่อยของระบบเศรษฐกิจและระบบสังคม ดังนั้น การดำเนินการใด ๆ ตามแนวคิดเชิงระบบนี้ก็จำเป็นจะต้องพิจารณาส่วนต่าง ๆ อันเป็นสภาวะแวดล้อมมาขององค์การภายนอกและภายใน มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์การ หรือพิจารณาแต่เฉพาะระบบองค์การโดยพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย

ผู้บุกเบิกแนวคิดเชิงระบบคือ ลุดวิก วอน เบอร์ทาลันฟี **ทฤษฎีระบบ** หมายถึงการจัดการที่ยึดหลักระบบต้องพิจารณาถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน การจัดการองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรหลายตัวที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การจัดการเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ปัญหาในเชิงองค์รวมที่แยกส่วนประกอบและมีส่วนประกอบมาประสานสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว หลักการของทฤษฎีระบบมีดังนี้

2.3.1.1 ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย ในทุกระดับจะต้องมีระบบย่อย หรือส่วนประกอบอย่างน้อยสองส่วนขึ้นไป และส่วนต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กัน

2.3.1.2 การเน้นที่องค์รวมของทั้งระบบ โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าเน้นแต่ละส่วนของระบบที่นำมารวมกัน

2.3.1.3 การเป็นระบบเปิด เป็นระบบที่แลกเปลี่ยนข้อมูลกับสภาพแวดล้อมของระบบได้ การจัดการเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิด เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะทำให้องค์การในฐานะระบบหนึ่งต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

2.3.1.4 การใช้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดการที่เป็นระบบเปิดทำให้สามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ให้เป็นประโยชน์และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ทันสถานการณ์ และทันต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ

2.3.1.5 การมีลำดับชั้นของระบบ ระบบใด ๆ ก็ตามจะประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ และระบบย่อย ๆ ก็จะแบ่งออกเป็นระบบย่อย ๆ ต่อไปอีก การจัดการโดยพิจารณาถึงระบบใหญ่และระบบย่อยจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญสำหรับผู้จัดการยุคใหม่

2.3.2 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ (situational management หรือ comtingency management)

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ยึดปรัชญาของแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบเป็นพื้นฐานแต่ก้าวไปไกลกว่าแนวคิดเชิงระบบอีกชั้นหนึ่ง คือ พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ นักทฤษฎีตามแนวคิดเชิงสถานการณ์จะกล่าวว่าโครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ ไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสภาวการณ์ แนวคิดนี้เห็นว่า ในบางกรณีโครงสร้างในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือโครงสร้างที่ไม่เป็นพิธีการ หรือโครงสร้างในลักษณะยืดหยุ่นก็อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในบางกรณีโครงสร้างที่เป็นระบบปิด หรือโครงสร้างที่เป็นพิธีการ และไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน ผลการวิจัยของนักทฤษฎีแนวคิดการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ ซึ่งได้รับการกล่าวอ้างถึงและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางก็คือผลการวิจัยของโจน วูดวาร์ด (Joan Woodward) และของพอล ลอร์เร็นซ์และเจย์ ลอร์ซ (Paul Lawrence and Jay Lorsch)

ทฤษฎีสถานการณ์ หมายถึง การจัดการที่ยึดหลักการแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ สถานการณ์เปลี่ยนไปทำให้การจัดการต้องแปรเปลี่ยนไป การนำสูตรสำเร็จในอดีตมาใช้ในปัจจุบันไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ เพราะเงื่อนไขและสถานการณ์แตกต่างกัน

2.3.2.1 โจน วูดวาร์ด (Joan Woodward) เป็นบุคคลที่เชี่ยวชาญด้านสังคมวิทยาอุตสาหกรรม ได้ทำการศึกษาบริษัทที่ดำเนินการทางด้านการผลิตในประเทศอังกฤษประมาณ 100 บริษัท โดยจำแนกประเภทของบริษัทตามสภาวะความซับซ้อนทางเทคโนโลยีการผลิตที่จัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) การผลิตตามคำสั่ง เช่น การผลิตรถยนต์ตามคำสั่งซื้อ เป็นต้น
2) การผลิตจำนวนมาก เช่น การผลิตรถยนต์เพื่อขาย เป็นต้น
3) การผลิตตามกระบวนการ เช่น การผลิตสารเคมี เป็นต้น

หลังจากที่จำแนกบริษัทตามลักษณะของเทคโนโลยีแล้ว จึงได้ทำการศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างคน ผลการวิจัยสรุปว่าโครงสร้างองค์การจะมีความแตกต่างไปตามลักษณะของเทคโนโลยีแต่ละชนิด ในขณะที่การผลิตตามคำสั่งนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น มีระดับชั้นการบริหารที่น้อยกว่าการผลิตจำนวนมากและการผลิตตามกระบวนการ ขณะที่การผลิตจำนวนมากและการผลิตแบบกระบวนการต้องใช้โครงสร้างแบบแนวราบ ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา

2.3.2.2 พอล ลอร์เร็นซ์และเจย์ ลอร์ซ (Paul Lawrence and Jay Lorsch) เป็นบุคคลที่สนใจแนวคิดสถานการณ์โดยเสนอว่า โครงสร้างองค์การมี 2 ชนิด ได้แก่ โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวต และโครงสร้างแบบเครื่องจักรกล

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวต และโครงสร้างแบบเครื่องจักรกล

โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต	โครงสร้างแบบเครื่องจักรกล
1. ทำงานหลายด้าน	1. เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. กระจายอำนาจตัดสินใจ	2. รวมอำนาจตัดสินใจ
3. กฎระเบียบยืดหยุ่น	3. กฎระเบียบเคร่งครัด
4. ใช้เศรษฐกิจและสังคมจูงใจ	4. ใช้เศรษฐกิจจูงใจ
5. มีความสัมพันธ์แนวราบ	5. มีความสัมพันธ์แนวดิ่ง
6. มีผู้นำแบบประชาธิปไตย	6. มีผู้นำแบบเผด็จการ
7. มีการสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน	7. มีการสื่อสารแนวดิ่ง

2.3.3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ

แนวคิดของนักวิทยาศาสตร์ในกลุ่มโอเปอเรชัน รีเสิร์ช (Operation Research-OR) ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่เข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ในการพัฒนาระบบเรดาร์ ระบบนำวิถีเครื่องยนต์เจ็ตและระเบิดปรมาณู ในภายหลังมีการเรียกชื่อใหม่ว่า กลุ่มที่ใช้วิทยาศาสตร์และตัวแบบคณิตศาสตร์ในการแก้ปัญหาทางการจัดการ (management science) ซึ่งจะเน้นการใช้ความรู้ในการแก้สมการของปัญหาต่าง ๆ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และ/หรือคณิตศาสตร์ (scientific method) ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

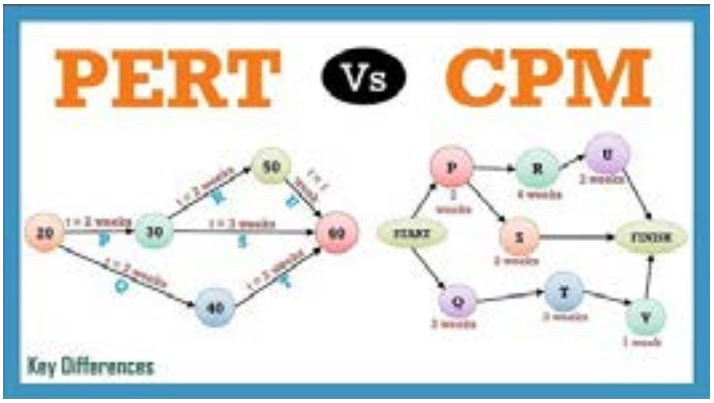
(1) การสังเกต

(2) การสร้างตัวแบบจำลอง

(3) การอนุมาน

(4) การทดสอบตัวแบบจำลอง

ช่วง ค.ศ.1965 มีการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้ในบริษัทต่าง ๆ ในวงที่กว้างไปจากการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีการนำไปประยุกต์ใช้ในปัญหาเกี่ยวกับตารางเวลาการปฏิบัติงานการวางตำแหน่งทำเลที่ตั้ง และปัญหาที่เกี่ยวกับการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันนี้เราจะสามารถพบเห็นการใช้ตัวแบบเชิงปริมาณ เช่น ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน อาทิ Program Evaluation and Review Technique (PERT) และ/หรือ Critical Path Method (CPM) และตัวแบบความน่าจะเป็น ในการแก้ปัญหาการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การภาคธุรกิจได้โดยทั่วไป



แนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ มองทุกอย่างอย่างเป็นระบบ คือไม่มีหน่วยใดเป็นเอกเทศโดดเดี่ยว การกระทำของหนึ่งคน หรือหนึ่งหน่วยงานย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยการบริหารสำนักงานจึงมุ่งเน้นที่จะสนับสนุนทุกส่วนทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลสำเร็จโดยรวมขององค์การ

แนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เทคโนโลยี และรูปแบบการจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สำนักงานจึงต้องปรับปรุงงานสำนักงานอยู่เสมอ

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ ที่นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์มาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บังเกิดผลอย่างเหมาะสมที่สุด

กิจกรรมที่ 2.1

1. จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคใหม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลยกิจกรรมที่ 2.1

1. จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก

เน้นหนักในเรื่องหลักการของการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยุคนี้ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้านและไม่สนใจทำงาน จึงต้องมีการออกกฎและระเบียบต่าง ๆ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์

2.จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคนีโอคลาสสิก

เน้นการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ จะบริหารสำนักงานโดยการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ด้วยจิตใจ ใช้ความเป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย และให้ความมีอิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติ

3. จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคใหม่

การบริหารสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคใหม่ ยังคงมุ่งเน้นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การเช่นเดิม แต่เริ่มมองอย่างเป็นระบบและมองกว้างกว่าภายในองค์การ โดยมองว่าในองค์การประกอบด้วยระบบย่อย ๆ หลายระบบ สำนักงานก็เป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การ ในขณะเดียวกันองค์การก็เป็นระบบย่อยหนึ่งของสังคม ดังนั้นการบริหารจัดการสำนักงานจะส่งผลกระทบต่อองค์การ และการดำเนินการขององค์การจะส่งผลกระทบต่อสังคมด้วย

เรื่องที่ 2.4 แนวคิดการจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยม

ยุคหลังพฤติกรรมนิยมเกิดขึ้นจากการประชุมร่วมกันของนักรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นใหม่ และได้เสนอแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (New Public Administration) ต่อจากนั้นก็ได้มีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นอีก รวมทั้งมีการนำแนวคิดต่าง ๆ ของภาคธุรกิจเข้ามาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐด้วย จึงเรียกว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นซึ่งแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ก็ได้มีอิทธิพลต่อการบริหารสำนักงานด้วย เช่น แนวคิดการตรวจสอบถ่วงดุลหรือภาระรับผิดชอบ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ และแนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ที่มุ่งแสวงหาแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารการจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของการบริหารงานของรัฐให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ดีขึ้น ได้แก่ แนวคิดการพัฒนาคุณภาพ แนวคิดการออกแบบองค์การ แนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.4.1 แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (New Public Administration) จุดเน้นของแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ คือ การให้ความสำคัญต่อการศึกษาผลกระทบขององค์การต่อผู้รับบริการและผลกระทบของผู้รับบริการต่อองค์การ การให้ความสำคัญต่อปัญหาสาธารณะและการให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม

การบริหารสำนักงานในช่วงของแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ มีความแตกต่างจากยุคก่อน ๆ ก็คือ การให้ความสำคัญต่อภายนอกองค์การ เช่น ผู้รับบริการ ปัญหาสาธารณะ รวมถึงความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคมมากกว่าการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ

2.4.2 แนวคิดการตรวจสอบถ่วงดุลหรือภาระรับผิดชอบ (Accountability) การตรวจสอบถ่วงดุลหรือภาระรับผิดชอบ หมายถึง ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ สามารถตรวจสอบได้ ภาระรับผิดชอบ การตรวจสอบถ่วงดุล ซึ่งเน้นเรื่องของภาระรับผิดชอบต่อสาธารณะ (public accountability) โดยการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเปิดเผย การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ภาระรับผิดชอบต่อตลาด (market accountability) โดยลดการผูกขาดของรัฐ ส่งเสริมให้มีการแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะ (contestability) และภาระรับผิดชอบต่อตนเองและวิชาชีพ โดยการยึดมั่นค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ และหลังศีลธรรม

การบริหารสำนักงานได้นำแนวคิดนี้มาใช้ โดยการจัดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน ได้แก่ ควบคุมทางการบัญชีและการเงิน และการควบคุมทางด้านการบริหาร โดยการควบคุมตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เช่น การทำสัญญาข้อตกลงว่าด้วยผลงาน

2.4.3 แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ (Reinventing Government) เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบใหม่อย่างมีเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญต่อโครงสร้าง กลไก และกระบวนการทำงานในระบบราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของระบบราชการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

จากกระแสการปฏิรูประบบราชการก็ได้มีการนำแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของ David Osbome & Ted Gaebler (1992) บางประการมาใช้ในการบริหารสำนักงาน เช่น การให้ภารกิจเป็นตัวขับเคลื่อนงานสำนักงานมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven) การให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน (a results-oriented) มากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าและขั้นตอนการทำงาน การมุ่งสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า และกระจายอำนาจการบริหารงาน โดยเน้นให้ระดับปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย (a decentralized)

2.4.4 แนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ เป็นการมุ่งแสวงหาทางเลือกที่เป็นแนวคิดการบริหารการจัดการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของ

การบริหารงานของรัฐให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ดีขึ้น เช่น การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้นการมุ่งเน้นให้เป็นรัฐบาลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การภายนอกชุมชน และประชาชน การนำกลไกตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นต้น

จากกระแสแนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ การบริหารสำนักงานก็ได้มีการนำแนวคิดต่าง ๆ มาใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) นโยบาย (policy) วัตถุประสงค์ (objective) และกลยุทธ์ (strategy) และการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้กิจการมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน โดยแนวคิดที่ใช้นำมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ใช้หลาย ๆ แนวคิดประกอบกัน ทั้งแนวคิดการบริหารจัดการด้านคุณภาพ แนวคิดการจัดการด้านการออกแบบองค์การ และแนวคิดบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.4.4.1 แนวคิดการบริหารจัดการด้านคุณภาพ จะเน้นการใช้ประโยชน์จากแนวคิดการควบคุมคุณภาพ โดยรวมมาตรฐานคุณภาพ ISO การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรื้อปรับระบบ และการปรับบทบาทของผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

TQM

1) การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management-TQM) เป็นแนวคิดของเอ็ดเวอร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การโดยการบูรณาการหน้าที่และกระบวนการภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุง พัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายนอกและภายในได้อย่างสมบูรณ์

ISO

2) การควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานขององค์การกำหนดมาตรฐานโลก (International Standards Organization-ISO) องค์การที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (global market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณภาพ” (quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน การทำให้เป็นที่ยอมรับด้านมาตรฐานระดับโลก จะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 หรืออื่น ๆ จากองค์การกำหนดมาตรฐานโลก ซึ่งตั้งอยู่ที่เมืองเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ มาตรฐาน ISO นี้ จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์การ

3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์การที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีใหม่ ๆ ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิคการเทียบวัด หรือการกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการเทียบวัด ที่สามารถเทียบวัดได้ตั้งแต่ กลยุทธ์ โครงการ การดำเนินการ และผลผลิตของคู่แข่งองค์การอื่นหรือฝ่ายอื่นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น หรือเป็นฝ่ายที่เด่นที่สุดในองค์การ เพื่อพิจารณาว่าเขาเหนือกว่าเราในเรื่องใด เพราะเหตุใด แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4) การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นแนวคิดของ ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์แชมปี (Michael Hammer and James Champy) เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียวที่จะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์และสมมติฐานเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และคิดใหม่ (rethinking) ทั้งระบบทุกกระบวนการ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (radical) เปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (dramatic) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ (redesign) และมีการกำหนดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย

5) ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) เป็นปัจจัยที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละด้านที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งจะ ช่วยในการสรุปผลได้ชัดเจนว่ากิจกรรมหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในระดับใด เช่น วัดด้านลูกค้า ด้านการผลิต ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน และด้านการพัฒนาองค์การ

6) การวัดผลการดำเนินงานแบบคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดของโรเบิร์ต แคบแลน และเดวิด นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยวัดแบบดุลยภาพคือ วัดทั้งปัจจัยด้านการเงิน ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และปัจจัยที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการจัดการภายใน ซึ่งเป็นการวัดการดำเนินการในปัจจุบัน และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งเป็นการวัดถึงโอกาสความสำเร็จขององค์การในอนาคต

7) การปรับบทบาทของผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากผู้ทำหน้าที่สั่งการตามสายการบังคับบัญชามาเป็นผู้ทำหน้าที่สอนงาน (coaching) และหัวหน้าทีม (team leader) เพื่อจะกระตุ้นและช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของทีมงานและสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ของคนและองค์การทั้งระบบ ในขณะเดียวกันก็ปรับเปลี่ยนบทบาทของพนักงานจากผู้ปฏิบัติตามคำสั่งมาเป็นผู้ร่วมทีมงาน ที่มีส่วนร่วมคิดและปฏิบัติ สนใจใฝ่รู้จากการศึกษาและจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ

2.4.4.2 แนวคิดการจัดการด้านการออกแบบองค์การ จะเน้นการใช้ประโยชน์จากแนวคิดขององค์การเสมือนจริง องค์การพีระมิดหัวกลับซึ่งมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงและเน้นการใช้ทีมงาน ดังนี้

1) องค์การเสมือนจริง (virtual organization) เป็นองค์การซึ่งกำหนดขึ้นโดยการรวมตัวขององค์การอิสระหลาย ๆ องค์การที่อยู่ในภาคธุรกิจเดียวกันหรือในกลุ่มธุรกิจที่มีความต่อเนื่องกันจากทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อทำหน้าที่แทนกันในลักษณะเสมือนเป็นองค์การเดียวกัน โดยแต่ละองค์การอิสระที่เข้ามารวมกันเป็นเครือข่ายยังสามารถดำเนินธุรกิจตามบทบาทหรือความสามารถหลักของตนเองได้เช่นเดิม ในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ความสามารถหลักที่แต่ละองค์การมีอยู่มาดำเนินบทบาทในการบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและขององค์การเสมือนจริง องค์การเสมือนจริงมีประโยชน์ในการช่วยขยายบทบาทและขอบเขตตลาดของแต่ละองค์การอิสระ ทำให้สามารถดำเนินบทบาทต่าง ๆ ขององค์การที่เข้ามารวมกันได้โดยไม่จำกัดด้วยเวลาและสถานที่

2) องค์การพีระมิดหัวกลับ (inverted pyramid) สายการบังคับบัญชาที่สั้นลง และการใช้ทีมงาน แนวคิด โครงสร้างองค์การแบบพีระมิดหรือแบบดั้งเดิม ซึ่งเป็นองค์การแบบระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงในการเป็นตัวจักรสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติซึ่งอยู่ในสายการบังคับบัญชาระดับรองลงมา ทำให้เกิดมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ มีต้นทุนคงที่ค่อนข้างสูง และการปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ทำได้ช้า จึงเกิดการยอมรับในแนวคิดขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชาแบบแนวราบ (flat structure) ซึ่งมีสายการบังคับสั้นและยอมรับในแนวคิดขององค์การพีระมิดหัวกลับในองค์การลักษณะนี้ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างมีความสำคัญอย่างมาก เพราะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมากในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีกลไกและเครื่องมือสนับสนุนในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงต้องเปลี่ยนบทบาทจากด้านเป้าหมายและแผนงานมาให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับล่างในแง่ของงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การในระยะยาว

3) แนวคิดการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นการใช้ทีมงาน การให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงาน การจ่ายค่าจ้างตามผลงาน การมีส่วนร่วมรับผลกำไรและร่วมเป็นเจ้าขององค์การ โดยมีความเชื่อว่า ถ้ามีการวัดผลงานโดยดูที่งานมากกว่าตำแหน่ง มีการเน้นการใช้ทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการประสานต่อเนื่องของงานเดิมและงานที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ มีการให้อำนาจแก่พนักงานอย่างมีอิสระในการคิดและตัดสินใจในเรื่องกระบวนการทำงาน และมีการให้พนักงานเข้าร่วมรับผลกำไรและร่วมกันเป็นเจ้าของบริษัทหรือองค์การก็จะทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นำไปสู่ผลิตภาพขององค์การ

เรื่องที่ 2.5 ปรัชญาการจัดการตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัฒน์ ความพอเพียงหมายถึง ความประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอนและขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสมดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรมประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการกระทำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักการพิจารณา 5 ส่วน ดังนี้

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงชีวิตและการปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทยที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับโดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3. คำนิยามความพอเพียง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนับเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ชีวิตดำเนินไปในทางสายกลางที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่อันเรียบง่ายของคนไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประชาชนทุกระดับทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร และระดับประเทศ ได้โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ดังนี้

3.1 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น การจะทำอะไรต้องมีความพอดี พอเหมาะพอควร ต่อความจำเป็น เหมาะสมกับฐานะของตนเอง สภาวะสังคมแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น และไม่น้อยเกินไปจนกระทั่งไม่เพียงพอที่จะดำเนินการได้ซึ่งการตัดสินใจว่าในระดับพอประมาณนั้นจะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบในการวางแผนและตัดสินใจอย่างมีคุณธรรมด้วย เช่น เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่ทำให้สังคมเดือดร้อน ไม่ทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจ ดำเนินการเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถ้วนถี่โดยคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นอย่างรอบคอบ ครบวงจรบนพื้นฐานของความถูกต้องความเป็นจริง ตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม ทั้งในระยะยาว ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และส่วนรวม การคิดพิจารณาแยกแยะให้เห็นความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัยต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ

จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมีข้อผิดพลาดน้อย การที่จะวางแผนดำเนินการสิ่งใดอย่างสมเหตุสมผล ต้องอาศัยความรอบรู้ ขยันหมั่นเพียร อดทนที่จะจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และแสวงหาความรู้ที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ มีความรอบคอบในความคิด พิจารณาตัดสินใจ โดยใช้สติ ปัญญา อย่างเฉลียวฉลาดในทางที่ถูกที่ควร

3.3 ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ทำให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันท่วงทีการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าการที่จะทำอะไรอย่างไม่เสี่ยงเกินไป ไม่ประมาท คิดถึงแนวโน้มความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ แล้วเตรียมตนเอง เตรียมวิธีการทำงานรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินเป็นไปได้อย่างราบรื่นและนำมาซึ่งผลประโยชน์ในระยะยาวและความสุขที่ยั่งยืน

4. เงื่อนไข คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้อธิบายเงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง ต้องอาศัยทั้ง 3 เงื่อนไข อันประกอบด้วยเงื่อนไขคุณธรรม เงื่อนไขหลักวิชา และเงื่อนไขชีวิตเป็นพื้นฐาน ซึ่งเดิมมี 2 เงื่อนไข คือเงื่อนไขคุณธรรม และเงื่อนไขความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 เงื่อนไขคุณธรรม เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติให้มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักสามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ และรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น

เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึง เครื่องอาศัยของการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปอย่างดีงาม ประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความประพฤติชอบ มีการพูดและการกระทำซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน ต่อตนเองและต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง มีเจตนาบริสุทธิ์ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง และไม่เอารัดเอาเปรียบ ความอดทนมความเพียร คือ ความบากบั่น ความกล้าแข็ง มีความหนักแน่น ไม่ท้อถอย ทำให้การดำเนินงานรุดหน้าเรื่อยไปจนประสบผลสำเร็จ และความรอบคอบระมัดระวัง การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในทุกแง่ทุกมุมก่อนที่จะดำเนินงาน เพื่อมิให้เกิดความเผอเรอและพลั้งพลาด

4.2 เงื่อนไขหลักวิชา หรือความรู้ ต้องอาศัยความรอบรู้ รอบคอบและระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้วางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน โดยความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

เงื่อนไขความรู้ หมายถึง เครื่องอาศัยของการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ประกอบด้วย ความรอบรู้ คือ ความรู้สึกในงานที่ทำและความรู้กว้างในสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ความระลึกรู้ (สติ) คือ การยั้งคิดพิจารณาและรู้ทันสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะกระทำการใด ๆ และความรู้ชัด (ปัญญา) คือ การเห็นและเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างกระจ่างชัด ถูกต้องตามเหตุ ตามผล และตามจริง

4.3 เงื่อนไขชีวิต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติและปัญญา บริหารจัดการการใช้ชีวิตโดยใช้หลักวิชาและคุณธรรมในแนวทางพื้นฐาน

5. แนวทางการปฏิบัติ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

ภาพที่ 2.2 การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
ที่มา : (ออนไลน์) สืบค้นจาก http://warinthompsm.blogspot.com/2017/02/324.html
" 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ " [5 กุมภาพันธ์ 2562]

ความสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียง

1. ความสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งผลต่อประชาชน มีดังนี้

1.1 เกิดแนวคิดที่มุ่งเน้นพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง ครอบครัว และชุมชนซึ่งจะทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างยั่งยืน

1.2 ทำให้มีความเข้มแข็งในจิตใจ โดยยึดหลักการพึ่งตนเองเป็นหลัก เมื่อพึ่งตนเองได้แล้วทำให้จิตใจสงบเข้มแข็ง ไม่วิตกกังวล

1.3 เกิดความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความสามัคคีในชุมชน และประเทศชาติ

1.4 เกิดการมีส่วนร่วม คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาร่วมกัน

1.5 ทำให้มีความเป็นอยู่ พอมี พอกิน ลดปัญหาความยากจน

2. ความสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงต่อการพัฒนาประเทศและพัฒนาคน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความสำคัญต่อ การพัฒนาประเทศและพัฒนาคน ดังนี้

2.1 เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการขจัดความยากจน และการลดความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ

2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานของการสร้างพลังอำนาจของชุมชนและการพัฒนาศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ

2.3 เศรษฐกิจพอเพียงช่วยยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้วยการสร้างข้อปฏิบัติในการทำธุรกิจที่เน้นผลกำไรระยะยาวในบริบทที่มีการแข่งขัน

2.4 หลักการเศรษฐกิจพอเพียงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงมาตรฐานของธรรมาภิบาลในการบริหารงานภาครัฐ

2.5 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของชาติเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อสถานการณ์ที่เข้ามากระทบโดยฉับพลัน เพื่อปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการเติบโตที่เสมอภาคและยั่งยืน

2.6 ในการปลูกฝังจิตสำนึกพอเพียงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม และความคิดของคนเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาคน

2.7 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์มีความพออยู่ พอกิน พอใช้ พึ่งตนเองได้ และมีความสุขตามอัตภาพ

2.8 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกับผู้อื่นตลอดจนเสรีภาพในสังคมได้อย่างสันติสุข ไม่เบียดเบียน ไม่เอารัดเอาเปรียบ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตเมตตาและจิตสาธารณะ

2.9 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน โดยไม่ทำลาย เห็นคุณค่าและมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.10 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์อยู่อย่างมีรากเหง้าทางวัฒนธรรม ประเพณี ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา ค่านิยม และเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล/สังคม

จากการสังเคราะห์จุดหมายในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในรัชกาลที่ 9 ได้ทรงมีพระบรมราชวินิจฉัยและทรงพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป พบว่า มีอยู่ 2 ส่วนด้วยกัน ในส่วนที่หนึ่ง ปรากฏอยู่ 2 แห่ง ซึ่งมีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัฒน์ และเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี สำหรับในส่วนที่สอง คือ เพื่อให้สมดุล (ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม)

จุดมุ่งหมายของเศรษฐกิจพอเพียง ตามการสังเคราะห์ในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงประกอบด้วย คือ ความสมดุล การพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัฒน์ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่า เศรษฐกิจพอเพียงนั้น มิได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัฒน์ ตรงกันข้ามการดำเนินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความมุ่งหมายเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัฒน์อีกด้วย

ภาพที่ 2.3 คุณลักษณะ เงื่อนไข และจุดหมายในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ที่มา : (ออนไลน์) สืบค้นจาก https://sites.google.com/site/dreamzeiei/cud
" เศรษฐกิจพอเพียง " [5 กุมภาพันธ์ 2562]

ด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า โลกาภิวัฒน์นั้น ก่อให้เกิดผลกระทบได้ทั้งในแง่ดีและในแง่ร้าย คือ มิได้ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในแง่เดียว แต่ในอีกแง่หนึ่งยังทำให้เกิดความเสื่อมถอดตกต่ำทั้งทางด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงมุ่งเน้นให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบระมัดระวังในการดำเนินงาน โดยเลือกรับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบในแง่ดี ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการเปลี่ยนแปลงในแง่ที่ไม่ดีและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ เพื่อจำกัดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อความเสียหายหรือไม่เป็นอันตรายร้ายแรง ทำให้กิจการยังคงดำเนินต่อไปได้

สรุป

การจัดการสำนักงานตามแนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก และยุคนีโอคลาสสิกมุ่งเน้นการบริการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์การเท่านั้น สำหรับการจัดการสำนักงานยุคใหม่มุ่งเน้นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การเช่นเดิม แต่เริ่มมองอย่างเป็นระบบและมองกว้างกว่าภายในองค์การเช่นที่ผ่านมาเพราะในองค์การประกอบด้วยระบบย่อย ๆ หลายระบบ เช่น สำนักงานเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การ และในขณะเดียวกันองค์การก็เป็นระบบย่อยหนึ่งของสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการสำนักงานจะส่งผลกระทบต่อองค์การ และการดำเนินการขององค์การจะส่งผลกระทบต่อสังคมด้วย

แนวคิดการบริหารจัดการยุคหลังพฤติกรรมนิยม จะให้ความสำคัญที่การจัดการซึ่งมุ่งกระทำในสิ่งที่ควรต้องทำ (the “right” thing) ซึ่งมีความหมายต่อองค์การโดยนำมาซึ่งการสร้างคุณค่าต่อสินค้าและบริการ และช่วยสร้างความแตกต่างในผลประกอบการและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแง่ของการให้คุณค่าที่เพิ่มขึ้นในราคาที่ลดลง (more value but less money) การพัฒนาหรือสร้างความในการแข่งขัน (distinctive competencies) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถดำเนินอยู่ได้ในโลกของการแข่งขัน โดยมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนและ/หรือมีผลกำไรซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์การธุรกิจภายใต้กระแสแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้การบริหารสำนักงานมุ่งเน้นใน 3 ลักษณะ (1) เน้นเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน โดยนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม ISO การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การรื้อปรับระบบ ดัชนีวัดผลสำเร็จ การวัดผลการ ดำเนินงานแบบดุลยภาพ และการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ (2)เน้นการบริหารจัดการด้านออกแบบองค์การ โดยการนำแนวคิดขององค์การเสมือนจริง และองค์การพีระมิดหัวกลับซึ่งการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง และเน้นการทำงานเป็นทีมมาใช้ (3) แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการใช้ทีมงาน การให้อำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรระดับปฏิบัติ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และมีส่วนในผลกำไรขององค์การ เพื่อสร้างความผูกพันองค์การ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงชีวิตและการปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็นโดยมีพื้นฐานจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทยที่นำประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประชาชนทุกระดับทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร และระดับประเทศ ซึ่งประกอบด้วย “3 ห่วง 3 เงื่อนไข” ซึ่งประกอบไปด้วยหลักความพอประมาณ หลักความมีเหตุผล และหลักการมีภูมิคุ้มกัน ส่วน 3 เงื่อนไขประกอบด้วยความรอบรู้ คุณธรรม และความเพียร ซึ่งผู้บริหารสำนักงานได้น้อมนำมาเป็นหลักในการดำรงตนเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรในสำนักงานในองค์การ รวมทั้งบริหารงานโดยใช้ความรู้ การจัดการความรู้ ความเพียรพยายามและอย่างมีคุณธรรมด้วย

กิจกรรมที่ 2.2

1. จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานยุคหลังพฤติกรรมนิยม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จงอธิบายแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวคิดการบริหารสำนักงานมุ่งเน้น 3 ลักษณะอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ผู้เรียนสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในเรื่องอะไรบ้าง ใช้วิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลยกิจกรรมที่ 2.2

1. จงอธิบายจุดเน้นของการบริหารสำนักงานยุคหลังพฤติกรรมนิยม

จุดเน้นของการบริหารสำนักงานยุคหลังพฤติกรรมนิยม จะเกี่ยวข้องกับการพยายามหาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร ได้แก่ แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (New Public Administration) แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เช่น แนวคิดการตรวจสอบถ่วงดุลหรือภาระรับผิดชอบ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ และแนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ที่มุ่งแสวงหาแนวคิดการบริหารการจัดการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการต่าง ๆ ให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ดีขึ้น ได้แก่แนวคิดการพัฒนาคุณภาพ แนวคิดการออกแบบองค์การ แนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์

2. จงอธิบายแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ

เป็นการมุ่งแสวงหาทางเลือกที่เป็นแนวคิดการบริหารการจัดการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของการบริหารงานของรัฐให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ดีขึ้น เช่น การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้นการมุ่งเน้นให้เป็นรัฐบาลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การภายนอกชุมชน และประชาชน การนำกลไกตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการ

3. แนวคิดการบริหารสำนักงานมุ่งเน้น 3 ลักษณะอะไรบ้าง

การบริหารสำนักงานมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ เน้นการบริหารจัดการด้านออกแบบองค์การ เน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ผู้เรียนสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในเรื่องอะไรบ้าง ใช้วิธีการอย่างไร

ความพอประมาณ : การใช้จ่ายเงินอย่างพอดีพอความ โดยดูความจำเป็นและไม่เบียดเบียนผู้อื่น การจะคิดจะทำอะไรจะไม่ทำให้ผู้อื่นเดือนร้อน ไม่ทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คุณธรรม : ซื่อสัตย์สุจริต ในหน้าที่การงาน รู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น รู้จักรักสามัคคี

คุณธรรม : มีความอดทน ความเพียรในการดำเนินงานให้รุดหน้าเรื่อยไปจนประสบผลสำเร็จ

กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่
ชุดที่ 2 แนวคิดการจัดการและปรัชญาการจัดการสำนักงาน

คำชี้แจง ข้อคำถามมีทั้งหมด 10 ข้อ ให้นักศึกษาทำเครื่องหมาย x ลงในกระดาษคำตอบตรงช่อง ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องที่สุด

1. การบริหารสำนักงานตามแนวคิดและทฤษฎี การบริหารยุคคลาสสิกและนีโอคลาสสิกมุ่งเน้นในเรื่องใด
   ก. การเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์การ
   ข. การเพิ่มประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ
   ค. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
   ง. การคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม

2. การบริหารสำนักงานตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารยุคคลาสสิกและนีโอคลาสสิก มีความแตกต่างกันตามข้อใด
   ก. ยุคคลาสสิกเน้นโครงสร้างองค์การ ยุคนีโอคลาสสิกเน้นการออกแบบงาน
   ข. ยุคคลาสสิกเน้นโครงสร้างองค์การ ยุคนีโอคลาสสิกเน้นพฤติกรรมและการจูงใจ
   ค. ยุคคลาสสิกเน้นการออกแบบงาน ยุคนีโอคลาสสิกเน้นการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร
   ง. ยุคคลาสสิกเน้นพฤติกรรม ยุคนีโอคลาสสิกเน้นการจูงใจ

3. ข้อใดเป็นจุดมุ่งเน้นของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารยุคใหม่
   ก. การเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์การ
   ข. การเพิ่มประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ
   ค. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
   ง. การเน้นประสิทธิภาพขององค์การโดยพิจารณาว่าองค์การเป็นระบบย่อยหนึ่งของสังคม

4. การบริหารสำนักงานโดยมุ่งเน้นความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ดีขึ้น เกิดขึ้นในยุคใด
   ก. ยุคคลาสสิก
   ข. ยุคหลังพฤติกรรมนิยม
   ค. ยุคนีโอคลาสสิก
   ง. ยุคใหม่

5. ข้อใดเป็นจุดแตกต่างของการบริหารสำนักงานตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารยุคคลาสสิกและนีโอคลาสสิก
   ก. ยุคคลาสสิกเน้นพฤติกรรม ยุคนีโอคลาสสิกเน้นการการมองเชิงระบบ
   ข. ยุคคลาสสิกเน้นโครงสร้างองค์การ ยุคนีโอคลาสสิกเน้นการออกแบบงาน
   ค. ยุคคลาสสิกเน้นโครงสร้างองค์การ ยุคนีโอคลาสสิกเน้นพฤติกรรมและการจูงใจ
   ง. ยุคคลาสสิกเน้นการออกแบบงาน ยุคนีโอคลาสสิกเน้นการความเป็นธรรมในสังคม

6. ข้อใดเป็นจุดเน้นของแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่
   ก. การให้ความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์การ
   ข. การให้ความสำคัญเพิ่มประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ
   ค. การให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
   ง. การให้ความสำคัญต่อการศึกษาผลกระทบขององค์การต่อผู้รับบริการ

7. การสร้างความสมดุลของแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเน้นให้เกิดกับสิ่งใดมากที่สุด
   ก. ความสมดุลระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม
   ข. ความสมดุลระหว่างสินค้าต่างประเทศกับสินค้าไทย
   ค. ความสมดุลระหว่างอุตสาหกรรมกับเกษตรกรรม
   ง. ความสมดุลของความเจริญทางเทคโนโลยีกับ ภูมิปัญญาไทย

8. หลักการใดไม่ใช่เศรษฐกิจพอเพียง
   ก. การพึ่งตนเองเป็นสำคัญ
   ข. การลงทุนขนาดใหญ่เพื่อการผลิตสินค้า
   ค. การสร้างนิสัยนิยมไทย
   ง. การลงทุนขนาดใหญ่เพื่อการผลิตสินค้า

9. ข้อใดไม่ใช่การจัดการสำนักงานตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารยุคใหม่
   ก. การจัดการเชิงระบบ
   ข. การจัดการเชิงสถานการณ์
   ค. การจัดการด้านคุณภาพ
   ง. การจัดการเชิงปริมาณ

10. ข้อใดแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ
   ก. การใช้ประโยชน์จากการควบคุมคุณภาพ
   ข. การจัดระบบการควบคุมภายใน
   ค. การจัดการองค์การเสมือน
   ง. การใช้ภารกิจเป็นตัวขับเคลื่อนงานสำนักงานมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ

เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

ข้อที่	ก	ข	ค	ง
1.	X			
2.	X			
3.				X
4.		X		
5.			X	
6.				X
7.				X
8.		X		
9.			X	
10.				X

คะแนนที่ได้ ..... คะแนน

บรรณานุกรม

กิจจา บานชื่น. (2559) **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2558) **เศรษฐกิจพอเพียง.** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด

ชุติมา สัจจานนท์. (2555) **แนวคิด ทฤษฎี และหลักการการจัดการ.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการงานสำนักงาน หน่วยที่ 1-8 (พิมพ์ครั้งที่ 2) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2559) **แนวคิดและพัฒนาการของการบริหารสำนักงาน.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารสำนักงาน หน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 1) นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมคิด บางโม. (2558) **องค์การและการจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์การพิมพ์.