



ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร



ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ

จากระยะเวลาด้านศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การจัดการตามทฤษฎีคลาสสิก (Classical theory)

มีจุดมุ่งเน้นการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิตจากบุคลากร ซึ่งอาจเรียกอย่างหนึ่งว่าการมุ่งเน้นงาน (task-oriented) สามารถแยกได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี คือ

- ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์



- ทฤษฎีการจัดการเชิงกระบวนการ



- ทฤษฎีการจัดการระบบราชการ





1.1 ทฤษฎีการจัดองค์การแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management)

หมายถึง การจัดการที่ยึดหลักและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีการวิจัย ทดลองและพิสูจน์ได้ด้วย กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งแนวคิดนักวิชาการที่น่าสนใจมีดังนี้

1.1.1 เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) สรุปหลักการที่สำคัญไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การหาวิธีการที่ดีที่สุด (one best way) ในการทำงาน
2. การคัดเลือกคนงานโดยใช้หลักการและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
3. การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน
4. การแยกฝ่ายบริหารจากฝ่ายปฏิบัติการ

1.1.2 เฮนรี แกนต์ (Henry L. Gantt)

แนวคิดที่แกนต์ได้นำเสนอก็คือ การจัดอันดับผลงานของคณงานอย่างเปิดเผย ให้คณงานได้รับรู้โดยใช้แผนภูมิแท่งมาแสดงผลงานของคณงานแต่ละคน และยังได้เสนอให้มีการกำหนดตารางเวลาในการผลิต ซึ่งเทคนิคดังกล่าวเป็นที่นิยมในชื่อ แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับวางแผนและควบคุมงานโดยกำหนดกิจกรรมใดทำก่อน หลัง หรือทำพร้อมกัน รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมด้วย





1.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงกระบวนการ

หมายถึง การจัดการที่ยึดหลักกระบวนการการบริหารหรือหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งถ้าผู้จัดการทำหน้าที่บริหารตามที่กำหนดไว้ จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ซึ่งแนวคิดนักวิชาการที่น่าสนใจมีดังนี้

1.2.1 เฮนรี ฟาโยว์ (Henry Fayol) ได้นำเสนอกิจกรรมการจัดการใน 2 ประเด็น

1) หลักการจัดการ

2) หน้าที่ของการจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่

- (1) การวางแผน
- (2) การจัดองค์การ
- (3) การบังคับบัญชา
- (4) การประสานงาน
- (5) การควบคุม





1.2.2 ลูเธอร์ กุลิก และลินดอน เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick)

ได้เสนอว่า การจัดการที่ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่

- 1) การวางแผน
- 2) การจัดองค์การ
- 3) การจัดคนเข้าทำงาน
- 4) การอำนวยการ
- 5) การประสานงาน
- 6) การรายงาน
- 7) การงบประมาณ



1.3 ทฤษฎีการจํอดงค์การระบบราชการ (Bureaucracy)

หมายถึง การจัดการที่มุ่งเน้นองค์การที่มีเหตุมีผล บิดาแห่งระบบราชการคือ แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber) องค์การระบบราชการมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 1.3.1 มีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน
- 1.3.2 มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
- 1.3.3 มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามความรู้ความสามารถ
- 1.3.4 มีการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน
- 1.3.5 มีการปฏิบัติงานที่ไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนตัว





2. การจัดการองค์การสมัยใหม่ (neo-classic theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การคลาสสิก โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 ในระยะนี้ การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มพัฒนา โดยมองเห็น ความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ที่ ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1924 – 1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรม ศาสตร์ และในช่วงนี้ แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Movement) ได้รับการนำมาพิจารณาในองค์การและขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนา ในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ. 1940 – 1950 ความสนใจในการศึกษา กลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มี รูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (needs) ของ สมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น



สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกรู้สึกบุคคล ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลายความตายเป็นโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิมลง

บุคคลที่มีชื่อเสียงแนวทางองค์การสมัยใหม่คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency , Elton Mayo , Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Movement) นอกจากนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์อีก เช่น McGregor และ Maslow เป็นต้น



3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. 1950 หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อย แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic)

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษา วิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (system analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้างและการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน

- 1) สิ่งนำเข้า (Input)
- 2) กระบวนการ (Process)
- 3) สิ่งส่งออก (Output)
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- 5) สภาพแวดล้อม (Environment)



ดังนั้น องค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptive) ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่างๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่เสมอ

บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีหลายคน อาทิเช่น Alfred Korzybski , Mary Parker Follet , Chester I Bernard , Norbert Winer และ Ludwig Von Bertalanffy เป็นต้น

ยังมีทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ควรกล่าวถึงอีกคือ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory



3.1 ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory)

เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความอิสระที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุด ควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic environment) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้นๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

บุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีคือ Fiedler นอกจากนี้ก็มี Woodward , Lawrence และ Lorsch ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้



3.2 ทฤษฎีระบบ (System theory)

หมายถึง การจัดการที่ยึดหลักระบบที่ต้องพิจารณาถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่างๆ ของระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันการจัดการองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรหลายตัวที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การจัดการเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ปัญหาในเชิงองค์รวมที่แยกส่วนประกอบและนำส่วนประกอบมาประสานสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว ผู้บุกเบิกแนวคิดเชิงระบบ คือ ลุดวิก วอน เบอ์ทาลันฟี (Ludwig Von Bertalanffy)

3.3 ทฤษฎีศาสตร์การจัดการ (management science)

หมายถึง การจัดการที่นำเอาศาสตร์เชิงปริมาณมาประยุกต์วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาของระบบการปฏิบัติการต่างๆ โดยใช้ตัวแบบหรือสมการทางคณิตศาสตร์เป็นตัวแทนระบบ และหาหนทางในการแก้ปัญหาโดยการแก้สมการทางคณิตศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ผู้บุกเบิกศาสตร์การจัดการคือ เวสต์ เชิร์ชแมน (West Churchman) ได้เสนอว่า การนำเอาศาสตร์เชิงปริมาณมาใช้ในการดำเนินงานนับว่าสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ



การจัดการแผนงาน

ความหมายและลักษณะของการจัดแผนงาน

การจัดแผนงาน (departmentation) หมายถึง การพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน (ตามกระบวนการขั้นที่หนึ่ง) การรวมกลุ่มกิจกรรมนี้เป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ หรือการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (specialization) นั้นเอง เหตุผลของการที่จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ ก็เพราะในขณะที่องค์การธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น กิจกรรมต่างๆ จะมีมากขึ้นและเกินกว่ากำลังความสามารถของคนๆเดียวที่จะทำได้ ดังนั้น ความจำเป็นของการแบ่งงานให้แก่บุคคลอื่นจึงเกิดขึ้นและการแบ่งงานไปให้แก่สมาชิกฝ่ายต่างๆ เหล่านี้ ก็จะต้องจัดทำในลักษณะที่มีการแบ่งงานไปตามความถนัดของแต่ละฝ่าย นั่นก็คือ จะต้องทำการรวมกลุ่มกิจกรรมที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกันนั่นเอง การแบ่งงานตามความถนัดนี้เป็นที่ยอมรับของนักทฤษฎีทางการบริหาร และนักทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์แล้วว่าจะเป็นหนทางที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน



ปัญหาที่สำคัญ คือ มีปัจจัย (factors) อะไรบ้างที่จะต้องพิจารณาประกอบและใช้เป็นหลักเกณฑ์ (bases) ในการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ การพิจารณาปัญหาดังกล่าวนี้ก็คือ การจัดแผนงาน (departmentation) ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นกลุ่มๆ (the process of grouping activities) ดังนั้น การจัดแผนงานดังกล่าวจึงเป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมในทุกระดับภายในองค์กร และหาใช่เป็นการจัดแต่เฉพาะกลุ่มที่มีระดับเป็นแผนก (departmental) เท่านั้นไม่

กระบวนการของการจัดแผนงาน (process of departmentation) นับเป็นงานชิ้นแรกที่ผู้บริหารจะต้องทำภายใต้หน้าที่การจัดองค์การ ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่าผังองค์การ (organization chart) ที่จัดทำขึ้น จะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ความจำเป็นในการจัดงานเป็นกลุ่มดังกล่าวจึงเป็นงานที่ต้องทำก่อนอื่น



หลักเกณฑ์สำหรับการแบ่งแผนงาน (Bases for Departmentation)

ในการพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ นั้น ผู้จัดองค์การจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง เพื่อใช้สำหรับการแบ่งแผนกลุ่มงานต่างๆ หลักเกณฑ์ที่ใช้แบ่งนี้เองจะเป็นสื่อสำหรับให้ผู้บริหารเห็นว่า กิจกรรมอะไรบ้างที่มีลักษณะเหมือนกัน (similarity) หรือเข้ากันได้ และควรจะจัดให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม แผนก หรือหน่วย

หลักเกณฑ์ที่จะใช้สำหรับการแบ่งแผนงานอาจแบ่งออกได้ดังนี้ คือ

1. การจัดแผนงานโดยเพียงแต่แบ่งคนงานออกเท่าๆกัน
2. การใช้หน้าที่ (function) เป็นหลักเกณฑ์
3. การใช้ผลิตภัณฑ์ (product) เป็นหลักเกณฑ์
4. การใช้พื้นที่ (territory) เป็นหลักเกณฑ์
5. การใช้ลูกค้า (customer) เป็นหลักเกณฑ์



1. การจัดแผนงานโดยเพียงแต่แบ่งคนงานออกเท่าๆกัน

ตามวิธีนี้เป็นวิธีง่ายๆ โดยเพียงแต่แบ่งคนงานออกเป็นจำนวนเท่าๆกัน ให้กับหน่วยต่างๆ ภายในองค์การ และคนเหล่านั้นก็มีลักษณะไม่ต่างกันนัก (undifferentiated manpower) การแบ่งแบบนี้ส่วนมากใช้ในการแบ่งคนเพื่อทานง่ายๆ ซึ่งความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนกำลังคน (manpower) เท่านั้น แต่ปัจจุบันนี้องค์การต่างๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจมีการขยายตัวเติบโตและมีลักษณะที่สลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้การแบ่งโดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าวใช้ไม่ได้ ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่า

(ก) ความชำนาญของแรงงาน (labor skills) มีมากขึ้น ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การจึงควรจะได้มีการแบ่งออกตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialized organizational units)



(ข) มีการค้นพบว่าการทำงานกลุ่มในแบบที่เป็นกลุ่มประสานงาน (teamwork) โดยรวมผู้เชี่ยวชาญหลายฝ่ายมาร่วมกันทำงาน จะได้ผลมีประสิทธิภาพดีกว่าการทำงานโดยจัดกลุ่มในลักษณะที่คำนึงถึงแต่เฉพาะจำนวนผู้ปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว

(ค) การแบ่งตามแบบนี้จะใช้ได้บ้างก็เฉพาะในระดับต่ำสุดขององค์การเท่านั้น





2. การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่ (departmentation by function)

วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันแพร่หลาย การจัดแผนงานจะกระทำโดยแบ่งแยกตามหน้าที่ หรือตามลักษณะงานที่จะต้องทำ (according to function, or work to be done) การแบ่งตามวิธีนี้จะเข้าได้ดีกับความจำเป็นที่จะต้องการแบ่งงานอาชีพออกตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (occupation specialization)

จากเหตุผลที่ว่าการทำงานของธุรกิจต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างอรรถประโยชน์ขึ้นในระบบเศรษฐกิจที่มีการแลกเปลี่ยน ดังนั้น จึงเป็นการสมเหตุสมผลที่จะแบ่งกิจกรรมต่างๆ ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

แผนการผลิต (production department) ซึ่งทำหน้าที่สร้างอรรถประโยชน์ในตัวสินค้าและบริการ

แผนการขายหรือการตลาด (sales or marketing department) ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการเสาะหาลูกค้า และชักชวนให้ซื้อสินค้าไปใช้ตามราคาที่กำหนด

แผนการเงิน (finance department) ซึ่งทำหน้าที่ จัดหา เก็บรักษาหาดอกผล และใช้จ่ายเงินทุนของบริษัท

โดยปกติแล้ว วิธีนี้เป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป การจัดแบ่งแผนกตามหน้าที่ดังกล่าวนี้ที่สำคัญก็คือ จะมีการแบ่งตามหน้าที่หลัก หรือหน้าที่ (major function) ขององค์การธุรกิจ และถึงแม้ว่าการทำงานขององค์การธุรกิจสมัยใหม่จะประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ มากกว่านี้ก็ตาม แต่เรายอมรับว่าหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญที่สุด



ในการพิจารณาจัดแผนก ตามหน้าที่ ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าสามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ หน้าที่ดังนี้ คือ

(ก) แผนกซึ่งทำหน้าที่หลัก (major function departments) คำว่า แผนกซึ่งทำหน้าที่หลักในที่นี้อาจหมายถึง แผนกที่มีงบประมาณมาก มีคนมาก มีงานสำคัญๆทำ เป็นต้น หลักเกณฑ์สำหรับพิจารณาว่าหน้าที่ใดเป็นหน้าที่หลักก็คือ ถ้าหากหน้าที่ใดมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจแล้ว เราก็อาจถือได้ว่าหน้าที่นั้นเป็นหน้าที่หลักและจัดให้เป็นแผนกซึ่งทำหน้าที่หลัก

(ข) แผนกซึ่งทำหน้าที่ย่อย (minor functional departments) ในแผนกเหล่านี้จะประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งสำคัญต่อกิจการเช่นกัน แต่มิใช่สำคัญจนกลายเป็นหน้าที่หลัก ยกตัวอย่าง เช่น แผนกตกแต่งสินค้าขั้นสุดท้าย (finishing) และแผนกตรวจสอบคุณภาพ (inspection) เป็นต้น

(ค) แผนกซึ่งเกิดขึ้นตามมา (derivative functional department) การจัดแยกให้มีเพิ่มขึ้นตามหน้าที่แต่ละอย่างนี้ จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในหน้าที่นั้นๆ รู้สึกว่าขนาดของการควบคุม (span of management) ของเขากว้างจนเกินไป และจำเป็นต้องแยกแยะออกให้เป็นหน้าที่ย่อยต่างหาก ตัวอย่างเช่น เมื่อธุรกิจยังมีขนาดเล็ก ผู้จัดการฝ่ายผลิตอาจมีพนักงานในบังคับบัญชาไม่กี่คน แต่ถ้าหากกิจกรรมต่างๆ ขยายออกไป ก็อาจจำเป็นที่จะต้องแยกแยะหน้าที่ในการจัดซื้อ และตั้งให้พนักงานจัดซื้อทำหน้าที่แทน หน่วยงานใหม่ดังกล่าวนี้เราเรียกว่า แผนกที่เกิดขึ้นมาตามความจำเป็น



การเรียกชื่อแผนกต่างๆ เหล่านี้โดยปกติมิได้มีหลักเกณฑ์แน่นอน หากแต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ข้อดี

การจัดแผนกตามหน้าที่มีข้อดีที่ว่า เป็นการจัดที่ถูกต้องตามเหตุผล เพราะหน้าที่หลักที่สำคัญเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การส่วนมาก และนอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถใช้อำนาจบริหารงานที่สำคัญหรืองานหลัก (basic activities) ขององค์การได้ด้วย และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารในแต่ละหน้าที่ (functional managers) ผู้บริหารสูงสุดก็จะเป็นผู้ประสานงานให้ทุกอย่างเป็นไปโดยสอดคล้องกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดแผนกตามหน้าที่ยังถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งอาชีพตามความถนัด (the principle of occupational specialization) อีกด้วย

ข้อเสีย

การจัดแผนกงานตามหน้าที่ก็มีข้อเสียอยู่เหมือนกัน ในกรณีที่ขนาดของพื้นที่ที่องค์การธุรกิจทำงานอยู่นั้นขยายตัวออกไป อาจทำให้บริษัทต้องแบ่งกลุ่มงานออกตามเขตพื้นที่ก็ได้ ทำนองเดียวกันถ้าหากการผลิตหรือการจัดซื้อจะต้องทำงานให้กับผลิตภัณฑ์หลายกลุ่ม (product lines) หรือในกรณีที่ จะทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ (product design) ให้กับผู้ซื้อประเภทต่างๆ แล้ว ดังนั้น การจัดกลุ่มงานอาจต้องจัดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือตามประเภทของลูกค้า เพื่อให้มีการสนใจในผลิตภัณฑ์และลูกค้ามากขึ้น



ข้อเสียที่สำคัญ คือ การจัดแผนงานตามหน้าที่ อาจทำให้การทำงานของทุกกลุ่มไม่สามารถเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมได้ นักบัญชี ผู้ผลิต พนักงานขาย ต่างก็จะกลายเป็นแผนกที่ชำนาญเฉพาะในแต่ละหน้าที่ของตนและไม่ค่อยจะมองถึงประโยชน์ของธุรกิจโดยรวมและการประสานงานติดต่อระหว่างหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ก็เป็นไปได้ยาก

ตามวิธีนี้ผู้รับผิดชอบต่อผลกำไรขององค์การธุรกิจจะตกอยู่แต่ เพียงเฉพาะผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นวิธีนี้อาจใช้ได้สำหรับองค์การธุรกิจขนาดเล็กในระยะเริ่มแรก วิธีนี้จะไม่ช่วยให้มีการฝึกฝนผู้บริหารในระดับรองลงมา ที่จะให้เป็นผู้บริหารทั่วไปที่เข้าใจงานหลายๆด้านได้ เพราะว่าผู้จัดการแผนกของแต่ละหน้าที่จะมีความสามารถเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเท่านั้นและไม่มีโอกาส เรียนรู้ของส่วนต่างๆ ได้อย่างไร



3. การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ (departmentation by product)

การจัดแบ่งกลุ่มงาน โดยอาศัยแบ่งตามผลิตภัณฑ์หรือประเภทสินค้า (product or product lines) นิยมใช้มากในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรจัดแบ่งตามหน้าที่ (function) นั้น ในขณะที่องค์กรเติบโตขึ้น การทำงานของหัวหน้าแผนกซึ่งแบ่งออกตามหน้าที่ดังกล่าว จะเริ่มประสบปัญหาสำคัญๆคือ จะขาดความคล่องตัวในการทำงานงานทางด้านบริหารจะสับสนมากยิ่งขึ้น และขณะเดียวกัน ปัญหาเรื่องขนาดของการควบคุม (span of management) จะกลายเป็นข้อจำกัดสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารจะไม่สามารถเพิ่มจำนวนผู้ช่วยงานในหน้าที่ต่างๆในระดับรองลงมาได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดองค์กรเสียใหม่ โดยแบ่งออกเป็นหน่วยต่างหาก (divisional basis)

ตามวิธีการแบบนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ (functions) เช่น งานผลิต งานขาย การให้บริการและงานด้านวิศวกรรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือประเภทสินค้าแต่ละอย่างไปให้กับผู้บริหารของหน่วย (division executive) ได้ ทั้งนี้การแบ่งตามวิธีดังกล่าวนี้จะทำได้โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงว่าโรงงานต่างๆ จะอยู่ใกล้หรือไกลจากบริษัทหรือไม่



ข้อดี

การจัดแบ่งแผนกตามแบบนี้ จะช่วยให้ประเภทสินค้าต่างๆ (product lines) ได้รับความสนใจเต็มที่ และในขณะเดียวกันช่วยให้ผู้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เช่น ทางด้านวิศวกรรมและพนักงานขาย มีโอกาสฝึกฝนความรู้ความสามารถของตน ในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่าง ได้อย่างดีอีกด้วย

ข้อเสีย

การจัดแบ่งแผนกตามผลิตภัณฑ์หรือประเภทสินค้านี้ จะก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงาน (coordination) ในองค์การ ทั้งนี้เพราะว่าการจัดแบ่งแผนกออกเป็นหน่วยต่างๆ (division) จะส่งเสริมให้มีการแบ่งงานขาย จัดซื้อ ขนส่ง บัญชีและการควบคุมการเงินไปยังหน่วยงานต่างๆ และจะกลายเป็นว่างานในหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้มี เหล่านี้มีซ้ำกันขึ้นภายในองค์การ นอกจากนี้ ในขณะที่หน่วยงานต่างๆ ที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (แต่ละหน่วย) จะมีอิสระในการทำงานของตนมากขึ้น โดยเฉพาะจากการที่ได้รับมอบงานในหน้าที่ต่างๆ มารวมกับงานผลิต จึงมักจะทำให้หน่วยต่างๆ ที่แบ่งแยกตามผลิตภัณฑ์ (product divisions) มีอำนาจมากเกินไป ด้วยเหตุนี้จึงควรคำนึงอยู่เสมอว่า ส่วนกลางจำเป็นต้องรวมอำนาจ (centralization) บางอย่างเอาไว้ เช่น อำนาจในการพิจารณา เรื่องทางการเงินและนโยบายสำคัญๆ เป็นต้น



4. การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงพื้นที่ (departmentation by territory)

การจัดแผนงานโดยแบ่งออกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (geographical areas) เป็นวิธีที่ใช้กันโดยปกติในกรณีที่การปฏิบัติการขององค์การธุรกิจกระจายออกไปในพื้นที่ส่วนต่างๆ กิจกรรมทุกอย่างในเขตได้เขตหนึ่งจะถูกรวมเข้าด้วยกัน และมอบหมายให้แก่ผู้บริหารคนหนึ่ง

การจัดแผนงานตามวิธีนี้จะมีขึ้นในกรณีที่การตั้งหน่วยงานใกล้กับสภาพของท้องถิ่นจะมีผลช่วยให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการทั้งทางด้านการผลิตและการขายได้บางกรณีมีผู้ให้เหตุผลของการจัดแผนงานตามแบบนี้ว่า ก็เพื่อให้แก้ไข ปัญหาในเรื่องการติดต่อ (communication) ภายในของบริษัทเหตุผลดังกล่าวนี้มิใช่เหตุผลที่ต้อง เพราะระบบของการติดต่อสมัยนี้เป็นไปโดยสะดวกและง่ายมากสำหรับเหตุผลที่ถูกต้องคือองการต้องการจะให้มีการทำงานที่ปรับเข้ากันได้กับสภาพของตลาดในท้องถิ่นต่างๆ หรือการประหยัดค่าขนส่งอาจเป็นเหตุผลที่สำคัญกว่า



ถ้าต้องการจะให้หน่วยงาน (division) ที่แบ่งแยกตามพื้นที่ทำงานได้เต็มที่ ก็จะมีการมอบหมายงานตามหน้าที่ต่างๆ ไปให้ เช่นหน่วยงานในเขตใดเขตหนึ่งก็ตาม จะประกอบด้วยหน้าที่หลักที่สำคัญๆ คือการผลิตการขาย และการเงิน

การเลือกจัดแผนงานตามแบบนี้จะต้องมีการพิจารณาถึงข้อเสียทำนองเดียวกับการจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์แต่ข้อดีที่สำคัญก็คือ

- (ก) จะช่วยให้มีการฝึกฝนพัฒนาตัวผู้บริหารใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
- (ข) ช่วยให้สามารถทราบถึงความต้องการของท้องถิ่นได้ดีกว่า
- (ค) การแบ่งหน่วยงานออกตามท้องถิ่น จะช่วยให้สามารถลดต้นทุนได้และต้นทุนที่ลดลงดังกล่าวอาจจะคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่าย เกี่ยวกับเรื่องของการประสานงานกลุ่มที่เพิ่มขึ้นได้



5. การจัดแผนงานตามลูกค้า (departmentation by customer)

การจัดทำแผนงานตามลูกค้านี้ เป็นอีกวิธีหนึ่งสำหรับการจัดแบ่งกลุ่มงานต่างๆ การจัดงานตามวิธีนี้จะใช้เมื่อองค์การธุรกิจต้องการจะเน้นหรือให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้สินค้ากลุ่มต่างๆ และพิจารณา ในแง่ที่ว่า บริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ของบริษัท ได้ดีมาน้อยเพียงใด

การจัดแผนกตามลูกค้านี้ เหมาะสมในกรณีที่ธุรกิจประสงค์จะขายสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม ภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการคนใดคนหนึ่ง ดังตัวอย่างเช่น แผนกที่ขายสินค้าประเภทอุตสาหกรรมอาจจะแบ่งแผนกออกตามประเภท ของลูกค้าดังนี้คือตามกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ค้าส่งผู้ค้าปลีกและลูกค้ารายย่อยที่ใช้ส่วนตัวหรือเช่นตัวอย่างของร้านขายหนังสือตำราเรียนต่างๆ อาจจะแบ่งแผนกออกตามลูกค้าที่เป็นสถาบันการศึกษาต่างๆ หรือห้องสมุด ลูกค้าที่เป็นนักเรียนนักศึกษา หรือลูกค้าทั่วไป หรือเช่นการแบ่งแผนกของบริษัทขายน้ำมันที่แบ่งออกเป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้น้ำมันกลุ่มของลูกค้าผู้ใช้รถยนต์ เป็นต้น



ข้อดีของการจัดแผนกตามลูกค้ำก็คือ จะช่วยให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้ำกลุ่มต่างๆ ได้ดีแต่ขณะเดียวกัน ข้อเสีย ที่สำคัญก็คือในกรณีหากมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มของลูกค้ำอาจจะทำให้การทำงานของบางแผนกน้อยลงไป ยกตัวอย่างเช่น ในเศรษฐกิจตกต่ำลูกค้ำบางกลุ่มอาจจะลดจำนวนลงไปหรือหายไปเลยก็ได้ ดังนั้น สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีไว้สำหรับการทำงานหรือกำลังคนของแผนกนั้นอาจจะอยู่ว่างด้วยไม่มีงานทำเลยก็ได้

ตัวอย่างของการจัดแผนกงานหรือการจัดกลุ่มกิจกรรมโดยยึดถือการแบ่งตามเกณฑ์ของผลิตภัณฑ์พื้นที่ ลูกค้ำนั้น อาจพิจารณาได้จากตัวอย่างดังต่อไปนี้ คือ

ในกรณีของบริษัทน้ำมันอาจแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันออกไปเช่นแบ่งเป็นแผนกผลิตภัณฑ์น้ำมันแผนกแก๊ส แผนกยาปราบศัตรูพืช และแผนกปุ๋ย เป็นต้น หรือกรณีของบริษัทขายสินค้าประเภทต่างๆ อาจแบ่งเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องจักรอุตสาหกรรม แผนกเครื่องใช้ประจำบ้าน (home appliances) แผนกผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง แผนกผลิตภัณฑ์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเครื่องมือแพทย์ และแผนกเครื่องถ่ายเอกสารและผลิตภัณฑ์ถ่ายภาพ เป็นต้น ทั้งสองกรณีก็คือ การแบ่งแผนกหรือรวมกลุ่มกิจกรรมตามชนิดของผลิตภัณฑ์



สำหรับกรณีของการแบ่งโดยยึดถือเอาพื้นที่เป็นเกณฑ์ในการแบ่งนั้น ตัวอย่างของบริษัท น้ำอัดลมอาจเป็นตัวอย่างที่ดี ด้วยเหตุที่ค่าขนส่งเป็นปัญหาสำคัญ แทนที่จะแบ่งตามหน้าที่โดยมรหน่วยผลิตอยู่ที่ศูนย์กลางหรือสำนักงานใหญ่เท่านั้น บริษัทจะแก้ไขปัญหาเรื่องค่าขนส่งในการขายด้วยการแบ่งให้มีหน่วยผลิตและจำหน่ายตามพื้นที่ เช่น อาจมีโรงงานบรรจุขวดและรับผิดชอบในการขายประจำเขตเหนือ เขตตะวันออกเฉียงเหนือ และเขตใต้ โดยมีสำนักงานใหญ่รับผิดชอบในเขตภาคกลาง เช่น กรณีการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งต้องดำเนินการในสภาพของสภาวะเศรษฐกิจและสภาพตลาดที่แตกต่างกันเขตจังหวัดและภาคต่าง ๆ นั้น การมีสำนักงานตามเขตหรือภาคจึงเป็นที่นิยม

กรณีของการแบ่งโดยถือเกณฑ์ตามลูกค้าก็มักจะกระทำด้วยเหตุผลที่ว่า การติดตามให้ความสนใจลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ ตัวอย่างอาจดูได้จากบริษัทน้ำมันที่แบ่งแผนกเป็นแผนกขายน้ำมันให้แก่โรงงานอุตสาหกรรม และแผนกขายปลีกให้แก่ผู้ใช้รายย่อยเช่น เช่นขายให้กับปั้มน้ำมันหรือร้านค้าย่อยทั่วไปหรือแผนกแก๊สก็อาจแบ่งเป็นแผนกขายแก๊สแก่โรงแรมและภัตตาคารต่างๆ ที่เป็นลูกค้ากลุ่มหนึ่ง และการแบ่งเป็นแผนกขายแก๊สแก่ร้านค้าปลีกที่เป็นตัวแทนจำหน่ายแก๊ส เป็นต้น ตัวอย่างของการขายหนังสือก็เช่นเดียวกัน อาจแบ่งเป็นแผนกขายตามลูกค้าประเภทต่างๆ เช่น แผนกขายห้องสมุด และแผนกขายปลีกสำหรับคนทั่วไป เป็นต้น



การกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization Authority)

การกระจายอำนาจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถัดไป

องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นการกระจายอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้น การมอบอำนาจหน้าที่จึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบ (responsibility) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การให้อำนาจหน้าที่ (authority) ในการใช้ทรัพยากรและการดำเนินการตามความจำเป็น
- 3) สร้างสิ่งที่จะต้องกระทำ หรือภาระผู้พัน (accountability) ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จ



หลักการกระจายอำนาจ

- 1) การกระจายอำนาจควรกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน
- 2) อำนาจหน้าที่ควรเป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบ
- 3) ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
- 4) ภาระผูกพันไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ มิได้หมายความว่าภาระผูกพันของงานนั้นสิ้นสุดลง ผู้บังคับบัญชาควรอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเพียงหนึ่งคนต่อการมอบหมายงานชิ้นหนึ่งๆ ทั้งนี้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพไม่สับสน ดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว



ประโยชน์การกระจายอำนาจ

- 1) ลดภาระงานของผู้จัดการใหญ่ จึงทำให้ผู้จัดการใหญ่สามารถอุทิศเวลาในการบริหารงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างเต็มที่
- 2) การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว การกระจายอำนาจเป็นการหลีกเลี่ยงระบบการทำงานที่ล่าช้า (red tapism) ในการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยธรรมชาติถ้ามีผู้บริหารที่ใกล้ชิดการทำงาน จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีเหตุผลและเที่ยงตรง
- 3) มีการกระจายงานกันทำ เมื่อองค์กรมีการเจริญเติบโตและมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งทำลายความสามารถของฝ่ายบริหารระดับสูง ฉะนั้น การทำลายนี้สามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการกระจายอำนาจโดยมีฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้ควบคุมประสานงาน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงเป็นการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) พัฒนาบุคลากรทางการบริหาร การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความคิดริเริ่ม ความสามารถในตำแหน่งทางการบริหารให้มีคุณภาพได้เรียนรู้ถึงวิธีการตัดสินใจ วิธีการจัดการ ทั้งนี้ จะสามารถมองเห็นแววของความเป็นนักบริหารในอนาคตเพื่อเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับสูงขึ้น



5) ทำให้การควบคุมและการดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารระดับต้นมีอำนาจอย่างเต็มที่ที่จะกำหนดงาน เปลี่ยนแปลงตารางเวลาการผลิต เป็นต้น

6) พัฒนาขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน การกระจายอำนาจเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารในส่วนภูมิภาคมีโอกาสได้ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการบริหารงาน



การประสานงาน (Co-ordination)

การประสานงาน เป็นการทำให้กลไกต่างๆ ขององค์การทำงานสอดคล้องกัน เป็นศิลปะการจัดระเบียบ วิธีการทำงานให้ทุกคนร่วมใจกันปฏิบัติงาน หลีกเลียงความซ้ำซ้อน ขัดแย้งเพื่อให้บรรลุนโยบายขององค์การ

Follet พบว่า ปัญหาพื้นฐานที่พบในองค์การต่างๆ ก็คือ การประสานงาน และเขาได้เสนอหลักการที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การประสานงานเริ่มจากขั้นการวางแผนและการจัดทำนโยบาย
2. การประสานงานเป็นการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบในงานนั้น
3. การประสานงานเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับปัจจัยทุกด้านในสถานการณ์นั้นๆ
4. การประสานงานเป็นกระบวนการต่อเนื่อง



Follet เน้นเรื่องการประสานงานเพราะเชื่อว่า การประสานงานจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานและการจัดการ และจะเป็นการจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

บทบาทของหัวหน้างานกับการประสานงาน

ความสำเร็จของงานนี้ขึ้นอยู่กับว่าหัวหน้างานได้ตระหนักและยอมรับความสำคัญของการประสานงานมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดต่อไปนี้จะเน้นประโยชน์แก่หัวหน้างานในการประสานงานได้เป็นอย่างดี

การดำเนินการประสานงานต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นหลักยึดอย่างเที่ยงธรรมของหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การดำเนินการประสานงานต้องยึดหลักความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ พิจารณาสภาพการณ์ต่างๆ ยืดหยุ่นในบางกรณีได้บ้าง แต่ต้องไม่เสียในเรื่องระเบียบวินัย



อุปสรรคของการประสานงาน

กิจกรรมใดๆ ไม่ได้มีความสมบูรณ์ในตัวเอง เพียงแต่ว่าผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ได้เอาใจใส่สนใจพิจารณาข้อบกพร่องที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ไม่สำเร็จหรือไม่ การประสานงานก็เช่นกัน การที่จะทำให้การประสานงานเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในงานนั้น จะต้องมุ่งพิจารณาแก้ไขอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นให้หมดไป การประสานงานจึงมีความหวังว่าจะนำองค์การไปในทิศทางที่ปรารถนาได้ ซึ่งอุปสรรคของการประสานงานดังกล่าวคือ

- 1) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีวินัย แดกสามัคคี ขาดความรับผิดชอบ ไม่สนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ผลประโยชน์ขัดกันในแต่ละหน่วยงานและแต่ละคน
- 3) ปัจจัยทางการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่สมดุลกับงาน เช่น คนมาก-งานน้อย หรือ คนน้อย-งานมาก เป็นต้น

ลักษณะภารกิจที่ผู้บริหารต้องดำเนินการประสานงานเพื่อให้แผนงานและนโยบายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าบทบาททางพฤติกรรมศาสตร์ได้กลายมาเป็นหัวข้อสำคัญที่จำต้องนำมากล่าวในที่นี้ด้วย เพราะความรู้เกี่ยวกับปัจจัยมนุษย์ในด้านแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารประสบความสำเร็จ



การจัดการความรู้ (KM) ในภาคราชการ

การจัดการความรู้ (KM) มิใช่เป็นการทำตามกระแส แต่เป็นเพราะภาคราชการถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจากการที่หน่วยงานราชการมีเป้าหมายที่ต้องทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมๆ ไปด้วยกับการขับเคลื่อนงานตามนโยบายพัฒนาประเทศหน่วยงานราชการจึงต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ (KM) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, น. 102)



ความเป็นมา

การจัดการความรู้ (KM) เป็นสิ่งที่มีมานานนับร้อยๆปี ตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นต่อไปหลายชั่วอายุคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พุดคุย สั่งสอน จดจำ สังเกต ซึ่งในปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้แบบวิถีธรรมชาติอย่างเดียวอาจก้าวตามโลกไม่ทัน องค์กรจึงควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้กระบวนการในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และใช้ความรู้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มผลิตผลและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กร และสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้าง และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน



องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดยเฉพาะคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด คือ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

แนวคิดในการจัดการความรู้

จากความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนาเป็นแนวคิดในการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงในองค์การได้อย่างไร ซึ่งขณะนี้แนวคิดในการจัดการความรู้ยังมีความหลากหลาย และแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยในเครื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับปรับปรุงนี้ ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดและตัวแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ที่ได้บูรณาการจากแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องและประโยชน์ต่อการจัดการความรู้



การจำแนกความรู้

ความรู้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) คือ ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยากแต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และวีดิทัศน์ เป็นต้น

ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM Model) นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลักคือ

1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)

โดยการดำเนินการผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “วงจรความรู้” (Knowledge Spiral) ประกอบด้วย

(1.1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) โดยการแบ่งปันความรู้/ประสบการณ์ ของผู้สื่อสารระหว่างกันทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน อาทิ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรมขณะทำงาน เป็นต้น



(1.2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ tacit to Explicit คือ การถ่ายทอดความรู้แล้วบันทึกออกมาเป็นเอกสารหรือสื่อต่างๆ เช่น การเขียนกรณีศึกษา การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ เป็นต้น

(1.3) การผนวกความรู้ (Combination) คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชุดต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ เช่น การเขียนงานวิจัย การแปลสรุปความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ

(1.4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะหรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง การอ่านคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเองและนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น



- 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
- 3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)
- 4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

โดยในแต่ละส่วนมีความสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้จริงและช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)” ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ