

การบริหารองค์การด้วยเทคนิคสมัยใหม่ Organizational Management with Modern Techniques

ชินนภา บุตติวงศ์¹ และกิตติยาภรณ์ บรรพ์ไพ²
Chuennapha Butdiwing¹ and Kittiyaporn Banpai²

^{1,2}สาขาวิชาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

^{1,2}Department of Public Administration, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

E-mail: adsfads37@gmail.com

บทคัดย่อ

เทคนิคการจัดการสมัยใหม่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับทุก ๆ องค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะอยู่ในภาคส่วนใดของสังคมก็ตามจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินขององค์การ ผู้บริหารและผู้นำองค์กรทุกระดับต้องจัดกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ทุกรูปแบบมาใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง องค์การสมัยใหม่จึงหันมามุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเทคนิคการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การอยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงยั่งยืน จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางหรือเทคนิคในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ ที่สามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการคิดในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้เข้าใจ เทคนิคเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่มากขึ้นโดยสาระสำคัญของบทความวิชาการนี้จะกล่าวถึง การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) การบริหารอย่างสมดุล (BSC) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) การบริหารซิกซ์ ซิกม่า การจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น และเทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen)

คำสำคัญ : การบริหารองค์การ, เทคนิคสมัยใหม่, การจัดการสมัยใหม่



Abstract

Modern management techniques It is very important for everyone. Organizations, no matter what sector of society they are in, from the current situation that is rapidly changing and constantly changing.affecting the operation of the organization Executives and leaders of organizations at all levels must leverage all forms of modern management strategies and techniques to be in line with changing environmental factors. Both in terms of economy, technology, society and politics, modern organizations therefore focus on developing management skills and techniques of organizational leaders to match the situation and the competition that occurs. for the organization to survive and move on with stability and sustainability Good management is required. which is a good deal is the beginning of the operation of the organization growth and further existence of the organization Especially the organization in the 21st century, which has to face rapidly changing environmental factors. Whether it is social, economic, globalization and technology, organizations must have modern approaches or techniques in management to cope with this rapid change. That can help cause organizational changes that affect behavioral changes and ways of thinking in the performance of personnel in the organization to success. to understand More modern management techniques, the essence of which will be discussed in this chapter. Objective Based Management (MBO) Participatory Management Modern management techniques such as Total Quality Management (TQM), Balanced Management (BSC). Comparison (Benchmarking) Six Sigma Management knowledge management (KM) etc. and Kaizen Management Techniques (Kaizen).

Keywords: Organizational management, Modern technique

ความนำ

การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ และนักวิชาการต่างได้คิดค้นและหาวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเติบโตในกระแสของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารประสบผลสำเร็จคือ ด้านคุณภาพ นักบริหารจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้พยายาม ค้นหาวิธีที่จะทำให้ผลผลิตหรือการให้บริการที่มีคุณภาพมากที่สุด การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพได้มีรางวัลที่มีชื่อเสียงมีชื่อว่า รางวัลเดมมิง (Deming) รางวัลนี้เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น ผู้ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดการบริหารงานในองค์กรในประเทศญี่ปุ่นมีการควบคุมคุณภาพและเทคนิคการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรในประเทศญี่ปุ่นรางวัลนี้มอบให้แก่หน่วยงานที่มีผลการทำงานดีเด่นในด้านความพึงพอใจของลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน การควบคุมคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงกระบวนการผลิต และลดความผิดพลาดและการสูญเสียเปล่า ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของญี่ปุ่นอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้มีต้นทุนต่ำที่สุด การให้บริการหลังการขายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การวิจัยศึกษาความต้องการของลูกค้า ส่วนรางวัลอื่นที่เป็นที่รู้จักในด้านการจัดการคุณภาพในอุตสาหกรรม ได้แก่ รางวัลชินโก รางวัลแห่งความเป็นเลิศในด้านการผลิต โดยมีกลุ่มอุตสาหกรรมหลายกลุ่มได้รับรางวัลเหล่านี้ และมหาวิทยาลัยยูทาห์ Utah State University ร่วมสนับสนุนรางวัลนี้(Shingo Prize for Excellence in American Manufacturing) นอกจากนี้ยังมีรางวัล (Healthcare Forum Witt Award: Commitment to Quality) ให้รางวัลแก่อุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์รักษาสุขภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา และหลายๆ รัฐได้ร่วมกันจัดให้มีรางวัลแห่งคุณภาพขึ้น เช่น องค์กรนาซ่าได้มีการให้รางวัลคุณภาพแก่บริษัทรายย่อยในปัจจุบันนี้รางวัลแห่งคุณภาพเหล่านี้มีความสำคัญเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์กร ในการแข่งขันในตลาดโลกปัจจุบัน การบรรลุความสำเร็จในด้านคุณภาพมีแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญทั่วโลก เช่น เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (W. Edwards Deming) โจเซฟ จูราน (Joseph M. Juran) ได้พิมพ์คู่มือคุณภาพขึ้น เขาเป็นวิศวกรที่ได้รับเชิญจากสหภาพวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมแห่งประเทศไทย Japanese Union of Science and Engineering หรือ JUSE ยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งคุณภาพหรือผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ การบริหารและการพัฒนาองค์กรด้วยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ถือว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้นอันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก ดังนั้นบทความวิชาการนี้จึงมุ่งเน้นในการบริหารองค์กรด้วยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ โดยจะ



มีหัวข้อดังนี้ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) การบริหารอย่างสมดุล (BSC) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) การบริหารซิกซ์ ซิกมา การจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น และเทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) เนื้อหาสาระที่กล่าวมาข้างต้นจะอธิบายถึง วิธีการบริหารงานด้วยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานในองค์การเพื่อทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การบริหารโดยวัตถุประสงค์

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือ MBO หมายถึง วิธีการบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Joint objective setting between superior and subordinates) MBO ถูกนำมาใช้สำหรับการบริการกันอย่างแพร่หลาย ผู้พัฒนาแนวคิดการบริหารโดยวัตถุประสงค์ คือ Professor Peter Drucker ซึ่งกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือทางการบริหารในองค์การของรัฐ เอกชนรวมทั้งองค์กรไม่หวังผลกำไรแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (The concept of MBO) จากความหมายของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ จะเห็นได้ว่าการบริหารวัตถุประสงค์เป็นความต้องการความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) แผนงาน (3) มาตรฐานที่ใช้วัดผลงาน (4) การประเมินผล ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเชื่อมโยงให้เกิดการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สิ่งที่สำคัญของการบริหารโดย วัตถุประสงค์คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานและขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไรกระบวนการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับความหมายของการบริหารโดยวัตถุประสงค์มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้คำนิยาม ดังต่อไปนี้

William J 1970, P.112 กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) คือ การสร้างขอบเขตและมาตรฐานของงานที่มีประสิทธิผล สำหรับตำแหน่งที่ทำหน้าที่ทางด้านบริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งสัมพันธ์กันทั้งในระดับเดียวกันและในระดับสูง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถวัดผลได้ สุรพันธ์ ยันทอง (2546, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์(MBO) เป็นระบบการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งระบบองค์การ โดยมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือและความเต็มใจของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ในอันที่จะร่วมมือการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีกลไกควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือ



วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจกล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่า เป็นระบบบริหารที่จัดให้ทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องร่วมกันปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์เป็นหลัก และใช้ วัตถุประสงค์นี้เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) นั้น เทคนิคการบริหารงานแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมแพร่หลายมาก ถูกสร้างขึ้นมาโดยชอบนักวิชาการคนหนึ่งชื่อ Peter F. Drucker ซึ่งได้นำเสนอแนวคิด เรื่องนี้เป็นคนแรกที่สหรัฐอเมริกาเมื่อ ค.ศ. 1974 ในหนังสือของเขาชื่อ The Practice of Management Drucker ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ทุกองค์การต้องมีเป้าหมาย เพื่อนำทางบุคคลที่บริหารงานองค์การ ประสานเป้าหมายของพวกเขาเข้ากับเป้าหมายขององค์การและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริง การบริหารแบบนี้มีเรียกกันหลายชื่อ เช่น Management by Results (MOR) ในส่วนภาษาไทย ที่เรียกชื่อการบริหารในลักษณะนี้ที่คล้าย ๆ กัน เช่น การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์การบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์หรือการบริหารงานตามวัตถุประสงค์

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

แนวความคิดของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) มีคุณลักษณะพิเศษหลายอย่าง เช่น เน้นสิ่งที่ต้องกระทำแทนที่จะเป็นกระทำอย่างไร บุคคลมีความสำคัญกว่าวิธีการ และการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ที่ดีกว่าการควบคุม บุคคลถูกคาดหวังให้ควบคุมตนเอง พวกเขาถูกสนับสนุนให้มีส่วนร่วม อย่างจริงจังในทิศทางขององค์การ ตามทัศนะของเสนาะ ตีเอว (2542, หน้า 36) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเรียกย่อ ๆ ว่า MBO เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีแนวคิดสำคัญ 4 อย่าง คือ

1. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับชวาทกลงร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในการทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไรภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับชวาทกลงร่วมกันวางแผนงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ทำงานให้สำเร็จได้โดยวิธีการของแต่ละคน
3. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับชวาทกลงร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับชวาทกลงร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานและกระบวนการการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ใหม่ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่ากระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่วางแผนและการ



ควบคุม ส่วนในการดำเนินงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระ ที่จะเลือกวิธีทำงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนและช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้น

กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

การบริหารตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ในองค์กรนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ ทำเป็น โครงการกึ่งเต็มรูป โดยนำการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) มาใช้เฉพาะการบริหารส่วนใดส่วนหนึ่ง ขององค์กรก่อน และโครงการเต็มรูป เป็นการนำการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) มาใช้ปรับปรุง การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นระยะเวลา 3-5 ปี จึงจะสมบูรณ์แบบ กระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) งานมี 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (ยาเบ็น เรื่องจรูญศรี, 2552, น. 114)

1. การให้ผู้บังคับบัญชาเสนอวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายของผลงานขึ้นมา
2. การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา
3. การติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นครั้งคราว
4. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา

องค์ประกอบที่สำคัญบางประการของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ไปใช้ในการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและเงื่อนไขที่สำคัญบางประการ (โชติ บดีรัฐ, 2558, น. 225) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์กับการวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์นั้น จะต้อง ดำเนินการควบคู่กัน ไป นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายในองค์กรจะต้องสอดคล้องกันด้วย

2. ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรมีทัศนคติและความรู้ ความสามารถด้านการบริหารอย่างกว้างขวางเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ วางแผน และกำหนดเป้าหมายในการ ทำงานอันจะเป็นเครื่องมือ สำคัญที่ทำให้การนำการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ไปใช้ในองค์กรเพื่อบรรลุผล

3. การจัดให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานหรือการบริหารงานมีความสำคัญ ดังนี้

3.1 กลุ่มทำงานที่ตนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารด้วย จะทำงานมีประสิทธิภาพสูง กว่ากลุ่มที่ทำงานตามคำสั่ง

3.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการให้บริการ จะมีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตที่ได้รับ

3.3 การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการวินิจฉัยสั่งการบ้านจะมีผลต่อการ ทำงานร่วมกัน



3.4 การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงาน จะผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะ เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น

4. การจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเปิดโอกาสให้รู้ถึงผลงานที่กระทำไปแล้ว เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ทั้งนี้ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

4.1 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่จะตรวจสอบว่า ผลงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้หรือไม่

4.2 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่จะแก้ไขอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทัน่วงที

ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

จากการสำรวจเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารในเรื่องการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ พบว่ามีจุดเด่นหรือประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

1. ช่วยให้มีการกำหนดวิธีการวัดที่แน่นอนว่า บุคลากรในองค์การได้สร้างสรรค์ประโยชน์ ให้กับองค์การและมองน้อยเพียงใด

2. ก่อให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายและ มาตรฐานในการวัดผลงานร่วมกัน

3. เป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาสำคัญในหน่วยงานเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มขององค์การการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จการพัฒนาในยุคที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาที่เน้นหนักในด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีทำให้การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการผลิตทางธุรกิจ จนเกินขอบเขต ทำให้ทรัพยากรย่อยหลอเสื่อมโทรมลงอย่างรวดเร็ว การมีส่วนร่วมเป็นวิธีที่จะระดม ประชาชนให้มีบทบาทในการพัฒนาได้ดีที่สุด นักวิชาการจำนวนมากได้อธิบายความหมายของคำว่ามีส่วนร่วมไว้มากมายโดยมีรายละเอียดแตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นวิธีการบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงานมาตรฐานที่ใช้วัดผลงานและการประเมินผลการบริหารโดยวัตถุประสงค์ มีขั้นตอนในการปฏิบัติ ได้แก่ การทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการกำหนดรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นวิธีการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันนิยมใช้กันเป็นอย่างมาก



การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายในบริบทที่แตกต่างกันไว้หลายประการ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545, น. 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของ บุคคล ใช้การคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การไม่ใช่เพียงแต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

ทำนอง ภูเก็ตพิมพ์ (2551, น. 6) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิดความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์การอีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลากันในยุคสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การ ตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจาก การบริหารงานในองค์การ ซึ่งเห็นสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องจริงใจกันมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของบุคคล เพราะปัจจุบันการบริหารองค์การจะอาศัยบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจคนเดียวอาจไม่ทันการณ์ จึงต้องอาศัย ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ Mary Parker Follet ได้เขียนบทพร้อมชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การการสร้างมนุษยสัมพันธ์และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงาน บ้าง ไม่ใช่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Elton Mayo and F.J. Roethlisberger แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้



เดวิด แมกคลีแลนด์ (David McClelland , 1961, p. 100-112) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและ ระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need For Achievement) เป็นความปรารถนาจะหาสิ่งหนึ่งสิ่งใด ให้สำเร็จไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวล เมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need For Affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นใน สังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจบาบริ (Need for Power) ได้แก่ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้โดยสาระสำคัญอีกประการของทฤษฎีแรงจูงใจไฟสัทธิของ David McClelland คือ ผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์ ผลอยู่ในระดับสูง หรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านสัมฤทธิ์ ผลเป็นสำคัญถ้าแต่ละคนมีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงก็สามารถ ทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของ หน่วยงานสำเร็จไปด้วย

เรนซิส โลเคิร์ต (Rensis Likert , 1967, p.16-24) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบและเรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 เผด็จการ (System 1: Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหา ประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศิลป์ (System 2: Benevolent Authoritative)เป็นการใช้อำนาจ แบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3: Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบ ความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4: Participative Group) เป็นระบบการขยายขอบเขต ความสัมพันธ์และ ความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงาน แบบกลุ่ม

3. องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้มี นักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดที่ แตกต่างกันไปดังนี้ (Swanaburg, 1996 P. 391-394) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมี ส่วนร่วมดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการมีส่วนร่วม
2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment)



3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and Objectives)

4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy)

โดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นกระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร

การจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management TQM) หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงาน ทุกงาน ทุกขั้นตอน และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม

1.1 วัตถุประสงค์ / ประโยชน์ ของ Total Quality Management (TQM)

- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพสม่ำเสมอ
- เพื่อสามารถแข่งขันในภาวะที่การแข่งขันรุนแรง
- เพื่อลดต้นทุน เนื่องจากของเสียลดลง
- เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.2 หลักการหรือหัวใจของ TQM

1.2.1 การมุ่งเน้นที่การสร้าง ความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น จึงต้องศึกษาความต้องการของลูกค้า หรือตลาด อาจทำได้โดยการวิจัยตลาด การสำรวจ หรือการใช้แบบสอบถาม

1.2.2 การปรับปรุงกระบวนการ ตั้งแต่การรับวัตถุดิบจนกระทั่งสินค้าหรือบริการถึงมือลูกค้า โดยพนักงานทุกคนจะต้องคิดเสมอว่า งานของตน คือ สินค้าที่ถูกส่งไปยังลูกค้า ต้องมีคุณภาพและมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด หรือหมดไป

1.2.3 พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม เพราะผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหา และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด

1.2.4 การประเมินประสิทธิภาพกิจกรรม คุณภาพจะต้องสะท้อนทุกกิจกรรมขององค์กร

1.2.5 มีการวัดผลที่ถูกต้อง



การบริหารอย่างสมดุล

การบริหารอย่างสมดุล (BSC) หรือ Balanced Scorecard คือ ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการระบุและปรับปรุงฟังก์ชันทางธุรกิจภายใน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จประกอบด้วย 4 มุมมองด้วยกัน ได้แก่

Customer perspective (มุมมองของลูกค้า): ลูกค้ามองเรา (แบรนด์หรือบริษัท) อย่างไร?

Internal perspective (มุมมองภายใน): เราทำอะไรได้ดี หรือ อะไรที่เราสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

Innovation and learning perspective (มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้): เราสามารถปรับปรุงและสร้างมูลค่าได้หรือไม่

Financial perspective (มุมมองทางการเงิน): เรามองผู้ถือหุ้นอย่างไร?

การเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งอนาคตจะต้องเรียนรู้ให้รู้จักตัวเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสวงหากลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม องค์กรต่าง ๆ จึงควรสรรหาเครื่องมือและความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อยกระดับให้องค์กรสามารถปรับเข้าหาการแข่งขันได้ และในศาสตร์ของการจัดการ กระบวนการอ้างอิงเพื่อเทียบเคียง (Benchmarking Process) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่อื่นจะเป็นต้นแบบที่จะใช้อ้างอิงเพื่อวัดหรือเปรียบเทียบความสามารถ

Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารซิกซ์ ซิกมา

การบริหารซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) เป็นระบบการจัดการคุณภาพในองค์กรที่มีคุณภาพมากระบบหนึ่งที่ยอมให้มีของเสียในระบบได้เพียง 3.4 ชิ้น ต่อการผลิตสินค้าล้านชิ้น เป็นระบบที่เน้นความร่วมมือของทุกคนในองค์กรโดยไม่ล่าช้าตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงบุคลากรในองค์กรทุก ๆ คน เน้นการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า ลดการแก้ไขตัวชิ้นงานและสอนให้พนักงานในองค์กรดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักการ เป็นระบบที่จะไม่พยายามแก้ไข



ปัญหาแต่เน้นการกำจัดปัญหา หรือที่เรียกว่า เป็นการรวมกันระหว่าง “อำนาจแห่งคน (Power of people)” และ “อำนาจแห่งกระบวนการ (Process Power)” มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่ายของบริษัทและนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4.1 ขั้นตอนการทำงานของ Six Sigma

Six Sigma Project เป็นโครงการย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหา โดยต้องพิจารณาระดับปัญหาในปัจจุบันและศักยภาพที่จะเกิดประโยชน์จากการแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งทุกโครงการจะต้องดำเนินการผ่านขั้นตอนของ Six Sigma หรือที่เรียกว่า D-M-A-I-C โดย D-M-A-I-C มีขั้นตอนดังนี้

D : Define Target คือ การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดขั้นตอนสำหรับโครงการถือเป็นส่วนที่ท้าทายและยากที่สุดสำหรับการทำโครงการ

M : Measure คือ การวัดความสามารถของกระบวนการ มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1) รวบรวมข้อมูลสำหรับนำมาใช้ตรวจสอบและวัดปริมาณเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญต่อการปรับปรุง 2) แยกแยะข้อเท็จจริงและตัวเลขเพื่อสนับสนุนสาเหตุปัญหา

A : Analyze คือ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยจะเจาะลึกในรายละเอียดและวิเคราะห์ครอบคลุมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) Man (คน) 2) Machine (เครื่องจักร) 3) Materials (วัตถุดิบ) 4) Method (วิธีการ) 5) Measure (การวัด)

I : Improve คือ การปรับปรุงโดยเน้นที่ต้นเหตุของปัญหา ต้องตรวจสอบและบริหารอย่างรอบคอบ และต้องวิเคราะห์ปัญหาอย่างระมัดระวังเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

C : Control คือ การควบคุมกระบวนการที่มีผลกระทบและพัฒนากระบวนการติดตามเพื่อรักษากระบวนการที่ได้เปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่

การจัดการความรู้ หรือ (Knowledge Management) : KM คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่า การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือ



เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าเทคโนโลยีจะก้าวไปไกลเพียงใด แต่ผู้ที่จะเลือกและประยุกต์ใช้มันได้ดีที่สุดก็เห็นจะไม่พ้นมนุษย์เงินเดือน ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรมองให้ออกคือ “สิ่งใดที่ขาด สิ่งใดที่เกิน และเราจะจัดการมันอย่างไร” ซึ่งสิ่งเหล่านั้นอาจใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการช่วยตัดสินใจ ทำให้เรามองเห็นภาพกว้างของการบริหารได้ง่ายขึ้น เพราะอย่าลืมว่าในการบริหารจัดการองค์กร เราต้องมองทั้งหมด ไม่ว่าจะภายในและภายนอก เล็กน้อยหรือว่าใหญ่โต ก่อนจัดการทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น

เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่นแปลว่า การ ปรับปรุงแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุก คน บุคลากรทุกระดับร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นทั้งฝ่ายบริหาร และ ฝ่ายปฏิบัติการบริหารที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักเอาแนวคิดของไคเซ็น คือ การยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้อง แสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีในการ ปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2551) นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึง ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับ นายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ ไคเซ็นให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานวิธีการคิด การทำงานด้านระบบการบริหารที่ สนับสนุนและยอมรับความคิดของผู้บริหารและพนักงานจาก หลักการของไคเซ็นจึงเป็นแนวคิดที่จะช่วย มาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) ความสำคัญในกระบวนการของไคเซ็น คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิด ปรับปรุงงานโดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงทีละเล็กละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้น อย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ต้อง ใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล

กลยุทธ์หลักของไคเซ็น

1. รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็น แนวทางช่วย ผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ 3-Mu's ประกอบด้วย Muda ความสูญเปล่า Muri คือความตึง Mura คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของ



การทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ปริมาณการผลิตสินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวคิดในการทำงาน

2. หลักการ 5 ส. ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างวินัย (Shitsuke)

3. หลักการ 5W 1H Who ใครเป็นผู้นำ What ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไหร่ Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร

4. รายการตรวจสอบ 4 M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติ งานตามมาตรฐาน ที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ ตรงกับความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึงการตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสอดคล้องกับ ความ สามารถของกระบวนการผลิตหรือไม่ เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักรอยู่ในสภาพการใช้ งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบ 6 ข้อผิดพลาดในเรื่อง คุณภาพการตรวจสอบระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานใน การทำงานมีเพียงพอหรือไม่ มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ลำดับขั้นตอนการ ทำงานเหมาะสมหรือไม่

กล่าวโดยสรุป การแข่งขันทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้ผู้บริหารต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์ในการบริหารงานอยู่เสมอ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของไคเซนจึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจ เนื่องจากสามารถทำได้ง่าย ช่วยลดต้นทุนในการบริหารจัดการงาน แต่อย่างไรก็ตาม การนำหลักการ Kaizen มาใช้ ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วย Kaizen โดยการประกาศและแถลงเป็นนโยบาย การดำเนินการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนี้

2. เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงานในองค์กร โดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน สร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานคิดกันเอง เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)

3. นำเสนอรางวัลและให้คำรับรอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)

4. มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก Visualization เช่น Visual Board ต่าง ๆ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของไคเซน นอกจากจะทำให้เกิดผลผลิตภาพที่ดีแล้ว ยังส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงได้เป็นอย่างดี



บทสรุป

เทคนิคการจัดการสมัยใหม่เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคนิคเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาควบคู่กับ สถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละองค์กรซึ่งแตกต่างกันออกไป การจัดการ เป็นภารกิจของหน่วยงานองค์กร ที่จะร่วมกันจัดรูปร่างเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการจัดการที่เป็นรูปแบบ ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าการบริหารโดยใช้ เทคนิคสมัยใหม่นั้นไม่มีสูตรสำเร็จที่จะเลือกใช้อย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับองค์กรแต่ละองค์กรแต่ผู้บริหาร ต้องประยุกต์เทคนิคเหล่านี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงขององค์กรด้วย เทคนิคการบริหารสมัยใหม่จำต้องอาศัยเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อให้การบริหาร จัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วย การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) การบริหารอย่างสมดุล (BSC) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) การบริหารซิกซ์ ซิกม่า การจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น และเทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) ตัวอย่างเช่น MBO เป็นเทคนิคการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล แต่ปัจจัยหลักของการทำงานชนิดนี้ ยังอยู่ที่ตัวบุคคลโดยเฉพาะหัวหน้างาน ต้องใช้ศาสตร์ความเป็นผู้นำ ใช้ศิลปะการทำงานร่วมกับคน ใช้คนให้เหมาะกับงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ร่วมกัน ซึ่งทางองค์กรภาครัฐ/เอกชนต่างก็นำ เครื่องมือดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้ทันต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้ พรมแดนจึงจำต้องอาศัยความรู้วิธีการใหม่ มาใช้ในองค์กรสืบต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่. KPI & PMS. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาววิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 4 (2), 115-117.
- ทศพร มะหะหมัด. (2563). ปญญาประดิษฐ์การจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ในองค์กร. *วารสาร RMUTT Global Business and Economics Review*, 15(1), 78-80.
- อำนาจ ทาปิน. (2564). ผู้นำองค์กรกับการบริหารจัดการสมัยใหม่. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(2), 208-211.



- ณัฐวัชร จันทโรธธรณ์. (2562). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 7(2), 61-69.
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ (ปัจจุบันสู่นาคต). *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์*, 28(86), 327-335.
- อึ้งเกียรติ อุทัยสง. (2564). *การบริหารองค์การภาครัฐในโลกอนาคต*. 5(1), 99-105

