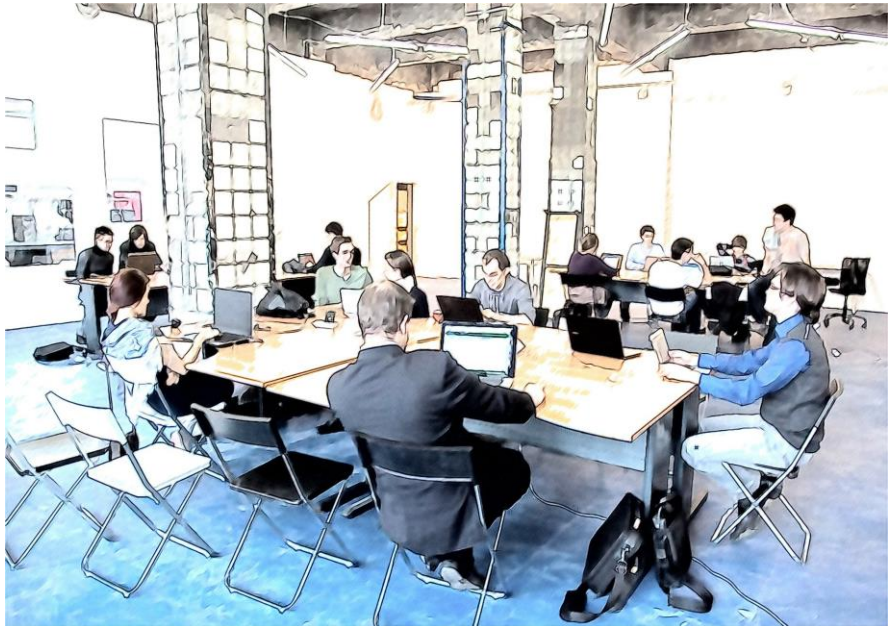


# องค์การและการจัดการสมัยใหม่



อาจารย์ ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์



## องค์การและการจัดการสมัยใหม่

อาจารย์ ดร.สุदारัตน์ พิมลรัตน์กานต์

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2564





## คำนำ

ตำราวิชาการและการจัดการสมัยใหม่ เป็นวิชาในสาขาวิชาการจัดการจัดการซัพพลายเชนธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายในการนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินการในองค์กรธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ตำราวิชาการและการจัดการสมัยใหม่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าและนำมาประมวลเรียบเรียงเป็นตำรา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดตำราทางด้านองค์กรและการจัดการสมัยใหม่สำหรับนักศึกษาและบุคคลทั่วไปที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร

ตำราเล่มนี้ได้เสนอแนวคิดและหลักการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาการเรียนการสอนไว้ 11 บท ดังนี้ บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ บทที่ 2 ทฤษฎีองค์กร บทที่ 3 สภาพแวดล้อม บทที่ 4 การวางแผน บทที่ 5 การจัดการองค์กรสมัยใหม่ บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 7 การอำนวยการสำหรับองค์กรสมัยใหม่ บทที่ 8 ภาวะผู้นำ บทที่ 9 การควบคุม บทที่ 10 การทำงานเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้ง และบทที่ 11 การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ แต่ละบทจะมุ่งเน้นให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในหลักการและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

หวังว่าตำราวิชาการและการจัดการสมัยใหม่ เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และผู้สนใจที่ศึกษาได้ตามสมควร ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่ให้ความอนุเคราะห์และจัดทำตำราเล่มนี้จนสำเร็จ

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

ปีการศึกษา 2564



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ	1
ความหมายขององค์การและการจัดการ	2
ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่	
และยุคหลังสมัยใหม่	6
ประเภทขององค์การ	10
ทรัพยากรในการจัดการ	12
วิวัฒนาการของการจัดการ	13
กระบวนการจัดการ	20
หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ	24
ระดับชั้นของการจัดการ	28
สรุป	32
คำถามท้ายบท	34
เอกสารอ้างอิง	35
บทที่ 2 ทฤษฎีองค์การ	37
ความหมายของทฤษฎีองค์การ	37

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ	39
แนวความคิดในยุคคลาสสิก	41
<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
แนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์	52
แนวความคิดทางบริหารสมัยใหม่	59
สรุป	68
คำถามท้ายบท	70
เอกสารอ้างอิง	71
<b>บทที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การ</b>	<b>73</b>
ความหมายของสภาพแวดล้อม	73
ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ	74
ประเภทของสภาพแวดล้อมองค์การ	77
ลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์การ	87
การจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การ	95
กลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ	102
สรุป	108
คำถามท้ายบท	110
เอกสารอ้างอิง	111
<b>บทที่ 4 การวางแผน</b>	<b>115</b>
ความหมายของการวางแผน	115
ความสำคัญของการวางแผน	116
ประโยชน์ของการวางแผน	117
ประเภทของการวางแผน	118
ระดับของการวางแผน	121
กระบวนการในการวางแผน	123



รูปแบบในการวางแผน	127
สรุป	130
เรื่อง	หน้า
คำถามท้ายบท	132
เอกสารอ้างอิง	133
บทที่ 5 การจัดการองค์การสมัยใหม่	135
ความหมายของการจัดการ	135
ความสำคัญของการจัดการ	136
ประโยชน์ของการจัดการ	137
ประเภทขององค์การธุรกิจ	138
รูปแบบขององค์การธุรกิจ	140
หลักการดำเนินงานขององค์การ	142
แผนภูมิองค์การ	148
ขั้นตอนการจัดการองค์การ	150
โครงสร้างการจัดการ	151
สรุป	168
คำถามท้ายบท	170
เอกสารอ้างอิง	171
บทที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	173
ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	173
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	174
การวางแผนความต้องการในทรัพยากรมนุษย์	176
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	178
การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	199
ระบบการบริหารแรงงานของไทย	203

สรุป	205
คำถามท้ายบท	207
เรื่อง	หน้า
เอกสารอ้างอิง	208
บทที่ 7 การอำนวยการสำหรับองค์กรสมัยใหม่	211
ความหมายของการอำนวยการ	211
ความหมายของการตัดสินใจ	213
การสั่งการ	218
การจูงใจ	220
การสร้างขวัญในการทำงาน	232
การประสานงาน	234
การติดต่อสื่อสาร	236
สรุป	242
คำถามท้ายบท	243
เอกสารอ้างอิง	244
บทที่ 8 ภาวะผู้นำ	247
ความหมายของภาวะผู้นำ	247
ความหมายของผู้นำ	248
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	249
แบบของภาวะผู้นำ	252
การพัฒนาความเป็นผู้นำ	266
สรุป	270
คำถามท้ายบท	271
เอกสารอ้างอิง	272

บทที่ 9 การควบคุม	275
ความหมายของการควบคุม	276
เรื่อง	หน้า
กระบวนการในการควบคุม	276
รูปแบบในการควบคุม	283
เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม	286
สิ่งที่องค์กรต้องควบคุม	290
การต่อต้านการควบคุม	293
ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล	294
ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์กร	296
สรุป	298
คำถามท้ายบท	299
เอกสารอ้างอิง	300
บทที่ 10 การทำงานเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้ง	301
ความหมายของทีมงาน	301
ความสำคัญของทีมงาน	302
กลุ่มหรือทีมงาน	304
หลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	308
การบริหารทีมงาน	312
การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง	315
การบริหารความขัดแย้ง	317
ผลกระทบของความขัดแย้ง	319
การจัดการความขัดแย้ง	321
สรุป	326
คำถามท้ายบท	327

เอกสารอ้างอิง	328
<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
บทที่ 11 การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่	331
ความหมายของคุณภาพ	332
วัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพ	332
ประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพ	333
การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่	335
การบริหารแบบมาตรฐาน ISO 9000	335
การบริหารแบบตัวชี้วัด KPI	338
การบริหารแบบ Balance Scorecard	345
การบริหารแบบ Benchmarking	351
การบริหารแบบ SIX Sixma	356
การบริหารแบบทฤษฎี Z	357
การบริหารแบบญี่ปุ่น	358
การบริหารแบบอเมริกัน	360
การบริหารแบบ KAIZEN	361
การวิเคราะห์ SWOT	363
การรีอับระบบ	365
สรุป	372
คำถามท้ายบท	374
เอกสารอ้างอิง	375
บรรณานุกรม	376
ภาคผนวก	

สารบัญภาพ

เรื่อง	หน้า
ภาพที่ 1.1 วัฏจักรเดมิง	24
ภาพที่ 1.2 กระบวนการจัดการ	25
ภาพที่ 1.3 ระดับของการจัดการ	29
ภาพที่ 2.1 แนวความคิดเชิงระบบขององค์กร	63
ภาพที่ 3.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรของ Richard L. Daft	76
ภาพที่ 3.2 การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามแบบ 7S	84
ภาพที่ 3.3 ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในหน่วยงานย่อย ขององค์กร	91
ภาพที่ 3.4 การแบ่งประเภทสภาพแวดล้อมขององค์กร	95
ภาพที่ 3.5 สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์กร	102
ภาพที่ 4.1 ลำดับของแผนในองค์กร	120
ภาพที่ 4.2 กระบวนการในการวางแผน	126
ภาพที่ 5.1 ช่วงการควบคุม 6 (กว้าง)	146
ภาพที่ 5.2 ช่วงการควบคุม 3 (แคบ)	146
ภาพที่ 5.3 ช่วงการควบคุม 16 (กว้างมาก) เป็นแบบราบ	147
ภาพที่ 5.4 โครงสร้างอย่างง่าย	151
ภาพที่ 5.5 โครงสร้างตามหน้าที่	152
ภาพที่ 5.6 โครงสร้างตามหน้าที่	152
ภาพที่ 5.7 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า	153
ภาพที่ 5.8 โครงสร้างแบบผสม ตามกลุ่มลูกค้า	154
ภาพที่ 5.9 โครงสร้างแบบผสม ตามภูมิศาสตร์	155

ภาพที่ 5.10	โครงสร้างตามอุตสาหกรรม	155
ภาพที่ 5.11	โครงสร้างแบบผสม	156
ภาพที่ 5.12	โครงสร้างแบบเมตริกซ์	158
ภาพที่ 5.13	โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน	160
ภาพที่ 5.14	โครงสร้างตามทีมงานแบบการผสมผสานระหว่าง โครงสร้างตามหน้าที่และทีมงาน	161
ภาพที่ 6.1	การวิเคราะห์งานเพื่อการวางแผนกำลังคน	180
ภาพที่ 6.2	องค์ประกอบของตำแหน่ง	184
ภาพที่ 6.3	ขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม	195
ภาพที่ 7.1	กระบวนการตัดสินใจ	214
ภาพที่ 7.2	ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการตัดสินใจ	217
ภาพที่ 7.3	การจ่ายค่าตอบแทนจูงในการทำงาน	221
ภาพที่ 7.4	ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow	222
ภาพที่ 7.5	การจูงใจตามแนวความคิดของ Frederick Herzberg	225
ภาพที่ 7.6	องค์ประกอบการสื่อสาร	238
ภาพที่ 7.7	ทิศทางการติดต่อสื่อสาร	239
ภาพที่ 8.1	ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีผู้นำ 3 แบบ	256
ภาพที่ 8.2	แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ	257
ภาพที่ 8.3	การบริหารเป็นระบบสังคม	259
ภาพที่ 8.4	ผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์	261
ภาพที่ 8.5	ตาข่ายการบริหาร	262
ภาพที่ 9.1	กระบวนการในการควบคุม	282
ภาพที่ 9.2	รูปแบบการควบคุมในองค์กร	285
ภาพที่ 9.3	ขั้นตอนของระบบงบประมาณแบบแผนงาน	288
ภาพที่ 9.4	การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์	289
ภาพที่ 10.1	วงจรเดมिंग	313
ภาพที่ 10.2	ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพ	323

ภาพที่ 11.1	การทำ KPI ในทุกระดับขององค์กร	339
ภาพที่ 11.2	แผนผังกระบวนการทางธุรกิจ	343
ภาพที่ 11.3	หลักการทำให้ Benchmarking	352
ภาพที่ 11.4	การทำ Benchmarking ระบบ	353
ภาพที่ 11.5	กระบวนการ Benchmarking	355
ภาพที่ 11.6	วัฏจักรเดิมทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรม	362

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ลักษณะองค์การแบบ Mechanistic และ organic	89
ตารางที่ 4.1 ประเภทของแผน	121
ตารางที่ 4.2 การเลือกวิธีการวางแผนในองค์การ	127
ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบองค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบ สิ่งมีชีวิต	163
ตารางที่ 7.1 การจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการตามทฤษฎีของ Abraham Maslow เพื่อจูงใจให้ทำงาน	223
ตารางที่ 7.2 เปรียบเทียบทฤษฎี X กับทฤษฎี Y	227
ตารางที่ 7.3 ความแตกต่างของกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y	229
ตารางที่ 7.4 พฤติกรรมที่แสดงขวัญและกำลังใจ	233
ตารางที่ 7.5 ผลกระทบของช่องทางติดต่อการสื่อสาร	239
ตารางที่ 11.1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย	349







## บทที่ 1

# ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ และการจัดการ

ในปัจจุบันนี้มนุษย์ทั้งหลายไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตามต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การนั้นได้เป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตประจำวัน โดยอาจจะอยู่ในสถานภาพที่ต่างกัน อาทิเช่นบางคนอยู่ในฐานะเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ ผู้กำกับดูแล หรือพนักงานผู้ปฏิบัติการขององค์การ แต่ทั้งนี้องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจกันภายในองค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นการศึกษาถึงการรวมตัวกันของบุคคลเพื่อรวมตัวกันเป็นองค์การตั้งแต่จุดกำเนิดของการรวมตัวเพื่อให้องค์การมีการความเจริญก้าวหน้า ที่ต้องให้ความสำคัญและเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมบุคคลโดยรวม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์การคือการรวมตัวของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยกระบวนการการจัดการของกิจกรรมนั้นๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ในบทนี้จะทำการศึกษาถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ โดยจะกล่าวถึงความหมายขององค์การและการจัดการ ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ ยุคหลัง สมัยใหม่ ประเภทขององค์การ องค์การ ที่สร้างสิ่งที่มีคุณค่าแก่สังคม ทรัพยากรในการจัดการวิวัฒนาการของการจัดการ กระบวนการจัดการ หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ และระดับขั้นของการจัดการ

## ความหมายขององค์การและการจัดการ

เมื่อกล่าวถึงธุรกิจทั้งขนาดใหญ่ขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายนั้น ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตโดยอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกันที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ต้องเริ่มที่ผู้บริหารขององค์การต้องมีองค์ความรู้ มีทักษะ และความสามารถ ในการบริหารธุรกิจในทุกหน้าที่ ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์การจึงต้องมีเรียนรู้ และองค์การนั้นเป็นที่รวมของบุคลากรและงาน ซึ่งงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น สิ่งที่มีความสำคัญคือการจัดองค์การและการบริหารองค์การนั่นเอง

### 1. ความหมายขององค์การ

องค์การนั้นเป็นการรวมกลุ่มตั้งแต่สองคน ขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจน ส่วนการจัดการนั้นหมายถึง การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือ บุคลากรร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น โดยผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้น ไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียวแต่สามารถฝึกฝนได้ เพราะการบริหารจัดการคือการให้คนทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดขององค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การ (Organization) ไว้ดังต่อไปนี้

Eriksson-Zetterquist, Mullern and Styher (2011, P.23) ได้ให้ความหมายขององค์การว่าองค์การมีโครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal organizational Structure) ปรากฏเป็นแผนภูมิองค์การ (organizational chart) ซึ่งองค์การทำให้ความต้องการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ ลักษณะที่สำคัญขององค์การ ได้แก่

1.1 องค์การเป็นโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยกฎเกณฑ์และมาตรฐาน  
ตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา

1.2 องค์การเป็นแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วยการมี  
เป้าหมายร่วมกัน มีพฤติกรรมร่วมมือประสานงานกัน และการจัดการกับความ  
ต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

1.3 องค์การเป็นวัฒนธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความเข้าใจ  
และอุดมการณ์ร่วมกัน

Gareth R. Jones (2001,P.2) ให้ความหมายขององค์การว่าเป็น  
เครื่องมือที่คนได้นำมาใช้ ให้คนได้ทำงานประสานงานกัน บรรลุสิ่งที่ต้องการ  
หรือเป้าหมายของคนในองค์กร คนในสังคมได้ใช้โอกาสต่างเพื่อตอบสนอง  
ความต้องการของตน โดยรวมเข้าด้วยกัน และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความ  
ต้องการของตน การกระทำเช่นนี้เรียกว่ามีความเป็นผู้ประกอบการ  
(entrepreneurship)

Gerloff E.A. (1985,P.5-7) ซึ่งให้เห็นว่าองค์การต่างๆจะมีลักษณะที่  
สำคัญ 3 ประการคือ 1) ความมุ่งไปที่เป้าหมาย (purpose) 2) คน และ 3)  
แผน ทั้งนี้คนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานมุ่งไปที่เป้าหมายขององค์กร  
และคนในองค์กรได้ร่วมกันกำหนดแผน ระบบ และโครงสร้างเพื่อให้ความมุ่ง  
หมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ Gerloff ซึ่งให้เห็นความแตกต่าง  
ระหว่างองค์การกับการรวมตัวกันเป็นม็อบ (mob) ถึงแม้ว่าม็อบจะรวมตัวกัน  
โดยมีเป้าหมายและคนทำงานร่วมกัน แต่ม็อบไม่ใช่ขององค์กร เพราะการรวมตัว  
กัน เป็นม็อบยังขาดระบบโครงสร้าง ดังนั้นจึงเป็นเพียงการรวมตัวกันของกลุ่ม  
คน โดยไม่ได้กำหนดเป้าหมาย ไม่ได้จัดเรียงลำดับความสำคัญของเป้าหมาย  
ไม่ได้ติดต่อสื่อสารไปยังสมาชิก ไม่มีการมอบความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ  
อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของการรายงานยังไม่เป็นระบบและขาดความ  
ชัดเจน ไม่มีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และการควบคุมและประสานงานยัง  
ขาดความเป็นระบบ

Richard L. Daftt (2010,P.11) ให้ความหมายขององค์การว่าเป็นสิ่งที่มียู่ในสังคม จัดตั้งขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยออกแบบโครงสร้างองค์การ กิจกรรมที่ประสานงานกัน และเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การอยู่ที่คน ซึ่งองค์การประกอบด้วยคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นองค์การจึงเกิดขึ้นเพื่อให้คนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารงานสมัยใหม่ยอมรับความสำคัญในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ โดยมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (empowerment) พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ มุ่งต่อเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้นจากความหมายขององค์การดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า องค์การเป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรม หรือ งานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้น ออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจน

## 2. ความหมายของการจัดการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังต่อไปนี้

James A.F.Stoner (1978,P.32) ได้กล่าวไว้ว่าวิวัฒนาการตามแนวคิดหลักทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ วิวัฒนาการตามแนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญนำเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ ช่วงเวลาต่างๆ และแนวคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ และผลกระทบต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลให้เกิดเป็นสภาพการณ์ขององค์การที่มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์

Griffin, R.W (1999,P.36) ได้กล่าวว่าทฤษฎีการจัดการ หมายถึง กรอบแนวคิดความรู้และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การรวมทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้นจากความหมายของการจัดการดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าการจัดการเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม มีความเห็นว่า การจัดการเป็นศาสตร์และศิลปะ การจัดการเป็นศาสตร์ (management is a science) เพราะความรู้ที่ได้มาเป็นระบบ เป็นหลักการ กฎ ทฤษฎี หลังจากได้พิสูจน์ ทดสอบ และนำไปใช้แก้ปัญหาได้แล้ว และนำความรู้ต่าง ๆ นี้มาพัฒนาต่อไป เช่น วิชารัฐประศาสนศาสตร์ (public Administration) , การบริหารธุรกิจ (business Administration) เป็นต้น

การจัดการเป็นศิลปะ (management is also an art) เพราะการนำเอาความรู้ประยุกต์ใช้งานหรือเป็นเทคนิค ในการพัฒนา องค์การให้เกิดผลตามที่องค์การต้องการ โดยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง

ศาสตร์เน้นให้มีความรู้ วิชาการ ศิลปะสอนเน้นให้รู้จักการปฏิบัติ ศาสตร์และศิลปะเป็นสิ่งประกอบให้เกิดผล และต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ นำมาแก้ปัญหา ในการจัดการบุคคล เงิน เครื่องจักร และวัสดุ ขององค์การให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

จากความหมายของการจัดการดังกล่าวมีความเห็นสรุปได้ การจัดการเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการรู้จักใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ โดย

การจัดการ นิยมใช้ในวงการธุรกิจ การบริหาร และนิยมใช้ในวงการรัฐบาลหรือ รัฐวิสาหกิจ และการจัดการนั้นเป็นกระบวนการติดตามการดำเนินการตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือ บุคลากร ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น โดยผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จ ขององค์การซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้น ไม่ได้มาจากพรสวรรค์ เพียงอย่างเดียวแต่สามารถฝึกฝนได้ เพราะการบริหารจัดการนั้นจะทำให้การ ให้คนทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

สรุป ความหมายขององค์การและการจัดการดังกล่าวมีความเห็นสรุป ได้ว่า การที่องค์การเป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมี จุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรม หรือ งานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัย กระบวนการการจัดการ การจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้น ออกเป็น ประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจ หน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจน การจัดการเป็น กระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการ รู้จักใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานของ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## **ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ และยุคหลัง สมัยใหม่**

การบริหารจัดการที่ดีต้องคำนึงถึงความพยายามเพื่อจะบรรลุ เป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรโดยมีการ วางแผนและกำหนดวิธีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับ การบริการองค์การตามลักษณะขององค์การ ซึ่งลักษณะขององค์การประกอบด้วย ลักษณะขององค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่และยุคหลังสมัยใหม่นั้นเอง



**1. องค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ (Modernist approaches)** องค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (Jaffee, 2001,P.280-281)

1.1 องค์การมีขอบเขต โดยแยกกระบวนการภายในขององค์การออกจากสภาพแวดล้อม องค์การเป็นระบบจักรกล (mechanical systems) องค์การได้นำปัจจัยนำเข้า (Inputs) มารวมเข้าด้วยกันภายในขอบเขตขององค์การ และได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งเป็นปัจจัยนำออกสู่สภาพแวดล้อม

1.2 องค์การแบ่งแยกตำแหน่ง (positions) ภารกิจ (tasks) และแผนงาน (department) การแบ่งแยกดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

1.3 องค์การเน้นความมีเหตุผล (rationality) กล่าวคือ องค์การเป็นเครื่องมือจัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การโดยมีโครงสร้างที่เป็นทางการ ให้คนในองค์การมีพฤติกรรมมุ่งเน้นเป้าหมายองค์การ

**2. องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่ (Postmodernist approaches)** องค์การตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (Jaffee,2001,P.290)

2.1 องค์การจัดตั้งขึ้นมาจากอัตวิสัย (subjective constructions) กล่าวคือ องค์การเกิดขึ้นจากภาพลักษณ์ (images) ภาษา (language) และการใช้ภาษาเขียนที่เพราะแต่ไม่มีสาระ (rhetoric) ดังนั้นสาระสำคัญและความหมายขององค์การกำลังเปลี่ยนแปลงไป ขึ้นอยู่กับผู้สังเกตจะมีทรรศนะอย่างไรกับองค์การ

2.2 การนำปรัชญาและแนวปฏิบัติของระบบการผลิตทันเวลา (just-in-time) มาใช้ กล่าวคือองค์การจะซื้อทรัพยากร/ วัตถุดิบ มาใช้เมื่อจำเป็นที่ต้องใช้ในการผลิตเท่านั้น โดยไม่มีการเก็บทรัพยากรหรือวัตถุดิบ ไว้ในสินค้าคงคลัง

2.3 การจัดการงานต่างๆ อย่างยืดหยุ่น (flexibility) ในรูปของการทำงานโดยมีตารางเวลาที่ยืดหยุ่น การมอบภาระงานให้หน่วยงานอื่นทำ

(outsourcing) การว่าจ้างเหมา (subcontracting) และการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคนในองค์กรต้องเปลี่ยนเวลาการทำงาน และสถานที่การทำงาน

2.4 องค์กรเสมือนจริง (virtual organization) ได้เกิดขึ้น เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ไม่คำนึงถึงสถานที่ เวลา และขอบเขตของกิจการ

2.5 องค์กรและเครือข่ายพันธมิตร (organizational networks and alliances) องค์กรต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

2.6 การทำงานในรูปแบบของโครงการ (projects) ภายในองค์กร เมื่อทำงานในรูปแบบของโครงการ ทำให้บทบาทและความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานรูปของการแบ่งแยกกันทำ (differentiation) และการทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) ไปสู่การทำงานร่วมกัน ลดการแบ่งแยกกันทำงาน (differentiation) ปฏิบัติภารกิจที่หลากหลาย (multitasking) ทักษะที่หลากหลาย (multiskilling) และใช้อาชีพที่หลากหลาย (multi careers) เป็นต้น

2.7 การทำงานโดยมีสำนักงานส่วนตัว (personal office) ได้สิ้นสุดลง สำนักงานไม่ได้อยู่ในตึกอาคาร แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานในรถยนต์ ประเด็นนี้ตรงกันข้ามกับการสมัยใหม่ ซึ่งเน้นในเรื่องเวลาและสถานที่ในองค์กร

2.8 องค์กรจัดการกับความไม่แน่นอน (uncertainty) มากกว่า ขจัดให้ความไม่แน่นอนหมดไป และพัฒนาความสมเหตุสมผล (rationalities) ในประเด็นนี้แสดงว่า องค์กรยอมรับความวุ่นวายที่เกิดในองค์กรมากกว่า ความมีระเบียบ และยอมรับว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์ ที่หลากหลาย ในโมเดล องค์กรที่สมเหตุสมผลจะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แต่แนวศึกษาหลังยุคสมัยใหม่ เน้นเป้าหมายที่หลากหลาย และเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน (paradoxical goals)

2.9 องค์กรมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กว้างขึ้น หน้าที่ทางธุรกิจขององค์กรจะกว้างขึ้น ยกตัวอย่างเช่น “ธุรกิจด้านโทรศัพท์” ได้ขยายหน้าที่ของตนเป็น “บริษัทให้บริการด้านการติดต่อสื่อสาร” โดยให้บริการในด้านกร

จัดการเครือข่ายสารสนเทศ การให้บริการด้านเทคโนโลยี การให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการออกแบบองค์กร และการให้บริการด้านโทรศัพท์ เป็นต้น

Ricky Hirschhorn (1997,P.2) ได้กล่าวว่า ผู้นำและสมาชิก องค์กรต้องกำหนดธุรกิจของตนขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กว้างขึ้น พิจารณาจากลูกค้า คู่แข่ง และ พันธมิตรที่ทำงานร่วมมือกัน

2.10 บทบาทของปัจเจกบุคคลลดความสำคัญลงและสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้ กล่าวคือ สมาชิกองค์กรสามารถเปลี่ยนตำแหน่ง ภารกิจ และสามารถทำงานในโครงการต่างๆ สำหรับโครงสร้างองค์กร (formal structure) และบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นประเด็น ที่ไม่ค่อยสำคัญ ผลที่ตามมาคือ อำนาจหน้าที่ (authority) ไม่ได้อยู่ที่คนใดคนหนึ่ง และอาจเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน

2.11 องค์กรประกอบด้วยแหล่งความรู้ และอำนาจหน้าที่จากหลายๆแหล่ง อำนาจหน้าที่ไม่ใช่มาจากแหล่งเดียว แต่อำนาจหน้าที่มาจากหลายๆ แหล่งที่แข่งขันกัน

2.12 องค์กรและการบริหารจัดการที่ใช้แนวคิดเรื่อง Blur คำว่า Blur เป็นโลกใหม่ที่คนในองค์กร จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตการทำงาน ซึ่ง Davis and Meyer (1998) ได้เขียนหนังสือ "Blur : The Speed of Change in the Connected Economy" คำว่า Blur หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่มีสิ่งใดที่เกิดขึ้นอยู่แล้วอยู่อย่างถาวร แต่ทุกสิ่งทุกอย่างกำลังเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลง Blur ประกอบด้วย เวลาและสถานที่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง Davis and Mayer (1998,P.5) ได้อธิบายว่าปัจจัยนำออก (outputs) ขององค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาในรูปแบบของสมการ

2.13 องค์กรมีโครงสร้างทำงานร่วมกัน ลดการแบ่งแยกเป็นส่วนต่างๆ (dedifferentiation structure) สมมติฐานแบบดั้งเดิม เชื่อว่าการแบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญทางเทคนิคเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะควบคุมคนอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับรูปแบบองค์กรตามแนวการศึกษาหลังยุคสมัยใหม่ จะไม่สนใจการแบ่งแยกกันทำงานตามเทคนิค แต่มุ่งให้ความสนใจที่หลากหลาย ปฏิบัติภารกิจที่หลากหลาย และลดการใช้ระเบียบข้อบังคับต่างๆ

จากลักษณะขององค์กรตามแนวการศึกษาสมัยใหม่และยุคหลังสมัยใหม่ ดังกล่าวมีความเห็นสรุปได้ ทั้งสองยุคมีความแตกต่างกันคือ ในยุคสมัยใหม่ที่ใช้แนวคิดเสรีนิยม และแนวคิดอนุรักษนิยม เป็นหลักทั่วไปในการปรับปรุงความเป็นอยู่ของมนุษย์ แก้ปัญหาความขัดแย้ง พื้นฟูสิทธิมนุษยชน เน้นรูปแบบที่กำหนดไว้ ส่วนยุคหลังสมัยใหม่จะใช้แนวทางของทฤษฎีการสร้างความรู้โดยใช้ภาษา ที่มองเป็นความจริงของตัวเอง เช่น เงินใช้เป็นสื่อในการแลกเปลี่ยนของทรัพย์สินต่างๆ ยุคหลังสมัยใหม่มองความเป็นโลกไร้พรมแดน ทุกอย่างมีความแตกต่างเป็นกลุ่มๆ ที่อยู่ในสังคม เพราะในปัจจุบันเราต้องเจอกับความขัดแย้ง ความแตกต่าง และสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ ตลอดเวลาซึ่งจะมองถึงความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน

## ประเภทขององค์กร

องค์กรนั้นสามารถจำแนกประเภทขององค์กรได้โดยแบ่งตามหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกองค์กรโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร Peter Blua and Richard Scott แบ่งองค์กร ได้ดังต่อไปนี้

1.1 องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น สหกรณ์ สมาคมวิชาชีพ สโมสร เป็นต้น

1.2 องค์กรทางธุรกิจ ได้แก่ องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น บริษัท โรงงานอุตสาหกรรม ธนาคาร เป็นต้น

1.3 องค์การเพื่อบริการ ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น สมาคมเพื่อการสงเคราะห์ โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

1.4 องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น ทหาร ตำรวจ กระทรวง ทบวง กรม เป็นต้น

**2. การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง** การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้างองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1 องค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนที่แน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ หรือจะเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล เป็นต้น

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว มีการรวมกันอย่างง่าย แต่เลืกล้มได้ง่ายเช่นเดียวกัน ไม่มีการจัดโครงสร้างภายใน ซึ่งองค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือองค์การนอกแบบ เช่น ชมรม กลุ่มต่างๆ

**3. การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิด** การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิดสามารถเป็นออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 องค์การแบบปฐม (primary organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยสมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการสมัครใจหรือเป็นการส่วนตัว โดยถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าจะเป็นกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งองค์การแบบปฐม ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน ตำบล จังหวัด เป็นต้น

3.2 องค์การแบบมัธยม (secondary organization) เป็นองค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น โดยสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึก

สำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรจึงไม่เป็นแบบการส่วนตัว โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรแบบนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์กรด้วยกัน เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ เป็นต้น

### ทรัพยากรในการจัดการ

การจัดการหรือการบริหารกิจการต่างจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่

1. คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ
2. เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย

4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

ปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าวนี้

ในด้านธุรกิจเอกชนหรือการจัดการธุรกิจ ได้กล่าวถึงปัจจัยของการจัดการไว้ว่ามี 6 M โดยเพิ่มเรื่องตลาดจำหน่ายสินค้าและเครื่องจักรสำหรับผลิตสินค้า แต่ในปัจจุบันปัจจัยการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ หรือ 8 M โดยเพิ่มปัจจัยอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงานและปัจจัยด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. คน (Man) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
2. เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่

4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

5. ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ

6. เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ

7. วิธีการทำงาน (Method) หมายถึงวิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน

8. เวลา (Minute) หมายถึงเวลาในการดำเนินงาน

ปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารได้พัฒนาออกไปอย่างกว้างขวางตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนซึ่งได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมไว้ ซึ่งในการบริหารองค์การราชการหรือองค์การที่ธุรกิจเจริญรุ่งเรืองมิใช่จะเกิดขึ้นเอง หากแต่เกิดขึ้นจากการที่มีการจัดการที่ดี ความรู้ด้านการจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

## วิวัฒนาการของการจัดการ

วิวัฒนาการของการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมของมนุษย์ที่สืบเนื่องเรื่องราวต่าง ๆ ในอดีตที่เก่าแก่ซึ่งเมื่อมีกลุ่มก็จะมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ ซึ่งการศึกษาทั้งทฤษฎีและหลักเกณฑ์ทางการจัดการที่เป็นรูปแบบเพิ่มจะเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 18 ภายหลังจากการมีอุตสาหกรรม

### 1. การจัดการในระยะเริ่มต้น

ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรียกลุ่มหนึ่งมีความสนใจในการจัดระเบียบบริหารงานของรัฐ ซึ่งเรียกตัวเองว่า แคมเมอร์ลิสต์ (cammeralist) ประกอบด้วยศาสตราจารย์และนักบริหารเป็นกำลังที่สำคัญ ระยะนี้ตรงกับสมัยพระเจ้าเฟรเดอริก วิลเลียมที่ 1 แห่งปรัสเซีย (ค.ศ. 1713-1740) และพระนางมาเรีย เทเรซา แห่งออสเตรีย (ค.ศ. 1740-1780) บุคคลกลุ่มนี้ได้ศึกษาและวางหลักในการบริหารงานของรัฐ ยังผลให้มีการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและการบริหารงานไปพร้อม ๆ กัน มีการรวบรวมความรู้ทางการบริหาร มีผู้สนใจศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้น ในช่วง

ระยะเวลานี้ได้มีการใช้คำว่า การบริหาร และคำว่า การจัดการ ในความหมายเดียวกันโดยหมายการบริหารงานทุกประเภท จึงถือว่าผลงานของนักวิชาการหรือกลุ่มแคเมอรัลลิสต์เป็นการวางรากฐานการบริหารราชการของรัฐหรือรัฐประศาสนศาสตร์

## 2. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

การศึกษาค้นคว้าทางด้านการจัดการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการตั้งทฤษฎี ตั้งกฎเกณฑ์ทางการจัดการ มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.1 แนวคิดของ Henry Town

Henry Town ประธานบริษัทเฮลแอนด์ทาวน์ ในสหรัฐอเมริกา เสนอบทความเกี่ยวกับการจัดการต่อที่ประชุมสมาคมวิศวกรเครื่องกลแห่งสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1880 เน้นให้เห็นความสำคัญของการจัดการว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าการผลิตจุดเริ่มต้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific Management) ซึ่งเป็นจุดที่เริ่มขึ้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

### 2.2 แนวคิดของ Frederick W. Taylor

วิศวกรชาวอเมริกันได้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมจนได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์มีดังนี้

2.2.1 หลักเรื่องเวลา (time-study principles) จะต้องมีการวัดความสามารถในการผลิตด้วยเวลา เช่น การผลิตงานชิ้นหนึ่งควรใช้เวลามาตรฐานเท่าใด วันหนึ่งผลิตได้กี่หน่วย เป็นต้น

2.2.2 หลักการกำหนดค่าจ้าง (price-rate principles) ควรจะจ่ายค่าจ้างเป็นสัดส่วนกับผลผลิต คือ ผลผลิตได้มากค่าจ้างมากผลผลิตได้น้อยค่าจ้างน้อย



2.2.3 หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติการ (separation of planning from performance principles) จะต้องถือว่าฝ่ายจัดการเป็นผู้วางแผน ส่วนคนงานจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดคนงานไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

2.2.4 หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific method of work principles) ฝ่ายบริหารควรกำหนดวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

2.2.5 หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ (managerial-control principles) ผู้จัดการควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและเป็นฝ่ายวางแผนและควบคุมการปฏิบัติการ

2.2.6 หลักการจัดการระเบียบการปฏิบัติงาน (function-management principles) ให้ยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน

แนวความคิดของเทย์เลอร์มีอิทธิพลต่อวงการธุรกิจอุตสาหกรรมมาก แต่ถูกวิจารณ์ว่าหลักการของเขามองเห็นคนเป็นเครื่องจักรมากเกินไป

### 2.3 แนวคิดของ Henri Fayol

ในขณะที่เทย์เลอร์และคณะทำการศึกษาค้นคว้าอยู่นั้น ผู้นำคนสำคัญอีกคนหนึ่งในกลุ่มนี้คือ Henri Fayol วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ได้ศึกษาค้นคว้าหลักเกณฑ์การจัดการ ที่เป็นสากลโดยได้เสนอแนวความคิดไว้ว่าองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการมีอยู่ 5 ประการดังนี้

2.3.1 การวางแผน คือการศึกษาอนาคตและความต้องการ แล้ววางแผนแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

2.3.2 การจัดหน่วยงาน คือการจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนกเป็นฝ่ายหรือเป็นกลุ่มตามลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำ

2.3.3 การบังคับบัญชา คือการบังคับบัญชาสั่งการให้คนงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้น

2.3.4 การประสานงาน คือการประสานงานหน่วยงานย่อยต่างๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินตามเป้าหมาย ไม่ให้ขัดกันทั้งวิธีการทำงานและเป้าหมายของงาน

2.3.5 การควบคุม คือการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้หรือตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว

เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์คือประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการถือวิธีการทำงานเป็นหลัก เมื่อนำแนวความคิดของเทอร์เลอร์และฟayoลมมาผสมผสานกันจนจะได้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่สมบูรณ์

### 3. การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

แนวความคิดของการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation management) เริ่มพัฒนาขึ้นราว ค.ศ. 1917 ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของคนกับคน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทสำคัญของแนวความคิดในกลุ่มนี้คือ

3.1 Mary Parker Follet นักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการไว้ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการงานเสียก่อน การจัดการงานจึงจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี

3.2 Elton Mayo ทำการศึกษาทดลองที่มีอิทธิพลมากคือการศึกษาทัศนศึกษา และปฏิกริยาทางจิตวิทยาของคนในการทำงานในสถานการณที่ต่างกันที่ โรงงานฮอว์ทอร์น (Hawthone plant) ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 ซึ่งเอลตัน เมโย จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นหัวหน้าคณะวิจัยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

3.2.1 คนเป็นสิ่งที่มีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ  
สำหรับการทำงาน จะปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้

3.2.2 รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน

3.2.3 ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับ  
สภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม  
ของหน่วยงานด้วย

3.2.4 อิทธิพลของกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ  
หน่วยงาน

การวิจัยที่โรงงานฮอว์ทอร์นนี้ยืนยันว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วย  
ในการจัดการงานได้ดีหน่วยงานใดถ้ามีมนุษย์สัมพันธ์กันดี โดยฝ่ายจัดการให้  
ความเอาใจใส่ เอาอกเอาใจพนักงาน งานก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น

#### 4. การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ปัจจุบันแนวความคิดในการจัดการถือว่าการจัดการเป็นเรื่องที่  
เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นกิจกรรมของกลุ่ม การดำเนินการใดๆ ก็  
ตามผู้จัดการทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีกลุ่มคนร่วมด้วยงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย  
แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นในราวปี ค.ศ. 1950 โดยผู้นำการจัดการเชิง  
พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management) ที่สำคัญหลายคน

Getzels และ Guba ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมของผู้จัดการเป็น  
ผลรวมของความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการ (1) วัฒนธรรมประเพณีและ  
ความปรารถนาของสังคม (2) ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้จัดการดำรง  
ตำแหน่งอยู่ (3) ตัวผู้จัดการเอง นั่นคือ บุคลิกภาพ ความต้องการ และความ  
จำเป็น พฤติกรรมของผู้จัดการที่แสดงออกมาสรุปได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการได้คำนึงถึงความสำคัญ  
และวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ การปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้อง  
กับลักษณะเฉพาะของสถาบัน ตรงตามบทบาทหน้าที่ของสถาบัน รวมทั้งอยู่  
ภายใต้ขอบเขตประเพณีวัฒนธรรม

4.2 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่าผู้จัดการได้คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของตัวบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าความสำคัญหรือความต้องการของสถาบันมีความสำคัญน้อยกว่าบุคคล

4.3 พฤติกรรมที่มีลักษณะแสดงว่า ผู้จัดการคำนึงทั้งตัวบุคคลและสถาบัน นั่นคือ พฤติกรรมใดๆ ต่างกลมกลืนผสมผสานกันอย่างเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและสถาบัน

Chester I Barnard ได้ค้นคว้ารวบรวมทฤษฎีการจัดการไว้โดยให้แนวคิดว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายสาขา เช่น ปรัชญา รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา วิทยาศาสตร์กายภาพ โดยถือว่าหน่วยงานเป็นระบบของความร่วมมือ บาร์นาร์ด มองพฤติกรรมของผู้จัดการออกเป็น 2 นัย กล่าวคือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ กับพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยถือเอาระดับ ความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องวัด พฤติกรรม ประการหลังนี้เรียกนี้ ประสิทธิภาพ พฤติกรรมของผู้จัดการที่พึงประสงค์ควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

Rensis Likert ได้ทำการวิจัยแบบของผู้นำโดยเน้นดูพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำให้ความสำคัญกับคนและผู้นำให้ความสำคัญกับงาน

Robert Blake and James Mouton ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน

Herbert A. Simon ได้เขียนตำราเกี่ยวกับการจัดการไว้มากมาย หนังสือชื่อ Administrative behavior ทำให้เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นปราชญ์ในสาขาการจัดการ เขาได้นำเสนอพฤติกรรมศาสตร์มาเป็นองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการ

พฤติกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของมนุษย์ เป็นศาสตร์ประยุกต์ที่อาศัยความรู้จากศาสตร์หลายสาขา เช่น มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา

ประวัติศาสตร์ แนวความคิดของพฤติกรรมศาสตร์ได้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการจัดการมากขึ้น อาทิเช่น เรื่องแรงจูงใจ การสื่อความหมาย ความเข้าใจ ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวความคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์สรุปได้ดังนี้

1. องค์กรเป็นระบบของสังคม ในระบบสังคมจะกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคคล

2. กลุ่มมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทัศนคติของบุคลากร

3. บุคคลแต่ละคนไม่ได้ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ต้องการแรงจูงใจด้านสังคมและจิตวิทยาด้วย

4. ความพอใจในผลงานย่อมทำให้เกิดผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

5. แบบของผู้นำให้เน้นที่พฤติกรรม

6. ยอมรับว่าองค์กรมีความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ มากมายจนนับ

ไม่ถ้วน

7. การจัดการมุ่งถึงผลผลิตขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือกิจกรรม

### 5. การจัดการเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีการจัดการที่เน้นการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กรเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งบุคลากรขององค์กร ทฤษฎีนี้ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวเหมือนทฤษฎีการจัดการอื่นๆ และเป็นทฤษฎีใหม่โดยผสมผสานแนวคิด ของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดการเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน โดยตั้งสมมติฐานว่า หลักการจัดการมีลักษณะเป็นสากล สามารถประยุกต์ได้กับทุกสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ในสภาวะที่เศรษฐกิจชะงักงันการบริหารจัดการย่อมไม่เหมือนกับในสภาวะที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง เป็นต้น

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยทั่วไปนิยมใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์การ โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) รวมทั้งการวิเคราะห์การแข่งขัน ในการดำเนินการขององค์การ เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การได้แล้วจึงกำหนดแนวทางบริหารจัดการให้เหมาะสมต่อไป ทฤษฎีการจัดการที่อยู่ในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z เป็นต้น

## กระบวนการจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ (Process of Management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรจะต้องทำ และควรจะทำอย่างไรก่อนหลัง นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้จัดการที่จะได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการคือหน้าที่ของการบริหาร (function of the executive) นั่นเอง แนวความคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้

### 1. กระบวนการจัดการของ Henri Fayol

Henri Fayol เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการ 5 ประการ ปัจจุบันเรียกกระบวนการจัดการนั่นเอง กระบวนการจัดการมีดังนี้คือ

การวางแผน (planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

การจัดการหน่วยงาน (organizing) คือการจัดการโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่างๆ

การบังคับบัญชา (commanding) คือการสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำบังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

การประสานงาน (coordinating) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวร้าวกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

การควบคุม (controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

## 2. กระบวนการจัดการของ Luther Gulick and Lyndall Urwick

Luther Gulick and Lyndall Urwick ได้นำหลักการจัดการของ Henri Fayol มาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ เขาได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ตอบคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดก็ได้คำตอบสั้นๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

P = Planning หมายถึงการจัดวางโครงสร้างและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การกำหนดสายงานตำแหน่งต่างๆ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึงการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากการทำงาน

D = Directing หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงินการควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

กระบวนการจัดการของ Luther Gulick and Lyndall Urwick เป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้นำไปประยุกต์ในกิจการบริหารด้านต่าง ๆ ทั้งราชการและธุรกิจ นอกจากนั้น วงการวิชาการยังใช้อ้างอิงอยู่เสมอ

### 3. กระบวนการของ Harold Koontz

Harold Koontz กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

- Planning – การวางแผน
- Organizing – การจัดองค์การ
- Staffing – การจัดคนเข้าทำงาน
- Directing – การอำนวยการ
- Controlling – การควบคุมการทำงาน

### 4. กระบวนการจัดการของ Ernest Marsden

Ernest Marsden ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับ Harold Koontz ขั้นตอนแรก (POSDC) และได้เพิ่มไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

- Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- Representation – การเป็นตัวแทนขององค์การ

### 5. กระบวนการจัดการตามแนวคิดแนวคิดปัจจุบัน

หลังจากนี้ ได้มีผู้เสนอกระบวนการจัดการหลายแนวคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด



ทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

Planning – การวางแผนงาน

Organizing – การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย)

Directing – การอำนวยการหรือการชี้แนะ

Controlling – การควบคุมติดตามผลการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าแนวคิดต่างๆ ในการจัดการจะมีกี่ขั้นตอนสาระสำคัญยังคงมีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องต่างๆ ในการจัดการทั้งหมดคล้ายคลึงกัน แล้วแต่การจัดหมวดหมู่ของแต่ละคนว่าจะมีกี่ขั้นตอน ผู้ศึกษาคควรเลือกยึดแนวความคิดที่เห็นว่าดีที่สุดนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การของตนหรือต่อการทำงานของตนเป็นสำคัญ

#### 6. กระบวนการบริหารของ William Edward Deming

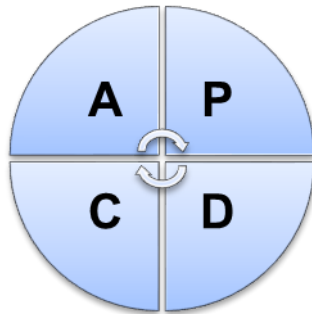
William Edward Deming ได้ประยุกต์กระบวนการของ Luther Gulick and Lyndall Urwick ให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมิง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้

Plan – การวางแผน

Do – การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

Check – การตรวจสอบเมื่อปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไขเสีย

Act – การนำแผนที่แก้ไขแล้วปฏิบัติใหม่



ภาพที่ 1.1 วัฏจักรเดมิง

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238

ในการบริการถ้าวัฏจักร PDCA หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งวัฏจักรเดมิงนี้สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

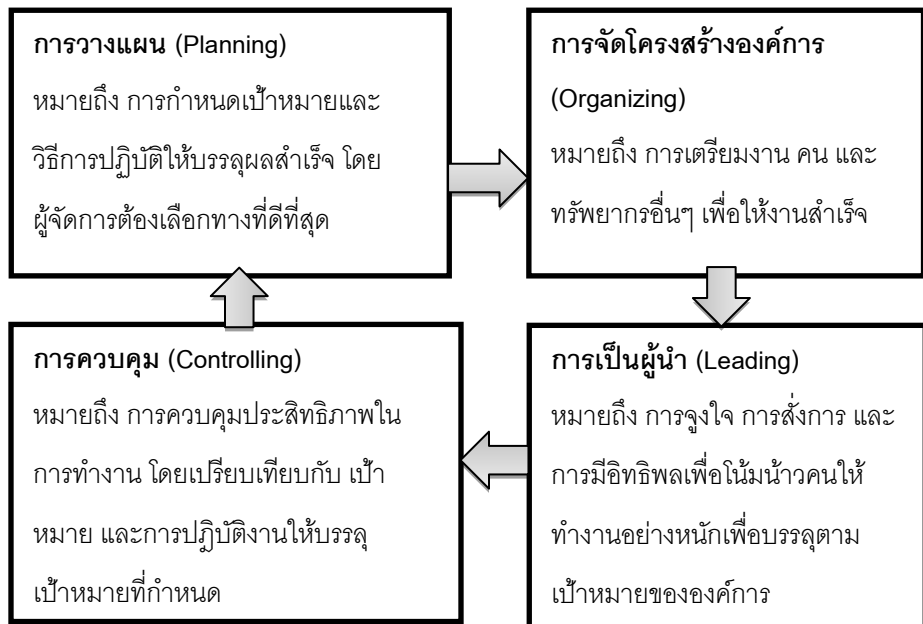
### หน้าที่ของการจัดการ และบทบาทของผู้จัดการ

หน้าที่ของการจัดการนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ เพราะทุกขั้นตอนมีผลต่อ ความสำเร็จที่จะทำให้เกิดผลกำไรและช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้การจัดการต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จนั้นกลุ่มบุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงานตามแนวทางหน้าของการจัดการ อาทิเช่น การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุม ซึ่งจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแนวทางขององค์กรที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้จัดการก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จได้นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากการเป็นผู้จัดการที่จะต้องบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรมอบหมายมานั้น ต้องบริหารความสำเร็จผ่านคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการจะต้องบริหารคนเพื่อให้เขาสร้างผลงานที่ดี เพื่อให้ผลงานของผู้จัดการดีด้วยเช่นกัน ซึ่งในการเป็นผู้จัดการที่ดีนั้นไม่ใช่จะเน้นการบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมาย

เท่านั้นแต่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะผลงานฐานะผู้จัดการนั้นมาจากผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมาประกอบด้วยกันเสมอ

### 1. หน้าที่ของการจัดการ

หน้าที่ของการจัดการมี 4 อย่าง คือ การวางแผน (planning) การจัดโครงสร้างองค์การ (organizing) การเป็นผู้นำ (leading) และการควบคุม (controlling) การปฏิบัติงานนี้เรียกว่ากระบวนการจัดการหรือ ชื่อย่อว่า POLC



ภาพที่ 1.2 กระบวนการจัดการ

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 8

การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้จัดการต้องเลือกทางที่ดีที่สุด

การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) หมายถึง การเตรียมงาน คน และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้งานสำเร็จ เช่น กำหนดงานที่ต้องทำ

ผู้รับผิดชอบ ลำดับขั้นตอนองค์การ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เป็นต้น

การเป็นผู้นำ (Leading) หมายถึง การจูงใจ การสั่งการ และการมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงานอย่างหนักเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ โดยที่แต่ละกลุ่มมีความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องแก้ไขความแตกต่างเหล่านี้

## 2. บทบาทของผู้จัดการ

ผู้จัดการที่ดีนั้นจะต้องมีการตั้งใจทุ่มเทการทำงานเป็นเวลานานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันได้ โดยงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคือไม่เป็นระบบ มีระยะเวลาสั้น และมีความหลากหลาย มักเป็นงานที่เกี่ยวกับการเจรจามากกว่างานเอกสาร ดังนั้นผู้จัดการส่วนใหญ่จะต้องมีการเรียนรู้ในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่มากขึ้นเพื่อให้งานบริหารต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทบาทของการจัดการ จากการศึกษางานวิจัยของ Mintzberg จึงสามารถสรุปบทบาทของการจัดการที่สำคัญไว้ดังนี้คือ

### 2.1 บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)

ผู้จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทดังกล่าวประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างบทบาทสมมติต่าง ๆ ต่อผู้อื่น เช่น พาผู้มาเยือนเข้าชมรอบ ๆ บริษัท การร่วมงานวันเกิดพนักงานหรือการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงภาพพจน์ขององค์การ

2.1.2 การเป็นผู้นำ เป็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในการกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นจะต้องแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การฝึกอบรม การจูงใจ และระเบียบวินัยของทุกคน

2.1.3 การประสานงาน บทบาทนี้จะต้องเป็นเหมือนนักปกป้องที่ต้องร่วมงาน กับบุคคลอื่น นอกจากองค์การและการสร้างพันธมิตร เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational Roles) คือ การควบคุม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด ตามแนวคิดของ Mintzberg เขาเชื่อว่างานที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้จัดการคือการจัดการด้านข้อมูล เพราะการมีข้อมูลที่เชื่อถือได้จะช่วยให้การตัดสินใจที่ต้องใช้ไหวพริบมีความถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งผู้จัดการจะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลดังนี้

2.2.1 การควบคุม ควรเริ่มจากการตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์เอกสาร งานวิจัย หรือจากการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่บังเอิญพบระหว่างเดิน

2.2.2 การเผยแพร่ ผู้จัดการจำเป็นต้องเห็นความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะผ่านอีเมล หรือ การประชุม

2.2.3 การเป็นนักพูด ผู้จัดการมักถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นนักการทูตที่ควบคุมสีหน้า ท่าทางและมีการพูดจาที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอข่าวสารในด้านต่างๆ ขององค์การต่อสาธารณะ

2.3 บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบทบาทการตัดสินใจประกอบไปด้วย

2.3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ ผู้จัดการที่ดีมักถูกคาดหวังให้เป็นเสมือนผู้ประกอบการในการริเริ่ม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ

2.3.2 การเผชิญกับความยุ่งยาก ผู้จัดการต้องสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน เช่น ผลกระทบจากสถานการณ์การเงินระหว่างประเทศที่มีผลต่อสินค้า ซึ่งต้องการผู้จัดการเข้ามาแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องทันที

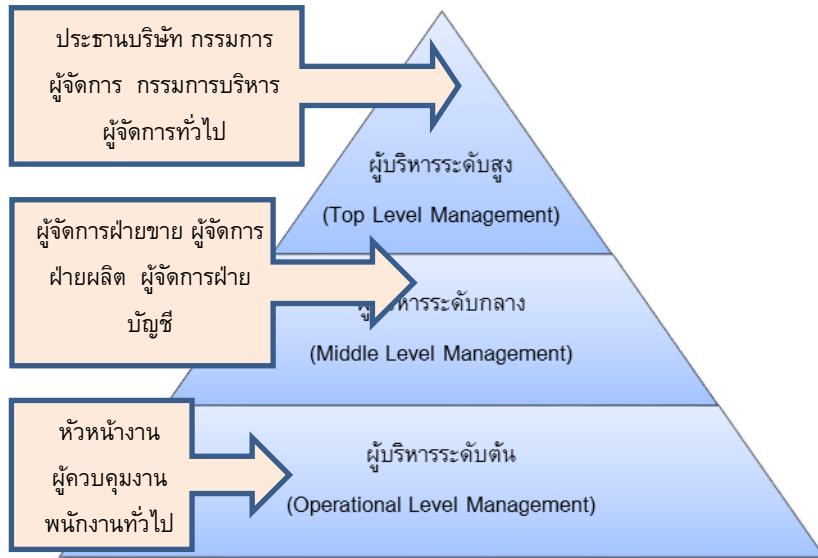
2.3.3 การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากไม่มีเวลาหรือเงินมากพอ ดังนั้น ผู้บริหารต้องจัดวางระบบการจัดสรรทรัพยากร และการใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3.4 การเป็นนักเจรจาต่อรอง คือเป็นผู้เจรจาต่อรองในการปฏิบัติงานกับบุคคลต่างๆมากมายทั้งในและนอกองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้

### ระดับขั้นของการจัดการ

ในการจัดองค์การจะสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมนั้นองค์การจะต้องมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตน ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่องค์การมอบหมาย แต่งานที่ดำเนินการจะสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารที่มีอำนาจในการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละคนในการปฏิบัติงานอีกด้วยนั่นเอง

ในองค์การจะมีผู้บริหารอยู่ ซึ่งระดับของการจัดการแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับบน ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการ จะมีอำนาจหน้าที่ ซึ่งเสมือนกับโครงสร้างพีระมิดสำหรับการจัดการขององค์การ และแสดง ความรับผิดชอบต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งต่าง ๆ มีดังนี้



ภาพที่ 1.3 ระดับของการจัดการ

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 9

การแบ่งระดับขั้นและขอบเขตของการจัดการออกเป็น 3 ระดับเพื่อใช้ในการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมระหว่างผู้บริหารและลักษณะงาน ซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะสามารถเป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับระดับต่างๆ ในพีระมิดการจัดการ ซึ่งระดับขั้นของการจัดการประกอบด้วย

### 1. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ท่านประธาน ผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์การโดยรวมการตัดสินใจในแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่างๆทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคต เพื่อ

เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสภาพการแข่งขันที่สูง

## 2. ผู้บริหารระดับกลาง

ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งผู้บริหารมักจะถูกเรียกเป็นผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าศูนย์ ส่วน องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อหวังผลกำไรนั้น ผู้บริหารระดับนี้มักจะถูกเรียกว่า ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ หรือ หัวหน้าสายงาน เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องสามารถแปลแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนเพื่อสื่อสารลงไประดับล่าง สามารถร่วมงานกับทุกส่วนในองค์การได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งนี้ในปัจจุบันได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ หากสูญเสียพนักงานที่ดีเหล่านี้ไป องค์การก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ

## 3. ผู้บริหารระดับต้น

การทำงานส่วนนี้เป็นส่วนล่างสุดในพีระมิดการจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามแผนผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้กำหนดไว้ มักจะมีคำนำหน้าของตำแหน่งในระดับนี้ คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน หัวหน้าทีม หรือ ผู้ควบคุม เช่น ผู้ควบคุมพนักงาน ผู้ควบคุมผลิตภัณฑ์ ผู้ควบคุมการวิจัย ผู้ดูแลควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้การช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบโดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกตนเองเท่านั้น ดังนั้น งานระดับนี้เป็นการเริ่มต้นของการจัดการซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาก เพราะเสมือนเป็นการอบรมและการทดสอบแนวคิดการจัดการเบื้องต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าระดับชั้นและขอบเขตของการจัดการ มีความเห็นสรุปได้ว่า ผู้บริหารทั้งสามระดับจะต้องทำหน้าที่การจัดการ คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม แต่ความสำคัญและการใช้เวลา



ในแต่ละหน้าที่จะต่างกัน โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผน การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร รวมทั้งการผลิตสินค้าใหม่ การลงทุนในตลาดใหม่และการใช้เทคโนโลยีในการผลิตใหม่ๆ ส่วนหน้าที่การจัดองค์การเป็นของผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาในการวางแผน ส่วนหน้าที่การจัดองค์การเป็นของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้บริหารระดับกลางนี้ต้องรายงานสรุปจากการปฏิบัติงานของบริษัท เพื่อใช้ในการตัดสินใจเพื่อที่จะปฏิบัติตามนโยบายการตัดสินใจที่ถูกกำหนดมาจากระดับบนหรือระดับกลยุทธ์ของบริษัท และผู้บริหารระดับต้นต้องมีการควบคุมการปฏิบัติการโดยจะต้องพิจารณาหาวิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานจะต้องปฏิบัติ ทรัพยากรที่มีอยู่ ความร่วมมือที่ต้องการจากส่วนปฏิบัติงานอื่นๆ ภายในองค์กร

## สรุป

การจัดการหมายถึง การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือ บุคลากรร่วมงานกันเพื่อ บรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น โดยผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้น ไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนได้ เพราะการบริหารจัดการคือการให้คนทำงานให้ สำเร็จตามที่กำหนด

องค์การ คือ กลุ่มตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบ โดดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจนหน้าที่ของการจัดการมี 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม การ ปฏิบัติงานนี้เรียกว่ากระบวนการจัดการบทบาทของการจัดการ คือบทบาท ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทดังกล่าวประกอบด้วย การสร้าง บทบาทสมมติต่าง ๆ ต่อผู้อื่น เช่น พาผู้มาเยือนเข้าชมรอบ ๆ บริษัท การ ร่วมงานวันเกิดพนักงานหรือการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาท ด้านข่าวสารข้อมูล คือ การควบคุม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด บทบาท การตัดสินใจ ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการหาความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบทบาทการตัดสินใจประกอบไปด้วย บทบาทของ ผู้ประกอบการ ผู้จัดการที่ดีมักถูกคาดหวังให้เป็นเสมือนผู้ประกอบการในการ ริเริ่ม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ การเผชิญกับความยุ่งยาก ผู้จัดการต้องสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน เช่น ผลกระทบจากสถานการณ์การเงินระหว่างประเทศที่มีผลต่อสินค้า ซึ่งต้องการ ผู้จัดการเข้ามาแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องทันที การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากไม่มีเวลาหรือเงินมากพอ ดังนั้น ผู้บริหารต้องจัดวางระบบการ จัดสรรทรัพยากร และการใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การ

เป็นนักเจรจาต่อรอง คือเป็นผู้เจรจาต่อรองในการปฏิบัติงานกับบุคคลต่าง ๆ  
มากมายทั้งในและนอกองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้

## คำถามท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การ ตามแนวความคิดหลายท่าน แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. การจัดการเป็นศาสตร์และศิลปะ มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
3. องค์การตามแนวการศึกษาสมัยใหม่ มีองค์ประกอบที่สำคัญคืออย่างไร จงอธิบาย
4. การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้างองค์การสามารถแบ่งออกเป็นกี่รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
5. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การมีหลักการต่างๆ ใดบ้าง จงอธิบาย
6. หน้าที่ของการจัดการมีกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง
7. จงเขียนรูปหน้าที่ของการจัดการให้ถูกต้อง
8. ระดับชั้นของการจัดการมีกี่ระดับ ได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
9. จงเขียนรูปแสดงระดับชั้นของการจัดการให้ถูกต้อง
10. กระบวนการจัดการที่สำคัญไว้มีอะไรบ้าง จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ.  
(2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-  
ฮิล.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- Daft, R.D. (2010). **Understanding the theory and Design of  
Organization**. 10<sup>th</sup> ed. China : South-Western, Cengage  
Learning.
- Eriksson-Zetterquist, U., T. Mullern and A Styhre. (2011). **Organization  
Theory : A Practice Based Approach**. Italy : Oxford University  
Press.
- Gerloff, E.A. (1985). **Organizational Theory and Design : A Strategic  
Approach for Management**. Singapore: McGraw-Hill  
Companies, Inc.
- Jaffee, D. (2001). **Organization Theory: Tension and Change**. New  
York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jones, G.R. (2001). **Organizational Theory: Text and Cases**. 3<sup>rd</sup> ed.  
Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.



## บทที่ 2

### ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทฤษฎีองค์การจะเกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์การมีการปรับตัว หรือควบคุม สภาพแวดล้อมภายนอก และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้าง องค์การจะจัดการความขัดแย้งภายในองค์การและส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งทฤษฎีองค์การนี้สามารถนำมาใช้กับทุกๆ องค์การในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมถึงองค์การที่ไม่เห็นผลกำไร

#### ความหมายของทฤษฎีองค์การ

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีองค์การนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นในสถานะของสมาชิกใน องค์การหนึ่งๆ หรือในสถานะผู้ซื้อสินค้าหรือรับบริการจากองค์การใดๆ ใน สังคม ในการศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และการออกแบบองค์การ จึงเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับบุคคลทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในระดับบริหาร ซึ่งหากมี ความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดและทฤษฎีองค์การ ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถบริหาร และจัดการให้องค์การ มีผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมี ประสิทธิภาพและผู้ศึกษาสามารถนำหลักเกณฑ์ต่างๆ ไปบูรณาการและ ประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การนั้นได้

ทฤษฎีองค์การ มีผู้ศึกษาและนักวิชาการให้นิยามขององค์การไว้ ดังต่อไปนี้

1. Daft R.D. (2010,P.6-7) ให้ความหมายของทฤษฎีองค์การเป็น เครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหาร

จัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ทฤษฎีองค์การจะเกี่ยวข้อง  
ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 องค์การมีการปรับตัว หรือควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกได้  
อย่างไร

1.2 เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์  
และโครงสร้างอย่างไร

1.3 องค์การสามารถหลีกเลี่ยงการละเมิดจริยธรรมทางการบริหาร  
อย่างไร ซึ่งอาจเป็นภัย (Bureaucracy) อย่างไร

1.4 ผู้บริหารใช้อำนาจและการเมืองอย่างไรจึงจะเหมาะสม

1.5 องค์การจะจัดการความขัดแย้งภายในได้อย่างไร

1.6 องค์การต้องมีวัฒนธรรมอย่างไร ที่จะส่งเสริมนวัตกรรมและ  
การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะกำหนดวัฒนธรรมองค์การได้อย่างไร

1.7 ทฤษฎีองค์การสามารถนำมาใช้ทุก ๆ องค์การในอุตสาหกรรม  
ต่าง ๆ รวมทั้งนำใช้ในองค์การที่ไม่เน้นผลกำไร

2. Jones G.R. (2001,P.8) อธิบายว่าทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาว่า  
องค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างไรองค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร และ  
สภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อองค์การ

3. สมคิด บางโม (2558,หน้า 39) อธิบายว่าทฤษฎีองค์การเป็นเรื่อง  
ของแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลอง  
หรือวิจัย

ดังนั้นจากความหมายของทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็น  
สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การหมายถึงทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาดัง  
โครงสร้าง และการออกแบบขององค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้าง  
องค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ



## วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ได้รับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นจะเน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยจะมุ่งถึงผลงาน แต่ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มีชื่อเสียงและในปัจจุบันยังมีการนำมาใช้คือทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการของ Max Weber ต่อมาจะเป็นทฤษฎีองค์การด้านพฤติกรรมศาสตร์โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตต้องการมีการเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นบางครั้งและที่สำคัญต้องมีการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป ส่วนทฤษฎีต่อมาเป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เน้นทางด้านจิตวิทยา คำนึงถึงบุคคลและกลุ่มงานเพิ่มเข้าไป ทฤษฎีองค์การมีวิวัฒนาการดังนี้ (Morgan, 1989,P.41-48)

1. ยุคการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (**Scientific Management**) องค์การมีลักษณะเป็นจักรกล (Machine model) เน้นการออกคำสั่ง มีการวางแผน บันทึกรายงาน เขียนนโยบาย เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน กำหนดให้มีขนาดของความควบคุม (Span of control) ประมาณ 6 คน เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งได้ผล ผู้บริหารเริ่มมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และลดขนาดของการควบคุม อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่สามารถออกคำสั่งได้เสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานและสภาพแรงงานแบบวิทยาศาสตร์ ยังขาดเครื่องมือที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปลายทศวรรษ 1930 นักวิชาการและนักปฏิบัติเริ่มเขียนงานกระตุ้นให้อุตสาหกรรมมีอยู่และการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยกเลิกหลักการบางอย่างของสำนักการบริหารวิทยาศาสตร์

**2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) Bamard (1938)** ได้เสนอว่าองค์การเป็นระบบของความ ร่วมมือ ในองค์การประกอบด้วยกลุ่มตามธรรมชาติ มีการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน อำนาจหน้าที่จากระดับล่างเริ่มมีมากกว่าอำนาจหน้าที่จากระดับบน มีผู้นำทำหน้าที่ประสานงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมขององค์การมีความวุ่นวาย ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะชั่วคราวและมีการกระจายอำนาจ ในยุคมนุษยสัมพันธ์จะเน้นคำตอบต่อไปนี้ 1) ความเป็นอิสระ 2) การเปลี่ยนแปลง 3) ความเป็นมนุษย์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

**3. ยุคระบบราชการ (Bureaucracy) Max Weber** ได้เสนอประสิทธิภาพของระบบราชการผู้บริหารพึงพอใจต่อระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ 3) การใช้กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

**4 อำนาจ ความขัดแย้ง และการตัดสินใจ (Power, Conflict and Decisions)** นักรัฐศาสตร์ ได้สนใจศึกษาเรื่องอำนาจและความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าอำนาจและความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าอำนาจเป็นประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์องค์การนอกจากนี้ในงาน Herbert Simon และ James March ได้ศึกษาในเรื่องการตัดสินใจของคนซึ่งมีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เช่น ขาดสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อจำกัดในเรื่องการให้เหตุผล ทำให้ยอมรับทางเลือกที่พอใจมากกว่าทางเลือกที่ดีที่สุด

**5. คุณสมบัติของเทคโนโลยี (Technological Qualification)** หลังจากนักรัฐศาสตร์ได้นำเสนอเรื่องอำนาจ ความขัดแย้ง และการตัดสินใจแล้ว ต่อมา Tavistock Group ได้สนใจศึกษาเรื่องระบบสังคมเทคนิค (Sociotechnical Systems) โดยพิจารณาประเด็นทั้งทางสังคม และประเด็นทางเทคนิค

6. เป้าหมาย สภาพแวดล้อม ระบบ ในยุคนี้ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจเรื่องเป้าหมายองค์การ และสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป้าหมายองค์การสามารถเปลี่ยนได้ เป้าหมายต่างๆอาจขัดแย้งกัน

นอกจากนี้ นักทฤษฎีองค์การได้ศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การและพิจารณาองค์การเป็นระบบ (Systems) โดยเฉพาะเป็นระบบเปิด (Open Systems) ซึ่งส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อกัน นักทฤษฎีองค์การได้เสนอทฤษฎีปัจจัยสถานการณ์ (Contingency Theory) หมายถึงการออกแบบองค์การขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ โดยมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลักเน้นมนุษย์สัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

### แนวความคิดในยุคคลาสสิก

แนวความคิดในยุคคลาสสิกประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งแต่ละแนวความคิดก็จะมีรายละเอียดและข้อมูลสมมติฐานของตนเองแตกต่างกันออกไป แนวความคิดที่เป็นที่แพร่หลายและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในยุคนี้ แนวความคิดในยุคคลาสสิก (Classical Theory) ยุคนี้เกิดขึ้นเมื่อราวปี ค.ศ. 1900 เป็นต้นมา ในยุคนี้ถือได้ว่าเป็นยุคทองของแนวความคิดทางการบริหาร นักวิชาการพยายามแสวงหาแนวทางในการบริหารงานขององค์กร และหลักการบริหารที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor แนวความคิดระบบราชการของ

Max Weber แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndall F. Urwick และ L. Gulick และแนวความคิดในเรื่องการออกแบบงานและการศึกษาการเคลื่อนไหว และเวลาในการทำงาน (Time and Motion Studies) ของ Lillian and Frank Gilbreth เป็นต้น โดยแต่ละแนวคิดจะมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 30)

### 1. แนวความคิดวิทยาศาสตร์ การจัดการของ Fredrick W. Taylor

แนวความคิดวิทยาศาสตร์เป็นการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร ซึ่งแนวความคิดนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาการบริหารในยุคใหม่ Frederick Taylor ถือเป็นบิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ซึ่งเป็นการเริ่มการบริหารสมัยใหม่ Taylor เสนอแนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ ทำการศึกษาการทำงานของคนในเหมือง และเห็นว่าการทำงานแบบเดิมไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพราะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความเคยชิน ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานตามความถนัดของตนเอง (Rule of thumb) Taylor เห็นว่า การทำงานตามแบบเดิมนั้นผู้ปฏิบัติงานจะทำงานไม่เต็มที่ เนื่องจากกลัวว่าหากทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้วจะผลิตสิ่งของได้จำนวนมาก และนายจ้างอาจจะลดคนงานเพื่อประหยัดต้นทุนจึงเกิดการอู้งานขึ้น (Soldiering) ลักษณะการอู้งานจะทำงานเป็นทีมหรือทำอย่างเป็นระบบ (Systematic soldiering) กล่าวคือพนักงานทุกคนร่วมใจกันอู้งานและพยายามรักษามาตรฐานการทำงานของทีมไว้ การจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานนั้น Taylor เสนอให้ใช้การสังเกตวิธีปฏิบัติงานและเวลาการทำงานของพนักงานหลักการบริหารที่ Taylor เสนอประกอบด้วย (John Sheldrake, 1996, P. 13-27)

1.1 การใช้หลักวิทยาศาสตร์การจัดการในการหาวิธีการทำงานแทนการทำงานตามความเคยชินของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์กร สามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือ One best way ในการทำงานขึ้น การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

1.2 การคัดเลือกคนเป็นการคัดเลือกตามหลักเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ โดยเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 การฝึกฝนพนักงานให้สามารถทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ได้โดยไม่ปล่อยให้งานเป็นไปตามความเคยชินของพนักงาน

1.4 สร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คิดและวางแผน ในขณะที่พนักงานมีหน้าที่ในการปฏิบัติ

นอกจากการเสนอในเรื่องการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Taylor ยังได้เสนอให้ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยนำระบบการให้รางวัลมาใช้ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้รับค่าจ้างในอัตราที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน Taylor เห็นว่าการใช้วิทยาศาสตร์การจัดการนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและเจ้าของกิจการคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลผลิตมากขึ้นหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจะทำให้องค์กรมีรายได้มากกว่าเดิม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเช่นกัน สถานการณ์ในลักษณะนี้จึงเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์

Taylor มีความเห็นว่า การนำวิทยาศาสตร์การจัดการมาใช้นี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรก่อน หากบุคคลที่เกี่ยวข้องยังคงคิดแบบเก่า การใช้วิทยาศาสตร์การจัดการจะเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดในการทำงานนี้ Taylor กล่าวว่า วิทยาศาสตร์การจัดการเป็นการปฏิวัติทางด้านจิตใจ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 33)

## 2. แนวความคิดของ Frank and Lillian Gilbreths

แนวความคิดของ Frank and Lillian Gilbreths ซึ่งใช้ Time and Motion Study ในการศึกษาการทำงานของพนักงานในองค์กร ทั้งสองพัฒนาวิธีการทำงานสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานของผู้ปฏิบัติงาน บันทึกการเคลื่อนไหวท่าทางในการทำงานและจับเวลาการทำงานของพนักงาน ในแต่ละท่าการเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Frank and Lillian เชื่อว่า วิธีการทำงานที่ดีที่สุดมีอยู่เพียงวิธีเดียว การศึกษาของ Frank and Lillian Gilbreths จะใช้นาฬิกาจับเวลาเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษา การค้นคว้าที่สำคัญของทั้งสองคน

## 3. แนวความคิดของ Henry Gantt

เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งในกลุ่มวิทยาศาสตร์การจัดการ Henry Gantt เสนอแนวความคิดในการจัดทำผังควบคุมการทำงานที่เรียกว่า Gantt chart ซึ่งจะระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและระยะเวลาที่ต้องดำเนินการตลอดจนทรัพยากรและผู้ที่จะปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว ผังควบคุมการทำงาน ของ Gantt เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามการทำงานในองค์กร ได้เป็นอย่างดี เทคนิคดังกล่าวนี้ต่อมาได้พัฒนาเป็นเทคนิคในการติดตามและวิเคราะห์เส้นทางการทำงานที่เรียกว่า PERT (Program Evaluation Review Technique) และ CPM (Critical Path Method) ซึ่งใช้ในการคำนวณระยะเวลาในการทำงานและช่วงเวลาวิกฤติในการทำงาน

## 4. แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization)

ทฤษฎีของ Henri Fayol มีองค์ประกอบของการบริหาร (Element of management) ได้แก่

### 4.1 องค์ประกอบของการบริหารของ Henri Fayol

4.1.1 การวางแผน (Planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะบรรลุและวิธีการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ มีความเป็นเอกภาพ (Unity) มีความต่อเนื่อง

(Continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) และมีความกระชับ และชัดเจน (Precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์การ

4.1.2 การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (Organizing) องค์ประกอบในเรื่อง การจัดองค์การ การพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่า ใครควรทำอะไรในองค์การควรประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำงาน ในองค์การบรรลุผล

4.1.3 การสั่งการ (Command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของงานสามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างให้เห็นชัด สามารถสรุป การทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

4.1.4 การประสานงาน (Co-ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในองค์การ

4.1.5 การควบคุม (Control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง

หน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ รู้จักกันในชื่อ POCCC ซึ่ง

เป็นสิ่งๆที่ผู้บริหาร

ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้

4.2 กิจกรรมในการบริหารอุตสาหกรรม Henri Fayol จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสิ้น 6 กลุ่มด้วยกันคือ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 35)

4.2.1 กิจกรรมด้านการผลิต (Technical Activities) ซึ่งได้แก่ การผลิต ระบบการผลิตขององค์กร การปรับตัว

4.2.2 กิจกรรมด้านการค้าหรือการพาณิชย์ (Commercial) ได้แก่ การซื้อ การขาย แลกเปลี่ยน

4.2.3 กิจกรรมด้านการเงิน (Financial Activities) ประกอบด้วย การแสวงหาช่องทางการลงทุน และการได้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากที่สุด

4.2.4 กิจกรรมด้านการบัญชี (Accounting Activities) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบัญชีการคำนวณต้นทุน งบดุล และสถิติต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร

4.2.5 กิจกรรมด้านความมั่นคง ปลอดภัย (Security Activities) ได้แก่ การป้องกันทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กร และความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานในองค์กร

4.2.6 กิจกรรมด้านการบริหาร (Management Activities) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

4.3 หลักการบริหาร Henri Fayol เสนอหลักการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานองค์กรไว้ 14 ประการคือ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 37)

4.3.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

4.3.2 อำนาจ (Authority) คือสิทธิอำนาจหรืออำนาจที่ชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดตามที่ผู้บริหารต้องการ อำนาจจะมีทั้งอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่เป็นอำนาจบารมี (personal authority) ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อ

4.3.3 ความมีวินัย (Discipline) ได้แก่ การยอมปฏิบัติตามกติกาศขององค์กร ซึ่งจะกำหนดในเรื่องความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ในองค์กร



4.3.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ การที่องค์กรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสน ในการสั่งงาน และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร

4.3.5 เอกภาพของทิศทาง (Unity of direction) องค์กรจะต้องมีทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงานต่างๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน

4.3.6 การยึดผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to general interest) องค์กรจะต้องยึดถือประโยชน์ ขององค์กรสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือของกลุ่มในองค์กร

4.3.7 การให้การตอบแทน (Remuneration of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เป็นธรรม การให้ค่าตอบแทนจากการทำงานอาจจะทำได้หลายรูปแบบ เช่น จ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานที่ทำได้ (Piece rates) จ่ายตามระยะเวลา (Time rates) จ่ายค่าตอบแทนตามงาน (Job rates) เป็นต้น

4.3.8 หลักการรวมอำนาจ (Centralization) ได้แก่ การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์กร องค์กรจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4.3.9 หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) ได้แก่ ระดับของการบังคับบัญชา จากระดับสูงลงมาถึงระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในความดูแลควบคุมของใคร สายการบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร และเส้นทางของการใช้อำนาจในองค์กร

4.3.10 ความมีระเบียบ (Order) คือ ความมีระเบียบในการทำงาน การจัดอุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆ ให้อยู่ในที่ที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

4.3.11 ความเป็นธรรม (Equity) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีความยุติธรรมและเมตตา เพื่อให้การยอมรับและมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยในองค์การ

4.3.12 ความมั่นคงในอาชีพ (Stability of tenure of personnel) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลในองค์การ

4.3.13 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือ ที่จะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานองค์การ

4.3.14 หลักความสามัคคี (Esprit de corps) คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงานเป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

หลักการบริหาร 14 ประการนี้เป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นหลักสากล

## 5. แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick

แนวความคิดทางการบริหารที่อยู่ในกลุ่มหลักการบริหารที่สำคัญอีกแนวความคิดหนึ่ง ได้แก่ แนวความคิดของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick นักวิชาการทั้งสองได้เสนอแนวความคิดทางการบริหารโดยเสนอว่าการบริหารเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์การ และเสนอหลักในการประสานงานและการทำงานในองค์การไว้ดังนี้

5.1 เมื่อเกิดองค์การขึ้นมาจะมีการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้นเนื่องจากคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านของความสามารถ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ การแบ่งงานกันทำจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์การ (Luther Gulick, 1987,P.79) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำ องค์การจำเป็นต้องมีระบบการประสาน

เพื่อเชื่อมโยงงานทุกส่วนขององค์การเข้าด้วยกัน การประสานงานในองค์การสามารถทำได้ 2 วิธีคือ ดังนี้

5.1.1 การประสานงานโดยใช้โครงสร้างองค์การ สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 40)

5.1.1.1 การจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์การ องค์การจะประสานงานโดยการจัดโครงสร้างอำนาจที่ยึดหลักการสำคัญคือ หลักขอบข่ายในการควบคุม หลักเอกภาพในการควบคุม หลักการจัดองค์การตามลูกค้ำ และหลักการจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง

5.1.1.2 การประสานงานผ่านหน้าที่ฝ่ายบริหาร องค์การจะใช้หน้าที่ของหัวหน้าในการประสานงานในองค์การ ซึ่งหน้าที่ของหัวหน้าจะประกอบด้วย หน้าที่ 7 ประการซึ่งเรียกว่า POSDCORB คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordination) การรายงาน (Reporting) และการบริหารงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งหน้าที่บริหารทั้ง 7 ประการนี้เป็นที่รับรู้กันอย่างกว้างขวาง

5.1.1.3 การประสานหน่วยงานย่อยในองค์การโดยใช้การจัดองค์การ ซึ่ง Urwick และ Gulick เสนอว่าองค์การสามารถจัดหน่วยงานย่อยในองค์การได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมคือ

- (1) การจัดองค์การตามวัตถุประสงค์
- (2) การจัดองค์การตามกระบวนการ
- (3) การจัดองค์การตามลูกค้ำ
- (4) การจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง

5.1.2 การประสานงานโดยใช้กระบวนการประสานทางความคิดหรือการมีเจตนาพร้อมกัน เป็นวิธีการที่องค์การประสานงานโดยการสร้างสรรค์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การ

ประสานโดยการใช้เจตนาธรรมของสมาชิกจะเป็นเรื่องของการสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของสมาชิกและสร้างความจงรักภักดีในองค์กรให้เกิดขึ้น

## 6. แนวความคิดระบบราชการของ Max weber

แนวความคิดทางการบริหารที่มีการนำมาใช้และอ้างอิงกันอย่างมาก อีกแนวความคิดหนึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber นักวิชาการชาวเยอรมันซึ่งเสนอแนวความคิดในการบริหารองค์การซึ่งเป็นอุดมคติที่เรียกว่า The ideal type of bureaucracy โดยกล่าวถึงลักษณะที่ใช้อำนาจในองค์การ และลักษณะขององค์การแบบระบบราชการไว้ดังนี้ คือ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 41-43)

6.1 อำนาจในองค์การ Max Weber เสนอว่ากรที่องค์การจะดำเนินการได้นั้น จะต้องมีการสร้างของอำนาจในองค์การ ซึ่งลักษณะของอำนาจในองค์การจะประกอบไปด้วย

6.1.1 อำนาจบารมี (Charismatic authority) อำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังหรือยอมทำตามผู้นำ เป็นอำนาจที่ติดอยู่กับบุคคล การใช้อำนาจบารมีเหมาะสมกับสังคมในยุคเดิมที่มีลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเครือญาติ หรือสังคมชนเผ่า

6.1.2 อำนาจตามประเพณี (Traditional authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมหรือประเพณีที่ยึดถือกันมา การใช้อำนาจตามประเพณี เช่น การสืบสันตติวงศ์ การใช้อำนาจ ในลักษณะนี้มักจะพบในสังคมแบบศักดินา

6.1.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legal authority) เป็นอำนาจที่เน้นหลักความมีเหตุผล อำนาจตามกฎหมายนี้เหมาะกับโครงสร้างสังคมสมัยใหม่ที่มีความสลับซับซ้อน อำนาจตามกฎหมายจะใช้ในองค์การแบบระบบราชการที่ Max Weber เสนอไว้

6.2 ลักษณะขององค์การแบบระบบราชการ Max Weber เสนอหลักการบริหารองค์การ โดยกล่าวถึงองค์การแบบระบบราชการที่เชื่อว่าเป็น

องค์การที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด Weber สรุปลักษณะองค์การระบบราชการว่าจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

6.2.1 มีการแบ่งกันทำตามหน้าที่และความชำนาญเฉพาะ

6.2.2 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน องค์การระบบแบบราชการจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนว่าใครอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของใคร

6.2.3 มีความเป็นทางการในการทำงาน การปฏิบัติงานในระบบราชการและการทำงานตามลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติในการทำงานอย่างชัดเจน

6.2.4 อำนาจเป็นอำนาจที่กำหนดตามตำแหน่งก็จะมีอำนาจดังกล่าว

6.2.5 ข้าราชการจะมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีเงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน

6.2.6 ข้าราชการจะต้องทำงานโดยปราศจากอารมณ์และความเกลียดชัง ต้องให้บริการผู้ที่มาติดต่ออย่างเสมอภาคไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และวางตัวเป็นกลาง

6.2.7 ความก้าวหน้าในหน้าที่ของราชการจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ความอาวุโส หรือทั้งสองส่วนประกอบกันขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา

6.2.8 แนวความคิดของ Max Weber เห็นว่าระบบราชการจะเป็นองค์การ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมจากความหมายดังกล่าวข้างต้นมีความเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้นเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ได้รับการพัฒนามาการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจะ

เน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยจะมุ่งถึงผลงาน แต่ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล

## **แนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)**

แนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์ เกิดขึ้นจากการค้นพบข้อจำกัดของแนวความคิดในยุคคลาสสิก และพยายามแสวงหาทางออกและแนวทางแก้ไขโดยจุดกำเนิดของแนวความคิดในกลุ่มนี้เกิดจากการทดลองที่ Hawthorne Experiments ของ Elton Mayo และคณะ ข้อค้นพบจากการทดลองดังกล่าวทำให้คำถามหรือโจทย์ทางการบริหารเปลี่ยนแปลงไปจากยุคแรก กล่าวคือในยุคแรก นักวิชาการพยายามหาคำตอบว่าจะทำอย่างไรจึงก่อให้เกิดผลดีหรือประสิทธิภาพแก่องค์กรมากที่สุด นักวิชาการจึงพยายามแสวงหาวิธีการทำงานโดยเชื่อว่าหากทราบวิธีการทำงานและปฏิบัติตามวิธีดังกล่าวก็จะทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น คำถามหรือโจทย์ทางการบริหารในยุคนี้มุ่งจะตอบว่าทำอย่างไรคนจึงจะอยากทำงาน หรือจะทำให้บุคคลในองค์กรอยากทำงานอย่างไร ความเชื่อของยุคนี้เห็นว่าความรู้ในวิธีการทำงานไม่ว่าจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีเสมอไป ผลงานจะเกิดจากการที่บุคคลอยากทำงาน ทฤษฎีส่วนใหญ่จึงมุ่งแสวงหาวิธีการในการผลักดันและกระตุ้นให้บุคคลทำงาน แนวความคิดในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีและแนวความคิดในเรื่องต่างๆ ดังนี้คือ (John Sheldrake, 1996, หน้า 101-116)

### **1. แนวความคิดของ Elton Mayo**

Elton Mayo และคณะ ทำการศึกษาวิจัยการทำงานในโรงไฟฟ้า Western Electric Company และเรียกการศึกษานี้ว่า Hawthorne studies โดยการทดลองศึกษาใช้เวลา 5 ปี โดยการทดลองดังกล่าวมีข้อค้นพบที่สำคัญดังนี้คือ

1.1 สภาพเงื่อนไขในการทำงานไม่มีผลต่อผลผลิตในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นอุณหภูมิในห้องทำงาน เวลาพัก ความเหนื่อยล้าจากการทำงาน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยทางสังคมจิตวิทยา ปัจจัยที่มีผลต่อผลผลิตขององค์การ คือ ความรู้สึก เป็นเจ้าของร่วมกันและความยึดเหนี่ยวระหว่างกลุ่มทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มมากขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวเป็นการค้นพบแรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน การทดลองพบว่า การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการทำงาน แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการทำงานให้ดีขึ้นก็ตาม ผลผลิตขององค์การก็จะสูงขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษา ถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับผลผลิตขององค์การ ซึ่งเป็นจุดเริ่มในการเปลี่ยนคำถามทางการบริหาร

จากเดิมซึ่งทฤษฎีหรือแนวความคิดทางการบริหารมีความเชื่อว่าการที่จะทำงานได้ดีจะต้องรู้ถึงวิธีการทำงาน แนวความคิดต่างๆจะมุ่งตอบคำถามในเรื่องวิธีการทำงาน โดยนักวิชาการแต่ละคนจะมีจุดสนใจต่างกัน เช่น บางคนสนใจการทำงานของคนในองค์การ วิธีการทำงาน ของบุคคล ขณะที่บางคนให้ความสนใจกับวิธีการจัดการทำงานขององค์การ การทดลองของ Mayo ทำให้เกิดคำถามทางการบริหารแบบใหม่ เนื่องจากเห็นว่า การที่ผลงานขององค์การจะดีหรือไม่ นั่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานแต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ใจหทัยทางการบริหารจึงเปลี่ยนแปลงไป

การทดลองของ Mayo นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ เนื่องจากเห็นว่า การใช้ระบบการตอบแทนเพื่อจูงใจคนอาจไม่ช่วยสร้างผลงาน และเห็นว่ากลุ่มจะมีอิทธิพล ต่อการทำงานของคนงาน ซึ่งทำให้เกิดการศึกษาถึงผู้นำและกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นในองค์การ

## 2. แนวความคิดในกลุ่มแรงจูงใจ

จากการทดลองของ Elton Mayo และคณะ ทำให้คำถามทางการบริหารเปลี่ยนไป นักวิชาการหันมาหาคำตอบว่าอะไรจะอยากทำให้คนอยากทำงาน ซึ่งเชื่อว่าหากคนอยากทำงานจะทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน อาจส่งผลถึงผลงานในที่สุด นักวิชาการจึงหาแนวความคิดที่จะอธิบาย

แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งแนวความคิดในกลุ่มนี้มีหลายแนวคิดด้วยกันคือ

## 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow

Abraham H. Maslow เป็นนักคิดที่สำคัญในกลุ่มนี้ แนวความคิดที่ Maslow เสนอ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) โดยมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (Maslow A. H, 1987, P. 135-150)

2.1.1 มนุษย์มีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการนี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง แล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป

2.1.2 ความต้องการของมนุษย์มีทั้งหมด 5 ชั้น และความต้องการเหล่านี้ เป็นลำดับขั้นกันไป มนุษย์จะมีความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

2.1.3 ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์จะประกอบด้วย

2.1.3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะทำให้สามารถมีชีวิตอยู่ได้ เช่น บั๊จจัยสี่ในการดำรงชีวิต ความต้องการทางเพศ

2.1.3.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security Needs) คือความต้องการที่จะให้ชีวิตมีความมั่นคงปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่ง

2.1.3.3 ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social needs/love and belonging Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีเพื่อน



2.1.3.4 ความต้องการเคารพนับถือตนเอง (Self-esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะนับถือตนเองและได้รับการยกย่องในสังคม

2.1.3.5 ความต้องการประจักษ์ตน (Self actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้บรรลุศักยภาพสูงสุดที่ตนเองจะเป็นไปได้ เป็นการพัฒนาให้ตนเองทำในสิ่งที่สามารถทำได้ดีที่สุด อันเป็นการแสดงว่าเราเกิดมาเพื่อเป็นอะไร (Born to be)

ความต้องการของมนุษย์ทั้งห้าขั้นนี้จะมีความเป็นลำดับขั้น กล่าวคือความต้องการจะเริ่มจากความต้องการระดับต่ำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงกว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของพนักงาน

2.2 ทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจูงใจของ Frederick Herzberg  
Frederick Herzberg (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 51-52)

เสนอแนวความคิดในการจูงใจให้คนทำงานในองค์กรโดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Dissatisfaction) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน (Satisfaction) ซึ่ง Herzberg พบว่าปัจจัยทั้งสองกลุ่มเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน แนวความคิดของ Herzberg แบ่งปัจจัยในการจูงใจคนในการทำงานออกเป็น 2 ประเภทคือ (Herbert A. Simon, 1987, P. 164-180)

2.2.1 ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีองค์กรจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์กรจัดให้มีขึ้นจะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานแต่ประการใด ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2.2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีพนักงานจะไม่เกิดความพอใจในการทำงาน หากมีจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า การเจริญเติบโต สัมฤทธิผลในการทำงาน เป็นต้น

การศึกษาของ Herzberg เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานเป็นหลักและเห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยคนละประเภท ทำให้องค์กรสามารถวางระบบในการจูงใจพนักงานในองค์กร

นอกจากแนวความคิดของ Maslow และ Herzberg แล้วแนวความคิดในกลุ่มแรงจูงใจยังมีหลายแนวความคิด เช่น แนวความคิดในเรื่อง Theory - X Theory - Y ของ Douglas McGregor ซึ่งแนวความคิดที่กล่าวถึงธรรมชาติของคนในองค์กรว่าประกอบไปด้วยผู้ที่เป็นบุคคลที่ McGregor เรียกว่าพวก X ซึ่งผู้ที่ไม่อยากทำงาน ไม่ต้องการทำงาน หากเลี้ยงงานได้จะเลี้ยง ไม่ต้องการก้าวหน้า กับบุคคลพวก Y ซึ่งเป็นผู้ที่เห็นว่าการทำงานเป็นการละเล่นต้องการรับผิดชอบ อยากทำงานให้สำเร็จ ซึ่งการจูงใจในบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป

แนวความคิดในเรื่องของการจูงใจคนในองค์กรนี้ต่อมาได้มีการพัฒนาอีกหลายแนวคิด ซึ่งเราสามารถแยกแนวความคิดในเรื่องแรงจูงใจได้ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ กล่าวคือ กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มที่เสนอแนวความคิดในเชิงเนื้อหาสาระ (Content theory) ซึ่งมุ่งอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ และตอบคำถามว่ามนุษย์ต้องการอะไร หรือปัจจัยใดบ้างที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งออกมา เป็นการตอบคำถาม "What is" นักคิดในกลุ่มนี้จะหาว่ามนุษย์ต้องการอะไร ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ A. H. Maslow สุขวิทยา และปัจจัยจูงใจของ Frederick Herzberg, Theory - X, Theory - Y ของ Douglas McGregor ทฤษฎี Trichotomy ของ David McClelland เป็นต้น กลุ่มที่สองศึกษาในเชิงกระบวนการ (Process Theory) โดยแนวความคิดในกลุ่มนี้จะมุ่ง

แสวงหาวิธีการในการจูงใจบุคคลในองค์การ โดยมุ่งตอบคำถาม “How to” คือ หาคำตอบว่าจะจูงใจคนได้อย่างไร จะสร้างวิธีการจูงใจบุคคลได้อย่างไรบ้าง ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom, ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ของ James Stacy Adams ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของ Edwin Locke เป็นต้น

### 2.3 แนวความคิดศาสตร์การบริหารของ Herbert Simon

การบริหารของ Herbert Simon (Herbert A. Simon, 1987, P.164-180)

นอกจากแนวความคิดในกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์และแรงจูงใจแล้ว ในยุคนี้ ยังมีแนวความคิดในเรื่องศาสตร์บริหารที่ตั้งข้อสังเกตและข้อโต้แย้ง แนวความคิดทางการบริหารในยุคก่อนหน้านั้น โดยเห็นว่าหลักการบริหารในยุค คลาสสิกเป็นเพียงหลักในการบริหารเท่านั้น หลักการหลายๆประการมีความ ขัดแย้งกันเอง โดยนักวิชาการที่แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดในยุคคลาสสิกมี ความขัดแย้งกันได้แก่ Herbert Simon ซึ่งเสนอแนวความคิดศาสตร์การ บริหารขึ้นมา แนวความคิดที่ Simon เสนอมีสาระสำคัญดังนี้คือ

2.3.1 แนวความคิดทางการบริหารในยุคคลาสสิกมีความ ขัดแย้งกันเองทำให้ ไม่สามารถก่อให้เกิดผลได้จริงในทางปฏิบัติ เพราะ หลักการไม่ได้เป็นไปทางเดียวกัน หลักการที่ขัดกัน เช่น หลักสายการบังคับ บัญชา (Hierarchy) กับหลักขอบข่ายการควบคุม (Span of control) และหลัก ในเรื่องความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) กับหลักในเรื่องเอกภาพใน การบังคับบัญชา (Unity of command) เมื่อหลักการขัดกันการดำเนินงานจึง เป็นเรื่องที่ทำไม่ได้

2.3.2 Herbert Simon เสนอแนวความคิดที่ว่า การบริหารเป็น เรื่องของการตัดสินใจ โดยองค์การจะมีความสัมพันธ์ของระบบของการตัดสินใจ การตัดสินใจในองค์การจะมีสองระดับ คือ

2.3.2.1 การตัดสินใจในระดับคุณค่า (Value) ซึ่งเป็น การตัดสินใจในเรื่องนโยบายหรือคุณค่าที่องค์กรต้องการบรรลุถึงเป็นทิศทาง ขององค์กร

2.3.2.2 การตัดสินใจในระดับข้อเท็จจริงหรือการ ปฏิบัติ (Fact) อันเป็นการตัดสินใจในเรื่องของวิธีการดำเนินการว่า องค์กรจะ ปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลตามคุณค่าที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ระหว่าง การตัดสินใจทั้งสองระดับนั้น การตัดสินใจในระดับคุณค่าจะนำมาซึ่งการ กำหนดวิธีการปฏิบัติหรือการตัดสินใจในระดับข้อเท็จจริงในหน่วยงานหนึ่ง ๆ และการตัดสินใจในระดับข้อเท็จจริงของหน่วยงานที่สูงกว่าจะเป็นการตัดสินใจ ระดับคุณค่าของหน่วยงานในระดับที่ต่ำกว่า

2.3.2.3 การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหารใน องค์กรเพราะทุกระดับในองค์กรจะมีส่วนในการตัดสินใจทั้งสิ้น กล่าวคือ ผู้ที่ มีตำแหน่งระดับสูงจะตัดสินใจในเรื่องนโยบายขององค์กร ผู้ปฏิบัติระดับล่าง จะตัดสินใจในเรื่องของการปฏิบัติ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ ฉะนั้นทุกคนใน องค์กรจะต้องตัดสินใจ การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญในองค์กร

2.3.2.4 การตัดสินใจในองค์กรจะมีเครื่องช่วยในการ ตัดสินใจ ซึ่งเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ได้แก่ การแบ่งหน้าที่ในองค์กร การจัด โครงสร้างองค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ ในเรื่องดังกล่าวใครจะเป็น ผู้รับผิดชอบ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรต่างๆ ทำให้การตัดสินใจ ไม่ต้องเริ่มใหม่ทุกครั้ง และทำให้การตัดสินใจทำได้เร็วยิ่งขึ้น

2.3.2.5 การตัดสินใจในองค์กรนั้นเราไม่สามารถ ตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลได้ทั้งหมด การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจใน ลักษณะ (Satisfying) คือการตัดสินใจที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ไม่ได้เป็นการ ตัดสินใจที่ดีที่สุดลักษณะ Economic man ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีข้อจำกัด มากมายทำให้ไม่สามารถตัดสินใจที่ดีที่สุดได้ ข้อจำกัดของมนุษย์ เช่น ข้อจำกัดในแง่สติปัญญา ข้อจำกัดในแง่เวลา ข้อจำกัดในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร เป็นต้น

แนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์นี้ได้แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของแนวความคิดในยุคคลาสสิกและพยายามที่จะหาทางออกในการบริหาร แนวความคิดในยุคนี้ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการในการทำงาน โภจทรัพย์ทางการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิมที่มุ่งหาคำตอบว่า การทำงานอย่างไรหรือด้วยวิธีใดจึงจะทำให้เกิดผลงานมากที่สุด มีประสิทธิภาพ และสร้างผลผลิตมากที่สุดได้ แนวความคิดในยุคนี้ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ความเชื่อทางการบริหารเชื่อว่า ผลผลิตในองค์การจะเกิดจากผู้ปฏิบัติงานตั้งใจและมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเรื่องอื่นๆ นักบริหารจึงมุ่งหาวิธีการในการจูงใจพนักงานในองค์การ แนวความคิดในยุคนี้ยังคงมององค์การในระบบปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไม่มากหรือไม่ให้ความสำคัญกับตัวแปรสภาพแวดล้อมในองค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากแนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า แนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีด้านนี้จะเป็นทฤษฎีองค์การด้านพฤติกรรมศาสตร์โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต ต้องการมีเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นบางครั้งและที่สำคัญต้องมีการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป

### **แนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่**

แนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่ (Modern Theory) เกิดจากการบริหารมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการแบบเดิมไม่สามารถอธิบายการทำงานและช่วยให้เกิดผลผลิตได้อย่างเต็มที่ แนวความคิดในยุคนี้จะเน้นในเรื่องเทคนิคทางการบริหารต่างๆ ที่นำมาใช้ในการทำงาน เป็นยุคแห่งการสร้างเทคนิคทางการบริหาร มีเทคนิคต่างๆ เกิดขึ้นหลายประการ

แนวคิดความคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ประกอบด้วย

### 1. Theory Z ของ William Ouchi

William Ouchi เสนอแนวความคิด Theory Z โดยพิจารณาในการบริหารงานขององค์กรในแบบอเมริกัน (Type A) และองค์กรที่บริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้คือ (John Sheldrake, 1996, P. 185-199)

1.1 องค์กรแบบอเมริกัน (Type A) เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหาร ที่สำคัญดังนี้คือ

#### 1.1.1 การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะสั้น

1.1.1.1 องค์กรเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

1.1.1.2 การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

1.1.1.3 การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในองค์กร

1.1.1.4 การดูแลพนักงานเป็นการดูแลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

1.2. ส่วนลักษณะขององค์กรตามแบบญี่ปุ่น (Type J) จะมีลักษณะที่แตกต่างองค์กรแบบอเมริกัน โดยองค์กรแบบญี่ปุ่นจะมีลักษณะดังนี้คือ

1.2.1 การจ้างงานเป็นการจ้างงานแบบตลอดชีพ (Lifetime employment)

1.2.1.1 องค์กรทำงานโดยมีการทำงานเป็นทีม พนักงานจะมีความรู้ และทำงานแทนกันได้

1.2.1.2 การเลื่อนตำแหน่งจะมีการเลื่อนตำแหน่งช้า

1.2.1.3 การตัดสินใจในองค์กรจะเป็นการตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์

1.2.1.4 การดูแลพนักงานในองค์การเป็นการดูแลคน  
ทั้งคนหรือดูทุกส่วนของบุคคล

1.2.2 William Ouchi เสนอความคิดว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น  
สามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าองค์การแบบอเมริกัน Ouchi เสนอให้มีการ  
นำการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้โดยเรียกแนวความคิดที่เสนอใหม่ว่า  
Theory Z ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ

1.2.2.1 การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะยาว

1.2.2.2 องค์การจัดการทำงานโดยให้มีการสร้างความ  
ชำนาญเฉพาะ ด้านปานกลาง ไม่สร้างความชำนาญเฉพาะด้านมากนัก เป็น  
การผสมผสานระหว่างการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงานกับการ  
มีความรู้กว้างๆ แบบทั่วไป

1.2.2.3 การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างล่าช้า

1.2.2.4 การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มหรือมติ  
เอกฉันท์ แต่มีการแบ่งความรับผิดชอบเฉพาะด้านบุคคลในการนำไป  
ดำเนินการ

1.2.2.5 การดูแลพนักงานเป็นการดูแลพนักงานใน  
ภาพรวมทั้งบุคคล

1.2.2.6 การควบคุมเป็นการผสมผสานระหว่างการ  
ควบคุมจากภายใน และการควบคุมจากหน่วยงานภายนอก

Theory Z เป็นการเสนอให้มีการปรับปรุงแนวความคิดการ  
จัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ในวัฒนธรรมแบบอเมริกัน ซึ่งจะช่วยในการสร้าง  
ผลงานขององค์การ

## 2. แนวความคิดในเชิงระบบ (System Theory)

แนวความคิดในเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบเป็นแนวความคิดที่ใช้  
อธิบายเรื่องต่างๆ ได้หลากหลาย การศึกษาการบริหารมีการนำทฤษฎีระบบ

มาอธิบายองค์การและการทำงานขององค์การด้วยเช่นกัน แนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎีระบบประกอบด้วย

2.1 องค์การประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่ทำงานร่วมกันโดยระบบย่อยเหล่านี้จะมีลักษณะสำคัญสองประการคือ

2.1.1 มีความอิสระของตัวเอง หรือสามารถสร้างระบบการทำงานของตนเองได้ (Independent unit)

2.1.2 ทำงานร่วมกับระบบอื่นในลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ในองค์การ (A part of the whole) การทำงานของระบบย่อยจะต้องประสานสอดคล้องกันจึงจะเกิดผลงานขององค์การได้

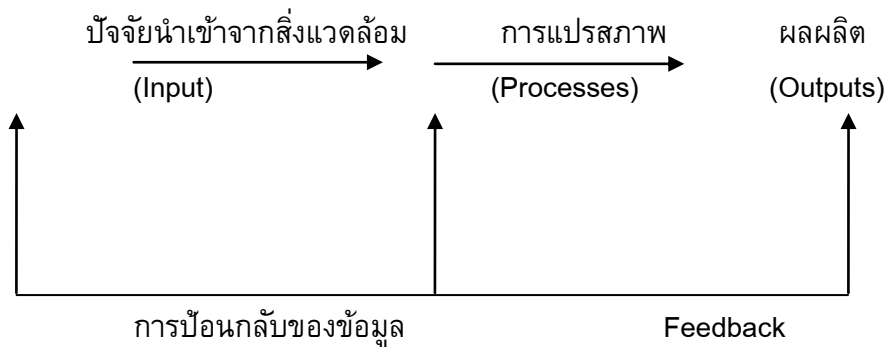
2.2 ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อม องค์การจะต้องแสวงหาปัจจัยนำเข้าต่างๆ เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร ข้อมูลการตลาด กฎหมายและสังคม สภาพเศรษฐกิจ แรงงาน การเงิน เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ

2.3 ระบบจะทำหน้าที่ในการแปรสภาพ (Conversion process) ปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออกขององค์การ (Outputs) ซึ่งเป็นปัจจัยนำออกที่องค์การสร้างขึ้นจะได้แก่ ผลผลิตขององค์การ อาจเป็นสินค้าหรือบริการต่างๆ

2.4. องค์การจะสร้างผลผลิต (Outputs) ขององค์การ และส่งมอบผลผลิตเหล่านี้เข้าสู่สภาพแวดล้อม

2.5 องค์การจะรับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ลักษณะของแนวความคิดระบบสามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 2.1 แนวความคิดเชิงระบบขององค์การ

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 59

จากรูปภาพทฤษฎีระบบจะมองว่าการทำงานขององค์การจะต้องมีความสัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดทั่วไปที่สามารถนำมาปรับใช้หรือสามารถอธิบายเรื่องต่างๆ ได้ มากตั้งแต่การทำงานของสิ่งมีชีวิต ระบบการทำงานของเครื่องจักร เครื่องยนต์ จนกระทั่งถึงการทำงานของระบบการเมืองและองค์การ นักวิชาการที่อธิบายทฤษฎีระบบอาจจะอธิบายรายละเอียดของแนวความคิด แตกต่างกันไปบ้างตามมุมมองของแต่ละคน

### 3. แนวความคิดการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐ (Reinventing Government)

แนวความคิด Reinventing Government เป็นเทคนิคทางการบริหาร ที่เสนอโดย David Osborne และ Ted Gaebler (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 60-63) ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การราชการที่มีการปรับเปลี่ยนระบบมีความคล่องตัวและปรับตัวได้เร็วขึ้น David Osborne และ Ted Gaebler เสนอการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐโดยเน้นหลัก 10 ประการคือ

3.1 รัฐบาลที่มุ่งจุดประกาย หน่วยงานภาครัฐจะกำกับดูแลมากกว่าการปฏิบัติเอง หรือการถือหางเสือเรือมากกว่าการพายเรือ (Catalytic Government: steering rather than rowing)

3.2 รัฐบาลเป็นของชุมชน ราชการจะเพิ่มอำนาจให้กับชุมชนมากกว่าการให้บริการ (Community-owned Government: empowering rather than serving)

3.3 รัฐบาลที่เน้นการแข่งขัน หน่วยงานราชการจะเน้นการแข่งขันกันให้บริการ (competitive Government: injecting into service delivery)

3.4 รัฐบาลมุ่งเน้นภารกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ (Mission driven Government: transforming rule-driven organization)

3.5 รัฐบาลที่เน้นผลสัมฤทธิ์ รัฐบาลจะให้การตอบแทนตามผลผลิตมากกว่าการให้ การตอบแทนหรือลงทุนในการทำงาน (Results-oriented Government: funding outcomes, not inputs)

3.6 รัฐบาลจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก ไม่ใช่มุ่งตอบสนองความต้องการของตัวระบบราชการเอง (Customer-driven Government: meeting the needs of customer, not the bureaucracy)

3.7 รัฐบาลที่คิดแบบผู้ประกอบการ เน้นการหารายได้มากกว่าการใช้จ่ายงบประมาณ (Enterprising Government : earning rather than spending)

3.8 รัฐบาลที่คาดการณ์ โดยมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการรักษา หรือแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Anticipatory Government : prevention rather than cure)

3.9 รัฐบาลที่เน้นการกระจายอำนาจ โดยมุ่งการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (Decentralized Government : from hierarchy to participation and teamwork)

3.10 รัฐบาลที่เน้นการตลาด และการเปลี่ยนแปลงตามพลังของตลาด (Market-oriented Government : leveraging change through the market)

#### 4. แนวความคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 62 ได้กล่าวไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) เป็นเทคนิคทางการบริหารที่นำวิธีการในเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการบริหารงาน โดยนำแนวทางเชิงปริมาณมาช่วยในการบริหารงาน เทคนิคเหล่านี้จะเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์และการจัดทำโครงการต่างๆ การคำนวณหาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ เทคนิคในกลุ่มนี้จะเน้นการสร้างตัวแบบที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ และควบคุมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานต่างๆได้ รวมถึงการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เทคนิคในกลุ่มของการวิจัยเชิงปฏิบัติหรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณมุ่งที่จะเพิ่มผลผลิตขององค์กร เพิ่มความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เต็มที่ จัดระบบการวางแผน และควบคุม การดำเนินงานต่างๆขององค์กร ลดความสูญเสียและค่าใช้จ่ายในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ เทคนิคในการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีการนำมาใช้ในการบริหาร เช่น เทคนิค PERT (Program Evaluation Review Technique) เทคนิค CPM (Critical Path Method) เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ขององค์กร (Feasibility Studies) เทคนิคการวิเคราะห์และจัดทำโครงการ (Project Management) เทคนิค Inventory control เทคนิคในการควบคุมคุณภาพ (Total quality Control) เทคนิคที่บริหารปัจจัยการผลิตให้ตรงเวลา (Just in Time : JIT) เป็นต้น เทคนิคในกลุ่มการวิเคราะห์เชิงปริมาณนี้จะมุ่งเน้นที่วิธีการทำงานขององค์กรเป็นหลัก สนใจในขั้นตอนในการทำงาน และพยายามแสวงหาวิธีการทำงานที่จะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

## 5. แนวความคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือที่เรียกว่า NPM (New public Management) เป็นกระแสความคิดในการบริหารองค์การที่เกิดขึ้นในช่วง 10-20 ปีที่ผ่านมา โดยแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

5.1 การนำเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ได้ผลในภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งลักษณะนี้เป็นแนวความคิดที่เรียกว่า การจัดการนิยม (Managerialism) เทคนิควิธีการบริหารที่นำมาใช้ ได้แก่ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Managing by results) การควบคุมและจัดการในเรื่องมาตรฐานการทำงาน (Explicit standard and measures of performance) การคำนวณความคุ้มค่าในการลงทุน (Value for money) เป็นต้น

5.2 การให้มีหน่วยงานแบบอื่นเข้ามาดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการประชาชน การให้หน่วยงานราชการเป็นกลไกประการเดียวจะทำให้การบริหารไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร การใช้กลไกตลาดเข้ามาช่วยจะทำให้การจัดการภาครัฐดีขึ้น

แนวความคิดในการบริหารสมัยใหม่จะเป็นการเสนอเทคนิคทางการบริหารที่นำมาแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานขององค์การ ซึ่งนอกจากแนวความคิดข้างต้นแล้วยังมีเทคนิคทางการบริหารอีกหลายประการที่มีการนำมาช่วยในการบริหาร เช่น เทคนิคในเรื่องการควบคุมคุณภาพ เช่น QCC (Quality Control) เทคนิค TQM (Total Quality Management) เทคนิคการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO : Management by Objective) เป็นต้น ซึ่งมีการนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์การ

ดังนั้นจากแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เน้นทางด้านจิตวิทยา คำนึงถึงบุคคลและกลุ่มงานเพิ่ม

เข้าไป ซึ่งในปัจจุบันทฤษฎีองค์การจะอยู่ในรูปแบบของระบบนั้นคือองค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output ) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สิ่งแวดล้อม (Environment) โดยมีการนำเอาศาสตร์ต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ

## สรุป

ทฤษฎีองค์การเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทฤษฎีองค์การจะเกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์การมีการปรับตัว หรือควบคุม สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้้องค์การบรรลุประสิทธิผล และจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การจะจัดการความขัดแย้งภายใน องค์การและส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ ได้แก่การ ออกแบบองค์การแบบวิทยาศาสตร์ องค์การมีลักษณะเป็นจักรกล เน้นการ ออกคำสั่ง มีการวางแผน บันทึกรายงาน เขียนนโยบาย เน้นความชำนาญ เฉพาะด้าน การออกแบบองค์การยุคมนุษย์สัมพันธ์ ได้เสนอว่าองค์การเป็น ระบบของความร่วมมือ

ทฤษฎีแนวความคิดในยุคคลาสสิก ในยุคนี้ถือได้ว่าเป็นของ แนวความคิดทางการบริหาร นักวิชาการพยายามแสวงหาแนวทางในการ บริหารงานขององค์กร และหลักการบริหารที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงาน ได้แก่ แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor แนวความคิดระบบราชการของ Max Weber แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndall F. Urwick และ L. Gulick และแนวความคิดในเรื่องการออกแบบงานและการศึกษาการ เคลื่อนไหว และเวลาในการทำงาน ของ Lillian and Frank Gilbreth

ทฤษฎีแนวความคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดนี้พยายาม แสวงหาทางออกและแนวทางแก้ไขโดยจุดกำเนิดของแนวความคิด ได้แก่ แนวความคิดของ Elton Mayo แนวความคิดในกลุ่มแรงจูงใจ ทฤษฎีลำดับ ขั้นของความต้องการของ Maslow ทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจูงใจของ Frederick

แนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ได้แก่ Theory Z ของ William Ouchi แนวความคิดในเชิงระบบ แนวความคิด Reinventing Government แนวความคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แนวความคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือที่เรียกว่า NPM

แนวความคิดในการบริหารสมัยใหม่จะเป็นการเสนอเทคนิคทางการบริหารที่นำมาแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานขององค์กร

## คำถามท้ายบท

1. ทฤษฎีองค์การแบ่งออกเป็น กี่ยุค หรือกี่สมัย มีอะไรบ้าง
2. จงอภิปรายถึงทฤษฎีองค์การแต่ละยุคมีแนวความคิดอย่างไร และแต่ละยุคมีจุดเน้น ที่สำคัญคืออะไร
3. แนวความคิดทฤษฎีองค์การที่เกิดขึ้นมีนักวิชาการได้ให้แนวความคิดหลายท่าน แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. แนวความคิดของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มีอะไรบ้าง และยังสามารถนำมาใช้ในปัจจุบันได้หรือไม่ จงอธิบาย
5. ทฤษฎีระบบของราชการของแมกซ์ เวเบอร์ มีหลักการสำคัญอย่างไร และมีข้อดีข้อเสียของระบบราชการอย่างไร จงอธิบาย
6. ทฤษฎีของ Theory Z ของ William Ouchi เป็นทฤษฎีสมัยใด และมีหลักการสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
7. ทฤษฎีสมัยองค์การปัจจุบันมีลักษณะที่สำคัญอย่างไรบ้าง มีข้อดีข้อเสียอย่างไร จงอภิปรายและยกตัวประกอบให้ชัดเจน
8. แนวความคิดด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นทฤษฎีสมัยใด และมีหลักการสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
9. ทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจิตใจของ Frederick Herzberg มีหลักการสำคัญอย่างไร และมีวิธีที่แตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
10. มีโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตรผลิตลีนจีกระป๋อง ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมในรูปขององค์การที่เป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม จงอธิบายถึงระบบโรงงานอุตสาหกรรมดังกล่าว



## เอกสารอ้างอิง

- วันชาติ มีชาติ. (2557). การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- Barnard, C. (1938). **The Functions of the Executive**. Cambridge. MA :  
Harvard University Press.
- Daft, R.D. (2010). **Understanding the theory and Design of  
Organization**. 10<sup>th</sup> ed. China : South-Western, Cengage  
Learning.
- Gulick Luther. (1987). "Note on the Theory of Organization". In Jay M.  
Shafritz, and Albert C. Hyde. **Classic of Public Administration**.  
2<sup>rd</sup> edition. California: The Dorsey Press.
- Jones, G.R. (2001). **Organizational Theory: Text and Cases**. 3<sup>rd</sup> ed.  
Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Morgan, G. (1989). **Creative Organization Theory : A Resourcebook**.  
CA : SAGE Publication, Inc.
- Maslow A.H. (1987). "A Theory of Human Motivation". In Jay M.  
Shafritz, and Albert C. Hyde. **Classic of Public Administration**.  
2<sup>nd</sup> . Edition. California : The Dorsey Press.
- Sheldrake John. **Management Theory from Taylorism to  
Japanization**. Moston M.A.: International Thompson Business.
- Simon Herbert A. (1987). "The proverbs of Administration". In Jay M.  
Shafritz and Albert C. Hyde, **Classic of Public Administration**,  
2<sup>nd</sup> edition. California : The Dorsey Press.



## บทที่ 3

### สภาพแวดล้อมองค์กร

ในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การรวมทั้งบุคคลต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งสภาพแวดล้อมนั้นประกอบด้วยบุคคลภายในขององค์การ ได้แก่ พนักงาน เจ้าของ คณะกรรมการบริหาร ส่วนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์การแต่สามารถส่งผลกระทบต่อถึงองค์การได้ ในปัจจุบันองค์การต่างๆ กำลังประสบกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองการต่างประเทศ ประชากรศาสตร์ และกฎหมาย ซึ่งจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นั่นคือองค์การจะต้องมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ได้ นั่นคือการพยายามปรับตัวเข้าไปกับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมโดยเข้าไปมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้มีส่วนที่จะเอื้อให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปได้อย่างดี

#### ความหมายของสภาพแวดล้อม

Richard L. Daft (2010,P.71) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ

Hawley Richard H. Hal (1996) นิยามว่าสภาพแวดล้อมคือ ปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกและมีอิทธิพลหรือมีศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อองค์การ

Stephen P. Robbins (1990,P.206) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์การ

วันชัย มีชาติ (2557, หน้า 71) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมขององค์กรว่าสภาพแวดล้อมได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์กรก็ตาม

ดังนั้นจากความหมายของสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นมีความเห็นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่างๆ ทั้งที่อยู่ภายในองค์กรเองและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร โดยมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานประจำวัน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้

## ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งที่บ่งบอกสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปขององค์กรแต่ละองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับตัวองค์กรในการกำหนดตำแหน่ง กำหนดอาณาเขตขององค์กรซึ่งในส่วนนี้้องค์กรเลือกสภาพแวดล้อมเอง เนื่องจากว่าองค์กรสามารถที่จะเลือกทำอะไรก็ได้ องค์กรจึงมีส่วนในการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กรเอง ซึ่งปัจจัยที่นักวิชาการใช้ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยสามารถศึกษาได้จากแนวคิดดังต่อไปนี้

### 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร

Richard L. Daft พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรว่าประกอบด้วย ปัจจัยหรือ ส่วนต่างๆ 10 ส่วนด้วยกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยตรง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ (Richard L. Daft, 1994, P.72)

1.1 ปัจจัยด้านอุตสาหกรรม (industry sector) ซึ่งได้แก่ขนาดของอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้นๆ รวมถึงอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ คู่แข่งที่ทำกิจการประเภทเดียวกัน

1.2 ปัจจัยด้านปัจจัยผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (raw materials sector) จะพิจารณาถึงปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานในองค์กรการ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ให้แก่องค์กรการ โรงงานผลิต การบริการ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resources sector) ได้แก่ การพิจารณาถึงตลาดแรงงาน หน่วยงานจัดหางาน สถาบันการศึกษาในฐานะที่เป็นแหล่งสร้างแรงงานที่จะป้อนเข้าสู่ระบบ สถานฝึกอบรม สหภาพแรงงาน และพนักงานในองค์กรการหรือหน่วยงานอื่น

1.4 ปัจจัยด้านการเงิน (financial resources sector) สภาพแวดล้อม ในส่วนนี้จะพิจารณาในเรื่องการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ระบบการเงิน ธนาคาร อัตราการออม การกู้เงิน อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนของเอกชน

1.5 ปัจจัยด้านการตลาด (market sector) เป็นการพิจารณาถึงสมภาวะ การตลาด เช่น ลูกค้ำ ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรการ

1.6 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology sector) ซึ่งได้แก่ เทคนิคการ ผลิตวิทยาการต่าง ๆ การวิจัยในด้านที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือหรืออุปกรณ์ อัตโนมัตปัจจัยการผลิตใหม่ๆ

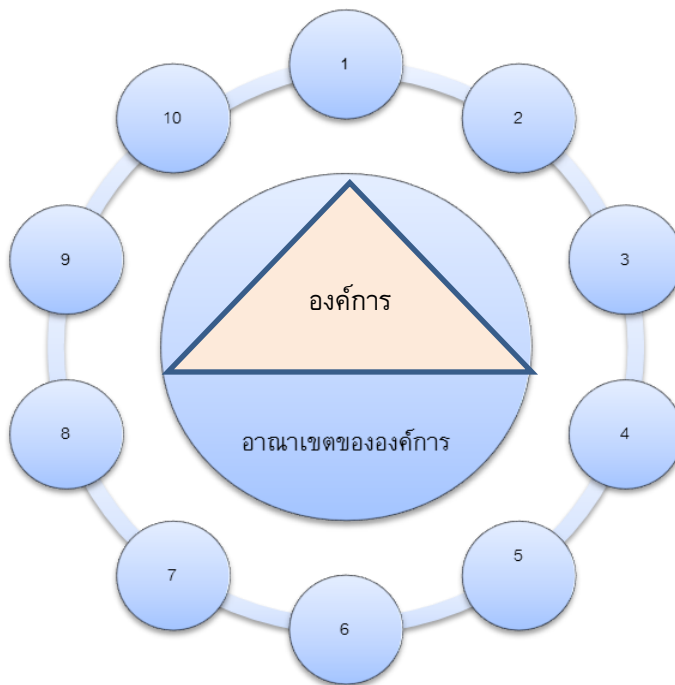
1.7 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (economic conditions sector) จะ ประกอบด้วยสภาพการณ์ต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราการทำงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราการลงทุน การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

1.8 ปัจจัยด้านการควบคุมหรือภาครัฐการ (government sector) ใน ส่วนนี้จะพิจารณาถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานราชการทั้งใน ส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นระบบและอัตราภาษี ระบบและกระบวนการทางการ เมือง กระบวนการยุติธรรม การจัดบริการต่างๆ ที่รัฐจัดให้

1.9 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (socio-cultural sector) จะเป็น เรื่องของค่านิยม และวัฒนธรรมในสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรการ เช่น โครงสร้างประชากร อายุของประชาชนในสังคม ค่านิยม ความเชื่อของ คน ระดับการศึกษาของประชาชน ศาสนา จริยธรรมในการทำงาน การบริโภคน การเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม

1.10 ปัจจัยจากต่างประเทศ (international sector) ปัจจัยนี้เป็นสภาพของการทำงานขององค์กรที่ถูกกระทบจากสภาวะโลกาภิวัตน์ ที่มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ข้ามชาติมากขึ้น การแข่งขันในระหว่างองค์กรมีมากขึ้น การกีดกันทางการค้าไม่สามารถทำได้ ปัจจัยในด้านนี้จะพิจารณาถึงการแข่งขันจากบริษัทต่างชาติ การเข้าสู่ระดับนานาชาติ หรือตลาดต่างประเทศ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการดำเนินกิจการ ระบบบุคลากร และอัตราการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรของ Richard L. Daft ทั้ง 10 ประการนี้ เป็นสภาพแวดล้อมที่พบเห็นได้ในองค์กรเอกชน ซึ่งเราสามารถแสดงปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรของ Richard L. Daft ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรของ Richard L. Daft  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 74

## ประเภทของสภาพแวดล้อมองค์กร

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรได้มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ซึ่งแต่ละประเภทจะมีรายละเอียดดังนี้ คือ (วันชัย มีชาติ, 2557 หน้า 75-78)

### 1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment)

ได้แก่สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึงสภาพแวดล้อมองค์กร คนส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นหัวข้อหรือประเด็นหลักในการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถแยกย่อยได้อีก 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะ (specific task environment) ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ได้แก่สิ่งต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์กรหรือการบรรลุผลขององค์กรได้โดยตรง สภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่เป็นเงื่อนไขกว้างๆ หรือแนวโน้มทั่วไป ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin, 1992, P.109) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (economic factors/economic climate) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับภาพรวมทางเศรษฐกิจของประเทศที่องค์กรตั้งอยู่ สภาพเศรษฐกิจของแต่ละสังคมในแต่ละช่วงเวลาจะเปลี่ยนแปลงไป การพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจึงต้องพิจารณาเวลาประกอบด้วย (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin, 1992, P.112) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในภาครัฐและองค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐได้รับผลทางด้านเศรษฐกิจจากเรื่องอัตราภาษีการจัดเก็บภาษีที่เป็นรายได้ของรัฐ

ความต้องการของสังคมที่มีต่อบริการของรัฐซึ่งอาจแปรผันตามภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นต้น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจจะประกอบด้วยตัวแปรย่อยที่ต้องพิจารณาหลายประการด้วยกัน (Heinz Wehrich and Harold Koonz, 1993, P.59-61) เช่น ทุน (capital) ซึ่งได้แก่ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร เช่น เครื่องจักร เครื่องมือในการผลิตแรงงาน (labor) ซึ่งได้แก่การจ้างงานในตลาดแรงงาน ลักษณะของแรงงาน ระบบการฝึกพัฒนาฝีมือแรงงานระดับราคาในท้องตลาด ดัชนีผู้บริโภคซึ่งแสดงถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายทางด้านการค้าและการเงินของประเทศ แนวนโยบายของรัฐด้านเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี การสนับสนุนของรัฐในด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการออมและการลงทุนในประเทศ อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจรวมถึงวงจรธุรกิจของแต่ละประเทศด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 76)

1.1.2 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย (political and legal) ได้แก่ ผลกระทบจากระบบการเมือง และกฎหมายรวมถึงแนวนโยบายต่างๆของรัฐที่มีต่อองค์กร ระบบการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศจะแตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น รัฐมีนโยบายป้องกันการผูกขาด ก็อาจออกกฎหมายป้องกันการผูกขาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันประกอบการในระบบเศรษฐกิจ

1.1.3 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (technology) ได้แก่ ระดับความรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับโลกซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินกิจการขององค์กร เป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางวิทยาการโดยทั่วไปไม่เฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น เช่น ความก้าวหน้าในการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูลข่าวสาร ความทันสมัยของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่องค์กรใช้ใน



กระบวนการผลิต การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในกิจการต่างๆมากขึ้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.1.4 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural dimensions) ได้แก่ การพิจารณาถึงลักษณะของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ระดับความรู้และการศึกษาของคน ประเพณีและวัฒนธรรม ทัศนคติของคน รวมถึงระบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น

1.1.5 เหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ (international event and trends) ปัจจัยหรือตัวแปรต่างประเทศหรือระหว่างประเทศถือเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งสภาพการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยากลำบากมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของโลกกระทบต่อองค์การทั้งในภาครัฐและองค์การเอกชนทิศทางการทำงานขององค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนไปตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น เกิดกระแสของการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบ ISO การมีกฎระเบียบของโลก หรือองค์การระหว่างประเทศที่มีผลต่อองค์การ เช่น GATT การดำเนินงานกิจกรรมของ NGO ต่างประเทศที่มีผลต่อการทำงานขององค์การในประเทศ เช่น กลุ่มอนุรักษ์ส่งเสริมคุ้มครองสิ่งแวดล้อม กลุ่ม GREEN PEACE, ILO เป็นต้น องค์การจะต้องคำนึงถึงกระแสทิศทางและปรากฏการณ์เหล่านี้ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การ

1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or task environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ องค์การและผู้บริหารมักจะให้ความสนใจ

และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรมาก สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรจะประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 80)

1.2.1 ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร (customers) ถือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กรโดยตรง เพราะหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้แล้ว องค์กรอาจสูญเสียลูกค้าทำให้องค์กรไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ลูกค้าจะได้แก่บุคคล กลุ่มหรือองค์กรอื่น ที่ต้องการสินค้าหรือบริการขององค์กร (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin, 1992, P. 116) เช่น ลูกค้าของโรงงานน้ำตาล ได้แก่ บริษัทน้ำตาลม ลูกค้าของสายการบิน ได้แก่ นักเดินทาง ผู้รับบริการหรือลูกค้าของโรงพยาบาลคือ คนไข้หรือผู้ป่วย เป็นต้น การพัฒนาความสามารถในการดึงดูด สร้างความพอใจ และรักษาลูกค้าขององค์กรไว้จึงถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กร โดยเฉพาะปัจจุบันที่ลูกค้าขององค์กรต่างๆมีการขยายตัวมากขึ้นจากสภาพการติดต่อระหว่างส่วนต่างๆของลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็วและลูกค้าขององค์กรในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน

1.2.2 ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์กร (supplier) ได้แก่องค์กรที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรที่จับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้แก่องค์กรอื่น (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin, 1992, P. 117) ทรัพยากรเหล่านี้ของกิจการอาจนำไปเป็นปัจจัยในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรหรือใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วองค์กรมักจะนำเข้าทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น บางองค์กรอาจมีการผลิตทรัพยากรที่ต้องใช้เองในลักษณะการดำเนินงานแบบครบวงจร แต่จะมีกิจการประเภทนี้ไม่มากนัก โดยทั่วไปองค์กรยังจะต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องปัจจัยการผลิตอยู่

1.2.3 คู่แข่ง (competitors or rivals) ได้แก่หน่วยงานอื่นที่แข่งขันกับองค์กรโดยตรงในเรื่องลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้น คู่แข่งจึงอาจได้แก่ ผู้ที่ผลิตสินค้าหรือบริการแบบเดียวกับองค์กรหรือ

ผลิตสินค้าหรือบริการทดแทนกันได้ หรืออาจหมายถึงผู้ที่ต้องการทรัพยากรทางการบริหารวัตถุดิบ หรือวัสดุอุปกรณ์การผลิตแบบเดียวกับองค์กรก็ได้ การพิจารณาและวิเคราะห์ถึงคู่แข่งขั้นนี้้องค์การจะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากการจะระบุว่าใครคือคู่แข่งขององค์กรในด้านใดนั้นเป็นเรื่องละเอียด องค์กรหนึ่งๆ จึงสามารถมีคู่แข่งได้มาก นั่นคือคู่แข่งขั้นที่มีสินค้าหรือบริการแบบเดียวกัน คู่แข่งที่ต้องการทรัพยากรทางการบริหารหรือปัจจัยการผลิตแบบเดียวกัน คู่แข่งที่ต้องการกู้เงินหรือต้องการแหล่งเงินทุนจากที่เดียวกัน คู่แข่งขั้นที่ต้องการลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เป็นต้น สำหรับองค์กรราชการ การพิจารณาคู่แข่งเป็นเรื่องยาก ทั้งนี้เพราะหน่วยงานราชการมีลักษณะของการผูกขาดสินค้าหรือบริการที่องค์กรราชการผลิตนั้นมักจะไม่มีการผลิตออกมาแข่งขัน เนื่องจากสินค้าหรือบริการที่ทางราชการทำเป็นสินค้าสาธารณะ (public goods or public services) นอกจากนี้้องค์การราชการจะมีอำนาจในการควบคุมและจัดการบริหารในเรื่องต่างๆ ในสังคม

1.2.4 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร (regulators or government) ได้แก่ หน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อการดำเนินการ ขององค์กรทั้งในด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีบทบาทในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรอาจได้แก่ หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล หรือควบคุม ในงานด้านที่องค์กรดำเนินการอยู่ หรืออาจได้แก่องค์กรเอกชน องค์กรประชาชน หรือองค์กรอิสระรูปแบบอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสังคมให้ทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินกิจการขององค์กรยังอาจได้แก่ กลุ่มผลประโยชน์ในสังคมและหน่วยงานในระดับชาติ การควบคุมจากหน่วยงานของรัฐมักจะเป็นเรื่องของการรักษากฎหมายและดูแลให้องค์กรปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบกันในสังคม ซึ่งในแต่ละสังคมการควบคุมดูแลในส่วน

ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายจะแตกต่างกันออกไป เช่น การมีกฎหมายห้ามจ้างแรงงานเด็ก องค์กรต่าง ๆ ก็ไม่สามารถรับเด็กอายุต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนดเข้ามาทำงานได้

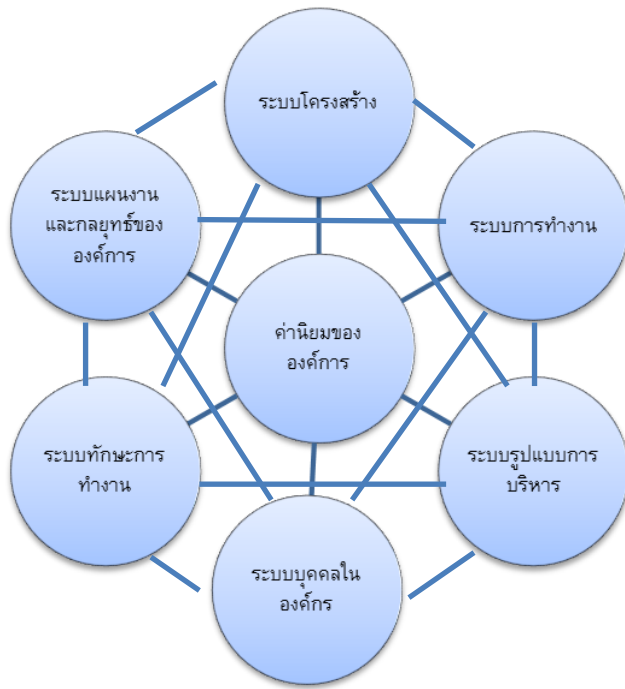
1.2.5 ผู้ถือหุ้น (stockholders) ถือเป็นเจ้าของกิจการซึ่งจะมีบทบาทต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด ผู้ถือหุ้นจะคอยกำหนดแนวนโยบาย บทบาท ภารกิจ และหน้าที่ขององค์กร ผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่ลงทุนและเป็นเจ้าของเงินทุนในกิจการ ผู้ถือหุ้นมักจะมุ่งประโยชน์ขององค์กร โดยพยายามให้องค์กรมีรายได้มากที่สุดและลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กรลง การที่ผู้ถือหุ้นจะลงทุนกับองค์กรต่อหรือไม่ นั่นมีผลต่อความเจริญเติบโตและความอยู่รอดหรือล่มสลายขององค์กรโดยตรง

จากปัจจัยสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงานในองค์กรจะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านนี้อยู่มาก องค์กรจึงมักจะให้ความสนใจกับปัจจัยในด้านนี้มาก การวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรนี้ในการวางแผนกลยุทธ์เรียกเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรว่า Five-force model ซึ่งจะพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านคู่แข่งหรือของที่ใช้แทนกันได้ ปัจจัยด้านผู้ที่จะเข้ามาทำธุรกิจด้านนี้รายใหม่ ปัจจัยด้านผู้สนับสนุน ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละด้านจะมีอิทธิพลต่อองค์กรแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ได้แก่ สภาพการณ์ หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือสภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนี้ไม่เป็นที่สนใจมากนัก ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้เองอยู่แล้ว การจัดการจึงมักไม่ใช่เรื่องที่ยุ่งยาก ความรู้สึกหรือความเชื่อดังกล่าวผลักให้

คนมองข้ามความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรไป ทั้งๆที่จริง ๆ แล้วองค์กรที่ประสบปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถจัดระบบภายในองค์กรได้หรือไม่สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการลดลงหรือมีขีดสมรรถนะต่ำ องค์กรไม่สามารถที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ และทำให้องค์กรเสื่อมในที่สุด การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานตลอดจนผลสำเร็จขององค์กรในที่สุด

การศึกษาปัจจัยภายในองค์กรนั้นนักวิชาการกำหนดปัจจัยภายในองค์กรแตกต่างกันออกไป แนวความคิดของ Pascale และ Athos แห่งบริษัทที่ปรึกษา Mckinsey ได้แบ่งระบบย่อยภายในองค์กรออกเป็น 7 ประการเรียกว่า 7S ซึ่งประกอบด้วยระบบโครงสร้าง (structure) ระบบการทำงาน (system) ระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร (strategies) ซึ่งเป็นเหมือน hard-ware ขององค์กร ระบบบุคคลในองค์กร (staff) ระบบทักษะการทำงาน (skill) และระบบรูปแบบการบริหาร (style) ซึ่งเปรียบเสมือน soft-ware ในการบริหารงาน ซึ่งทั้ง hard-ware และ soft-ware นี้จะมีระบบค่านิยม (value/share vision) เป็นตัวเชื่อม soft-ware และ hard-ware ให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งการแบ่งสภาพแวดล้อมภายในเป็นแบบ 7S สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.2 การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามแบบ 7S

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 87

การแบ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แบ่งออกเป็นระบบย่อยๆ ดังนี้คือ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 87)

2.1 ระบบการนำ (leadership) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานร่วมกันในองค์กร การมีระบบผู้นำ แบบของผู้นำ การนำจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากมีผู้นำคอยกระตุ้นและผลักดัน ระบบการนำในองค์กรมักจะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ รูปแบบการทำงานของผู้นำ สไตล์การบริหารของผู้นำ การติดต่อสื่อสารในองค์กร (communication) ระบบการจูงใจในองค์กร (motivation) และระบบค่านิยมและค่านิยมในองค์กร (culture/value) ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้นับถือมาก ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทาง แนวนโยบาย ตลอดจนการแสวงหาแนวทางในการ

ปฏิบัติงานขององค์การด้วย ในปัจจัยด้วยระบบการนำในองค์การนี้อาจมีประเด็นย่อยๆ ที่นำมาพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ คือ ภาวะผู้นำ อาจพิจารณารูปแบบของผู้นำและผู้ตามในองค์การ การยอมรับตามของผู้ปฏิบัติตามการติดต่อสื่อสารอาจพิจารณารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่องค์การใช้ วิธีในการติดต่อสื่อสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การกระจายของข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในด้านของระบบของการจูงใจ องค์การอาจวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆด้านแรงจูงใจ เช่น การจัดระบบการตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานการออกแบบงานบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆในที่ทำงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ รายละเอียดของปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 ระบบโครงสร้างองค์การ (organizational structure) เป็นการพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ เช่น การจัดแบ่งหน่วยงานย่อยในองค์การ ลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยๆการแบ่งงานกันทำตามความเฉพาะในองค์การ ประเภทของการจัดโครงสร้างองค์การ (จัดองค์การตามหน้าที่ ตามลูกค้ำ ตามสถานที่ ตามกระบวนการ) จำนวนสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ขอบข่ายของการควบคุมในองค์การ (span of control) ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ (complexity) ความเป็นทางการในองค์การ (formality) การรวมอำนาจในองค์การ (centralization) โครงสร้างองค์การจะทำให้รู้ว่าแต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่และภาระรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง การศึกษาโครงสร้างองค์การ(organizational chart) และประกาศจัดตั้งหน่วยงานซึ่งระบุอำนาจหน้าที่ขององค์การไว้

2.3 ระบบการทำงานหรือระบบผลิตในองค์การ (technology) การพิจารณาระบบผลิตขององค์การเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการและวิธีการต่างๆ ที่องค์การใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) ให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตขององค์การ (outputs) โดยจะศึกษาถึงปัจจัยย่อยๆหลายประการ เช่น กระบวนการในการทำงาน (work flow) วิธีการที่ใช้ในการ

ทำงาน ระบบการทำงาน เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน และอาจรวมถึงการออกแบบงาน (task design) ด้วย โดยปกติแล้วระบบผลิตขององค์กรจะเป็นสิ่งที่องค์กรถือเป็นความลับและไม่ต้องการให้ผู้อื่นได้รับรู้ถึงเทคนิควิธีต่างๆ ที่องค์กรใช้ในการทำงานโดยเฉพาะในองค์กรเอกชนที่มีการแข่งขันกันสูง ระบบผลิตจึงเหมือนกับแก่นหรือวงในที่สุดขององค์กร

2.4 ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กร (human resources) บุคคลในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเป็นหนึ่งในสามปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Gray P. Latham and Kenneth N. Wexley, 1994, P.2) อีกสองปัจจัยได้แก่ ทุน และเทคโนโลยี ซึ่งบุคคลก็จะเป็นผู้หาทุน แสวงหา และเลือกใช้เทคโนโลยี การที่องค์กรใดมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากก็จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆ ได้ดี การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านบุคคลจะประกอบด้วย การพิจารณาถึงบุคคลที่องค์กรมีอยู่ ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลในองค์กร ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน และการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดระบบสวัสดิการ เงินเดือนและค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ การวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ ระบบพนักงานสัมพันธ์ในการทำงาน การวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กรจะทำให้องค์กรทราบศักยภาพของตัวเอง

2.5 ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารและการควบคุม (information and control system) ระบบข้อมูลข่าวสารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญทางการบริหารประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบข้อมูลข่าวสารจะเป็นเรื่องของข้อมูลต่างๆ ที่องค์กรต้องใช้ในการทำงานซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ประเภทและลักษณะขององค์กร สำหรับระบบการควบคุมในองค์กรเป็นการวิเคราะห์ถึงการติดตามการ



ปฏิบัติงานต่างๆในองค์กร ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดสรรงบประมาณในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนในการทำงาน กฎระเบียบปฏิบัติในองค์กร การมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารและการควบคุม จะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่และทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่ทำในแต่ละช่วงเวลาได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนี้จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงสถานะ สมรรถนะ และศักยภาพขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า “รู้เรา” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอาจนำมาใช้ในการกำหนดจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strength) และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไปและยังเป็นปัจจัยที่ใช้พิจารณาในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร

### **ลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์กร**

การศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น นักวิชาการพยายามที่จะอธิบายประเภทหรือลักษณะของสภาพแวดล้อมว่าองค์กร โดยนักวิชาการได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ต่างกันออกไป ดังนี้

#### **1. การแบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร**

Tom Burns และ G. M. Stalker แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมองค์กรโดยการศึกษาจากอุตสาหกรรมในอังกฤษและสก็อตแลนด์ จำนวน 20 แห่งและได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการณ์กิจการขององค์กรเหล่านั้น โดยได้ประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในเรื่องอัตราการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี ตลาด และผลผลิตขององค์กรเห็นว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรจะสัมพันธ์กับโครงสร้างบริหารในองค์กร Burns และ Stalker แบ่งลักษณะ

ของสภาพแวดล้อมและโครงสร้างภายในองค์กรออกเป็น 2 แบบคือ (Stephen P. Robbins, 1990, P.201-211)

1.1 สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (stable environment) เป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง หรืออาจเปลี่ยนแปลงก็จะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป องค์กรสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ สภาพแวดล้อมเช่นนี้ องค์กรควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (mechanistic structures) ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญคือมีกฎระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา (Richard L. Daft, 2010, P.83) มีความสลับซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) สูง ซึ่งเหมาะที่จะทำงานประจำ (routine) และมีความเปลี่ยนแปลงช้าหรือตอบความสนองต่อความคุ้นเคยได้ช้า (Stephen P. Robbins, 1990, P.211)

1.2 สภาพแวดล้อมที่ผันผวน (turbulent environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา หรือการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ยาก สภาพแวดล้อมลักษณะนี้ องค์กรควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นเหมือนสิ่งมีชีวิต (organic structure) ซึ่งจะมีลักษณะเด่นคือ มีโครงสร้างอย่างหลวมๆ มีความคล่องตัวยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี กฎ ระเบียบมักจะไม่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสื่อสารที่เน้นในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง และผู้ที่มีอำนาจในองค์กรขึ้นอยู่กับความรู้และความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจจากตำแหน่ง

ลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์กรทั้ง 2 แบบต้องการการจัดการที่แตกต่างกัน องค์กรควรมีโครงสร้างแบบเครื่องจักรกล (mechanistic) ในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ และควรมีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (organic) ในสภาพแวดล้อมแบบผันผวน ซึ่งเราสามารถสรุปลักษณะขององค์กรแบบเครื่องจักรกล และองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตได้ดังตารางต่อไปนี้

องค์กรแบบ Mechanistic	องค์กรแบบ Organic
* แบ่งเป็นส่วนๆ ตามความชำนาญเฉพาะ	* พนักงานในหน่วยงานร่วมกัน
* กำหนดงานแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน	* การทำงานเป็นทีม การกำหนดหน้าที่ที่ยืดหยุ่น และปรับตัวตลอดเวลา
* ยึดหลักสายการบังคับบัญชา การควบคุมตามลำดับชั้น และมีกฎระเบียบในการทำงาน	* ไม่เน้นสายการบังคับบัญชาและอำนาจในการควบคุม มีกฎระเบียบในการทำงานไม่มาก
* ความรู้และการควบคุมการทำงานรวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง	* ความรู้ในการทำงานและการควบคุมกระจายอยู่ในจุดต่างๆ ขององค์กร
* การสื่อสารตามแนวตั้ง	* การสื่อสารเป็นไปตามแนวนอน

ตารางที่ 3.1 แสดงลักษณะองค์กรแบบ Mechanistic และ organic  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 93

## 2. แนวความคิดของ Fred Emery และ Eric Trist

Stephen P. Robbins (1990, P.212 - 213) แนวความคิดในการแบ่งสภาพแวดล้อมองค์กรของ Fred Emery และ Eric Trist จะมีความสลับซับซ้อนและละเอียดขึ้นโดยแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น 4 ประเภทคือ

2.1 สภาพแวดล้อมที่เงียบสงบ (placid - randomized environment) เป็นสภาพแวดล้อม ที่ไม่ค่อยเป็นการเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยมีผลกระทบต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักจะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป สถานการณ์นี้ความไม่แน่นอนในองค์กรจะน้อย การตัดสินใจและ การดำเนินการใดๆ ในองค์กรไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจสภาพแวดล้อมมากนัก เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีลักษณะคงที่และเสถียรภาพ องค์กรส่วนใหญ่ต้องการให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมแบบนี้

2.2 สภาพแวดล้อมที่มีความสงบ แต่มีการรวมตัวกัน (placid-clustered environment) ลักษณะนี้สภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

ซ้ำๆ แต่มีการรวมตัวกันของสภาพแวดล้อมและมีอิทธิพลต่อองค์กรการ ซึ่งสภาพแวดล้อมเช่นนี้องค์กรการจะต้องมีการติดตามและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์กรการอาจใช้การวางแผนระยะยาวและการจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจเพื่อปรับตัวหรือดำเนินการในสภาพแวดล้อมเช่นนี้

2.3 สภาพแวดล้อมที่ไม่สงบแต่มีผลต่อองค์กรการ (the disturbed-reactive environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนมากกว่าสภาพแวดล้อม 2 แบบแรก องค์กรการมักจะมีคู่แข่ง และอาจมีองค์กรการขนาดใหญ่ 1-2 แห่ง ที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม องค์กรการที่อยู่ในสภาพแวดล้อมลักษณะนี้จะต้องการความยืดหยุ่นที่จะทำให้องค์กรการสามารถอยู่รอดได้ องค์กรการจะมีแนวโน้มที่จะจัดโครงสร้างองค์กรการที่เน้นการกระจายอำนาจ องค์กรการจะมีการวางกลยุทธ์และประเมินการดำเนินการขององค์กรการอื่นๆ เพื่อวางแผนองค์กรการ

2.4 สภาพแวดล้อมที่ผันผวน (the turbulent-field environment) ได้แก่สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนสูง สภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อองค์กรการ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมักจะไม่สามารถคาดการณ์ได้ ในสภาพแวดล้อมแบบนี้องค์กรการมักจะพยายามคาดการณ์และวางแผนล่วงหน้า องค์กรการจะพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรการ และคอยประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรการและหน่วยงานอื่นๆ ในสภาพแวดล้อมด้วย

### **3. แนวความคิดในการแบ่งสภาพแวดล้อมของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch**

Paul Lawrence และ Jay Lorsch เป็นนักวิชาการอีกคู่หนึ่งที่เสนอแนวความคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรการ โดยให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโครงสร้างองค์กรการ โดยศึกษาองค์กรการต่างๆ รวม 10 บริษัทในกิจการ 3 ประเภท คือ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และกิจการคลังสินค้า

(container) ซึ่งความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของกิจการลักษณะของธุรกิจและการแข่งขันในกิจการทั้ง 3 ประเภทข้างต้นมีความแตกต่างกัน โดยในกิจการอุตสาหกรรมพลาสติกมีการแข่งขันสูงมากอายุของผลิตภัณฑ์จะสั้น องค์กรจะต้องพัฒนาและคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เสมอ แต่กิจการคลังสินค้าจะไม่มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีเสถียรภาพ ส่วนกิจการอุตสาหกรรมอาหารจะมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากิจการคลังสินค้าแต่น้อยกว่ากิจการพลาสติก ซึ่งในการศึกษาของ Lawrence และ Lorsch พบว่าในองค์กรหนึ่งๆ นั้นไม่ได้มีสภาพแวดล้อมแบบเดียวกันทั้งองค์กรเนื่องจากในองค์กรจะมีการแบ่งแผนกแบ่งฝ่ายเป็นหน่วยงานย่อย แต่ละหน่วยงานย่อยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแตกต่างกันหรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน โดยศึกษาสภาพแวดล้อมของหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Division) หน่วยงานด้านการผลิต (Manufacturing Division) และหน่วยงานด้านการขาย (sales Division) ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ซึ่งเราสามารถพิจารณาได้จากภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในหน่วยงานย่อยขององค์กร  
ที่มา : วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 97

ภาพดังกล่าวจะเห็นว่าในองค์การแต่ละหน่วยงานย่อย จะมีสภาพแวดล้อมเฉพาะของตนเองที่แตกต่างจากสภาพแวดล้อมขององค์การโดยรวมและแต่ละหน่วยงานย่อยก็จะมีลักษณะที่แตกต่างทั้งในด้านเป้าหมาย โครงสร้างที่เป็นทางการ และลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลอื่น เป็นต้น

องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันหลากหลายในแต่ละหน่วยงานย่อยๆ องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการให้สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวซึ่ง Lawrence และ Lorsch กำหนดมิติในการพิจารณาการจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 2 มิติ คือ มิติด้านความแตกต่าง (differentiation) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาที่แต่ละหน่วยงานย่อยๆ มีสภาพแวดล้อมของตนเองและองค์การต้องดำเนินงานให้หน่วยงานย่อยๆ สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของตนได้อย่างเหมาะสม เป็นการกระจายอำนาจในการจัดการกับสภาพแวดล้อมให้แก่หน่วยงานของตนเอง ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความสลับซับซ้อนขององค์การโดยเฉพาะในด้านความแตกต่างตามแนวนอน (horizontal Differentiation) ซึ่งเป็นเรื่องของการแยกให้แตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์การและเมื่อองค์การมีความแตกต่างกันมาก ๆ ก็อาจก่อให้เกิดการดำเนินงานที่แตกต่างกันมากจนเกิดภาวะที่หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การให้มีความเป็นหนึ่งเดียว กล่าวคือให้ทุกส่วนงานย่อยทำงานในฐานะส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ขององค์การ (a part of the whole) จึงกำหนดมิติในการพิจารณาสภาพแวดล้อมโดยพิจารณาจาก มิติด้านการประสานและเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (integration) ซึ่งมิติในด้านการประสานงานและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนี้เป็นเรื่องของการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ กลไกในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการประสานงานขององค์การได้แก่ กฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ระบบแผนงานขององค์การ สายการบังคับบัญชา และการตัดสินใจโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Stephen P. Robbins, 1990, P.216) เป็นต้น การแยก

หน่วยงานภายในให้มีความแตกต่าง และการให้หน่วยงานต่างๆ สามารถทำงานได้ประสานสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงเป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญ

ในการจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นตามแนวความคิดของ Lawrence และ Lorsch มีสมมติฐานว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะสามารถจัดการได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมากกว่าหน่วยงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ

#### 4. แนวความคิดในการตอบสนองขององค์กรต่อสภาพความไม่แน่นอน

แนวความคิดในการตอบสนองขององค์กรต่อสภาพความไม่แน่นอน จะให้ความสนใจในการพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นภาวะที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จำเป็นไม่เพียงพอ และมีความยากลำบากในการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจากปัจจัย 2 ประการคือ ปัจจัยด้านความเรียบง่ายหรือความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม (Simple - complex dimension) เป็นมิติที่พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรว่ามีมากหรือน้อยและปัจจัยด้านความมีเสถียรภาพของสภาพแวดล้อม (Stable-unstable dimension) เป็นการพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมว่ามีความคงที่หรือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากมิติทั้ง 2 ประการข้างต้นจะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 4 ประเภทคือ

4.1 สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายและมั่นคง (Simple- Stable หรือ low uncertainty) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อองค์กรน้อยและปัจจัยเหล่านั้นก็ไม่แตกต่างกันมากนัก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ และสามารถคาดการณ์ได้ กิจการมีสภาพแวดล้อม

แบบนี้ ได้แก่ กิจการตัวแทนจำหน่ายเบียร์ อุตสาหกรรมอาหาร กิจการคลังสินค้า เป็นต้น

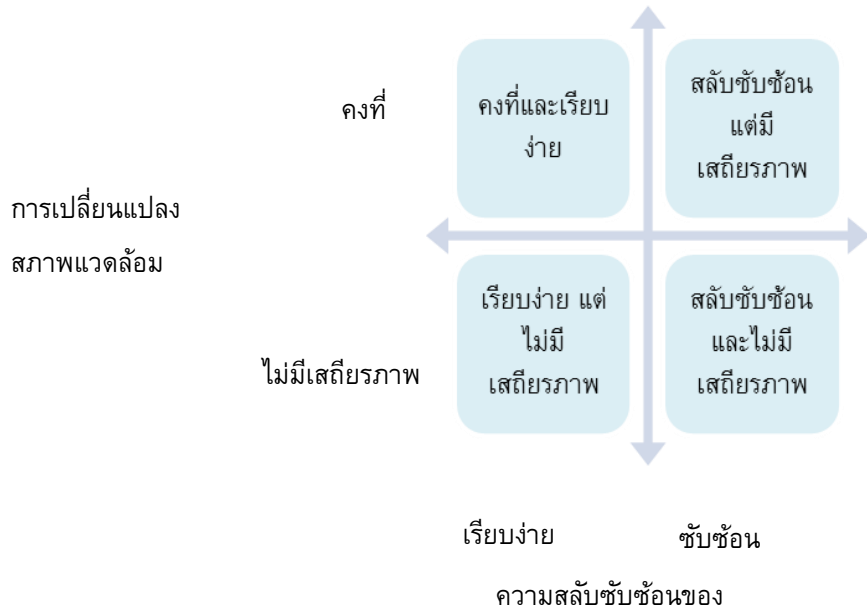
4.2 สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายแต่ไม่มีเสถียรภาพ (Simple-unstable หรือ high-moderate uncertainty) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การไม่มากนัก และปัจจัยเหล่านี้มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การไม่สามารถคาดการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ องค์การหรือกิจการที่มักจะมีสภาพแวดล้อมแบบนี้ ได้แก่ ธุรกิจคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (P.C.) ธุรกิจเสื้อผ้า อุตสาหกรรมดนตรี และอุตสาหกรรมของเล่น เป็นต้น

4.3 สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนแต่คงที่ (Complex-stable หรือ low-moderate uncertainty) ได้แก่สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การมากมายและปัจจัยเหล่านั้นมีความแตกต่างกัน สภาพแวดล้อมต่างๆ มีความเปลี่ยนแปลงอย่างช้าและค่อยเป็นค่อยไปหรือองค์การสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้ องค์การที่มีสภาพแวดล้อมประเภทนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัย ธุรกิจเกี่ยวกับเคมีภัณฑ์ บริษัทประกันภัย เป็นต้น

4.4 สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและไม่มีเสถียรภาพ (Complex-unstable หรือ High uncertainty) เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์การมากมายซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะมี ความแตกต่างกัน และปัจจัยเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่สามารถกระทำได้องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมประเภทนี้ ได้แก่ กิจการที่เกี่ยวกับเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจสายการบิน กิจการโทรคมนาคม เป็นต้น

จากการแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมองค์การออกเป็น 4 ประเภท สามารถแบ่งสภาพแวดล้อมเป็นตารางได้ดังนี้





ภาพที่ 3.4 การแบ่งประเภทสภาพแวดล้อมขององค์กร  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 101

**การจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์กร**

การจัดการกับสภาพแวดล้อมเป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการปรับตัวและบริหารงาน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินกิจการต่อไปแม้สภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ ้องค์การจะสามารถรักษาคุณภาพในการบริหารงานของตนเองและมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งวิธีการที่องค์กรมักจะใช้ในการดำเนินการในเรื่องนี้ได้แก่ (วันชัย มีชาติ , 2557, หน้า 102)

1. การซื้อหรือเข้าไปเป็นเจ้าของกิจการ (Ownership) เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมโดยหน่วยงานเข้าไปซื้อกิจการที่ดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกันหรือมีกิจการที่เกี่ยวข้องกับ้องค์การซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานที่เข้าไปซื้อกิจการ ้องค์การก็จะสามารถควบคุม

หรือติดตามสภาพแวดล้อมได้ การเข้าไปเป็นเจ้าของกิจการนี้อาจกระทำได้ โดยการเข้าไปซื้อกิจการของหน่วยงานหนึ่ง ๆ เลย หรืออาจกระทำโดยการรวมกิจการของหน่วยงานเข้าด้วยกัน ซึ่งการควบรวมกิจการนี้จะมีการตั้งหน่วยงานใหม่ การรวมบริษัทเช่นนี้จะทำให้ไม่เกิดการแข่งขันระหว่าง 2 กิจการที่รวมกัน การรวมกิจการนอกจากจะรวมกิจการที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันแล้วยังอาจรวมกิจการที่เกี่ยวข้องกันก็ได้

**2. การทำสัญญาและการร่วมทุนกัน (Contracts, Joint ventures)** เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมโดยการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดสภาพความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ในเรื่องการทำสัญญานี้องค์การมักจะทำสัญญาในระยะยาวในการซื้อวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อลดการพึ่งพาสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์การมีวัตถุดิบสม่ำเสมอแม้ในยามที่วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตขาดแคลน นอกจากการทำสัญญาในการซื้อวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตแล้ว องค์การยังอาจทำสัญญาในการจำหน่ายผลผลิตที่ผลิตได้ให้แก่ตัวแทนจำหน่ายอันจะทำให้สามารถเชื่อมั่นได้ว่า ผลผลิตขององค์การจะสามารถขายได้ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถลดการพึ่งพาสภาพแวดล้อมลงได้ สำหรับในเรื่องการร่วมทุน (joint ventures) นั้น องค์การอาจมีการร่วมทุนกับหน่วยงานอื่นในการจัดตั้งองค์การใหม่ขึ้นมา เพื่อดำเนินการกิจบางประการแทนองค์การซึ่งการร่วมทุนกันระหว่างบริษัทหรือหน่วยงานต่าง ๆ นี้หน่วยงานที่ร่วมทุนกันทุกหน่วยงานจะได้ประโยชน์ร่วมกัน การร่วมทุนเพื่อตั้งองค์การใหม่จะทำให้ทุกหน่วยงานไม่ต้องรับภาระในการลงทุนทั้งหมดเองแต่ผู้เดียว

**3. การดึงเข้ามาเป็นพวกและกรรมกรร่วมกัน (Cooptation interlocking directorates)** เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมโดยใช้การตั้งผู้ที่ต่อต้าน ไม่เห็นด้วย หรือผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีส่วนสำคัญต่อการทำงานขององค์การเข้ามาเป็นกรรมกรหรือมีส่วนร่วมในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่องค์การเห็นว่าสำคัญ วิธีการนี้เรียกว่า การดึงเข้ามาเป็นพวก (co-optations) ซึ่งจะเป็นการลดการต่อต้านได้ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือ

มีส่วนในการกำหนดแนวทางการดำเนินการเองด้วย (วิธีการนี้สอดคล้องกับแนวความคิดทางการเมืองที่ว่า where you stand depends on where you sit ซึ่งแสดงถึงการแสดงออกของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่ง ที่คนผู้นั้นดำรงอยู่) ส่วนการเป็นกรรมกรร่วมกันเป็นการที่ผู้บริหารองค์การ A ไปเป็นกรรมกรบริหารในองค์การ B และผู้บริหารองค์การ B มาเป็นกรรมกรบริหารในองค์การ A หรือผู้บริหาร A และ B ไปเป็นกรรมกรบริหารในองค์การ C ซึ่งทำให้ผู้บริหารขององค์การทั้ง 2 มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและอาจนำเอาวิธีปฏิบัติในหน่วยงานของตนเข้ามาเสนอแนะในหน่วยงานที่ตนเองเป็นกรรมกรอยู่ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันซึ่งส่งผลต่อองค์การทั้งสอง การดึงเข้ามาเป็นพวกและการแต่งตั้งผู้บริหารขององค์การหนึ่งเป็นกรรมกรบริหารของอีกองค์การหนึ่งนี้ในหน่วยงานของรัฐมีการใช้อยู่มาก เรามักจะเห็นได้ในกรรมกรบริหารของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่มาจากตัวแทนของส่วนราชการต่าง ๆ มาเป็นกรรมกร เป็นต้น

**4. การสรรหาผู้บริหาร (Executive recruitment)** การเปลี่ยนแปลงหรือสรรหาผู้บริหารใหม่เป็นวิธีการหนึ่งที่องค์การใช้ในการจัดการกับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมักจะพบในสองประเด็นหลัก คือ ประเด็นแรกการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นการเปลี่ยนแปลงตามวาระหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำผู้นำบางคนมาทำหน้าที่เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (change agent) ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะทั้งสามารถคัดคน ทำตัวเป็นตัวอย่าง ใช้ระบบการให้รางวัลในองค์การเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จขององค์การมาก การได้ผู้นำที่ดีก็จะทำให้องค์การสามารถจัดการและปรับตัวกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น ในประเด็นที่สอง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารขององค์การอาจเกิดขึ้นเพราะเป็นประเด็นทางการเมืองหรือต้องการลดแรงกดดันทางการเมือง เช่น เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ก็จะเป็นการลดแรงกดดันหรือต่อต้านจากประชาชนลดลง

ได้ องค์การก็สามารถทำงานในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ การเปลี่ยนแปลงผู้นำในลักษณะที่สองนี้จะพบเห็นได้ในระบบราชการที่มักจะมีการย้ายข้าราชการระดับสูงหากมีปัญหาในการทำงานโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชาชน วิธีการเหล่านี้เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การประการหนึ่ง

**5. การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ (Advertising public relations)** เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันในการทำงาน การโฆษณานี้ มักจะใช้ในกรณีที่ต้องการดำเนินการจะกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก และเป็นเรื่องที่ต้องการความร่วมมือของหน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องมาก เช่น การที่รัฐบาลนำระบบภาษีมูลค่าเพิ่มมาใช้ จะมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบและมีการจัดเตรียมระบบเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว การโฆษณาประชาสัมพันธ์จะลดความไม่ชัดเจนของข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มาก หน่วยงานราชการมักจะใช้วิธีการเหล่านี้ในการดำเนินการกับสภาพแวดล้อม

**6. การเปลี่ยนแปลงอาณาเขตขององค์การ (Change of domain)** ได้แก่การเปลี่ยนแปลงอาณาเขตขององค์การจากเดิมเพื่อแสวงหาสภาพแวดล้อมใหม่องค์การอาจเลือกสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันต่ำ ไม่มีกฎระเบียบควบคุมการทำงานขององค์การมากนักตลอดจนมีกลุ่มลูกค้ามากพอ เป็นแหล่งวัตถุดิบและสามารถกีดกันการแข่งขันจากคู่แข่งรายอื่นได้ องค์การอาจสามารถเปลี่ยนแปลงอาณาเขตขององค์การได้หลายวิธี เช่น การย้ายฐานการผลิต หรือการเปลี่ยนที่ตั้งขององค์การใหม่ ซึ่งเราจะพบได้ในกิจการอุตสาหกรรมหลายชนิดที่มีการย้ายฐาน การผลิตไปตั้งโรงงานในพื้นที่ที่มีต้นทุนต่ำกว่า เช่น ไปตั้งอยู่ที่ที่แรงงานถูกกว่า ใกล้แหล่งวัตถุดิบ หรือมีกลุ่มผลประโยชน์ที่คอยกดดันการทำงานขององค์การ เป็นต้น

**7. การใช้กิจกรรมทางการเมืองและการออกกฎระเบียบ (Political activity, regulation)** เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่องค์การเข้าไปใช้อิทธิพลทางการเมือง หรือองค์การออกกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดการ

ปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ วิธีการนี้ผู้นำองค์การที่ต้องการจัดการกับสภาพแวดล้อมอาจเข้าไปมีบทบาททางการเมือง เช่น เป็นนักการเมืองแล้ว ออกกฎระเบียบที่จะทำให้หน่วยงานของตนได้ประโยชน์ หรือไม่เข้ามามีบทบาททางการเมืองด้วยตนเอง แต่มีเครือข่ายหรือมีอิทธิพลต่อนักการเมือง มีอิทธิพลให้ทางการเมืองดำเนินการตามที่องค์การต้องการได้ การใช้อิทธิพลและกิจกรรมทางการเมือง รวมทั้งการกำหนดกฎระเบียบในการทำงานนี้

**8. การใช้สมาคมการค้า กลุ่มอิทธิพล กลุ่มกดดัน (Trade associations)** เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมโดยองค์การที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมีการรวมตัวกันในรูปของสมาคมต่าง ๆ การดำเนินการในลักษณะของสมาคมจะทำให้กลุ่มมีพลังและอำนาจในการต่อรองหรืออำนาจในการจัดการกับสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น การรวมเป็นสมาคมการค้าอาจกำหนดนโยบายร่วมกันของสมาคม ลดการแข่งขันกันเองได้ เช่น การมีสมาคมโรงสีข้าวไทยเสนอนโยบายเกี่ยวกับราคาข้าวต่อรัฐบาล สมาคมผู้ส่งออกมันสำปะหลัง สมาคมชาวไร่อ้อย สมาคมธนาคารไทย เป็นต้น ซึ่งแต่ละสมาคมก็จะมีบทบาทในการกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจการในการและปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิก

**9. การสำรวจสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)** วิธีการนี้้องค์การจะมีหน่วยงานทำหน้าที่ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การ เช่น คู่แข่ง วัตถุประสงค์ขององค์การ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการทำงานขององค์การ โดยหน่วยงานดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมเพื่อให้้องค์การรู้ถึงสภาพแวดล้อมก่อนและเตรียมตัวและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิธีการนี้จะเป็นการลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่จะมากระทบต่อองค์การลง ส่วนที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมของ้องค์การ

**10. การสร้างกันชน (Buffering)** เป็นวิธีการที่้องค์การใช้ลดการพึ่งพาสภาพแวดล้อมในด้านของวัตถุดิบ หรือผลผลิตของ้องค์การ วิธีการนี้้องค์การจะมีการจัดเตรียมวัตถุดิบให้พอเพียงในการผลิตโดยมีสำรองไว้ เพื่อ

ป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ และป้องกันกรณีที่มีผู้สนับสนุนไม่สามารถจัดส่งวัตถุดิบได้ทัน องค์กรก็จะมีสำรองที่สามารถนำมาใช้ได้ ทำให้การผลิตสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องนอกจากการสำรองวัตถุดิบไว้ใช้จำนวนหนึ่งแล้วองค์กรอาจมีการสำรองผลผลิตขององค์กร โดยการผลิตสินค้าไว้ให้มากเกินไปเกินความต้องการระดับหนึ่ง หรือมีสินค้าที่ผลิตแล้วสำรองไว้ เพื่อไม่ให้สินค้าขาดตลาดหรือลูกค้าต้องรอสินค้า เพราะหากลูกค้าต้องรอสินค้าลูกค้าอาจเปลี่ยนใจไม่ใช้สินค้าขององค์กรได้ ประกอบกับในบางช่วงเวลาอาจมีความต้องการมากกว่าปกติ ถ้าองค์กรไม่มีการสำรองสินค้าไว้จะทำให้เสียโอกาสได้ อย่างไรก็ตาม การสำรองวัตถุดิบและสินค้าขององค์กรนี้จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังเพราะองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ปัจจุบันการสร้างกันชนนี้ องค์กรที่มีเหตุผลมักจะไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เพราะจะเกิดภาระทางด้านค่าใช้จ่ายและการบริหาร องค์กรจึงมักจะใช้เทคนิคทางการบริหารที่เรียกว่า การผลิตแบบทันเวลา (JIT : just in time management) เข้ามาช่วย ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้องค์กรสามารถส่งวัตถุดิบมาทันเวลาที่ต้องการใช้โดยไม่ต้องสร้างสำรองไว้ก่อน

10.1 การใช้หลักเหตุผล (rationing) เป็นเรื่องของการจัดลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อม โดยองค์กรจะจัดลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมว่าเรื่องใดมีความสำคัญและเร่งด่วนมากกว่าก็จะดำเนินการในเรื่องดังกล่าวก่อน เช่น โรงพยาบาลจัดเตรียมเตียง หมอ และเจ้าหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกและดูแลผู้ป่วยในกรณีคลังอาวุธระเบิด เป็นต้น การระดมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนในลักษณะนี้เป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมประการหนึ่ง

10.2 การปรับให้เรียบ (smoothing) เป็นวิธีการที่องค์กรปรับผลกระทบที่เกิดจากสภาพความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมโดยพยายามปรับความต้องการของสภาพแวดล้อมที่มากกระทบองค์กร กิจกรรมที่ใช้วิธีการนี้ในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ กิจกรรมโทรศัพท์ กิจกรรมรถเช่า กิจกรรมค้าปลีก ซึ่งความต้องการสินค้าหรือบริการขององค์กรจะมีมากในบาง

ช่วง ขณะที่บางเวลาความต้องการมีน้อยมาก องค์การจึงใช้วิธีการปรับให้ เรียบร้อยหรือปรับสภาพแวดล้อมโดยพยายามกระจายความต้องการของ ผู้ใช้บริการในช่วงต่างๆให้ใกล้เคียงกัน เช่น องค์การโทรศัพท์ลดราคาค่าโทร ทางไกลในช่วงเวลาเย็นและกลางคืนลงเพื่อให้ผู้ใช้บริการหันไปใช้โทรศัพท์ ทางไกลในเวลาดังกล่าวเพื่อกระจายการใช้บริการออกไป หรือกิจกรรมรถเช่า ลดราคาเช่าในวันธรรมดา ขณะที่ในวันหยุดราคาเช่ารถจะสูงขึ้น หรือ หากมีการเช่ารถระยะยาวราคาเช่าจะถูกลง เป็นต้น

10.3 การใช้วิธีการ Lobbying และวิธีการนอกกฎหมาย (Lobbying, illegal activities) เป็นวิธีการทางการเมืองอีกประการหนึ่งในการ จัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยองค์การจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ Lobby ผู้ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในส่วนของการเมืองเพื่อให้กำหนดนโยบายต่างๆ ที่ไม่ กระทบต่อประโยชน์ขององค์การ หรือให้องค์การได้ประโยชน์จากนโยบาย ดังกล่าวนอกจากการ Lobby แล้วบางองค์การอาจใช้วิธีการไม่ถูกต้อง เช่น การใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนใต้โต๊ะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้กำหนดนโยบายที่ตน ได้ประโยชน์อันเป็นการใช้วิธีที่ทุจริต วิธีการเหล่านี้มักจะพบในแวดวง การเมืองและในประเทศที่มีพัฒนาการทางการเมืองและการบริหารล้าหลัง

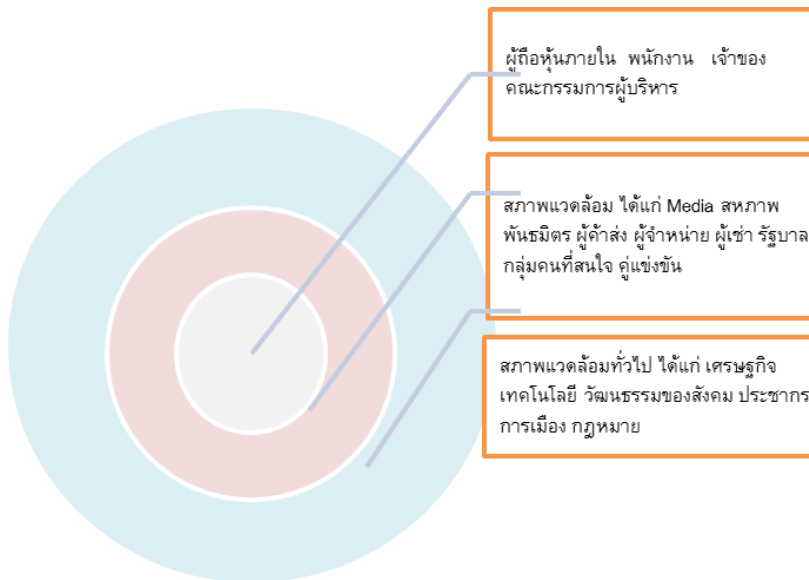
วิธีการต่างๆ ที่องค์การใช้ในการจัดการกับสภาพแวดล้อมเหล่านี้หาก จะพิจารณาแล้วจะเห็นว่าเราสามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่งเป็น วิธีการที่องค์การจัดการภายในองค์การเองซึ่งเรียกว่าเป็นการใช้กลยุทธ์ ภายในองค์การ (internal strategy) อันเป็นวิธีการที่องค์การจัดการภายใน องค์การโดยไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม วิธีนี้จะสามารถดำเนินการ ได้เลยในองค์การ กลยุทธ์ภายในองค์การ เช่น การสรรหาผู้บริหารองค์การ การเปลี่ยนให้เรียบ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม กลุ่มที่สอง ได้แก่ กลยุทธ์ ภายนอกองค์การ (external strategy) ซึ่งเป็นวิธีการที่องค์การพยายามเข้าไป จัดกระทำหรือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยวิธีการในกลุ่มนี้้องค์การจะมี บทบาทในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้มีส่วนที่จะเอื้อให้การ ดำเนินการขององค์การเป็นไปได้อย่างดี ซึ่งในทางปฏิบัติทำได้ยาก แต่องค์การ

ก็ไม่สามารถละลายได้เพราะหากองค์กรไม่ดำเนินการกับสภาพแวดล้อม บางองค์กรอาจไม่สามารถดำเนินการได้ การจัดการกับสภาพแวดล้อมได้แก่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การดึงผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นพวก การทำสัญญากับผู้สนับสนุนวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายผลผลิตขององค์กร การ Lobbying หรือการใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นต้น

การจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น องค์กรมักจะใช้วิธีการทั้งสองกลุ่มประกอบกันไม่ได้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น เมื่อใดควรจะใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายๆประการ

### กลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การประกอบธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรรวมทั้งบุคคลต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร



ภาพที่ 3.5 สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 40



## 1. บุคคลภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ประกอบด้วย

1.1 พนักงาน (Employees) จากระบบของแรงงานจะเห็นว่า หากเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานแล้ว องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่า พนักงานคือผู้ที่มีความรู้ความสามารถและถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญต่อองค์กร

1.2 เจ้าของ (Owners) หมายถึง ผู้ที่อ้างสิทธิตามกฎหมายว่าเป็นเจ้าของทรัพย์สิน ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดผลกำไร ตัวอย่างเช่น หากมีเพียงคนเดียวที่ดูแลธุรกิจ บุคคลนั้นคือเจ้าของกิจการ ถ้ามีการร่วมกันจัดตั้งธุรกิจสองคน ทั้งคู่คือเจ้าของและถือว่าเป็นหุ้นส่วนกันถ้าหากเป็นกิจการของครอบครัวคือธุรกิจผู้ร่วมลงทุน แต่ถ้าบริษัทที่มีพนักงานเป็นหุ้นส่วน พนักงานก็คือเจ้าของร่วม และหากมีผู้ถือหุ้นบางส่วนของบริษัทที่ขายในตลาดหุ้นก็จะถือว่าเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท เป็นต้น

1.3 คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) คือ ผู้ถือหุ้นที่ถูกเลือกจากสมาชิกผู้ถือหุ้นด้วยกันให้เป็นผู้ดูแลและควบคุมการทำงานขององค์กรนั้นๆ ให้ไปในทิศทางที่ต้องการ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ต่างๆ การตัดสินใจที่สำคัญๆ และการกำหนด ชั้นเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง

## 2. บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (External Stakeholders)

บุคคลเป็นสภาพแวดล้อมหนึ่งขององค์กร ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ กล่าวได้ว่าบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่สามารถส่งผลกระทบต่อถึงองค์กรได้ ประกอบด้วย (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 41)

2.1 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (Task Environment) คือ กลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน ประกอบด้วย

2.1.1 ลูกค้า (customers) คือ ผู้ที่จ่ายเงินเพื่อใช้สินค้าหรือบริการทั้งองค์การที่หวังผลกำไร และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งการดูแลลูกค้านั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างแรกของธุรกิจ

2.1.2 คู่แข่ง (competitors) คือ บุคคลหรือองค์การที่มีการแข่งขันกันเพื่อได้มาซึ่งลูกค้าหรือ วัตถุประสงค์ (resources)

2.1.3 ผู้จัดจำหน่ายหรือสินค้า (suppliers) คือ บุคคลหรือองค์การที่จัดหาสิ่งของต่างๆ เช่น วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ เครื่องมือ แรงงาน เงินทุน หรือ พลังงาน ให้กับองค์การเพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

2.1.4 ผู้จัดจำหน่าย (distributors) คือ บุคคลหรือองค์การทำหน้าที่ช่วยจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการขององค์การให้กับลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายค่อนข้างจะมีความสำคัญเนื่องจากธุรกิจบางประเภทไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง เช่น ธุรกิจทำหนังสือนิตยสารไม่ได้ขายให้กับแผงหนังสือในที่ต่างๆ โดยตรง แต่มอบหมายให้ผู้จัดจำหน่าย อย่างไรก็ตาม ปริมาณการใช้อินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นอย่างมากขึ้น ทำให้ผู้ผลิตสามารถลดความสำคัญและปริมาณของพ่อค้าคนกลางได้มาก เนื่องจากสามารถขายโดยตรงให้กับลูกค้า

2.1.5 พันธมิตรทางกลยุทธ์ (strategy allies) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสององค์การหรือมากกว่าที่มีข้อตกลงร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ที่ไม่สามารถทำได้สำเร็จหากต้องทำเอง จากข้อตกลงร่วมกันนี้ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน

2.1.6 สหภาพและสมาคม (union & associations) เช่น สหภาพแรงงาน จะมีหน้าที่เป็นตัวแทนพนักงานเพื่อนำเสนอเรื่องค่าแรงหรือเงินเดือนที่เหมาะสม รวมทั้งผลประโยชน์และสิทธิต่างๆ ที่พนักงานควรจะได้

2.1.7 ชุมชนท้องถิ่น (local communities) จะมีความสำคัญสำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การที่จัดตั้งใหม่หรือย้ายไป เพราะเงินเดือน การศึกษา และ ระดับการเสียดภาษีของชุมชนท้องถิ่น ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่องค์การเหล่านั้นให้กับในพื้นที่องค์การตั้งอยู่

2.1.8 สถาบันการเงิน (financial institution) เมื่อมีการจัดตั้งองค์การใหม่มักจะต้องการกู้ยืมเงินทุน หรือเมื่อเกิดมีรายได้ลดลงจนไม่สามารถครอบคลุมกับรายจ่าย หรือเมื่อต้องการขยายกิจการ

2.1.9 รัฐบาล (government regulators) คือ กลุ่มตัวแทนทำหน้าที่ออกกฎหมายหรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะเดียวกัน ก็ส่งผลกระทบต่อรัฐบาลเองด้วย เช่น การเพิ่มเที่ยวบิน ซึ่งรัฐบาลจะอนุญาตให้ได้ตามความเหมาะสมพร้อมกับเพิ่มจำนวนอุปกรณ์เรดาร์ และเจ้าหน้าที่หอบังคับการบินเพื่ออำนวยความสะดวก เป็นต้น

2.1.10 กลุ่มที่มีความสนใจพิเศษเฉพาะเรื่อง (special-interest group) คือ กลุ่มที่สมาชิกพยายามจะมีบทบาทในบางกรณีเป็นพิเศษ ก็อาจจะมีผลกระทบต่อองค์การบางแห่ง เช่น การเมือง การออกกฎหมายเลือกตั้ง การควบคุม และการต่อต้านต่างๆ เป็นต้น

2.1.11 สื่อมวลชน (mass media) ไม่มีผู้จัดการคนไหนที่สามารถหลีกเลี่ยงอำนาจของสื่อมวลชนได้ไม่ว่าจะเป็น TV สิ่งพิมพ์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต ซึ่งมีการเผยแพร่ข่าวสารอย่างรวดเร็วในการตั้งทางด้านบวกและด้านลบ ดังนั้น องค์การต่างๆ มักจะมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ติดต่อกับสื่อมวลชนโดยเฉพาะ

## 2.2 สภาพแวดล้อมมหภาค (Microenvironment) ประกอบด้วย

2.2.1 เศรษฐกิจ (economics forces) คือ แรงผลักดันจากภาวะเศรษฐกิจ ประกอบไปด้วย สภาพทั่วไปและแนวโน้มของเศรษฐกิจ เช่น อัตราการว่างงาน เงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย หรือ การเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้

2.2.2 เทคโนโลยี (technology forces) คือ การพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการแปรรูปวัตถุดิบให้สื่อสารโดยเฉพาะอิทธิพลจากการใช้อินเทอร์เน็ต จะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ส่งผลกระทบการปฏิบัติงานด้านการจัดการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบ การผลิตและการกระจายสินค้า ส่งผลให้สินค้าเดิมล้าสมัยใน

ขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดสินค้าหรือการบริการใหม่ๆ ซึ่งบางอย่างอาจจะเกิดความคาดหมาย

2.2.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (sociocultural forces) รวมไปถึงทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาที่อุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ความใส่ใจต่อสุขภาพและการออกกำลังกายส่งผลให้ยอดขายของบุหรี่ยูนิลี สุนัข ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ และไหลลดลง ในขณะที่ยอดขายของรองเท้า เสื้อผ้าใยสังเคราะห์ และเครื่องออกกำลังกายต่างๆ กลับสูงขึ้นอย่างมาก เป็นต้น

2.2.4 ประชากร (demographic forces) การเปลี่ยนแปลงตามลักษณะพิเศษของประชากร จะมีอิทธิพลต่อการเติบโตขององค์กร เช่น อายุ เพศ หรือ จริยธรรม เป็นต้น ดังเช่น ในสหรัฐอเมริกา ถ้ามีผู้หญิงและคนกลุ่มน้อยจำนวนมากเท่าไรในที่ทำงาน ความแตกต่างก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน

2.2.5 การเมืองและกฎหมาย (political forces) คือ การเปลี่ยนแปลงแนวทางการเมืองเพื่อกำหนดกฎหมายที่บอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่สำหรับการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งบางประเทศมีการพัฒนาตัวบทกฎหมายมากกว่าบางประเทศทำให้มีอัตราส่วนของจำนวนทุนความต่อจำนวนทุนมากตามไปด้วย ซึ่งเฉพาะในสหรัฐอเมริกา มีทุนความประมาณ 25% ของทุนความทั่วโลก บริษัทอเมริกาจึงอาจจะแสวงหาความได้เปรียบทางธุรกิจจากระบบกฎหมาย เช่น การฟ้องร้องคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในขณะเดียวกันก็ต้องระวังไม่ให้คู่แข่งฟ้องร้องบริษัทตนเองได้เช่นกัน เป็นต้น

2.2.6 การต่างประเทศ (international Forces) คือ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และระบบเทคโนโลยีระดับโลกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังเช่น การรวมตัวของประเทศต่างๆ เพื่อสร้างการค้าเสรี เช่น NAFTA หรือ ข้อตกลงการค้าอเมริกาเหนือ เป็นต้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสและลดอุปสรรคการค้าเสรี ในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดภายในประเทศตนเอง

ดังนั้น สภาพแวดล้อมจากความหมายข้างต้นมีความเห็นสรุปได้ว่าการประกอบธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การรวมทั้งบุคคลต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การนั้นคือประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานคือหมายถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน อาทิเช่นลูกค้า คู่แข่งชั้นผู้จัดจำหน่ายสินค้า สภาพและสมาคมเป็นต้น และสภาพแวดล้อมมหภาค อาทิเช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม ประชากร การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้นั้นเอง

## สรุป

นักวิชาการให้ความหมายของสภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ใกล้เคียงกันคือหมายถึงสภาพแวดล้อมได้แก่สิ่งต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์กรก็ตาม ความหมายเหล่านี้เป็นความหมายที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมทุกๆสิ่งที่มาเกี่ยวข้องกับองค์กรในความเป็นจริงแล้วสภาพแวดล้อมขององค์กรมีทั้งสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรเอง และสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กร

การประกอบธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรรวมทั้งบุคคลต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมนั้นประกอบด้วยบุคคลภายในองค์กร ได้แก่ พนักงาน เจ้าของ คณะกรรมการบริหาร ส่วนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ บุคคล หรือ กลุ่มบุคคล ที่อยู่ภายนอกองค์กรแต่สามารถส่งผลกระทบต่อถึงองค์กรได้

ประเภทสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งแต่ละประเภทจะมีรายละเอียดดังนี้ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึงสภาพแวดล้อมองค์กร คนส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นประเด็นหลักในการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถแยกย่อยได้อีก 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะ สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่สิ่งต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์กรหรือการบรรลุผลขององค์กรได้โดยตรง สภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่เป็นเงื่อนไขกว้างๆ หรือแนวโน้มทั่วไปซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อ ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัย

ทางด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ลูกค้า คู่แข่ง ผู้จัดจำหน่ายหรือสินค้า ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตรทางกลยุทธ์ สหภาพและสมาคม ชุมชนท้องถิ่น สถาบันการเงิน รัฐบาล กลุ่มที่มีความสนใจพิเศษ เฉพาะเรื่อง และสื่อมวลชน ส่วนด้านสภาพแวดล้อมมหภาค ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ประชากร การเมืองและกฎหมายและการต่างประเทศ

## คำถามท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้หลายท่าน ความหมายที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การของ Richard L. Daft มีแนวคิดเป็นอย่างไร จงอธิบาย
3. ประเภทของสภาพแวดล้อมองค์การมีกี่ประเภทได้แก่อะไรบ้าง
4. สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. แนวความคิดในการตอบสนองขององค์การต่อสภาพความไม่แน่นอน มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
6. จงอภิปรายลักษณะขององค์การตามแบบ 7S พร้อมเขียนรูปแสดงสภาพแวดล้อมภายในองค์การตามแบบ 7S ให้ถูกต้อง
7. การจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
8. แนวความคิดในการตอบสนองขององค์การต่อสภาพความไม่แน่นอนมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
9. กลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การมีกี่กลุ่ม ได้แก่อะไรบ้าง
10. แนวความคิดในการแบ่งสภาพแวดล้อมของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย



## เอกสารอ้างอิง

- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ.  
(2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-  
ฮิล.
- วันชาติ มีชาติ. (2557). **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Barney Jay, B. and Griffin Ricky W. (1992). **The Management of  
Organization**. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Daft Richard L. (2010). **Management**. 3<sup>rd</sup> edition. Orlando FL : The  
Dryden Press.
- Hall Richard H. (1996). **Organizations Structures, processes, and  
outcomes**. 6<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-  
Hall Inc.
- Latham Gary P. and Wexley Kenneth N. (1994). **Increasing  
Productivity through Performance Appraisal**. 2<sup>nd</sup> edition.  
Addison-Wesley Publishing Company.
- Robbins Stephen P. (1990). **Organization Theory : structure designs  
and applications**. 3<sup>rd</sup> edition. Englewood Cliffs New Jersey :  
Prentice-Hall Inc.
- Wehrich Heinz and Koontz Harold. (1993). **Management a global  
Perspective**. 10<sup>th</sup> edition. Singapore : McGraw-Hill Inc.



## บทที่ 4

### การวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการทางบริหารขั้นตอนแรก องค์การจะเริ่มต้นทำงานด้วยการวางแผน การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ เราสามารถกำหนดแผนขององค์การได้โดยอาศัยการวางแผนนั้นคือ จะต้องแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนตัว แผนนั้นเป็นทั้งเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การการวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์การจะต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการ นอกจากนี้แผนยังเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนในระดับแผนปฏิบัติการซึ่งองค์การจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้ แต่อย่างไรก็ตามแผนถือว่าเป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งการวางแผนและการควบคุมนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปเพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายนั่นเอง

#### ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการให้ความหมายของการวางแผนต่างกันคือ Judith R. Gordon และคณะให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดและการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือทำให้เป้าหมายเป็นจริง (Judith R. Gordon and associates, 1990, P. 107)

Stephen P. Robbins (1990) ให้คำนิยามการวางแผนว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และการสร้างยุทธศาสตร์ในการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมถึงการสร้างแผนระดับต่างๆ เพื่อรวบรวมและประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน

Richard L. Daft (2010) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นภารกิจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายใน อนาคตขององค์กรและการตัดสินใจว่าองค์กรจะต้องทำอะไร ใช้ทรัพยากร อะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมคิด บางโม ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนคือการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้นมีความเห็น สรุปลงได้ว่า การวางแผนหมายถึง กระบวนการการวางแผนในการบริหาร องค์กรที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายขององค์กรในการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการดำเนินการต่างๆ ในกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

### **ความสำคัญของการวางแผน**

การวางแผนเป็นกระบวนการทางบริหารขั้นตอนแรก องค์กรจะเริ่มต้น ทำงานด้านการวางแผน การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อองค์กรหลาย ประการ เราสามารถสรุปความสำคัญขององค์กรขนาดใหญ่จะมีผู้ปฏิบัติงาน จำนวนมาก การวางแผนจะต้องแสดงถึงดำเนินการในองค์กรเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนใดบ้าง โดยมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. **แผนเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรใน องค์กร** การวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์กรจะต้องดำเนินการ มีการ เลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการ รวมทั้งการกำหนดแผนในระดับ

แผนปฏิบัติการซึ่งองค์การจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้

2. แผนเป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การวางแผนและการควบคุมจึงเป็นขั้นตอนควบคู่กันในการบริหารงานขององค์การ

3. การวางแผนเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้แผนยังจะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการการทำงานนั้นอยู่แล้ว

จากความสำคัญของการวางแผน องค์การทุกองค์การจะต้องมีการวางแผนเป็นส่วนช่วยในการทำงาน แต่ในทางปฏิบัติเรามักจะพบว่าองค์การบางส่วนไม่มีการวางแผนหรือไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนเท่าที่ควร การวางแผนจึงเป็นเรื่องที่กระทำตามความจำเป็นหรือทำแบบเสียไม่ได้ โดยเฉพาะในระบบราชการถึงกับมีการกล่าวกันว่า การวางแผนเป็นการนำแผนมาวางไว้เฉยๆ โดยไม่มีกระทำอะไร

1. สาเหตุที่องค์การไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน มีดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต ซึ่งเรามักจะไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้เนื่องจากอนาคตมีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องเสียเวลาและไม่ต้องดำเนินการอย่างจริงจังมากนัก ความเชื่อดังกล่าวนี้นำให้หน่วยงานจำนวนมากไม่ให้ความสำคัญจริงจังกับการวางแผนขององค์การ

1.2 การวางแผนจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรขาดความยืดหยุ่นการที่องค์กรมีแผนงานจะทำให้องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนการดำเนินการระบุไว้ในแผนได้ ทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินการและไม่สามารถปรับตัวได้ทันโดยเฉพาะในองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน

1.3 การวางแผนต้องการข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อคาดการณ์อนาคตซึ่งองค์กรทุกองค์กรมักจะมีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น ข้อจำกัดในเรื่องสติปัญญา ของข้อมูลการทราบความน่าจะเป็นของการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งการทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลของทางเลือก ข้อจำกัดในเรื่องเวลา ข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณต่างๆ ทำให้คาดการณ์อนาคตทำไม่ได้ หรือทำได้ยากองค์กรจึงไม่สามารถวางแผนได้ เพราะขาดข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการวางแผน

1.4 การวางแผนมักจะมีการเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนผู้นำ โดยเฉพาะในภาครัฐที่การเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อย เมื่อมีการเปลี่ยนผู้นำครั้งหนึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงแผน เนื่องจากผู้นำใหม่มักจะพยายามหาสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำให้แตกต่างไปจากผู้นำคนก่อนเพื่อแสดงถึงความสามารถ การเปลี่ยนแปลงแผนในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน

1.5 การวางแผนเป็นขั้นตอนการบริหารที่ใช้เวลามาก การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดถึงอนาคตและสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตซึ่งต้องการเวลาในการคิดร่วมกันของผู้บริหารและคนในองค์กรซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะรู้สึกว่าเป็นขั้นตอนที่เสียเวลาและยุ่งยาก ขณะที่องค์กรและผู้บริหารแต่ละคนมีภาระงานที่จะต้องทำมากอยู่แล้ว การเสียเวลากับการวางแผนจึงเป็นสิ่งที่ไม่อยากจะทำ

ดังนั้นความสำคัญของแผนต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ความสำคัญของแผนต่อองค์กรคือเราสามารถกำหนดแผนขององค์กรได้โดยอาศัยการวางแผนในการดำเนินการในองค์กรเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่ตั้งไว้และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนใด ซึ่งแผนนั้นเป็นทั้งเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การการวางแผนจะบอกว่าภารกิจที่องค์การจะต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการ นอกจากนี้แผนยังเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

### ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนนั้นเป็นการแสดงถึงดำเนินการในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นอกจากนั้นแผนยังเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การ ซึ่งประโยชน์ของการวางแผนมีดังต่อไปนี้

1. **ช่วยในการตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน** จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของคุณคนในองค์การ

2. **ช่วยในการประสานงานที่ดี** ตัวอย่างเช่น ในขณะที่เกิดวิกฤตการณ์ ถ้าแต่ละฝ่ายในองค์การต่างเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณชน โดยไม่มีการวางแผนก็อาจจะเกิดความขัดแย้งกันเองบางครั้ง แต่องค์การสามารถจะเกิดความขัดแย้งกันเองบางครั้ง แต่องค์การสามารถจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์เหล่านี้ได้ถ้ามีการวางแผนการให้ข่าวสารกับสาธารณชนในช่วงวิกฤตการณ์

3. **สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า** เพื่อสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์มากกว่าที่จะล้มเหลวไปในที่สุด

4. **ควบคุมสถานการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน** หรือ การเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันจากการควบคุมสถานการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน นั้นจะมีลักษณะของความไม่แน่นอน มีอยู่ 3 ประเภท คือ

4.1 ความไม่แน่นอนที่คาดเดาได้ (State Uncertainty) คือการกำหนดสิ่งที่มีโอกาสทำให้เกิดวิกฤตการณ์ เช่น การเตรียมตัวปีนเขาในฤดู

ร้อน ก็ต้องมีการตรวจสอบดูว่าอาจจะมีฝนตกหรือไม่ สำรวจจุดที่อยู่ว่าสูงพอหรือไม่ หรืออากาศมากพอที่จะเกิดหิมะหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างดังกล่าวเป็นการคาดเดาความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้

4.2 ความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อ (Effect Uncertainty) คือความเป็นไปได้ของความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น การที่เกิดพายุฝนแบบไม่คาดฝันช่วงฤดูร้อนบนภูเขา ก็ทำให้เกิดความไม่สะดวกขณะเดิน เพราะต้องหาที่หลบจนกว่าฝนจะหยุด หรือถ้าเป็นพายุหิมะก็อาจจะทำให้หลงทางและอาจจะทำให้หนาวจนแข็ง จัดเป็นตัวอย่างของการเกิดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแบบไม่สามารถคาดการณ์ได้

4.3 การตอบสนองความไม่แน่นอน (Response Uncertainty) คือผลที่ได้จากการตัดสินใจเพื่อตอบรับกับความไม่แน่นอน เช่น ระหว่างโทรศัพท์มือถือที่สามารถขอความช่วยเหลือ หรือเสื้อผ้าที่อบอุ่น อย่งไหนที่มีความสำคัญมากกว่ากันหากติดอยู่ในพายุภูเขาหิมะบนพายุหิมะ เสื้อผ้าก็ทำให้อบอุ่นแต่โทรศัพท์ก็สามารถใช้ขอความช่วยเหลือได้ถ้ามีสัญญาณ นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนเป็นผลที่ตามมาเนื่องจากการตัดสินใจเลือก

ดังนั้นประโยชน์ของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าการวางแผนช่วยในการตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของบุคคลในองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรและช่วยในการประสานงานที่ดีเพื่อสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์ได้

## ประเภทของการวางแผน

การวางแผนในองค์กรจะมีหลายประเภทและมีการแบ่งแยกประเภทของแผนแตกต่างกันออกไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทของแผน



สามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์การแบ่งเหล่านี้ คือ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 153-154)

**1. การแบ่งโดยค่านึงระยะเวลา** เราสามารถแบ่งประเภทของแผน ออกเป็น 3 ประเภทคือ

- 1.1 แผนระยะสั้น คือแผนระยะ ไม่เกิน 1 ปี
- 1.2 แผนระยะปานกลาง คือแผนที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 1-3 ปี
- 1.3 แผนระยะยาว คือแผนที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

**2. การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน** แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 2.1 แผนแผ่กว้าง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์
- 2.2 แผนเฉพาะเจาะจงหรือแผนแบบแคบ ได้แก่ การปฏิบัติการ

**3. การแบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน** ได้แก่

- 3.1 แผนเฉพาะเรื่อง ได้แก่ แผนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ
- 3.2 แผนทิศทาง ได้แก่ แผนที่กำหนดรอบทิศทางองค์กร

**4. แบ่งตามความถี่เรื่องการใช้แผน** ซึ่งแบ่งออกเป็น

- 4.1 แผนที่ใช้ครั้งเดียว
- 4.2 แผนประจำ

การแบ่งประเภทของแผน มีแผนต่าง ๆ หลายประเภทในองค์กรให้ เลือกใช้แผนที่มีความเหมาะสมกับธรรมชาติและลักษณะขององค์กร ซึ่งเราสามารถกำหนดลำดับของภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 ลำดับของแผนในองค์กร  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 154

จากภาพแสดงลำดับชั้นของการวางแผนจะเห็นว่าการวางแผนมีหลายระดับและมีความละเอียดแตกต่างกันไป องค์กรสามารถเลือกใช้แผนที่เหมาะสมกับองค์กรได้ ลักษณะของแผนแต่ละประเภทเราสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

เกณฑ์การแบ่งประเภทของแผน	ชนิดของแผน
การแบ่งตามระยะเวลา	1. แผนระยะสั้น 2. แผนระยะกลาง 3. แผนระยะยาว
การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน	1. แผนยุทธศาสตร์ 2. แผนการปฏิบัติการ
การแบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน	1. แผนเฉพาะเรื่อง 2. แผนทิศทาง
การแบ่งตามความถี่ในการใช้	1. แผนประจำ 2. แผนใช้ครั้งเดียว

ตารางที่ 4.1 ประเภทของแผน

ที่มา : วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 155

### ระดับของการวางแผน

การวางแผนในองค์กรมีหลายระดับ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับของการวางแผนในองค์กรมีทั้ง 3 ระดับคือ (วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 155)

**1. การวางแผนระดับองค์กร (Corporate level)** ในแผนระดับภาพรวมขององค์กรได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ซึ่งมององค์กรในภาพรวม เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่องค์กรประสบอยู่ แผนยุทธศาสตร์จะเป็นแผนใหญ่ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน แผนระดับนี้มักจะกำหนดเป็นภาพรวมกว้างๆ มากกว่าการลงเอยละเอียดหรือวิธีปฏิบัติ

**2. การวางแผนในระดับยุทธวิธี (Tactical plans)** เป็นแผนในระดับหน่วยงานย่อยขององค์กรโดยแผนยุทธศาสตร์มาแตกเป็นแผนย่อยๆ เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกันและช่วยให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ แผนยุทธวิธีมักจะเป็นแผนงานในระดับฝ่ายของหน่วยงานที่มีจุดเน้นในการ

เปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์มาสู่แผนในการปฏิบัติ แผนในระดับยุทธวิธีจะเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระยะกลางขององค์กรที่ต้องปรับแผนในระดับองค์กรให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

**3. การปฏิบัติการ (Operational plans)** เป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดตามผลที่กำหนดไว้ การวางแผนในระดับปฏิบัติการจะเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงาน ทั้งในด้านของผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ แผนระดับการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

การวางแผนขององค์กรในระดับต่างกันที่รายละเอียดแตกต่างกันออกไป องค์กรจะต้องมีการวางแผนทุกระดับเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และแผนระดับต่าง ๆ จะสอดคล้องกันในลักษณะที่แผนในระดับรองลงมาจะเป็นการนำแผนระดับบนมาแตกเป็นแผนย่อยและนำมาปฏิบัติ หากแผนระดับต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกันการดำเนินงานขององค์กรก็จะไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ความเชื่อมโยงของแผนระดับต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลูกโซ่ของความสัมพันธ์ของระบบการวางแผน แผนระดับสูงจะแตกเป็นแผนระดับรองลงมาหลายแผน การปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับสูงจะเป็นเป้าหมายของหน่วยงานระดับรองลงมาเป็นทอดๆไป (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 156)

ดังนั้นการวางแผนในระดับองค์กรดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าการวางแผนในองค์กรมีหลายระดับด้วยกันซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับของการวางแผนในองค์กรที่สำคัญนั้นจะประกอบด้วย หนึ่งการวางแผนระดับองค์กร ในแผนระดับภาพรวมขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ สองการวางแผนในระดับยุทธวิธี เป็นแผนในระดับหน่วยงานย่อยขององค์กรโดยแผนยุทธศาสตร์มาแตกเป็นแผนย่อยๆ เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกันและช่วยให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ สามการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนในระดับของหน่วยงาน

ต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ให้บังเกิดตามผลที่กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงาน

## กระบวนการในการวางแผน

กระบวนการวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์การต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 157)

**1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงานขององค์การ ตลอดจนสถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและการเตรียมการในการปรับตัวขององค์การ ในขั้นตอนนี้ องค์การจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การและพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นที่มีต่อองค์การเพื่อเตรียมการในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์การจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การและพิจารณาถึงโอกาสในการดำเนินงานขององค์การในสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยปกติสภาพแวดล้อมที่องค์การมักจะนำมาพิจารณา ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค คู่แข่ง จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาดเป็นต้น

**2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ** ในขั้นตอนนี้ องค์การจะกำหนดเป้าหมายขององค์การและสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุ โดยการกำหนดเป้าหมายขององค์การมักจะกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะ SMART-GOAL คือเป้าหมายที่มีความเฉพาะจงจ (specific) สามารถวัดได้

(measurable) เป็นที่เห็นพ้องต้องกันหรือตกลงร่วมกัน (agreeable) เป็นเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (realistic) และมีช่วงเวลาดำหนดไว้ (time-frame) นอกจากนี้ เป้าหมายที่ดียังจะต้องท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ (challenge but attainable) และเป้าหมายควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (written) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้เป้าหมายร่วมกันและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ที่เกี่ยวข้องที่มาใหม่จะยังสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรได้อยู่

**3. การเสนอทางเลือก** เป็นขั้นตอนที่องค์กรแสวงหาทางเลือกในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การแสวงหาทางเลือกนี้ องค์กรจะพยายามให้ได้ทางเลือกมากที่สุดโดยการพิจารณาในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกมากที่สุดโดยยังไม่พิจารณาในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก เป็นการรวบรวมทางเลือกให้ได้มากที่สุด เทคนิคที่ใช้ในการแสวงหาทางเลือกได้แก่ เทคนิคการระดมสมอง (brain storming) เทคนิคในการประชุมกลุ่ม (nominal group technique) เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้มุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องเสนอทางเลือกให้มากที่สุดก่อนโดยไม่ต้องสนใจว่าทางเลือกใดจะเป็นไปได้มากกว่า เมื่อได้ทางเลือกมากพอแล้วทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันพิจารณาทางเลือกเหล่านั้นร่วมกัน

**4. เสนอทางเลือก** ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่สามโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทางการวิเคราะห์ทางเลือกที่จะพิจารณาว่าทางเลือกแต่ละทางมีความเป็นไปได้มากน้อยในการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ละทางเลือกได้มีข้อดี จุดเด่น และข้อจำกัดอย่างไร ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามทางเลือกดังกล่าว ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ ตลอดจนความคุ้มค่าของทางเลือก ซึ่งการวิเคราะห์ทางเลือกองค์กรอาจจะต้องให้ทุกคนช่วยกัน วิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ที่ช่วยกันเสนอมาที่ละทางเลือกโดยไม่สนใจว่าใครจะเป็นผู้เสนอทางเลือกดังกล่าว การวิเคราะห์ทางเลือกมักจะมีตัวแบบที่องค์กรเลือก

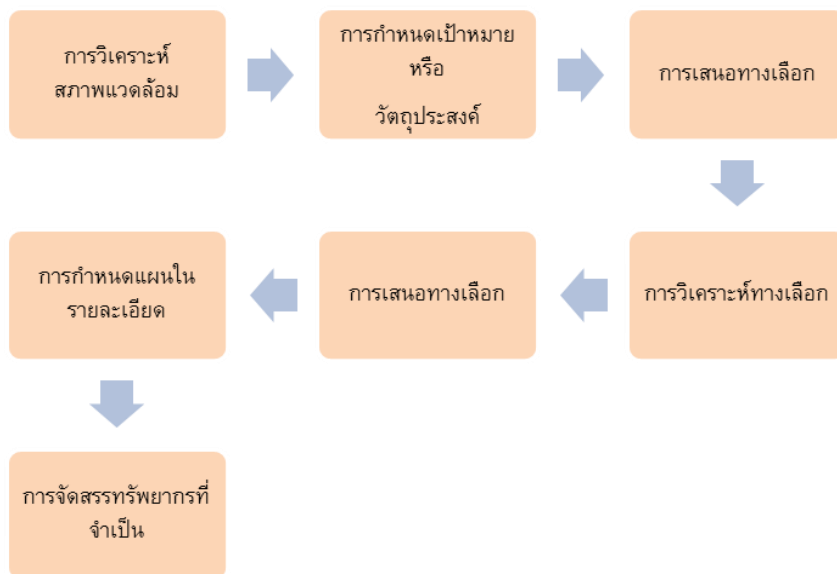
นำมาใช้ในการวิเคราะห์มากมาย เช่น การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน การคำนวณมูลค่าปัจจุบัน เป็นต้น

**5. การเลือกทางเลือก** เป็นขั้นตอนขององค์การใช้ในการดำเนินการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุด คือเลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะหากมีการคำนวณผลตอบแทนที่ได้ออกมาเป็นตัวเลข องค์การจะเลือกทางเลือกที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้เรามักจะพบว่าองค์การไม่สามารถเลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุดได้ เนื่องจากองค์การมักจะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อจำกัดในด้านข้อมูลข่าวสาร องค์การไม่รู้ทางเลือกทุกทางที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์การไม่รู้ความน่าจะเป็นในการเกิดทางเลือก และไม่ทราบถึงผลเสียของแต่ละทางเลือก องค์การมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรทางเลือกบางทางเลือกให้ผลตอบแทนดีแต่ต้องใช้งบประมาณสูง องค์การมีข้อจำกัดด้านสติปัญญาที่จะใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือก และข้อจำกัดในด้านเวลาที่องค์การต้องตัดสินใจเวลาที่องค์การต้องการตัดสินใจแข่งกับเวลา

**6. การกำหนดแผนในรายละเอียด** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่องค์การกำหนดแผนในรายละเอียดหรือแผนในระดับแผนปฏิบัติการว่าแต่ละหน่วยงานย่อยจะมีโครงการ และมีกิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

**7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการ มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยว่าเพียงพอหรือไม่ ลักษณะดังกล่าวนี้จึงทำให้แผนงานเป็นกรอบสำหรับองค์การในการพิจารณาจัดสร้างงบประมาณ

ดังนั้นจากกระบวนการในการวางแผนขององค์การดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนจะเป็นต้นทางของการบริหารในขั้นตอนอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดรูปงาน การแบ่งงานกันทำระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง การประสานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ตลอดจนจนถึงการจัดสรรทรัพยากรและแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การสามารถสรุปขั้นตอนในการวางแผนตามภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 กระบวนการในการวางแผน

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 161

จากภาพแสดงกระบวนการในการวางแผนถ้าหากพิจารณากระบวนการในการวางแผนจะเห็นว่า การวางแผนจะเป็นจุดเริ่มของกระบวนการในการบริหารงานในองค์การดังกล่าวมาแล้ว การวางแผนที่ครอบคลุมองค์การจะช่วยให้การบริหารขั้นตอนอื่นๆ ด้วย



## รูปแบบในการวางแผน

การวางแผนนั้นจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นความต้องการขององค์กรและสมาชิกในองค์กร องค์กรมีเกณฑ์ในการเลือกวิธีในการวางแผนว่าจะเลือกวางแผนแบบใด ซึ่งวิธีการเลือกการวางแผนจะพิจารณาจากลักษณะของความเห็นร่วมกันในเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกในองค์กรมีความเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ สามารถสร้างรูปแบบในการเลือกวางแผนขององค์กรตามตารางดังต่อไปนี้

ข้อมูล	ค่านิยมในหน่วยงาน	
ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน	เห็นพ้องต้องกัน	ไม่เห็นพ้องต้องกัน
สมบูรณ์	- แผนระยะยาว - โครงการขนาดใหญ่	ระบบคณะกรรมการร่วมพิจารณาการวางแผน
ไม่สมบูรณ์	- แผนระยะสั้น - โครงการขนาดเล็ก	นโยบายทางการเมือง คุณลักษณะของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.2 การเลือกวิธีการวางแผนในองค์กร

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 162

จากตารางองค์กรจะสามารถเลือกรูปแบบในการวางแผนของตนเองได้เป็น 4 รูปแบบด้วยกันคือ

### 1. การวางแผนแบบวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (Incremental planning)

เป็นรูปแบบการวางแผนที่องค์กรใช้ในกรณีที่องค์กรไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์มากเพียงพอ แต่สมาชิกในองค์กรมีความคิดเห็นต่อเป้าหมายขององค์กร มีเป้าหมายและทิศทางที่จะชัดเจนไป และทุกคนในองค์กรเห็นด้วยทิศทางดังกล่าว แต่องค์กรไม่มีข้อมูลเพียงพอในการกำหนดแผนว่าองค์กรจะต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ ข้อมูลขาดความสมบูรณ์ รวมถึงข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรไม่สามารถ

คาดการณ์อนาคตที่จะเกิดขึ้นจึงต้องวางแผนแบบค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะที่อาศัยแผนของเก่าเป็นตัวตั้งแล้วทำเพิ่มเติมจากของเก่าตามข้อมูลที่มี องค์การจะต้องเลือกใช้การวางแผนระยะสั้น องค์การที่มีลักษณะนี้ไม่ควรวางแผนในระยะยาว เพราะหากข้อมูลที่มีอยู่ผิดพลาดหรือมีข้อมูลใหม่เพิ่มเข้ามาแล้วพบว่าการตัดสินใจไม่ถูกต้องจะแก้ไขได้ยาก แต่ถ้าการวางแผนเป็นแผนระยะสั้นที่คิดจากฐานเก่าหากมีความผิดพลาดจะเสียหายไม่มากและแก้ไขได้ทัน และถ้าข้อมูลที่มีอยู่ถูกต้อง การกำหนดแผนที่ละเอียดในส่วนย่อยๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วหรือนำแผนหลายๆ ปีมารวมกันก็จะทำให้ได้แผนขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมทั้งองค์การและความถูกต้อง

**2. การวางแผนโดยใช้การเจรจาต่อรอง (Bargaining)** องค์การจะเลือกใช้การวางแผนโดยการเจรจาต่อรองเมื่อข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนขององค์การมีความสมบูรณ์ครบถ้วน แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การมีค่านิยมหรือความต้องการที่ไม่สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกัน การที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้องค์การไม่สามารถที่จะกำหนดแผนให้ไปทางใดทางหนึ่งได้ องค์การจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาร่วมในการกำหนดแผนและทิศทางขององค์การเพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับในแผนดังกล่าว ซึ่งการเจรจาต่อรองมักจะทำในรูปของคณะกรรมการ องค์การจะแต่งตั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนเข้ามาร่วมในการวางแผน เพื่อให้แผนที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การวางแผนในลักษณะนี้จะไม่ได้แผนที่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่จะเป็นแผนที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ เป็นการสร้างความพอใจ (satisficing) แก่ทุกฝ่าย การตัดสินใจวางแผนในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับแนวความคิดของ Herbert Simon ในเรื่องของการตัดสินใจว่ามนุษย์ไม่สามารถตัดสินใจตามหลักเหตุผล (rational) ได้ทั้งหมดเนื่องจากข้อจำกัดในหลายประการ ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องของการสร้างความพอใจหรือภาวะทุกฝ่ายยอมรับได้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 163)

**3. การวางแผนระยะยาวและเป็นโครงการขนาดใหญ่ (Long term planning/mega project)** องค์การจะเลือกแผนระยะยาวเมื่อองค์การมี

ระบบข้อมูลที่ดี ข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ และสมาชิกในองค์กรมีความเชื่อถือและค่านิยมขององค์กร องค์กรจะสามารถวางแผนระยะยาวและวางแผนในโครงการขนาดใหญ่ได้ สมาชิกจะมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กรแบบเดียวกัน การวางแผนในลักษณะนี้มักจะมีไม่มากนักเนื่องจากในความเป็นจริงแล้วองค์กรมักจะข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น เวลา ข้อมูล สติปัญญา แรงงาน ประกอบกับองค์กรมีคนจำนวนมาก การจะให้สมาชิกมีความเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจะทำได้ยาก ดังนั้น องค์กรมักจะไม่สามารถวางแผนในระยะยาวหรือโครงการขนาดใหญ่ได้

#### 4. การวางแผนโดยการใช้บารมีส่วนตัวของผู้หน้า (Charismatic)

การวางแผนในลักษณะนี้ องค์กรจะเลือกใช้เมื่อองค์กรขาดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่มีข้อมูลที่จะเลือกใช้เมื่อองค์กรขาดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่มีข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจ อีกทั้งค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กรยังไม่สอดคล้องกัน องค์กรไม่สามารถหาจุดเริ่มต้นเนื่องจากความแตกต่างของค่านิยมของสมาชิก ลักษณะนี้องค์กรจะต้องอาศัยอำนาจบารมีหรือบารมีส่วนตัวของผู้หน้าในการที่จะควบคุมให้ทุกฝ่ายยอมตามผู้นำและกำหนดแผนขององค์กรขึ้นมา องค์กรที่อยู่ในสถานการณ์นี้จะต้องมีผู้นำที่มีอำนาจบารมีส่วนตัวเพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับและดำเนินการตามแผนของผู้นำ

ดังนั้นการเลือกตัวแบบในการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นความต้องการขององค์กรและสมาชิกในองค์กรที่มีจำนวนมากและมีความต้องการตลอดจนความคิดเห็นที่หลากหลาย องค์กรจึงจะต้องมีเกณฑ์ในการเลือกวิธีในการวางแผนว่าจะเลือกวางแผนแบบใด ซึ่งวิธีการเลือกการวางแผนสามารถพิจารณาจากลักษณะของความเห็นด้วยกันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าทุกคนในองค์กรมีความเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรก็ดำเนินการตามแผนได้เลย

## สรุป

การวางแผนเป็นกระบวนการทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์การ และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเภทของแผนสามารถแบ่งได้ดังนี้คือ การแบ่งโดยค่านึงระยะเวลา เราสามารถแบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภทคือ แผนระยะสั้น คือแผนระยะไม่เกิน 1 ปี แผนระยะปานกลาง คือแผนที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 1-3 ปี แผนระยะยาว คือแผนที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ - แผนแผ่กว้าง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนเฉพาะเจาะจงหรือแผนแบบแคบ ได้แก่ การปฏิบัติการ การแบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน ได้แก่ แผนเฉพาะเรื่อง ได้แก่ แผนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ แผนทิศทาง ได้แก่ แผนที่กำหนดรอบทิศทางขององค์การ และการแบ่งตามความถี่เรื่องการใช้แผน ซึ่งแบ่งออกเป็นแผนที่ใช้ครั้งเดียว และแผนประจำ

ระดับของการวางแผนในองค์การมีทั้ง 3 ระดับคือ การวางแผนระดับองค์การ ในแผนระดับภาพรวมขององค์การได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ซึ่งมององค์การในภาพรวม การวางแผนในระดับยุทธวิธี เป็นแผนในระดับหน่วยงานย่อยขององค์การโดยแผนยุทธศาสตร์มาแตกเป็นแผนย่อยๆ แผนการปฏิบัติการ เป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดตามผลที่กำหนดไว้

กระบวนการในการวางแผนประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงานขององค์การ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ในขั้นตอนนี้้องค์การจะกำหนดเป้าหมายขององค์การและสิ่งที่้องค์การต้องการ ขั้นตอนที่ 3 การเสนอทางเลือกเป็นขั้นตอนที่้องค์การแสวงหาทางเลือกในการดำเนินการให้เกิดผลตาม

เป้าหมายที่วางไว้ การแสวงหาทางเลือกนี้ องค์กรจะพยายามให้มีทางเลือกมากที่สุด ขั้นตอนที่ 4 เสนอทางเลือก ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่สามโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทาง ขั้นตอนที่ 5 การเลือกทางเลือกคือเลือกทางเลือกที่องค์กรได้ประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะหากมีการคำนวณผลตอบแทนที่ได้ออกมาเป็นตัวเลข องค์กรจะเลือกทางเลือกที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดแผนในรายละเอียด ขั้นตอนที่ 7 การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

## คำถามท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนหลายท่าน ความหมายของการวางแผนคืออะไร จงอธิบาย
2. การวางแผนในองค์การมีกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ระดับของการวางแผนในองค์การมีกี่ระดับ ได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
4. กระบวนการในการวางแผนมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง จงอธิบาย
5. กระบวนการวางแผนในขั้นตอนการเลือกทางเลือก เป็นขั้นตอนในลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
6. จงอภิปรายถึงการเลือกตัวแบบในการวางแผนมาให้ถูกต้อง
7. องค์การจะสามารถเลือกรูปแบบในการวางแผนของตนเองได้ที่รูปแบบ และแต่ละรูปแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
8. การวางแผนแบบวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (incremental planning) มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
9. จงเขียนรูปแสดงกระบวนการในการวางแผนให้ถูกต้อง
10. จงเขียนรูปแสดงลำดับของแผนในองค์การให้ถูกต้อง

## เอกสารอ้างอิง

วันชาติ มีชาติ. (2557). **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Daft Richard L. (2010). **Management**. 3<sup>rd</sup> edition. Orlando FL : The  
Dryden Press.

Gordon Judith R. and associates. (1990). **Management and  
Organizational Behavior**. Needham Heights Massachusetts.

Robbins Stephen P. (1990). **Organization Theory : structure designs  
and applications**. 3<sup>rd</sup> edition. Englewood Cliffs New Jersey :  
Prentice-Hall Inc.





## บทที่ 5

### การจัดองค์การสมัยใหม่

องค์การจะต้องมีการจัดองค์การให้เป็นที่รวมของพนักงานและที่รวมของงานแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ทำการจัดหมวดหมู่ จัดบุคลากรให้เป็นฝ่ายหรือแผนกงานเพื่อให้องค์การมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้ดี การจัดองค์การจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นการจัดองค์การจะเป็นการวางโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การเพื่อให้องค์การนั้นสามารถทำงานได้ ธุรกิจเป็นกระบวนการทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของมนุษย์ด้วยการผลิต แลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรจากการประกอบธุรกิจนั้นๆ การที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามระบบของกลุ่มกิจกรรมที่มีการประสานงานระหว่างกันนั้นคือองค์การจะต้องมีการจัดองค์การให้เป็นที่รวมของพนักงานและที่รวมของงานแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ทำการจัดหมวดหมู่ จัดบุคลากรให้เป็นฝ่ายหรือแผนกงานเพื่อให้องค์การมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้ดี การจัดองค์การจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นการจัดองค์การจะเป็นการวางโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การเพื่อให้องค์การนั้นสามารถทำงานได้ ซึ่งแบบขององค์การจะกำหนดแนวทาง รูปแบบของพฤติกรรมพนักงานในองค์การได้อย่างชัดเจน

#### ความหมายของการจัดองค์การ

Daft, R.D. (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การคือการแปรสภาพองค์การไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายกลยุทธ์การแปรสภาพดังกล่าวจะสะท้อนการจัดแผนงานในหน่วยงานต่างๆ อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการและระบบกลไกการประสานงานที่ดีพอ

Koontz and O' Donnell ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อกำหนดในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นด้วย

สมคิด บางโม ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการคือกระบวนการจัดการที่ดำเนินการเพื่อความสัมพันธขององค์ประกอบต่างๆ ก็สามารถทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นจากความหมายของการจัดการดังกล่าวข้างต้นมีความเห็นสรุปได้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### ความสำคัญของการจัดการ

องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมากตลอดจนงานที่ต้องทำมีมากก็ต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้างานขึ้นรับผิดชอบควบคุม

ดังนั้นจะเห็นได้ความสำคัญของการจัดการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการนั้นถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับทุกคนที่ทำหน้าที่อยู่ในธุรกิจนั้น ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หรือพนักงานระดับล่าง ต่างส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งหมด ดังนั้นจึงมีปัจจัยสำคัญอยู่สองประการที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการวางรากฐานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นคือการจัดโครงสร้างองค์การ การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กรนั้นเข้าใจถึงภาพรวมของการทำงานร่วมกันและบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ประโยชน์ของการจัดองค์การ

ดังนั้นจะเห็นว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้

### 1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ

1.2 ทำให้งานไม่ซับซ้อน ไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย

1.3 องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่ายตามความจำเป็น

### 2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 การบริหารง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร

2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

2.3 ทำงานไม่คั่งค้าง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่าย จัดปัญหาการเกี่ยงงานกันทำหรือ บัดความรับผิดชอบ

### 3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่าตนมีเพียงใด

3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างงานมากไปหรือน้อยไป

3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างดีขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของการจัดองค์การดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดองค์การจะช่วยให้บุคลากรในองค์การเข้าใจถึงสถานะและความรับผิดชอบของตนและเกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่นซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในระบบการทำงาน และที่สำคัญช่วยให้การทำงานร่วมกันราบรื่นยิ่งขึ้น ซึ่งโครงสร้างองค์การจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามขนาดการลงทุนของกิจการและหน้าที่งาน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตตามขนาดและหน้าที่งานของธุรกิจที่เปลี่ยนไปเช่นกัน

### ประเภทขององค์การธุรกิจ

ในการที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจนั้น องค์การจะต้องพิจารณาว่าจะลงทุนด้วยตนเองหรือหาผู้ร่วมลงทุน ซึ่งแต่ละรูปแบบของธุรกิจจะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าผู้ประกอบการสนใจที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจใดด้วยการลงทุนเอง หรือมีผู้ร่วมทุนก็ตาม เจ้าของธุรกิจจะต้องตัดสินใจเลือกรูปแบบของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจตามที่กฎหมายกำหนด แต่ละรูปแบบขององค์การธุรกิจจะมีผลต่อแนวทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารจัดการ การบัญชีและการเงิน หรือข้อกำหนดของรัฐ โดยผู้ก่อตั้งองค์การธุรกิจจะต้องพิจารณาถึงความต้องการ และความจำเป็นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของการดำเนินธุรกิจ ในแต่ละรูปแบบด้วย

ประเภทขององค์การธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามลักษณะธุรกิจนั้นๆดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2559, หน้า 115)

1. **ธุรกิจอุตสาหกรรม** ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งผลิต แปรรูป และหล่อหลอมวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ การผลิตสินค้านี้อาจเป็นสินค้าบริโภค เช่น ยา อาหาร สบู่ เสื้อผ้า เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่บริโภคได้ทันที หรือผลิตสินค้าอุตสาหกรรมซึ่งเป็นสินค้าเพื่อการผลิตหรือการลงทุน

เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ เครื่องมือต่างๆ การผลิตอาจผลิตสินค้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นสินค้าที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมเช่นเดียวกัน เช่น เส้นด้าย เส้นไหม สารเคมี เยื่อกระดาษ เป็นต้น

**2. ธุรกิจการค้า** ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งซื้อมาแล้วขายไป คือ สินค้าจากผู้ผลิตหรือโรงงานออกมาจำหน่ายแก่ผู้บริโภคผู้ประกอบการค้าอาจทำหน้าที่เป็นตัวแทนขายสินค้าจากแหล่งผลิตในรูปแบบการค้าส่งค้าปลีก หรือค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจการทำให้เกิดบริการอื่นๆ ตามมา เช่น การขนส่ง การประกันภัย การบรรจุหีบห่อ การธนาคาร การเก็บรักษาสินค้า และการโฆษณา เป็นต้น

**3. ธุรกิจบริการ** ได้แก่ การประกอบธุรกิจซึ่งมุ่งเสนอขายบริการในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง หรือความปลอดภัยแก่ลูกค้าโดยเรียกค่าบริการเป็นการตอบแทน เช่น การขนส่ง การท่องเที่ยว การประกันภัย การธนาคาร การโฆษณา การเสริมสวย การซักรีด เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจบริการมีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ในสังคมที่พัฒนาแล้วธุรกิจบริการยังมีความจำเป็นมากเพราะคนจะมีโอกาสทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองน้อยลง มุ่งซื้อบริการเพื่อความความสะดวกสบาย ความบันเทิง ธุรกิจใหญ่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชน โรงแรม บริษัทท่องเที่ยว ธนาคาร ฯลฯ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประเภทขององค์การธุรกิจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทขององค์การธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามลักษณะธุรกิจ นั่นคือ ธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งผลิต แปรรูป และหล่อหลอมวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ การผลิตสินค้านี้อาจเป็นสินค้าบริโภค ธุรกิจการค้า ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งซื้อมาแล้วขายไป คือ สินค้าจากผู้ผลิตหรือโรงงานออกมาจำหน่ายแก่ผู้บริโภคผู้ประกอบการค้าอาจทำหน้าที่เป็นตัวแทนขายสินค้าจากแหล่งผลิตในรูปแบบการค้าส่ง ค้าปลีก และธุรกิจบริการ ได้แก่ การประกอบธุรกิจซึ่งมุ่งเสนอขายบริการใน

รูปแบบต่างๆ เพื่อให้ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานเชิง หรือความปลอดภัยแก่ลูกค้าโดยเรียกค่าบริการเป็นการตอบแทน

## รูปแบบขององค์กรธุรกิจ

การประกอบธุรกิจนั้นไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า หรือธุรกิจบริการก็ตาม ผู้ประกอบธุรกิจอาจดำเนินการได้หลายแบบ เช่น ตั้งกิจการโดยใช้เงินทุนของตนคนเดียว ร่วมทุนกัน ตั้งเป็นห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัดได้ตามใจต้องการ รูปแบบองค์กรธุรกิจแต่ละชนิดต่างมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ผู้ประกอบการจึงควรเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมให้มากที่สุด

รูปแบบของการประกอบธุรกิจ มีดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 116)

**1. การประกอบการคนเดียว (Sole proprietorship) ร้านค้า** โดยทั่วไป ได้แก่ ร้านอาหาร ร้านขายเครื่องใช้ไฟฟ้า ร้านซ่อมวิทยุ ร้านตัดเสื้อ ร้านเสริมสวย เป็นต้น ซึ่งเป็นร้านขนาดเล็กไม่ใหญ่ มักมีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้ลงทุนรับผิดชอบดำเนินการ ลักษณะสำคัญ คือ เจ้าของได้กำไรแต่เพียงผู้เดียว เจ้าของและผู้จัดการเป็นบุคคลเดียวกัน รับผิดชอบหนี้สินโดยไม่จำกัด เจ้าของและธุรกิจมีฐานะทางกฎหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน

**2. ห้างหุ้นส่วน (Partnership) ห้างหุ้นส่วน**เป็นการประกอบธุรกิจที่มีตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปทำสัญญาร่วมลงทุนกัน จะลงทุนคนละเท่าไรก็ได้แต่จะตกลงกัน ผู้ลงทุนหนึ่งคนมีหนึ่งเสียงการประชุม ห้างหุ้นส่วนแบ่งออกเป็นสองประเภทดังนี้

ห้างหุ้นส่วนสามัญ จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้ ถ้าจดทะเบียนก็เป็นห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ผู้ลงทุนรับผิดชอบหนี้โดยไม่จำกัดทุกคนเข้ามาดำเนินการของห้างหุ้นส่วนได้

ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและระบุว่าเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ผู้ลงทุนมี 2 ประเภทคือ ประเภทรับผิดชอบจำกัดและประเภทรับผิดชอบไม่จำกัด

**3. บริษัทจำกัด (Corporation)** บริษัทจำกัดเป็นการประกอบธุรกิจที่มีการลงทุนโดยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นที่มีมูลค่าเท่าๆ กัน อย่างน้อยหุ้นละ 5 บาทขึ้นไป ผู้ใดจะลงทุนก็หุ้นก็ได้ 1 หุ้นมีสิทธิออกเสียงได้ 1 เสียงในที่ประชุม ผู้ถือหุ้นจะรับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งไม่ครบมูลค่าหุ้น ผู้ถือหุ้นจะเข้ามาดำเนินการของบริษัทไม่ได้ กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริษัทผู้ดำเนินการ การดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่จัดขึ้นในรูปแบบของบริษัทจำกัด เช่น ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม ห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ ธุรกิจก่อสร้าง เป็นต้น บริษัทจำกัดมี 2 ประเภทดังนี้

บริษัทเอกชนจำกัด มีลักษณะสำคัญคือ มีผู้ถือหุ้นเท่าใดก็ได้ ถือหุ้นได้ไม่จำกัด ผู้ก่อตั้งบริษัทจำกัดต้องมีอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป บริษัทเอกชนออกหุ้นไม่ได้

บริษัทมหาชนจำกัด มีลักษณะสำคัญคือ ต้องมีผู้ถือหุ้นไม่ต่ำกว่า 15 คน จะเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลก็ได้ ต้องมีการเสนอขายหุ้นให้แก่ประชาชนอย่างน้อย 50% ของหุ้นทั้งหมด ทำให้ระดมทุนได้มาก และชื่อของบริษัทต้องมีคำว่า (มหาชน) ประกอบด้วย บริษัทมหาชนจำกัดสามารถออกหุ้นก็ได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารูปแบบขององค์กรธุรกิจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ารูปแบบขององค์กรธุรกิจมี 3 รูปแบบคือ รูปแบบการประกอบการคนเดียว ร้านค้าโดยทั่วไป มักมีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้ลงทุนรับผิดชอบดำเนินการ ลักษณะสำคัญเจ้าของได้กำไรแต่เพียงผู้เดียว ต่อมาคือรูปแบบห้างหุ้นส่วน ห้างหุ้นส่วนเป็นการประกอบธุรกิจที่มีตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปทำสัญญาร่วมลงทุนกันมีห้างหุ้นส่วนสามัญ จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้ และห้างหุ้นส่วนจำกัด มีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและระบุว่าเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด และรูปแบบบริษัทจำกัด ซึ่งบริษัทจำกัดเป็นการ

ประกอบธุรกิจที่มีการลงทุนโดยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นที่มีมูลค่าเท่าๆกัน บริษัทจำกัดมี 2 ประเภทคือบริษัทเอกชนจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด

## หลักการดำเนินงานขององค์การ

การจัดการองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การทำงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆขององค์การ ในที่นี้ขอแนะนำการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์การที่การจัดการที่ได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางและมีการนำไปใช้ในทุกระบบราชการ

หลักการดำเนินงานขององค์การที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 108-109)

### 1. การกำหนดหน้าที่การงาน

การกำหนดหน้าที่การงาน (Function) นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การหน้าที่การงานและภารกิจ จึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ และขนาดขององค์การด้วย

### 2. การแบ่งงาน

การแบ่งงาน (Division of work) หมายถึงการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะงาน แล้วมอบงานนั้นๆให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

### 3. หน่วยงานความสำคัญขององค์การ

หน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานอนุกรรมการ (auxiliary) การแบ่งหน่วยงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น



หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงสายบังคับบัญชา องค์กรทุกแห่งจะประกอบด้วยหน่วยงานหลักซึ่งเป็นการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร

ในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียวในบริษัทผู้ผลิต หน่วยงานหลักคือฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้าหน่วยงานหลักคือฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานอื่นๆ ถือเป็นหน่วยงานประกอบที่อำนวยความสะดวกให้แก่ หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลัก ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูป คณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการการบริหาร ฝ่าย วิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

หน่วยงานอนุกรรมการหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์กรโดยตรง หรือไม่ได้ ปฏิบัติงานหลักขององค์กรในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

#### 4. สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 110)

4.1 จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานค้างคั่งได้

4.2 สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

4.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวท้าวหรือซ้อนกันงานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

## 5. อำนาจการบังคับบัญชา

นอกจากสายการบังคับบัญชาแล้วในการบริหารยังพิจารณาถึงอำนาจ (power) ในการตัดสินใจหรือสั่งการ ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ

5.1 การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึงระบบบริหารที่รวมศูนย์อำนาจ ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานระดับสูงเพียงจุดเดียว จะตัดสินใจเรื่องใดต้องรอให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจสั่งการหรืออนุมัติก่อนจะดำเนินการต่อได้ ทำงานล่าช้า ผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องรับผิดชอบใดๆ จึงไม่มีความคิดที่ริเริ่มงานหรือพัฒนางานเท่าที่ควร อาทิเช่น การบริหารราชการของไทย การตัดสินใจใดๆ จึงอยู่ที่อธิบดีเท่านั้น หัวหน้าส่วนราชการทั่วประเทศจะต้องรอให้อธิบดีสั่งการแต่เพียงผู้เดียว

5.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึงระบบบริหารที่กระจายอำนาจลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างหรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ โดยกระจายอำนาจส่วนใหญ่ลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถตัดสินใจได้ทันที ไม่ต้องรอความเห็นชอบจากผู้บริหารในส่วนกลาง อาทิเช่น ระบบการปกครองที่มีเทศบาลหรือองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารท้องถิ่นของตนเอง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการในงานที่รับผิดชอบไม่ต้องรอการตัดสินใจส่วนกลาง

ดังนั้นการจัดองค์การสมัยใหม่ดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ให้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการคล่องตัว ดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการ

บริหารมากขึ้นโดยเฉพาะในการบริหารธุรกิจต้องการความรวดเร็วและการทำงานแข่งกับเวลาและคู่แข่งขั้นที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกที

### 6. ช่วงการควบคุม

ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตการรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงาน แต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชารองลงไปเกิน 8-10 คน ปัจจุบันเชื่อกันว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 111-112)

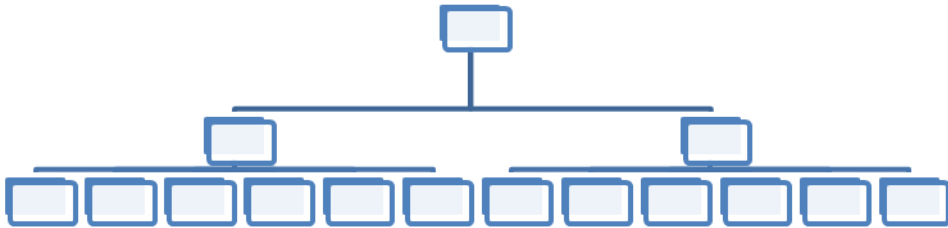
ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชากล่าวคือ ถ้าช่วงของการควบคุมกว้าง สายการบังคับบัญชาก็จะสั้น ถ้าช่วงของการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาก็จะยาว

ช่วงการควบคุมจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

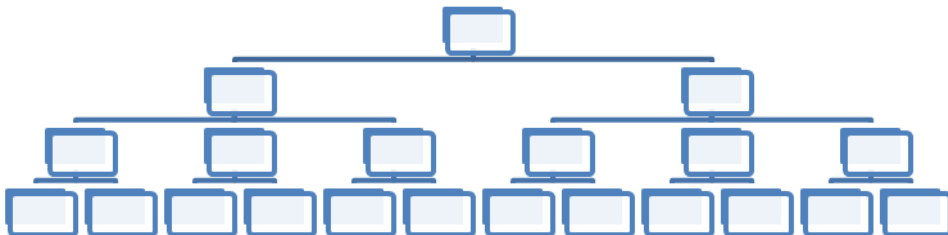
1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน
3. ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน
4. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

อาร์.ซี. เดวิส (R.C. Davis) นักทฤษฎีการบริหารสมัยเดิมได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของขนาดการควบคุมว่ามี 2 ระดับ คือ ขนาดการควบคุมระดับบริหาร (executive span) หมายถึงรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขนาดการควบคุมที่ดีน่าจะอยู่ระหว่าง 3 ถึง 9 คน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความรับผิดชอบ และ ขนาดการควบคุมระดับปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิภาพสูงสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา 30 คน

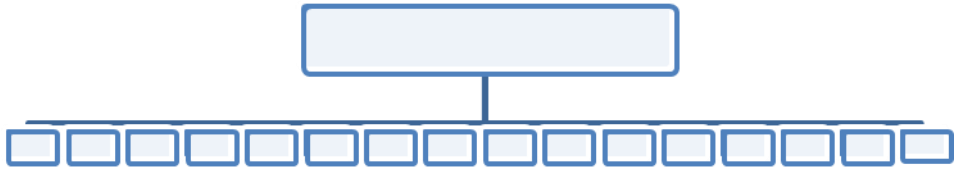
เออร์วิค (Urwick) ยืนยันว่าช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูงสุดนั้นไม่ควรเกิน 4 คน แต่ผู้บริหารระดับล่างอาจจะเป็น 8 ถึง 12 คน ดังภาพที่แสดงดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 ช่วงการควบคุม 6 (กว้าง)  
ที่มา : สมคิด บางโม,2558, หน้า 111



ภาพที่ 5.2 ช่วงการควบคุม 3 (แคบ)  
ที่มา : สมคิด บางโม,2558, หน้า 112



ภาพที่ 5.3 ช่วงการควบคุม 16 (กว้างมาก) เป็นแบบราบ  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 112

## 7. เอกภาพในการบังคับบัญชา

เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึงอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด หน่วยงานต่างๆ จะต้องระบุงลงไปให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ใครมีความรับผิดชอบงานใดในขอบเขตกว้างและเท่าใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหลักการทำงานขององค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า หลักการทำงานขององค์การที่สำคัญของการจัดองค์การมีการกำหนดหน้าที่การทำงาน แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การหน้าที่การทำงานและภารกิจ การแบ่งงานคือการแยกงานหรือรวมหน้าที่การทำงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หน่วยงานความสำคัญขององค์การซึ่งหน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกรรมการ สายการบังคับบัญชา คือความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจการบังคับบัญชาคือการพิจารณาถึงอำนาจ ในการตัดสินใจหรือสั่งการ ช่วง

การควบคุมคือสิ่งที่แสดงให้เห็นทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตการรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน และ เอกภาพในการบังคับบัญชา คืออำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

## แผนภูมิองค์การ

แผนภูมิองค์การ (Organization chart) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ แผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้เห็นทราบถึงหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์กร การจัดการต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้เสมอ

1. แผนภูมิองค์การ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 112)

1.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก (skeleton chart) เป็นแผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หน่วยงานย่อยใดขึ้นกับหน่วยงานใด แสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยใช้สี่เหลี่ยม (□) แทนหน่วยงานย่อย เส้นทึบ (—) แทนสายบังคับบัญชา และเส้นประ ( ) แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสายประสานงาน แผนภูมิประเภทนี้เป็นที่นิยมใช้กันเพราะชัดเจนดี แสดงหน่วยงานย่อยได้ทั้งหมด และไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก

1.2 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (personnel chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อย คล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่ระบุชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งไว้ด้วย บางแห่งติตรูปผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงอีกด้วย

1.3 แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Function Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อย คล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่บอกหน้าที่ย่อยๆ ของแต่ละตำแหน่งไว้ด้วย แผนภูมิประเภทนี้ไม่เป็นที่นิยมใช้

## 2. ข้อเสนอแนะในการเขียนแผนภูมิองค์กร การเขียนแผนภูมิองค์กรควรดำเนินการดังนี้

2.1 รวบรวมงานย่อยทั้งหมดขององค์กรว่ามีทั้งหมดกี่หน่วยงาน และศึกษาให้เข้าใจว่าหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับหน่วยงานใด

2.2 กำหนดชนิดของแผนภูมิว่าจะใช้แบบใด (แบบโครงสร้างหลักแบบแสดงตัวบุคคล หรือ แบบแสดงหน้าที่การงาน)

2.3 ใช้สี่เหลี่ยมผืนผ้าเล็ก ๆ (□) แทนหน่วยงานย่อย หรือบุคคลหรือตำแหน่ง โดยให้หน่วยงานที่มีฐานะสูงกว่ามีของสี่เหลี่ยมยาวกว่าเล็กน้อย หน่วยงานที่มีฐานะเท่ากันควรขนาดเท่ากัน

2.4 จัดเรียงลำดับหน่วยงานย่อยให้ตรงสายงานและลดหลั่นกันตามสายการบังคับบัญชาหน่วยงานที่มีฐานะเท่ากันให้วางอยู่ในระดับเดียวกัน

2.5 หน่วยงานที่เป็นงานที่ปรึกษาต้องเรียงไว้แยกออกจากสายบังคับบัญชา วางไว้ในระดับของหน่วยงานย่อยต่างๆตามสายงาน

2.6 ใช้เส้นทึบ (—) แทนสายบังคับบัญชา เส้นประ ( ) แทนสายงานที่ปรึกษา ชิดเส้นโยง หน่วยงานย่อยต่างๆตามสายงาน

2.7 เขียนชื่อแผนภูมิไว้ด้านบนสุด ดังนี้

แผนภูมิแสดงส่วนงานของบริษัท .....

หรือ แผนผังการจัดการองค์กรของบริษัท

หรือ แผนผังแสดงโครงสร้างของบริษัท

อย่างไรก็ตาม การเขียนแผนภูมิองค์กรมักเกิดปัญหาเพราะขนาดของกระดาษที่เขียนไม่พอเนื่องจากองค์กรมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก ดังนั้นจึงนิยมเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างเฉพาะหน่วยงานใหญ่ๆ ก่อน แล้วแยกเขียนรายละเอียดของหน่วยงานใหญ่ๆนั้นอีกครั้งหนึ่ง เช่น แผนภูมิโครงสร้างของกระทรวงมักนิยมเขียนแผนภูมิออกเป็นหลายแผ่น แผ่นแรกจะเขียนเฉพาะโครงสร้างที่แสดงหน่วยงานระดับกรมและเทียบเท่ากรม ซึ่งแผ่นต่อไปจะเขียนโครงสร้างของแต่ละกรม ซึ่งจะเก็บรายละเอียดได้มากและถูกต้องกว่า

## ขั้นตอนการจัดการองค์การ

การจัดการองค์การประสิทธิภาพนั้น เออร์เนสต์ เดล ได้เสนอแนะการจัดการองค์การเบื้องต้นไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 114)

**ขั้นที่ 1** การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆ สร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่างๆ ขององค์การย่อมมีมากน้อยแตกต่างกันตามประเภท ลักษณะ และขนาดขององค์การ การแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้าง เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น

**ขั้นที่ 2** การแบ่งงานแต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและความสามารถ การแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้แก่องค์การด้วยความชอบธรรม

**ขั้นที่ 3** การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แก่ฝ่ายแต่ละแผนกแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการประสานงานได้ดีหรือไม่มีการประสานงานอาจซ้ำซ้อนหรือกันทำให้การทำงานล่าช้าและเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าขั้นตอนการจัดการองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าการจัดการองค์การประสิทธิภาพนั้นมีขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆ สร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ขั้นที่ 2 การแบ่งงานแต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและความสามารถ ขั้นที่ 3 การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แก่ฝ่ายแต่ละแผนกแล้วจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



## โครงสร้างการจัดองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่วไปนั้น จะต้องมีการจัดโครงสร้างที่แน่นอน กำหนดขอบข่ายของการประกอบธุรกิจ มีการจัดองค์การที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และที่สำคัญมีกำไรสูงสุดและอยู่ได้ตลอดอย่างยั่งยืน ซึ่งในองค์การจะมีหน่วยงานย่อยหรือเป็นแผนกเป็นฝ่ายงานต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการองค์การ

โครงสร้างการจัดองค์การดังต่อไปนี้ (ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2558, หน้า 124)

**1. โครงสร้างอย่างง่าย (The Simple Structure)** เหมาะสำหรับบริษัทเล็ก เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแรกซึ่งจะพบได้ในบริษัทที่เพิ่งก่อตั้ง จะมีการรวมอำนาจให้กับบุคคลเดียว มีกฎระเบียบเพียงไม่กี่ข้อและมีความชำนาญในงานระดับต่ำ

ตัวอย่าง โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) ลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพียง 1 ระดับภายใต้การจัดการของเจ้าของ



ภาพที่ 5.4 โครงสร้างอย่างง่าย

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 124

2. โครงสร้างตามหน้าที่ (The Functional Structure) จะรวมเอาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทางการเดียวกัน โครงสร้างรูปแบบนี้ปรากฏอยู่ในองค์กรทั่วไปทั้งองค์กรแบบที่หวังผลกำไร และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร

### โครงสร้างสำหรับโรงพยาบาล



ภาพที่ 5.5 โครงสร้างตามหน้าที่

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ,2552, หน้า 124

### โครงสร้างสำหรับธุรกิจ



ภาพที่ 5.6 โครงสร้างตามหน้าที่

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ,2552,หน้า 124

บริษัทผลิตสินค้าจะจัดโครงสร้างองค์การ ตามทักษะการทำงานได้แก่ ฝ่ายการตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น แต่สำหรับสถาบันการศึกษาที่เป็นองค์การที่ไม่หวังกำไรจะต้องจัดองค์การตามความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น แบ่งเป็นคณะต่างๆ ฝ่ายรับสมัครนักศึกษา ฝ่ายซ่อมบำรุง เป็นต้น

**3. โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ (The Divisional Structure)** เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบที่รวมเอาความชำนาญเฉพาะในด้านต่างๆ ไว้เป็นกลุ่ม เช่น แบ่งตามกลุ่มสินค้าหรือบริการ ตามกลุ่มลูกค้า หรือตามภูมิศาสตร์ เป็นต้น

3.1 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Divisional Structure) เป็นการจัดโครงสร้างตามกลุ่มสินค้าหรือบริการ (product Division) ที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น บริษัท AOL Time Warner เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสื่อหลายประเภท ประกอบด้วย ธุรกิจนิตยสาร ภาพยนตร์ การบันทึกเสียง และเคเบิลทีวี เป็นต้น

### โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Divisional Structure)



ภาพที่ 5.7 โครงสร้างตามกลุ่มสินค้า

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 126

3.2 โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Divisional Structure) เป็นการโครงสร้างองค์การตามกลุ่มของลูกค้า (customer Division) ที่มีลักษณะร่วมกัน เช่น บริษัท Ford Motor Co. มีการจัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งออกเป็นธุรกิจรถยนต์นั่งโดยสาร รถบรรทุกขนาดใหญ่และสินค้าที่ใช้ในการทำเกษตรกรรม โดยการจัดการเกี่ยวกับเงินออมและเงินกู้ได้จัดโครงสร้างตามโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้าเบื้องต้น

### โครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Divisional Structure)



ภาพที่ 5.8 โครงสร้างแบบผสม ตามกลุ่มลูกค้า

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 126

3.3 โครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic Divisional Structure) เป็นโครงสร้างที่มักจะถูกนำไปใช้ในการจัดตั้งองค์การภาครัฐ เช่น ธนาคารออมสิน หรือสถานีอนามัย โดยมักแบ่งออกเป็นสาขาตามจังหวัดต่างๆ

### โครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic Divisional Structure)



ภาพที่ 5.9 โครงสร้างแบบผสม ตามภูมิศาสตร์  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ,2552,หน้า 126

#### 4. โครงสร้างตามอุตสาหกรรม (The Conglomerate Structure)

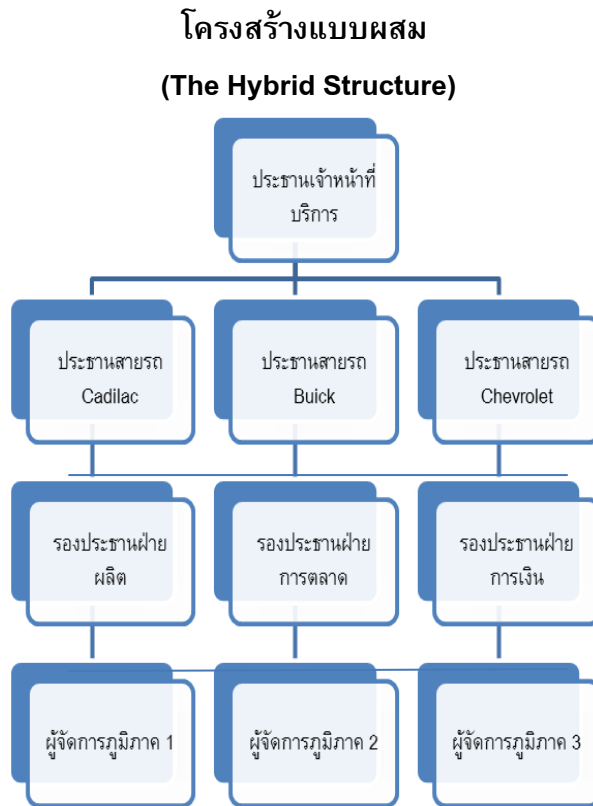
เหมาะสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ที่ประกอบกิจการหลายประเภทที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น บริษัท GE Electric ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าหลอดไฟฟ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องยนต์เครื่องบิน พลาสติก บริการทางการเงินและวิทย์กระจายเสียง

#### โครงสร้างตามอุตสาหกรรม (The Conglomerate Structure)



ภาพที่ 5.10 โครงสร้างตามอุตสาหกรรม  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ ,2552,หน้า 126

5. โครงสร้างแบบผสม (The Hybrid Structure) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่รวมโครงสร้างตามหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกัน



ภาพที่ 5.11 โครงสร้างแบบผสม

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 127

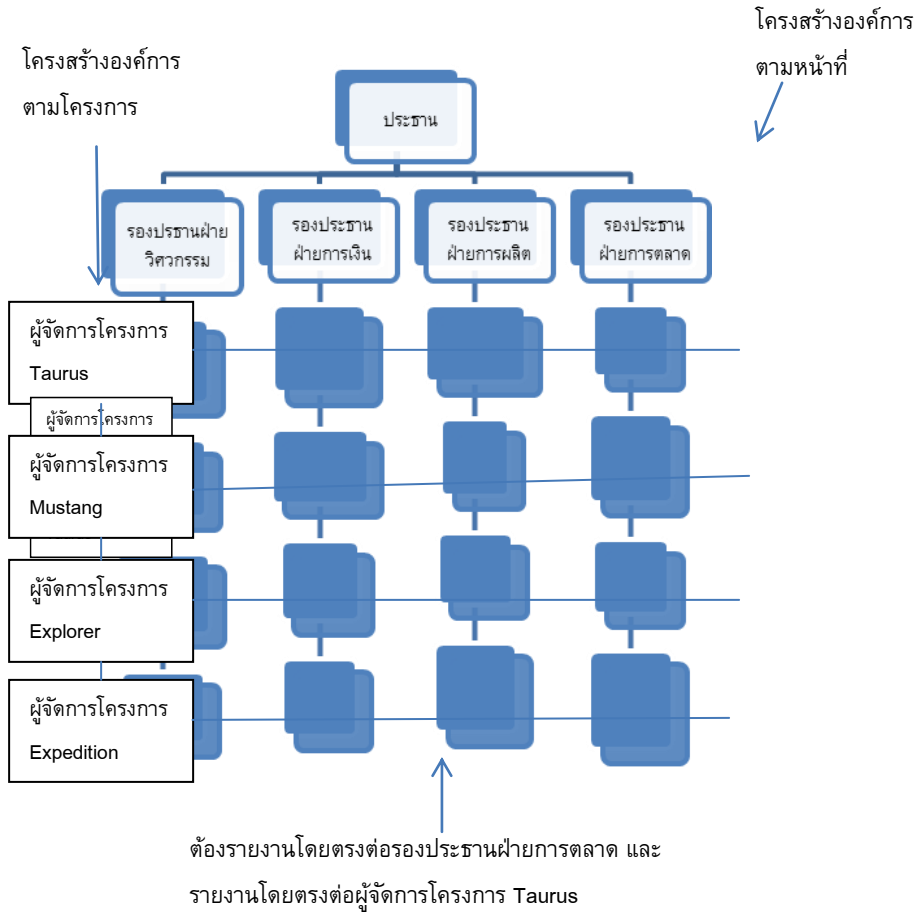
โครงสร้างนี้เป็นการใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้าเป็นลำดับขั้นแรก โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มสินค้าได้แก่ รถ Cadillac , Buick และ Chevrolet ลำดับภายในกลุ่มสินค้าแต่ละกลุ่มมีการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ประกอบด้วยฝ่ายผลิตการตลาดและการเงิน ลำดับสุดท้ายก็เป็นการจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์

เช่น ภายในฝ่ายการตลาดจะมีผู้จัดการการตลาดของภูมิภาค 1 ภูมิภาค ภูมิภาค 3 เป็นต้น

**6. โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (The Matrix Structure)** เป็นการรวมโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่และโครงสร้างองค์การเป้าหมายไว้ด้วยกันตามสายการบังคับบัญชา 2 สายคือตามแนวนอน(vertical) และตามแนวตั้ง (horizontal) โดยยึดโครงสร้างตามหน้าที่เป็นหลักเช่น ฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิตและวิจัยและพัฒนา เป็นต้น แต่สำหรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์นั้นสามารถกำหนดได้หลายแบบ

โครงสร้างตามหน้าที่ประกอบด้วยฝ่ายการเงิน วิศวกรรมและการผลิต ซึ่งพนักงานที่สังกัดในแต่ละฝ่ายมีรองประธานบริษัทเป็นผู้บังคับบัญชาและมีสายการรายงานตามแนวตั้ง ส่วนโครงสร้างตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งตามกลุ่มสินค้า จะอยู่ที่บังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการรถยนต์ในแต่ละรุ่นและมีสายการรายงานตามแนวนอน ดังนั้น พนักงานฝ่ายการตลาดจะต้องรายงานตรงทั้งรองประธานฝ่ายการผลิตและผู้จัดการโครงการ

## โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ (The Matrix Structure)



ภาพที่ 5.12 โครงสร้างแบบเมตริกซ์

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 128



### 7. โครงสร้างแบบทีมงาน (The Team - Based Structure) การจัด

โครงสร้างองค์กรแบบนี้เป็นได้ทั้งแบบทีมงานและกลุ่มงาน โดยอาจมีลักษณะชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ ซึ่งสามารถนำมาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแผนงานหรือเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการในโครงสร้างตามหน้าที่ถูกจัดให้อยู่ในทีมงานข้ามสายงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาบางอย่าง ทำให้อุปสรรคที่ขวางกั้นระหว่างสายงานลดลง เนื่องจากต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ และสมาชิกแต่ละคนในทีมงานยังมีความรับผิดชอบแต่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างตามหน้าที่

### 8. โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน (The Networks Structure) เป็น

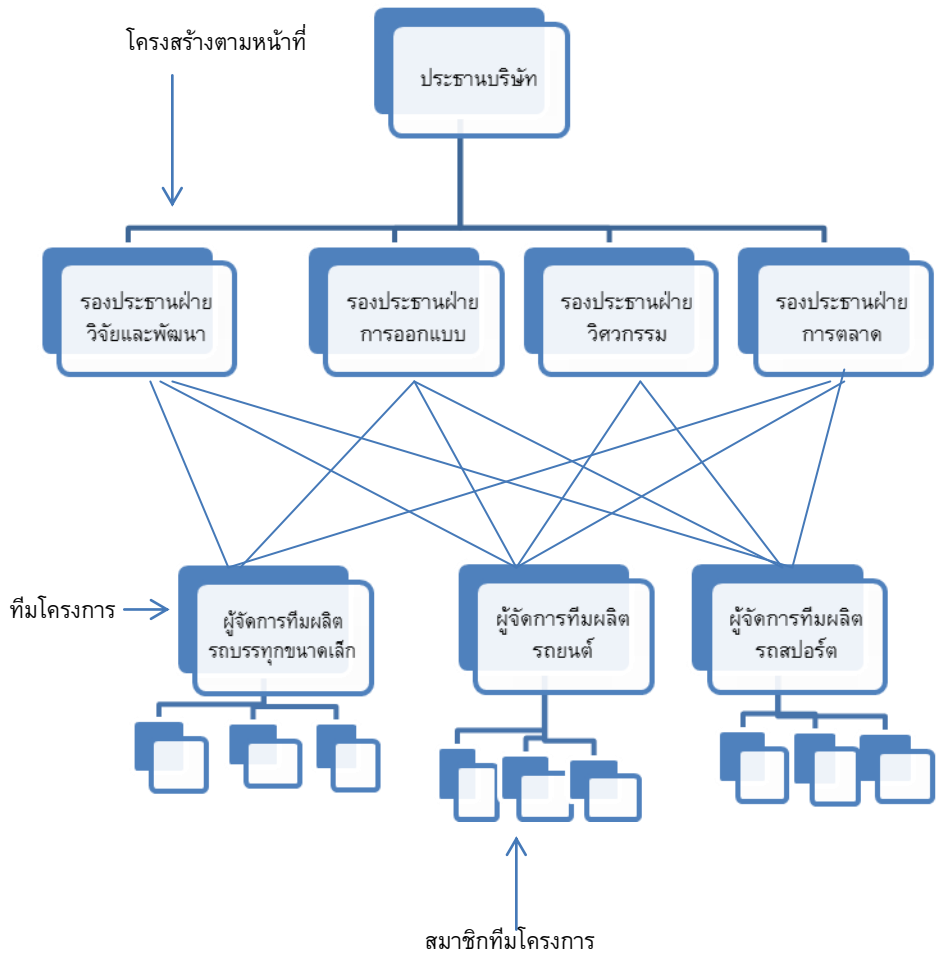
การจัดโครงสร้างองค์กรเชื่อมโยงศูนย์กลางขององค์กรเข้ากับบริษัทอิสระอื่นๆ ภายนอกองค์กร โดยใช้การเชื่อมโยงผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ ให้การปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้น โครงสร้างแบบนี้จะถูกเรียกว่าบริษัทเสมือนจริง (virtual Corporations)

เนื่องจากบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท แม้พนักงานบางคนพยายามพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้านของตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน แต่ในปัจจุบันความจำเป็นต้องใช้พนักงานปฏิบัติงานทุกอย่างจะไปหมด โดยที่บริษัทอาจจะทำงานร่วมกับบริษัทอื่นในลักษณะเครือข่ายงานหรือจ้างมาปฏิบัติงานแทน ด้วยโครงสร้างตามเครือข่ายงานทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะเป็นงานในระดับโลกก็ตาม ศูนย์กลางขององค์กรอาจมีขนาดเล็กเพื่อประหยัดต้นทุนการจ้างงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงระหว่างศูนย์กลางและส่วนอื่นๆ ผ่านพันธมิตรทางยุทธศาสตร์หรือคู่สัญญา ส่งผลให้บริษัทให้บริการโทรศัพท์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ แฟกซ์ บริการจัดส่งสินค้าข้ามคืน และนายด่านธุรกรรมสัญญาจึงถูกเชื่อมโยง

โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน  
(The Networks Structure)



ภาพที่ 5.13 โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 129



ภาพที่ 5.14 โครงสร้างตามทีมงานแบบการผสมผสานระหว่างโครงสร้างตามหน้าที่และทีมงาน

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 129

## 9. การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์

Peter F. Drucker ที่ปรึกษาด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงให้ความเห็นว่ปัจจุบันในประเทศสหรัฐอเมริกาบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งมีพนักงาน 200 – 4,000 คนจำนวนมากที่มีความยืดหยุ่นและทำงานได้เร็ว ซึ่งนับว่าเป็นข้อได้เปรียบกว่าบริษัทขนาดเล็กที่มีพนักงานน้อยกว่า 200 คน ที่ขาดทั้งเวลาและและพลังงานเพื่อการต่อสู้กับวิกฤติการณ์ โดยเฉพาะกับบริษัทขนาดเล็กเอง เริ่มขาดปัจจัยบางอย่างที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทเหล่านี้เริ่มที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าว โดยพิจารณาจากสภาพการณ์โดยใช้แนวความคิดการจัดการตามสภาพการณ์ (contingency Approach) ซึ่งจะพิจารณาสถานการณ์ด้านปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมจึงเกิดเทคนิคที่เรียกว่าการออกแบบตามสภาพการณ์ (contingency Design) หมายถึง กระบวนการออกแบบโครงสร้างการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จากปัจจัยต่อไปนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 130)

9.1 สภาพแวดล้อม ที่มีลักษณะเหมือนเครื่องจักรกล (Machine) ตามแนวความคิดของ Burns และ Stalker (The Burns and Stalker Model)

Kethleen Deveny จากนิตยสาร Business Week ระบุว่าระบบงานในร้าน McDonald's ประกอบด้วยงานย่อยๆ มากมายที่ประสานกันเป็นขั้นตอนจนทำให้ระบบทั้งหมดสามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งระบบงานเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถทำได้และทำให้รสชาติของ Big Mac เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ดังนั้น Tom Burns และ G. M. Stalker จึงกล่าวว่า McDonald's เป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanic Organization)

องค์การแบบเครื่องจักรกล	องค์การแบบสิ่งมีชีวิต
รวมศูนย์อำนาจตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่	การกระจายอำนาจตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่
มีกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติมากมาย	มีกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติมากมายค่อนข้างน้อย
เน้นงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน	เน้นการแบ่งงานกันทำ
การสื่อสารแบบเป็นทางการ	การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
มีทีมงานและผู้ร่วมงานน้อย	มีทีมงานและผู้มีส่วนร่วมมาก
มีขอบเขตการควบคุมแคบ จึงมีโครงสร้างแบบสูง	มีขอบเขตการควบคุมกว้างกว่าจึงมีโครงสร้างแบบแบนราบ

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบองค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 129

องค์การแบบเครื่องจักรกล เหมาะกับงานที่ไม่ยืดหยุ่นและมีรูปแบบแน่นอน จึงมีอำนาจหน้าที่แบบรวมศูนย์อำนาจที่มีกรอบของงานตายตัวและกฎเกณฑ์ชัดเจน รวมทั้งดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยใช้การสื่อสารแบบบนลงล่าง (top-Down Communication) องค์การรูปแบบนี้จึงเหมาะสมกับ McDonald's ที่ลูกค้าต้องคุณภาพของสินค้าที่มีรูปแบบที่แน่นอน สะอาดและบริการที่รวดเร็ว โดยทั่วไปแล้วองค์การแบบเครื่องจักรกลจึงเหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมคงที่และองค์การที่เพิ่งก่อตั้ง

ในส่วนขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต เหมาะกับงานที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจหน้าที่ มีกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติไม่เข้มงวด เครือข่ายของพนักงานถูกปรับและตอบสนองงานที่ไม่คาดการณ์ไว้วงหน้า ดังนั้น Tom Peters และ Robert Waterman จึงเรียกองค์การแบบนี้ว่าองค์การแบบหลวม (Loose Structure) หรือบางครั้งก็เรียกว่า องค์การแบบสิ่งมีชีวิตเสมือน

จริง (Adhoc-racies) เนื่องจากสมาชิกองค์กรมีการปฏิบัติงานรวมกันอย่างไม่เป็นทางการ จึงเหมาะกับบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

9.2 ลักษณะขององค์การ ตามแนวความคิดของ Lawrence และ Lorsch

แนวความคิดของ Burn และ Stalker ได้แพร่หลายมาสู่ประเทศสหรัฐอเมริกาโดย Paul R. Lawrence และ Jay W. Lorsch ซึ่งทั้งสองนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จากการมององค์การในแบบเครื่องจักรกลและแบบสิ่งมีชีวิต โดยนักวิจัยได้เสนอมุมมองที่เน้นความแตกต่างหลากหลายหรือแบบบูรณาการ ซึ่งลักษณะการทำงานขององค์การจะแบ่งงานทำหรือจะร่วมกันทำงานขึ้นอยู่กับระดับความแน่นอนของสภาพแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2552, หน้า 131)

9.2.1 ความแตกต่างหลากหลาย (differentiation) คือ แนวโน้มส่วนต่างๆ ขององค์การจะแยกออกจากกัน ดังนั้น ถ้าองค์การมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก องค์การก็จะมีลักษณะความแตกต่างที่เกิดจากความชำนาญเฉพาะด้านเชิงเทคนิคและการแบ่งงานกันทำมากเช่นกัน ผลก็คือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านจะทำงานเป็นเอกเทศจากส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น บริษัทที่ผลิต น้ำหอมดับกลิ่นกาย และน้ำยาบ้วนปาก จะแยกส่วนงานตามสายงานผลิตภัณฑ์ออกจากกัน ฉะนั้นในสายแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีเครื่องจักรการผลิตและพนักงานขายตามชนิดผลิตภัณฑ์

9.2.2 รูปแบบบูรณาการ (integration) คือแนวโน้มที่ส่วนต่างๆ ขององค์การร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้ชำนาญจะทำงานร่วมกันโดยต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ เช่น สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ มาตรฐานของกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ การใช้ทีมงานข้ามสายงาน และเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นต้น

### 9.3 ขนาดขององค์การ

ขนาดขององค์การสามารถดูจากจำนวนของพนักงานประจำ บริษัทขนาดใหญ่จะมีกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความชำนาญเฉพาะในงานและการกระจายอำนาจมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็กกว่า ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะองค์การแบบเครื่องจักรกล แต่สำหรับองค์การขนาดเล็กซึ่งมีกฎระเบียบและความชำนาญเฉพาะในงานน้อยกว่าจะมีลักษณะองค์การแบบสิ่งมีชีวิต

9.4 เทคโนโลยี ประกอบด้วยเครื่องมือและแนวความคิดเพื่อกระบวนการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าได้แก่วัตถุดิบ หรือข้อมูลหรือแรงงาน ไปสู่การเป็นปัจจัยนำออก คือ สินค้าหรือบริการ ตัวอย่างเช่น เครื่องทำไอศกรีมด้วยมือก็จัดเป็นไอศกรีม จากการศึกษาบริษัทผู้ผลิต 100 แห่ง ประเทศอังกฤษ Joan Woodward ได้แบ่งบริษัทออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของระดับความซับซ้อนทางเทคโนโลยี ดังนี้ (ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์ ,2558,หน้า 132)

9.4.1 เทคโนโลยีการผลิตน้อย (Small-batch Technology) เป็นการผลิตภายในองค์การแบบสิ่งมีชีวิต มีความซับซ้อนน้อยที่สุดเนื่องจากใช้การผลิตแบบดั้งเดิม (customer-made) เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะลูกค้าจึงผลิตได้น้อยชิ้น ตัวอย่างเช่น ภาพวาด หรือ รูปปั้น เป็นต้น จะเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิตซึ่งมีลักษณะไม่เป็นทางการและมีความยืดหยุ่น

9.4.2 เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น (Large-batch Technology) เป็นการผลิตสินค้าจำนวนมากตามสายการผลิตซึ่งประกอบขึ้นส่วนต่างๆ จนเป็นสินค้าสำเร็จรูป และสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงมีระดับความชำนาญเฉพาะด้านและความเป็นระบบราชการสูงกว่าแบบแรก

9.4.3 เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process Technology) คือเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรทำการผลิตทั้งหมดเสมอ ตัวอย่างเช่น โรงกลั่นน้ำมัน มนุษย์ทำหน้าที่เพียงควบคุมและ

ซ่อมบำรุงเครื่องจักรเท่านั้น จะมีลักษณะองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ซึ่งมีความเข้มงวดสูงและเป็นทางการน้อย

9.5 วงจรชีวิตขององค์การ จะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ขององค์การโดยเริ่มตั้งแต่ การเริ่มก่อตั้งเมื่อองค์การเติบโตขึ้นไปในแต่ละขั้นตอนองค์การจะมีขนาดใหญ่ขึ้น เน้นกระจายอำนาจและมีความเป็นเครื่องจักรกลมากขึ้นกว่าเดิม โดยให้ความสำคัญกับความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งในแต่ละช่วงชีวิตขององค์การนั้นจะมีสิ่งที่ทำลายในเชิงบริหารและประเด็นสำคัญต่อการออกแบบขององค์การที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย (ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, 2558, หน้า 133)

ขั้นที่ 1 ขั้นการเกิด (The Birth Stage) จะมีลักษณะของความ เป็นระบบราชการเลย ดังนั้นจึงไม่มีกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและอาจมีหรือไม่มีพนักงานสายงานสนับสนุน ผู้ก่อตั้งองค์การมักมีเพียงคนเดียว

ขั้นที่ 2 ขั้นวัยเยาว์ (The Youth Stage) เป็นขั้นก่อนการมี ลักษณะของระบบราชการ ซึ่งองค์การเริ่มเติบโตและขยายตัว มีสินค้าที่ติดตลาด จึงต้องเริ่มจ้างพนักงานมากขึ้นและเริ่มมีการแบ่งงานกันทำ รวมทั้งมีการตั้งกฎเกณฑ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 วัยกลางคน (The midlife Stage) เป็นขั้นของการเป็นระบบราชการซึ่งองค์การเติบโตจนเริ่มมีความมั่นคง มีพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีการกระจายอำนาจให้กับส่วนงานต่างๆ และมีกฎระเบียบมากขึ้น

ขั้นที่ 4 ขั้นเติบโตเต็มที่ (The Maturity Stage) องค์การมีลักษณะความเป็นระบบราชการและมีความเป็นเครื่องจักรมาก ซึ่งมีข้อเสีย องค์การขาดความยืดหยุ่นและนวัตกรรมใหม่ๆ

ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวข้างต้นนั้น มีความเห็นสรุปได้ว่า การจัดการองค์การนั้นเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยทำการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน และกำหนด



ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานย่อยเหล่านั้นด้วยเพื่อที่จะทำให้สามารถเอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมหรือดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## สรุป

ความสำคัญของการจัดองค์การนั้นองค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดจนงานที่ต้องทำมีมากก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน

ประโยชน์ของการจัดองค์การ การจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ ประโยชน์ต่อองค์การ ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

ประเภทขององค์การธุรกิจเราอาจจำแนกประเภทขององค์การธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามลักษณะธุรกิจนั้นๆ ดังนี้คือ ธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งผลิต แปรรูป และหล่อหลอมวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ การผลิตสินค้านี้อาจเป็นสินค้าบริโภค เช่น ยา อาหาร สบู่ เสื้อผ้า เป็นต้น ธุรกิจการค้า ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งซื้อมาแล้วขายไป คือสินค้าจากผู้ผลิตหรือโรงงานออกมาจำหน่ายแก่ผู้บริโภค ผู้ประกอบธุรกิจการค้าอาจทำหน้าที่เป็นตัวแทนขายสินค้าจากแหล่งผลิตในรูปแบบการค้าส่ง คำปลีก หรือค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจการทำให้เกิดบริการอื่นๆ ตามมา เช่น การขนส่ง การประกันภัย การบรรจุหีบห่อ การธนาคาร การเก็บรักษาสินค้า และการโฆษณา เป็นต้น

โครงสร้างการจัดองค์การ การจัดโครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่วไปนั้น จะต้องมีการจัดโครงสร้างที่แน่นอนกำหนดขอบข่ายของการประกอบธุรกิจได้แก่ หนึ่งโครงสร้างอย่างง่าย สองโครงสร้างตามหน้าที่ จะรวมเอาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทางการเดียวกัน สามโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบที่รวมเอา

ความชำนาญเฉพาะในด้านต่าง ๆ ไว้เป็นกลุ่ม เช่น แบ่งตามกลุ่มสินค้าหรือบริการ ตามกลุ่มลูกค้า หรือตามภูมิศาสตร์ สีโครงสร้างตามอุตสาหกรรมเหมาะสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ที่ธุรกิจหลายประเภทที่แตกต่างกัน ห้าโครงสร้างแบบผสม เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่รวมโครงสร้างตามหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกัน หก โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ เป็นการรวมโครงสร้างองค์การแบบที่หน้าที่และโครงสร้างองค์การเป้าหมายไว้ด้วยกันตามสายการบังคับบัญชา 2 สาย เจ็ดโครงสร้างแบบทีมงาน การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นได้ทั้งแบบทีมงานและกลุ่มงาน โดยอาจมีลักษณะชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ ซึ่งสามารถนำมาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแนวนอนหรือเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ

## คำถามท้ายบท

1. ประโยชน์ของการจัดการองค์การมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. ประเภทขององค์การธุรกิจมีกี่ประเภท จงอธิบาย
3. ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชาในลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
4. แผนภูมิองค์การจำแนกได้เป็นกี่ประเภทจงอธิบาย
5. ขั้นตอนการจัดการองค์การมีกี่ขั้นตอน มีอะไรบ้าง
6. จงอธิบายถึงโครงสร้างการจัดการ
7. จงเขียนรูปโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้ำมาให้ถูกต้อง
8. โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีลักษณะเป็นอย่างไรจงอธิบาย
9. โครงสร้างตามวัตถุประสงค์มีลักษณะเป็นอย่างไรจงอธิบายให้ถูกต้อง และยกตัวอย่างประกอบ
10. องค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบสิ่งมีชีวิตมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ.  
(2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-  
ฮิล.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- Daft, R.D. (2010). **Understanding the theory and Design of  
Organization**. 10<sup>th</sup> ed. China : South-Western, Cengage  
Learning.
- Robbins, S.P. (1990). **Organization Theory : Structure, Design and  
Applications**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-  
Hall, Inc.

## บทที่ 6

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญและท้าทาย นั่นคือ หากไร้ประสิทธิภาพ ธุรกิจที่มีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากรวัตถุดิบจะกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจและยึดหลักในการจัดการให้มีความสัมพันธ์กับงานและความเหมาะสมของบุคคลกับงานด้วยจึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จซึ่งจะต้องใช้หลักการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรช่วยให้ธุรกิจสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ซึ่งในการประกอบธุรกิจนั้นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสิ่งที่ขาดไม่ได้ นั่นคือ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและบริหารได้ยากที่สุด ซึ่งในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรในการดำเนินงานซึ่งมีหลากหลายหน้าที่แต่ละหน้าที่ก็จะมีขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามต้องทำงานร่วมกันอย่างมีความสัมพันธ์และสอดคล้องเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญและท้าทาย นั่นคือหากไร้ประสิทธิภาพ ธุรกิจที่มีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากรวัตถุดิบจะกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจและยึดหลักในการจัดการให้มีความสัมพันธ์กับงานและความเหมาะสมของบุคคลกับงานด้วยจึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

#### ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฐาปนา ฉินไพศาล กล่าวว่ (2559, หน้า 113) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการดึงดูดใจการพัฒนา และการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ หากองค์การใดไม่ได้กระทำกิจกรรมดังกล่าวก็

จะไม่สามารถที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับองค์กรและสร้างความผูกพันในการทำงานได้

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นนั้น มีความเห็นสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีการมอบหมายงานมอบหมายหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กรตามขั้นตอนที่องค์กรกำหนดไว้

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource (HR) Management) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่จะต้องมีการวางแผน การจูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิผล แผนกทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร เป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบคุณธรรม (merit System) และการบริหารมนุษย์ระบบอุปถัมภ์ (patronage System) ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 139)

#### 1. ระบบคุณธรรม

ระบบคุณธรรม หรือเรียกว่าระบบคุณวุฒิ หรือระบบคุณความดี หรือระบบความสามารถ ระบบนี้มีหลักการ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) โดยเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้าทำงานต้องอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาค ไม่ใช่การต้องเป็นพรรคพวก เป็นญาติกัน ซึ่งใครก็ตามถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานนั้นต้องการก็ย่อมมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันเข้าทำงานได้ และเมื่อเข้ามาเป็นพนักงานหรือพนักงานแล้วก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง เช่น บางตำแหน่งทำงานในระดับ 2 มา 3 ปีแล้ว มีสิทธิเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 3 ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ สิทธินี้ต้องเสมอภาคกัน

ทุกคน หรือในการทำงานหากทำงานที่อยู่ในระดับความรับผิดชอบที่เทียบกัน  
ได้จะต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

1.2 หลักความเสมอภาค (Competence) คนดีที่มีความสามารถ  
เท่านั้นที่เข้ามาทำงานได้และมีโอกาสเจริญก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงาน  
ก็ยึดหลักว่าหาคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ จึงต้องมีการสอบแข่งขันกัน เวลา  
บรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ที่ 1 ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่า  
ผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ ก็พิจารณาจากผู้มีความสามารถ มี  
คุณสมบัติที่เหมาะสมก่อน

1.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure) ในระบบคุณธรรมมี  
การให้หลักประกันว่าเมื่อเข้ามาทำงานจะไม่ถูกออกจากงานง่าย ๆ มีกฎหมาย  
ระบุไว้ชัดเจนว่าการเลิกจ้างจะทำได้ในกรณีใดบ้าง เช่น เสียชีวิต ลาออก เป็น  
ต้น ซึ่งความมั่นคงอาจรวมถึงการให้สวัสดิการ การได้รับบำเหน็จบำนาญด้วย  
ก็ได้ จะทำให้ผู้ทำงานรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพไม่ต้องหวังว่าเมื่อออก  
จากงานแล้วจะลำบากตอนหลัง

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) งาน  
ราชการประจำเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไป จึงต้องมีหลักประกัน  
ว่าข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจ  
ผลัดเปลี่ยนกันเข้าบริหารประเทศชาติ ถ้าจะให้ฝ่ายการเมืองเข้ามามีอิทธิพล  
จะมีการเล่นพรรคเล่นพวก คนดีมีความสามารถก็จะหนีหายไปไม่อยู่รับราชการ  
ในทางหลักการจึงมีข้อกำหนดไว้ว่าข้าราชการประจำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ  
ข้าราชการการเมืองได้แค่ไหน โดยจะต้องเน้นราชการมากกว่าธุรกิจ

## 2. ระบบอุปถัมภ์

ระบบนี้มีชื่อเรียกว่าระบบพรรคพวก หรือระบบเล่นพวก เป็น  
ระบบที่มีพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม

ระบบอุปถัมภ์นี้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยยุโรป มีระบบศักดินา มี  
เจ้าขุนมูลนาย (feudal Lord) ซึ่งได้รับมอบหมายจากพระเจ้าแผ่นดินให้ดูแล



กิจการต่าง ๆ มีข้าทาสบริวารที่เลี้ยงไว้ เมื่อจะตั้งคนให้ทำงานก็ตั้งจากบริวาร ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันซึ่งเป็นระบบที่สืบเนื่องกันมาเรื่อย ๆ

สำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกา ระบบนี้แพร่หลายมากในสมัยประธานาธิบดีแอนดรูว์ แจ็กสัน เมื่อได้รับการดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีก็ปลดคนเก่าที่ประธานาธิบดีจอร์จ วอชิงตัน ตั้งไว้ ออก แล้วเอาพรรคพวกของตนเข้ามาแทน ระบบนี้อยู่ได้ที่การเลี้ยงคน การแต่งตั้งคนให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นสินน้ำใจ ระบบนี้มีประโยชน์ในการควบคุมนโยบายระดับประเทศ จึงเหมาะที่จะใช้ได้ดีกับข้าราชการการเมืองเท่านั้น เพราะการเมืองนั้นต้องอาศัยการสนับสนุนจากพรรคพวกเป็นสำคัญ เมื่อวางนโยบายไว้อย่างไรก็สั่งคนของตนให้ช่วยทำตามนั้น สำหรับในระบบธุรกิจนั้นควรหลีกเลี่ยง เพราะจะทำให้ธุรกิจประสบความล้มเหลวเนื่องจากธุรกิจต้องมีการแข่งขันกันมาก

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นที่สำคัญมาก นั่นคือหากองค์กรไร้ประสิทธิภาพ ธุรกิจที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจที่พร้อมอาจจะกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวได้ ซึ่งในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจถึงหลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บุคคลและงานจะต้องมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมกัน โดยองค์กรต้องพยายามหาผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ มีทัศนคติ และสถานภาพที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งงานนั้น ๆ

### การวางแผนความต้องการในทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning) คือการพัฒนาอย่างเป็นระบบในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์โดยการทำ ความเข้าใจใน 2 ประเด็นหลักได้แก่ (กิงกาญจน์ วรนิทัศน์, 2552, หน้า 138-139)

1. การทำความเข้าใจกำลังคนในปัจจุบัน ก่อนที่จะมีการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตขององค์กร เรามีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจภาวะกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรเสียก่อน นั่นคือ ต้องมีการทำการวิเคราะห์งาน (jobs Analysis) และจากนั้นนำการวิเคราะห์งานมาเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (jobs Description) และ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (job Specification) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์งาน (Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดส่วนประกอบต่างๆ ของงานและรวบรวมข้อมูลอันเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ อาจทำได้โดยการสังเกตและการวิเคราะห์ เช่น ในธุรกิจการส่งพัสดุนั้นจะต้องมีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ขับหรือนำส่ง ใช้เวลานานเท่าใดในการส่งแต่ละครั้ง และมีการเผชิญปัญหาอะไรบ้าง เช่น กรณีที่ผู้รับไม่อยู่บ้าน เป็นต้น

1.2 คำบรรยายลักษณะงานหรือคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เป็นการกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำซึ่งมีรายละเอียดอันเกี่ยวกับชื่องานรวมทั้งสาระสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

1.3 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติขั้นที่ต่ำกว่าเขาควรจะมี การทำงานให้ลุล่วงการวิเคราะห์งาน (job analysis) การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงคุณสมบัติสูงกว่าที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพเหมาะสมกับงาน อาจจะเป็นไปได้ในกรณีการจ้างบุคคลากรที่คุณสมบัติสูงกว่าที่องค์กรต้องการ (overqualified) หรือต่ำกว่า (underqualified) และหากองค์กรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ที่ดีไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ต่อไปก็จะทำการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการได้ง่ายขึ้น เพราะมีการกำหนดคำหลัก (keywords) ของงานไว้ในฐานข้อมูลแล้วจากนั้นก็ทำการค้นหาประวัติผู้สมัคร (resume) ที่สอดคล้องกับคำหลักเหล่านี้

**2. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต** องค์กรต้องคอยดูแลความเคลื่อนไหวของกำลังคนตลอดเวลาว่าเมื่อใดที่อาจต้องการคนเพิ่มและแหล่งที่เราจะสรรหานั้นมีทางไหนบ้าง หรือแม้กระทั่งเมื่อใดที่มีลักษณะงานเปลี่ยน คำบรรยายลักษณะงานก็ต้องเปลี่ยนด้วยเพื่อการจัดหาคนที่ต้องการในอนาคตได้เหมาะสม

2.1 กำลังคนที่องค์กรอาจต้องการ เช่น การพิจารณาว่าในองค์กรของท่านจะมี คนเกษียณอายุหรือไม่ มีคนลาออกหรือไม่ หรือหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์อาจมีการปรับตัวเรื่องกำลังคน เช่นกัน

2.2 แหล่งในการสรรหากำลังคน เราสามารถสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอก ถ้าหากเป็นการหาจากแหล่งภายใน อาจต้องเตรียมการพิจารณาเรื่องแรงจูงใจ การฝึกอบรม หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่วนการสรรหาจากแหล่งภายนอกเราอาจใช้ข้อมูลจากกรมแรงงานของแต่ละพื้นที่ได้เช่นกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนความต้องการในทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์มีประเด็นหลักคือ หนึ่งการทำ ความเข้าใจกำลังคนในปัจจุบัน ก่อนที่จะมีการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตขององค์กร เรามีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจภาวะกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรเสียก่อน ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงานหรือคำพรรณนาลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน สอง การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต องค์กรประกอบด้วย กำลังคน ที่องค์กรอาจต้องการ และแหล่งในการสรรหากำลังคนนั่นเอง

### **กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

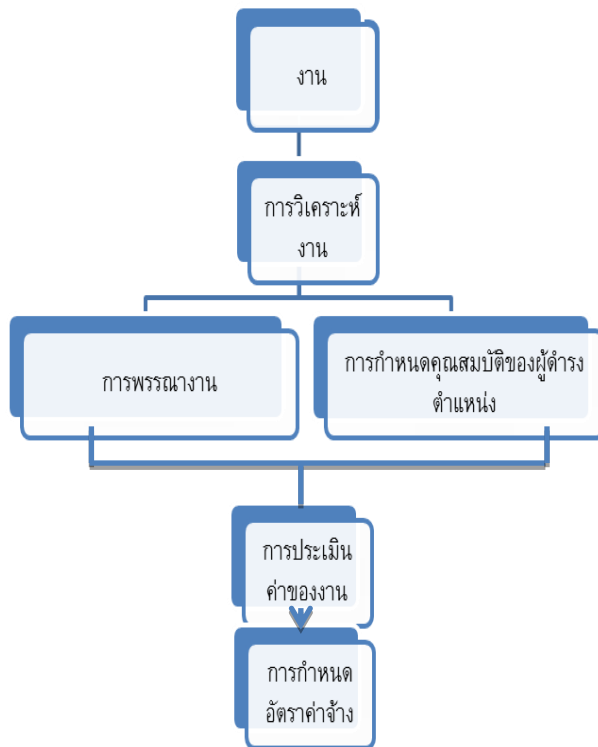
สิ่งที่ผู้บริหารทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้นมีขอบเขตโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ซึ่งขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นที่สำคัญมีอยู่ 6 ด้าน ด้วยกันคือการวางแผน

บุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการให้พ้นจากงาน กระบวนการจัดการงานบุคคลแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 139)

### 1. การวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร สามารถแบ่งได้ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนคือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นเราก็ทำการศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นเป็นประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กก็จะต้องลดจำนวนคนลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ซึ่งการวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง



ภาพที่ 6.1 การวิเคราะห์งานเพื่อการวางแผนกำลังคน  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 139

1.1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานคือการเก็บรวบรวมงานและกิจกรรมที่ทำอยู่รวมทั้งบุคลากรและตำแหน่งต่างๆ ที่มี เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ตำแหน่งงานว่าเหมาะสมหรือไม่ การอธิบายลักษณะงานว่าเหมาะสมหรือไม่ จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน คุณสมบัติของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ หรือบุคลากรมีมากเกินไป การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ในการวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์กรและบริบทขององค์กร

1.1.2 การพรรณางานและหรือการอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การพรรณางานคือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

- 1) ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง
- 2) ชื่อสังกัด
- 3) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- 4) เงินเดือนค่าจ้าง
- 5) ลักษณะงาน
- 6) สถานที่ปฏิบัติงาน
- 7) หน้าที่ความรับผิดชอบ

### ตัวอย่างการอธิบายลักษณะงาน

ชื่อตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
ฝ่าย/แผนก	บัญชี
ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	ผู้จัดการทั่วไป
เงินเดือน	50,000-80,000 บาท
ลักษณะงาน	หัวหน้างาน
หน้าที่ความรับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดูแลควบคุมการทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ของบริษัทตั้งแต่เริ่มบันทึกบัญชีจนกระทั่งถึงการปิดบัญชีให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของบริษัท</li> <li>2. ดูแลจัดการการจัดทำงบการเงิน งบดุล งบกำไรขาดทุน และรายงานบัญชีต่าง ๆ</li> <li>3. ควบคุมการจัดทำรายงานภาษีอากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชานำส่งหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. ประสานงานกับผู้สอบบัญชีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบบัญชี และตรวจสอบทรัพย์สินของบริษัท</li> <li>5. ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ในการจัดทำงบประมาณของบริษัท และดูแลการใช้งบประมาณให้ถูกต้องเป็นไปตามแผนงบประมาณที่วางไว้</li> </ol>

1.1.3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (job specification) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ไว้เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสม รายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง
- 2) เพศและวัย
- 3) การศึกษา
- 4) ประสบการณ์
- 5) สุขภาพ
- 6) ความสามารถพิเศษอื่นๆ

#### ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
ฝ่าย/แผนก	บัญชี
คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง	
1. เพศ	ชาย อายุ 35-40 ปี
2. การศึกษา	สำเร็จปริญญาโททางการบัญชี
3. ประสบการณ์	งานบริหารงานบุคคล 2 ปี
4. สุขภาพ	แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคติดต่อ
5. ความสามารถ	อ่าน เขียน พูดภาษาอังกฤษได้
6. สภาพการทำงาน	ประจำสำนักงาน

1.1.4 การประเมินค่าของงาน (job evaluation) การประเมินค่าของงานคือการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งต่างๆ ว่า ยากง่ายและมีปริมาณมากน้อยเพียงใด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างงาน ตำแหน่ง และการกำหนดอัตราค่าจ้าง (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 141-142)

#### 1.1.4.1 การพิจารณาในการประเมินค่าของงาน มีดังนี้

- 1) ระบบการประเมินต้องใช้ระบบเดียวกัน  
สำหรับงานทุกชนิด
- 2) การประเมินงานเป็นการวัดค่าของงาน  
ไม่ใช่วัดค่าของบุคคล
- 3) การประเมินงานเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่มี  
ผลกระทบต่อค่าแรงงาน
- 4) การประเมินต้องมีความยุติธรรม

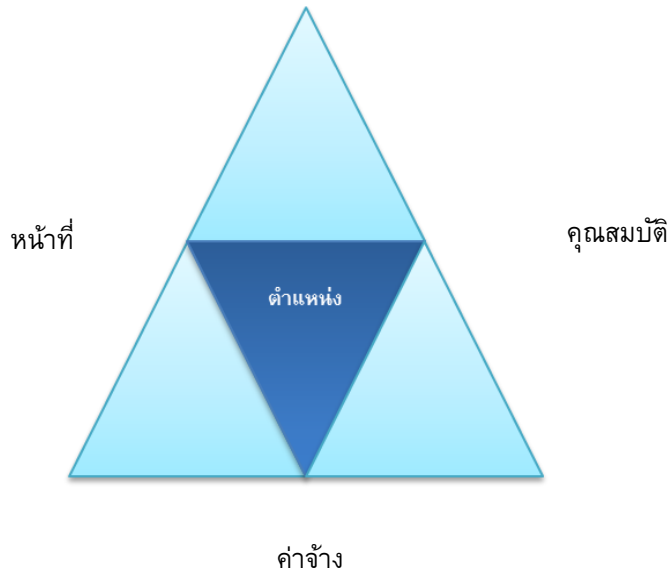
#### 1.1.4.2 วิธีการประเมินค่าของงาน

- 1) วิธีลำดับค่าของงาน โดยการเรียงลำดับ  
ความสำคัญของงานด้วยการจัดหมวดหมู่และประเภทของงาน ผู้ประเมินอาจ  
ตั้งขึ้นในรูปคณะกรรมการ
- 2) ใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว โดยเป็น  
เอกสารที่ระบุผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสมบูรณ์ว่ามีความรับผิดชอบ  
อะไร มีเงินเดือนจำนวนเท่าไร รายการต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติและ  
มีการกำหนดระดับของงานไว้ด้วย
- 3) วิธีการให้คะแนน อาศัยการเปรียบเทียบให้  
คะแนนค่าของงานตามองค์ประกอบแต่ละอย่างที่ตั้งขึ้นและกำหนดคะแนน  
องค์ประกอบต่างๆ เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพของงาน เป็น  
ต้น
- 4) วิธีใช้องค์ประกอบเปรียบเทียบงาน เป็นวิธี  
ที่นำเอาวิธีลำดับค่าของงานมาใช้ร่วมกับวิธีให้คะแนน คือหลังจากสำรวจ  
ข้อเท็จจริงแล้ว ให้เลือกงานหลักมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบแต่ละข้อที่  
กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด และนางานมาเปรียบเทียบดูองค์ประกอบหลัก
- 5) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน  
ค่าจ้าง (wage) คือจำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน  
โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมงที่



ทำงาน ค่าจ้างเป็นตัวกำหนดสถานภาพในการทำงานของพนักงาน เงินเดือน (salary) คือจำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ แม้จะป่วย ลา หรือขาดงานบ้างก็ยังได้รับเต็มจำนวน

1.2 การกำหนดตำแหน่งงาน (Job Position) การกำหนดตำแหน่งงาน เป็นการวางแผนว่าจะรับบุคคลเข้ามาทำงานจะต้องกำหนดตำแหน่งว่าจะให้มาทำงานในตำแหน่งอะไร มีความรับผิดชอบอย่างไร และได้รับค่าจ้างแรงงานเท่าใด นั้นขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน ที่แสดงดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6.2 องค์ประกอบของตำแหน่ง  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 143

ซึ่งตำแหน่งงานนั้นเป็นกลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกันเปรียบได้กับสามเหลี่ยมด้านเท่า 3 ด้าน ด้านที่หนึ่งคือ ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านที่สองคือคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ส่วนที่สามคือ ค่าจ้าง โดยทั้งสามด้าน ต้องได้สัดส่วนที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งต้องมีการพิจารณาเปรียบเทียบกับบุคคลที่ทำงานอื่นด้วยว่าความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลแต่ละงานมีมากน้อยกว่ากันเท่าใด แต่ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับเทคนิคการประเมินค่าของงานด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ในการกำหนดตำแหน่งนั้นมีอยู่ 2 ประการ ได้แก่การที่สามารถใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job) และการให้ได้ความเป็นธรรมในเรื่องของค่าจ้างแรงงาน นั่นคือคนที่ทำงานมากได้ค่าจ้างมาก คนที่ทำงานน้อยได้ค่าจ้างน้อยตามสัดส่วนของการทำงาน

### ตัวอย่างการกำหนดตำแหน่งงาน

ชื่อตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
ฝ่าย/แผนก	บัญชี
ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ผู้จัดการทั่วไป
ลักษณะงาน	หัวหน้างาน

- หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. ดูแลควบคุมการทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ของบริษัทตั้งแต่เริ่มบันทึกบัญชีจนกระทั่งถึงการปิดบัญชีให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของบริษัท
  2. ดูแลจัดการการจัดทำงบการเงิน งบดุล งบกำไรขาดทุน และรายงานบัญชีต่าง ๆ
  3. ควบคุมการจัดทำรายงานภาษีอากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชานำส่งหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง
  4. ประสานงานกับผู้สอบบัญชีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบบัญชี และตรวจสอบทรัพย์สินของบริษัท

5. ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ในการจัดทำงบประมาณของบริษัท และดูแลการใช้งบประมาณให้ถูกต้องเป็นไปตามแผนงบประมาณที่วางไว้

#### คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. เพศ                       | ชาย อายุ 35-40 ปี             |
| 2. การศึกษา                  | สำเร็จปริญญาโททางการบัญชี     |
| 3. ประสบการณ์                | งานบริหารงานบุคคล 2 ปี        |
| 4. สุขภาพ                    | แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคติดต่อ |
| 5. ความสามารถ                | อ่าน เขียน พูดภาษาอังกฤษได้   |
| 6. สภาพการทำงานประจำสำนักงาน |                               |

#### ค่าจ้าง/เงินเดือน

1. 50,000-80,000 บาท
2. โบนัสปีละ 6 เดือน
3. สวัสดิการ ค่าเบี้ยขยัน 2,000 บาท/เดือน
4. ค่าพาหนะ 500 บาท/เดือน

## 2. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานนั้นคือการหาคนที่มีความสามารถหาคนดี แต่จะต้องอยู่บนหลักการแห่งความเสมอภาคในกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ในองค์การโดยในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกมีหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 140-142)

2.1 การสรรหา (Recruitment) : วิธีการดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ การสรรหา (recruitment) เป็นขั้นตอนในการกำหนดและดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่องค์กรเปิดรับ ซึ่งคำว่า การมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการต้องการนั้น หมายถึง ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร การสรรหามี 2 ประเภท คือ

2.1.1 การสรรหาจากแหล่งภายใน (internal Recruiting) คือ การทำให้ที่ทำงานอยู่กับองค์กรอยู่แล้วตระหนักถึงตำแหน่งงานว่างที่องค์กรเปิดรับสมัครโดยทั่วไปจะผ่านประกาศการรับสมัครที่เรียกว่า Job Posting ซึ่ง Job Posting ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติขิงผู้สมัครงานบนกระดานประกาศรับสมัครงาน (bulletin Boards) วารสารสิ่งพิมพ์ (newsletters) รวมถึงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน (intranet) ขององค์กร

2.1.1.1 ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

2.1.1.1.1 ข้อดี

1) พนักงานได้รับแรงจูงใจที่ดีและมีความภักดีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานจะทราบดีว่าการทำงานหนักและทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาอันนานนั้นหมายถึง จะได้รับผลตอบแทนและโอกาสก้าวหน้าในอนาคต

2) กระบวนการของการให้ข่าวสารการสัมภาษณ์และอื่นๆ มีต้นทุนที่ถูกลง

3) องค์กรแบกรับความเสี่ยงน้อย เนื่องจากผู้ที่มีคุณสมบัติในการได้รับเลือกเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งมีความรู้จักคุ้นเคยเป็นอย่างดีกับองค์กรอยู่แล้ว

#### 2.1.1.1.2 ข้อเสีย

1) บางครั้งการใช้บุคลากรจากแหล่งภายนอกอาจเป็นเหตุให้องค์กรไม่ได้รับมุมมองหรือความคิดใหม่ๆ

2) อาจนำสู่การรับรู้ที่ไม่ถูกต้องสำหรับพนักงานที่มีอายุงานกับองค์กรมากและมีความอาวุโสว่าหากมีตำแหน่งงานที่สูงกว่าตำแหน่งงานเดิมของพนักงานเหล่านั้น พวกเขาอาจได้รับการพิจารณาเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าวโดยอัตโนมัติ

3) การหาคนมาทำงานในตำแหน่งงานใหม่จากแหล่งภายนอกขององค์กร เป็นเหตุให้ตำแหน่งงานเดิมของบุคคลนั้นว่างลง ซึ่งอาจทำให้องค์กรต้องประกาศตำแหน่งงานว่างของบุคคลนั้นอีกครั้ง

2.1.2 การสรรหาจากแหล่งภายนอก (external recruiting) คือ การดึงดูดผู้สนใจที่จะสมัครงานจากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรอาจใช้วิธีประกาศในหนังสือพิมพ์ บริษัทจัดหางานต่างๆ การโฆษณาผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรืออื่นๆ

2.1.2.1 ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร

##### 2.1.2.1.1 ข้อดี

1) องค์กรจะได้ผู้สมัครที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นพิเศษ

2) บุคคลภายนอกมักจะมีมุมมองใหม่ๆ อันจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

##### 2.1.2.1.2 ข้อเสีย

1) ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกจะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าสรรหาจากแหล่งภายในและใช้เวลานานกว่า

2) มีความเสี่ยงต่อองค์กรมากกว่า เพราะองค์กรไม่รู้จักบุคคลนั้นเป็นอย่างดี

## 2.2 การคัดเลือก (selection) กระบวนการคัดเลือกเป็น

กระบวนการที่ต่อจากการสรรหาเพื่อทำการคัดเลือกผู้สมัครจากจำนวนผู้สมัครทั้งหมดเพื่อกระทำการจ้างต่อไป ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกมี 3 ประเภท ได้แก่ การตรวจสอบภูมิหลังของบุคคล การสัมภาษณ์ และการทดสอบ

2.2.1 การตรวจสอบภูมิหลังของบุคคล (background information) ได้แก่ ใบสมัคร (application Forms) ประวัติส่วนตัว (resume) และการหนังสืออ้างอิง (reference checks) ซึ่งการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครในเรื่องต่างๆ เช่น ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน หรือการได้รับประกาศนียบัตรพิเศษต่างๆ ซึ่งบางครั้งข้อมูลส่วนตัวผู้สมัครใส่ไว้ใน Resume หรือหนังสืออ้างอิงจากหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ยากต่อการตรวจสอบหรือเป็นข้อมูลจริง เพราะผู้สมัครทำการเสริมแต่งเอกสารดังกล่าวออกมาดูดีที่จะดึงดูดความสนใจขององค์กร

2.2.2 การสัมภาษณ์ (interviewing) การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคการคัดเลือกบุคลากรที่มีการใช้อย่างแพร่หลายอาจอยู่ในรูปแบบของการเผชิญหน้า (face to face) Videoconferencing เป็นวิธีการสื่อสารผ่านวิดีโอ เปิดโอกาสให้บุคคลที่อยู่สถานที่ต่างกันสนทนากันได้ และอีกวิธีหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในขณะนี้คือผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) การสัมภาษณ์ที่ดีควรมีการออกแบบคำถามและการประเมินผลโดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ที่จำนวนคนตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ทั้งนี้เพื่อลดทัศนคติในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยทั่วไปการสัมภาษณ์จะมี 3 รูปแบบได้แก่

### 2.2.2.1 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

(unstructured interview) มีลักษณะคล้ายกับการสนทนาระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์โดยการตั้งคำถามที่ไม่มีรูปแบบตายตัว เพื่อที่จะพิจารณาวิธีการตอบ การแก้ไขปัญหาของผู้สมัคร

2.2.2.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบที่ 1 (structured interview type 1) คือการใช้คำถามเดียวกับผู้สมัครทุกคนแล้วนำ

คำตอบของผู้สมัครตอบมาเปรียบเทียบกัน อาจทำโดยการสมมติสถานการณ์หนึ่งขึ้นมาเพื่อให้ผู้สมัครแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น เช่นถามว่าหากคุณอยู่ในที่ทำงานแล้วคุณเห็นคนที่กำลังทะเลาะกันเสียงดังมาก คุณจะอย่างไร

2.2.2.3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบที่ 2 (structured interview type 2) เป็นลักษณะการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้สมัครบรรยายถึงความสามารถของตนเอง เช่น ประสิทธิภาพในอดีตมีผลงานหรือความคิดดี ๆ อย่างไรบ้างที่คุณเสนอต่อหัวหน้างานของคุณ

2.2.3 ทดสอบการจ้างงาน (employment test) การทดสอบการจ้างงานเป็นวิธีที่เป็นทางการในการคัดเลือกบุคคลเพื่อการทำงานในองค์กรซึ่งมีทั้งหมด 3 รูปแบบ

2.2.3.1 การทดสอบความสามารถ (ability test) ใช้วัดลักษณะทางกายภาพของผู้สมัคร ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น การสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานรับโทรศัพท์ก็จะต้องมีการทดสอบการได้ยินเสียง เป็นต้น

2.2.3.2 การทดสอบบุคลิกภาพ (personality test) เพื่อดูบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร การปรับตัวความต้องการความสำเร็จ เป้าหมาย ของผู้สมัคร ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ทำการทดสอบควรมีความรอบคอบและพิจารณาอย่างระมัดระวัง

2.2.3.3 การทดสอบการปฏิบัติงาน (performance test) ใช้วัดผลการปฏิบัติงานจริงของผู้สมัคร เช่น ผู้ที่สมัครในตำแหน่งเลขานุการ อาจมีการถูกทดสอบเรื่องความรวดเร็วและความถูกต้องในการพิมพ์ดีด เป็นต้น

2.2.3.4 การทดสอบอื่นๆ (other test) สำหรับงานที่มีลักษณะเฉพาะที่อาจต้องมีการขอให้ผู้สมัครทดสอบบางอย่าง เช่น การทดสอบผ่านเครื่องจับเท็จ การทดสอบว่าเป็นผู้ติดยาเสพติด หรือไม่

2.3 การปฐมนิเทศ (orientation) เมื่อผู้สมัครได้ผ่านการคัดเลือกมาแล้ว ผู้สมัครเหล่านั้นจะต้องผ่านขั้นตอนการปฐมนิเทศเพื่อช่วยให้ผู้สมัครมี



ความเข้าใจเกี่ยวกับงานและองค์กรมากขึ้น ในองค์กรใหญ่ๆ การปฐมนิเทศ อาจถูกจัดตั้งอย่างเป็นทางการ ในขณะที่องค์กรเล็กนั้นอาจเป็นไปอย่างง่ายๆ อย่างไรก็ตามการปฐมนิเทศนั้นพนักงานควรได้รับข้อมูล 3 ลักษณะ

2.3.1 งานประจำของพนักงาน ( the Job Routine) เป็นสิ่งที่พนักงานต้องทราบว่างานของตนมีอะไรบ้าง มีการพิจารณาหรือประเมินการทำงานอย่างไร หรือต้องทำงานร่วมกับใครบ้าง โดยอาจแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเพื่อนร่วมงานอื่นๆ

2.3.2 พันธกิจหลัก และธุรกิจขององค์กร ( the Organization's mission And operations) เช่น วัตถุประสงค์ของบริษัท การผลิตสินค้าและบริการรวมถึงการให้พนักงานใหม่ทราบถึงประวัติและที่มาของบริษัทอีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2.3.3 กฎระเบียบและประโยชน์ตอบแทน (the organization's Work rules and employee benefits) แผนกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องแจกเอกสารที่ระบุและอธิบายถึงกฎ ระเบียบขององค์กรรวมถึงกฎหมายต่างๆ ที่พนักงานและองค์กรต้องปฏิบัติตาม

### 3. การธำรงรักษาบุคลากร

เมื่อองค์กรได้บุคคลมาทำงานในองค์กรแล้ว สิ่งที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารคือจะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งการธำรงรักษาบุคลากรนอกจากจะให้เงินเดือนและค่าจ้างแล้วจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจด้วย เช่นเดียวกันจึงสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้

สิ่งจูงใจในการธำรงรักษาบุคลากรที่สำคัญ มี 5 ประการ ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 150)

3.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสม พร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณงามความดี ซึ่งสิ่งนี้นิยมใช้กันมาก ได้แก่

การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

3.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ

3.3 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา

3.4 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก ได้แก่ มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น

3.5 การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักองค์การเกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่องค์การ ให้แก่หน่วยงานเมื่อองค์การมีชื่อเสียงและมั่นคง ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย

#### 4. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ประกอบไปด้วย (1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน assessment an employee's performance) และ (2) การบอก/แจ้งผลการปฏิบัติงาน (providing him or her with feedback) หน้าที่ดังกล่าวมีจุดประสงค์ 2 ประการ ประการแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจผลการทำงานของตนเองเมื่อเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และประการที่สอง เพื่อจะช่วยพนักงานในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กึ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, 2558 หน้า 145)

##### 4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.1 การประเมินผลที่สามารถวัดได้ชัดเจน (objective appraisals หรือที่เรียกว่า results appraisals) คือการประเมินที่ตั้งอยู่บน

ข้อเท็จจริงและส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของตัวเลข เช่น จำนวนสินค้าที่พนักงานขายได้ในแต่ละเดือน คำร้องทุกข์ของลูกค้าที่มีต่อพนักงาน ซึ่งข้อของการประเมินลักษณะนี้คือสามารถวัดได้เป็นผลที่ชัดเจนเพราะอยู่ในรูปของตัวเลข

4.1.2 การประเมินโดยการแสดงความคิดเห็น (subjective appraisals) เป็นการประเมินที่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็น หรือการรับรู้ของหัวหน้าที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ทักษะคติ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรืออาจเน้นทางด้านพฤติกรรมของพนักงาน อาทิเช่น ความตรงต่อเวลา ความช่างสังเกต เป็นต้น

4.1.3 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-degree assessment) เทคนิคการประเมินผลลักษณะจะทำโดยเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกคำ และตัวพนักงานเอง ไม่เฉพาะแต่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้นซึ่งจะทำให้ความคิดเห็นทุกมุมมอง มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

## 4.2 การแจ้งผลการปฏิบัติงาน (effective performance feedback)

4.2.1 ใช้วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการช่วยแก้ไข ปัญหาการทำงาน หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่สร้างสรรค์ และการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความให้เกียรติ เช่น แทนที่เราจะบอกว่าวิธีการทำงานอย่างนั้น อย่างนี้ผิด เราอาจใช้วิธีการแนะนำว่า หากทำอย่างนั้น อย่างนี้อาจดีกว่า เร็วกว่า หรือปลอดภัยกว่า เป็นต้น

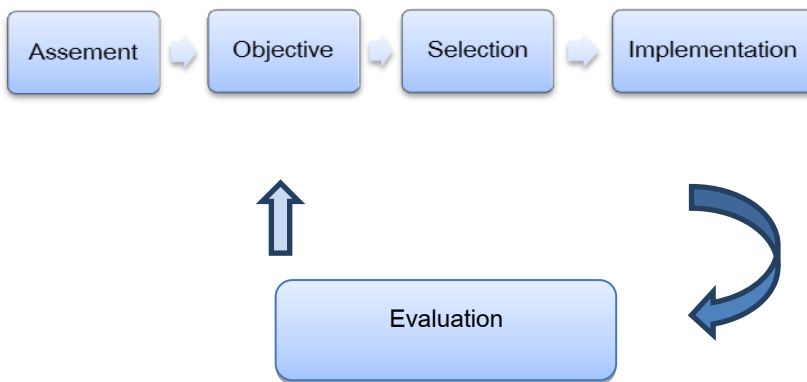
4.2.2 อธิบายผลการทำงานของพนักงานในปัจจุบันรวมทั้งต้องการของใต้บังคับบัญชาว่าต้องการให้พนักงานผู้นั้นปรับปรุงการทำงานอย่างไร

4.2.3 รับฟังข้อมูลของพนักงาน แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมา กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน

## 5. การฝึกอบรมและการพัฒนา

ถึงแม้ว่าขั้นตอนในการคัดเลือกผู้สมัครนั้นจะมีการทำอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้วก็ตาม แต่มักจะพบปัญหาอยู่บ่อยครั้งที่เกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งเราสามารถแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม

5.1 กระบวนการในการฝึกอบรม กระบวนการมี 5 ขั้นตอนดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6.3 ขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ,2552,หน้า 143

**ขั้นที่ 1** การประเมินความจำเป็นการฝึกอบรม

**ขั้นที่ 2** การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพิจารณาว่าเราต้องการอะไรจากการฝึกอบรมดังกล่าว

**ขั้นที่ 3** การเลือกวิธีที่เหมาะสมในการฝึกอบรม

**ขั้นที่ 4** การดำเนินการฝึกอบรม

**ขั้นที่ 5** การประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อดูผลสัมฤทธิ์ในการจัดฝึกอบรม โดยต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับขั้นที่ 2 คือการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

เพื่อใช้ประเมินว่าหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว สามารถบรรลุ หรือสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

**5.2 ประเภทของการฝึกอบรมหรือการพัฒนา** การฝึกอบรมหรือการพัฒนา นั้นมีหลายประเภท ความสำเร็จของการฝึกอบรม/พัฒนาจะขึ้นอยู่กับวิธีที่เลือกใช้ หากพนักงานต้องการเรียนรู้ในเรื่องข้อเท็จจริงต่างๆ (facts) เช่น เรื่องกฎเกณฑ์การทำงานหรือข้อกฎหมายต่างๆ เราสามารถใช้วิธีการบรรยาย หรือให้พนักงานชมวิดีโอเทป แต่หากพนักงานต้องเรียนรู้เรื่องทักษะต่างๆ (skills) เช่น พนักงานควรปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็ควรใช้วิธีการจัดอภิปราย (discussion) หรือการแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นต้น การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้อีกคือแบ่งเป็นการฝึกอบรมระหว่าง การปฏิบัติงานจริง (on-the job training) และการฝึกอบรมที่ไม่อยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน (off-the job training)

**5.3 การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง (on-the-job training) ได้แก่**

5.3.1 การชี้แนะการสอนงาน (coaching) เป็นการให้ผู้ที่มีความประสพการณ์การทำงานเป็นอย่างดีคอยดูแลชี้แนะผู้ฝึกอบรมในวิธีการทำงาน หรือเนื้อหาเกี่ยวกับงาน

5.3.2 การฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ (training position) เช่น ผู้ฝึกอบรมอาจได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นผู้ช่วยผู้จัดการที่มีความประสพการณ์การทำงานเพื่อเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นๆ

5.3.3 การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน (job rotation) คือการให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานในตำแหน่งต่างๆ แบบหมุนเวียน สับเปลี่ยนกันเรื่อยๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานหลายด้าน

5.3.4 กิจกรรมการวางแผนการทำงาน (planned work activities) ผู้รับการฝึกอบรมอาจได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษเพื่อพัฒนาประสพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

#### 5.4 การฝึกอบรมที่ไม่อยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน (off-the-job training methods)

- 5.4.1 การเรียนในชั้นเรียน (classroom Program)
- 5.4.2 การฝึกอบรมโดยใช้วีดิทัศน์ (videotapes)
- 5.4.3 การฝึกอบรมโดยใช้หนังสือหรือคู่มือ (workbook or manuals)
- 5.4.4 การใช้เครื่องฉายแผ่นใส (overhead/opaque Transparencies)
- 5.4.5 การใช้หนังสือทางธุรกิจ (business books)
- 5.4.6 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)

#### 6. การให้พ้นจากงาน

การที่ให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการชวนขวย ขาดการปรับปรุงตนเอง พ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ แต่สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้นนั้นคือต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือ

##### 6.1 ความหมายของการให้พ้นจากงาน

โดยทั่วไปการให้พ้นจากงานมีหลายกรณีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 158)

- 6.1.1 ออกโดยความสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก ออกก่อนเกษียณ
- 6.1.2 ให้ออกเพราะองค์การไม่มีเงินจ้าง (economic separation)
- 6.1.3 ออกตามวาระเมื่อครบตามสัญญาจ้าง เช่น 3 ปี 5 ปี หรือออกเมื่ออายุครบ 60 ปี

6.1.4 ให้ออกเพราะมีความผิด (discharge separation) เช่น มีความผิดต้องโทษทางวินัย หมดความสามารถ เป็นต้น

## 6.2 ความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงาน

การให้บุคคลพ้นจากงานมีความมุ่งหมายหลายประการดังนี้

6.2.1 เพื่อจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเฉื่อยช้าให้ออกไป

6.2.2 เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ทำให้องค์การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6.2.3 เพื่อจัดให้พนักงานทำงานได้ตรงกับความสามารถเพราะในบางกรณีพนักงานบางคนไม่เหมาะสมกับงาน จึงต้องให้ลาออกไปหรือโอนไปทำงานหน่วยงานอื่น

6.2.4 เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของคนงาน

6.2.5 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนที่คนที่ออกไป

## 6.3 กระบวนการให้พ้นจากงาน

กระบวนการให้คนพ้นจากงานที่ผู้บริหารต้องคำนึงมีดังต่อไปนี้

6.3.1 พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน เมื่อพนักงานต้องการโอนย้ายหรือลาออก มักจะมีพฤติกรรม เช่น แยกตัวออกจากกลุ่ม เริ่มมาสาย ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข

6.3.2 ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ถ้าพนักงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มี ซึ่งสาเหตุเหล่านี้จะทำให้พนักงานแสวงหางานที่อื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร

6.3.3 เมื่อพนักงานคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อบอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์การว่ามีอะไรบ้าง เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข

6.3.4 พิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้วทำการวางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน ซึ่งถ้าหากไม่มีความจำเป็นก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากรณีที่จะให้บุคคลพ้นจากงานนั้น จะต้องเป็นกรณีที่รวมถึงการลาออก การปลดเกษียณ การไล่ออก และการให้ออกจากงานชั่วคราว ซึ่งการให้ออกจากงานชั่วคราวนั้นจะแตกต่างจากการไล่ออกจากงาน เพราะว่าการให้ออกจากงานชั่วคราวจะให้พ้นจากงานเพียงชั่วคราวเท่านั้น สาเหตุจากรุทกจริตการผลิตให้น้อยลง นายจ้างจึงปลดคนงานออกชั่วคราว เมื่อธุรกิจดีขึ้นคนงานเหล่านี้จะถูกว่าจ้างเข้ามาใหม่อีก สำหรับการลาออกนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานหางานที่ดีกว่าได้ หรือไม่อยากทำงานที่เดิมแล้ว ส่วนการปลดเกษียณ ปกติจะอยู่ในช่วง 50-60 ปี

### การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น องค์การต้องคำนึงถึงหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม นั่นคือจะต้องคำนึงถึงหลักการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งมีอยู่สามส่วนด้วยกันคือ ค่าจ้างและเงินเดือน ส่วนเพิ่ม และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ซึ่งในการให้ผลประโยชน์จากหุ่นนั้นหลายองค์การหลายบริษัทก็เป็นวิธีที่นิยมปฏิบัติมากกว่าการเพิ่มเงินเดือนที่สูงขึ้นด้วย

1. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีหลักการดังต่อไปนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 146)

1.1 ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages and Salaries) เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานหรือค่าจ้าง เงินเดือนที่จะให้แก่พนักงานในการตอบแทนการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจต่างๆ ในการช่วยกำหนด



**1.2 ส่วนเพิ่ม (Incentive)** เพื่อจูงใจให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรอาจใช้วิธีการให้ค่าตอบแทนพิเศษในการดึงดูด เช่น ค่านายหน้า โบนัส แผนการแบ่งกำไรรวมทั้งหุ้น เป็นต้น

**1.3 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ (Benefits)** ซึ่งไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ประกันสุขภาพประกันชีวิต ประกันสุขภาพฟัน แผนการเกษียณอายุ วันหยุด วันลา กิจ ลาป่วย เป็นต้น

## 2. การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ และการให้ออก

**2.1 การเลื่อนขั้น (Promotion)** เป็นการให้พนักงานรับผิดชอบตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม เพื่อเป็นการให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

**2.1.1 ความยุติธรรม (fairness)** เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเลื่อนขั้น และระวังการเลือกที่รักมักที่ชัง

**2.1.2 ไม่แบ่งแยก (nondiscrimination)** การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะต้องทำอย่างปราศจากการแบ่งแยกเชื้อชาติ เพศ อายุ หรือความสามารถทางกายภาพ

**2.1.3 ปัจจัยอื่น ๆ (other' Resentment)** เมื่อคนใดคนหนึ่งได้รับการเลื่อนขั้น อาจทำให้พนักงานที่ไม่ถูกเลือกชุ่นเคืองใจในฐานะผู้บังคับบัญชาอาจต้องมีการพูดคุยหรือเป็นที่ปรึกษาหากมีความจำเป็น

**2.2 การโยกย้ายงาน (Transfer)** เป็นการโยกย้ายสลับเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่นแต่มีความรับผิดชอบใกล้เคียงงานเดิม ซึ่งการโยกย้ายงานอาจจะเป็นต้องย้ายสถานที่ปฏิบัติงานก็ได้ซึ่งการโยกย้ายงานอาจประกอบด้วยเหตุผล 4 ประการ ได้แก่

**2.2.1 แก้ไขปัญหาองค์กร** บางครั้งก็ต้องการเกิดปัญหาหรือต้องการคนที่เชี่ยวชาญบางอย่างเป็นพิเศษ อาจใช้วิธีการโยกย้ายคนมารับผิดชอบงานดังกล่าว หากเรามีโรงแรมหลายสาขา บางสาขาประสบความสำเร็จ ในขณะที่บางสาขามีปัญหา เราอาจย้ายคนที่สามารถแก้ปัญหาได้แก้ไขสาขาที่มีปัญหาได้

2.2.2 เพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น พนักงานอาจได้รับคำสั่งเพื่อโยกย้ายงานให้ไปปฏิบัติงานผู้นั้นเรียนรู้หลาย ๆ ด้านในการเตรียมรับความพร้อมสำหรับการขึ้นรับงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.2.3 เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เพราะการทำงานสถานที่หรือสิ่งแวดล้อมเดิมอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

2.2.4 เรื่องอื่นๆ ในบางครั้งพนักงานอาจไม่มีความสุขกับงานประจำที่ทำอยู่หรืออาจไม่สบายใจกับหัวหน้างานของตนจึงอาจร้องขอให้มีการโยกย้ายงาน หรือสำหรับผู้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าจะไม่ยอมลงโทษพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำโดยการไล่ออก อาจใช้วิธีการโยกย้ายงานแทน

**3. การลงโทษและการลดตำแหน่ง (Disciplining & Demote)** พนักงานที่มีการปฏิบัติงานต่ำอาจถูกตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา หากพนักงานไม่มีการปรับปรุงตนเองขั้นต่อไปคือการลงโทษ เช่น ถูกสั่งให้พักงานเป็นการชั่วคราว หรือพนักงานอาจถูกลงโทษโดยการลดความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนของตน

#### 4. การให้ออก/การเลิกจ้าง ซึ่งอาจมาจากสาเหตุ 3 ประการ

4.1 การให้ออกเป็นการชั่วคราว (layoffs) เช่น เมื่อบริษัทประสบวิกฤตทางเศรษฐกิจ อาจขอให้พนักงานออกเป็นการชั่วคราวก่อนและจะมีการเรียกกลับคืนมาทำงานเมื่อบริษัทมีฐานะการเงินที่ดีขึ้น

4.2 การออกแบบถาวร (downsizing) เป็นการให้พนักงานออกจากบริษัทและไม่มีการจ้างกลับมาทำงานอีกครั้ง อาจเป็นเพราะบริษัทไม่มีการผลิตสินค้าชนิดนั้นๆ อีกต่อไปหรือบริษัทเข้าสู่ภาวะล้มละลายและไม่มีการผลิตอีกต่อไป

4.3 การไล่ออก (firings) เป็นการให้พนักงานพ้นจากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบและออกจากองค์กรอย่างถาวรอันเนื่องมาจากพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีการปรับปรุง ทำผิดกฎขององค์กรอย่างร้ายแรง เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ และการให้ออกนั้นถือได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง นั่นคือเมื่อถึงระยะเวลาหนึ่ง

พนักงานจำนวนหนึ่งอาจจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือถูกให้ออกจากงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทุกองค์การอยู่แล้ว นั่นคือถ้าได้การเลื่อนตำแหน่งแสดงว่าได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปยังหน้าที่ที่สูงขึ้นภายในองค์กร ถ้าได้โยกย้ายแสดงว่ามีการสับเปลี่ยนงานตามแผนงานโดยมีค่าจ้างและระดับเดิมภายในองค์กร ถ้าการพ้นจากงานแสดงว่ามีการลาออก การปลดเกษียณ การไล่ออก และการให้ออกจากงานชั่วคราว แต่ถ้าถูกปลดออกจากงานแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของกระบวนการคัดเลือก นั่นคือองค์การจะต้องปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกให้ดีขึ้นในอนาคต

### ระบบการบริหารแรงงานของไทย

ผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง จะต้องทำความเข้าใจเรื่องระบบบริหารแรงงานในองค์กรให้ถี่ถ้วน ซึ่งต้องหาวิธีที่สร้างสรรค์และสอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของแต่ละสมัย โดยคำนึงถึงกรอบทางกฎหมาย ระบบการบริหารแรงงาน

ระบบการบริหารแรงงานของไทยที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 148)

1. ระบบการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสามฝ่าย อันได้แก่ ฝ่ายลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล เน้นการทำความเข้าใจในการตกลงร่วมกันแบบสันติในเรื่องต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ รวมทั้งการแก้ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวกับงาน และมุ่งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2. ระบบวิธีการจ้างงาน คือหนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน เช่น เงื่อนไขในการทำงาน วัน-เวลาในการทำงาน อัตราค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ เงื่อนไขการเลิกจ้าง การร้องทุกข์ เป็นต้น

**3. ระบบการเจรจาและการทำข้อตกลง** เป็นการกำหนดเรื่องที่ต้องการเจรจาพร้อมเงื่อนไขต่าง ๆ สถานที่และวิธีการเจรจา เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เช่นการส่งตัวแทนลูกจ้าง นายจ้างมาทำการเจรจาทหาข้อยุติเรื่องต่าง ๆ เช่น ตัวแทนจากสหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง เป็นต้น

**4. ระบบคุ้มครองแรงงาน** เป็นการป้องกันเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น กำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานที่พนักงานต้องทำต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือเวลาพัก วันหยุด เพศ อายุ ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานและเงื่อนไขอื่น ๆ เช่น แรงงานหญิงต้องมีอายุไม่น้อยกว่า 18 ปี และห้ามทำงานใต้ดิน/ขนำัตถุระเบิด รวมทั้งสภาพการทำงานอื่น ๆ อีก เป็นต้น

**5. ระบบค่าชดเชย** เป็นค่าตอบแทนการเลิกจ้างที่นายจ้างให้กับลูกจ้าง โดยมีการกำหนดอัตราสำหรับการคำนวณการจ่ายเงินค่าชดเชยเอาไว้ตามกฎหมาย และกฎหมายยังกำหนดเงื่อนไขกรณีที่นายจ้างไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินชดเชยใดๆ แก่ลูกจ้างผู้นั้น เช่น กรณีลูกจ้างนั้นทุจริตต่อหน้าที่ หรือทำความผิดทางอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้างและอื่นๆ

**6. ระบบเงินทดแทน** เป็นเรื่องที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างคลอดบุตร ทูพพลภาพหรือประสบอันตรายในการทำงานหรือเจ็บป่วยจนถึงแก่ความตายโดยการทำตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด

**7. ระบบการจัดสวัสดิการ** เป็นระบบที่จัดตั้งขึ้นโดยการคำนึงถึงความสะดวกและความคล่องตัวในชีวิตและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกจ้าง และสร้างสุขภาพพลานามัยที่ดีอีกด้วย เช่น การจัดห้องน้ำ น้ำดื่ม ให้เพียงพอและสะอาด เป็นต้น

**8. การประกันสังคม** คือกระบวนการในการสร้างหลักประกันต่อบุคคลในกรณีที่มีปัญหาทางการเงินและส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิต โดยเป็นความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และภาครัฐบาลในการออกเงินสมทบเข้ากองทุน ซึ่งผู้ประกันตนจะได้รับการช่วยเหลือตามข้อกำหนด 7 ประการ ได้แก่ การประสบอันตรายหรือการเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการ

ทำงาน การคลอดบุตร การทุพพลภาพ การตาย การสงเคราะห์บุตร การชราภาพ และการว่างงาน เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากระบบการบริหารแรงงานของไทยในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานนอกจากจะยึดหลักแปดประการข้างต้นแล้ว อาจจะต้องมีเรื่องอื่นๆ เพิ่มเติมโดยคำนึงถึงความสงบเรียบร้อยและความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่ายเป็นหลักที่สำคัญคือต้องสอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของแต่ละยุคแต่ละสมัยนั่นเอง



## สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่จะต้องมีการวางแผน การจูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิผล แผนกทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร เป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบ และการบริหารมนุษย์ระบบอุปถัมภ์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้นมีขอบเขตโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงาน จนถึงการให้พ้นจากงาน ซึ่งขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นที่สำคัญมีอยู่ 4 ด้าน ด้วยกันคือการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีหลักการดังนี้คือ 1) ค่าจ้างและเงินเดือน เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานหรือค่าจ้าง เงินเดือนที่จะให้แก่พนักงานในการตอบแทนการทำงาน 2) ส่วนเพิ่ม เพื่อจูงใจให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรอาจใช้วิธีการให้ค่าตอบแทนพิเศษในการดึงดูด เช่น ค่านายหน้า โบนัส แผนการแบ่งกำไรรวมทั้งหุ้น 3) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ซึ่งไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน ระบบการบริหารแรงงานของไทยที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง ได้แก่ 1) ระบบการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสามฝ่ายอันได้แก่ ฝ่ายลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล 2) ระบบวิธีการจ้างงาน คือหนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เช่น เงื่อนไขในการทำงาน วัน-เวลาในการทำงาน อัตราค่าจ้างสวัสดิการต่างๆ 3) ระบบการเจรจาและการทำข้อตกลง เป็นการกำหนดเรื่องที่ต้องการเจรจาร่วมเงื่อนไขต่างๆ สถานที่และวิธีการเจรจา เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน 4) ระบบคุ้มครองแรงงาน เป็นการป้องกันเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง 5) ระบบค่าชดเชย เป็นค่าตอบแทนการเลิกจ้างที่นายจ้าง

ให้กับลูกจ้าง 6) ระบบเงินทดแทน เป็นเรื่องที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างคลอดบุตร ทูพพลภาพหรือประสบอันตรายในการทำงานหรือเจ็บป่วยจนถึงแก่ความตายโดยการทำตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด 7) ระบบการจัดสวัสดิการ เป็นระบบที่จัดตั้งขึ้นโดยการคำนึงถึงความสะดวกและความคล่องตัวในชีวิต 8) การประกันสังคม คือกระบวนการในการสร้างหลักประกันต่อบุคคลในกรณีที่มีปัญหาทางการเงินและส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิต โดยเป็นความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และภาครัฐบาลในการออกเงินสมทบเข้ากองทุน



## คำถามท้ายบท

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็นกี่ระบบได้แก่ระบบอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีกี่กระบวนการ ได้แก่อะไรบ้าง
4. จงอธิบายถึงการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
5. จงอธิบายการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) พร้อมยกตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของผู้จัดการฝ่ายการตลาดมาให้ถูกต้อง
6. กระบวนการคัดเลือกหมายถึงอะไร มีกี่ขั้นตอน ได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบายให้ถูกต้อง
7. การธำรงรักษาบุคลากรหมายถึงอะไร และมีวิธีการธำรงรักษาบุคลากรด้วยวิธีการอย่างไรบ้าง
8. การฝึกอบรมพัฒนาหมายถึงอะไร และเขียนรูปขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมให้ถูกต้อง
9. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีหลักการอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. ระบบการบริหารแรงงานของไทยสิ่งที่ต้องคำนึงมีอะไรบ้าง จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ ภัฏจนพงศ์, กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ.

(2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-  
ฮิล.

ฐาปนา ฉิ่งไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
วิทย์พัฒน์ จำกัด.

## บทที่ 7

### การอำนวยการสำหรับองค์การสมัยใหม่

การอำนวยการคือการมอบหมายชี้แนะและติดตามตรวจสอบการทำงาน  
ทำงานของพนักงาน ให้ดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย  
จะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานด้วย ซึ่งองค์ประกอบของการ  
อำนวยการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญ  
และกำลังใจ การประสานงานและการสื่อสารการอำนวยการหรือการสั่งการ  
เป็นกระบวนการที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแจ้งให้ทราบเพื่อให้ใครทำอะไรทำที่ไหนทำอย่างไรและ  
ทำเมื่อใด ซึ่งการบริหารงานในยุคปัจจุบันจะประสบความสำเร็จได้นั้น  
ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็น  
ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ นั่นคือเรื่องการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของ  
ผู้บริหารในการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ดูแลและสั่งการเพื่อให้งานต่าง ๆ  
บรรลุตามวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับขององค์การ ซึ่งในการอำนวยการหรือ  
การสั่งการเป็นกระบวนการแจ้งบุคคลในองค์การถึงสิ่งที่ต้องกระทำเป็นหน้าที่  
หลักของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ  
นอกเหนือจากหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหาร กิจกรรมหรือองค์ประกอบของการ  
อำนวยการจะประกอบด้วยแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารและความเป็นผู้นำ จึง  
จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

#### ความหมายของการอำนวยการ

การอำนวยการ (direction) หรือการชี้แนะ (leading) เป็นภาระหน้าที่  
อันจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารหรือผู้จัดการ คนเข้าทำงาน  
เพราะเมื่อจัดคนเข้าทำงานแล้วต้องสั่งงาน มอบหมายงาน และทำทุกอย่างให้  
บุคคลนั้นทำงานเพื่อให้การทำงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของการอำนวยการ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้  
Ernest Dale (1968) ให้ความหมายว่า การอำนวยการหมายถึงการที่  
ผู้บังคับบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่

Chris Argyris (1897) ให้ความเห็นว่า การอำนวยการที่ดีจะต้อง  
คำนึงถึงขวัญ กำลังใจ การเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานของ  
ผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการอำนวยการในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การอำนวยการหรือการสั่งการนั้นหมายถึงการใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงานสั่งการและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ การใช้ความสามารถในการสั่งงาน การตัดสินใจ การจูงใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

การอำนวยการหรือการชี้แนะสอนงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง มิใช่เป็นการสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว การอำนวยการจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มิใช่ใช้อำนาจ สั่งหรือ บังคับ ให้ทำ ดังนั้นการอำนวยการจึงควรประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการดังนี้

1. การตัดสินใจ (decision-making)
2. การสั่งการ (commanding)
3. การจูงใจ (motivation)
4. การสร้างขวัญในการทำงาน (morale building)
5. การประสานงาน (coordination)
6. การสื่อสาร (communication)

## ความหมายของการตัดสินใจ

สิ่งที่นักบริหารทุกคนและทุกระดับจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ เรื่องเล็กน้อยจนไปถึงเรื่องใหญ่ๆ ที่สำคัญ เช่น จะต้องตัดสินใจเรื่องการลาหยุดของพนักงาน ตัดสินใจเพิ่มค่าจ้างให้พนักงาน ตัดสินใจลดราคาสินค้า และตัดสินใจดำเนินการพัฒนาองค์การเพราะการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี กล่าวว่า (2557, หน้า 118) การตัดสินใจคือ กระบวนการในการวิเคราะห์ตัวเลือกและเลือกตัวเลือกที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ในปัจจุบันมากที่สุด

สมคิด บางโม กล่าวว่า (2558, หน้า 166) การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าทางหนึ่งเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกส่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การดังนั้นการตัดสินใจนี้บางท่านเรียกว่า การตัดสินใจส่งการ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้และเลือกส่งการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

### 1. กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรจะดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 166-167)

1.1 การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวม ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นมา

วิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

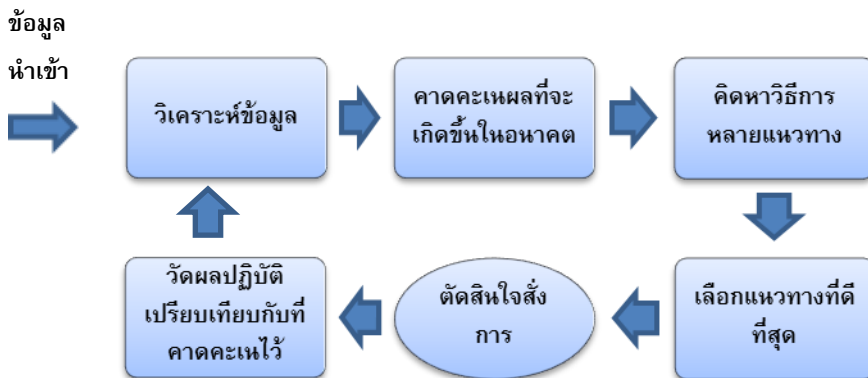
1.2 คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 การพิจารณาแนวทางที่นำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้นๆ ควรพิจารณาทางเลือกไว้หลายๆ ทาง

1.4 เลือกปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

1.5 การตัดสินใจ

1.6 วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบกับการคาดคะเนไว้ตั้งแต่ต้น



ภาพที่ 7.1 กระบวนการตัดสินใจ

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 168

## 2. หลักการในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร นักบริหารทุกคนจะต้องเผชิญหน้ากับทุกปัญหาการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงต้องให้ตรงจุดของปัญหาและใช้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด

### 2.1 หลักการตัดสินใจที่ดี และควรรีบหลักการดังต่อไปนี้

2.1.1 การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด  
2.1.2 การตัดสินใจควรมีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจ บริหารให้ส่วนงานต่างๆ

2.1.3 การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามนโยบายจุดมุ่งหมาย และระเบียบแบบแผนขององค์กร

2.1.4 ควรวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หากมีการวางแผนที่รัดกุมแล้วจะให้การปฏิบัติงานหลังจากการตัดสินใจดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ปัญหาต่างเกี่ยวกับการตัดสินใจจำแนกได้ 2 ด้านที่สำคัญ คือ ประการแรก ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ และการวินิจฉัยผิดพลาด

2.2 ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ มีสาเหตุมาจากหลายประการ ดังนี้

2.2.1 ขาดข้อมูลหรือข้อมูลเชื่อถือไม่ได้  
2.2.2 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจและไม่มีเวลาเพียงพอในการวิจัย

2.2.3 ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการใหญ่ๆ ที่มีระยะเวลานาน

2.2.4 พฤติกรรมการบริหารของบุคคลากรในหน่วยงาน เช่น ความเฉื่อยชา ขาดความระเอียดรอบคอบ การหวงอำนาจ เป็นต้น

2.3 ปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดจากสาเหตุประการดังนี้

2.3.1 ในกรณีที่มีการประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินใจ ที่ประชุมเห็นความสนใจหลังจากการไปโจมตีบุคคลผู้เสนอข้อเท็จจริง การตัดสินใจอาจผิดพลาดได้

2.3.2 ต้องการเรียกร้องความสนใจจากผู้เกี่ยวข้องโดยไม่คำนึงถึงหลักการ มักมีอยู่เสมอในกลุ่มการเมือง

2.3.3 ความพยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว ทำให้ขาดเหตุผลในการวินิจฉัย

2.3.4 อังبارมีผู้ใหญ่มามากมาย

2.3.5 ใช้คำถามวาทน ทำให้ไขว้เขว

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งในการตัดสินใจนั้นย่อมแตกต่างกันออกไปผู้บริหารบางคนชอบตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนไม่เคยขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมี 4 ประการ คือ (สมคิด บางโม ,2558, หน้า 168)

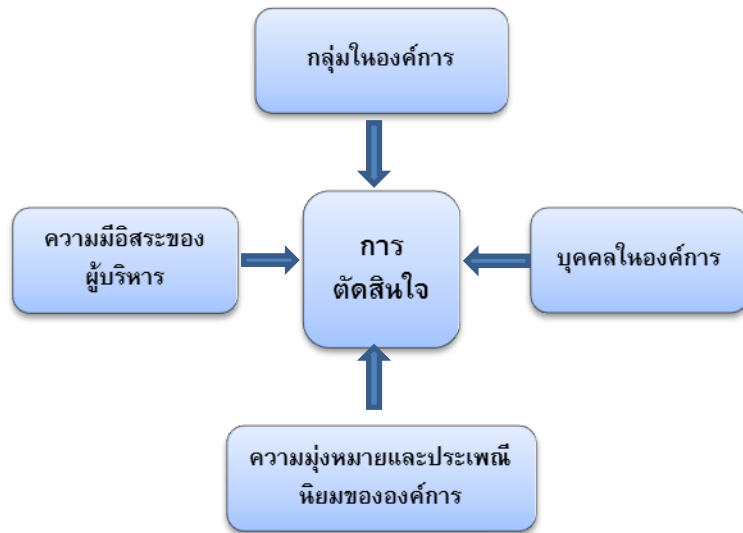
1. ความมีอิสระของผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้วยังเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าใด ความคล่องตัวและการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจมีอิสระมาก

2. ความมุ่งหมายและประเพณีนิยมขององค์กร การ เช่น องค์กรทางทหารย่อมมีการตัดสินใจแตกต่างไปจากพลเรือน

3. โครงสร้างของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กร เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา สหภาพแรงงาน

4. บุคคลในองค์กรทุกคน บุคลิกภาพ ค่านิยม ภูมิหลัง และความคาดหวังของบุคคล รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร จะมีผลต่อการตัดสินใจ





ภาพที่ 7.2 ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ที่มา : สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, 2558, หน้า 168

#### 4. ข้อสังเกตสำหรับการตัดสินใจ

1. โดยทั่วไปการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่อาจมีเหตุผลบางประการที่การตัดสินใจไม่ได้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และในการตัดสินใจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆที่จำเป็น การหลังไหลของข้อมูลไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาก็ได้

2. คนที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารโดยตรงส่วนมากจะตัดสินใจสั่งการได้ดีและรวดเร็ว เพราะมีความมั่นใจในการสั่งการ เนื่องจากมีหลักการยึดถือหรือนำมาใช้ประกอบตัดสินใจอยู่เสมอ แต่คนที่ขาดการฝึกอบรมทางการบริหารจะอาศัยกฎหมายหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก แต่บางที่ดึงตัวเกินไปก็ไม่ใช่ที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติ เพราะปฏิบัติได้ยากมีการยืดหยุ่นแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามเวลาที่เปลี่ยนไป กลายเป็นการทำงานแบบอนุรักษ์นิยม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการการกำหนดปัญหา การพิจารณาโอกาส การประเมินทางเลือก การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์ในทางเลือกนั้น ๆ ซึ่งหลักทางเลือกในการตัดสินใจมีการตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนซึ่งไม่สามารถทราบหรือคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้

## การสั่งการ

การสั่งการเป็นส่วนหนึ่งของการอำนวยการ การสั่งการ หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะมอบหมายโดยการสั่งโดยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการสั่งการที่ดีนั้นจะต้องเป็นการสั่งการที่ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจเวลาและอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติจัดทำได้ตามคำสั่งนั้น ๆ การออกคำสั่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานมาก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการออกคำสั่งเป็นศิลปะที่สำคัญในการบริหารที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของการออกคำสั่งที่ดีและประสบผลสำเร็จในการสั่งการ

### 1. ลักษณะของการสั่งการที่ดี

การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ การสั่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 169)

1.1 เป็นเรื่อง que ผู้รับคำสั่งสนใจ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงหรือ เป็นงานที่ผู้รับสั่งอาจได้รับประโยชน์ตอบแทน

1.2 คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว

1.3 คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

1.4 คำสั่งต้องแน่นอน ควรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันความ

ผิดพลาด

## 2. กระบวนการของการออกคำสั่ง ควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ จะต้องคำนึงถึงประเภทของงานและปริมาณงานที่จะสั่งให้เหมาะสมกับคนที่จะรับคำสั่ง

2.2 คนที่ได้รับคำสั่ง ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ เหมาะสมกับงาน และคำนึงถึงความรู้สึกของคนในหน่วยงานนั้นด้วย

2.3 การสั่งการ ควรเป็นลายลักษณ์อักษรและเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน พร้อมกับมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ด้วย

2.4 การสนับสนุน เช่น ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง แนะนำบุคคลที่จะต้องติดต่อด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้รับคำสั่งมั่นใจว่าผู้สั่งพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนตลอดเวลา

2.5 การตรวจสอบความก้าวหน้า เป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานต่อเนื่องกันไป อาจสอบถามด้วยวาจา หรือรายงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร

2.6 การวัดความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นการทำงานแบบหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน ผู้รับคำสั่งจะต้องรู้ว่าเมื่อรับคำสั่งไปแล้วได้ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์เพียงใด และอาจถือเป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของผู้นั้นด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสั่งการในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การสั่งการที่ดีนั้นเป็นศิลปะ นั่นคือต้องให้ความสำคัญในการบริหารที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของการออกคำสั่งที่ดีซึ่งหลักในการสั่งการที่ดีนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน มีความกะทัดรัด ต้องพยายามเลือกสรรถ้อยคำที่เข้าใจง่ายไม่ยุ่งยาก พยายามหลีกเลี่ยงการสั่งการด้วยอารมณ์เด็ดขาด กล้ารับผิดชอบคำสั่งที่ออกไปเสมอ ไม่ว่าจะเกิดผลดีหรือผลเสียประการใดหากเกิดความผิดพลาดขึ้นจะต้องยอมรับด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ดี จึงควรมีศิลปะแห่งการออกคำสั่งที่ดี เพื่อช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำและการบริหารให้มีประสิทธิภาพต่อไป

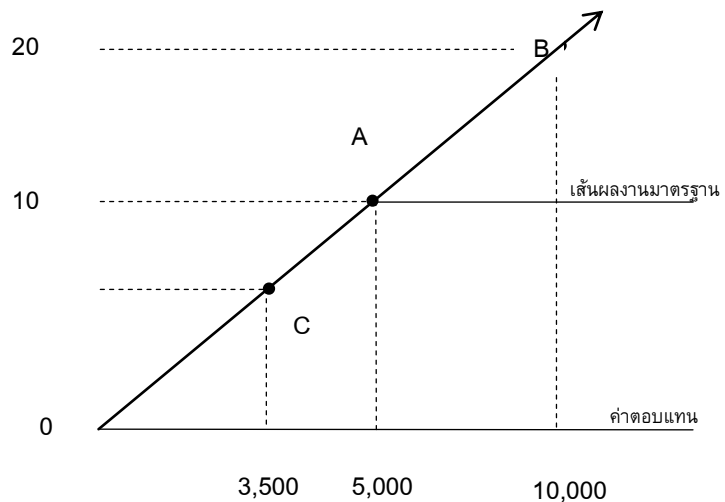
## การจูงใจ

การจูงใจนั้นสิ่งทีผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการจูงใจนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตของงานว่าจะมีคุณภาพดีเพียงใด มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงานการจูงใจพนักงานมีความสำคัญ ถ้าพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจมีดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 170-171)

### 1. การจูงใจตามแนวความคิดของ Frederick Taylor

ทฤษฎีการจูงใจตามแนวความคิดของ Frederick Taylor นี้เกิดขึ้นในสมัยการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มีความเชื่อว่าการให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ในการให้ผลตอบแทนนั้นจะต้องไม่ใช่ผลตอบแทนที่ให้เฉพาะกับคนที่มีผลผลิตสูงหรือกับคนที่มีผลผลิตต่ำเท่านั้น ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานของการผลิตขึ้นสำหรับเป็นเครื่องกำหนดผลตอบแทน กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็น 3 ระดับ คือ ผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐาน ผลตอบแทนที่จ่ายให้นี้เขาเชื่อว่าจะเป็นเงิน ผลตอบแทนด้านการเงินต้องมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าตอบแทนด้วยเงินจำนวนสูงที่เหมาะสมกับระดับผลงานแล้วคนงานจะเพิ่มผลผลิตแล้วคนงานจะเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดผลผลิตของตนทันที



ภาพที่ 7.3 การจ่ายค่าตอบแทนจูงในการทำงาน

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 171

การให้ผลตอบแทนเป็นเงินเพื่อจูงใจให้ขยันทำงานอาจเป็นได้หลายวิธีดังนี้

- 1.1 ค่าจ้าง เงินเดือนสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป
- 1.2 รางวัล (โบนัส) กรณีทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน
- 1.3 เบี้ยขยัน
- 1.4 เบี้ยเลี้ยงสำหรับทำงานนอกสถานที่
- 1.5 ค่าล่วงเวลา เงินค่ากะ
- 1.6 รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 1.7 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างสำหรับผู้ขยันและมีผลงานดีกว่าคนอื่น

อื่นๆ ที่ทำงานตามปกติ

ในภาพการจ่ายค่าตอบแทนแนวความคิดของ Frederick Taylor (ณ จุด A) ผลการปฏิบัติงาน 10 หน่วย จ่ายค่าตอบแทน 5,000 บาท เมื่อทำงานได้สูงขึ้นเป็น 20 หน่วย (ณ จุด B) ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเป็น 10,000 บาท เมื่อผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน (ณ จุด C) 8 หน่วย จ่ายค่าตอบแทน 3,500 บาท

## 2. การจูงใจตามแนวความคิดของ Abraham Maslow

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow เรียกว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Need) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงกันอย่างกว้างขวางทุกวงการ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการจะจูงใจให้คนตั้งใจทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของพนักงานเป็นเครื่องจูงใจให้ขยันทำงาน ความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้นดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 172-173)



ภาพที่ 7.4 ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 194

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological need) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ความต้องการนี้คนเราต้องการตอบสนองต่อความต้องการอื่นๆ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคง (Security need) ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต ที่ไม่มีโจรผู้ร้ายมารบกวน มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก (Love need) หรือการติดต่อสัมพันธ์ (affiliation need) อาทิ ความต้องการอยากมีเพื่อน อยากเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม อยากเป็นสมาชิกของกลุ่ม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่องนับถือ (Esteem need) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น อยากเล่นกีฬาเก่ง อยากเรียนเก่ง อยากได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization) คือความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนสามารถจะเป็น คือประสบความสำเร็จสมบูรณ์ในชีวิต เป็นความต้องการที่เกิดจากความตระหนักรู้ในตนเอง ความต้องการระดับนี้ไม่เกี่ยวกับความสูงต่ำของตำแหน่งหน้าที่การงาน ความต้องการในขั้นนี้เมื่อความต้องการใน 4 ขั้นแรกได้รับการตอบสนองเท่านั้นแล้ว

ลำดับขั้นแห่งความต้องการ	กิจกรรมที่จัดเพื่อสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา</li> <li>2. บ้านพัก</li> <li>3. รางวัลพนักงานดีเด่น</li> <li>4. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ทำงานมีคุณภาพระดับดี</li> </ol>
2. ความต้องการความมั่นคง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จ้างเป็นช่วงเวลา ถ้าทำดีจะต้องจ้างต่อ</li> <li>2. ให้เงินประจำตำแหน่ง</li> </ol>
3. ความต้องการติดต่อสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้รางวัลในการไปร่วมศึกษาดูงาน</li> </ol>
4. ความต้องการยกย่องนับถือ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ตำแหน่งสูงขึ้น</li> <li>2. มอบหมายความรับผิดชอบให้มากขึ้น</li> <li>3. มอบเกียรติบัตร</li> </ol>
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้โอกาสในการอบรม สัมมนาหรือศึกษาต่อ</li> <li>2. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ</li> </ol>

ตารางที่ 7.1 การจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการตามทฤษฎีของ

Abraham Maslow เพื่อจูงใจให้ทำงาน

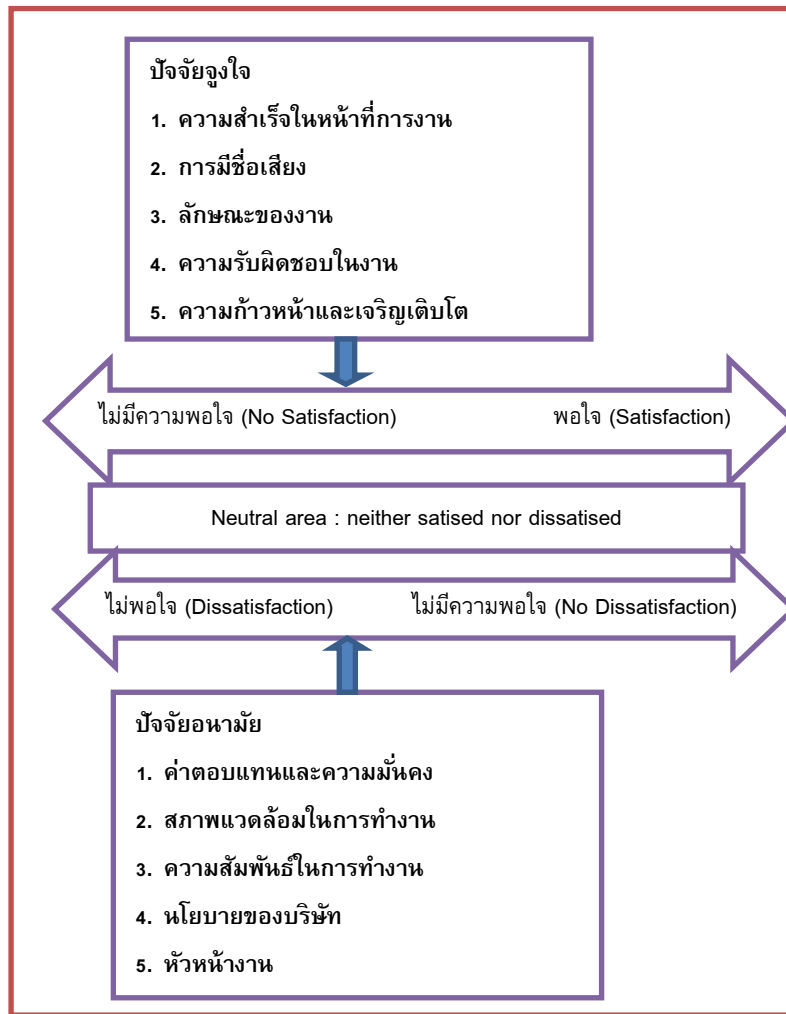
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 173

### 3. การจูงใจตามแนวความคิดของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้เรียกว่า Motivation-Maintenance Theory หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two-Factors Theory of Motivation) คือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

3.1 ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (โศภชา อรัญวัฒน์, 2552, หน้า 195)





ภาพที่ 7.5 การจูงใจตามแนวความคิดของ Frederick Herzberg  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 195

ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคลที่ทำงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1.1 ปัจจัยจูงใจ (motivation) หรือตัวกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานโดยตัวของมันเองจูงใจให้อยากทำ ความรู้สึกที่

เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การยกย่องในงานที่ทำและโอกาสที่จะก้าวหน้า

3.1.2 ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) ได้แก่ รูปแบบในการบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงของงาน ปัจจัยอนามัย เหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือเพิ่มผลผลิต แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ต้องไม่ให้เกิดคนพอใจในสิ่งที่ทำอยู่

3.2 วิธีจัดกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg การจูงใจทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.2.1 การมอบหมายงานควรมอบหมายงานง่าย ๆ ทำให้ก่อน แล้วส่งงานมอบที่ยากขึ้นให้ตามลำดับ

3.2.2 เพิ่มความรับผิดชอบงานให้ทั่วถึงและมากขึ้น

3.2.3 ยกย่องให้เกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น มอบรางวัล มอบเกียรติบัตร มอบโล่ จดงานเลี้ยงแสดงความยินดี

3.2.4 มีโอกาสร่วมประชุมในวาระการประชุมที่สำคัญ

3.2.5 มอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ทำหาย

3.2.6 แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

3.2.7 สร้างความรู้สึกว่างงานขององค์การเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า

3.2.8 เปิดโอกาสให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน

#### 4. การจูงใจตามแนวความคิดของ Douglas McGregor

Douglas McGregor ให้แนวความคิดว่าในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การบริหารงานของเขาจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความคิดเห็นของเขาเอง ที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจ

ของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ตั้งทฤษฎี X และ Y ขึ้นสรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 175-177)

ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน

ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียรให้ความร่วมมือและความสันทัดสน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

#### 4.1 การเปรียบเทียบทฤษฎี X กับทฤษฎี Y

การเปรียบเทียบทฤษฎี X กับทฤษฎี Y นั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะใช้มาตรการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีจูงใจด้วยผลตอบแทนทางด้านการเงิน และผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ มีการคุกคามด้วยการทำโทษเป็นประการสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง และจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงาน
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย	2. การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งที่ส่งเสริมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากมีความริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กร	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้นมีอยู่เกือบทุกคน

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
4. การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น	4. การจูงใจเป็นเรื่องของความ ต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5. คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร	5. ส่งการได้ด้วยตนเองและมี ความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหาก ได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ตารางที่ 7.2 เปรียบเทียบทฤษฎี X กับทฤษฎี Y  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 176

ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนสมมติฐานการตอบสนองของความต้องการในระดับต่ำเท่านั้น ซึ่งความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย สำหรับการจูงใจบุคคลในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
2. ความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก
3. การหยุดพักหรือหลีกเลี่ยงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ต้องการตอบแทนทางด้านการเงินเท่านั้น

ทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองในระดับสูง ความ มีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต ซึ่งในการจูงใจบุคคลในองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด
2. การให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
3. การไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน

#### 4. ความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

ผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทฤษฎีไหนเป็นทฤษฎีที่ถูกต้อง ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y สำหรับทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่มาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ลักษณะขององค์การและปัจจัยอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ซึ่งจากผลการวิจัยเห็นว่าได้ว่าการใช้แนวของทฤษฎี Y นั้นในระยะยาวแล้วจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากกว่า

#### 4.2 วิธีจัดกิจกรรมจูงใจทฤษฎีตามทฤษฎี X และ Y

เมื่อวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การมีลักษณะตามทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y วิธีจูงใจจึงต่างกันดังนี้

กิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี x	กิจกรรมจูงใจทฤษฎี Y
1. ออกระเบียบข้อบังคับให้ละเอียด	1. อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้ครบถ้วน
2. ใช้ระบบการลงโทษเมื่อทำผิดหรือผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน	2. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. คำสั่งการมอบหมายงานต้องชัดเจน	3. ให้อิสระในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น
4. การควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด	4. มีระบบการให้รางวัลตามผลงาน เช่น คอมมิชชั่น โบนัส
5. ใช้ระบบการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	5. ยกย่องชมเชยเมื่อผลงานดีเด่น
6. การจูงใจใช้เงินเป็นหลัก	6. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า

ตารางที่ 7.3 ความแตกต่างของกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 177

#### 5. การจูงใจแบบเห็นวัตถุประสงค์

การจูงใจแบบเห็นวัตถุประสงค์นั้น เป็นการบริหารแบบเห็นวัตถุประสงค์ (Management by Objective) หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า MBO เป็นเทคนิคการบริหารแบบหนึ่ง ได้รับความนิยมนำแพร่หลายมากในบรรดานัก

บริหารธุรกิจในสหรัฐอเมริกา แนวความคิดนี้เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกประมาณ ค.ศ. 1950 โดยพีเตอร์ ดรักเกอร์ นักวิชาธุรกิจ เสนอแนวแนวความคิด เกี่ยวกับการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไว้ในหนังสือ The Practice of Management (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 177-178)

การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่ง ที่นำ ความรู้ด้านการจูงใจมาใช้ นับได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องจากวิธีการบริหารตามแนว มนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ผสมผสานกัน

#### 5.1 หลักการสำคัญของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

5.1.1 ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักสำคัญหรือเป็นหัวใจของการ ดำเนินงานทุกระดับขององค์การ

5.1.2 การวัดความสำเร็จของการทำงานต้องพิจารณาผลงาน เป็นสำคัญ

5.1.3 เน้นหรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

5.1.4 เน้นแนวความคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุก ขั้นตอน

5.1.5 ในการดำเนินงานจะต้องมีการวางแผนและการควบคุม งานที่มีระเบียบ แบบแผนชัดเจน แน่นนอน คือมีทั้งแผนงานและแผนการ ควบคุมงาน

5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารแบบเน้น วัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดเป้าหมายที่จะต้องทำให้ เป็นผลสำเร็จนั้นต้องคำนึงถึงหลักต่อไปนี้

5.2.1 วัตถุประสงค์ขององค์การหรือเป้าหมายขององค์การ ต้อง กำหนดขึ้นในทุกระดับของทุกระดับขององค์การให้สอดคล้องกัน นับตั้งแต่ เป้าหมายย่อยขององค์การขึ้นมา

5.2.2 เป้าหมายขององค์การ ต้องมีส่วนเอื้ออำนวยต่อเป้าหมาย ของบุคลากรด้วย เช่น ในเรื่องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของแต่ละ

บุคคล ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับความก้าวหน้าของตน หากผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีทางก้าวหน้าแล้วก็เป็นกรยากที่จะผูกมัดตนเองอยู่กับเป้าหมายขององค์กรได้

5.2.3 เป้าหมายจะต้องกำหนดเวลาไว้แน่นอน อาจจะเป็น 6 เดือนหรือ 1 ปีข้างหน้า ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานย่อยขององค์กรจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของแผนกขึ้นมา

5.2.4 เป้าหมายจะต้องวัดได้ ไม่ว่าจะเป็ระดับไหนขององค์กรก็ตาม เช่น เพิ่มยอดการขายให้สูงขึ้น 10%

5.2.5 เป้าหมายที่ตั้งขึ้นต้องมีการทำให้ประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่เป็นเป้าหมายแบบเพื่อฝันหรืออุดมคติ นอกจากนี้ เป้าหมายต้องชัดเจน รู้แน่นอนว่าจะต้องทำอะไร มีทิศทางของการทำงาน อ่านแล้วรู้ทันทีว่าต้องทำอะไร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจูงใจในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า งานจะประผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นั้นนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกับความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานของตนอย่างจริงจัง ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีแนวโน้มที่ไม่อยากทำงานและเบื่อง่ายต่องาน ดังนั้นถ้าต้องการให้บุคคลทำงานแบบด้วยความตั้งใจ มีความทุ่มเทในการทำงาน พร้อมทั้งให้ เวลาแก่งานอย่างเต็มที่แล้วจะต้องมีแรงกระตุ้นที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นจะต้องรู้วิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการจูงใจเป็น เทคนิคการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้การใช้ความรู้ความสามารถของคนเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน เพราะแรงจูงใจเป็นการนำบุคคลมุ่งมั่นต่องาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## การสร้างขวัญในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งหวังถึง ความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคงในอาชีพที่รับผิดชอบบุคคลที่มีขวัญดีหรือมีกำลังใจในการทำงานนั้น ย่อมมีความรัก ความพอใจในงานที่ตนทำอยู่ อยากทำงานด้วยความสมัครใจ มีความสุขกับงาน โดยมีต้องมีผู้ใดมาบีบบังคับให้ทำงาน

สมคิด บางโม กล่าวว่ (2558, หน้า 178) ขวัญ (morale) หมายถึง ความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 1. สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญหรือกำลังใจแก่พนักงาน คือ

1.1 รายได้ ต้องให้มีรายได้เพียงพอต่อค่าครองชีพ ไม่มีหนี้สิน ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะมีขวัญดี

1.2 สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอทดแทนกันได้ สวัสดิการนี้รวมไปถึงสภาพของงานดี ตลอดจนการช่วยให้สิทธิพิเศษ และความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เช่น มีโอกาสไปฝึกอบรม เป็นต้น

1.3 ความภาคภูมิใจในองค์การ ถ้าองค์การมีชื่อเสียง พนักงานก็มีขวัญและกำลังใจที่จะทำงานต่อไป บทบาทขององค์การที่มีต่อชุมชนมีส่วนร่วมในสังคม พนักงานจะมีคนรู้จักไปด้วย



พฤติกรรม	ขวัญดี	ขวัญไม่ดี
1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน	เพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ	คงที่หรือลดลง
2. การขาดงานหรือมาสาย	มีน้อย ไม่มี	มีมาก
3. ลักษณะการปฏิบัติงาน	มีความกระตือรือร้น	เฉื่อยชา
4. การลาออกจากงาน ขอย้ายงาน	ไม่มีการลาออก	มีมาก
5. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์	ไม่มีการลาออก	มีมาก
6. การร่วมประชุม	ครบองค์ประชุม	ขาดประชุมมาก
7. การแสดงความคิดเห็น	มีการเสนอความคิดเห็น	เงียบ ไม่ออกความคิดเห็น

ตารางที่ 7.4 พฤติกรรมที่แสดงขวัญและกำลังใจ

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 179

## 2. การเสริมสร้างขวัญในการทำงาน มีวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 **สัมพันธภาพระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน** มีความสัมพันธ์กันดี เห็นอกเห็นใจ นับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นหน้าที่ดี เป็นที่ฟังและแก้ปัญหาได้บริหารงานด้วยความเป็นธรรม ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2.2 **วัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง** ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้ารู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติย่อมตั้งใจทำงานที่มีคุณค่านั้นๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ของคุณค่าน้อย ถ้าเงินเดือนเท่าๆ กันย่อมสนใจทำงานที่มีคุณค่ามากกว่า

2.3 **สถานที่ทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานดี** การจัดสถานที่ทำงาน สะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างเพียงพอ ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและอยู่กับโต๊ะทำงานนานขึ้นและ

ได้รับผลงานมากขึ้น ทำให้พนักงานรักพอใจในการทำงาน ห้องพักรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

**2.4 ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน** เพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่มั่นคงถาวร มิใช่อาจจะล้มเลิกไปเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ รวมทั้งองค์กรนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่ถาวรด้วย

**2.5 โอกาสก้าวหน้า** ทุกคนมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไปไม่ว่าการงานที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้บุคลากรของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เรียนต่อหรือเข้ารับการศึกษาอบรมสัมมนา

**2.6 รายได้และสวัสดิการดี** รายได้ของบุคคลต้องให้เหมาะสมกับงานและค่าครองชีพ ให้สามารถครองชีพอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน สวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่เกื้อกูลต่างๆที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ควรจัดให้มี เช่น ที่พักอาศัย เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ พาหนะรับส่ง รวมทั้งสามารถเบิกจ่ายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ ตามความสามารถขององค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญในการทำงานในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นนอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการทำงานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความรู้สึกหรือรสนในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความรู้สึกหรือรสนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจบุคคลที่มีขวัญดีหรือมีกำลังใจในการทำงานนั้น ย่อมมีความรัก ความพอใจในงานที่ตนทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน

## การประสานงาน

ในการบริหารงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องและมีผลดีต่อการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประสานงานที่ครบวงจร กล่าวคือ การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สะดวกแก่ทุกฝ่าย ในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตเพื่อให้งานทุกฝ่ายมีความราบรื่นและรวดเร็ว

สมคิด บางโม กล่าวว่ (2558, หน้า 180) การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกันเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

การประสานงานมีหลักการดังต่อไปนี้

1. **ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์** ในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณีวัตถุประสงค์เหล่านี้แต่ละวัตถุประสงค์ยังมีส่วนย่อยลงไปอีก จึงจำเป็นต้องประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน

2. **ประสานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ** องค์การโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมาก มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และนิสัยต่างๆ กัน จำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มิฉะนั้นการขัดแย้ง การริษยา และการชิงดีชิงเด่นย่อมสามารถที่จะเกิดขึ้นได้

3. **ประสานการเงินและวัสดุ** คือการจัดงบประมาณและวัสดุให้ได้สัดส่วนกันตามความเหมาะสม และความสำคัญ และจัดเตรียมไว้ให้ทันตามระบบการทำงาน

**4. ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์** การปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การจัดรูปงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ต้องไม่ให้ซ้ำซ้อนหรือก้าวท้าวกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสานงานในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าการประสานงานเป็นการจัดให้บุคคลในองค์การทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐาน การปฏิบัติงานขององค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประสานงาน คือเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และที่สำคัญประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

### **การติดต่อสื่อสาร**

ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิด อันก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งงานด้านการติดต่อสื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญของงานเลขานุการ ที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

#### **1. ความหมายของการติดต่อสื่อสาร**

ฐาปนา จีนไพบทาล กล่าวว่า (2559, หน้า 178) การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการบริหาร หากปราศจากการสื่อสารแล้วผู้บริหารก็ไม่สามารถที่จะวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมหรือการนำ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้นจะใช้เครื่องมือที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรับผิดชอบใน

งานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีในอนาคต การสื่อสารจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร

สมคิด บางโม กล่าวว่า (2558, หน้า 182) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งโดยการออกคำสั่งหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์การ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะ ทำให้การดำเนินงานขององค์การราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารขององค์การ

- 2.1.1 เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกับ
- 2.1.2 เพื่อประเมินสิ่งนำเข้าของตนเองและสิ่งนำเข้าของผู้อื่น
- 2.1.3 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่คนอื่นหรือได้รับการอำนวยความสะดวก

บุคคล

- 2.1.4 เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นหรือยอมรับอิทธิพลจากคนอื่น
- 2.1.5 เพื่อผลทางตรงและทางอ้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 3. ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร นิยมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

- 3.1.1 ติดต่อกันแบบบนสู่เบื้องล่าง เป็นการติดต่อตามสายการบังคับบัญชา
- 3.1.2 ติดต่อกันแบบล่างขึ้นสู่เบื้องบน อาจเป็นทางการในรูปแบบของรายงานทางการก็ได้
- 3.1.3 การติดต่อทางแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

## 4. องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารขึ้นพื้นฐานประกอบด้วย

- 3.1 ผู้ส่ง หรือผู้ส่งข่าวสาร หมายถึงผู้เริ่มติดต่อ อาจเป็นบุคคลเดี่ยวหรือ เป็นกลุ่ม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ส่ง คือ ความรู้ของผู้ส่ง ความชำนาญทัศนคติ และระบบสังคมวัฒนธรรม

3.2 ข่าวสาร หมายถึงสิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ได้แก่ ความคิดเห็น ความต้องการ ข้อตกลงข้อเสนอแนะ ผลการประเมิน คำถามคำสั่ง เป็นต้น

3.3 ช่องทางการสื่อสาร หมายถึงการที่จะนำข่าวข่าวสารไปสู่ผู้รับ ได้แก่ (1) ใช้เสียง เช่น พูดคุย วิทยู ระฆัง เสียงดนตรี (2) ใช้ภาษาหรือตัวอักษร เช่น จดหมาย หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ รูปภาพ (3) ใช้สื่อมีทั้งภาพและเสียง เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น

3.4 ผู้รับ หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ผู้รับจะต้องแปลรหัสได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ อิทธิพลต่างๆ เช่นเดียวกับผู้ส่ง

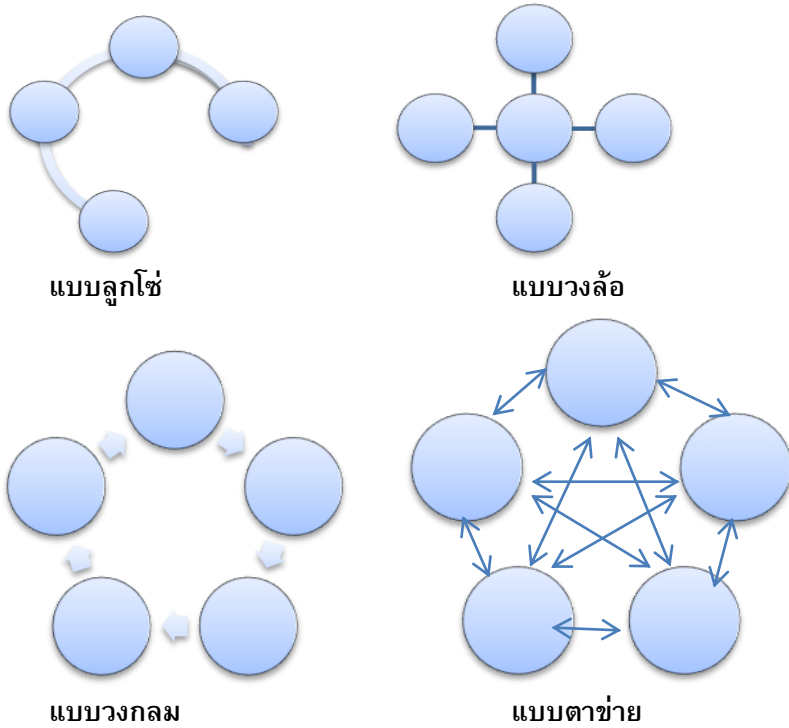


ภาพที่ 7.6 องค์ประกอบการสื่อสาร  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 182

## 5. ทิศทางการติดต่อสื่อสาร

ทิศทางการติดต่อสื่อสารมี 4 แบบดังต่อไปนี้

- 5.1 แบบวงล้อ มีบุคคลหนึ่งอยู่ตรงกลางติดต่อได้กับทุกคน
- 5.2 แบบลูกโซ่ ทุกคนติดต่อกันได้กับคนข้างเคียงตามลำดับ ยกเว้นคนที่อยู่หัวและท้าย
- 5.3 แบบวงกลม ทุกคนติดต่อกันได้กับคนข้างเคียงตามลำดับ
- 5.4 แบบตาข่าย ทุกคนมีโอกาสติดต่อกันได้ไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด



ภาพที่ 7.7 ทิศทางการติดต่อสื่อสาร  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 183

ผลกระทบของช่องทางติดต่อการสื่อสารต่างๆ มีดังนี้

แผนการสื่อสาร	ความพึงพอใจ	ผลสำเร็จของงาน	ประเภทของงานที่เหมาะสม
1. แบบวงล้อ	ปานกลาง	เร็ว	งานง่ายๆ
2. แบบลูกโซ่	น้อยที่สุด	เร็ว	งานง่ายๆ
3. แบบวงกลม	มาก	ปานกลาง	งานยากขึ้น
4. แบบตาข่าย	มากที่สุด	ช้า	งานยุ่งยากมากๆ

ตารางที่ 7.5 ผลกระทบของช่องทางติดต่อการสื่อสาร  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 184

## 6. วิธีการต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร

มีวิธีการต่าง ๆ มากมายในการติดต่อสื่อสาร ที่สำคัญแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ใหญ่ๆ ดังนี้

6.1 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ แบบนี้สนองความต้องการส่วนตัวและของกลุ่มได้ดี เพราะรวดเร็ว ตรง และยืดหยุ่น แต่อาจได้ข้อมูลบิดเบือนจากความจริง

6.2 การติดต่อสื่อสารแบบทางการ อาจทำได้หลายวิธี เชื่อถือได้ เพราะอ้างอิงได้ ได้แก่ การประชุม การให้สัมภาษณ์พิเศษ การจัดให้มีวารสารของบริษัท คู่มือ

## 7. ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

7.1 ช่วยให้การตัดสินใจสั่งการได้รวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง

7.2 ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี

7.3 ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดเอกภาพในการ

บริหาร

7.4 ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและองค์การ

7.5 สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการ

ปฏิบัติงานได้

## 8. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้อง

8.1 ข่าวสารบิดเบือนเพราะถูกส่งมาหลายทอด

8.2 ผู้รับบิดเบือน เพราะขาดทักษะในการแปลความ มีทัศนคติไม่

ถูกต้อง

8.3 ช่องทางหรือสื่อในการติดต่อไม่ดี เช่น ความหมายของคำ

กำกวม สัญญาณ ไม่ชัดเจน เป็นต้น



8.4 ความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีน้อยหรือไม่มี ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ อย่างไม่รู้ก็ตาม ในการจัดการถือว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องสนใจและใช้ให้เป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หากไม่สนใจหรือใช้ไม่เป็น จะเป็นเรื่องที่น่าเสียดายในโอกาสเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน เพื่อให้เข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไป และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งการส่งข่าวสารอาจอยู่ในรูปของการสื่อสารด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร การใช้กิริยาท่าทางอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ โดยอาศัยช่องทางในการติดต่อสื่อสาร งานด้านการติดต่อสื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

## สรุป

การอำนวยความสะดวกหรือการส่งการนั้นหมายถึงการใช้ทักษะในการบริหาร ตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน สั่งการและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการอำนวยความสะดวกหรือการส่งการเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ การใช้ความสามารถในการสั่งงาน การตัดสินใจ การจูงใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ดูแลและสั่งการเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับขององค์กร ซึ่งในการอำนวยความสะดวกหรือการส่งการเป็นกระบวนการแจ้งบุคคลในองค์กรถึงสิ่งที่ต้องกระทำเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหาร กิจกรรมหรือองค์ประกอบของการอำนวยความสะดวกจะประกอบด้วยแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

## คำถามท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของการอำนวยความสะดวก ได้ให้ความหมายหลายท่าน ความหมายที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. กระบวนการตัดสินใจมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
3. จงเขียนภาพปัจจัยที่อิทธิพลต่อการตัดสินใจ มาให้ถูกต้อง
4. ลักษณะของการสั่งการที่ดีมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
5. การจูงใจตามแนวความคิดของเทย์เลอร์มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
6. จงแสดงการเปรียบเทียบเทียบทฤษฎี X กับทฤษฎี Y
7. การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
8. การประสานงานมีกี่ประการ ได้แก่อะไรบ้าง
9. องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารมีกี่องค์ประกอบ ได้แก่อะไรบ้าง
10. ทิศทางของการติดต่อสื่อสารมีกี่แบบ ได้แก่อะไรบ้าง

## เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ปัญญาชน.
- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ.  
(2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-  
ฮิล.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- Chris Argyris. (1897). **Personal and Organization**. New York : Harper  
& Row Publishers.
- Ernest Dale. (1968). **Management : Theory and Practice**. New York :  
McGraw-Hill.

## บทที่ 8

### ภาวะผู้นำ

ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่นภาวะผู้นำ ซึ่งความสามารถนี้เป็นจะเป็นอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและที่สำคัญสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆในองค์กร ผู้นำนั้นจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิดการเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นำนั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก ซึ่งการเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ซึ่งโดยมากนั้นคนส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ส่งผลช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งประกอบได้หลายตัวขององค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์กร รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กันดังนี้

Harold D. Koontz and Cyril O Donnell (1972) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จใน วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Daft, R. L. (2005) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ อิทธิพลของ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและ ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย

Dubrin, A.J. (2010) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการ สร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุน บุคคลที่ต้องการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการใน การโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ของบุคคล สถิติปัญญา ความดีงาม ที่สามารถนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันกันไปสู่อุบัติมุ่งหมายที่วางไว้ ประกอบด้วยไปด้วยการสร้างและการ พัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนด แต่เป็นที่การกำหนด วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรตามที่ต้องการ

### ความหมายของผู้นำ

คำว่าผู้นำตรงกับความหมายในภาษาอังกฤษว่า Leader บุคคลทั่วไป เข้าใจว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือสำนักงาน ผู้นำในความหมายนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจจากภายนอกกลุ่มสิ่ง การมาว่าบุคคลผู้นี้เป็นผู้นำ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 219)

สมคิด บางโม (2558) ได้กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิมายังตน และสมาชิกของผู้อื่นยอมรับว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ หัวหน้า (head) หมายถึงบุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกกลุ่มอาจมีศรัทธาหรือยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงใจ เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือโดยคำสั่งของเบื้องบน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้นำในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถทางด้านสติปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งคนที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ มีการศึกษาดี มีความเชื่อมั่นใจตนเอง เป็นคนมีเหตุผลดี นั่นคือ การมีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบ อย่างมีเหตุผลมีความสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถเข้ากับทุกคนได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญคือมีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นนักวิชาการจึงได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำได้ดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 220)

## 1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น คีท เดวิส ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

- 1.1 ความเฉลียวฉลาด
- 1.2 ความสามารถทางด้านสังคม
- 1.3 แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ
- 1.4 ทักษะติดต่อมนุษยสัมพันธ์

ในปัจจุบันมีการศึกษาวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าคุณลักษณะดังกล่าว มีข้อบกพร่องประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ ราล์ฟ สโตกดิลล์ (Ralph Stogdill) ได้สำรวจการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ 124 ชิ้นที่ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะ ผู้นำเป็นแนวทางการศึกษาบุคคลสำคัญชิ้นที่ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นแนวทางการศึกษาบุคคลสำคัญ เขาสรุปว่าความคล้ายคลึงกันของคุณลักษณะ ผู้นำที่ได้จากการศึกษาต่างๆที่มีน้อยเหลือเกิน แสดงว่าคุณลักษณะของผู้นำ นั้นมีสิ่งที่เป็นปัจจัยโดยตรงต่อภาวะผู้นำ

## 2. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal & Situation Theory)

ภายหลังปี ค.ศ. 1930 นักทฤษฎีได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับความและ ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในลักษณะซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มี แนวความคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึง จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อเบื้องต้นหลังความคิดนี้คือ ลักษณะของสถานการณ์ใด ๆก็ตามทฤษฎีลักษณะผู้นำมิได้หมายความว่า จะ เป็นผู้นำได้ทุกโอกาสหรือทุกสถานการณ์ตัวอย่างเช่นในสถานการณ์ที่กลุ่ม ต้องการความสนุกสนานรื่นเริงในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ บุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่



เฉลียวฉลาด สุขุม เยือกเย็น ความจำดี กล้าหาญ และอดทนยอมไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำเท่ากับบุคคลที่มีนิสัยร่าเริง ชอบสนุกสนาน ชอบดื่ม แม้รูปร่างไม่ใหญ่โตและสติปัญญาไม่สู้จะเฉลียวฉลาดนักเพราะสถานการณ์เช่นนี้ทุกคนในกลุ่มต้องการหาความสุขจากความสนุกสนานรื่นเริง (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 220)

### 3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction & Expectation Theory)

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ภาวะผู้นำเกิดพฤติกรรมของกลุ่ม และความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนหนึ่งคนในของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่ม และบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วยนั่นคือ จะต้องมีการปะทะสัมพันธ์กับตัวแปรใหญ่ๆ หลายตัวแปร เช่นบุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะของกลุ่ม ความสัมพันธ์ของกลุ่ม สถานการณ์ต่างๆที่เป็นตัวแปรกำหนดซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อมและสภาพของงาน (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 220)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ผู้นำเป็นได้หลายแง่มุม มีกระบวนการที่แตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ในส่วนตัวส่วนหนึ่งของกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์นี้เป็นผลเนื่องมาจากการกระทำร่วมกันเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมาย การเป็นผู้นำก็เหมือนกับพฤติกรรมอื่นๆซึ่งเกิดจากบุคคลและระบบสังคมที่การเปลี่ยนแปลงของการปฏิสัมพันธ์อยู่เสมอ

### 4. ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors of Leadership Theory)

ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลายๆด้าน และเสนอแนะว่าการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น สภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ ควรจะต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นความคาดหวังของผู้ตาม หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจในการการทำงานกลุ่มมีความสำคัญ

สำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมจะสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งสามดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 221)

ความต้องการแบบของพฤติกรรมและเป้าหมายของกลุ่มผู้ตาม ประกอบลักษณะของสถานการณ์จะก่อให้เกิดเค้าโครงหรือพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการรับรู้ของผู้นำเอง ความสัมพันธ์ต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดว่าปัจจัย 3 อย่างคือ

1. สถานการณ์
2. ความคาดหวังของผู้ตาม
3. แรงจูงใจ จะผสมผสานกันได้ดีเพียงใด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดภาวะของผู้นำ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า เมื่อเกิดองค์การเกิดการตระหนักรู้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมายซึ่งแนวคิดทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้สามารถนำประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำนั้นเป็นแนวทางที่ทำให้มีทิศทางในการนำแผนไปใช้และจูงใจคน เพื่อให้การทำงานในฐานะผู้นำสามารถเลือกนำไปใช้กับคนที่ มีลักษณะแตกต่างกันไปได้ สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบขึ้นอยู่กับ การเลือกและนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

สมคิด บางโม กล่าวว่ (2558, หน้า 221) แบบของภาวะผู้นำ (leadership style) หรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารคนหนึ่งคนใด เลือกมาใช้บริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จ

ขององค์กรการ ผู้บริหารจะต้องแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกัน ออกไป การเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ ตั้งใจทำงาน สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย แต่ถ้าหากเลือกแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เป้าหมายขององค์กรกระทบกระเทือน ผู้ร่วมงานจะต้อง มีความรู้สึกขุ่นเคือง ก้าวร้าว ไม่ให้ความร่วมมือ

แบบของภาวะผู้นำมีดังต่อไปนี้

### 1. แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิม

แบบของภาวะผู้นำหรือพูดให้เข้าใจง่ายขึ้นเรียกว่า แบบของผู้นำ นี้ ได้รับความสนใจมานานแล้ว โดยมุ่งศึกษาที่ตัวผู้นำว่ามีลักษณะการบริหาร อย่างไรได้มีการศึกษาพิจารณากันมากมายหลายกรณีแล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นมา

#### 1.1 แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิม มี 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1.1.1 พิจารณาจากสภาพภาพของผู้นำ คือยึดว่าอะไรเป็น เครื่องค้ำจุนให้ผู้นำดำรงอยู่ในสถานภาพนั้นๆได้ แบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้

- 1) ผู้นำแบบใช้พระเดช เช่น หัวหน้ารัฐบาลเผด็จการ
- 2) ผู้นำใช้แบบพระคุณ เช่น ผู้นำที่ช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเมื่อได้รับความเดือดร้อน
- 3) ผู้นำแบบใช้สัญลักษณ์ เช่น กษัตริย์ระบอบ ประชาธิปไตย เป็นต้น

#### 1.1.2 พิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ
- 2) ผู้นำแบบบงการ ใช้วิธีการสั่งงานเป็นใหญ่
- 3) ผู้นำแบบจงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมแสดง ความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจและใช้ศิลปะการชักจูงเข้าช่วย
- 4) ผู้นำแบบร่วม คล้ายผู้นำแบบจงใจ โดยยึดหลัก ประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่จำเป็นต้องใช้การชักจูงใจ

#### 1.1.3 พิจารณาลักษณะวิธีใช้อำนาจ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ

คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ
- 2) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

1.1.4 พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจควบคุม แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ
- 2) ผู้นำแบบใช้อำนาจจรรยาบรรณบังคับ ใช้สินจ้างรางวัล

เข้าล่อ

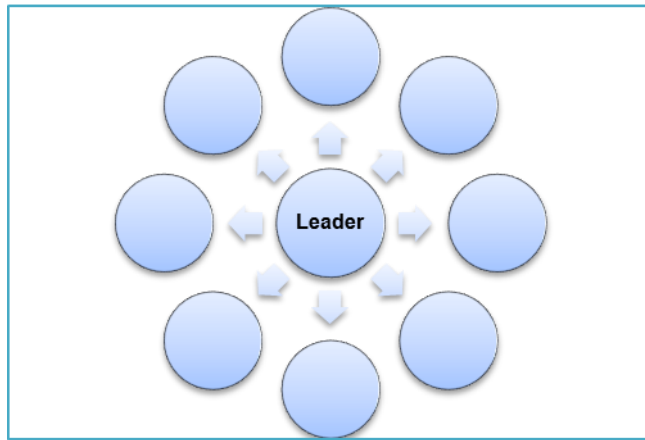
3) ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ อ้างเอาธรรมเนียมประเพณีในการปกครองบังคับ

1.2 ผลงานของลิปปีตต์ (Lippitt) และคณะ มหาวิทยาลัยไอโอวา (ค.ศ. 1930 ) จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบดังนี้

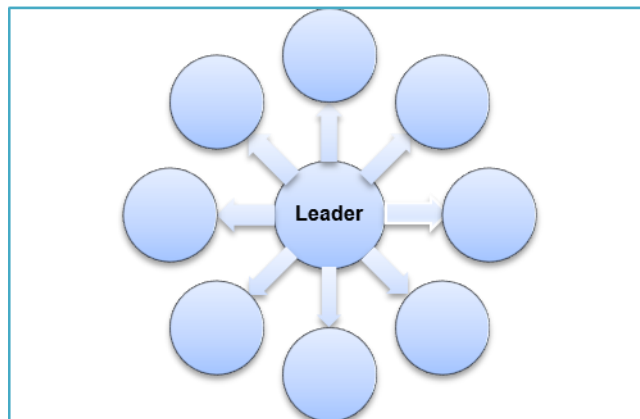
1.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader) อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การกำหนดถือเป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำจะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ถือว่าคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้นำแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบ

1.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) เปิดโอกาสให้กลุ่มคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรด้วยกัน ให้ความยอมรับแก่ทุกคน ถือว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ได้รับความแพร่หลายในยุคมนุษยสัมพันธ์

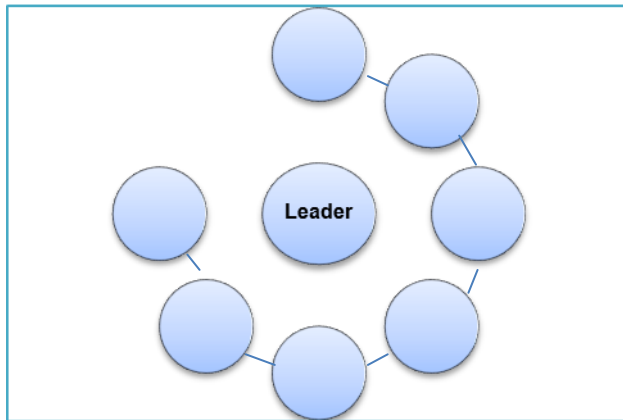
1.2.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leader) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะให้เพียงคำแนะนำทั่วไป จะทำอะไรปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุม สั่งการ ติดตาม ผลการทำงานจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ไม่ใส่ใจนัก ถือเอาความต้องการของกลุ่มเป็นใหญ่ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องจงใจด้วยตนเอง และมีอิสระมากในการปฏิบัติงาน



แบบเผด็จการ



แบบประชาธิปไตย



แบบปล่อยปละละเลย

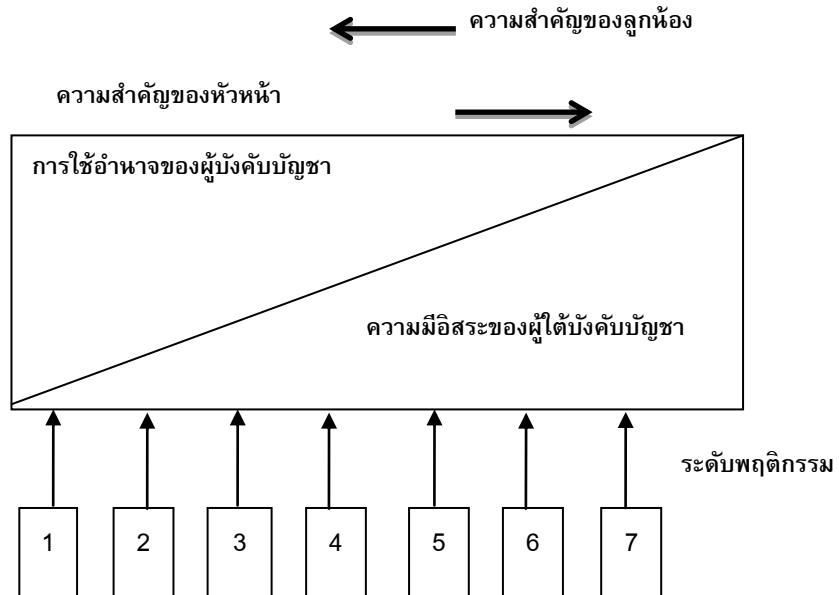
ภาพที่ 8.1 ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีผู้นำ 3 แบบ  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 223

จากการวิจัยของชอร์ว (Shaw) พบว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการทำงานได้เร็วกว่าและดีกว่ากลุ่มที่หัวหน้าแบบประชาธิปไตย แต่สมาชิกในกลุ่มประชาธิปไตยพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มแบบเผด็จการ

### 1.3 พฤติกรรมของผู้บริหาร แทนเนนเบาม์และชมิตท์

(Tannenbaum and Schmidt) เชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารมักประสบปัญหาเป็นอย่างมากในการตัดสินใจเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจหรือการมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นับว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก

พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับความมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำใช้อำนาจมากเกินไปจนเลยตำแหน่งสูงสุด นั่นคือจะมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ตรงกันข้าม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากเกินไปจะกลายเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย พฤติกรรมผู้นำระบบต่างๆ จะมีพฤติกรรม ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 8.2 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 223

จากภาพพฤติกรรมผู้นำในระดับต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

**ระดับที่ 1** ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาและตัดสินใจเองทั้งหมด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจเลย หรือมีน้อยที่สุด

**ระดับที่ 2** ผู้นำจะแจ้งการตัดสินใจและอธิบายเหตุผลประกอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเพราะเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น

**ระดับที่ 3** ผู้นำเสนอการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ซักถามข้อขัดข้องใจได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจบ้างและมีความเข้าใจมากขึ้น

**ระดับที่ 4** ผู้นำเสนอการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้แล้วรับข้อเสนอไปพิจารณา แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของผู้นำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

**ระดับที่ 5** ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการตัดสินใจ

**ระดับที่ 6** ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วมอบให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ ระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากขึ้น

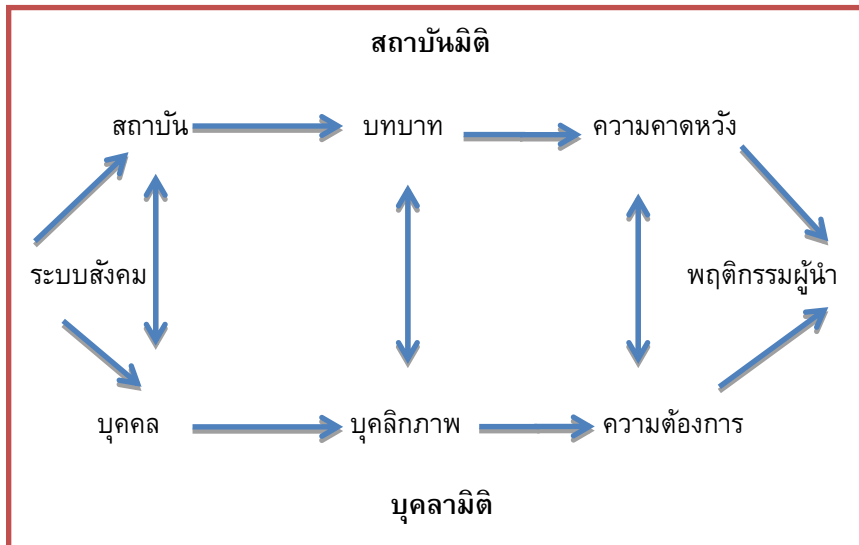
**ระดับที่ 7** ผู้นำจะปล่อยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาระบุถึงปัญหาการตัดสินใจ ให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาตนเอง ระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมาก การพิจารณาเลือกภาวะผู้นำทั้ง 7 แบบนี้ แทนเนเนบาม์และชมิทท์ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้นำควรจะพิจารณาความสามารถของตนเอง ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ประกอบกัน

## 2. แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดสมัยใหม่

การศึกษาแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์การเป็นหลัก พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาแนวคิด แบ่งได้ดังต่อไปนี้

**2.1 ภาวะผู้นำแบบสภาน์มิติ-บุคคลามิติ** เกตเซลส์และกูบา (Getzelsa and Guba) มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านหรือสองมิติ คือ ด้านสถาบัน (nomothetic Dimension) และด้านบุคคล (Idiographic dimension) ดังต่อไปนี้





ภาพที่ 8.3 การบริหารเป็นระบบสังคม  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 225

มิติสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาทและความคาดหวัง มิติด้านบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ มิติทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังลูกศรชี้ผลสุดท้ายคือพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆในสถาบัน ดังนั้นเมื่อมีการพิจารณาระบบบริหารในแง่ของระบบสังคม เกิดเซลล์และกฏาจำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบตามพฤติกรรมที่ปรากฏดังนี้

2.1.1 ผู้นำแบบยึดสถาบัน (Nomothetic leader) ใช้อำนาจเป็นระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้สำเร็จเป็นสำคัญ ควบคุมให้บุคคลากรมีบทบาทตามที่สังคมกำหนด ไม่สนใจว่าผู้ใดจะเดือดร้อนหรือไม่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่ชอบใจ มักเกลียดชังหวาดระแวง ไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

2.1.2 ผู้นำแบบยึดบุคคล (Idiographic leader) เน้นความสำคัญของบุคคลในสถาบันเป็นสำคัญพยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงานโดยมุ่งหวังว่าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วผลสำเร็จของงานจะตามมา ผู้นำแบบนี้เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งสองด้าน คือ มองเห็นความสำคัญทั้งสถาบันและบุคคล ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเป็นสถาบัน บทบาทโรงเรียนคืออบรมสั่งสอนเด็ก ความคาดหวังของสถาบันคือพัฒนาเด็กให้เป็นคนดี ครูเป็นบุคลากรในโรงเรียนย่อมมีบุคลิกภาพเฉพาะของครูแต่ละคน และครูแต่ละคนย่อมมีความต้องการความสุขและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หรือความต้องการอื่นๆ ต่างกันออกไป ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงบทบาทและความมุ่งหวังของโรงเรียน และคำนึงถึงบุคลิกภาพและความต้องการของครูด้วย ให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและโรงเรียนก็สามารถพัฒนาเด็กให้ออกไปเป็นคนดีได้ ครูใหญ่จึงเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

## 2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ สถาบันวิจัยธุรกิจ

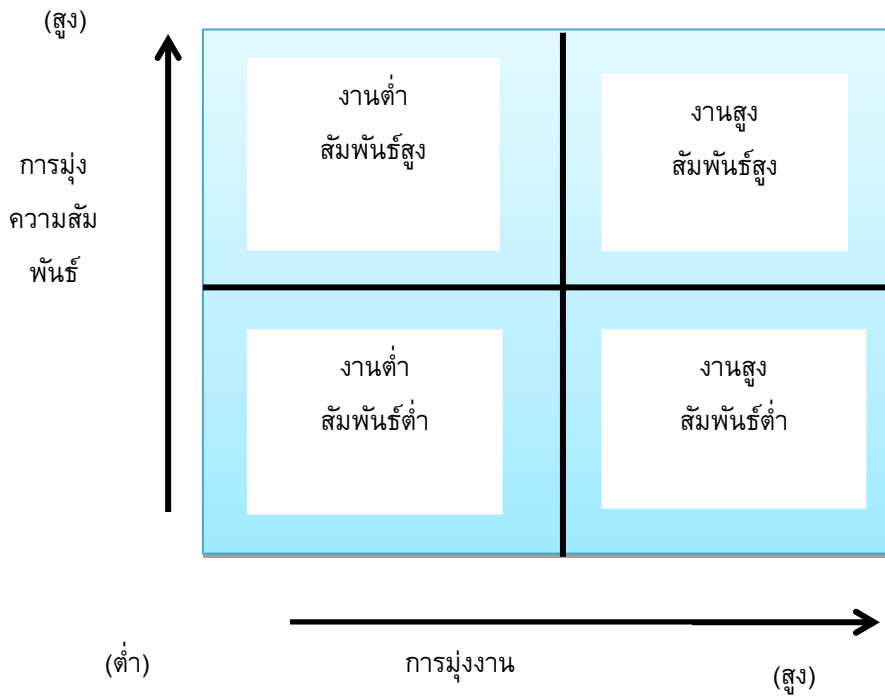
มหาวิทยาลัยไอโฮไอ ได้ทำการวิจัยปี ค.ศ.1945 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยพยายามศึกษามิติต่างๆ (dimension) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

2.2.1 มิติหรือปัจจัยที่แสดงมุ่งถึงผลงาน

2.2.2 มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกเป็นพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงในเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้าง

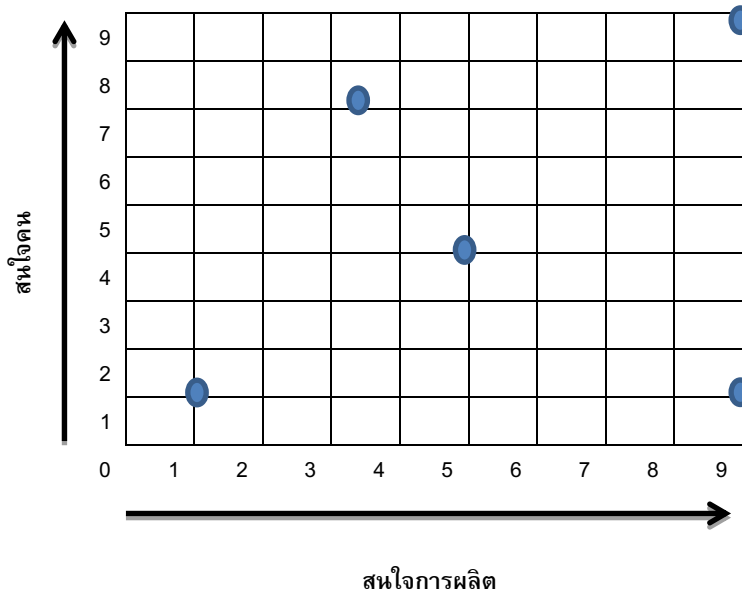
รูปแบบที่ขององค์กร การช่องทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างในการทำงาน ส่วนมิติที่สองจะแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (task oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์กร ส่วนมิติที่สองจะมุ่งความสัมพันธ์ (relationship oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ



ภาพที่ 8.4 ผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 226

### 2.3 ผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต Black and Mouton

ได้ศึกษาแบบของผู้นำโดยยึดหลักว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต จึงได้ทำการสร้าง ตารางการบริหาร (managerial grid) ขึ้นเพื่อศึกษาแบบของผู้นำโดยให้ผู้นำหรือผู้บริหารให้คะแนนการปฏิบัติงานของตน คะแนนของผู้บริหารจะได้มาจากทั้งคะแนนการให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลและการผลิต ผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน ย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารผู้นั้นมีแนวทางบริหารที่ไม่มีเป้าหมาย ต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ (9, 9) ในตารางการบริหาร



ภาพที่ 8.5 ตารางการบริหาร

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 228

จากตารางการบริหาร ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. แบบไม่ให้ความสำคัญอะไรเลย (**Impoverished management**) คือ ณ ตำแหน่ง (1,1) สภาพการจัดการที่ด้อยคุณภาพขาดความเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานขาดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

## 2. แบบมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country club management)

คือ ณ ตำแหน่ง (1,9) สภาพการจัดการที่สนใจเฉพาะเรื่องคนงาน ขาดความเอาใจใส่เรื่องผลงาน

## 3. แบบมุ่งงาน (Authority obedience management) คือ ณ

ตำแหน่ง (9,1) สภาพการจัดการแบบเผด็จการ เกิดผลการดำเนินงานโดยขาดความเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน

## 4. แบบทำงานเป็นกลุ่ม (Team management) คือ ณ ตำแหน่ง

(9,9) สภาพการทำงานที่ผู้นำเอาใจใส่ในตัวผู้ปฏิบัติงานมุ่งการทำงานให้เกิดผลผลิต สภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

## 5. แบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) คือ

ณ ตำแหน่ง (5,5) สภาพการจัดการที่เดินสายกลาง

### 3. ผู้นำตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 3.1 ผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model)

ซึ่งเป็นทฤษฎีของ Fielder เป็นทฤษฎีที่เก่าของผู้นำซึ่ง Fred Fielder เป็นผู้พัฒนาร่วมกับทีมงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 ทฤษฎีนี้จะพิจารณาด้านการทำงานในด้านการทำงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ว่าทฤษฎีไหนจะเหมาะกับสถานการณ์ใด Fielder ได้ทำการศึกษาวิจัยมากกว่า 80 ผลงานในระยะเวลา 30 ปี ซึ่งเขาพบว่าการควบคุมสถานการณ์แบ่งเป็น 3 สถานการณ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำเรียกว่า 3 มิติของผู้นำ (three dimensions of leader) ดังต่อไปนี้

**3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมาชิก (Leader-member Relation)** ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก ในการควบคุมสถานการณ์ และยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำได้รับการสนับสนุน ความจงรักภักดีและความเข้าใจจากสมาชิกในกลุ่มหรือไม่

### 3.1.2 ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย (Task Structure)

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ประจำ ชัดเจน และเข้าใจง่าย ถ้าลักษณะงานมีโครงสร้างที่ชัดเจน ก็จะทำให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำมากขึ้น

### 3.1.3 อำนาจหน้าที่มาจากตำแหน่ง (Position Power) คือ

ระดับของอำนาจที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย การยกย่อง การให้รางวัล การลงโทษ การจ้างงานและการไล่ออก ยิ่งมีอำนาจมากขึ้น การควบคุมและการมีบทบาทก็จะมากขึ้นตามไปด้วยในแต่ละส่วนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การควบคุมอาจมีระดับสูง ถ้าการตัดสินใจของผู้นำสามารถคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นได้ แต่การควบคุมอาจจะอยู่ในระดับต่ำ หากพวกเขาไม่มีความสามารถในการคาดเดา

**3.2 ทฤษฎีผู้นำสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Leadership Model)** ซึ่งเป็นทฤษฎีของ House เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง ที่คิดค้นโดยนักวิจัย Robert House โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะวางแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุผลสำเร็จทั้งตามเป้าหมายของตนเองและองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้อง 1) กำหนดเวลาที่ชัดเจน 2) ขจัดปัญหาและอุปสรรค 3) เพิ่มโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประสบความสำเร็จ

จากทฤษฎีของ House บุคลิกภาพ ความต้องการ และความกดดัน จากสภาพแวดล้อมจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น รูปแบบของผู้นำดังต่อไปนี้ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

#### 3.2.1 ผู้นำที่ใช้อำนาจ (Directive Leadership) ผู้นำลักษณะนี้

จะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขามีความคาดหวังอย่างไร ระบุแนวทางที่ชัดเจน ตารางการทำงานและการรักษามาตรฐานในการทำงาน จะเหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการปฏิบัติงานแบบที่มีแนวทางไม่ชัดเจน

#### 3.2.2 ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) จะ

เป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มี

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและดูแลทุกคนเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเหมาะสำหรับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความกดดัน

**3.2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** จะ  
เป็นผู้นำที่ตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับสูงของความเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา  
และให้ความสำคัญกับความคิดเหล่านั้นในการตัดสินใจจะเหมาะกับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกและความสามารถชัดเจน รวมทั้งยังเป็นงานที่  
ไม่ซ้ำซาก

**3.2.4 ผู้นำที่มุ่งเห็นความสำเร็จ (Achievement Leadership)**  
จะเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความสามารถโดยการ  
กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา จะเข้ากับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานแบบที่มีแนวทางชัดเจน ไม่ซ้ำซาก และต้องใช้ความ  
พยายามเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

**3.3 ทฤษฎี The Situational Leadership Theory Model ของ  
Hersey & Blanchard** เป็นทฤษฎีที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำเพื่อให้  
เหมาะสมกับความสามารถและความเต็มใจของผู้นำ ซึ่งต้องมีความยืดหยุ่นใน  
การเลือกรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ

**3.3.1 พฤติกรรมเน้นงาน (Task Behavior)** เป็นผู้นำที่จัด  
โครงสร้างและอธิบายบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนว่าจะต้องทำอะไร  
และทำอย่างไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

การเลือกรูปแบบการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความเต็มใจของผู้ตาม ดังนั้น  
จึงต้องทำความเข้าใจว่าผู้ตามต้องการแบบใดซึ่งแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

**S1 การบอกให้ทำ (Telling)** คือการให้คำแนะนำและตรวจสอบ  
อย่างใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นี้ ควรเป็นแบบ  
ที่มีความเต็มใจระดับต่ำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความตั้งใจและความสามารถ  
ในการทำงาน

**S2 การขายความคิด (Spelling)** คือ อธิบายถึงการตัดสินใจและให้  
โอกาสในการกระทำ เนื่องจากรูปแบบนี้ให้ทั้งการสนับสนุนและกำหนด

แนวทาง จึงเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถแต่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

**S3 การมีส่วนร่วม (Participating)** คือ การแลกเปลี่ยนความคิดและการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การสนับสนุนในทักษะที่พวกเขาต้องการ จึงเหมาะกับกลุ่มที่มีความเต็มใจปานกลางจนถึงสูง

**S4 การมอบหมายงาน (Delegating)** คือ การสนับสนุนและกำหนดทิศทางเพียงเล็กน้อย ผู้นำลักษณะนี้เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจสูงทั้งยังมีความสามารถและความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแบบของภาวะผู้นำ ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การที่บุคคลได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา แต่ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำได้ แค่องค์การได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้น และผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างทางการ ในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดีจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด

### การพัฒนาความเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์และนำหน้า บุคคลอื่นอยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถทำได้โดยเรียนจากงานที่ทำซึ่งส่วนมากเวลาเราไปศึกษาดูงานจากสถานศึกษา หรือเรียนจากผู้อื่นผู้นำหรือการฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้

การพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นเป็นแนวความคิดใหม่สำหรับค้นหาผู้นำที่เหมาะสมหรือสำหรับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยแนวความคิดสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (transactional Leader) จะเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงานที่ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยน คือ



พนักงานทุ่มเทแรงงานในการทำงาน ในขณะที่ผู้จัดการก็จะเป็นผู้ให้รางวัล จึงระบุลักษณะของผู้นำที่สำคัญคือ ผู้นำให้รางวัลเพื่อจูงใจพนักงาน และผู้นำจะต้องทำการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานเมื่อพนักงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

ถึงแม้ว่าผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่เหมือนกับผู้จัดการ แต่มีลักษณะก็ยังต้องคำนึงถึงในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับพนักงาน คือ การวางแผน งบประมาณ และหมายกำหนดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. **ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leader)** จะเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทำทลายต่อผู้ปฏิบัติตามงานตามที่คาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจประสิทธิภาพในการทำงาน และจริยธรรมในระดับสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการเน้นเป้าหมายของตนเอง

2. **ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)** เป็นแนวความคิดของ Robert Greenleaf ในปี ค.ศ. 1970 โดยอาศัยการสังเกตจากประสบการณ์ทำงานตลอดชีวิตของเขาเอง เขากล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งเน้นในการให้บริการผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งพนักงานและองค์กรมากกว่าเพื่อตนเอง ถึงอย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ไม่ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาแบบรวดเร็ว แต่ต้องใช้เวลาเพื่อเข้าใจชีวิตและการทำงานของพนักงานแต่ละคน ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเฉพาะ คือ เข้าใจชีวิตและการทำงานของพนักงานแต่ละคน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเฉพาะ คือ

- 2.1 ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี
- 2.2 สามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี
- 2.3 ช่วยผ่อนคลายความรู้สึกไม่ดี
- 2.4 รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน
- 2.5 ใช้วิธีการโน้มน้าวมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่
- 2.6 มีแนวคิดกว้างไกล
- 2.7 สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้
- 2.8 เชื่อว่าตนเองเป็นผู้คอยดูแลทั้งพนักงานและวัตถุประสงค์

2.9 เป็นผู้รับผิดชอบความก้าวหน้าของทุกคน

2.10 เป็นผู้ก่อตั้งชุมชนทั้งภายในและภายนอกบริษัท

**3. ผู้นำแบบจงรักภักดี (Leading for Loyalty)** เป็นแนวความคิดของ Frederick F. Reichheld อดีตกรรมการบริษัท Bain & Company ที่เมือง Boston และเป็นเขียนหนังสือ Loyalty Rules! How Today's Leader Build Lasting Relationship ซึ่งเขากล่าวว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จและยังคงรักษาความจงรักภักดีของพนักงาน ลูกค้า และนักลงทุนไว้ได้ โดยที่ความจงรักภักดีในลักษณะนี้เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากคำพูด การตัดสินใจ และการกระทำ Reichheld แนะนำวิธีการสร้างหรือรักษาความจงรักภักดีไว้ที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นก่อน ดังนี้

3.1 การอบรมที่ต้องฝึกฝน ผู้นำด้านธุรกิจนั้นจะถูกขัดขวางด้วยแนวความคิดที่มีคุณค่ามาก ซึ่งเขาต้องอธิบายความคิดเหล่านี้ให้ทราบโดยทั่วกัน ผู้นำประเภทนี้ตระหนักว่าเขาต้องอธิบายความสำคัญของความจงรักภักดีให้ชัดเจนเพื่อโต้แย้งกับความคิดที่ความจงรักภักดีไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ

3.2 ทำเพื่อความสำเร็จของทั้งฝ่าย ในการสร้างความจงรักภักดีไม่เพียงแต่เพื่อจะสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่พนักงานก็ต้องได้สิ่งตอบแทนเช่นกัน ซึ่งการดูแลพนักงานอย่างดีแล้ว ก็ส่งผลต่อไปยังลูกค้าด้วยเช่นกัน

3.3 การสรรหาเลือกสิ่งที่เหมาะสม ที่บริษัทของตนสามารถ จัดหาทุกอย่างที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งในความเป็นจริง บริษัทสามารถสนองความต้องการลูกค้าประจำเฉพาะบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นผู้สรรหาคัดเลือกผู้ที่จะมาทำงานร่วมกับเขา เพื่อให้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการมากที่สุด

3.4 ทำให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย ซึ่งจัดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว และยังช่วยให้รักษาลูกค้าไว้ได้

3.5 ให้รางวัลกับผลงานที่ถูกต้อง หลายบริษัทให้รางวัลผิดคน เช่น ให้รางวัลกับพนักงานที่ผลงานในระยะสั้นมากกว่าพนักงานที่มีคุณค่าในระยะยาวหรือลูกค้าที่จงรักภักดี

3.6 ตั้งใจฟังและพูดตรงประเด็น การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกันมีการสื่อสารแบบสองทางและการเรียนรู้ซึ่งกัน การสื่อสารที่แท้จริงต้องทำให้เกิดความไวใจซึ่งจะกลายเป็นความจงรักภักดีในที่สุด การสื่อสารยังต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงสิทธิและการร่วมมือแก้ไข ปัญหาและโอกาสในการพัฒนา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำ ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของ นักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเท ความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ซึ่งผู้นำที่มี ภาวะผู้นำที่ดี แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพ ของตนเองอยู่ ตลอดเวลา สามารถดูแลปกครองพนักงานระดับล่างได้ และที่สำคัญต้อง พัฒนาตัวเองต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อ การพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## สรุป

ภาวะผู้นำคือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถของบุคคล สติปัญญา ความดีงาม ที่สามารถนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันกันไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำจึงประกอบไปด้วยไปด้วยการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนด แต่เป็นที่การกำหนดวัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จขององค์การตามที่ต้องการแบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิม มี 4 แบบ คือพิจารณาจากสถานภาพของผู้นำ พิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน พิจารณาลักษณะวิธีใช้ พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจควบคุมภาวะผู้นำตามแนวคิดสมัยใหม่เป็นการศึกษาแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์การเป็นหลักพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งได้ดังต่อไปนี้ คือภาวะผู้นำแบบสถาบันมีมติ-บุคลามิติคือพฤติกรรมที่สังเกตได้เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆในสถาบัน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์คือเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิตคือโดยยึดหลักว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต

## คำถามท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ได้ให้ความหมายหลายท่าน ความหมายที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. นักวิชาการได้ให้ความหมายของความหมายของผู้นำ ได้ให้ความหมายหลายท่าน ความหมายที่เกี่ยวกับผู้นำที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันแบ่งออกได้เป็นกี่ทฤษฎี ได้แก่อะไรบ้าง
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังหมายถึงอะไร จงอธิบาย
5. แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิมมีกี่แบบ ได้แก่อะไรบ้าง
6. พฤติกรรมผู้นำมีกี่ระดับ ได้แก่ระดับใดบ้าง
7. จงเขียนภาพแสดงผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ ให้ถูกต้อง
8. ตาข่ายการบริหารหมายถึงอะไร และแบ่งแบบของผู้นำออกเป็นกี่แบบ ได้แก่อะไรบ้าง
9. แนวความคิดสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีลักษณะเป็นอย่างไรจงอธิบายมาให้ถูกต้อง
10. ภาวะผู้นำแบบสภาวะบันมิตี-บุคลามิตี มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ปัญญาชน.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
วิทย์พัฒน จำกัด.
- Daft, R. L. (2005). **The leadership experience**. (3<sup>rd</sup> ed.). International  
Student Edition : South-Western.
- DuBrin, A.J. (2010). **Principles of leadership**. (6<sup>th</sup> ed.) International  
Edition : South-Western.
- Harold D. Koontz and Cyril O Donnell. (1972). **Principles of  
Management**. New York : McGraw-Hill.

## บทที่ 9

### การควบคุม

การควบคุมงานเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งการควบคุมนั้นเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพื่อทำการหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ซึ่งการควบคุมทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ดำเนินการไปตามแผน ก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การควบคุมงานเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งการควบคุมนั้นเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพื่อทำการหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ซึ่งความสำคัญของการควบคุมทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ถ้าผลการปฏิบัติงาน ไม่ดำเนินการไปตามแผน ก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ทำให้สามารถตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการไปถึงขั้นไหนแล้วเพื่อที่จะสามารถดำเนินในขั้นต่อไปได้ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร

## ความหมายของการควบคุม

นักวิชาให้ความหมายของการควบคุมไว้ดังนี้คือ

Judith R. Gordon (1990,P.303) นิยามการควบคุมหมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น

Stephen P. Robbins and David A. De Cenzo (1995,P.461) ให้ความหมายการควบคุมไว้ว่าหมายถึง กระบวนการในการติดตามตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะบรรลุตามแผนที่วางไว้และแก้ไขความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นตามความจำเป็น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการควบคุมในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าเป็นการควบคุมที่มีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์กรซึ่งการควบคุมนั้นจะต้องมีการตรวจสอบการทำงานและมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามแผน

## กระบวนการในการควบคุม

กระบวนการควบคุมนั้นจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุมที่มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้องการควบคุมเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำเป็นช่วงเวลาอย่างต่อเนื่ององค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

### 1. การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

ขั้นตอนนี้องค์กรจะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้นมา องค์กรจะต้องพิจารณาถึงแผนการดำเนินงานขององค์กร การกำหนด



มาตรฐานจะเกิดจากการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและการวางแผนหรือวัตถุประสงค์เป็นแผนงาน แล้วจึงกำหนดมาตรฐานจากแผนงานในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานนี้จะเห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดของการวางแผนและการควบคุมในฐานะเครื่องมือในการปฏิบัติงานขององค์การ มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับแผนการดำเนินการและเป็นเครื่องตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนขององค์การการกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.1 มาตรฐานด้านเวลา (Time standards) เป็นการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานด้านเวลามักจะต้องเสร็จซึ่งเป็นการกำหนดเส้นตาย (deadline) ในการทำงานว่าจะต้องเสร็จเมื่อไร ซึ่งมักจะใช้ในอุตสาหกรรม หรือการผลิตซึ่งจะมีต้องระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ การกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จเป็นการทำงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่ต้องการลักษณะที่สองเป็นการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานชั้นหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีเวลามาตรฐานไว้ว่าการทำงานเสร็จตามทันระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานชั้นหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีเวลามาตรฐานไว้ว่าการทำงานแต่ละชั้นหนึ่งจะต้องใช้เวลาเท่าไร การกำหนดระยะเวลาในการทำงานแต่ละชั้นจะทำให้องค์การสามารถคาดคะเนระยะเวลาที่จะทำงานเสร็จได้ด้วย โดยการนำปริมาณงานมาหารด้วยระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละชั้นจะทำให้ทราบถึงระยะเวลาที่งานจะเสร็จ และการกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบงานได้ หรือมาใช้ในการเพิ่มปริมาณคนงานหากต้องการให้งานเสร็จเร็วขึ้น การกำหนดมาตรฐานด้านเวลาจะมีทั้งงานที่เป็นงานการผลิต และงานในการบริการ และมีทั้งงานภาครัฐและเอกชน ในภาครัฐการมีการกำหนดเวลาในการบริการประชาชนของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้เพื่อให้ประชาชนทราบถึงระยะเวลาที่จะใช้ในการดำเนินงานของภาครัฐ (วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 294)

1.2 มาตรฐานด้านผลผลิต (Productivity standard) เป็นมาตรฐานที่องค์การกำหนดผลผลิตขององค์การในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง การกำหนด

จำนวนผลผลิตจะเป็นเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยทราบถึงเป้าหมายที่ตนเองจะต้องทำเพื่อบรรลุตามความต้องการขององค์กร มาตรฐานด้านผลผลิตจะกำหนดในเชิงปริมาณซึ่งจะต้องการขององค์กร มาตรฐานด้านผลผลิตจะกำหนดในเชิงปริมาณซึ่งจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

1.3 มาตรฐานด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost standards) เป็นมาตรฐานที่องค์กรกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของในองค์กรหรือในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรว่าการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละหน่วยจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายไม่เกินเท่าไรการกำหนดมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายสำคัญมากในกิจการภาคเอกชนและงานการผลิตหรือในอุตสาหกรรมซึ่งมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละชั้น หากองค์กรมีมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายชัดเจน การผลิตสินค้าหรือบริการชั้นหนึ่งจะต้องใช้งบประมาณเท่าไรก็สามารถคำนวณจากปริมาณผลผลิตที่ต้องการได้นอกจากมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละชั้นจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรด้วยว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด องค์กรที่ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการชั้นหนึ่งน้อยกว่าจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าองค์กรที่ใช้ค่าใช้จ่ายมากกว่ามาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายนี้จะรวมของเสียที่เกิดขึ้นในการผลิตด้วย (วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 296)

1.4 มาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality standards) เป็นการกำหนดระดับของผลงานที่องค์กร มาตรฐานในด้านนี้องค์กรจะกำหนดในด้านกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการทำงานและตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการทำให้ผลผลิตของหน่วยงานมีคุณภาพของสินค้าหรือบริการทำให้ผลผลิตของหน่วยงานมีคุณภาพตามที่ต้องการ มาตรฐานด้านคุณภาพจะป้องกันการดำเนินการผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน การวัดมาตรฐานด้านคุณภาพจะสามารถวัดได้จากหลายวิธีการ และมีเทคนิคต่างๆเข้ามาช่วยในการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management) มาตรฐานด้านคุณภาพจะ

เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรมีความพอใจกับสินค้าหรือบริการขององค์กร

1.5 มาตรฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรจะต้องกระทำ หรือแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เช่น ตำรวจเมื่อจับกุมผู้ต้องหาได้จะต้องแจ้งสิทธิผู้ต้องหาให้ทราบ มาตรฐานทางด้านพฤติกรรมจะมีการกำหนดทั้งในงานบริการและงานด้านการผลิตหรืองานที่มีการทำงานเป็นขั้นตอนชัดเจนก็จะสามารถกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของสมาชิกได้

ดังนั้น กระบวนการในการควบคุมในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์กรนี้ ในการควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการขั้นตอนนี้องค์กรจะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้นมา มาตรฐานด้านผลผลิตเป็นมาตรฐานที่องค์กรกำหนดผลผลิตขององค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยการกำหนดจำนวนผลผลิต มาตรฐานด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเป็นมาตรฐานที่องค์กรกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของในองค์กร มาตรฐานด้านคุณภาพเป็นการกำหนดระดับของผลงานและมาตรฐานด้านพฤติกรรม

## 2. การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Evaluate Performance)

ขั้นตอนนี้องค์กรจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะต้องรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นจริง องค์กรจะต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและผลการทำงานที่ดี อีกทั้งจะต้องพยายามให้เกิดความรู้สึกในทางบวกต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง มิฉะนั้นการรวบรวมผลงานจะกลายเป็นการจับผิดการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ในการรวบรวมผลงานของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องมั่นใจได้ว่า

ผลงานที่สำคัญทั้งด้านบวกและด้านลบขององค์กรจะต้องถูกรวบรวมข้อมูลที่สม่ำเสมอเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและเป็นจริงมากที่สุด การวัดผลงานขององค์กรและผู้บริหารปฏิบัติงานจะมีเทคนิควิธีการหลากหลายวิธีที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้หากองค์กรกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ชัดเจนจะทำให้การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้สะดวกและชัดเจนยิ่งขึ้น การวัดผลงานอาจจะทำได้โดยการสังเกตการทำงานการรวบรวมสถิติข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วแต่ลักษณะงานและความถนัดในการเลือกใช้ขององค์กร

### **3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน (Compare Performance With Standards)**

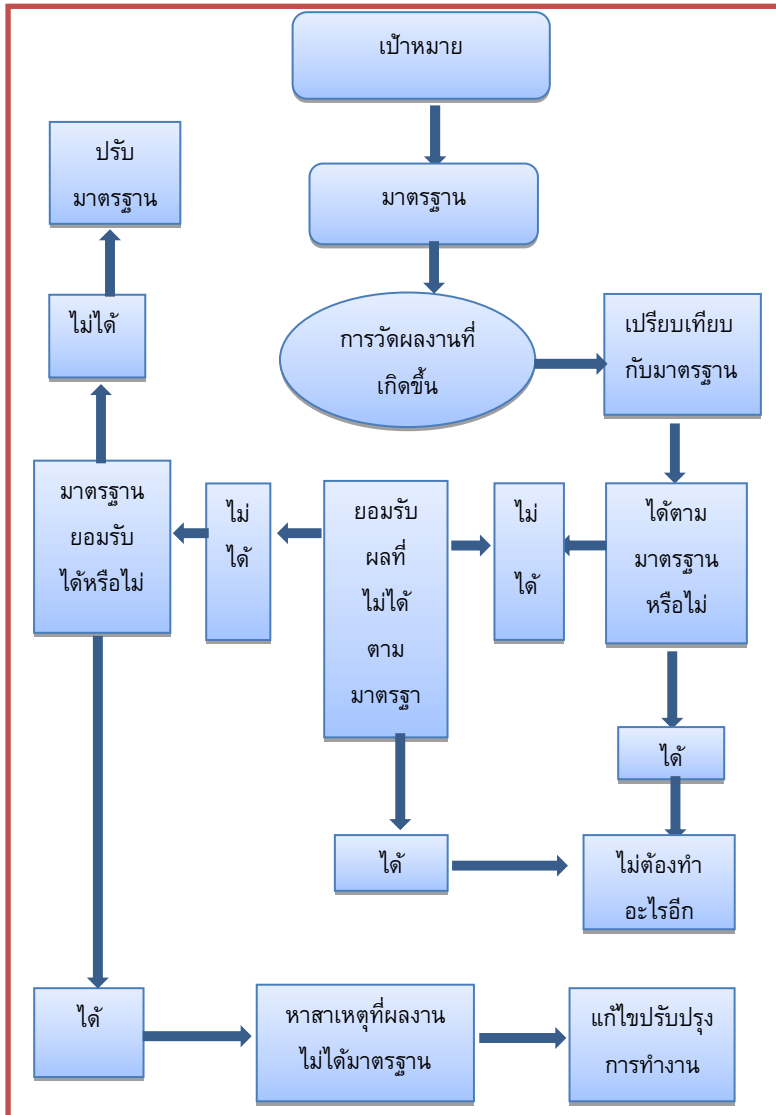
ขั้นตอนนี้อีกครั้งจะเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบผลงานจะทำให้องค์กรทราบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ดีเพียงไร การเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นการสะท้อนการทำงานจริงขององค์กรว่าผลงานจริงดีกว่าเท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้เพียงไร

### **4. การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (Corrective action)**

ขั้นตอนนี้หลังจากเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วองค์กรจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วองค์กรจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร หากผลงานที่ปฏิบัติบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในรอบต่อไป แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานในรอบต่อไป แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วางไว้

องค์กรก็จะต้องพิจารณาว่าการทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานนั้นเกิดจากสาเหตุใด เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น หากการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานแต่องค์กรยอมรับผลดังกล่าวได้ องค์กรก็จะไม่มีการดำเนินการแก้มากนัก แต่หากองค์กรไม่สามารถยอมรับผลดังกล่าวได้ หรือผลงานได้ต่างจากมาตรฐานมากเกินไป องค์กรก็จะพิจารณาว่ามาตรฐานที่องค์กรตั้งขึ้นนั้นยากเกินไปหรือไม่หรือเป็นมาตรฐานที่ปฏิบัติได้ยาก องค์กรก็อาจจะไม่ต้องดำเนินการในการแก้ไขปรับปรุงการทำงาน แต่อาจจะต้องปรับมาตรฐานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น แต่ถ้ามาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่ยากเกินไปและองค์กรก็ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด องค์กรจะพิจารณาเรื่องนี้อย่างจริงจังและหาสาเหตุการทำงานที่ไม่ได้ตามมาตรฐานเกิดจากสาเหตุใด เช่น เกิดจากพนักงานไม่ตั้งใจทำงาน ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อทราบสาเหตุแล้วองค์กรจะแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลตามที่ต้องการ

การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานนี้จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการควบคุมเพราะจะเป็นการทำให้องค์กรเรียนรู้และแก้ไขปรับปรุงตนเอง ไม่ใช่เป็นมาตรการที่องค์กรใช้ในการจับผิดและลงโทษพนักงานแต่ประการใด ดังนั้นทัศนคติและการปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับขั้นตอนนี้ กระบวนการในการควบคุมสามารถพิจารณาได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 9.1 กระบวนการในการควบคุม  
ที่มา: วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 300

จากภาพจะเห็นว่า การควบคุมเป็นสิ่งที้องค์การจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นเป็นตอนไป การควบคุมที่ขาดความต่อเนื่องจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ได้ผลตามที้องค์การต้องการ

## รูปแบบในการควบคุม

รูปแบบในการควบคุมจะเป็นการควบคุมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน และแต่ละรูปแบบนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในขั้นตอนต่างๆ จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรจะให้ความสำคัญกับการควบคุมเพราะจะทราบถึงข้อผิดพลาดต่างๆ ได้รวดเร็วสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันเวลา ซึ่งรูปแบบการควบคุมในองค์กรประกอบด้วย การควบคุมดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 301)

### 1. การควบคุมปัจจัยนำเข้า หรือการควบคุมก่อนที่จะดำเนินการ (Feed Forward Control)

เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้าขององค์กรเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ปัจจัยและทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานจะมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอที่จะก่อให้เกิดขึ้น การควบคุมในขั้นตอนนี้จะมุ่งป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการแก้ไขซึ่งองค์กรจะใช้ต้นทุนต่ำกว่าการรอให้ปัญหาเกิดแล้วค่อยตามแก้ไขปัญหาเหล่านั้น การควบคุมในประเภทนี้้องค์การจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจึงจะทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและหาทางป้องกันได้

### 2. การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Concurrent Control)

การควบคุมประเภทนี้เป็นการควบคุมทีกระบวนการในการปฏิบัติงานขององค์กรและเกิดขึ้นขณะที่้องค์การมีการดำเนินการอยู่ เป็นการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผ่านสายการบังคับบัญชา และการอำนวยความสะดวก ซึ่งหัวหน้าจะติดตามและตรวจสอบการทำงานของ

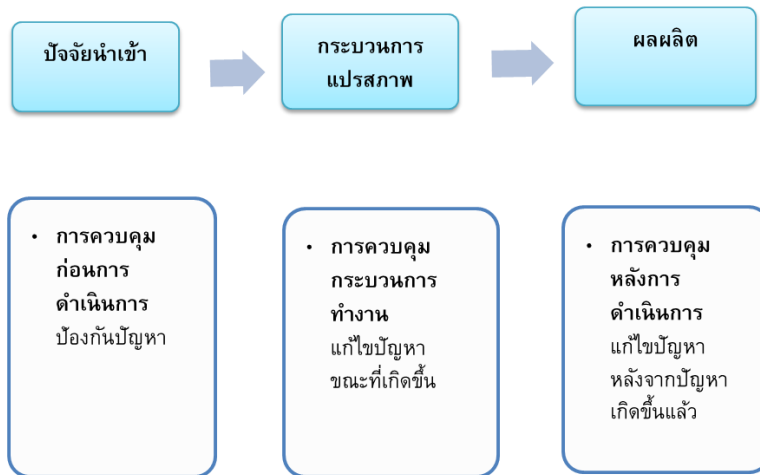
ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองเพื่อติดตามสภาพการทำงานว่ามีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่หากมีปัญหาเกิดขึ้นองค์กรจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่ที่ไมปล่อยให้ปัญหาลุกลามหรือขยายกว้างขึ้น องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันกับสถานการณ์ การควบคุมในขั้นตอนนี้เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์กร

### 3. การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control)

เป็นรูปแบบการควบคุมที่เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการต่างๆ ไปแล้ว การควบคุมในขั้นตอนนี้ปัญหาต่างๆ จะเกิดขึ้นแล้วองค์กรจะต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นหลังจากปัญหาผ่านพ้นไปแล้วแก้ไขอะไรไม่ได้ ซึ่งการควบคุมหลังจากการดำเนินการนี้จะมีข้อดีที่สำคัญคือ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กรหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ทำให้องค์กรเห็นถึงปัญหาและวางแนวทางในการดำเนินการในอนาคตได้ดี นอกจากนี้ปัญหาทางการบริหารหลายประการเป็นปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าเนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดหลายประการที่ไม่สามารถระบุปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและหาแนวทางในการป้องกันไว้ก่อนได้ การควบคุมในขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงปัญหาและวางแผนในระยะต่อไปได้

ดังนั้น รูปแบบในการการควบคุมทั้ง 3 รูปแบบในข้างต้นดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์กรสามารถเลือกใช้รูปแบบการควบคุมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ในรูปแบบการควบคุมในองค์กร ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 9.2 รูปแบบการควบคุมในองค์กร  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 303

ซึ่งจากภาพรูปแบบการควบคุมจะเห็นว่าความจริงแล้วการควบคุมเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ใช่เกิดขึ้นเฉพาะในขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานเท่านั้น องค์กรที่มีระบบการควบคุมที่ดีก็จะทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งในการควบคุมแบบนี้จะไม่มุ่งไปที่คนที่ทำผิดแต่จะมุ่งหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ดังนั้น รูปแบบในการควบคุมในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า รูปแบบในการควบคุมจะเป็นการควบคุมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในขั้นตอนต่างๆ จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ถ้าองค์กรให้ความสำคัญกับการควบคุมจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการทำงานเพราะจะทราบถึงข้อผิดพลาดต่างๆ ได้รวดเร็วสามารถดำเนินการแก้ไขได้รวดเร็ว

## เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการทำงานในองค์กรนั้นมีเทคนิคที่หลากหลายโดยองค์การสามารถเลือกใช้ได้ตามลักษณะงานขององค์การประเภทของงานนั้นที่จะควบคุมองค์การให้สามารถทำงานได้มีคุณภาพซึ่งสามารถเลือกใช้เทคนิคต่างๆ เหล่านี้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

### 1. การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน (cost-benefit analysis)

เป็นตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์การจัดการที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนที่ใช้ในการตอบแทนนี้้องค์การจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ และสามารถคิดและวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และผลตอบแทนที่จะได้เพื่อที่องค์กรจะเลือกกว่าควรจะทำในโครงการใด หรือควรที่จะเลือกดำเนินการด้วยวิธีใด ในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนนี้้องค์การจะเลือกวิธีดำเนินการที่ให้ประโยชน์กับองค์กรสูงที่สุดตามหลักเศรษฐศาสตร์คือวิธีที่ค่าใช้จ่ายน้อยที่น้อยที่สุดค่าตอบแทนมากที่สุด องค์กรที่จะใช้วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนจะต้องกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมในการดำเนินการให้ชัดเจนจะสามารถเลือกใช้เทคนิคนี้ได้ เพราะองค์กรจะต้องรู้ว่ากิจกรรมใดบ้างจะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และกิจกรรมดังกล่าวจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายในด้านใดบ้าง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะเป็นเท่าไร และผลตอบแทนที่จะรับจากการดำเนินการหรือการบรรลุเป้าหมายจะเป็นอย่างไร ปัญหาในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนจะมีปัญหากับงานในภาคราชการอยู่พอสมควร เพราะในงานภาครัฐการวิเคราะห์ผลตอบแทนที่ได้รับและการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทำได้ยากเนื่องจากค่าใช้จ่ายบางส่วนเป็นค่าใช้จ่ายที่คำนวณเป็นตัวเงินไม่ได้ และผลตอบแทนในหลายๆ เรื่องก็เช่นกันไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้

## 2. การควบคุมผ่านระบบงบประมาณ (budgeting)

การควบคุมระบบนี้องค์กรจะใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการควบคุมโดยให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณที่แสดงถึงการใช้จ่ายเงินเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการวางแผนงบประมาณนี้จะต้องระบุถึงกิจกรรมที่หน่วยงานจะต้องจัดทำและงบประมาณที่จะต้องดำเนินการในแต่ละปี แผนงบประมาณจะเป็นแผนระยะสั้นมีอายุประมาณ 1 ปี จากลักษณะของแผนงบประมาณที่จะต้องมีการระบุรายละเอียดนี้เองทำให้องค์กรได้ องค์กรจะกำหนดกิจกรรมในงบประมาณจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอยู่แล้ว การพิจารณาผลงานโดยใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการทำ ระบบงบประมาณที่มีลักษณะเอื้ออำนวยต่อการควบคุมที่องค์กรมักจะนำมาใช้ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบ โครงการ (PPBS : Planning Programing Bedgeting System) ซึ่งกำหนดให้งบประมาณที่ขอรุ่แผนงานและโครงการที่จะต้องดำเนินการและแผนงาน รวมถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินงานและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการตามแผน องค์กรจะเห็นภาพรวมของเป้าหมายจนกระทั่งถึงกิจกรรมในการดำเนินการ ซึ่งระบบในการจะทำงบประมาณแบบ PPBS จะสามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 9.3 ขั้นตอนของระบบงบประมาณแบบแผนงาน  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 306

นอกจากระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานแล้ว ระบบงบประมาณที่ช่วยในควบคุมได้แก่ ระบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero – Based Budgeting: ZBB) ระบบงบประมาณฐานศูนย์จะเป็นการจัดสรรงบประมาณให้แก่โครงการต่างๆ โดยยึดถือโครงการทุกโครงการที่เริ่มต้นใหม่ องค์กรจะพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณให้แก่โครงการดังกล่าวเพียงไร การคิดจากจุดเริ่มต้นใหม่ องค์กรได้ทบทวนว่าโครงการโดยมีความจำเป็นสำคัญที่จะต้องดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นความต้องการด้านบุคคล รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 307)

### 3. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective)

เป็นเทคนิคที่องค์กรให้พนักงานร่วมกับองค์กรในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองจะก่อให้เกิดความผูกพันกับเป้าหมายดังกล่าวและจะเกิด

ความทุ่มเทในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์มีขั้นตอนดังภาพต่อไปนี้

องค์ประกอบที่สำคัญ	ขั้นตอนหลัก
การกำหนดเป้าหมาย	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและยุทธศาสตร์ขององค์กร 2. สร้างวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร 3. การสร้างเป้าหมายของหน่วยงานย่อย 4. การกำหนดเป้าหมายการทำงานเฉพาะของบุคคล
การวางแผน	5. การสร้างแบบปฏิบัติการ
การควบคุมตนเอง	6. การปฏิบัติงานและการแก้ไขการดำเนินการให้ถูกต้อง
การทบทวนการทำงาน	7. การทบทวนความก้าวหน้ากับเป้าหมาย 8. การประเมินผลงานทั้งหมดและการให้รางวัล

ภาพที่ 9.4 การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์  
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 308

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะเป็นวิธีการที่องค์กรร่วมกับผู้ปฏิบัติงานสร้างระบบการควบคุมการทำงานขึ้น โดยที่ทั้งสองฝ่ายนำเป้าหมายในระดับหน่วยงานมาแยกย่อยเป็นเป้าหมายของบุคคลแต่ละคน การควบคุมผู้ปฏิบัติงานจะรู้ถึงระดับของผลสำเร็จในการทำงานของตนเอง จึง

เป็นการควบคุมตนเองด้วยในตัว ซึ่งการบริหารในรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกตนเองมีส่วนร่วมและผูกพันกับเป้าหมายและการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการทุ่มเทในการทำงานมากขึ้นกว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้เป้าหมายและไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง

ซึ่งนอกจากเทคนิคในการควบคุมองค์การที่กล่าวมาในข้างต้นแล้ว องค์การก็ยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการทำงานขององค์การอีกหลายอย่างด้วยกัน อาทิเช่น ทั้งเทคนิคที่เป็นเชิงปริมาณและเทคนิคในเชิงคุณภาพ เช่น ตารางการควบคุม (control) เทคนิค TQM (Total Quality Management) เทคนิคในการควบคุมคุณภาพ ซึ่งได้แก่ ISO ต่างๆ เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility study) เทคนิคผังการควบคุมของ Gantt (Gantt Chart) เทคนิคการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM : Result-Based Management) เป็นต้น ซึ่งองค์การจะต้องเลือกใช้เทคนิคให้เหมาะสมกับการทำงานขององค์การนั้นๆ

ดังนั้น เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าองค์การก็ยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการทำงานขององค์การอีกหลายอย่างด้วยกัน อาทิเช่น เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน เทคนิคการควบคุมผ่านระบบงบประมาณ เทคนิคการบริหารโดยวัตถุประสงค์ และอีกทั้งเทคนิคที่เป็นเชิงปริมาณและเทคนิคในเชิงคุณภาพ เช่น ตารางการควบคุม (Control) เทคนิค TQM (Total Quality Management) เทคนิคในการควบคุมคุณภาพ โดยแต่ละองค์การสามารถเลือกใช้ได้ตามลักษณะงานขององค์การประเภทของงานนั้นที่จะควบคุมองค์การให้สามารถทำงานได้มีคุณภาพในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ

### **สิ่งที่องค์การต้องควบคุม**

สิ่งที่องค์การต้องควบคุมนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญนั้นคือต้องควบคุมในองค์การได้ สิ่งที่องค์การต้องควบคุมนั้นได้แก่ ปัญหาในการควบคุมและการบริหารงานในองค์การ เพราะความรู้สึกที่บุคคลทั่วไปของบุคคลแต่ละคนที่เกี่ยวข้องจะมีผลต่อการควบคุมซึ่งมักจะเป็นความรู้สึกในทางลบนั้นคือ

บุคคลไม่ค่อยอยากหรือเห็นด้วยนักในการที่จะให้มีการควบคุม ซึ่งทางองค์กรจึงต้องมีความระมัดระวังและต้องมีการวางระบบการควบคุมให้ดี ถ้าทำการการควบคุมที่มากเกินไปจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกต่อต้านเป็นความรู้สึกในทางลบ และเป็นการควบคุมและเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น ขณะที่การควบคุมที่มีน้อยจนเกินไป ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถทำการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในองค์กรได้และเกิดผลเสียต่องานและต่อองค์กรได้ในที่สุด สิ่งที่องค์กรต้องควบคุม มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 310)

### **1. การควบคุมทางการเงิน หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost control)**

เป็นการควบคุมที่สำคัญโดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ การควบคุมค่าใช้จ่ายจะนำสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และทำให้องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินการได้

### **2. การควบคุมอัตรากำลัง หรือการควบคุมกำลังคน (Manpower)**

เป็นการควบคุมในเรื่องบุคคลในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการดำเนินงาน นอกจากนี้ในด้านอัตรากำลังยังอาจทำในรูปของค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนขององค์กรอีกด้วยว่าจะทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินเท่าไรของงบประมาณขององค์กร ซึ่งในเรื่องนี้ในระบบราชการและรัฐวิสาหกิจของไทยพยายามควบคุมด้านค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไว้ เช่น ในรัฐวิสาหกิจหากจะเป็นรัฐวิสาหกิจหากจะเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดีจะต้องมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละสี่สิบของงบประมาณในแต่ละปี

### **3. การควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร (Physical control)**

เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์กร ทั้งนี้ให้องค์กรตระหนักถึงความสิ้นเปลืองและความสูญเสีย องค์กรจะต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆเท่าที่จำเป็น ทรัพยากรทางการบริหารก็จะได้แก่เครื่องมือในการทำงาน อาคารสถานที่ วัสดุต่างๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายใน

ด้านสาธารณูปโภคสาธารณูปการต่างๆ การควบคุมส่วนนี้จะทำให้องค์กรทราบถึงสถานะการดำเนินงานของตนเองและสามารถวางแผนใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

#### **4. การควบคุมกิจกรรมที่ดำเนินในองค์กร (Overall activity)**

เป็นการควบคุมกิจกรรมทั้งหลายที่ดำเนินในองค์กร เป็นการควบคุมที่ทำให้้องค์กรสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของกิจกรรมต่างๆ และสามารถวางแผนในการดำเนินการและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทัน่วงที

#### **5. การควบคุมในด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)**

ในส่วนนี้้องค์กรจะควบคุมการพัฒนาการขององค์กรโดยมุ่งจะแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการ การคิดค้นและสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เข้าสู่สภาพแวดล้อมเป็นการสร้างความคิดริเริ่มขององค์กร การควบคุมในส่วนนี้จะทำได้ยาก เพราะในหลายๆ ครั้ง้องค์กรไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างสมบูรณ์ว่าการทดลองสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไร และเมื่อทดลองเสร็จแล้วจะสามารถนำมาใช้ได้จริงหรือไม่ในส่วนนี้บางองค์กรจะควบคุมโดยการกำหนดอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายในการวิจัยพัฒนาไว้ไม่ให้เกินร้อยละเท่าไรของงบประมาณขององค์กร

ดังนั้น สิ่งที่้องค์กรต้องควบคุมในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การควบคุมในส่วนต่างๆ นี้้องค์กรจะต้องควบคุมสิ่งที่จำเป็นเท่านั้นการควบคุมในสิ่งที่ไม่จำเป็นนอกจากจะไม่เกิดผลดีต่อองค์กรแล้วยังจะก่อให้เกิดผลกระทบตามมาอีกด้วย สิ่งที่้องค์กรต้องควบคุมนั้นได้แก่ ปัญหาในการควบคุมและการบริหารงานในองค์กร เพราะความรู้สึกที่บุคคลทั่วไปของบุคคลแต่ละคนที่เกี่ยวข้องจะมีผลต่อการควบคุม ดังนั้นการควบคุมเป็นกระบวนการที่มักจะก่อให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านการควบคุมขึ้นใน้องค์กรได้นั่นเอง ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องมีความระมัดระวังและต้องมีการวางระบบการควบคุมให้ดี



## การต่อต้านการควบคุม

ถ้าหากองค์กรต้องมีการดำเนินงานตามแผนงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้น ทางองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำกับติดตามกิจกรรมการทำงานทุกฝ่ายขององค์กรให้ดำเนินไปได้โดยไม่มีการผิดพลาดหรือติดขัดในเรื่องการทำงาน องค์กรก็จำเป็นที่ต้องใช้การควบคุมเข้ามา แต่ในการควบคุมนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคล ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลโดยสร้างระบบการควบคุมที่เหมาะสมและจำเป็นสามารถเข้าใจได้และปฏิบัติงานได้ การต่อต้านการควบคุมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

### 1. การควบคุมที่ไม่เหมาะสม (Inappropriate control)

เป็นสถานการณ์ที่การควบคุมไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้สิ่งที่ควบคุมไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้ ในลักษณะนี้ผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้านการควบคุม เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรสั่งนั้นคำสั่งจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ

- 1.1 สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 1.2 สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.3 ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจคำสั่งดังกล่าว
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามคำสั่งนั้นได้ การควบคุมที่ไม่อยู่ในขอบเขตดังกล่าวจึงมักจะเกิดการต่อต้าน

### 2. การกำหนดมาตรฐานที่ยากไป (Unattainable standard)

เป็นการต่อต้านการควบคุมที่เกิดจากองค์กรกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไป ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้ทำให้เกิดการต่อต้านและไม่ทุ่มเทในการทำงานมาตรฐานและเป้าหมายที่สูงเกินไปหรือผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ายากไม่สามารถปฏิบัติได้ทำให้เกิดการต่อต้าน

### 3. การไม่สามารถคาดการณ์มาตรฐานได้ (Unpredictable standard)

เกิดจากการที่มาตรฐานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจต่อมาตรฐานหรือไม่เชื่อถือมาตรฐานดังกล่าวว่ามี การเปลี่ยนแปลงอีกหรือไม่ การมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุตามมาตรฐานที่วางไว้ จึงไม่เกิดขึ้น

#### **4. การไม่ควบคุมสถานการณ์ (No control over situation)**

เกิดจากการที่องค์กรหรือผู้บริหารไม่เข้าไปจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือผู้บริหารไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทำให้การควบคุมไม่ได้ผลและได้รับการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงาน

#### **5. การขัดกันของมาตรฐาน (Contradictory standards)**

การที่องค์กรมีมาตรฐานในการทำงานมากและมีเป้าหมายมาก ทำให้เป้าหมายขององค์กรขัดกันหรือไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจว่าองค์กรหรือผู้บริหารต้องการอะไรหรือเป้าหมายใดกันแน่ ทำให้ไม่เกิดการปฏิบัติตามมาตรฐานที่ขัดกัน เช่น ต้องการให้พนักงานมีสวัสดิการที่ดีและมีความสุขในการทำงานกับต้องการให้ค่าจ้างถูกเพื่อลดต้นทุน เป็นต้น

### **ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล**

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลนั้นองค์กรจะต้องจัดระบบการควบคุมให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 313)

#### **1. สร้างระบบการควบคุมที่เหมาะสมและจำเป็น (Justifiable)**

การควบคุมที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องมีเหตุผลสามารถอธิบายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ว่าเพราะเหตุใดองค์กรจึงควบคุมในเรื่องดังกล่าว ซึ่งหากควบคุมมีเหตุผลที่ดีก่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้ดังกล่าว

#### **2. สามารถเข้าใจได้ (Understandable)**

ระบบการควบคุมจะต้องสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานและเป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ หากการควบคุมไม่สามารถเข้าใจได้ผู้ปฏิบัติจะไม่ทราบว่า จะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะเกิดผลตามความต้องการ ดังนั้น การกำหนดมาตรฐานและระบบการควบคุมจะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ

### 3. สามารถปฏิบัติได้ (Realistic)

ระบบการควบคุมจะต้องมีความเป็นจริงสามารถปฏิบัติได้นั้นคือ มาตรฐานและเป้าหมายจะต้องไม่ยากจนเกินไปจนผู้ปฏิบัติไม่เชื่อว่าจะทำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เกิดความพยายามในการดำเนินการ

### 4. การกำหนดระยะเวลา (Timeliness)

เป็นการกำหนดมาตรฐานด้านเวลาในการควบคุมและการบอกแก่ผู้ปฏิบัติงานถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันเวลา

### 5. ความถูกต้อง (Accurate)

ระบบการควบคุมจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและตอบสนองดังกล่าว

### 6. ความยืดหยุ่น (Flexible)

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความยืดหยุ่นพอ สามารถเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะในองค์การที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความยืดหยุ่นของการควบคุมจะเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมาก

### 7. ความประหยัด (Economy)

การควบคุมที่ดีจะต้องมีความประหยัด ใช้ค่าใช้จ่ายในการควบคุมไม่มาก การควบคุมที่ใช้ค่าใช้จ่ายมากเกินไปจะทำให้ผลที่ได้จากการควบคุมไม่คุ้มค่า เช่น ติดกล้องวงจรปิดเพื่อควบคุมพนักงานไม่ให้หนีงาน เป็นต้น

ดังนั้น การต่อต้านการควบคุมและระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้อาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกต่อต้านเป็นความรู้สึกในทางลบทำให้เกิดการต่อต้านการควบคุมขึ้นภายในองค์การ องค์การต้องมีเครื่องมือที่ช่วยกำกับติดตามกิจกรรมการทำงานทุกฝ่ายขององค์การให้ดำเนินไปได้โดยไม่มีการผลิตหรือติดขัดในเรื่องการทำงานองค์การก็จำเป็นที่ต้องใช้การควบคุม ดังนั้น

องค์กรจะต้องใช้ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลโดยสร้างระบบการควบคุมที่เหมาะสมและจำเป็นสามารถเข้าใจได้และปฏิบัติงานได้

## ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์กร

ปัจจัยในการเลือกระบบการควบคุมในองค์กรนั้น องค์กรจะต้องเลือกระบบการควบคุมรูปแบบใดนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลายประการ ที่จะส่งผลต่อองค์กรนั้นคือจะต้องพิจารณาถึงลักษณะงานขององค์กรและการเลือกรวบรวมการควบคุมงานองค์กร

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์กร (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 315)

### 1. ขนาดขององค์กร (Organization size)

องค์กรที่ขนาดต่างกันจะต้องใช้ระบบการควบคุมต่างกัน องค์กรขนาดเล็กจะใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ ใช้การตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร และมีความเป็นส่วนตัว ขณะที่องค์กรขนาดใหญ่การควบคุมจะมีความเป็นทางการไม่เป็นส่วนตัว มีกฎระเบียบในการควบคุม

### 2. ระดับและตำแหน่งที่จะควบคุม (Position and level)

ในระดับชั้นที่ต่างกันจะต้องการใช้วิธีการควบคุมที่ต่างกันด้วย คือ ในระดับสูงขององค์กรจะต้องใช้เกณฑ์ในการควบคุมหลายเกณฑ์ ในขณะที่ระดับล่างจะใช้เกณฑ์ในการควบคุมน้อยและวิธีการวัดผลมีความสะดวกไม่ยุ่งยาก

### 3. ระดับการกระจายอำนาจ (Degree of decentralization)

องค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างที่กระจายอำนาจจะใช้การควบคุมที่กว้างและเพิ่มจุดที่ควบคุม ขณะที่องค์กรที่มีการกระจายอำนาจต่ำหรือมีการรวมอำนาจจะมีการโน้มหน้าที่จะลดจุดในการควบคุม

### 4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และสนับสนุนสมาชิกในองค์กรจะใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ และการควบคุมตนเอง (self –

control) ของสมาชิกขณะที่องค์การที่มีวัฒนธรรมที่กดดัน (threatening) จะเน้นการควบคุมที่เป็นทางการและเป็นการควบคุมจากภายนอก

### 5. ความสำคัญของกิจกรรม (Importance of an activity)

ในกิจกรรมที่มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การสูง องค์การควรจะใช้การควบคุมที่ครอบคลุมทุกส่วน (comprehensive) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่สำคัญองค์การจะเลือกใช้การควบคุมแบบไม่เป็นทางการ

ดังนั้น ปัจจัยในการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า ปัจจัยในการเลือกระบบการควบคุมในองค์การนั้น องค์การจะต้องพิจารณาถึงลักษณะงานขององค์การและการเลือกวางระบบการควบคุมงานขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การ องค์การที่ขนาดต่างกันจะต้องใช้ระบบการควบคุมต่างกัน องค์การขนาดเล็กจะใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ ระดับและตำแหน่งที่จะควบคุม ในระดับชั้นที่ต่างกันจะต้องการใช้วิธีการควบคุมที่ต่างกัน ระดับการกระจายอำนาจ องค์การที่มีลักษณะโครงสร้างที่กระจายอำนาจจะใช้การควบคุมที่กว้างและเพิ่มจุดที่ควบคุม วัฒนธรรมองค์การโดยองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและสนับสนุนสมาชิกในองค์การจะใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ ความสำคัญของกิจกรรมในกิจกรรมที่มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การสูง องค์การควรจะใช้การควบคุมที่ครอบคลุมทุกส่วน

## สรุป

การควบคุม หมายถึง การควบคุมที่มีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การและมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์การซึ่งการควบคุมนั้นจะต้องมีการตรวจสอบการทำงานและมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนกระบวนการที่ต้องกระทำเป็นช่วงเวลาอย่างต่อเนื่ององค์การจะมีขั้นตอนในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การได้แก่ การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ รูปแบบการควบคุมในองค์การจะประกอบด้วย การควบคุมในส่วนต่างๆ ดังนี้คือ การควบคุมปัจจัยนำเข้า หรือการควบคุมก่อนที่จะดำเนินการ การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานสถานการณ์ การควบคุมในขั้นตอนนี้เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์การ และการควบคุมหลังการดำเนินการ เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้คือ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน การควบคุมผ่านระบบงบประมาณ และการบริหารโดยวัตถุประสงค์ สิ่งที่องค์การต้องควบคุมคือ การควบคุมทางการเงิน หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นการควบคุมที่สำคัญ โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจ การควบคุมอัตรากำลัง หรือการควบคุมกำลังคน การควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ การควบคุมกิจกรรมที่ดำเนินในองค์การ เป็นการควบคุมกิจกรรมทั้งหลายที่ดำเนินในองค์การ และการควบคุมในด้านการวิจัยและพัฒนา การควบคุมเป็นกระบวนการที่มักจะก่อให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านการควบคุมขึ้นในองค์การได้นั่นเอง ดังนั้นทางองค์การจึงต้องมีความระมัดระวังและต้องมีการวางระบบการควบคุมให้ดี

## คำถามท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุม ได้ให้ความหมายหลายท่าน ความหมายที่เกี่ยวกับการควบคุมที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. กระบวนการในการควบคุมมีกี่กระบวนการ ได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
3. จงเขียนภาพแสดงกระบวนการในการควบคุม มาให้ถูกต้อง
4. รูปแบบการควบคุมในองค์การจะประกอบด้วยส่วนใดบ้าง จงอธิบาย
5. จงเขียนรูปแบบการควบคุมในองค์การ มาให้ถูกต้อง
6. เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. สิ่งที่องค์การต้องควบคุมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
8. การต่อต้านการควบคุมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
9. ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง จงอธิบาย

### เอกสารอ้างอิง

วันชาติ มีชาติ. (2557). การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Gordon Judith R. and associates. (1990). **Management and  
Organizational Behavior.** Needham Heights Massachusetts.

Robbins Stephen P., and De Cenzo David A. (1995). **Fundamental of  
Management essential concepts and applications. 2<sup>nd</sup>**  
edition. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice Hall Inc.



## การทำงานเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้ง

การทำงานเป็นทีม นั้นเป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันซึ่งในการทำงานเป็นทีม นั้นจะมีความสำคัญในทุกองค์การ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ซึ่งความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด

### ความหมายของทีมงาน

การทำงานเป็นทีม นั้นเป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันซึ่งในการทำงานเป็นทีม นั้นจะมีความสำคัญในทุกองค์การ เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ซึ่งความหมายของกลุ่มและทีมงานนั้นเหมือนกัน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของกลุ่มและทีมงาน ไว้ดังต่อไปนี้

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช กล่าวว่า (2552, หน้า 273) กลุ่ม (Group) คือ คน 2 คน หรือมีมากกว่า ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีชีวิตประจำวัน เป้าหมายและบุคลิกลักษณะคล้ายกัน ซึ่งจะต่างจากฝูงชนเพราะฝูงชนนั้นไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น กลุ่มคนที่มารวมกัน 10 คน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ในเรื่องของเวลาการทำงานและค่าตอบแทน

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช กล่าวว่า (2552, หน้า 273) ทีมงาน (Team) คือ การรวมตัวของคนด้วยข้อตกลงบางอย่างที่มีลักษณะครบถ้วนตามที่กำหนดหน้าที่ มีเป้าหมายการดำเนินงานและสามารถตรวจสอบได้ สิ่งที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมคือข้อตกลงร่วมกัน เช่น การรวมตัวกันของพนักงาน 2-10 คน ที่ทำการศึกษาอัตราการจ่ายเงินของอุตสาหกรรม เพื่อนำมาปรับปรุงอัตราการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท

การทำงานเป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group) คือ กลุ่มที่เกิดขึ้นเพื่อทำงานบางอย่างให้องค์กรและมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ดูแล อาจอยู่ในลักษณะแผนก ฝ่าย หรือคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะเป็นการแบ่งชั่วคราวหรือแบบถาวร โดยปกติแล้ว บุคคลเหล่านี้จะได้รับมอบหมายงานตามลักษณะทักษะและความต้องการขององค์กร

กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) คือ กลุ่มคนที่เกิดขึ้นจากการแสวงหามนุษยสัมพันธ์ที่ไม่มีหัวหน้าเป็นทางการ มักจะมาจากการเป็นเพื่อนกัน

สำหรับกลุ่มแบบไม่เป็นทางการนั้น จะช่วยลดการวางแผนสำหรับกลุ่มเป็นทางการออกไปในขณะที่กลุ่มแบบเป็นทางการอาจจะช่วยในการสนับสนุนการทำงานให้เกิดความรวดเร็วมากขึ้น แต่ก็อาจจะเกิดการทำลายจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความหมายของทีม ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไร แล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

### ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยระบบในการ

ทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมซึ่งต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในด้านจัดการด้วยตนเองการพึ่งพาตัวเองและขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ การทำงานเป็นทีมนี้มีผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลภายในองค์กร จากแนวความคิดของ Dr. Peter Drucker กล่าวว่า ในอนาคตโครงสร้างองค์กรจะไม่มีเพียงแต่ลักษณะแนวราบมากขึ้นและขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารนั้น แต่จะขึ้นอยู่กับทำงานเป็นทีม ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเนื่องจาก (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 273)

1. การเพิ่มผลผลิต ที่โรงงาน General Electric Rico นั้น มีการเพิ่มผลผลิตถึง 20% จากการทำงานเป็นทีม พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานทุก 6 เดือน เพื่อเรียนรู้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง

2. การเพิ่มความเร็ว ในการทำงาน Guidant Corp. เมือง Santa Clara รัฐ California สหรัฐอเมริกา ได้ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมเพื่อการสร้างสินค้าใหม่สู่ตลาดอย่างรวดเร็วภายใน 4 ปี สามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ลดการลาออกของพนักงาน 2-10% ต่อปี จากเดิม 20 % ต่อปี

3. ลดต้นทุน ตัวอย่างเช่น บริษัท Boeing ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาเครื่องบินพาณิชย์

4. การพัฒนาคุณภาพ เช่น Weatinghouse ใช้การทำงานเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพการทำงานนอกจากนี้ฝ่ายพลังงานนิวเคลียร์ยังได้รับรางวัล Malcolm Baldrige Quality Awards

5. ลดการแข่งขันภายใน เช่น ร้านขายเสื้อผ้า Men's Wearhouse เป็นร้านขายเสื้อผ้าที่มีสาขามากมาย ได้ไล่ที่ปรึกษาที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคนหนึ่งออก เนื่องจากไม่มีการแบ่งลูกค้กับพนักงานคนอื่น ถึงแม้ว่ายอดขายของเขาจะไม่มีใครสู้ได้ แต่ร้านไม่สามารถอยู่ได้ด้วยยอดขายของพนักงานเพียงคนเดียว

6. การพัฒนาที่ทำงาน ตัวอย่างเช่น ที่บริษัท Microsoft Corp., ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวกับการผลิตซอฟต์แวร์ได้มีการแบ่งทีม R&D ออกเป็นกลุ่มเพื่อช่วยในการเพิ่มแรงบันดาลใจ ความพึงพอใจและการร่วมมือกันของสมาชิกกลุ่ม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การทำงานที่ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยระบบในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมซึ่งต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในด้านจัดการด้วยตนเองการพึ่งพาตัวเองและขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะจึงจะทำองค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้

### กลุ่มหรือทีมงาน

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดี ถ้าบุคคลใดประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็จำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมโดยให้คิดไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ การทำงานแบบเป็นทีมมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัว ดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 274)

1. ทีมงานแนะนำ (Advice Teams) คือ การรวมตัวของกลุ่มเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสำหรับการตัดสินใจ
2. ทีมงานผลิต (Production Teams) คือ ทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานวันต่อวัน เช่น พนักงานบนเครื่องบิน เป็นต้น
3. ทีมงานของโครงการ (Project Teams) คือ ทีมงานที่ช่วยแก้ไขปัญหาซึ่งมักจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
4. ทีมงานแอ็คชั่น (Action Teams) คือ เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติดังนี้

4.1 สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

4.2 เป็นผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรม

## 1. การแบ่งทีมประเภททีมงานตามการปฏิบัติงาน

การแบ่งทีมประเภททีมงานตามการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.1 ทีมคุณภาพ (Quality Circle/Quality Circles) ได้แก่ กลุ่มอาสาสมัคร พนักงาน หรือผู้บริหาร ที่มีการพบปะกันเป็นระยะๆ เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาเรื่องงานและคุณภาพ โดยปกติแล้วกลุ่มคนเหล่านี้จะประกอบด้วยคนประมาณ 10-12 คนที่พบปะกันใช้เวลา 60-90 นาทีต่อครั้งหรือสองครั้งในหนึ่งเดือน เพื่อรับฟังข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม หลักสำคัญของทีมงานในลักษณะนี้ คือ การหาอาสาสมัครโดยที่ผู้จัดการจะต้องเสนอแนวคิดกับพนักงานที่ขาดความเชื่อมั่นและหวาดระแวงรวมทั้งผู้บริหารที่รู้สึกต่อพนักงานว่าอาจจะเป็นผู้สร้างปัญหาที่ส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ของตนเองนอกเหนือจากการฝึกอบรม ความซื่อสัตย์และความอดทนแล้วเงิน และการให้รางวัลก็สามารถใช้ป็นสิ่งตอบแทนที่ช่วยให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพได้

1.2 ทีมจัดการด้วยตนเอง (Self-Managed Teams) ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลความผิดพลาดในหน้าที่หลักของตนเองมักจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการตารางเวลาและการควบคุม Self-Managed Teams คือ ผลที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมศาสตร์และการฝึกฝนด้านการจัดการซึ่งมีเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิต และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ในการสร้างทีมงานแบบนี้จำเป็นต้องมีการออกแบบใหม่ทั้งด้านยุทธวิธีและระบบโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากทีมงานนี้ต้องกลายมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไม่ใช่ส่งเสริม ระบบการให้ค่าตอบแทนต้องปรับให้เข้ากับการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจเปลี่ยนจากหน้าที่ของฝ่ายบริหารมาเป็นหน้าที่ของสมาชิกทีมงาน ซึ่งผู้จัดการควรจะเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ที่ออกคำสั่ง

## 2. ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงาน

ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 275)

**ขั้นตอนที่ 1 การรวมตัว (Forming Stage)** ทำไมเราต้องมาอยู่ที่จุดนี้

ขั้นตอนนี้มีการรวบรวมสมาชิกในกลุ่มและเริ่มทำความคุ้นเคย จัดเป็นขั้นตอนที่ไม่มีความแน่นอนสูงมาก เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มกำลังพยายามเริ่มทำความคุ้นเคย โดยเริ่มมองหาว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยรวมและค้นหาเป้าหมายของกลุ่ม ทำให้ความเชื่อใจต่ำ

**สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ควรจะใช้เวลาสมาชิกกลุ่มสร้างความคุ้นเคยและสร้างมนุษยสัมพันธ์

**ขั้นตอนที่ 2 การระดมกำลัง (Storming Stage)** ใครเป็นผู้รับผิดชอบภาพรวม

ขั้นตอนนี้เป็นการแยกแยะความแตกต่างของบุคลิกภาพ บทบาทและความแตกต่างของสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งจะเป็นระยะเวลาช่วงสั้นแต่จะส่งผลกระทบยาวนาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ชัดเจนข้อตกลงและวุฒิภาวะของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น ช่วงเวลานี้เป็นช่วงเวลาแห่งการทดสอบนโยบายข้อตกลงและวุฒิภาวะของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น ช่วงเวลานี้จะเป็นช่วงเวลาแห่งการทดสอบนโยบายของผู้นำกลุ่มเพื่อจะได้สรุปว่าตนเองเหมาะสมกับกลุ่มนี้หรือไม่ ทำให้การรวมกลุ่มย่อยเกิดขึ้นในทีม

**สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ให้การสนับสนุนสมาชิกกลุ่มในการเสนอแนะความคิด ข้อแตกต่างและข้อหรือไม่

ในขั้นตอนนี้ปัญหาความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไข มีการพัฒนาความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดมากขึ้นมีความสามัคคีและความกลมกลืน มีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการทำงานร่วมกัน โดยที่ทีมงานจะพิจารณาถึงการปฏิบัติต่อกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สำหรับกลุ่มที่ผ่านขั้นตอนที่ 2 มาแล้ว จะมีการเคารพซึ่งกันและกันเองมากกว่าที่จะเกิดจากการทำทนายของทีมงาน

จะใช้การตัดสินใจกลุ่มในการแก้ไขปัญหาในเรื่องอำนาจหน้าที่โดยไม่มีเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะสมาชิกทุกคนเชื่อว่าทุกคนได้รับบทบาทที่เหมาะสมในกลุ่ม

**สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ให้ความสำคัญกับความสามัคคีเพื่อช่วยกำหนดเป้าหมายและค่านิยมของทีมงาน

**ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการ (Performing Stage)** สามารถทำงานอย่างเหมาะสมหรือไม่

สมาชิกในกลุ่มมุ่งเน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาและการปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จโดยที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มตระหนักถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด

**สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ให้อำนาจอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในกลุ่ม

**ขั้นตอนที่ 4 การสลายตัว (Adjourning Stage)** สามารถช่วยสมาชิกกลุ่มในการหาทางออกได้หรือไม่เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในกลุ่มสลายตัวหลังจากเสร็จสิ้นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหลายคนเกิดความสูญเสีย ทำให้แต่ละคนก็เกิดคำถามว่า “จะทำอย่างไรต่อไป” แต่สำหรับทีมงานนั้น ต้องช่วยสมาชิกในกลุ่มในการสลายตัว

**สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ผู้นำกลุ่มจะช่วยสมาชิกในการสลายตัวโดยการฉลองการบรรลุผลสำเร็จและการเริ่มต้นใหม่ งานเลี้ยง การให้รางวัล หรือการแสดงความยินดี ซึ่งผู้นำสามารถเรียนรู้บทเรียนที่มีคุณค่าสำหรับสมาชิกกลุ่มและยังนำไปช่วยในการเตรียมความพร้อมสำหรับทุกคนในการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นที่งานในอนาคต

ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มและทีมงาน ในช่วงต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมนี้ต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งงานหรือเป้าหมายที่บรรลุได้นั้นคือเมื่อทำงาน

ร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ แต่ที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะที่ดีคือ สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วยจัดการด้วยตนเอง

## หลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการสร้างทีมงานที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการแสดงออก สมาชิกในทีมเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์และมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันและที่สำคัญทีมต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 276)

### 1. ประสิทธิภาพของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

ซึ่งแต่ละบุคคลต้องการเป้าหมายที่วัดได้และต้องการข้อมูลย้อนกลับ การประเมินประสิทธิภาพของตนเอง เช่นเดียวกันกับทีมงานดังนั้นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีลักษณะที่เจาะจง สามารถวัดผลได้จากข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกทราบประสิทธิภาพของกลุ่ม

### 2. การจูงใจที่สามารถตรวจสอบได้

หลายคนอาจจะคิดว่าการทำงานด้วยตัวเองกับการทำงานเป็นกลุ่มนั้น แบบไหนจะเหนื่อยมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม หากเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น มีความชัดเจนที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความสำคัญ สมาชิกกลุ่มเชื่อว่าการสนับสนุนมีความสำคัญและมีความสำคัญและมีความเชื่อว่าจะไม่มีการทำลายกัน แสดงว่าวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การปฏิบัติของทุกคนสามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก จึงทำให้เกิดความเชื่อใจและความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งในการจูงใจการทำงานเป็นทีม



### 3. ขนาด

มักจะมีการพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการสร้างที่มงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบและประสิทธิภาพ ในขณะที่องค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น มักจะประกอบด้วยพนักงานประมาณ 30 หรือมากกว่านั้น ที่มงานจะอยู่ระหว่าง 2-16 คน โดยทั่วไปแล้วจำนวนที่เหมาะสมจะอยู่ระหว่าง 5-12 คน แต่จากการสำรวจความคิดเห็นจากสมาชิกที่มงานจำนวน 400 คน ในสหรัฐอเมริกาพบว่า ที่มงานโดยเฉลี่ยมีประมาณ 10 คน แต่จำนวน 8 คน เป็นขนาดที่นิยมมากที่สุด ขนาดของที่มงานเล็กกับที่มงานขนาดใหญ่จะมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

3.1 ที่มงานขนาดเล็ก ประกอบด้วยสมาชิก 2-9 คน จะมีปฏิสัมพันธ์และขวัญที่ดี ที่มงานที่มีประมาณ 9 คน หรือน้อยกว่านั้นจะมีประโยชน์ดังนี้

3.1.1 มีปฏิสัมพันธ์ดีขึ้น เนื่องจากมีเวลามากพอในการสร้างปฏิสัมพันธ์ แบ่งปันข่าวสารข้อมูลซักถามข้อสงสัยระหว่างกัน และมีการร่วมมือกันทำงานได้ดีกว่าที่มงานที่มีขนาดใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มงานที่มีจำนวนสมาชิก 5 คน หรือน้อยกว่านั้น จะช่วยให้เกิดการพูดคุยและการร่วมมือกันมากขึ้น

3.1.2 มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น เพราะสมาชิกทุกคนจะเห็นคุณค่าของตนเองในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้มีความพึงพอใจข้อตกลงมากขึ้นตามไปด้วย จึงรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของที่มงานมีความต้องการตำแหน่งหัวหน้าทีมน้อยลงและมีการอยู่ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการมากขึ้นอย่างไรก็ตามที่มงานขนาดเล็กจะมีข้อเสีย คือ

3.1.2.1 มีทรัพยากรจำกัด ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือความสามารถที่จะประยุกต์ในการทำงานของทีม

3.1.2.2 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมน้อยลง

3.1.2.3 การแบ่งงานไม่ยุติธรรม เนื่องจากมีทรัพยากรน้อยและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจไม่เพียงพอ

3.2 ทีมงานขนาดใหญ่ ประกอบด้วยสมาชิก 10-16 คน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากทีมงานขนาดเล็ก ดังนี้

3.2.1 มีทรัพยากรมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถและยังอาจรวมถึงเวลาด้วย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

3.2.2 มีการแบ่งงานชัดเจน โดยมีการระบุหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบอย่างเจาะจงได้ทุกอย่างก็ตามก็ยังมีข้อเสียอยู่ คือ

3.2.2.1 มีปฏิสัมพันธ์น้อย ทำให้มีการแบ่งปันข้อมูลและการให้ความร่วมมือในการทำงานต่ำผู้นำในกลุ่มอาจจะต้องมีลักษณะที่เป็นแบบทางการและเผด็จการมากขึ้น โดยที่สมาชิกในกลุ่มต้องมีความอดทนต่อผู้นำกลุ่มแบบเผด็จการเช่นกัน

3.2.2.2 มีขวัญและกำลังใจน้อย เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มเห็นคุณค่าของตนเองในการทำงานน้อยลง ทำให้เกิดความไม่พอใจ ไม่ค่อยมีความสามัคคี มีการโยกย้ายและมีการขาดงานสูง นอกจากนี้ มักจะมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันและการแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีความต้องการผู้นำกลุ่มสูง

3.2.2.3 สูญเสียเวลา เนื่องจากกลุ่มมีขนาดใหญ่อาจจะทำให้ประสิทธิภาพลดลงเพราะสมาชิกมีแนวโน้มที่จะต้องใช้ความพยายามที่จะต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว

#### 4. บทบาท

ความคาดหวังว่าคุณคณนั้นควรจะมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งนั้นในฐานะสมาชิกของทีมงานบทบาทจะช่วยให้ทีมงานบรรลุตามเป้าหมายได้ โดยที่สมาชิกของทีมงานจะมีการปรับปรุงบทบาทของตนเองตามความคาดหวังของทีม องค์กรและของตนเองซึ่งบทบาทดังกล่าวมี 2 ประเภท คือ

4.1 บทบาทการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการทำงานของทีมให้ประสบความสำเร็จ

4.2 บทบาทความสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

## 5. มาตรฐาน

คือการกำหนดกฎเกณฑ์หรือรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตามถึงแม้ว่าจะเป็นกฎเกณฑ์เหล่านี้จะไม่มีการบันทึกหรือทำการตกลงกันอย่างเป็นทางการแต่จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและองค์การ สาเหตุที่การกำหนดมาตรฐานนี้มีความสำคัญ คือ

- 5.1 ช่วยให้กลุ่มอยู่รอด โดยที่จะไม่ทำให้สมาชิกเสียกำลังใจ
- 5.2 ช่วยกำหนดบทบาทสมาชิกแต่คนให้ชัดเจน
- 5.3 ช่วยให้สมาชิกกลุ่มหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่อาจทำให้ขายหน้า
- 5.4 ให้ความสำคัญกับค่านิยม และลักษณะพิเศษของสมาชิกในกลุ่ม

## 6. การอยู่ร่วมกัน

ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องปล่อยให้มีการเลือกสมาชิกของกลุ่มเอง มีกิจกรรมของกลุ่มและช่วยทุกคนได้รับการยกย่องและชื่นชมกับสมาชิกทุกคน ดังนั้นสิ่งที่ผู้จัดการควรปฏิบัติ คือ

- 6.1 กำหนดกลุ่มให้มีขนาดเล็ก
- 6.2 พยายามทำให้ภาพลักษณ์เป็นที่ชื่นชอบต่อทุกคนเพื่อให้มีสถานะภาพและมีชื่อเสียง
- 6.3 สนับสนุนให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือ
- 6.4 เน้นในเรื่องบุคลิกภาพ และความสนใจของสมาชิก
- 6.5 แสดงให้เห็นอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อม เช่น ความสำเร็จของการแข่งขัน เพื่อกระตุ้นการทำงานของทีมงาน
- 6.6 คอยปรับปรุงเป้าหมายของทีมงานให้ทันสมัยและมีความชัดเจนอยู่เสมอ
- 6.7 พยายามให้โอกาสสมาชิกใช้ทักษะหรือความสามารถพิเศษในการบรรลุเป้าหมาย
- 6.8 ให้การยกย่องและการสนับสนุนกับสมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม

6.9 คอยเตือนให้สมาชิกทุกคนระลึกอยู่เสมอว่าต้องร่วมมือกันทำงาน จึงจะประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในข้างต้น ดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมต้องมีพัฒนาการผ่าน ขั้นตอนต่างๆ ในวงจรของทีมคือการก่อตัวการสร้างปฏิสัมพันธ์ การสร้าง บรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการแยกตัว ซึ่งอาจจะมีพัฒนาการเร็วหรือช้า แตกต่างกัน แต่ทุกทีมต่างต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง จะต้องผ่านการพัฒนา และจัดรูปการดำเนินงานที่เหมาะสม ขณะที่การ ตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างของทีมจะต้องมีการกำหนดส่วนประกอบของทีม บทบาทของผู้นำ การติดต่อกับภายนอก การกำหนดขนาดของทีม และการ เลือกสมาชิก

## การบริหารทีมงาน

ในการบริหารทีมงานทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้บริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่ต้องมีความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องของการทำงาน เป็นทีม โดยเฉพาะผู้นำทีม ต้องมีความรับผิดชอบในด้าน การเป็นผู้นำทีม และการบริหารทีม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นในการ ทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางที่ถูกต้อง การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังนี้

(สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238)

### 1. หลักการ

หลักการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักการดังนี้

1.1 ศึกษาให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ตลอดจน ภารกิจของทีมงานให้ชัดเจน

1.2 การมอบหมายงานให้สมาชิกคนใดทำงานต้องยึดหลัก ความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job)

1.3 ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน มีการประชุมกันเป็นประจำ เช่น ประชุมวางแผน ประชุมกำหนดภารกิจ ประชุมสอนงาน ประชุมพัฒนา สมาชิก ประชุมแก้ปัญหา

1.4 การดำเนินงานของทีม ให้ใช้วงจรเดมมิง นั่นคือ PDCA

1.5 อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

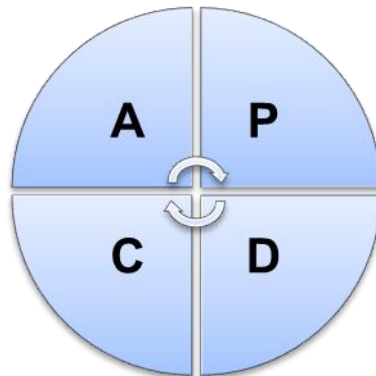
1.6 พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือพัฒนาวิธีการทำงาน พัฒนา สมาชิก และนำเทคโนโลยีมาใช้

1.7 ประเมินผลงานของทีมงานเป็นระยะ

1.8 ต้องให้สมาชิกทีมงานได้รับประโยชน์ตามที่องค์กรมุ่งหวัง

## 2. วิธีการบริหารทีมงาน

วิธีการบริหารทีมงาน ควรใช้หลักการวงจรเดมมิง (Deming Cycle) มี 4 ขั้นตอน คือ PDCA มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 10.1 วงจรเดมมิง

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238

### 2.1 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

วิธีการบริหารทีมงานจะต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย การวางแผนควรคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

- 2.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของทีมให้ชัดเจน
- 2.1.2 กำหนดเป้าหมาย (Goal) ของทีมให้ชัดเจน สามารถวัดได้
- 2.1.3 กำหนดภารกิจ (Mission) ของทีมว่ามีอะไรบ้าง
- 2.1.4 กำหนดขั้นตอนวิธีการทำงาน (Method) ว่าอย่างไร
- 2.1.5 แจงให้สมาชิกทุกคนในทีมงานทราบ

วัตถุประสงค์กับเป้าหมายไม่เหมือนกัน วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนเป้าหมาย คือสิ่งที่ต้องให้สำเร็จ

## 2.2 ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Do)

เมื่อทำการวางแผนแล้วให้ทีมงานนำแผนมาปฏิบัติ ในขั้นนี้ทีมงานควรปฏิบัติดังนี้

2.2.1 ศึกษาเป้าหมาย วิธีการตามแผนที่กำหนดไว้ ถ้าไม่สามารถทำได้ต้องสอนหรือฝึกอบรมให้ก่อน

2.2.2 การมอบหมายงานให้ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน แต่ถ้าช่วยกันทำงานทั้งทีมจะดีกว่า

2.2.3 ลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน

2.2.4 เก็บข้อมูลต่างๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ

## 2.3 ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงานควรตรวจสอบเป็นระยะแล้วแต่ลักษณะของงาน อาจตรวจสอบทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน เพื่อหาข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ การตรวจสอบควรทำดังต่อไปนี้

2.3.1 ตรวจสอบผลงานว่าได้ปริมาณ (ชิ้นงาน) ตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

2.3.2 วัดและดูค่าที่วัดว่าตรงตามมาตรฐานหรือไม่

2.3.3 ตรวจสอบลักษณะจำเพาะเชิงคุณภาพ

2.2.4 ตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

## 2.4 ขั้นตอนที่ 4 แก้ไขแล้วปฏิบัติ (Act)

เมื่อตรวจสอบพบข้อบกพร่องให้แก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่ได้แก้ไขแล้ว ในขั้นตอนการแก้ไข ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.4.1 ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ

2.4.2 ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้ความผิดนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

2.4.3 พัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น

เมื่อวงจรเดมิง หมุนไปหลายรอบแล้ว การทำงานนั้นจะมีประสิทธิภาพที่แน่นอน สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติของทีมได้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทีมงานในข้างต้นดังกล่าว มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า การบริหารทีมงานนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องของการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้นำทีม ต้องมีความรับผิดชอบในด้าน การเป็นผู้นำทีม และการบริหารทีม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่น ในการทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางที่ถูกต้อง เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในบทบาทของผู้นำทีมและบริหารทีมโดยเฉพาะการนำและบริหารทีมในการผลักดันให้สมาชิกทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง**

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งผู้นำทีมต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลและสิ่งที่จะสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทุกทีมงานต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง ซึ่งทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงานเป็นอันหนึ่งอัน

เดียวกัน (Unity) สามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. วิธีการพัฒนาทีมงานหรือสร้างทีมงานให้เข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 244)

1.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์สามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 หมั่นประชุมหรือปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ

1.1.2 มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส เช่น ท่องเที่ยว เล่นกีฬา รับประทานอาหาร

1.1.3 มีสัญลักษณ์ของทีม เช่น เครื่องหมาย สี เพลง เป็นต้น

1.2 ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้

1.3 เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น ขัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งอยู่เป็นเวลานานจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือกันทำงานจะน้อยลง

1.4 การยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญหรือประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานสำเร็จ

1.5 พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกที่ทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุมสอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามความต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน เป็นต้น

1.6 การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทั่วถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อสารให้รู้ทั่วกันและข้อมูลต้องตรงกัน

1.7 นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน



1.8 ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หาข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง ในข้างต้นดังกล่าว มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลและสิ่งที่จะสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทุกทีมงานต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนาระบบการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถวายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง

### การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ซึ่งความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กร

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การศึกษาความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 249)

##### 1.1 แนวคิดสมัยดั้งเดิม

แนวคิดสมัยดั้งเดิมมีความคิดเห็นว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาทและความแตกแยกซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กร ส่งผลร้ายต่อองค์กร ต้องหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

##### 1.2 แนวคิดเชิงพฤติกรรม

แนวคิดเชิงพฤติกรรมมีความคิดเห็นว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะต้องเกิดขึ้นทุกกลุ่มทุกองค์กร เป็นพฤติกรรมขององค์กร มีทั้งประโยชน์

และโทษ บางสถานการณ์ความขัดแย้งมีประโยชน์มากกว่าโทษ ความคิดนี้เกิดขึ้นประมาณ ปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมาจนถึงปี ค.ศ. 1970

### 1.3 แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์

แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อองค์การเพราะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ องค์การใดไม่มีความขัดแย้งองค์การนั้นจะเฉื่อยชาหรือพัฒนาช้า ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม จะสู้กับคู่แข่งขั้นไม่ได้ จึงควรให้มีการกระตุ้นให้มีการขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรหาประโยชน์จากความขัดแย้ง

## 2. ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ

เมื่อพิจารณาถึงเรื่องที่มีการขัดแย้งภายในองค์การนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก และโดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

2.1 โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก โดยแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภทดังต่อไปนี้

2.1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจ ในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่อถึงงานอื่นๆ ด้วย

2.1.2 ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

2.2 โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง โดยแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

2.2.1 ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจจะทำงานเร็ว บางคนอาจจะทำงานช้า เช่น ฝ่ายผลิตไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันเวลา ทำให้ฝ่ายขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ทันเวลาด้วยความต้องการของลูกค้า

2.2.2 ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน ซึ่งเกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยที่แตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างที่เห็นทั่วไป เช่น นโยบายการผลิตสินค้าที่ต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.2.3 ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร ซึ่งจะเกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้านพัสดุ งบประมาณ และสถานที่ เป็นต้น ซึ่งความขัดแย้งนี้เกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์กรจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารความขัดแย้ง ในข้างต้นดังกล่าว มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมิประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

### **ผลกระทบของความขัดแย้ง**

ผลกระทบของความขัดแย้งนั้นจะมีผลในด้านลบทำให้เกิดความสับสนไม่เป็นระเบียบกับระบบงานและสิ้นเปลืองทั้งความพยายามและทรัพยากรในการจัดการแก้ไข หากปล่อยให้บานปลายไปเป็นเกิดผลเสียต่อองค์กรและทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น ความขัดแย้ง

ที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องอาจทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเครียด  
เหนื่อยหน่าย หหมดกำลังใจ ท้อแท้ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่  
เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้ผลผลิตขององค์กรลดลง

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์กรก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (สมคิด  
บางโม, 2558, หน้า 254)

### 1. ผลเสียต่อองค์กร

- 1.1 สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- 1.2 ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน จะลดลง  
หรือไม่มีเลยทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
- 1.3 ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ  
เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก
- 1.4 เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท  
ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการ  
ทำงาน
- 1.5 ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้นหากความ  
ขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- 1.6 ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของ  
สังคมและผู้เกี่ยวข้อง

### 2 ผลดีต่อองค์กร

ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์กร  
ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้  
ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งโดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
- 2.2 ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เพราะ  
แต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่า  
แข่งกันทำงาน ทুমเทให้แก่งาน

2.3 ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่ง

2.4 ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น

2.5 ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสีแบ่งสถาบัน เป็นต้น ซึ่งเมื่อมีปัญหาที่ใหญ่ก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหานั้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผลกระทบของความขัดแย้ง ในข้างต้นดังกล่าว มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ผลกระทบของความขัดแย้งนั้นจะมีผลในด้านลบทำให้เกิดความสิ้นเปลืองทั้งความพยายามและทรัพยากรในการจัดการแก้ไข หากปล่อยให้นานเกินไปเป็นเกิดผลเสียต่อองค์กรและทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องอาจทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกหมดกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

### การจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น การที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจะต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการพิจารณาถึง ความขัดแย้งได้ถูกต้อง ซึ่งผู้นำที่จัดการกับความขัดแย้ง ต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจ เพราะความขัดแย้ง (Conflict) คือเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความแตกต่าง ไม่สัมพันธ์กัน ไม่สอดคล้อง หรือการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งอาจจะเกิดระหว่างบุคคล บุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งในองค์กรอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในด้านลบ และความขัดแย้งในด้านบวก ซึ่งถ้าผู้นำสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจนำไปประโยชน์มาสู่องค์กรได้ แต่ถ้าผู้นำไม่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อาจ

ทำลายความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กรและเกิดผลเสียต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

### 1. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กรแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552, หน้า 270)

#### 1.1 ความขัดแย้งในด้านลบ (Negative Conflict/Dysfunction Conflict)

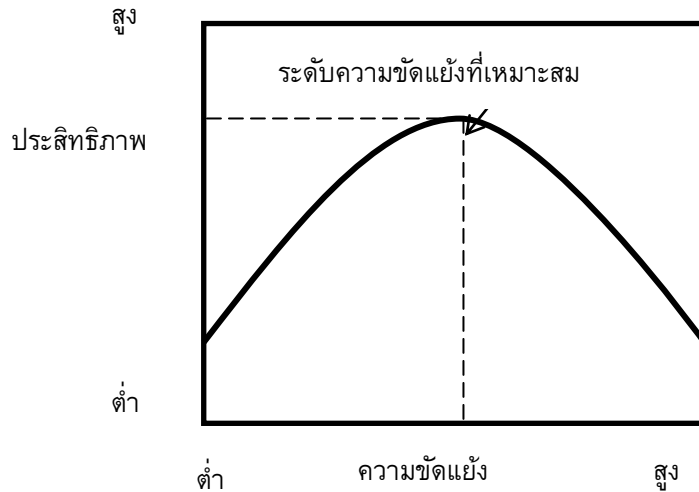
หมายถึงความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในด้านลบ ซึ่งผู้จัดการต้องการที่จะขจัดความขัดแย้งแบบนี้ออกไปจากองค์กร

#### 1.2 ความขัดแย้งในด้านบวก หรือแบบสร้างสรรค์ (Constructive Conflict/Cooperation Conflict)

หมายถึงเป็นการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ในช่วงทศวรรษที่ 1970 นักสังคมศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านพฤติกรรมบุคคลในองค์กรเป็นผู้ปฏิวัติทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร และความขัดแย้งว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรดังนี้

1.2.1 เมื่อมีความขัดแย้งน้อยเกินไป หรือเกิดความเกียจคร้าน ทำให้สมาชิกในองค์กรขาดความกระตือรือร้นในเรื่องการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความลังเล หรือไม่สนใจตารางเวลาการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยตรง

1.2.2 มีความขัดแย้งมากเกินไป หรือการทำสงคราม ซึ่งความขัดแย้งในระดับนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากความไม่พอใจ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ มีการเล่นพรรคเล่นพวก และการโยกย้ายทำให้เกิดความรุนแรงและแสดงความก้าวร้าวอย่างเปิดเผย แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ถ้าความขัดแย้งที่เหมาะสมนั้น สามารถก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ดังภาพต่อไปนี้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 10.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพ  
ที่มา : เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552, หน้า 271

## 2. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้หลายสาเหตุดังนี้

2.1 การแข่งขันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ขาดแคลน จะเกิดขึ้นเมื่อสองกลุ่มมีความต้องการในสิ่งเดียวกัน เช่น เงินลงทุน พื้นที่ของสำนักงาน เครื่องมือพนักงาน หรือการเพิ่มเงินลงทุน เป็นต้น

2.2 ความกดดันจากตารางเวลา ซึ่งการกำหนดระยะเวลาการทำงานแต่ละประเภทนั้นเป็นประโยชน์ต่อการชักจูงพนักงานทำงาน แต่ในทางกลับกันก็อาจจะสร้างความไม่พอใจ ความโกรธ และความขัดแย้ง ถ้าหากพนักงานคิดว่ากำหนดเวลานั้นไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 เป้าหมายและรางวัลตอบแทนไม่สอดคล้องกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย

ของบริษัทหนังสือแห่งหนึ่งได้รับการพิจารณาคำตอบแทนจากการเปิดตลาด  
แนะนำหนังสือใหม่ในขณะที่พนักงานทั่วไปได้รับการพิจารณาจากจำนวน  
หนังสือที่ขายได้

2.4 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน

2.5 สถานที่แตกต่างกัน มักจะเกิดกับผู้มีสถานะหรือตำแหน่งงานอยู่  
ด้านล่างของโครงสร้างองค์การซึ่งจะมีระดับหรือสัดส่วนอำนาจแตกต่างจากผู้  
ที่มีสถานะสูงกว่า ก็อาจจะเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้

2.6 เกิดปัญหาส่วนตัว โดยปกติแล้วบุคลิก ค่านิยม ทัศนคติและ  
ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอาจจะมี ความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งความ  
แตกต่างนี้อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งดังนั้นมีเพียงวิธีเดียวที่จะแก้ปัญหา  
นี้คือ การแยกทั้งสองฝ่ายออกจากกัน

2.7 ข้อผิดพลาดในการสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะอาจจะ  
ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในฐานะของผู้บริหารไม่ควรมุ่งความสนใจการจัด  
ความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะให้มีความสำคัญกับการสร้างความ  
ขัดแย้งด้านบวกในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพใน  
การทำงาน หากมีการจัดการที่ดีจะช่วยลดความเฉื่อยชาของพนักงานได้อย่าง  
มาก

### 3. วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก

วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก มีดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช  
และคณะ, 2552, หน้า 272)

3.1 กระตุ้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน เพราะการแข่งขันเป็นส่วน  
หนึ่งของความขัดแย้งที่ช่วยเพิ่มผลงานของพนักงาน ดังนั้น องค์การอาจจะใช้  
โบนัสและรางวัลต่างๆ เป็นสิ่งจูงใจ

3.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและกระบวนการทำงาน  
ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เช่น การแจ้งกับพนักงานว่าองค์การ  
ต้องการให้มีความคิดที่สร้างสรรค์มากขึ้นกว่าเดิม และยินดีมอบรางวัลสำหรับ



แนวความคิดใหม่ๆ เป็นต้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เช่น การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เป็นต้น

3.3 การรับคนใหม่เข้ามา หากไม่มีการนำคนใหม่เข้ามา องค์กรก็จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น การมีภูมิหลัง ทักษะคติ หรือวิธีการทำงานที่แตกต่างของผู้ที่เข้ามาใหม่ ไม่ว่าจะมาจากแผนกอื่น จากบริษัทอื่นหรือรับสมัครเข้ามาใหม่ นั้นจะเป็นการสร้างแนวคิดใหม่ๆ และเกิดการกระตุ้นคนเก่าภายในองค์กร

3.4 ใช้โปรแกรมความขัดแย้ง (Devil's Advocacy & The Dialectic Method) ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบเพื่อต้องการรู้ถึงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึก เป็นวิธีการที่ให้อั้วเคราะห์แนวความคิดตามความเป็นจริงโดยเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนตัว

3.4.1 Devil's Advocacy : เป็นการกำหนดบทบาทให้อั้วเคราะห์ เพื่อการทดสอบแนวความคิดนั้นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่

3.4.2 The Dialectic Method : เป็นการกำหนดให้คน 2 คน หรือกลุ่ม 2 กลุ่ม อยู่ฝ่ายตรงข้ามกันเพื่อทำการโต้แย้งเกี่ยวกับแนวความคิดนั้นว่า สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ รวมทั้งสร้างความเข้าใจในแนวความคิดดังกล่าวให้ดีขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก ในข้างต้นดังกล่าว มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า เป็นการกระตุ้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน ที่จะช่วยเพิ่มผลงานของพนักงาน โดยองค์กรอาจจะใช้โบนัสและรางวัลเป็นสิ่งจูงใจพนักงานในองค์กรการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเดิม

## สรุป

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยระบบในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมซึ่งต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในด้านจัดการด้วยตนเองการพึ่งพาตัวเองและขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะหลักในการสร้างทีมงาน ประกอบด้วยประสิทธิภาพของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การจูงใจที่สามารถตรวจสอบได้ ขนาด บทบาท มาตรฐาน การอยู่ร่วมกัน และแนวความคิดของกลุ่ม การบริหารความขัดแย้งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งได้เป็นสามกลุ่ม แนวคิดสมัยดั้งเดิม แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่การแข่งขันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ขาดแคลน จะเกิดขึ้นเมื่อสองกลุ่มมีความต้องการในสิ่งเดียวกัน เช่น เงินลงทุน พื้นที่ของสำนักงาน เครื่องมือ พนักงาน หรือการเพิ่มเงินลงทุน เป็นต้น ความกดดันจากตารางเวลา เป้าหมายและรางวัลตอบแทนไม่สอดคล้องกัน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน สถานที่แตกต่างกัน เกิดปัญหาส่วนตัว โดยปกติแล้วบุคลิก ค่านิยมทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอาจจะมีความแตกต่างกัน และข้อผิดพลาดในการสื่อสาร

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายถึงลักษณะของทีมงาน
2. ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงานมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. การบริหารทีมงานมีหลักการอย่างไรบ้าง จงอธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. วิธีการบริหารทีมงาน ที่ใช้หลักการวงจรเดมिंग มี 4 ขั้นตอน อะไรบ้าง จงอธิบายขั้นตอน พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
5. วิธีการพัฒนาทีมงานหรือสร้างทีมงานให้เข้มแข็งมีหลักการอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีกี่กลุ่ม ได้แก่กลุ่มอะไร
7. จงเขียนรูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพมาให้ถูกต้อง
8. จงอธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้ง
9. จงอธิบายถึงวิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก
10. ประเภทของความขัดแย้งมีกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง

## เอกสารอ้างอิง

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ.

(2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์ จำกัด.

## การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่

ในปัจจุบันการดำเนินการทางธุรกิจมีการแข่งขันกันที่หลากหลาย ทั้งการแข่งขันกับผู้ประกอบการในประเทศและผู้ประกอบการในต่างประเทศ องค์กรที่สามารถสู้กับคู่แข่งได้จะต้องมีการดำเนินการที่มีคุณภาพที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องมีการดำเนินการในการดำเนินผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานด้านคุณภาพของนานาชาติด้วยซึ่งคุณภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสำคัญของคุณภาพเพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่บ่งบอกคุณลักษณะที่ลูกค้ามีความพึงพอใจและสอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าในทุกกรณี ในการบริหารงานคุณภาพเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรโดยเน้นในเรื่องภาวะผู้นำ นโยบาย กลยุทธ์ บุคคลกร ความร่วมมือ ทรัพยากรและกระบวนการต่าง ๆ หลักการบริหารงานคุณภาพคือ ข้อบังคับหรือหลักเกณฑ์พื้นฐานและมีเนื้อหาครอบคลุม ความเชื่อเพื่อการกระทำและการปฏิบัติงานในองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาวโดยมุ่งเน้นไปยังลูกค้าในเวลาเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ถือผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งหมด ในปัจจุบันการดำเนินการทางธุรกิจมีการแข่งขันกันที่หลากหลาย ทั้งการแข่งขันกับผู้ประกอบการในประเทศและผู้ประกอบการในต่างประเทศ องค์กรที่สามารถสู้กับคู่แข่งได้จะต้องมีการดำเนินการที่มีคุณภาพที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องมีการดำเนินการในการดำเนินผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานด้านคุณภาพของนานาชาติด้วยซึ่งคุณภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสำคัญของคุณภาพเพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่บ่งบอกคุณลักษณะที่ลูกค้ามีความพึงพอใจและสอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าในทุกกรณี

## ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ (Quality) คือ เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับการจัดการและการประกันคุณภาพ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญและตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่ว่า เมื่อกระบวนการดี ผลลัพธ์ที่ออกมาจะดีตามไปด้วยถือได้ว่าเป็นการตอบสนองผู้ใช้และผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจในผลผลิต (จิรวรรณ ดีประเสริฐ และ นาธาร นุชนุ่ม, 2556, หน้า 105)

ดังนั้น สรุปได้ว่าคุณภาพหมายถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทุกองค์การจะต้องปรับปรุงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

## วัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพ (Objective of Quality Management Systems) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ดำรงรักษาระบบบริหารคุณภาพที่มีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ISO 9000
2. เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและดำรงรักษาระดับของคุณภาพซึ่งทำให้ชื่อเสียงของบริษัทดีขึ้นในสายตาของลูกค้า
3. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าตลอดเวลาด้วยผลิตภัณฑ์และบริการ
4. เพื่อพัฒนาและดำรงรักษาระบบขององค์กรซึ่งจัดเตรียมการประกันและการตรวจสอบคุณภาพในทุก ๆ พื้นที่ขององค์กรและเกิดผลดีต่อกระบวนการผลิต กระบวนการเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและนำไปสู่ความพึงพอใจต่อลูกค้า

## ประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพ

ประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพ (Benefits of Quality Management System) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ผลสัมฤทธิ์ของขอบเขตโครงการ

ระบบนี้อำนวยความสะดวกทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจในผลสำเร็จของความสำเร็จที่น่าเชื่อถือโดยเกี่ยวกับเทคนิคอุปกรณ์และทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ในทุกกิจกรรมของโครงการมีการบูรณาการและสอดคล้องต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ความพยายามเหล่านี้เริ่มด้วยการระบุความต้องการของลูกค้าและความหวังของลูกค้า

### 2. ความพึงพอใจของลูกค้า

การจัดการระบบบริหารคุณภาพต้องแน่ใจว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยลูกค้าสามารถพบกับความต้องการเหล่านั้นได้และสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้า เมื่อลูกค้าบรรลุความพึงพอใจก็คือการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สินค้าอยู่ในตลาดและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

### 3. ผลิตภัณฑ์ที่เสมอต้นเสมอปลาย

การนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ในการผลิตสามารถช่วยให้บรรลุความเสมอต้นเสมอปลายในกิจกรรมหลายกิจกรรมของโครงการ และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรและการใช้เวลา

### 4. การดำเนินการตามแนวที่ปฏิบัติที่ดีที่สุดและการปรับปรุง

กระบวนการ

ข้อบังคับของคุณภาพถึงความพยายามโดยตรงต่อการพัฒนากระบวนการที่ใช้ในการดำรงรักษาความมั่นคง และลดค่าใช้จ่าย มีการผลิตที่อยู่ในตารางการผลิต ระบบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยดำเนินการปฏิบัติที่ดีที่สุด เช่น เทคนิคการผลิตสมัยใหม่ใช้

ซอฟต์แวร์ในการบริหารโครงการและใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพอย่างเหมาะสม

### 5. การเพิ่มในการผลิต

การปรับปรุงการผลิตให้ได้รับผลสำเร็จเนื่องมาจากการใช้เทคนิคการประเมินอย่างเหมาะสมและการฝึกอบรมที่ดีให้กับพนักงาน การควบคุมกระบวนการอย่างเข้มงวดคือ การให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และทำให้งานด้านการผลิตมีประสิทธิภาพ

### 6. งานที่ทำซ้ำน้อยลง

คุณภาพจะถูกวัดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติการแก้ไขอย่างทันทีทันใดเมื่อปรากฏข้อบกพร่อง เนื่องจากเป็นความพยายามโดยตรงต่อสินค้าที่มีคุณภาพ หรือการทำงานซ้ำเนื่องมาจากการเรียกร้อง การประกันจะลดลง การลดลงนี้จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าและเพิ่มขึ้นในธุรกิจ

### 7. การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

ประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพอื่นๆ รวมทั้งจัดการความเสี่ยงหรือค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสมของโครงการและระบุเป้าหมายของการพัฒนาสามารถช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ชื่อเสียงและขีดความสามารถเพื่อตอบสนองโอกาสในอนาคต

### 8. ปรับปรุงการสื่อสารภายใน

ระบบบริหารคุณภาพมุ่งเน้นที่เกี่ยวกับการจัดการในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไปสู่การปรับปรุงคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า

### 9. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถขององค์กรเพื่อการส่งมอบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า



### 10. ตอบสนองความต้องการขององค์กร

โดยตอบสนองทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับการใช้ที่มีประสิทธิภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ วัสดุ ทรัพยากร มนุษย์ เทคโนโลยีและข้อมูล ระบบบริหารคุณภาพจะบรรลุผลสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ด้วยการกำหนดระบบบริหารคุณภาพไว้ในนโยบายและกลยุทธ์ ระบบบริหารคุณภาพควรมีความสอดคล้องและความพึงพอใจในรูปแบบของวิธีการ วัสดุ และอุปกรณ์ เป็นต้น ตลอดจนมีการโต้ตอบกับทุกกิจกรรมขององค์กร โดยเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการของลูกค้าและลงท้ายด้วยความพึงพอใจของทุกๆ พื้นที่ในการติดต่อทางธุรกิจ

### การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่

ในปัจจุบันนี้การบริหารธุรกิจ มีหลายภาคส่วนองค์กรให้ความสำคัญทั้งในส่วนขององค์กรรัฐ องค์กรเอกชน และองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็ให้ความสำคัญในการจัดการที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรมุ่งเน้นการจัดการที่ผลผลิต บางองค์กรมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ บางองค์กรมุ่งเน้นรายได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องการเหมือนกันคือ การที่จะเป็นหนึ่งทางธุรกิจ เพราะเป็นประเด็นหลักที่องค์กรต้องทำให้ได้ ซึ่งสิ่งที่จะทำให้ระบบได้คือ การบริหารองค์กรโดยเน้นหลักการบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การบริหารแบบมาตรฐาน ISO 9000

ISO ย่อมาจาก International Standards Organization หมายถึง องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานสำหรับ ISO 9000 คือมาตรฐานระบบการบริหารการบริการงานคุณภาพ ซึ่งนำเสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นมาตรฐานระบบบริหารงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพที่เป็นประเทศต่างๆ กว่า 160 ประเทศให้การยอมรับและนำไปแพร่หลายสู่องค์กรภายในประเทศ จุดมุ่งหมายของ ISO

9000 เพื่อวางรากฐานระบบบริหารคุณภาพภายในองค์กร เพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และประกันคุณภาพกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

### 1. หลักการของมาตรฐาน ISO 9000

1.1 มุ่งเน้นที่ลูกค้า ลูกค้าคือ สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นเป็นหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.2 ความเป็นผู้นำ ที่มงานของผู้นำที่ดีจะสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในหน่วยงานและกำหนดทิศทางให้เดินต่อไปอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป้าหมายคือ การสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรทำงาน การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารภายในแผนก

1.3 การมีส่วนร่วมของบุคคลากร ความร่วมมือของทุกๆ คนในทีมงานธุรกิจเป็นจุดวิกฤตที่ทำให้เกิดความสำเร็จ คนเหล่านี้มีแนวโน้มในทางสร้างสรรค์และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้โครงการประสบความสำเร็จ และถ้าบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานก็จะกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.4 วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่จะให้เกิดผลสำเร็จโดยมีการจัดการร่วมกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ กับทรัพยากร วิธีการจัดการคุณภาพสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงโดยผ่านการใช้อย่างมีประสิทธิภาพของทรัพยากร บุคคล และเวลา ถ้าสามารถควบคุมกระบวนการทั้งหมดการจัดการความสามารถมุ่งเน้นไปยังเป้าหมายที่สำคัญต่อภาพรวมขององค์กรและจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

1.5 วิธีการทำให้จุดหมายของระบบการจัดการ การบริหารจัดการอย่างถูกวิธีจะช่วยให้ผู้นำที่อุทิศให้กับงานประสบความสำเร็จในจุดหมายขององค์กรจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มผลผลิต ทั้งผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าจะได้รับความน่าเชื่อถือในขีดความสามารถของธุรกิจ

1.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของหลักการนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งและควรทำเป็นวัฏธุประสงค้อย่างถาวรต่อทุกองค์กร

ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นบริษัทสามารถเพิ่มผลกำไรและความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ หากธุรกิจทั้งหมดทุ่มเทเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงกิจกรรมทั้งหลายจะอยู่ในแนวทางเดียวกันและนำไปสู่ความรวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการพัฒนา

1.7 การเข้าถึงข้อเท็จจริงเพื่อการตัดสินใจ ประสิทธิภาพในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการวิเคราะห์และการแปลความหมายของข้อมูล โดยการตัดสินใจเสนอองค์กรเพื่อร่วมทำการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม บริษัทที่ปฏิบัติการตัดสินใจในลักษณะนี้จะช่วยสามารถแสดงให้เห็นถึงผลในการตัดสินใจในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือในปัจจุบันและการตัดสินใจในอนาคต

1.8 ความสัมพันธ์ของผู้จัดจำหน่าย สิ่งที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้จำหน่ายซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 บริษัทและเมื่อธุรกิจต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของตลาด การวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหาและการปฏิบัติการแก้ไขอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญในระบบมาตรฐานระบบจัดการตั้งเช่น ISO 9001

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9000) เป็นมาตรฐานสากลใช้สำหรับการบริหารงานในองค์กร โดยมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยสามารถนำมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพนี้ไปใช้ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรมการผลิต หรือภาคบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 : 2000 แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ฉบับด้วยกันคือ

1. ISO 9000 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพว่าด้วยหลักการพื้นฐานและคำศัพท์
2. ISO 9001 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพว่าด้วยข้อกำหนด

3. ISO 9004 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพว่าด้วยแนวทางปรับปรุงสมรรถนะ

4. ISO 19011 คือแนวทางในการตรวจประเมินระบบบริหารงานคุณภาพและ/หรือระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

5. ISO 14000 คือ ระบบมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง

6. ISO 18000 คือ มาตรฐานระบบการจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

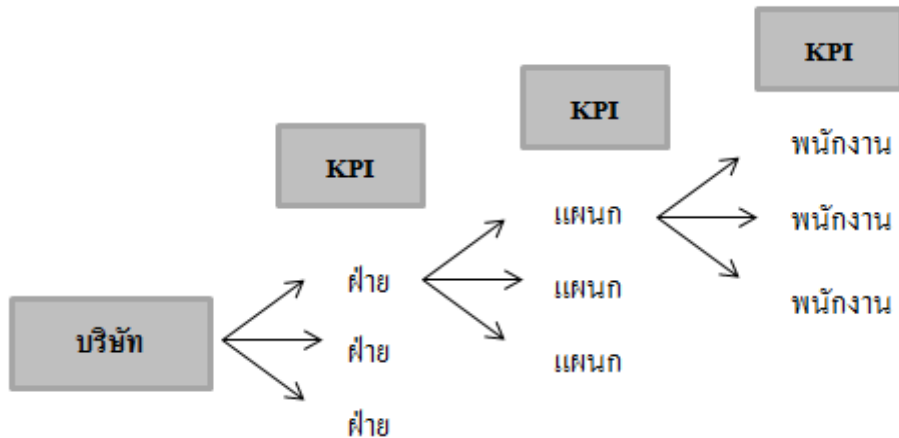
ดังนั้น สรุปได้ว่าการทำ มาตรฐาน ISO นั้นเป็นองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน ซึ่งนำเสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นมาตรฐานระบบบริหารงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพที่เป็นประเทศต่างๆ เพื่อวางรากฐานระบบบริหารคุณภาพภายในองค์กร เพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และประกันคุณภาพกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

### การบริหารแบบตัวชี้วัด KPI

การประเมินองค์กรในปัจจุบันนั้น องค์กรกำลังได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลายนั้นคือแนวคิดเรื่องการประเมินผลองค์กรมีมานานควบคู่มากับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นอีกแนวความคิดหนึ่งในการพัฒนาการประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 1. หลักการประเมินองค์กรโดยเน้นตัวชี้วัด หรือ KPI

KPI ย่อมาจาก Key Performance Indicator (KPI) เรียกอีกอย่างว่า **ตัวชี้วัด** เป็นการประเมินผลองค์กรโดยเน้นตัวชี้วัด การที่สามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์กรลงมาจนถึงพนักงาน



ภาพที่ 11.1 การทำ KPI ในทุกระดับขององค์กร  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 266

ซึ่งหลักการประเมินองค์กรโดยเน้นตัวชี้วัด หรือ KPI เป็นการประเมินผลองค์กรโดยเน้นตัวชี้วัด การที่สามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาจนถึงพนักงานระดับล่าง การประเมินผลองค์กรนั้น มีรายละเอียดดังนี้

### 1. กระบวนการประเมินผลองค์กร

การประเมินผลองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ต้องประเมินเพื่ออะไร ประเมินผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน หรือประเมินบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือเพื่อเงินเดือน

1.2 กำหนดตัวชี้วัดและเครื่องมือที่จะใช้ เช่น หากต้องการวัดความพึงพอใจของพนักงานเครื่องมือที่ใช้วัดคือแบบสอบถาม ตัวชี้วัดคือร้อยละของพนักงานที่พึงพอใจ

1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อให้องค์กรทราบว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น ยอดขาย เพิ่มยอดขายร้อยละ 5 ของปีที่ผ่านมา เป็นต้น

1.4 ดำเนินการประเมินผล คือการรวบรวมข้อมูลต่างๆตามตัวชี้วัดซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การตรวจสอบ รวบรวมจากเอกสารต่างๆ และการสอบถาม เป็นต้น

1.5 วิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้วิธีการคำนวณทางสถิติ ถ้าผลที่ได้ออกมาแตกต่างจากกฎเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้มาก็ดำเนินการปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือแก้มาตรฐานที่ตั้งไว้ถ้ามาตรฐานนั้นสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนดังกล่าวถือว่าเป็นกระบวนการมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในระดับต่างๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างในรายละเอียดของแต่ละองค์กร

## 2. ความสำคัญของการประเมินผล

จากการแข่งขันรุนแรงของภาคธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้องค์กรธุรกิจสนใจเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการประเมินผลมากขึ้น และทำการประเมินผลอยู่ตลอดเวลามาใช้ รอไว้เฉพาะตอนสิ้นปีเท่านั้น ความสำคัญของการประเมินผลสรุปได้ดังนี้

2.1 ทำให้รู้ว่าแผนที่วางไว้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

2.2 ทำให้รู้ว่าสถานการณ์ของตนเองเป็นอย่างไร อยู่ตรงจุดไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ถ้าไม่สามารถประเมินตนเองได้ก็ไม่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การพัฒนาองค์กรจะต้องเริ่มที่การประเมินผลก่อน เพื่อจะรู้ว่าจะพัฒนาอะไร อย่างไรระดับใด

2.4 การประเมินผลจะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานมากขึ้น

### 3. หลักการและแนวคิดในการประเมินผล

การเลือกประเมินวิงที่มีความสำคัญสำหรับกลยุทธ์ขององค์กรการมีหลักการที่สำคัญดังนี้

- 3.1 การประเมินผลที่ดีไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดมาก
- 3.2 บางกรณีการรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องประเมินอาจมีความสำคัญมากกว่าการรู้ว่าต้องประเมินอะไร
- 3.3 เนื่องจากกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นลักษณะของการประเมินย่อมแตกต่างกันด้วย

### 4. กระบวนการของ KPI

กระบวนการของ KPI หรือขั้นตอนในการจัดทำ KPI เมื่อพิจารณาโดยอิงมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001:2000 เป็นหลัก จะพบว่าในภาพรวมจะแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนตามวัฏจักรเดมิงคือ PDCA นั่นคือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 268)

#### 4.1 ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan)

การวางแผนจะต้องทำ 2 อย่าง คือ กำหนดนโยบายคุณภาพและกำหนดกระบวนการทางธุรกิจ (Business process)

##### 4.1.1 การกำหนดนโยบายคุณภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1.1.1 ความต้องการของลูกค้า

ผู้จัดทำ KPI จะต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายขององค์กร ความต้องการของลูกค้าแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

##### 4.1.1.1.1 ความต้องการของลูกค้าที่ระบุไว้

โดยตรง แต่จำเป็นต้องมีระบุไว้สำหรับการใช้งานของผลิตภัณฑ์อะไร จำนวนเท่าไร ราคาเท่าไร ส่งมอบเมื่อใด และอย่างไร มีเงื่อนไขพิเศษอะไร โดยข้อมูลเหล่านี้จะอยู่ในใบสั่งซื้อ

4.1.1.1.2 ความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้ระบุไว้โดยตรง แต่จำเป็นต้องมีหรือระบุไว้สำหรับการใช้งานของผลิตภัณฑ์นั้นๆ เช่น คุณภาพ ความสวยงาม ประสิทธิภาพการใช้งาน ใช้งานได้ มีความคงทนถาวร เป็นต้น

4.1.1.1.3 ความต้องการของลูกค้าที่ระบุไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เช่น ถ้าผลิตภัณฑ์อาหารเป็นอาหารอาหารต้องไม่มีสารพิษ ถ้าต้องใช้สีต้องใช้สีผสมอาหารโดยเฉพาะ ของเล่นเด็ก จะต้องไม่เป็นอันตราย ผลิตภัณฑ์ยารักษาโรคจะต้องระบุวันที่ผลิตและวันหมดอายุไว้ด้วย เป็นต้น

4.1.1.1.4 ความต้องการของลูกค้าที่องค์กรกำหนดขึ้นเอง เพื่อให้สินค้าและบริการของตนมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดีเหนือคู่แข่ง เช่น ใช้วัสดุที่มีคุณภาพดีเท่านั้น ใช้แรงงานท้องถิ่นใช้วัตถุดิบที่ผลิตในประเทศร้อยละ 80 เป็นอย่างต่ำ เป็นต้น

4.1.1.2 จุดมุ่งหมายขององค์กร จุดมุ่งหมายขององค์กร หมายถึงทิศทางหรือสิ่งที่ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าขององค์กรต้องการ เช่น แสวงหากำไรสูงสุด ไม่แสวงหากำไร เพื่อเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นต้น ปกติองค์กรธุรกิจจะมุ่งแสวงหากำไร แต่ถ้านำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ จุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งก็คือเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าและเพื่อความผาสุกของพนักงาน

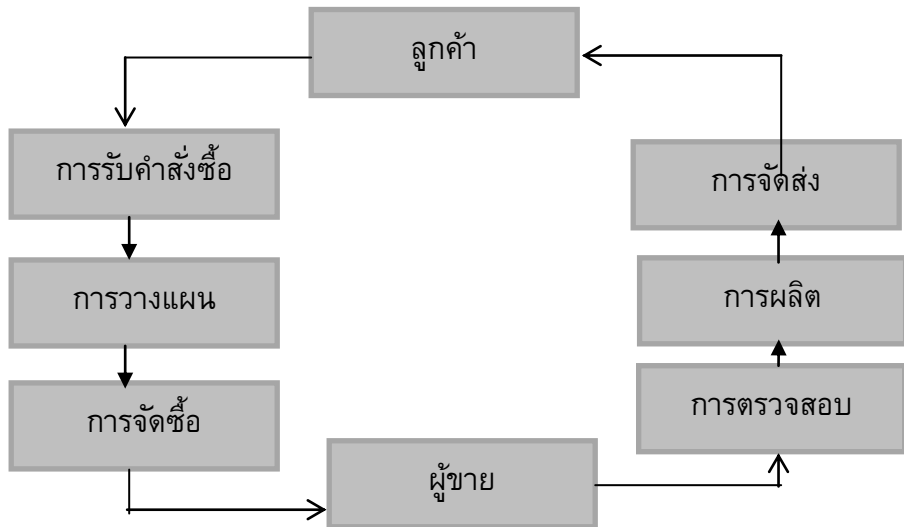
4.1.1.3 ความพึงพอใจของลูกค้าองค์กรจะต้องทราบว่าลูกค้าพอใจหรือไม่พอใจมากน้อยเพียงใดซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การสำรวจ การร้องเรียน การตรวจสอบประเมินภายใน การสอบถาม เป็นต้น ในการกำหนดนโยบายคุณภาพขององค์กรนั้น บางองค์กรอาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) บางแห่งอาจทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อรู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละองค์กร



#### 4.1.2 การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจ

กระบวนการทางธุรกิจ หมายถึงความสัมพันธ์และขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร นั่นคือ กำหนดกระบวนการทำงานขององค์กร

การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจ คือ การระบุว่าหน่วยงานใดมีความสัมพันธ์กันตามลำดับอย่างไร เริ่มต้นจากหน่วยงานใดแล้วส่งมอบให้หน่วยงานใดต่อไปซึ่งสามารถทำความเข้าใจได้งานด้วยการทำแผนผังกระบวนการทางธุรกิจ (Business process chart) ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพที่ 11.2 แผนผังกระบวนการทางธุรกิจ

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 269

จากภาพจะเห็นได้ว่าในการทำ KPI ในขั้นตอนการวางแผนนี้จะทำตัวชี้วัดอะไรบ้างให้พิจารณาจากทั้งตัวชี้วัดในระดับนโยบายและระดับกระบวนการทางธุรกิจ หรือทุกขั้นตอนของการทำงานโดยเน้นเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญเท่านั้น

## 4.2 ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Do)

เมื่อได้วางแผนคือกำหนดนโยบายขององค์กรและกำหนดกระบวนการทางธุรกิจแล้ว ขั้นต่อมาคือการนำแผนมาปฏิบัติหรือลงมือทำ ซึ่งการทำ KPI ที่ตั้งไว้ในระดับนโยบายบรรลุเป้าหมายนั้นก็มีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติดังนี้

4.2.1 การวางแผนการผลิต ต้องกำหนดชนิด ประเภท จำนวน และมาตรฐานของสินค้า และบริการที่จะผลิต

4.2.2 การดำเนินการผลิต ต้องควบคุมให้ดำเนินภายใต้เงื่อนไขการควบคุมคุณภาพ

4.2.3 การส่งมอบ ต้องส่งมอบให้ตรงตามเวลาที่กำหนด ดังนี้

4.2.3.1 ร้อยละของเสียที่ลดลง

4.2.3.2 ร้อยละของปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภัณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐาน

4.2.3.3 เวลาที่ผลิตต่อหน่วยต่อวัน

4.2.3.4 จำนวนวันที่เครื่องจักรหยุดทำงาน

ซึ่งถ้าหากองค์กรมีการดำเนินงานตามโครงการ Project หรือเรื่องเฉพาะกิจต้องทำ KPI ของโครงการด้วย

## 4.3 ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบการปฏิบัติควรทำเป็นระยะ โดยอาจตรวจสอบทุกระยะ 1 เดือนหรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้วยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ได้มากที่สุดเพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปให้ได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติหรือไม่ โดยยึด KPI ระดับปฏิบัติเป็นหลักการตรวจสอบนั้นอาจเป็นการตรวจสอบภายในโดยผู้ปฏิบัติเอง หรือการตรวจสอบโดยผู้บริหารการตรวจสอบจากผู้ปฏิบัติจริง ในสถานที่จริง และข้อมูลจริงจะช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว

## 4.4 ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุง (Act)

เมื่อตรวจสอบตามขั้นที่ 3 แล้วพบว่า KPI ตัวใดบ้างที่บรรลุเป้าหมายหรือกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือ ตัวใดที่ทำได้ไม่ได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ควรจะนำมาพิจารณาว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้สำเร็จแล้วพยายามรักษาให้ปัจจัยเหล่านั้นยังคงสมบูรณ์หรือดียิ่งขึ้นไป หรือกำหนด KPI ตัวนั้นให้มีเกณฑ์ที่สูงขึ้นไปอีกเพื่อเป็นการท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ ถ้า KPI ตัวใดทำไม่ได้ต้องวิเคราะห์ว่าเพราะอะไร มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุให้ทำไม่ได้ ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือกำจัดออกไปแล้วหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก หรือถ้าเห็นว่าแก้ไขไม่ได้หรือแก้ไขได้น้อยมากก็ปรับเกณฑ์ของ KPI ตัวนั้นให้ต่ำลงมา เมื่อสรุปการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร โดย KPI ที่ตั้งไว้เหมาะสมและเป็นไปตามเจตจำนงของผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้ถือหุ้นหรือไม่ เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนการทบทวนโดยเทียบกับนโยบายคุณภาพขององค์กรโดยฝ่ายบริหารแล้ว

ดังนั้น สรุปได้ว่าการทำ KPI นั้นการประเมินองค์กรในปัจจุบันนั้นซึ่งองค์กรกำลังได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายนั้นคือแนวคิดเรื่องการประเมินผลองค์กรที่มีมานานควบคู่มากับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นอีกแนวความคิดหนึ่งในการพัฒนาการประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

KPI เรียกอีกอย่างว่า ตัวชี้วัดซึ่งเป็นการประเมินผลองค์กรโดยเน้นตัวชี้วัด การที่สามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์กรลงมาจนถึงพนักงาน

### **การบริหารแบบ Balanced Scorecard**

การบริหารแบบ Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายใน

องค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

Balanced Scorecard หรือเรียกย่อว่า BSC คือการประลององค์กรแบบสมดุล เป็นแนวคิดด้านการจัดการที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทย ตลอดจนองค์กรทางราชการของไทยได้นำมาประยุกต์ในด้านการประเมินผลงานและกำลังแพร่หลายขึ้นในวงกว้าง

พสุ เดชะรินทร์ ให้ความหมายว่า Balanced Scorecard เป็นแนวคิดด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดการวัดหรือการประเมินอันจะทำให้เกิดการเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

Balanced Scorecard เป็นผลงานของศาสตราจารย์ร็อบเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ ดร. เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวใน Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ. 1992 เป็นครั้งแรกและได้รับความนิยมแพร่หลายในปีต่อมา ซึ่งในระยะแรก Balanced Scorecard เป็นแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กรโดยนำเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรประกอบด้วย 4 มุมมองที่ แทนที่จะมีมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงควรจะเรียกว่าการประเมินผลแบบสมดุล

### 1. หลักการบริหารแบบ **Balanced Scorecard**

หลักการบริหารงานแบบ Balanced Scorecard ให้มีประสิทธิภาพดี และประสิทธิผลดีต่อองค์กรมีหลักการดังต่อไปนี้

#### 1.1 แนวความคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

แต่เดิมผู้บริหารองค์กรมักประเมินผลองค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่การเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดของ Balanced Scorecard หรือ BSC กำหนดพิจารณาทั้ง 4 มุมมอง (Perspective) ได้แก่(สมคิด บางโม,2558, หน้า 275)

- 1.1.1 มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)
- 1.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective)
- 1.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective)

perspective)

1.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

หลักการสำคัญของ Balanced Scorecard คือประเมินมุมมองด้านต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเป็นเพียง 4 มุมมองตามแนวความคิดดั้งเดิมของแคปแลนและนอร์ตัน จะมีมุมมองนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของธุรกิจ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตรักษาโรคหรือเวชภัณฑ์อาจจำเป็นต้องเพิ่มมุมมองด้านการวิจัยและพัฒนา

การจัดทำ Balanced Scorecard สามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับทีมงาน และระดับบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารถึงพนักงานระดับล่าง

## 1.2 องค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมอง

แต่ละมุมมองควรพิจารณาองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ดังนี้

### 1.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญขององค์การ

1.2.1.1 วัตถุประสงค์ด้านการเงิน ได้แก่ รายได้เพิ่มขึ้น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น

1.2.1.2 วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ รักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็ว ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เป็นต้น

1.2.1.3 วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพของเสียลดลง การดำเนินงานรวดเร็ว เป็นต้น

1.2.1.4 วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

### 1.2.2 ตัวชี้วัด (Key Performance indicator หรือ KPI)

ตัวชี้วัดในแต่ละด้านจะเป็นเครื่องบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด

1.2.2.1 ตัวชี้วัดด้านการเงิน คือรายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

1.2.2.2 ตัวชี้วัดด้านลูกค้า คือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง

1.2.2.3 ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน คือ ปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต

1.2.2.4 ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อปีต่อคน หรือความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

1.2.3 เป้าหมาย (Target) กำหนดเป้าหมายในแต่ละมุมมองเป็นเลขเพื่อง่ายต่อการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด เช่น

1.2.3.1 เป้าหมายด้านการเงิน คือรายได้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี

1.2.3.2 เป้าหมายด้านลูกค้า คือลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

1.2.3.3 เป้าหมายด้านกระบวนการภายใน คือปริมาณของเสียจากการผลิตที่ต้องไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี

1.2.3.4 เป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงาน 5 วันต่อคนต่อปี

1.2.4 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiative) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมหลักซึ่งยังไม่ต้องมีรายละเอียด เป็นเพียงความคิดที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย

ในทางปฏิบัติจะเพิ่ม ข้อมูลปัจจุบัน มาด้วยเพื่อเป็นตัวช่วยในการ กำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ขององค์การย่อยของทั้ง 4 มุมมอง ดัง รายละเอียดต่อไปนี้

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	เพิ่มรายได้	รายได้ที่เพิ่มขึ้น	10%	15%	เพิ่มตัวแทนจำหน่าย
ด้านลูกค้า	การเพิ่มลูกค้า	จำนวนลูกค้า	5%	10%	จัดทำสมาชิก
ด้านกระบวนการภายใน	เพิ่มประสิทธิภาพและการผลิต	อัตราของเสีย	5%	3%	จัดทำระบบบริหารคุณภาพรวม (TQM)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	พัฒนาทักษะพนักงาน	จำนวนในการอบรมต่อคนต่อปี	2 วัน/คน/ปี	5 วัน/คน/ปี	จัดทำแผนฝึกอบรม

ตารางที่ 11.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 278

### 1.3 กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard

การจัดทำ Balanced Scorecard หรือ BSC มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.3.1 วิเคราะห์องค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้เพื่อให้มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

1.3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ

1.3.3 กำหนดมุมมองขององค์กร

1.3.4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์

1.3.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมลงมติยืนยันและเห็นชอบในแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

1.3.6 จัดทำองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมองให้ชัดเจน

1.3.7 สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ

1.4 การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard

ผู้จัดทำตัวชี้วัดจะต้องพิจารณาว่า ภายใต้วัตถุประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เช่น วัตถุประสงค์ในการเพิ่มลูกค้า ตัวชี้วัดคือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะของพนักงาน ตัวชี้วัดคือจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี

**ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี** มีลักษณะดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ และ ผล
4. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัว
5. สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของคนทั่วไป
6. ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลง

ต่าง ๆ ได้ดี

7. ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

ดังนั้น สรุปได้ว่าการทำ Balanced Scorecard นั้นเป็นแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กรโดยนำเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรประกอบด้วย 4 มุมมองที่ แทนที่จะมีมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงควรจะเรียกว่าการประเมินผลแบบสมดุล



## การบริหารแบบ Benchmarking

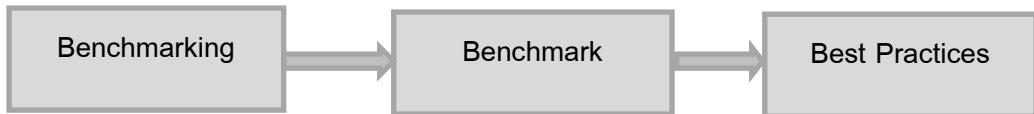
การทำ Benchmarking เป็นการบริหารเพื่อสู่ความเป็นเลิศซึ่งผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking คือทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อองค์กรอื่นจะนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของตน โดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้น ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานของตนเอง ซึ่งไม่ใช่การลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อันเกิดจากการเรียนรู้ ปัจจุบันเรื่องที่ได้รับ ความนิยมในการทำ คือ เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ การฝึกอบรมพัฒนา พนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า Benchmarking หรือตัวเทียบ เป็นที่ รู้จักหลายอย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1975 โดยบริษัทซีร็อกซ์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสารที่มีชื่อเสียงนำมาใช้ปรับปรุง องค์กรของตนที่สูญเสียดลาดไป โดยใช้บริษัทฟูจิซีร็อกซ์ซึ่งเป็นบริษัทใน เครือเป็นแม่แบบผลของการทำ Benchmarking ทำให้บริษัทซีร็อกซ์กลับมา เป็นเจ้าตลาดเครื่องถ่ายเอกสารอีกครั้งในเวลาอันรวดเร็ว

กระบวนการทำ Benchmarking มีมานานแล้วในประเทศญี่ปุ่น เริ่ม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 ระยะเวลาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นได้ไปศึกษาดูงาน ระบบอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาและยุโรปเพื่อนำมาปรับปรุง อุตสาหกรรมใน สหรัฐอเมริกาและยุโรปและประสบความสำเร็จภายในทศวรรษเดียว

### 1. ความหมายของ Benchmarking

Benchmark หมายถึง Best-in-Class คือผู้ที่เก่งที่สุด ดีที่สุด ผู้ที่เก่ง ที่สุดคือต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัด เพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และ วิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำผลของการ เปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศใน ธุรกิจ Best Practices คือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด หลักสำคัญในการทำ

Benchmarking คือค้นหา Benchmark และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือ Best Practices นั้นเอง แล้วจึงศึกษาเปรียบเทียบและนำมาประยุกต์เพื่อให้ตนเองดีกว่า



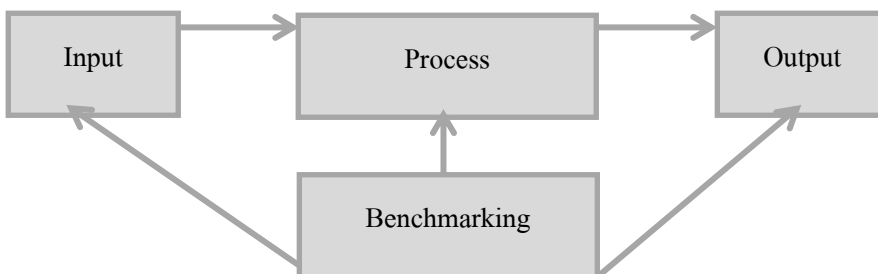
ภาพที่ 11.3 หลักการทำ Benchmarking

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 282

Benchmarking ไม่ใช่การลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือการไปดูตัวเลขเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระทำอย่างเปิดเผย เป็นระบบและมีจุดประสงค์ไม่ใช่เพียงการลอกเลียนแบบ แต่เป็นการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เรียนรู้มาประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตน

## 2. ขอบเขตของการทำ Benchmarking

การทำ Benchmarking นั้นสามารถทำได้ทุกระดับและทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ เช่น ใช้กับระบบการทำงาน (Input-Process-Output) ระบบ 5 ส. ขั้นตอนการรับส่งสินค้า การฝึกอบรม



ภาพที่ 11.4 การทำ Benchmarking ระบบ

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 283

จากภาพการทำ Benchmarking จะเห็นได้ว่าจะสามารถที่จะตอบคำถามได้ว่า ตนเองเป็นอย่างไร อยู่ในตำแหน่งที่เท่าไร ความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร ใครเป็นคนเก่งที่สุด เขาทำอย่างไร จะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา ดังนั้นเข้าจึงสามารถทำ Benchmarking ไปทำได้ดีกับทุกกิจการไม่จำเป็นต้องกับเฉพาะธุรกิจเท่านั้น

### 3. ประเภทของ Benchmarking

การจัดประเภทของ Benchmarking ทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 วิธี คือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ และการแบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 283)

3.1 การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking แบ่งได้ 4 ประเภทดังนี้

3.1.1 เปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน เช่น เปรียบเทียบผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละของของเดบิต เป็นต้น

3.1.2 เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน เช่น การรับคำสั่งซื้อ การจัดคิวผู้รับบริการ การฝึกอบรม เป็นต้น

3.1.3 เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า เช่น รูปแบบของผลิตภัณฑ์ การบริการ เป็นต้น

3.1.4 การเปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 การแบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับ แบ่งได้เป็น 4 ประเภทดังนี้

3.2.1 เปรียบเทียบภายในองค์กร เช่น ระหว่างฝ่าย ระหว่างทีมงาน เป็นทีมงาน

3.2.2 เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3.2.3 เปรียบเทียบกับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3.2.4 เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจต่างประเภท

#### 4. แนวทางการทำงาน Benchmarking

การทำ Benchmarking สามารถเลือกทำได้ 2 แนวทาง คือแบบกลุ่ม และแบบเดี่ยว ดังนี้

4.1 การทำ Benchmarking แบบกลุ่ม คือการรวมกลุ่มองค์กรที่ต้องการทำเหมือนๆ กัน อาจจะต้องมีผู้ประสานงานและดำเนินการเก็บข้อมูล ให้ มีการวางแผนและปฏิบัติการร่วมกัน กำหนดหัวข้อ หาคู่เปรียบเทียบ เก็บข้อมูล พัฒนาแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษาร่วมกัน

4.2 การทำ Benchmarking แบบเดี่ยว ทำเฉพาะองค์กรเดียวทุก อย่างต้องทำด้วยตนเอง มีอิสระเลือกทำได้ ข้อเสียคืออาจต้องใช้เวลาานกว่าแบบกลุ่ม

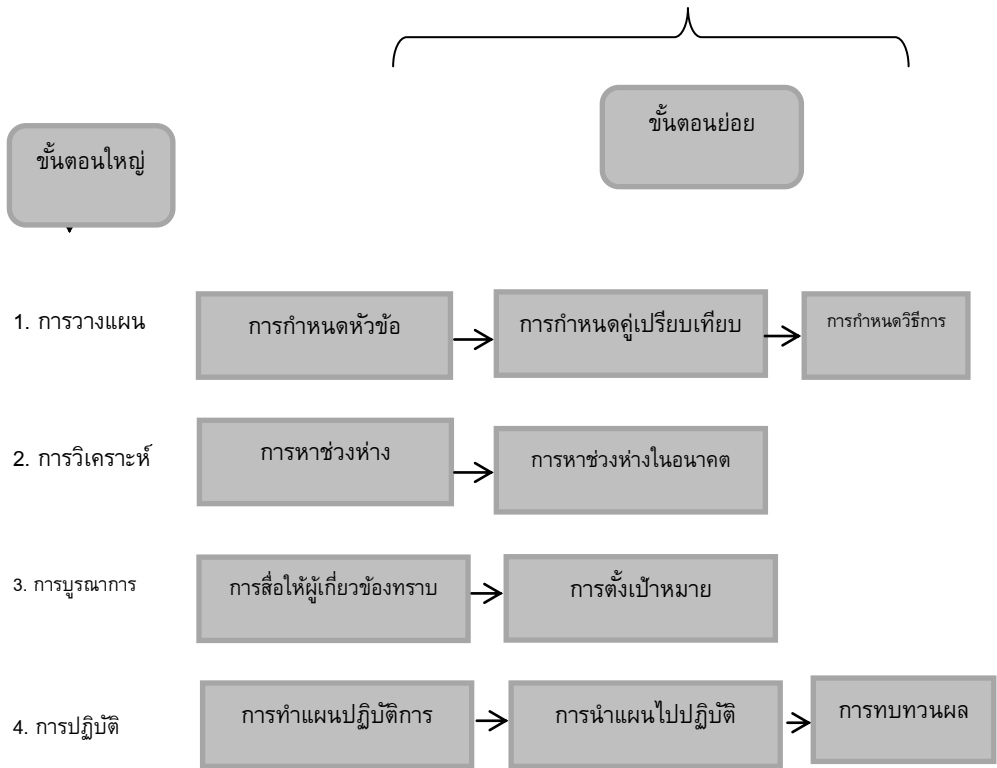
#### 5. การสร้างทีม Benchmarking

ทีมงานสำหรับรับผิดชอบการทำ Benchmarking ที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นทีมงานแบบ Cross Functional Team โดยมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันเป็นทีมงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงระดับพนักงาน Benchmarking Team ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 5.1 มีสมาชิกที่มาจากกระบวนการที่ทำหรือเป็นเจ้าของกระบวนการ
- 5.2 สมาชิกควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการ และการพัฒนากระบวนการ
- 5.3 สมาชิกควรมีความรู้เรื่องหรือเคยทำ Benchmarking มาก่อน
- 5.4 มีการประสานความสามารถหลายๆ ด้านของสมาชิกในทีมงาน
- 5.5 หัวหน้าทีมจะต้องมีความรู้เรื่อง Benchmarking เป็นอย่างดี

#### 6. รูปแบบการทำ Benchmarking

รูปแบบการทำ Benchmarking มีหลายรูปแบบต่าง ๆ กันมากกว่า 60 รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีขั้นตอนแตกต่างกันออกไป โดยอาจมีตั้งแต่ 4-33 ขั้นตอน แต่ส่วนใหญ่นิยมใช้ 10 ขั้นตอนตามรูปแบบของบริษัทซีรอกซ์ สำหรับกระบวนการ Benchmarking ตามรูปแบบของบริษัทซีรอกซ์มี 4 ขั้นตอนใหญ่และ 10 ขั้นตอนย่อยดังนี้



ภาพที่ 11.5 กระบวนการ Benchmarking

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 285

ดังนั้น สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking นั้นเป็นแนวคิดในการปรับปรุงองค์การโดยใช้ตัวเทียบ นั่นคือ เป็นการศึกษาดูว่าองค์กรที่เป็นประสบความสำเร็จที่สุดที่เลือกไว้เป็นตัวเทียบนั้นเขาทำอย่างไร แล้วนำวิธีการของเขามาปรับใช้ในองค์กรของตนเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือดีกว่าตัวเทียบนั้น

## การบริหารแบบ SIX Sigma

**Six sigma** เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ โดยมีการนำเทคนิคสถิติมาวิเคราะห์ Six sigma เหมือนเกณฑ์การวัดเพื่อให้ทราบว่ากระบวนการบริหารที่ปฏิบัติกันอยู่ดีหรือไม่อย่างไร การบริหารแบบ Six sigma สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้ทุกสาขา ทั้งการบริหารด้านอุตสาหกรรม การค้า และการบริการ แต่ที่นิยมใช้กันมากคือธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม ,2558,หน้า 289)

### 1. หลักการของ Six sigma

หลักการสำคัญคือการลดความผิดพลาดหรือความสูญเปล่าในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำธุรกิจเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและบริษัทมีกำไรมากขึ้น โดยที่ในการทำโครงการ Six sigma นั้นอาจเลือกทำปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือหลายๆปัญหาไปพร้อมกันก็ได้ แต่ละปัญหาเรียกว่า Six Sigma project

### 2. กระบวนการ Six sigma

กระบวนการดำเนินงานของ Six sigma มี 5 ขั้นตอน รวมตัวย่อว่า DMAIC ซึ่งได้แก่

2.1 การค้นหาปัญหา (Define) เป็นการเลือกปัญหาที่เป็นตัวสร้างความเดือดร้อนมากที่สุด ปัญหาที่เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายมากที่สุด ปัญหาที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ หรือในทางกลับกันเลือกในสิ่งที่หากแก้ไขแล้วจะทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

2.2 การวัด (Measure) เป็นปัญหาการวัดความสามารถของกระบวนการบริหารที่เป็นปัญหา วัดว่าอะไรบ้างที่เป็นไปไม่ได้ จะรู้ถึงโอกาสการเกิดของเสียในกระบวนการหรือการปฏิบัติงานใดๆ วัดขั้นตอนการทำงาน เวลา และงบประมาณที่ส่งไป เป็นการรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ปัญหา (Analysis) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวเลขเพื่อค้นหาว่ากระบวนการทำงานที่มีอยู่สภาพอย่างไร มีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไร มีศักยภาพเพียงใด ทำไมจึงเกิดความผิดพลาดขึ้น ถ้าจะแก้ไขได้อย่างไร

2.4 การปรับปรุงแก้ไข (Improve) เมื่อวิเคราะห์พบปัญหาหรือข้อบกพร่องอย่างไร สิ่งใดบ้างที่มีผลต่อคุณภาพ หรือ CTQ หรือจุดวิกฤตต่อคุณภาพ ก็ลงมือแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ CQT และเป็นการปรับปรุงทั้งกระบวนการ (CTQ ย่อมาจาก Critical to Quality)

2.5 การควบคุม (Control) เป็นการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นตัวควบคุมตัวแปรที่สำคัญๆ เป็นการควบคุมกระบวนการหลังแก้ไขแล้ว เพื่อรักษาระดับความสำเร็จไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า Six sigma นั้น เป็นแนวความคิดในการปรับปรุงองค์กรโดยเน้นการลดความสูญเปล่าหรือลดปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต โดยนำเทคนิคทางสถิติมาใช้วิเคราะห์ทุกขั้นตอน ในการวิเคราะห์ต้องแปรทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องออกมาเป็นตัวเลขทั้งหมด

## การบริหารแบบทฤษฎี Z

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงไม่นานนัก ประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้แพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เจริญรุ่งเรืองไปอย่างรวดเร็ว ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นทุกๆปี และเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงมากจนกระทั่งกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลกนั้นอัตราเพิ่มของผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมกลับเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก นักธุรกิจอเมริกันได้ตระหนักในความจริงข้อนี้ จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าวิธีการต่างๆมาแก้ไขสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจต่างๆในสหรัฐอเมริกา ทฤษฎี Z เป็นทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างระบบบริหารธุรกิจแบบอเมริกันกับระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่ง William Ouchi เป็นผู้ก่อตั้งชื่อให้

## การบริหารแบบญี่ปุ่น

การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่ทำให้คนญี่ปุ่นได้รับความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ พนักงานญี่ปุ่นจะมุ่งมั่นทำงานอยู่กับบริษัทบริษัทจนปลดเกษียณอายุลักษณะนี้จะปรากฏชัดเจนในบริษัทใหญ่ๆ สำหรับบริษัทขนาดเล็กการเข้าออกเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 303)

เมื่อพนักงานอยู่กับบริษัทนานๆ จะมีความรู้สึกชานาญมากขึ้น การรักษาความลับของบริษัทจะเป็นไปอย่างมากขึ้น ขณะเดียวกันพนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในชีวิตในบริษัทของตนและมีกำลังใจอุทิศให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น ดังคำพูดที่ว่า คนญี่ปุ่นนั้นเกิดในบ้านพักของบริษัทเมื่อตายลงไปแล้วบริษัทก็ ยังทำการฌาปนกิจให้อีกด้วย

**การบริหารแบบญี่ปุ่น** มีลักษณะพิเศษดังต่อไปนี้

1. **การจ้างงาน** เป็นการจ้างระยะยาว จนปลดเกษียณเมื่ออายุครบ 55 ปี โดยได้บำเหน็จเป็นจำนวน 60-70 เท่าของเงินเดือน ในแต่ละปีจะมี โบนัส 2-4 เท่าของเงินเดือน ถ้าใครถูกให้ออกจากงานก่อนอายุครบ 55 ปี จะหางานใหม่ได้ยาก ดังนั้นจึงไม่เป็นที่นิยมย้ายงานกันบ่อยๆ ความจงรักภักดี ต่อบริษัทจึงมีสูงมาก

2. **ลักษณะของอาชีพ** พนักงานจะเรียนรู้งานทุกๆ ด้านของบริษัท เพื่อให้รู้งานทั้งหมด และพนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่ง สูงสุดขององค์กรถ้ามีความสามารถเพียงพอ การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นไปตามอาวุโส

3. **การตัดสินใจและความรับผิดชอบ** พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องงานต่างๆ ของบริษัทโดยเท่าเทียมกัน รับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัท

4. **มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร** สัมพันธภาพของกลุ่มสำคัญกว่า ความสามารถส่วนบุคคลพนักงานและครอบครัวตลอดจนนายจ้างของเขาจะมี



ความสัมพันธ์กันอย่างดีเสมือนครอบครัวเดียวกันทุกคนถือว่าบริษัทเป็นของทุกคน มีความยินดีที่ร่วมมาทำงานเสมือนครอบครัวใหญ่ สถานที่ทำงานนิยมนั่งรวมกันอยู่ในห้องใหญ่ๆ ทุกแผนกอยู่ห้องเดียวกันหมด ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ติดต่อประสานงานกันอย่างสะดวก

5. ประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน จะประเมินผลผลิตของบริษัททั้งหมดไม่ประเมินเป็นรายบุคคล การให้รางวัลยืดส่วนรวมเป็นหลัก

6. การฝึกงานและการคัดเลือกพนักงาน พนักงานที่รับเข้ามาไม่ว่าจะจบสาขาวิชาใดมา ในระดับเดียวกันจะถูกส่งไปฝึกงานร่วมกัน โดยยังไม่ทราบตำแหน่งที่ตนจะถูกบรรจุ ใช้เวลาประมาณ 6 ถึง 1 ปี พนักงานใหม่จะถูกแบ่งกลุ่มหมุนเวียนไปฝึกงานในแผนกต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต โดยหัวหน้างานแต่ละฝ่ายจะให้คะแนนตามความสามารถของแต่ละคน เมื่อสิ้นสุดการฝึกงานหัวหน้างานจะประชุมกันเพื่อเลือกคนที่เห็นว่าเหมาะสมในฝ่ายงานของตน

7. ธุรกิจของญี่ปุ่นเห็นการขยายกิจการของบริษัท มากกว่าการหากำไรสูงสุดในระยะสั้นเมื่อบริษัทมีกำไรมาลงทุนต่อ เช่น ขยายโรงงาน ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าของตน การผลิตสินค้าชนิดใหม่ในสายการผลิตเดิม และการขยายตลาดให้ก้าวขึ้นในระดับโลก การจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทจึงอยู่ในอัตราต่ำมาก

ดังนั้น สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้น จะเน้นให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเมื่อพนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานจนองค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ องค์กรก็มีข้อมูลผูกพันที่จะต้องแบ่งปันผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับกลับมาให้พนักงาน ในด้านของความมั่นคง การยอมรับ การมีส่วนร่วม ความปลอดภัยในการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ

## การบริหารแบบอเมริกัน

การบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน มีลักษณะดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 304)

1. **การจ้างงาน** จ้างเป็นระยะเวลา อาจเป็น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี เมื่อสัญญาหมดก็เลิกจ้างหรือทำสัญญาจ้างใหม่ มีการย้ายที่ทำงานบ่อยๆ ยิ่งผ่านงานมาหลายแห่งถือว่ามีประสบการณ์มากหางานง่าย พนักงานระดับล่างมีโอกาสน้อยที่จะได้ไต่เต้าขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

2. **ลักษณะของอาชีพ** ส่งเสริมให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะตลอดไป ไม่มีการหมุนเวียนไปทำงานด้านอื่นถ้าไม่จำเป็น

3. **การตัดสินใจและความรับผิดชอบ** การตัดสินใจปัญหาต่างๆเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น แต่ละรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น

4. **มนุษยสัมพันธ์ขององค์กร** มีความสัมพันธ์เฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

5. **การประเมินประสิทธิภาพของงาน** ประเมินผลงานของแต่ละบุคคลตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

6. **การคัดเลือกพนักงานใหม่** จะรับพนักงานที่สำเร็จการศึกษามาแต่ละด้านที่ต้องการ เช่น ถ้าต้องการให้มาทำงานด้านตลาดจะเป็นผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านตลาดโดยเฉพาะยังมีประสบการณ์มาก่อนยิ่งดี ตำแหน่งผู้บริหารนิยมประมูลซื้อตัวผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีชื่อเสียงมาทำงานมากกว่าส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานระดับล่างขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

ดังนั้น สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบอเมริกันนั้น การบริหารงานเน้นที่มีประสิทธิภาพ ได้ผลเร็ว ยึดตามหลักเหตุผล หรือการรายงานที่มีงานวิจัยรับรอง กล้าแสดงออก พุดจาตรงไปตรงมา มีความชัดเจนในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ดี คำแนะนำคือ เมื่อทำงานร่วมกับคนอเมริกัน จะต้องมีการจัดการชีวิตที่ดี แยกชีวิตส่วนตัวออกจากการทำงานอย่างสิ้นเชิง มี

ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน มีความรับผิดชอบงานที่ดี รู้จักสร้างสรรค์ เรียนรู้จากความผิดพลาดได้ดี

### การบริหารแบบ KAIZEN

KAIZEN เป็นวิถีชีวิตของชาวญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงทุก ๆ ด้าน ของการดำรงชีวิต ชีวิตในการทำงาน ชีวิตในสังคม ชีวิตภายในบ้านจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยทุกคนต้องเกี่ยวข้องตลอดเวลา

กลยุทธ์ของ KAIZEN คือคำกล่าวที่ว่า ไม่มีสักวันเดียวที่ผ่านไปโดย ไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดของบริษัท

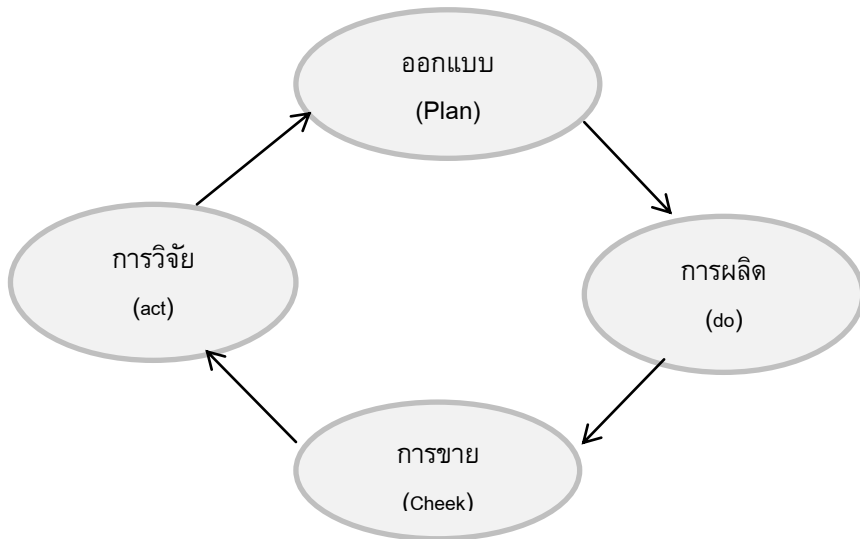
KAIZEN ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารธุรกิจและ อุตสาหกรรมไว้ทั้งหมด ได้แก่ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 333)

1. คำหนึ่งถึงลูกคำ
2. การควบคุมคุณภาพรวม
3. ระบบการเสนอแนะ
4. การใช้หุ่นยนต์
5. กลุ่มควบคุมคุณภาพ
6. ระบบอัตโนมัติ
7. วินัยการทำงาน
8. คัมบัง (การติดป้าย)
9. ระบบทันเวลา
10. ของเสียเป็นศูนย์
11. กิจกรรมกลุ่มย่อย
12. แรงงานสัมพันธ์
13. การเพิ่มผลผลิต
14. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

## 1. KAIZEN กับการบริหาร

การบริหารแบบญี่ปุ่นมีหลักยึด 2 ประการ คือ การดำรงรักษาไว้และการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การดำรงรักษาไว้ หมายถึง การรักษาระดับมาตรฐาน มอบหมายให้ทุกคนปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิธีการทำงาน ฝ่ายบริหารต้องกำหนดเป้าหมาย นโยบาย กฎเกณฑ์สั่งการให้ทำ และ ควบคุมการทำงาน ถ้าพนักงานปฏิบัติได้แต่ไม่ทำต้องมีบทลงโทษทางวินัย ถ้าปฏิบัติไม่ได้จะต้องมีการฝึกอบรมให้หรือกำหนดมาตรฐานใหม่

## 2. KAIZEN กับการควบคุมคุณภาพ



ภาพที่ 11.6 วัฏจักรเดมิงด้านธุรกิจอุตสาหกรรม  
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558, หน้า 335

นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่นเรียกย่อๆว่า JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) ในปี ค.ศ. 1940 และต่อมาได้เชิญเดมิง ให้มาสอนการควบคุมคุณภาพในญี่ปุ่น เดมิงได้เสนอแนะให้ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้วัฏจักรเดมิง ซึ่งเน้น ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน

ระหว่างการวิจัย การออกแบบ การผลิต และการขาย เพื่อจะได้ผลผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงเป็นที่พอใจของลูกค้าเดมิ่งได้ทำนายว่า จะมีสินค้าที่มีคุณภาพมากมายในตลาดโลก วัฏจักรเดมิ่งประกอบด้วย PDCA

ดังนั้น สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบ KAIZEN นั้นคือการปรับปรุงโดยหลักการแล้วเป็นการปรับปรุงงานโดยการทำงานให้น้อยลง ไคเซนเป็นเทคนิควิธีในการปรับปรุงงานโดยมุ่งเน้นที่จะลดขั้นตอนในการทำงานลง เพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นและมุ่งปรับปรุงในทุกๆ ด้านขององค์กร เพื่อยกระดับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา

### การวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวช่วยที่มีความหมาย จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ โอกาสที่จะดำเนินการได้ อุปสรรคข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ผู้บริหารรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีหลักการวิเคราะห์ 4 ด้านดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 338)

#### 1. S : Strength (จุดแข็ง)

องค์กรมีจุดแข็งหรือไม่ จุดแข็งขององค์กรของเรามีอะไรบ้าง จุดแข็งขององค์กรอาจพิจารณาถึงสิ่งดังต่อไปนี้

- 1.1 บุคลากรขององค์กรการมีความรู้ความสามารถ
- 1.2 มีเงินทุนมากมายเพียงพอมั่นคง
- 1.3 เทคโนโลยีล้ำสมัย
- 1.4 ตราสินค้าเป็นที่รู้จักกันดีเป็นเวลายาวนาน
- 1.5 ผู้บริหารหรือเจ้าของเป็นสมาชิกพรรคการเมืองที่เป็นรัฐบาล
- 1.6 มีแหล่งวัสดุอุปกรณ์ ราคาถูก

1.7 ตลาดกว้างขวางทั้งในประเทศและทั่วโลก

## 2. W : Weakness (จุดอ่อน)

องค์การมีจุดอ่อนอะไรบ้าง จะได้แก้ไขปรับปรุงพัฒนาให้เข้มแข็ง การพิจารณาจุดอ่อนขององค์การควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ เช่น

- 2.1 บุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ หรือขาดความรู้ความสามารถ
- 2.2 มีเงินทุนน้อย ต้นทุนการผลิตสูง
- 2.3 สินค้าล้าสมัย คุณภาพสู้คู่แข่งไม่ได้
- 2.4 เทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิตล้าสมัย
- 2.5 ไม่มีการวิจัยและพัฒนา
- 2.6 เป็นบริษัทเกิดใหม่ ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก

## 3. O : Opportunity (โอกาส)

การวิเคราะห์โอกาสขององค์การในการที่จะทำกิจกรรมใดๆ เช่น ผลิตสินค้าใหม่ ขยายตลาด การวิจัยพัฒนาสินค้า การปรับเพิ่มราคาสินค้า เป็นต้น หรือวิเคราะห์ ว่าตลาดต้องการอะไร สัมพันธ์กับจุดแข็งขององค์การหรือไม่ เป็นการวิเคราะห์โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ เช่น

- 3.1 ลูกค้านำต้องการสิ่งใหม่
- 3.2 การบริการใหม่
- 3.3 การเพิ่ม-ลดของประชากร
- 3.4 กฎหมายและการเมือง
- 3.5 การสนับสนุนของรัฐบาล
- 3.6 สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป
- 3.7 ความต้องการของตลาด

## 4. T : Threat (อุปสรรค)

การวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรคขององค์การในการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น เป็นการพิจารณาจากอื่นภายนอก ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ เช่น

- 4.1 ตลาดแรงงาน ขาดแคลนแรงงาน
  - 4.2 วัตถุดิบราคาสูง
  - 4.3 ตลาดสินค้าแคบ
  - 4.4 ประเพณี วัฒนธรรม และศาสนา
  - 4.5 ระเบียบ กฎหมายต่างๆ เช่น กฎหมายควบคุมการค้า
- กฎหมายภาษีอากร
- 4.6 นโยบายของรัฐบาล
  - 4.7 ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ
  - 4.8 การขาดแคลนเทคโนโลยี
  - 4.9 การต่อต้านจากผู้บริโภค หรือแรงกดดันจากผู้บริโภค

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ SWOT ในข้างต้นดังกล่าว มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์แต่ละด้านจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวางแผน และการทำงานของบุคลากร จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่จุดอ่อนเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบต้องรีบลงมือทันที ซึ่งองค์กร ในขณะที่จุดอ่อนเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบต้องรีบลงมือทันที ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหาขององค์กรทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย

## การรีอับระบบ

Cook,S. (1996,P.273) การรีอับทั้งระบบ (reengineering หรือ business process reengineering) เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางในการทำธุรกิจอย่างรุนแรง เริ่มจากการกำหนดกิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุความต้องการลูกค้า ซึ่งจะมีการปรับโครงสร้างในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือส่วนต่างๆ ทั้งหมด หรือสร้างโครงสร้างขึ้นใหม่

Hummer and Champy (1993,P.31-36) ได้ให้ความหมายของการรีอับระบบว่าเป็นการคิดใหม่จากส่วนต่างๆทั้งหมด โดยไม่พิจารณาจากการ

กระทำในอดีต (fundamental rethinking) และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่อย่างรุนแรง (radical redesign of business processes) เพื่อให้บรรลุการปรับปรุงอย่างมาก (dramatic improvement) ในผลการปฏิบัติงาน เช่น ต้นทุนค่าใช้จ่าย คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

## 1. หลักการของการรื้อปรับระบบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.1 ลักษณะของการรื้อทั้งระบบ

ลักษณะของรื้อปรับทั้งระบบ มีดังต่อไปนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2558, หน้า 174)

1.1.1 งานต่าง ๆ (jobs) ถูกรวมตัวเข้าด้วยกัน ลักษณะพื้นฐานของกระบวนการรื้อปรับทั้งระบบคือ งาน (jobs) หรือกิจต่างๆ (task) จะถูกมารวมเข้าด้วยกัน เมื่อกระบวนการต่างๆ นำมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารกระบวนการเพราะผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างทันเวลาและไม่มีข้อบกพร่อง โดยไม่ต้องมีใครมาควบคุมบังคับบัญชา บริษัทสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจที่จะค้นหานวัตกรรมและแนวทางที่สร้างสรรค์ เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือให้บริการที่ข้อผิดพลาด นอกจากนี้รูปแบบของกระบวนการยังมีประโยชน์ในเรื่องการควบคุมเพราะการทำงานในรูปแบบนี้จะใช้คนทำงานไม่กี่คน มอบความรับผิดชอบให้ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นเรื่องง่าย

1.1.2 การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน องค์การนี้จะรื้อปรับทั้งระบบจะมีการทำงานในรูปแบบของกระบวนการโดยเชื่อมโยงในแนวนอน มีผู้รับผิดชอบกระบวนการหรือที่ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ปฏิบัติภารกิจต่างๆ และยังเชื่อมโยงในแนวตั้งด้วย โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของงาน ในอดีตที่ผ่านมาผู้ปฏิบัติงานต้องติดต่อตามสายการบังคับบัญชาหรือผู้บริหารทำหน้าที่การตัดสินใจ

1.1.3 ขึ้นในการะบวนการถูกนำมาใช้อย่างเป็นธรรมชาติ ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการมากกว่าการทำงานตามขั้นตอนที่ส่งไปยังอีก



คนหนึ่ง สำหรับกระบวนการในการรื้อปรับทั้งระบบจะเน้นว่าจำเป็นต้องทำอะไรต่อไป (what needs to follow what) ยกตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตการติดตั้งเครื่องมือจะมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ตั้งแต่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนถึงติดตั้งเครื่องมือเสร็จ

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาความต้องการของลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 จากคำสั่งซื้อเลือกรหัสของผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 3 ส่งรหัสของผลิตภัณฑ์ไปยังโรงงานต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 ประกอบชิ้นส่วนต่างๆ

ขั้นตอนที่ 5 ส่งมอบและติดตั้งเครื่องมือ

1.1.4 กระบวนการมีหลายรูปแบบ ในกระบวนการดั้งเดิมมีจุดมุ่งหมายผลิตจำนวนมากเพื่อตลาดสำหรับคนจำนวนมาก โดยใช้ปัจจัยนำเข้าที่มีเหมือนๆ กัน เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมาตรฐาน ในโลกของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น การผลิตเช่นนี้กำลังเสื่อมสลายแต่ในโลกปัจจุบันต้องมีกระบวนการผลิตหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน

1.1.5 การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความสมเหตุสมผล เมื่อมีการรื้อปรับทั้งระบบเกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นระหว่างแผนงานไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการ

1.1.6 การตรวจสอบและการควบคุมลดน้อยลง กระบวนการรื้อปรับทั้งระบบจะควบคุมเฉพาะในเรื่องทางเศรษฐกิจ

กระบวนการดั้งเดิม จะประกอบด้วยขั้นตอนของการตรวจสอบและควบคุมไม่ได้ซึ่งไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า แต่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าคนได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการ ยกตัวอย่าง เช่น ในกระบวนการจัดซื้อ แผนกจัดซื้อจะตรวจสอบลายเซ็นของผู้สั่งซื้อเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการสั่งซื้อ จากการควบคุมอย่างเข้มงวด ทำให้เกิดผลเสียได้แก่ ค่าใช้จ่าย และคนต้องเพิ่มขึ้น

1.1.7 การติดต่อกับภายนอกลดลง กระบวนการจ่ายเงินตามระบบบัญชีแบบดั้งเดิมของบริษัท ford จะต้องติดต่อกับผู้ขายสินค้า 3 จุด

1.7.1 มีใบสั่งซื้อจากแผนกจัดซื้อ

1.7.2 ได้รับเอกสารจากท่าเรือ

1.7.3 ได้รับใบแจ้งหนี้จากแผนกบัญชี เมื่อผู้ขายต้องติดต่อกับบริษัท ford ถึง 3 จุด โอกาสที่จะทำงานผิดพลาดจะเกิดขึ้น ใบสั่งซื้ออาจไม่ตรงกับที่ได้รับผลิตภัณฑ์หรือใบแจ้งหนี้ บริษัท Ford ได้ยกเลิกใบแจ้งหนี้ ทำให้บริษัทลดจุดที่จะต้องติดต่อกับภายนอก 3 จุด เหลือ 2 จุด ผลที่เกิดขึ้นคือ งานตรวจสอบและติดต่อกับภายนอกลดลง

1.1.8 ผู้บริหารกระบวนการติดกับผู้อื่น ณ จุดเดียว เมื่อกระบวนการต่างๆ ได้ถูกรื้อปรับทั้งระบบ ทำให้ขั้นตอนของกระบวนการไม่ยุ่งยากหรือมีขั้นตอนที่กระจัดกระจาย แต่ขั้นตอนต่างๆ จะรวมเข้าด้วยกันอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งหรือทีมขนาดเล็ก ผู้บริหารกระบวนการจะปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างกระบวนการกับลูกค้า โดยรับผิดชอบต่อกระบวนการทั้งหมด

1.1.9 การบริหารงานที่เน้นการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เมื่อองค์กรได้รื้อปรับทั้งระบบเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ จะทำให้เกิดการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจขึ้นภายในกระบวนการนี้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการรวมอำนาจกระจายอำนาจ

1.2 ลักษณะของคนกับการรื้อปรับทั้งระบบ

การรื้อปรับระบบเป็นการองค์กรต้องการขยายงานเพิ่มขึ้น หรืออย่างน้อยปริมาณงานเท่าเดิม แต่มีความจำกัดทางทรัพยากรทั้งในส่วนบุคคล ส่วนการเงินและส่วนเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จตามกำหนด ซึ่งจะเกิดผลดีได้ก็ต่อเมื่อประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น เมื่องานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะสามารถลดความซ้ำซ้อนที่สิ้นเปลืองลง และสามารถประสานงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันได้ดีขึ้น และคล่องตัว จะปรับตนได้ ตลอดจนจัดการพัฒนาคนได้ตรงตามความต้องการขององค์กร ในบางกรณีอาจสามารถลดจำนวนคนที่

จำเป็นลงได้ หรือปรับให้คนที่มืออยู่ทำงานได้มากขึ้นโดยให้เข้าตามหลักที่  
องค์การคลังตัวและทำงานได้ดีขึ้น โดยมีลักษณะของคนกับการรื้อปรับระบบ  
องค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 คุณสมบัติของคนที่จะทำงานในกระบวนการการรื้อปรับ  
ทั้งระบบ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2558, หน้า 187)

1.2.1.1 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เช่น มี  
ความเข้าใจในตนเองเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องการ สามารถชักจูงใจได้หรือไม่  
สามารถพูดได้นำเชื่อถือหรือไม่ สามารถสอนหรือให้คำแนะนำคนอื่นได้  
หรือไม่

1.2.1.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับ  
คนอื่น เช่น ความไว้วางใจและยกย่องคนอื่นที่มีภูมิหลัง เชื้อชาติ และศาสนา  
ต่างกัน สามารถทำงานกับผู้หญิงหรือผู้ชายได้หรือไม่ เป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้  
หรือไม่ เคารพตนเองและเคารพผู้อื่นอยู่ในระดับใด ความซื่อสัตย์และความ  
ร่วมมืออยู่ในระดับใด ทำอย่างไรเมื่อเผชิญกับพฤติกรรมที่ไม่คาดหวังของคน  
อื่น จะจัดการอย่างไรเมื่อเผชิญกับปัญหาด้านบุคลิกภาพหรือปัญหาทาง  
การเมือง

1.2.1.3 ความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น สามารถตัดสินใจ  
ได้หรือไม่ มีความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ สามารถขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้  
หรือไม่ สามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้หรือไม่

1.2.1.4 ความสามารถในการแก้ไข้ปัญหาและปรับตัว  
เช่นสามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่ สามารถคิดและเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่าง  
รวดเร็ว มีแรงจูงใจภายใน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.2.1.5 ภาวะผู้นำ เช่น พังผู้อื่นหรือไม่ สามารถพูด  
และผู้อื่นยอมรับฟังหรือไม่ มีอำนาจหน้าที่หรือไม่ และมอบหมายอำนาจ  
หน้าที่ให้คนอื่นหรือไม่ สามารถตัดสินใจและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบน  
พื้นฐานของผลการปฏิบัติงานหรือไม่

1.2.2 การให้การศึกษา เมื่อรับคนเข้าทำงานจะมีการปฐมนิเทศแต่การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นสาเหตุทำให้องค์กรต่างๆ ต้องสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำ จะให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ในด้านต่างๆ ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร การได้แก่ ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ เข้าใจ เกี่ยวกับความเชื่อขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้วิธีการทำงานและกรอบแนวคิดเชิงปรัชญาที่องค์กรคาดหวัง การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้พฤติกรรมและทัศนคติในเรื่องการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์กับลูกค้า การทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.2.3 การจ่ายค่าตอบแทน ในองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนระบบ จะจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สมเหตุสมผล เน้นการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ซึ่งการจ่ายนี้จะเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

1.2.4 การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานใหม่ การคัดเลือก การสัมภาษณ์ และการทดสอบผู้ปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สมัครที่จะเข้ามาสร้างและพัฒนาศักยภาพคนเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (productive) หรือไม่

## 2. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนระบบ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนระบบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (นิตยา ประเสริฐศรี, 2558, หน้า 188)

2.1 การบริหารโครงการ มีการใช้ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 พันธะผูกพันจากฝ่ายบริหารระดับระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจะจัดสรรเวลาและทรัพยากรแก่สมาชิกทีมการปรับเปลี่ยนระบบ

2.3 วัฒนธรรมองค์กร

2.4 การเลือกกรณีศึกษา เพื่อเป็นโครงการนำร่องการปรับเปลี่ยน

ระบบ

2.5 ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการรื้อปรับทั้งระบบ  
ประสบการณ์โดยมีการฝึกอบรมและติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญในงานและการบริหารการรื้อปรับทั้งระบบ  
คือคนต้องมีภาวะผู้นำ การบริหารด้วยตนเอง และการทำงานเป็นทีม ซึ่ง  
จะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ ในการทำงานเป็นทีมต้องมีบุคคล  
ที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำและสามารถด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง  
ซึ่งเมื่อมีการรื้อปรับทั้งระบบ การจ่ายค่าตอบแทนจะเน้นทั้งผลการปฏิบัติงาน  
ของปัจเจกบุคคลและทีม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือโปรแกรมการจ่ายต้องสนับสนุน  
การทำงานเป็นทีม โดยไม่ทำลายความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ของ  
บุคคลในองค์กร

## สรุป

คุณภาพหมายถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทุกองค์การจะต้องปรับปรุงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้า ประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของขอบเขตโครงการ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่เสมอดีจนสามารถจำหน่าย การดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ดีและการปรับปรุงกระบวนการ การเพิ่มในการผลิต งานที่ทำซ้ำน้อยลง การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การปรับปรุงการสื่อสารภายใน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการตอบสนองความต้องการขององค์กร

การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ประกอบด้วย การบริหารแบบมาตรฐาน ISO 9000 คือมาตรฐานระบบการบริหารการดำเนินงานคุณภาพ ซึ่งนำเสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารแบบตัวชี้วัด KPI คือเป็นการประเมินผลองค์กรโดยเน้นตัวชี้วัด การที่สามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์กรลงมาจนถึงพนักงาน การบริหารแบบ Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน การบริหารแบบ เป็นการบริหารเพื่อสู่ความเป็นเลิศซึ่งผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อองค์กรอื่นจะนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของตน โดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้น ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานของตนเอง การบริหารแบบญี่ปุ่น พนักงานญี่ปุ่นจะมุ่งทำงานอยู่กับบริษัทบริษัทจนปลดเกษียณอายุ บริหารงานแบบอเมริกันนั้น การบริหารงานเน้นที่มีประสิทธิภาพ ได้ผลเร็ว

ยึดตามหลักเหตุผล หรือการรายงานที่มีงานวิจัยรับรอง กล่าวแสดงออก พุดจา  
ตรงไปตรงมา มีความชัดเจนในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ดี การ  
วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน  
เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการ  
ดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต และการบริหารแบบการรื้อปรับทั้ง  
ระบบ เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางในการทำธุรกิจอย่างรุนแรง เริ่ม  
จากการกำหนดกิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุความต้องการลูกค้า ซึ่งจะมีการ  
ปรับโครงสร้างในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือส่วนต่างๆ ทั้งหมด หรือสร้างโครงสร้าง  
ขึ้นใหม่

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพ
2. จงอธิบายถึงประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพ
3. จงเขียนรูปแสดงแผนผังกระบวนการทางธุรกิจมาให้ถูกต้อง
4. Balanced Scorecard หรือ BSC หมายถึงอะไร
5. ประเภทของ Benchmarking มีกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง
6. SIX Sigma หมายถึงอะไร
7. หลักการวิเคราะห์ที่มีที่ด้าน ได้แก่อะไรบ้าง
8. คุณสมบัติของคนที่จะทำงานในกระบวนการการปรับปรุงทั้งระบบ มีลักษณะอย่างไร
9. KAIZEN มีกิจกรรมการบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมได้แก่อะไรบ้าง จงยกตัวอย่างให้ชัดเจน
10. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีลักษณะอย่างไรจงอธิบาย



## เอกสารอ้างอิง

จิรวรรณ ดีประเสริฐ และ นาธาร นุชนุ่ม. (2556). การเป็นผู้ประกอบการ.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2558). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบใน

คริสต์ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

วิทย์พัฒน์ จำกัด.

Cook, S. (1996). **Process Improvement : A Handbook for**

**Management.** England : Gower Publishing Limited.

Hammer, M. and J Champy. (1993). **Reengineering the Corporation.**

New York : Harper Collins Publisher, Inc.