

# Frederick Winslow Taylor



## The Principles of SCIENTIFIC MANAGEMENT

บิดาการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

นาย สรวุฒิ โยคะกุล 5515352572

E-mail : [brewchocolatedrama@gmail.com](mailto:brewchocolatedrama@gmail.com)

Tel : 08-5555-1068

นาย สรวุฒิ มีเจริญ 5515352904

E-mail : [sarawut\\_pea@hotmail.com](mailto:sarawut_pea@hotmail.com)

Tel : 08-1819-9315

## คำนำ

การจัดการกับการทำงานของพนักงาน อาจจะเป็นเรื่องหนึ่งที่ยากมากในอดีต และในปัจจุบันอาจจะมีบางหน่วยงาน หรือบางบริษัท อาจยังมองไม่เห็นปัญหานี้และยังถูกปิดบังอยู่ ใน อดีต มี ผู้ ก น มากมายที่พยายามหาวิธีการจัดการที่ช่วยขจัดปัญหาต่างๆออกไป เพื่อให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องานมีคุณภาพ ผลผลิตได้ตามต้องการ แต่ทุกอย่างก็ต้องมีจุดเริ่มต้น มีบุคคลหนึ่งที่ได้นำหลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาปรับใช้กับการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม และมันก็ได้ผลอย่างเหลือเชื่อ เรียกได้ว่าเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมอย่างหนึ่งเลยก็ว่าได้ บุคคลนั้นก็คือ Frederick Winslow Taylor

คณะผู้จัดทำ

นาย สรวุฒิ โยคะกุล

นาย สรวุช มีเจริญ

*MBA สปท. รุ่น 20*

# สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
Who is.....	1
Who is known for	2
What is the concepts?	3
How real companies use Taylor concepts?	7
How it dovetail with other guru theories	10
Validity today?	15
Reference	15

## Who is.....

- เกิดเมื่อปี 20 มีนาคม คศ.1856 Philadelphia, USA
- จบการศึกษาจากประเทศฝรั่งเศสและเยอรมัน
- ปี คศ.1874 (อายุ 18 ปี) เริ่มอาชีพเป็นช่างฝึกหัดในโรงงานเหล็ก
- ปี คศ.1878 เข้าร่วมงานในฐานะคนงานและก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้า
- ปี คศ.1884 ก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าวิศวกร บริษัท Midvale Steel
- ปี คศ.1895 เริ่มเขียนบทความตีพิมพ์
- ปี คศ.1902 ได้รับรางวัล Elliott Cresson Medal
- ปี คศ.1911 ได้รับความนิยมนสูงสุดจากการเขียนหนังสือ *The Principles of Scientific Management*
- ปี คศ.1915 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม เขาเสียชีวิต



## Who is known for?

### - A Piece-Rate System, 1895

การใช้เงินเป็นแรงจูงใจคนงาน จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น โดยมีหลักการแบ่งค่าจ้างเป็น 2 แบบดังนี้

1. ค่าจ้างสำหรับคนที่ทำได้ผลผลิตน้อยกว่ามาตรฐาน
2. ค่าจ้างสำหรับคนที่ทำได้ผลผลิตเท่ากับหรือมากกว่ามาตรฐาน

### - Shop Management, 1903

จะหันกลับมาเน้นถึงการจัดการคน มากกว่าการใช้เงินไปจูงใจ

### - On the Art of Cutting Metals, 1906

มีการตั้งคำถามขึ้นมา 3 ข้อเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือตัด

1. เครื่องมืออะไรที่จะใช้กับงานนั้นๆ
2. จะใช้ความเร็วมีดในการตัดเท่าไร
3. จะป้อนมีดตัดเข้าชิ้นงานด้วยความเร็วเท่าไร

และต้องคำนึงคุณภาพของชิ้นงาน ขนาด, ความหนา, ความลึกในการตัดด้วย รวมถึงอายุการใช้งานของเครื่องมือตัด

### - The Principles of Scientific Management, 1911

ผลงานชิ้นเอกของ Taylor ในเรื่องของการจัดการหาคนให้เหมาะสมกับงาน **“Put the Man in the Right Job”**

## What is the concepts?

ในปี 1878 หลังจากสำเร็จการศึกษาด้านการวางรูปแบบและมีหน้าที่ดูแลเครื่องจักร Taylor ได้เข้าทำงานที่ บริษัท Midvale Steel เขาพบว่า การจ่ายเงินของโรงงานนี้เป็นแบบเหมาจ่ายมานานหลายปีแล้ว ดังนั้น ผลผลิตจึงถูกกำหนดด้วยคนงาน ไม่ได้มาจากหัวหน้างาน ซึ่งพวกเขา มักจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงแค่ 1 ใน 3 ของการทำงานอย่างจริงจังเท่านั้น

ภายใต้ระบบการทำงานดังกล่าว ทำให้คนงานทำงานตามใจตัวเอง และมีแนวโน้มที่จะเกิดการอุ้งงานขึ้น โดยมักจะมีสาเหตุมาจาก

1. ความเชื่อเก่าๆ ที่เข้าใจผิดกันมาตลอด ถึงเรื่องที่ว่า แรงงานหรือเครื่องจักรทำงานได้ผลผลิตมาก แล้วจะทำให้มีการเลิกจ้างงาน
2. ระบบการจัดการยังไม่ดีพอ ทำให้คนงานทำงานให้ช้า เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
3. กฎระเบียบไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนงานหมดความตั้งใจ หมดความพยายามในการทำงาน เพราะคิดว่าทำไปก็สูญเปล่า

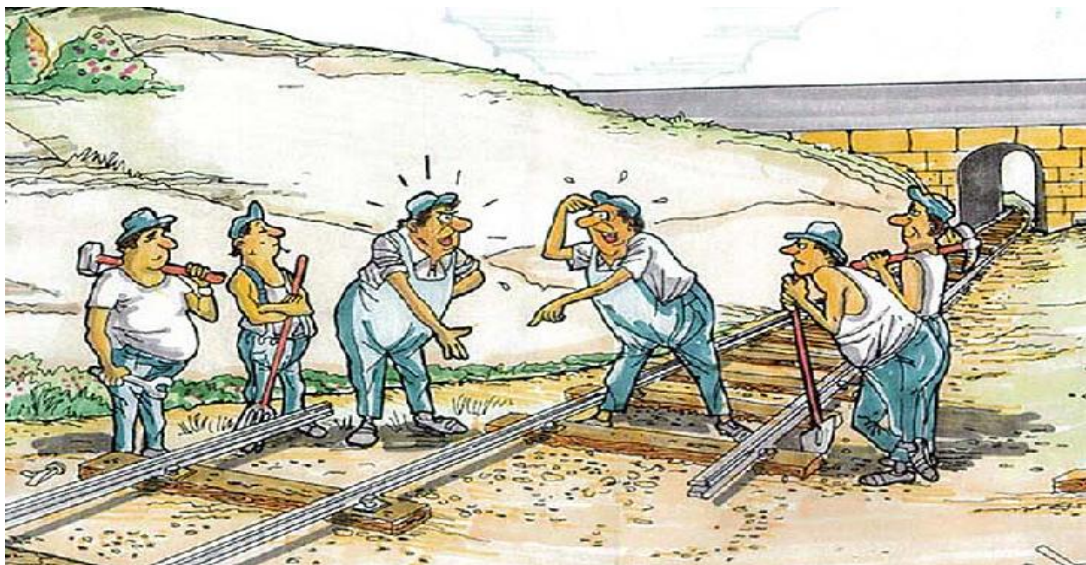
คนที่เข้ามาใหม่ มีความสามารถ กระตือรือร้นในการทำงาน ก็จะตั้งใจทำงานให้ดีกว่าคนอื่น ตามมาตรฐานของตนเองที่ทำได้ แต่เมื่อมาอยู่ร่วมกันกับคนซึ่งเกียจ จะเริ่มทำงานช้าลงทำเท่ากับคนอื่น เพราะไม่รู้ว่าทำดีหรือเร็วไปเพื่ออะไร ภายใต้เงินค่าจ้างที่เท่ากัน หรืออีกอย่างอาจจะมาจากการกดดัน การข่มขู่ของคนงานเก่าที่อยู่มาก่อน ส่งผลให้ต้องลาออกไป เหตุการณ์เหล่านี้ยังคงมีถึงปัจจุบัน ในหลายๆองค์กร

Taylor ได้ประกาศตนเองว่าจะทำงานอยู่ฝักเดียวกับฝ่ายบริหาร และนั่นก็เป็นจุดเริ่มต้นในการค้นหาวิธีการทำงานให้คนงานทำงานอย่างเต็มที่ในเวลาทำงานจริงๆ คนที่ไม่ให้ความร่วมมือก็จะถูกลดค่าจ้าง พักงาน จากนั้นก็เริ่มรับคนใหม่เข้ามา แล้วทำการสอนงานใหม่ด้วยตนเอง เมื่อคนงานเก่าถูกกดดันเรื่อยๆ ก็เริ่มมีบางกลุ่มเริ่มพัฒนาตนเอง ทำให้ผลผลิตของโรงงานดีขึ้นอย่างชัดเจน จากนั้น Taylor ได้เลื่อนขั้นเป็นโพรแมน จึงพยายามเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการใหม่ เพื่อปรับให้คนงานและผู้บริหารได้รับผลประโยชน์เดียวกัน แล้ววิธีการนี้ก็ได้ถูกนำเสนอต่อ American Society of Mechanical Engineers ในชื่อ “A Piece-Rate System” และ “Shop Management”

Taylor กล่าวว่ารากของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงงานอยู่ที่ระบบไม่ได้อยู่ที่คน การแก้ไขปัญหาก็ทำได้โดยการจัดตั้งระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และเสนอว่าการจัดการที่มีคุณภาพต้องอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย จากการทดลองหลายๆแบบของ Taylor พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ

1. การเลือกคนอย่างมีหลักการ
2. การจูงใจ
3. การฝึกฝนและช่วยให้คนงานทำงานตามมาตรฐานที่วางไว้

หลักวิทยาศาสตร์การจัดการได้เปลี่ยนให้ฝ่ายการจัดการทำงานมากขึ้น โดยจะกำหนดให้มีการแบ่งงานกันทำระหว่างฝ่ายจัดการและคนงานอย่างเท่าๆกัน ตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการแล้วเป็นไปได้ที่คนงานคนเดียวจะทำงานสำเร็จตามขั้นตอนของหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ เช่น การวางแผนหาหลักการทำงาน และลงมือทำงานด้วยตนเองพร้อมกันหมด เพราะหลักวิทยาศาสตร์การจัดการมีความละเอียดอ่อนมีกฎเกณฑ์แน่นอน ผู้จัดการจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย



หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่ฝ่ายจัดการต้องทำมีอยู่ 4 ข้อ

1. ยกเลิกการให้ผู้ใช้แรงงานเลือกวิธีทำงานโดยอิสระอย่างสิ้นเชิงแล้วพัฒนาวิธีใหม่ขึ้นมาบังคับใช้แทน เพื่อเป็นการวางมาตรฐาน (Standardization) ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำงานทุกอย่างต้องเป็นระบบมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน ปริมาณงานที่ทำ เวลาการทำงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันหมด เน้นเรื่อง “วิธีการทำงานที่ดีที่สุด” หรือ “One Best Way” หรือ “One Best Method”

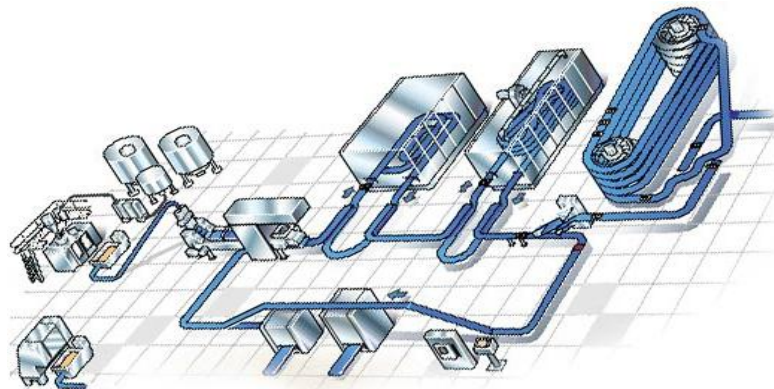
2. คัดเลือกบุคคลตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ

- คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความกระตือรือร้นในการทำงาน
- คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ด้วยความถนัดหรือชำนาญเฉพาะทาง
- พิจารณาถึงอนาคตและลักษณะของบุคคล
- ต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น ทักษะ ความชำนาญงานที่แสดงออกมาตอนทดสอบงาน ไหวพริบ ความเฉลียวฉลาด

3. ต้องพัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ทุกคนทำงาน ได้อย่างถูกต้อง ต้องทำควบคู่กันไปกับ ข้อ.2

- สอนงานให้แต่ละคนทำงานอย่างถูกต้องตามขั้นตอน และวิธีการทำงานที่ฝ่ายจัดการกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
- ติดตามดูพฤติกรรมการทำงาน
- ผลักดันให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเหมาะสม

4. สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กร แบ่งความรับผิดชอบในงานให้เท่ากันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้แรงงาน ต่างฝ่ายต่างต้องได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบตามความเหมาะสมของแต่ละคน ต้องไม่มีการผลักภาระความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้แรงงานฝ่ายเดียวดังเช่นในอดีต ควรมีรางวัลพิเศษให้กับคนงานที่ทำงานดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน





### ข้อดีของหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

1. ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความสมัคคีกันมากขึ้น เนื่องจากทั้งสองฝ่ายต่างรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีว่า แต่ละฝ่ายมีหน้าที่ต้องทำอะไร ฝ่ายบริหารมีหน้าที่กำหนดหลักและวิธีการทำงานของแต่ละอย่างขึ้นมาเพื่อให้คนงานปฏิบัติตาม ส่วนฝ่ายคนงานมีหน้าที่ต้องทำงานตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ให้ได้อย่างถูกต้องและต้องทำงานให้ได้ปริมาณและมีคุณภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้

2. คนงานจะรู้ว่า ถ้าทำงานได้ตามปริมาณและมีคุณภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้แล้วจะได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ถ้าทำได้มากกว่าหรือน้อยกว่ามาตรฐานจะได้ค่าตอบแทนเท่าใด จึงทำให้ฝ่ายคนงานและฝ่ายจัดการทราบถึงผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับเป็นอย่างดี ความเข้าใจกันจึงเกิดขึ้น

3. ทำให้องค์กรได้รับผลผลิตสูง ขณะที่ฝ่ายลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามผลผลิตที่ทำได้ โดยทั้งสองฝ่ายต่างพยายามพัฒนาผลผลิตภาพการผลิตให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากขึ้น

### ข้อเสีย ของหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

1. หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มุ่งแต่ว่า ผลสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรอยู่ที่ผลผลิตและผลตอบแทนของลูกจ้าง โดยใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ส่งผลให้คนพยายามทำงาน เพื่อให้ได้ค่าจ้างสูงสุดแต่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการทางด้านจิตใจ ความต้องการทางด้านสังคมของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรเลย ทุกคนต้องทำงานตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2. หลักวิทยาศาสตร์การจัดการทำให้เกิดการแข่งขันกันทำงานเพราะต้องการได้ค่าจ้างสูงกว่าคนอื่น ๆ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันถูกทำลายลงเพราะคนงานต่างมุ่งทำงานในหน้าที่ของตนโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น เพราะฉะนั้นจึงทำให้ความรักใคร่ สามัคคี และการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่เกิดขึ้น

3. หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ไม่มีการกำหนดถึงมาตรฐานทางด้านแรงงานไว้ เช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ ทำให้ไม่มีวิธีการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบจึงต้องให้หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและใช้วิธีการให้รางวัลกับคนงานที่เชื่อฟังและทำได้ดีตามหลักการและลงโทษคนงานที่ไม่เชื่อฟังหรือทำงานไม่ดี

4. หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ให้ความสำคัญกับเทคนิควิธีการทำงานมากเกินไป มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านมากเกินไปเหมาะสมที่จะนำไปใช้เฉพาะการทำงานที่ต้องทำซ้ำๆ กันเป็นส่วนใหญ่ เพราะระบบการทำงานแบบสายพานการผลิตได้มีการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนตามกระบวนการของงาน และมีการวางโปรแกรมให้คนงานทำงานด้วยการใช้แนวทางตามกลไกของเครื่องจักรกล เป็นระบบการผลิตแบบที่ใช้แรงงานเข้มงวด คนงานมีความรู้ต่ำ จึงต้องสอนและติดตามควบคุมอยู่ตลอดเวลาโดยหัวหน้างานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ส่งผลกับกรณีที่ต้องมีการหมุนเวียน สลับตำแหน่งการทำงานนั้น จะทำได้ยาก

### **How real companies use Taylor concepts?**

Taylor แนะนำการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ให้กับบริษัท Bethlehem Steel จากความต้องการที่จะหลอมเหล็กมากถึง 80,000 ตัน จากเดิมราคาของเหล็กหลอมนั้นต่ำจนไม่สามารถขายได้กำไร มันจึงถูกเก็บไว้เฉยๆ แต่เมื่อสงครามขึ้น ราคาของมันก็สูงขึ้นและขายได้เป็นจำนวนมาก นี่จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะแสดงให้คนงาน ผู้จัดการและเจ้าของโรงงานเห็นถึงประโยชน์ของรูปแบบการจ่ายค่าจ้างตามงานที่ทำ ซึ่งมีประสิทธิภาพดีกว่าการจ่ายค่าแรงแบบเหมาจ่ายเป็นรายวันตามระดับขั้นของคนงาน

เขาพบว่าคนงานทำการลำเลียงเหล็กออกจากเตาหลอมเฉลี่ย คนละ 12 ตันครึ่งต่อวัน แต่จากการศึกษาของ Taylor พบว่า คนงานควรจะลำเลียงเหล็กได้ถึงคนละ 47 ตันต่อวัน เขาจึงต้องศึกษาอีกหลายครั้งเพื่อให้มั่นใจว่า ผลการศึกษาของเขานั้นถูกต้อง เมื่อมั่นใจแล้วหน้าที่ต่อไปก็คือจะต้องทำให้เหล็กทั้ง 80,000 ตัน ถูกลำเลียงขึ้นรถในอัตรา 47 ตัน ต่อคนต่อวัน และงานจะต้องเสร็จโดยไม่มี การ Strike ของคนงาน ไม่มีข้อถกเถียง ไม่พอใจ คนทำงานจะต้องมีความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม แม้จะต้องทำงานมากขึ้นก็ตาม

ขั้นตอนแรกที่เขาทำก็คือ การเลือกคนอย่างมีหลักการ การติดต่อกับคนงานภายใต้ Scientific Management นั้น ไม่มีกฎตายตัว สำหรับงานนี้แทนที่เขาจะติดต่อกับทุกๆคนพร้อมกัน เขาเลือกที่จะพัฒนาทีละคนเพื่อให้เขามีประสิทธิภาพสูงที่สุดเท่าที่เขาจะทำได้ เขาจึงเริ่มต้นด้วยการเฝ้าติดตามการทำงานและศึกษาคนงานทั้ง 75 คน เป็นเวลา 3-4 วัน เมื่อจบการสังเกตการณ์ ก็สามารถเลือกขึ้นมาได้ 4 คน ที่ดูศักยภาพทางร่างกายแล้วมีแนวโน้มว่าจะสามารถลำเลียงเหล็กจากเตาหลอมได้ในอัตราวันละ 47 ตัน

จากนั้นก็ทำการศึกษาคณงานแต่ละคนอย่างระมัดระวัง เขาค้นหาประวัติย้อนหลังของพวกเขาเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งสอบถามถึงลักษณะนิสัย และความทะเยอทะยานของแต่ละคน และคนสุดท้าย 1 ใน 4 ที่เขาคิดว่างานศึกษาน่าจะเริ่มที่คนนี้มากที่สุดก็ถูกเลือกขึ้นมา คนงานคนนี้มีชื่อว่า Schmidt งานแรกของเขาก็คือ การทำให้ Schmidt เต็มใจที่จะลำเลียงเหล็กให้ได้ถึงวันละ 47 ตัน ได้มีการพูดคุยสาระสำคัญคือการเน้นเรื่องค่าแรงที่สูงขึ้น

Schmidt ได้มาเริ่มงานของเขาในวันรุ่งขึ้น ในช่วงเวลา ทำงานปกติของเขา โดยทำตามคำสั่งที่มีคนคอยบอก ทำงานเมื่อได้รับคำสั่งให้ทำพักเมื่อได้รับคำสั่งให้พัก และตอน 17.30 น.ของวันนั้น เขาก็สามารถลำเลียงเหล็กได้มากถึง 47.5 ตัน และก็ไม่เคยทำได้ต่ำกว่านั้นเลยตลอด 3 ปี และเขายังได้ค่าแรงมากกว่าวันละ 1.85 เหรียญอีกนิดหน่อยด้วย ทั้งที่ก่อนหน้านี้เขาไม่เคยได้มากกว่าวันละ 1.15 เหรียญเลย นั่นหมายความว่า เขาได้ค่าแรงมากกว่าคนงานอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำงานเช่นเดียวกันนี้ถึง 60% นอกจากนั้นก็มีคนงานคนอื่นที่ถูกเลือกขึ้นมา และได้รับการฝึกฝนจนลำเลียงเหล็กได้ในอัตราวันละ 47.5 ตัน เป็นเช่นนี้จนกระทั่งบริษัทมีการทำงานลำเลียงเหล็กได้ในอัตรา 47.5 ตันต่อคนต่อวัน และคนงานเหล่านี้ก็ได้รับค่าแรงที่มากกว่าคนงานอื่นในท้องตลาด 60%

โครงการมอบรางวัลให้กับพนักงานของ Tesco มีความคล้ายกันทฤษฎีของ Taylor คือการให้แพคเกจเงินรางวัลซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง สำหรับพนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินที่กระตุ้นให้พนักงาน เพื่อให้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานของพวกเขาสองอย่างดีขึ้น Tesco ไปไกลกว่า Taylor ทำให้มันง่ายกว่าเพียงแค่เพิ่มเงินเดือน มันก็จะไปสนับสนุนการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน ผลประโยชน์ต่างๆ รวมถึงเป้าหมายในชีวิต



ปัจจัยที่ไม่ใช่สถาบันการเงินจำนวนมากและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำเพื่อปรับปรุงผลผลิตของพวกเขา ปัจจัยหนึ่งที่ตั้งกล่าวอาจเป็นความปรารถนาที่จะให้บริการประชาชน คนอื่น ๆ อาจจะพัฒนาทักษะส่วนบุคคลหรือการส่งเสริมการขายให้บรรลุ บางคนอาจจะมีแรงจูงใจที่จะเป็นนักฟุตบอลอาชีพไม่ได้เพราะของเงินเดือน แต่เพราะพวกเขารักฟุตบอล



พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้นถ้าพวกเขาารู้สึกว่าเนื้อหาในการทำงานของพวกเขาเนี่ยมักจะเกิดขึ้นเมื่อนายจ้างของพวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่พนักงานรู้สึกมูลค่าโดยทั่วไปผ่านการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นและถูกถามความคิดเห็นของพวกเขาเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นหากองค์กรมีการลงทุนในพนักงานผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ในทางกลับกันนี้จะช่วยเพิ่มความรู้ทักษะและความรู้สึกของพวกเขาพึงพอใจในงาน ทุกปี Tesco จะให้เจ้าหน้าที่มาทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่เรียกว่า Viewpoint ซึ่งจะช่วยให้พวกเขามีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นของพวกเขาในเกือบทุกแง่มุมของงานของพวกเขาทุก ผลจากการสำรวจความช่วยเหลือ ทำให้ Tesco แน่ใจว่าได้ทำในสิ่งที่ถูกต้องให้กับเจ้าหน้าที่ในการให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น



## How it dovetail with other guru theories

**Frank Gilbreth (1868- 1924), Lillian Gilbreth (1878-1972)**



สองสามีภรรยาตระกูล Gilbreth เพราะทั้งคู่เป็นผู้บุกเบิกและศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหว “Motion study” และหลักการของการเคลื่อนไหวนี้เองที่เป็นพื้นฐานของการกำหนดมาตรฐานของงานและการคำนวณค่าแรง

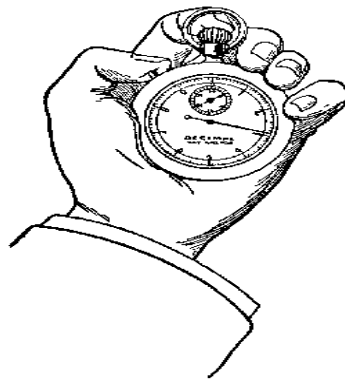
Frank Gilbreth เกิดในปี เขาเกิดเมื่อ 7 กรกฎาคม ค.ศ. 1868 เริ่มงานเป็นคนก่ออิฐ และต่อมาได้เป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง ตอนเริ่มงานเป็นคนก่ออิฐนั้น หัวหน้าฝึกงานบอกว่ามีวิธีเรียงอิฐสามแบบ คือสำหรับวันธรรมดา สำหรับเวลารีบๆ ใ้งานเสร็จ และวิธีที่ลากอิฐไปเข้าที่สุดจะได้หมดไปหนึ่งวัน แต่ Frank กลับคิดว่าควรจะมีวิธีเดียวต่างหาก คือวิธีที่ดีที่สุด ตามแบบ The One Best Way ที่กลายเป็นหัวใจของการค้นคว้าของเขาในวันหนึ่งข้างหน้า Frank สังเกตว่าการก่ออิฐนั้นทำได้หลายวิธี และวิธีส่วนใหญ่สร้างความเหน็ดเหนื่อยและเสียเวลาโดยไม่จำเป็น เขาจึงเริ่มศึกษา Motion Science เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำงานหนึ่งๆ Frank เชื่อว่าเราควรประหยัดเวลาเพื่อเก็บไว้สำหรับใช้สร้างความสุข ตลอดชีวิต เขาคิดค้นแต่วิธีที่จะทำให้คนทำงานได้อย่างมีความสุขขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่เหนื่อยน้อยลง



ส่วน Lillian Gilbreth เกิดที่ไอค์แลนด์ แคลิฟอร์เนีย เกิดเมื่อ 24 พฤษภาคม ค.ศ.1878 ครอบครัวของเธอเป็นเยอรมัน จบการศึกษาจากภาควิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัย เธอได้รับเลือกให้กล่าวสุนทรพจน์ ชื่อ Life - A Means or an End ถ่ายทอดความเชื่อของเธอว่าเราควรใช้ชีวิตแต่ละวันให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด Gilbreth ได้สร้างสุนทรพจน์ประวัติศาสตร์เมื่อพบกับวิศวกรในอุตสาหกรรม ในปี 1908 เธอก้าวถึงความคิดเห็นของเธอ เพราะเธอเป็นผู้หญิงเพียงคนเดียวที่เข้าประชุมครั้งนั้น Lillian Gilbreth ขึ้นมาในทางของเธอ และระบุว่าสิ่งที่มนุษย์เป็นแน่นอน เป็นสิ่งที่สำคัญในพื้นฐานที่สุดในอุตสาหกรรม และเหมือนกับว่าความต้องการพื้นฐานนี้กลับไม่ได้รับความสนใจ

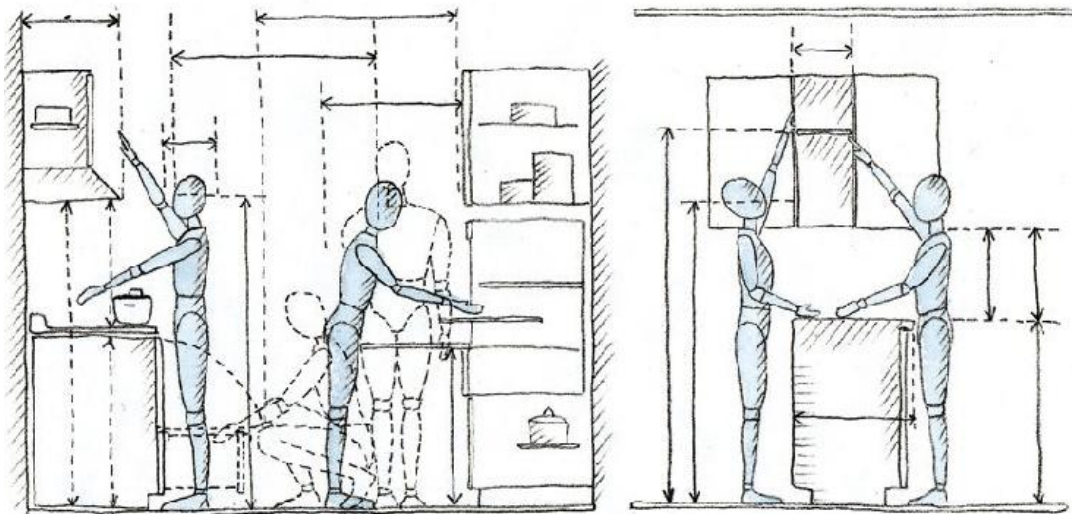
เธอก้าวว่าการศึกษาอบรมของวิศวกรไม่ได้มีไว้สำหรับสิ่งมีชีวิต เธอเรียกร้องให้สนใจถึงความจริงที่ว่า จิตวิทยาเข้าสู่การเป็นวิทยาศาสตร์อย่างรวดเร็ว และมันแสดงให้เห็นได้ชัดว่าไม่ได้รับการยอมรับจากนักบริหารทางวิศวกรรม การแก้ฟองในสิ่งที่เธอไม่ได้เตรียมไว้อย่างชัดเจน สำหรับผู้เชี่ยวชาญใหม่ ๆ ในการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ที่จะเปิดตามองสิ่งที่สำคัญทางจิตวิทยาได้มีในหลักสูตรวิศวกรรมเพื่อใช้ในการทำงาน

Lillian M. Gilbreth สนใจในลักษณะการทำงานของมนุษย์ ส่วน Frank Gilbreth สนใจในประสิทธิภาพในการทำงาน (การค้นหาวีธีที่ดีที่สุดในการทำงาน) Frank ได้ประยุกต์ใช้การบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management principles) โดยต้องเข้าใจลักษณะ บุคลิกภาพ และความต้องการของบุคคล งานที่ศึกษาจะเกี่ยวข้องกับเทคนิคการปรับปรุงวิธีการทำงาน การศึกษาเรื่องความเมื่อยล้าจากการทำงานพวกเขามีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่าคนงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการผลิตจึงต้องเริ่มต้นศึกษาจากคนงานก่อนแล้วค่อยไปว่าถึงเรื่องเครื่องมือเครื่องมื่อวัสดุ สภาพแวดล้อมขณะทำงานโดยพยายามปรับให้เหมาะสมกับคนงานที่สุด



## การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and motion study)

หลักการเคลื่อนไหวเป็นพื้นฐานของการกำหนดมาตรฐานของงานและการคำนวณค่าแรง Gilbreth นั้นสนใจศึกษาถึงการเคลื่อนไหว/เคลื่อนที่ในการทำงาน ว่ามีความสัมพันธ์กับงานและเครื่องมืออย่างไร และทำการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานให้ดีขึ้น ในการทำงานของ Gilbreth พวกเขาทั้งคู่ได้คิดค้นและประดิษฐ์เครื่องมือ และเทคนิคการทำงานใหม่ๆ พวกเขาเป็นคนแรกที่ใช้ภาพยนตร์ในการวิเคราะห์การทำงานตามขั้นตอนต่างๆ ของคนงานนอกจากนี้ Gilbreth ยังได้ศึกษาถึงความเมื่อยล้าของการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพและผลผลิต ผลงานของทั้งสองนี้เป็นต้นแบบในการพัฒนาศาสตร์ที่เรียกว่า Ergonomics



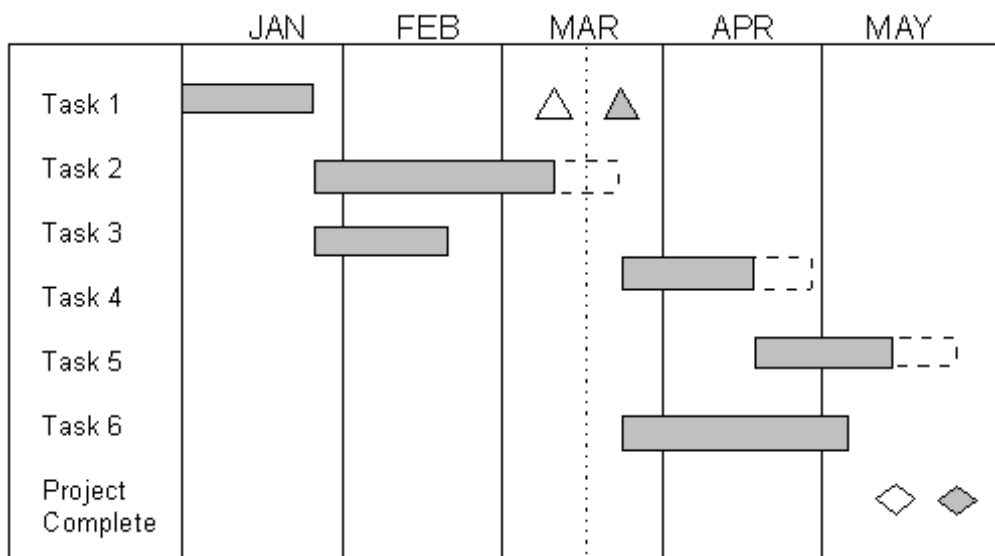
โดยเขาเป็นผู้ที่ได้กลั่นกรองการวิเคราะห์ของ Taylor เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวในงาน การให้ความช่วยเหลือ และการให้การสนับสนุน ในเรื่องของการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Time – and – motion – study) ขึ้นในปี ค.ศ. 1922 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เป็นการวิเคราะห์ทุกๆ กิจกรรมของแต่ละบุคคล ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่มีความสำคัญ
2. เป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกิจกรรมประกอบแต่ละอย่าง
3. มีการปฏิรูปกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ คือ ใช้ต้นทุน และเวลาน้อยที่สุด

## Henry L. Gantt (1861-1919)



Gantt ทำงานกับ Taylor เขามุ่งมั่นที่จะค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านกระบวนการปรับปรุงวิธีการทำงานของคนงาน ผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับเขา คือ ระบบแผนภูมิเพื่อการวางแผนและควบคุม (Chart system of planning and control) ซึ่งยังเป็นที่ยอมรับใช้กันมาสืบจนทุกวันนี้ นิยมเรียกกันสั้น ๆ ว่า Gantt Chart ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตารางเวลาการทำงานที่สมบูรณ์กับจำนวนเวลาที่ผ่านไป โดยแผนภูมินี้จะทำให้การประสานงานได้ผลดีหลีกเลี่ยงการล่าช้า ตลอดจนเป็นหลักประกันความแน่นอนว่างานต้องเสร็จทันตามกำหนดเวลา



Gantt มีความเชื่อตามแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์อย่างแรงกล้า เขามุ่งมั่นที่จะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับระบบผลประโยชน์ต่างตอบแทนทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ให้ได้ประโยชน์จากการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบคู่ขนาน เขาเรียกแนวคิดในอุดมคตินี้ว่า “การประสานงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว” (Harmonious cooperation) เขาเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีพื้นฐานมาจาก “คน”



อันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแทบทั้งสิ้น (Koontz และ Weibrich, 1988) ผลงานอีกชิ้นหนึ่งที่สร้างชื่อเสียงให้กับ Gantt คือระบบจูงใจโดยใช้โบนัส (Incentive bonus system) คือค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับคนงาน โดยถือเกณฑ์จากยอดกำไรของกิจการ เป็นการจูงใจคนงานเพื่อให้มีกำลังใจทำงานเพื่อให้เกิดกำไร ยิ่งกิจการมีกำไรมาก คนงานยิ่งได้โบนัสมากให้แก่คนงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตตามจำนวนที่กำหนดไว้ รวมทั้ง โบนัสที่จ่ายให้แก่ผู้บริหาร ที่ได้รับการอบรมและสามารถจูงใจให้คนงานเหล่านั้นเพิ่มผลผลิตตามจำนวนที่กำหนด

Gantt ได้ อธิบายการใช้ "บัตรการผลิต" สำหรับกำหนดงานดำเนินการแต่ละและบันทึกเท่าไรหรือถูกทำในแต่ละวัน ในปี 1916 หนังสือของเขา "งานค่าจ้างและผลกำไร" Gantt อย่างชัดเจนกล่าวกำหนดตารางเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการทำงาน เขาแนะนำให้กับหัวหน้าในแต่ละวัน "สั่งงาน" นั่นคือรายการสั่งซื้อของงานที่จะต้องทำในวันนั้น

Gantt กำหนดให้ 2 หลักการ สำหรับแผนภูมิของเขา

1. กิจกรรมวัดโดยจำนวนของเวลาที่จำเป็นเพื่อให้พวกเขา
2. พื้นที่บนแผนภูมิสามารถใช้ในการแสดงปริมาณของกิจกรรมที่ควรได้รับการดำเนินการในช่วงเวลานั้น

Gantt แสดงให้เห็นความคืบหน้ากราฟที่ระบุสำหรับเดือนของปีแต่ละใช้เส้นแนวนอนบางจำนวนรายการที่ผลิตในช่วงเดือนที่ นอกจากนี้เส้นแนวนอนหาระบุจำนวนสินค้าที่ผลิตในระหว่างปี แถวในแผนภูมิแต่ละสอดคล้องกับการสั่งซื้อสำหรับชิ้นส่วนจากผู้รับเหมาเฉพาะ และแต่ละแถวแสดงเดือนเริ่มต้นและสิ้นสุดเดือนของการส่งมอบ มันเป็นเรื่องที่ใกล้กับ Gantt Chart ที่ใช้โดยทั่วไป

ในวันนี้ระบบการตั้งเวลาแม้ว่ามันจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าการตั้งเวลาเครื่องบันทึกแผนภูมิแกนต์ของเครื่องและบันทึกแผนภูมิคนมีลักษณะค่อนข้างแม้ว่าพวกเขาจะแสดงทั้งเวลาในการทำงานที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละวันและเวลาในการทำงานสะสมสำหรับสัปดาห์ แถวของแผนภูมิแต่ละสอดคล้องกับแต่ละเครื่องหรือผู้ประกอบการ แผนภูมิเหล่านี้ไม่ได้ระบุว่างานจะถูกทำ แต่

## Validity today?

### องค์การที่จะประสบความสำเร็จในยุคนี้

- ต้องจัดองค์การให้มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว
- มีผู้นำที่มีความฉลาด สามารถต่อสู้กับความท้าทายได้
- เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)
- การทำงานเป็นทีม เปลี่ยนจากแบบการเป็นเจ้านาย เป็นแบบผู้นำทีม
- ต้องเรียนรู้และรู้จักให้ความสนใจ มีการรับฟัง การสร้าง แรงจูงใจ ให้คำปรึกษาแนะนำ

## Reference

- [aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2008](http://aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2008)
- <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=3285.0>
- [http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson\\_02/orm\\_02.2.html](http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson_02/orm_02.2.html)
- <http://www.hsfg.gloucs.sch.uk/Intranets/Business%20Studies/Motivation%20Theory>
- <http://www.eyewitnesstohistory.com/ford.htm>
- the National Humanities Center, Research Triangle Park, NC. 2005.
- <http://www.ethosworld.com/library/John-Taylor-Gatto-underground-history-of-american-education-1-9.9.pdf>
- [http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory\\_preview.php?id=1797&section=9&rcount=Y](http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=1797&section=9&rcount=Y)
- <http://www.bangkaew.com/wai/article.php?story=20080605213234821>
- <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en125>
- [http://www.toyotaglobal.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/origin\\_of\\_the\\_toyota\\_production\\_system.html](http://www.toyotaglobal.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html)
- [xa.yimg.com/kq/groups/23038156/.../name/ScientificManagement](http://xa.yimg.com/kq/groups/23038156/.../name/ScientificManagement)
- <http://businesscasestudies.co.uk/tesco/motivational-theory-in-practice-at-tesco/taylors-motivational-theory.html#ixzz27DvYa0wK>
- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gantt.htm>