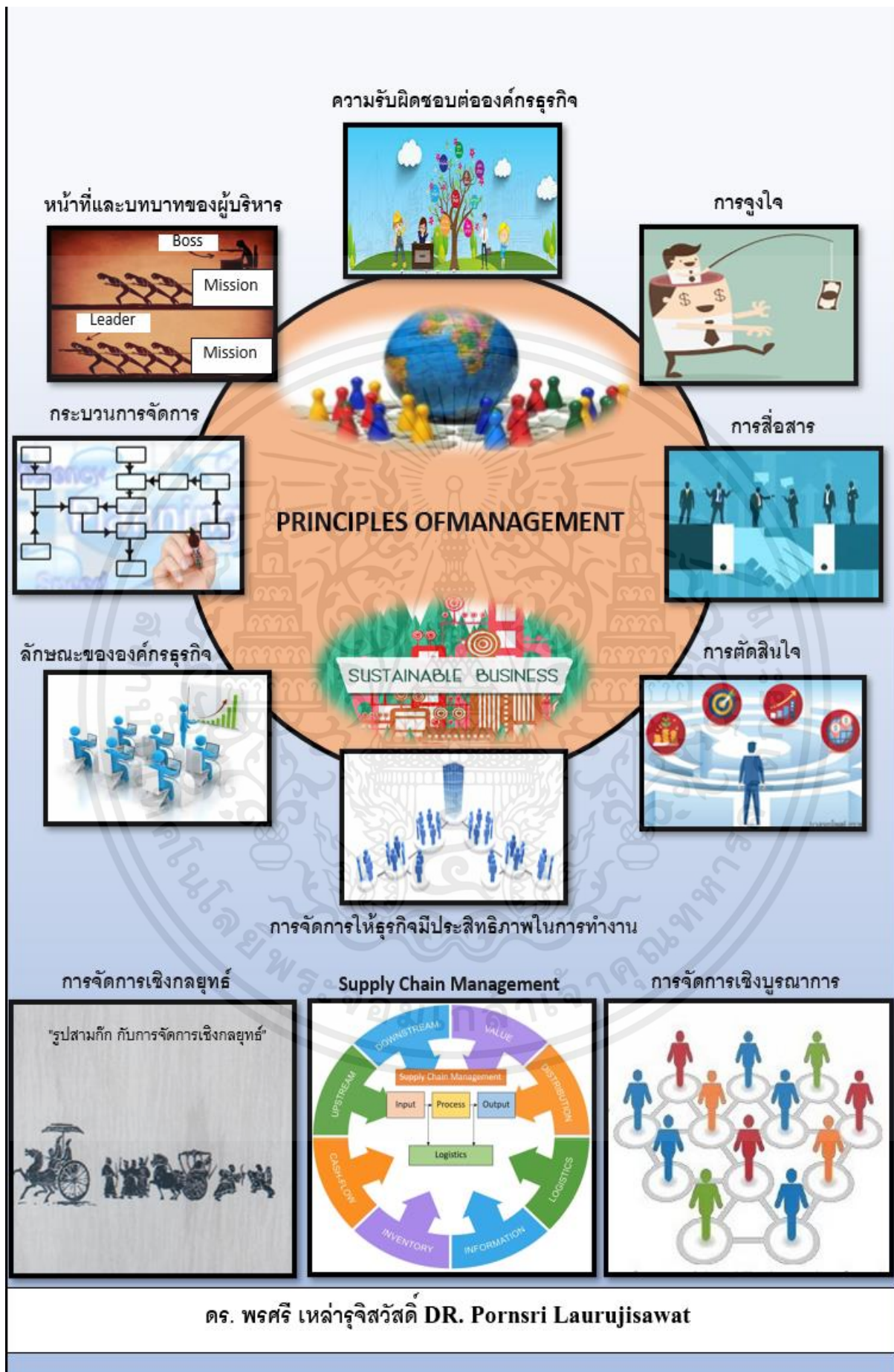






ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

คำนำ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำนำ

ตำราประกอบการสอนเล่มนี้ ใช้ประกอบการสอนในรายวิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116 สำหรับหลักสูตรปริญญาตรี สาขาบริหารและการจัดการ คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KIMTL) ครอบคลุมตามคำอธิบายรายวิชาเพื่อศึกษาถึงลักษณะขององค์การธุรกิจ เน้นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหาร การจูงใจ การสื่อสาร และการตัดสินใจ กระบวนการจัดการ การจัดการให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อการจัดการธุรกิจและสังคม

จากแนวคิดการจัดการพื้นฐานที่นำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงาน ได้มากขึ้น และ ทำให้สินค้าผลิตได้คุณภาพที่ดีขึ้น ลูกค้าน่าเกิดความพึงพอใจ กลับมาซื้อซ้ำ ดังนั้นการนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ จึงทำให้องค์กร มีแนวโน้มได้ผลตอบแทน (กำไร) ที่มากขึ้น ทั้งจากความสามารถที่ประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือกำไรเพิ่มขึ้น จากรายได้ที่เพิ่มขึ้น ตามความพึงพอใจของลูกค้า ที่พอใจจากราคาสินค้าที่ยุติธรรม หรือ จากคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

เพื่อขยายภาพถึง "การจัดการระบบเปิด" ที่ปัจจัยภายนอกสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน จึงได้มีการกล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้เห็นถึงการจัดการผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหา "กลยุทธ์" ให้สามารถแข่งขันได้ อีกทั้งยังกล่าวถึง "การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)" ที่มองถึงการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เชื่อมโยงต่อเนื่องทั้งในองค์กร และเครือข่ายทั้งระบบ ไม่มีจุดใดสะดุด การดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง สัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งเป้าไว้

อีกส่วนของเอกสารชี้ให้เห็นถึง "ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล" ที่ชี้ให้เห็นถึงการจัดการระบบเปิด ว่ามีโอกาสเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และ เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นถ้าหากองค์กรทุกองค์การต้องการความยั่งยืน ควรตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม เพราะหากมีปัญหาคือสิ่งแวดล้อม ในที่สุดจะกระทบต่อการดำรงอยู่ของเรานั่นเอง

ดังนั้นใน "การจัดการ" ยุคปัจจุบัน และ ในอนาคต ควรนำความรู้หลากหลาย มาบูรณาการออกแบบ สอดคล้องกับศาสตร์แนวใหม่ ที่เรียกว่า Design Thinking ทำให้การออกแบบการจัดการเชื่อมโยงกับการแก้ปัญหา ในสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้นได้ยิ่งขึ้น ในรูปแบบการจัดการเชิงบูรณาการ

สุดท้าย ขอขอบคุณ ทางคณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KIMTL) ที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าสอนในวิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT มา ณ.ที่นี้ โดยหากมีสิ่งใดบกพร่อง ข้าพเจ้าขออภัยในสิ่งดังกล่าวแต่เพียงผู้เดียว และหากมีคำแนะนำใดๆเพื่อการพัฒนาปรับปรุง ขอคำชี้แนะ ด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง โดยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านล่วงหน้ามา ณ.ที่นี้

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (เมษายน 2563)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

ตอนที่ 1

เกริ่นนำ.....	1-3/35
บทนำ : ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน.....	1-6/35
1.1 บทนำ: การเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดเรื่องการจัดการ.....	1-10/35
1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว.....	1-11/35
1.1.2 Thailand 4.0.....	1-14/35
1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21.....	1-16/35
1.1.4 การคิดเชิงระบบ.....	1-22/35
1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ.....	1-26/35
1.2.1 ความหมายของการจัดการ.....	1-26/35
1.2.2 การบวนการในการจัดการ และ องค์ประกอบ.....	1-27/35
1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ.....	1-29/35
1.3 The concept of the Corporation.....	1-33/35
บรรณานุกรมตอนที่ 1.....	1-34/35

ตอนที่ 2

2.1 ยุคแรก (Early Management Theory).....	2-3/48
2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory).....	2-8/48
2.2.1 แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work)	
โดย อัดัม สมิท (Adam Smith).....	2-11/48
2.2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)	
โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber).....	2-14/48
2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management).....	2-19/48
2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor).....	2-19/48
2.2.3.2 แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบิร์ต(Frank & Lillian Moller Gilbreth).....	2-23/48
2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt.....	2-26/48
2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson).....	2-28/48
2.2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management).....	2-29/48
2.2.4.1 อองรี ฟาโย (Henri Fayol).....	2-29/48
2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค	
(Luther Gulick & Lyndall. Urwick).....	2-31/48
2.2.4.3 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard).....	2-33/48
2.3 ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory).....	2-34/48
2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์.....	2-34/48

2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo).....	2-34/48
2.3.1.2 ฮิวโก มันทสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg).....	2-41/48
2.3.1.3 แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett).....	2-42/48
2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management).....	2-43/48
2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow).....	2-43/48
2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor).....	2-44/48
2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory).....	2-46/48
บรรณานุกรมตอนที่ 2.....	2-47/48

ตอนที่ 3

3.1 ความหมายของ องค์การ และ องค์การ.....	3-2/20
3.2 รูปแบบองค์การ.....	3-6/20
3.3 องค์การธุรกิจ.....	3-9/20
3.3.1 ลักษณะองค์การที่สำคัญในปัจจุบัน.....	3-9/20
3.3.2 รูปแบบของการบริหารงานภาคเอกชน.....	3-12/20
3.4 การวางแผน และการจัดการองค์การธุรกิจ.....	3-16/20
บรรณานุกรมตอนที่ 3.....	3-19/20

ตอนที่ 4

4.1 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ.....	4-3/48
4.1.1 ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?.....	4-3/48
4.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM).....	4-3/48
4.1.3 ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”.....	4-4/48
4.1.4 HRM & HRD.....	4-7/48
4.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory).....	4-9/48
4.2.1 ทฤษฎีองค์การ กับสิ่งที่ป็นรูปธรรม และ นามธรรม.....	4-9/48
4.2.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) กับแนวคิด 3 สำนัก.....	4-11/48
4.3 วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	4-12/48
4.3.1 งานเบื้องต้น-การวางแผนกำลังคนที่ต้องการ.....	4-12/48
4.3.2 งานในการบริหารบุคคล-3Rs (Recruitment, Retain, Retire).....	4-12/48
4.4 การจัดองค์การ (Organizing).....	4-22/48
4.4.1 โครงสร้างขององค์การ.....	4-24/48
4.4.2 รูปแบบพนักงาน.....	4-41/48
4.4.3 การมอบหมายงาน.....	4-42/48
4.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ.....	4-43/48
บรรณานุกรมตอนที่ 4.....	4-46/48

ตอนที่ 5

5. พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล.....	5-2/23
5.1 พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร.....	5-2/23
5.1.1 พฤติกรรมมนุษย์.....	5-3/23
5.1.2 กระบวนการเกิดพฤติกรรม.....	5-4/23
5.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม.....	5-6/23
5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร (Human Behavior in Organization).....	5-13/23
5.3 พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior).....	5-15/23
บรรณานุกรมตอนที่ 5.....	5-22/23

ตอนที่ 6

6.1 การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding.....	6-2/23
6.2 ผู้นำ (Leader).....	6-4/23
6.2.1 ความหมายของผู้นำ.....	6-4/23
6.2.2 ผู้นำกับอำนาจ.....	6-5/23
6.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	6-6/23
6.2.4 คุณสมบัติผู้นำ.....	6-8/23
6.3 ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์.....	6-10/23
6.4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร.....	6-13/23
6.4.1 แรงจูงใจ.....	6-13/23
6.4.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ.....	6-13/23
6.4.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory).....	6-14/23
6.4.1.3 ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory).....	6-15/23
6.4.2 ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ.....	6-16/23
6.4.3 ผู้นำควรมีทักษะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change management).....	6-17/23
6.4.3.1 ประเภทผู้นำ.....	6-18/23
บรรณานุกรมตอนที่ 6.....	6-21/23

ตอนที่ 7

7.1 การประสาน (Coordinating).....	7-2/13
7.2 การสื่อสาร (Communication).....	7-7/13
7.3 ความสัมพันธ์การประสาน และ การสื่อสาร.....	7-12/13
บรรณานุกรมตอนที่ 7.....	7-13/13

ตอนที่ 8

8.1 ความหมายของ “การควบคุม”	8-2/17
8.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน	8-4/17
8.3 การประเมิน: กระบวนการควบคุมด้วยการกำหนดมาตรฐาน	8-4/17
8.4 ประเภทและมาตรฐานของการควบคุม	8-10/17
8.5 การควบคุม กับเทคโนโลยี	8-11/17
8.6 ประโยชน์ของการควบคุมต่อการจัดการ	8-12/17
8.7 การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ	8-13/17
8.7.1 การบวนการตัดสินใจจากแนวคิดของ เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน	8-13/17
8.7.2 โมเดล FABAI	8-14/17
8.7.3 กรณีศึกษา A – Analytical Model จากข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ	8-15/17
8.8 การเชื่อมโยง การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ	8-16/17
บรรณานุกรมตอนที่ 8	8-17/17

ตอนที่ 9

9 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	9-2/13
9.1 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์	9-2/13
9.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	9-3/13
9.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์	9-6/13
9.4 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	9-11/13
บรรณานุกรมตอนที่ 9	9-12/13

ตอนที่ 10

10.1 สภาพแวดล้อม	10-2/12
10.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	10-3/12
10.2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม คืออะไร?	10-3/12
10.2.2 การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?	10-4/12
10.2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร	10-5/12
10.2.4 กรณีศึกษา	10-6/12
10.3 ธรรมเนียม และจริยธรรม	10-8/12
10.4 การจัดการอย่างยั่งยืน	10-9/12
10.4.1 ความหมายความยั่งยืน	10-9/12
บรรณานุกรมตอนที่ 10	10-12/12

ตอนที่ 11

11. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory).....	11-2/58
11.1 การจัดการยุคใหม่ยุคเริ่มต้น.....	11-6/58
11.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management).....	11-6/58
11.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory).....	11-11/58
11.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z).....	11-16/58
11.1.4 ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework).....	11-21/58
11.1.5 แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท (Reengineering The Corporation).....	11-26/58
11.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM).....	11-27/58
11.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน.....	11-29/58
11.2.1 KAIZEN.....	11-29/58
11.2.2 JIT.....	11-41/58
11.2.3 LEAN.....	11-42/58
11.2.4 Value Added.....	11-45/58
11.2.5 Supply Chain Management.....	11-53/58
บรรณานุกรมตอนที่ 11.....	11-56/58

ตอนที่ 12

12.1 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้.....	12-2/13
12.2 กิจกรรมนักศึกษา.....	12-7/13
บรรณานุกรมตอนที่ 12.....	12-13/13
บรรณานุกรมรวม.....	ก-ค
ประวัติผู้แต่งตำรา.....	ก-ช

The logo of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang (KMITL) is a circular emblem. It features a central sunburst with a crown on top, flanked by two traditional Thai stupas. The entire emblem is surrounded by a circular border containing the university's name in Thai script: "สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง".

สารบัญภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่1-1: Model วิชาการบริหารและการจัดการ.....	1-3/35
ภาพที่1-2: Model การบริหารและการจัดการ.....	1-4/35
ภาพที่1-3: "การจัดการ" มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร.....	1-5/35
ภาพที่1-4: หนังสือประกอบ.....	1-6/35
ภาพที่1-5: Efficient and Effective.....	1-7/35
ภาพที่1-6: Effective Time Management.....	1-7/35
ภาพที่1-7: Time Management.....	1-8/35
ภาพที่1-8: From Industry 1.0 To Industry 4.0.....	1-9/35
ภาพที่1-9: กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงกับธุรกิจ "การจัดส่งอาหาร".....	1-12/35
ภาพที่1-10: การเปลี่ยนแปลงกับ Cloud Computing.....	1-13/35
ภาพที่1-11: Thailand 4.0.....	1-14/35
ภาพที่1-12: อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยสู่ Thailand 4.0.....	1-15/35
ภาพที่1-13: ความหมายของประเทศไทย 1.0 – 4.0.....	1-15/35
ภาพที่1-14: ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม.....	1-16/35
ภาพที่1-15: ทักษะ การสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี.....	1-17/35
ภาพที่1-16: ทักษะ ชีวิตและอาชีพ.....	1-17/35
ภาพที่1-17: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	1-18/35
ภาพที่1-18: ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21.....	1-19/35
ภาพที่1-19: ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์ "ซูชิ ที่หลากหลาย".....	1-20/35
ภาพที่1-20: ความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหา.....	1-21/35
ภาพที่1-21: Supply Chain Management.....	1-21/35
ภาพที่1-22: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคต.....	1-22/35
ภาพที่1-23: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคตเช่น ประเทศฟินแลนด์ และเกาหลีใต้.....	1-22/35
ภาพที่1-24: การทำงานเชิงระบบ Hello Ruby.....	1-23/35
ภาพที่1-25: ไทยต้องออกจากอดีตมุ่งสู่นาคต.....	1-23/35
ภาพที่1-26: "การเปลี่ยนแปลง "ควรมีแนวคิดเรื่อง" การจัดการ".....	1-24/35
ภาพที่1-27: ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output.....	1-25/35
ภาพที่1-28: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน.....	1-26/35
ภาพที่1-29: รูปการบวนการในการจัดการ: 5 องค์ประกอบ.....	1-27/35
ภาพที่1-30: มาตรฐาน (Standard) - การจัดการ.....	1-28/35
ภาพที่1-31: Co-ordinating and Standard	1-29/35
ภาพที่1-32: ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล.....	1-31/35

ภาพที่1-33: ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีต่อผลงานขององค์กร.....	1-32/35
ภาพที่2-1: วิวัฒนาการของการจัดการ.....	2-3/48
ภาพที่2-2: ความเจริญของยุคแรก.....	2-4/48
ภาพที่2-3: การขยายอำนาจของเผ่าอมอไรต์.....	2-5/48
ภาพที่2-4: การสร้างอารยธรรมตะวันตก.....	2-6/48
ภาพที่2-5: เครื่องจักรไอน้ำของ โทมัส นิวโคเมน(Thomas Newcomen).....	2-7/48
ภาพที่2-6: ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory).....	2-9/48
ภาพที่2-7: การปฏิวัติอุตสาหกรรม.....	2-10/48
ภาพที่2-8: แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” อัดัม สมิท.....	2-13/48
ภาพที่2-9: แนวคิด การทำงานแบบราชการ (Bureaucracy).....	2-18/48
ภาพที่2-10: เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor) กับการจัดการ.....	2-20/48
ภาพที่2-11: การจ่ายค่าแรงปกติ.....	2-21/48
ภาพที่2-12: การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ.....	2-22/48
ภาพที่2-13: (Frank & Lillian Moller Gilbreth) กับการจัดการ.....	2-23/48
ภาพที่2-14: แนวทาง Therbligs.....	2-24/48
ภาพที่2-15: เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt กับการจัดการ.....	2-26/48
ภาพที่2-16: ตัวอย่าง Gantt Chart การวางแผนแบบแต่ละเดือน.....	2-27/48
ภาพที่2-17: ตัวอย่าง Gantt Chart การผลิตแต่ละคน.....	2-28/48
ภาพที่2-18: อองรี ฟาโย (Henri Fayol) กับการจัดการ.....	2-31/48
ภาพที่2-19: (Luther Gulick & Lyndall. Urwick) กับการจัดการ.....	2-32/48
ภาพที่2-20: เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) กับการจัดการ.....	2-33/48
ภาพที่2-21: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies กลุ่มควบคุม ไฟคงที่.....	2-40/48
ภาพที่2-22: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies กลุ่มทดลอง เพิ่มไฟขึ้น.....	2-41/48
ภาพที่3-1: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการ.....	3-4/20
ภาพที่3-2: แนวคิดองค์การเสมือนระบบเปิด.....	3-6/20
ภาพที่3-3: องค์การธุรกิจกับการจัดการ-บริหาร.....	3-10/20
ภาพที่3-4: สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดองค์การ.....	3-10/20
ภาพที่3-5: รูปแบบของการบริหารงานภาคเอกชน.....	3-12/20
ภาพที่3-6: การจำหน่ายหุ้น ในบริษัท (มหาชน).....	3-14/20
ภาพที่3-7: การวางแผน (Planning).....	3-16/20
ภาพที่3-8: การจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ.....	3-17/20

ภาพที่4-1: คนที่มีคุณภาพ.....	4-6/48
ภาพที่4-2: HRD & HRM.....	4-8/48
ภาพที่4-3: ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory).....	4-10/48
ภาพที่4-4: รูปแบบโครงสร้างองค์การ.....	4-11/48
ภาพที่4-5: Recruitment การสรรหา และ การคัดเลือกบุคลากร.....	4-14/48
ภาพที่4-6: Retain การรักษา และการบริหารบุคลากร.....	4-19/48
ภาพที่4-7: Retire เนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์การ.....	4-20/48
ภาพที่4-8: วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	4-21/48
ภาพที่4-9: การจัดองค์การ (Organizing).....	4-22/48
ภาพที่4-10: การกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน.....	4-23/48
ภาพที่4-11: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานและศักยภาพของบุคลากร.....	4-26/48
ภาพที่4-12: การออกแบบโครงสร้างองค์การ.....	4-27/48
ภาพที่4-13: โครงสร้างองค์การแบบง่าย.....	4-29/48
ภาพที่4-14: องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional organization).....	4-31/48
ภาพที่4-15: องค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Department by Product).....	4-32/48
ภาพที่4-16: การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer Organization).....	4-33/48
ภาพที่4-17: องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization).....	4-34/48
ภาพที่4-18: องค์การแบบสายงานหลัก และ สายงานสนับสนุน.....	4-35/48
ภาพที่4-19: รูปแบบโครงสร้างองค์การ-สายงานหลัก-สายงานสนับสนุน.....	4-36/48
ภาพที่4-20: รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure).....	4-37/48
ภาพที่4-21: โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย.....	4-38/48
ภาพที่4-22: โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization).....	4-39/48
ภาพที่4-23: ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory).....	4-40/48
ภาพที่4-24: การกำกับดูแลและการควบคุมในองค์การ.....	4-43/48
ภาพที่4-25: ความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ.....	4-44/48
ภาพที่4-26: ระดับชั้นของการจัดการ.....	4-45/48
ภาพที่5-1: พฤติกรรมมนุษย์คืออะไร.....	5-5/23
ภาพที่5-2: ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม.....	5-8/23
ภาพที่5-3: บุคลิกภาพของมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย.....	5-9/23
ภาพที่5-4: การรับรู้ทัศนคติ.....	5-11/23
ภาพที่5-5: พฤติกรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยง บุคลิกภาพ นิสัย และทัศนคติ.....	5-13/23
ภาพที่5-6: กระบวนการแรงจูงใจ.....	5-17/23

ภาพที่5-7: ภาพวัฏจักรขั้นตอนแห่งการเกิดแรงจูงใจ.....	5-18/23
ภาพที่5-8: สรุปความเชื่อมโยง “พฤติกรรมมนุษย์” ไปเป็น “พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร”.....	5-21/23
ภาพที่6-1: การนำ (Leading).....	6-2/22
ภาพที่6-2: MY MIND มาตัดสินใจการจัดการไม่ได้.....	6-3/22
ภาพที่6-3: Leading.....	6-5/22
ภาพที่6-4: ตาข่ายบริหาร 2 มิติ.....	6-11/22
ภาพที่6-5: ภาวะผู้นำ.....	6-13/22
ภาพที่6-6: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	6-15/22
ภาพที่6-7: มุมมองแตกต่าง ภาพที่เห็นแตกต่าง.....	6-18/22
ภาพที่7-1: การประสาน (Coordinating).....	7-3/13
ภาพที่7-2: Functions of Management.....	7-4/13
ภาพที่7-3: กระบวนการของการสื่อสาร.....	7-10/13
ภาพที่7-4: ความสัมพันธ์การประสานงาน และการสื่อสาร.....	7-12/13
ภาพที่8-1: การควบคุม(Controlling).....	8-3/17
ภาพที่8-2: การประเมิน (Evaluate).....	8-3/17
ภาพที่8-3: Four Functions of Management.....	8-4/17
ภาพที่8-4: Standard กับการควบคุม.....	8-5/17
ภาพที่8-5: System Theory.....	8-5/17
ภาพที่8-6: Integrated System Theory.....	8-6/17
ภาพที่8-7: การเชื่อมโยง System Theory.....	8-7/17
ภาพที่8-8: การประเมิน System Theory.....	8-8/17
ภาพที่8-9: กระบวนการควบคุมงาน.....	8-10/17
ภาพที่8-10: แนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย.....	8-15/17
ภาพที่8-11: การเชื่อมโยงการควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ.....	8-16/17
ภาพที่9-1: การสำรวจข้อมูลปัจจัยภายนอกคู่แข่งธุรกิจน้ำดื่ม.....	9-8/13
ภาพที่9-2: การสำรวจข้อมูลปัจจัยภายนอกคู่แข่งธุรกิจน้ำดื่ม.....	9-9/13
ภาพที่10-1: การจัดการองค์กร และ ระบบบริหาร.....	10-2/12
ภาพที่10-2: ปัญหาทางสังคม.....	10-3/12

ภาพที่10-3: การพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการขององค์การสหประชาชาติ.....	10-10/12
ภาพที่10-4: การเชื่อมโยง ความรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมชาติ และ องค์การที่ยั่งยืน.....	10-11/12
ภาพที่11-1: วิวัฒนาการของการจัดการ 4 ยุค.....	11-3/60
ภาพที่11-2: วิวัฒนาการเทคโนโลยีของการจัดการ 4 ยุค.....	11-4/60
ภาพที่11-3: การจัดการเชิงปริมาณ กับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน.....	11-7/60
ภาพที่11-4: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าตู้สินค้า.....	11-9/60
ภาพที่11-5: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งหาต้นทุนต่ำสุด.....	11-10/60
ภาพที่11-6: ตัวแบบองค์การในระบบเปิดตามแนวคิดของคาสส์และคาน 11-11/60	
ภาพที่11-7: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายองค์การ.....	11-12/60
ภาพที่11-8: การจัดการองค์การและ ระบบบริหารในการจัดการสมัยปัจจุบัน.....	11-14/60
ภาพที่11-9: แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework).....	11-21/60
ภาพที่11-10: การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management).....	11-22/60
ภาพที่11-11: ระบบการปฏิบัติงาน (System Management).....	11-23/60
ภาพที่11-12: บุคลากร (Staff).....	11-23/60
ภาพที่11-13: ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill).....	11-24/60
ภาพที่11-14: รูปแบบการบริหารจัดการ (Style).....	11-24/60
ภาพที่11-15: ค่านิยมร่วม (Shared Values).....	11-25/60
ภาพที่11-16: Total Quality Management: TQM.....	11-27/60
ภาพที่11-17: Kaizen.....	11-30/60
ภาพที่11-18: การประยุกต์การจัดการแบบ Kaizen (ไม่ว่าใครเห็นก็ OK).....	11-31/60
ภาพที่11-19: การเปลี่ยนรูปแบบของตารางสรุปยอด.....	11-32/60
ภาพที่11-20: จัดทำลิสต์ของที่ต้องนำติดตัวไปเวลาทดลอง.....	11-33/60
ภาพที่11-21: ป้ายแสดงกำลังใช้ปลั๊กอยู่.....	11-34/60
ภาพที่11-22: งานที่ทำอยู่ปัจจุบัน.....	11-35/60
ภาพที่11-23: การเสาะหาเอกสารธนาคาร.....	11-36/60
ภาพที่11-24: ปรับปรุงส่วนที่ลือคอประตู.....	11-37/60
ภาพที่11-25: การใช้สี หรือ สัญลักษณ์ เพื่อทำงานให้ง่าย.....	11-38/60
ภาพที่11-26: การปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยทำงานได้ง่ายขึ้น.....	11-38/60
ภาพที่11-27: วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา การเสาะหาเครื่องมือ.....	11-39/60
ภาพที่11-28: การผลักดันให้เกิด ไคเซ็น.....	11-40/60
ภาพที่11-29: การผลักดันให้เกิด ศักยภาพของการทำงานในปัจจุบัน.....	11-40/60
ภาพที่11-30: ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion).....	11-44/60
ภาพที่11-31: ห่วงโซ่คุณค่าที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน.....	11-45/60
ภาพที่11-32: เส้นทางมะพร้าวผล 1 ลูก.....	11-47/60

ภาพที่11-33: Value Added มะพร้าวขาว/กะทิ.....	11-48/60
ภาพที่11-34: Value Added มะพร้าวแห้ง/น้ำมันมะพร้าว.....	11-48/60
ภาพที่11-35: Value Added น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์.....	11-49/60
ภาพที่11-36: Value Added วุ้นน้ำมันมะพร้าว.....	11-49/60
ภาพที่11-37: Value Added เส้นใยมะพร้าว.....	11-50/60
ภาพที่11-38: Value Added น้ำตาลมะพร้าว.....	11-50/60
ภาพที่11-39: Value Added น้ำตาลสดพร้อมดื่ม.....	11-51/60
ภาพที่11-40: Value Added มะพร้าวน้ำหอมปอกเปลือก.....	11-51/60
ภาพที่11-41: Value Added มะพร้าวเผา.....	11-52/60
ภาพที่11-42: Value Added วุ้นมะพร้าวในลูก.....	11-52/60
ภาพที่11-43: Value Added น้ำมันมะพร้าวบรรจุขวดพร้อมดื่ม.....	11-53/60
ภาพที่11-44: Supply Chain Management.....	11-54/60
ภาพที่11-45: รูปแบบการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่ Supply Chain Management.....	11-56/60
ภาพที่ 12-1: Model การบริหารและการ.....	12-3/13
ภาพที่ 12-2: การจัดการเชิงบูรณาการ.....	12-5/13
ภาพที่ 12-3: การจัดการสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน.....	12-6/13
ภาพที่ 12-4: การออกแบบ (Design Thinking) การจัดการ ในเชิงบูรณาการ.....	12-10/13



ตอนที่ 1

วิชาการบริหารและการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 1

วิชาการบริหารและการจัดการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsrila@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

เทอม 2/2562 (ม.ค. - พ.ค. 2563)

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel 081-826-1800

คำอธิบายรายวิชา:

ศึกษาลักษณะขององค์กรธุรกิจ เน้นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหาร การจูงใจ การสื่อสารและการตัดสินใจ กระบวนการจัดการ การจัดการให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจ และสังคม

Study of characteristics of business organization; manager's role and duties; motivation, communication and decision making; effective management for business firms, corporate social responsibility.

ตอนที่ 1

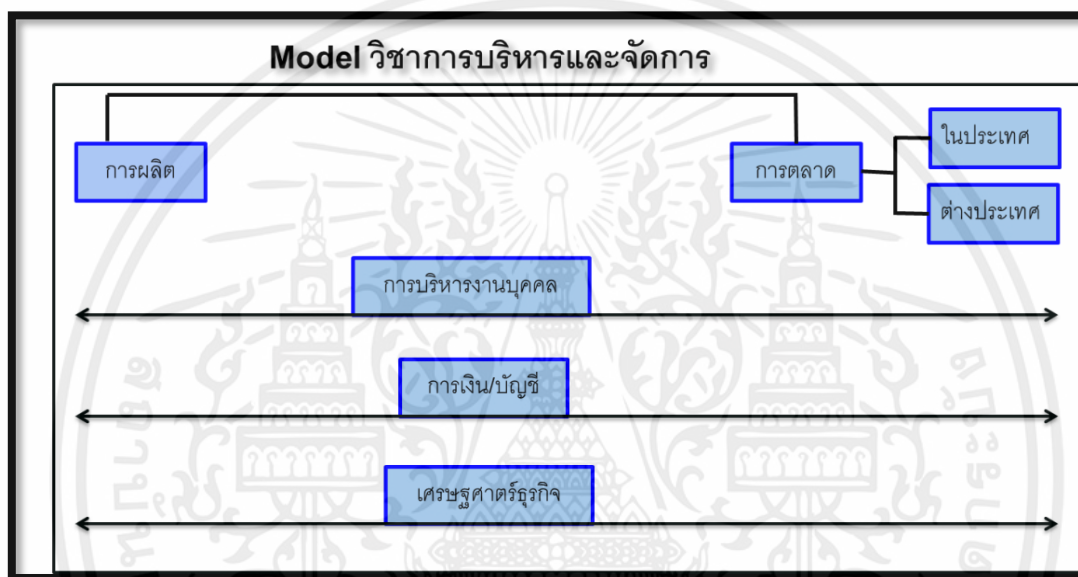
เกริ่นนำ

วิชาการบริหารและการจัดการ

เราใช้”การจัดการ” เพื่ออะไร ➡ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

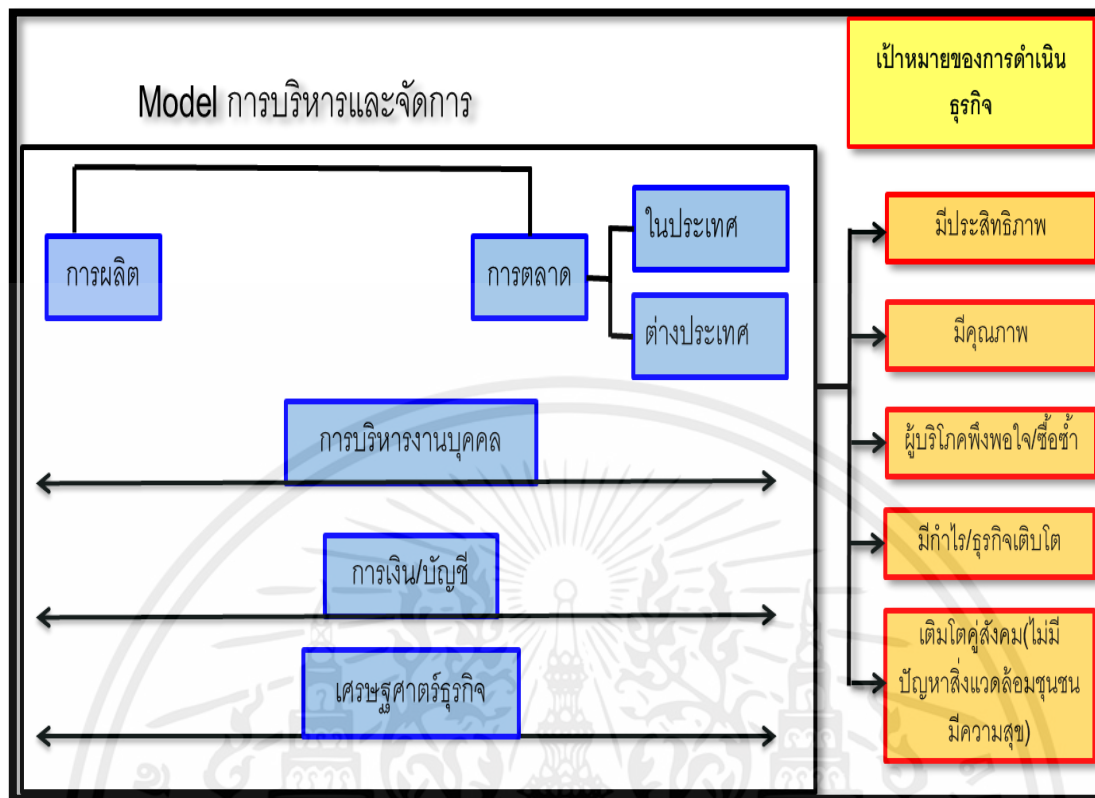
ในเบื้องต้นใคร่ขอฉายภาพของงานบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง 5 ส่วนใหญ่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การผลิต การตลาด การบริหารงานบุคคล และ ส่วนสนับสนุนอื่นๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

ภาพที่1-1: Model วิชาการบริหารและการจัดการ



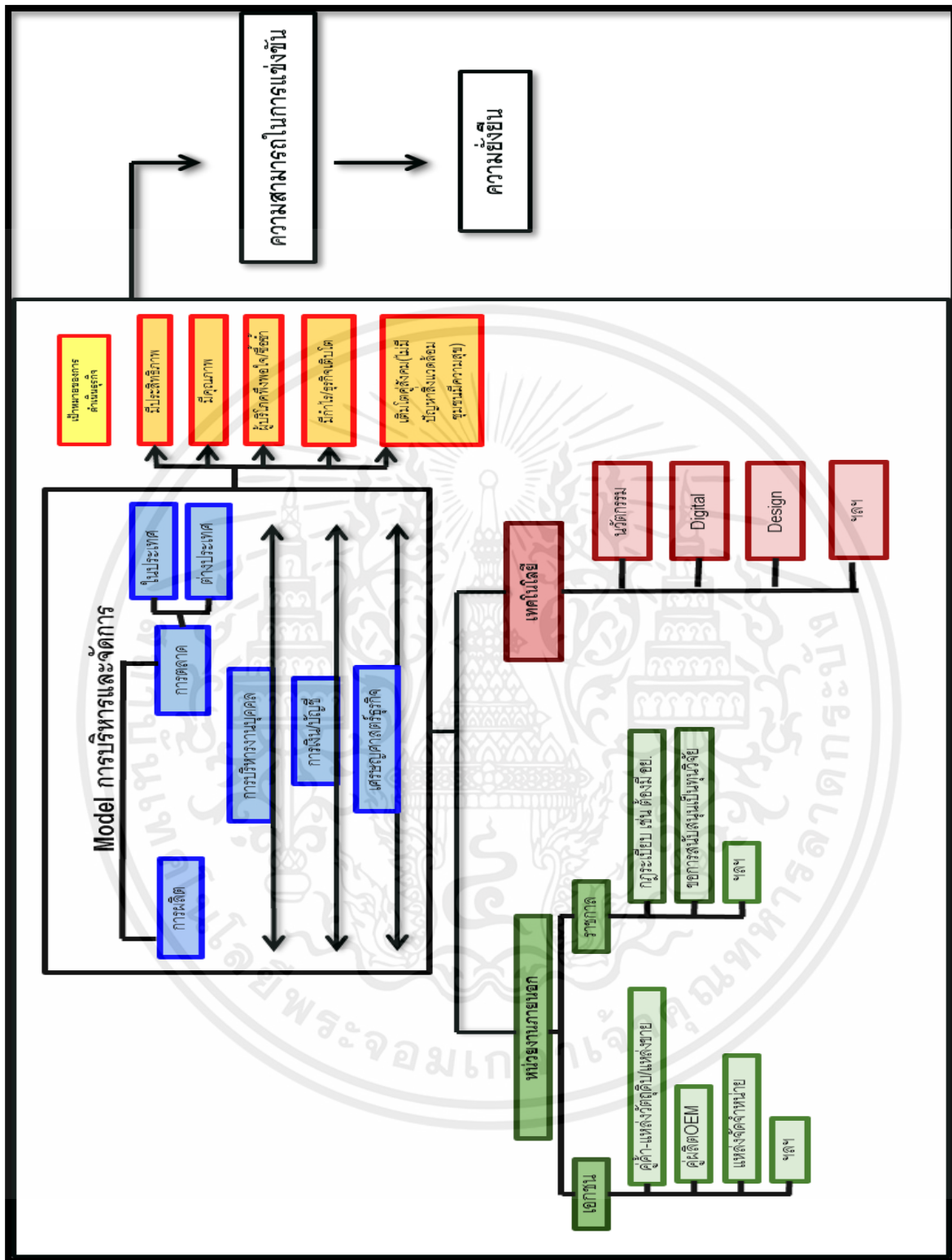
“การจัดการ” มีเป้าหมายเพื่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้บริโภคพึงพอใจมีการซื้อซ้ำ อันจะนำไปสู่การดำเนินงาน ที่ทำให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโต

ภาพที่1-2: Model การบริหารและจัดการ



“การจัดการ” มีความเกี่ยวข้อง กับปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก โดยส่วนที่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก ยังมีทั้งที่เป็นรูปองค์การ ในรูปแบบ องค์การภาคเอกชน และ องค์การภาครัฐ รวมทั้งองค์การรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังมีปัจจัย ที่ไม่ใช่รูปแบบองค์การ ที่มีผลต่อองค์การ ได้แก่ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ขั้วเคลื่อนเป้าหมาย สู้ศักยภาพในการแข่งขัน และ ความยั่งยืน ขององค์การ

ภาพที่1-3.”การจัดการ” มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร

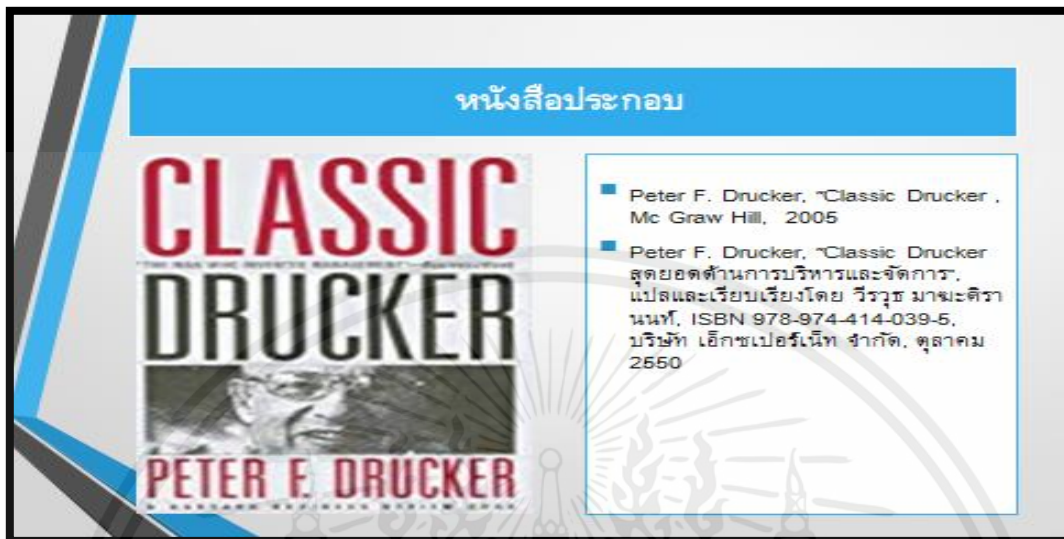


วัตถุประสงค์ของการเก็ร็นำนี้ เพื่อฉายภาพรวมให้เห็นว่าในการดำเนินธุรกิจ จะนำความรู้เรื่อง ”การจัดการ” มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างไร?

บทนำ : ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

1. การจัดการ คือ การเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้ (Peter F. Drucker, (2006))

ภาพที่1-4: หนังสือประกอบ



อย่างไรต่อมาพบว่า นอกจากความรู้ (Knowledge) แล้ว ยังมีองค์ประกอบอีก 2 ตัว คือ

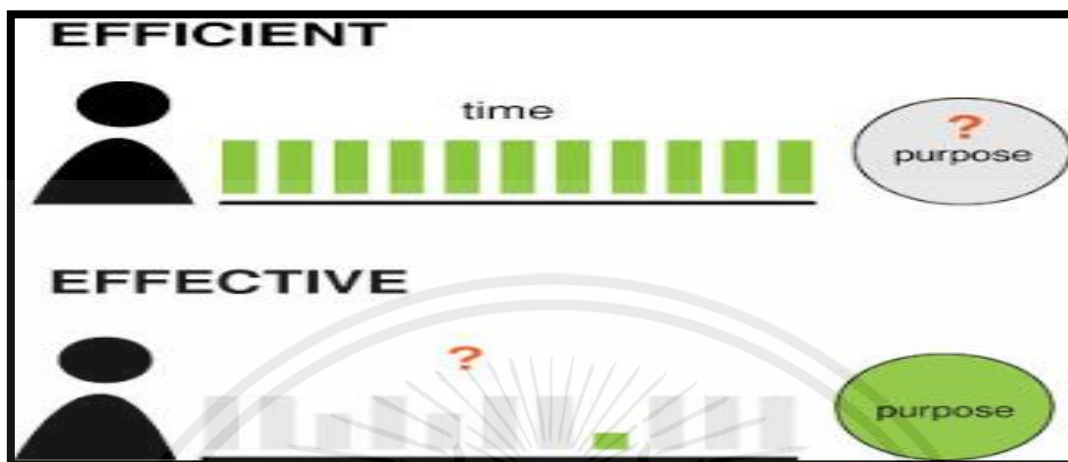
1. Knowledge ความรู้
2. Skill ทักษะ
3. Attitude ทัศนคติ

รวมเป็น 3 องค์ประกอบ เรียกว่า **Competency**

Competency เป็นแนวคิดที่มาจากการวิจัย ของศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลนด์ David McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) โดยทำการศึกษาคุณสมบัติ และ คุณลักษณะของนักธุรกิจ และ ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำว่า มีคุณลักษณะอย่างไร จากการวิจัยพบว่า ประวัติและ ผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่ จะชี้วัดว่าบุคคล ผู้นั้นจะทำงานได้ดี แต่ศักยภาพ หรือ Competency ที่จะเป็นตัวบ่งบอกความสามารถในการทำงานมากกว่า โดย David McClelland ได้เขียนการวิเคราะห์ดังกล่าว ผ่านบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา คำว่า Competency นอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสม ในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่ แท้จริงออกมาได้(ชรศักดิ์ ศิริมัย, 2554)

2. ให้ความสำคัญกับ คำว่าประสิทธิผล (Effective) ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิตจากคนทำงานที่ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective)

ภาพที่1-5: Efficient and Effective



Source : (<https://liveandlearneng.blogspot.com/2018/05/efficient-vs-effective.html>, (2018))

โดยการจะวัดว่าใครมีประสิทธิภาพ(Efficiency) การผลิตที่มากกว่ากัน ต้องทำการเปรียบเทียบ ผลผลิตที่ผลิตได้ภายในช่วงเวลาเดียวกันกล่าวคือ หาก A ผลิตได้ 10 หน่วย B ผลิตได้ 15 หน่วย จะกล่าวได้ว่า B ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าA หรือไม่ ต้องวิเคราะห์ในการผลิต ในช่วงเวลาเดียวกันด้วย เช่นในช่วงเวลา 1 ชั่วโมงที่เท่ากัน เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล (Effective) จะต้องทำการเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อศึกษาว่าผลที่ได้ นั้น ถึงเป้าหมายที่ได้ไว้แล้วหรือไม่ เช่นถ้าเป้าหมายกำหนดเป้าหมายไว้ที่ 12 หน่วย เช่นนี้เรียกว่า B ทำงานได้ถึงประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่ถ้ากำหนดเป้าหมายไว้ที่ 20 หน่วย เช่นนี้เรียกว่าแม้ว่า B จะมีประสิทธิภาพ มากกว่า A แต่ทั้ง AและB ต่างไม่สามารถทำงานได้ถึงประสิทธิผลที่ตั้งไว้ เป็นต้น

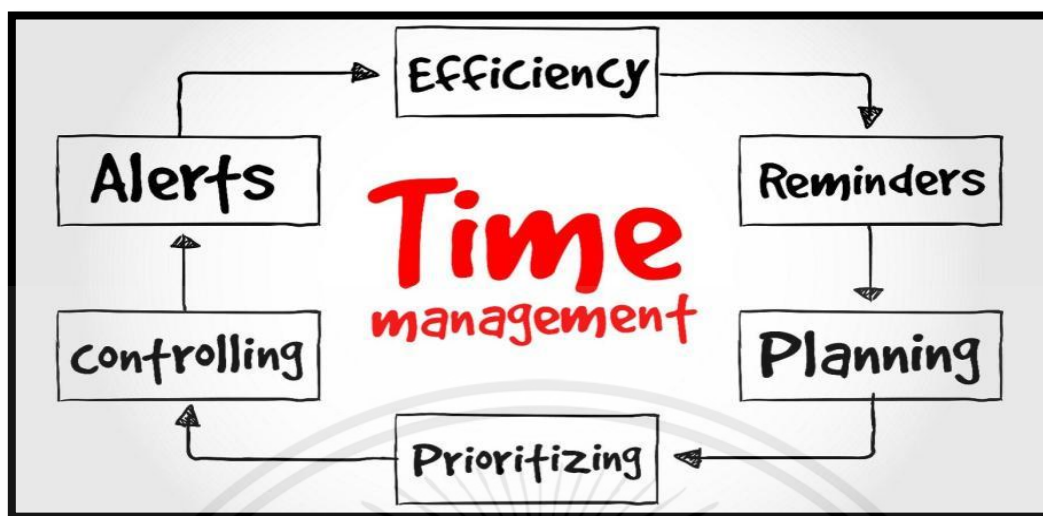
3. ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และ อะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective) โดยมีแนวทางการบริหารว่าควรมีการจัดลำดับความสำคัญ (อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และ อะไรที่ไม่สำคัญในเวลาปัจจุบัน) กลัเคียงกับทฤษฎีการทำงานอย่างเป็นระบบ ที่ต้องเรียงว่าอะไรควรทำก่อนหลัง ในเวลานั้นๆ

ภาพที่1-6: Effective Time Management



Source : (<http://www.thaitrainingzone.com/training/detail>, (2562))

ภาพที่1-7: Time Management



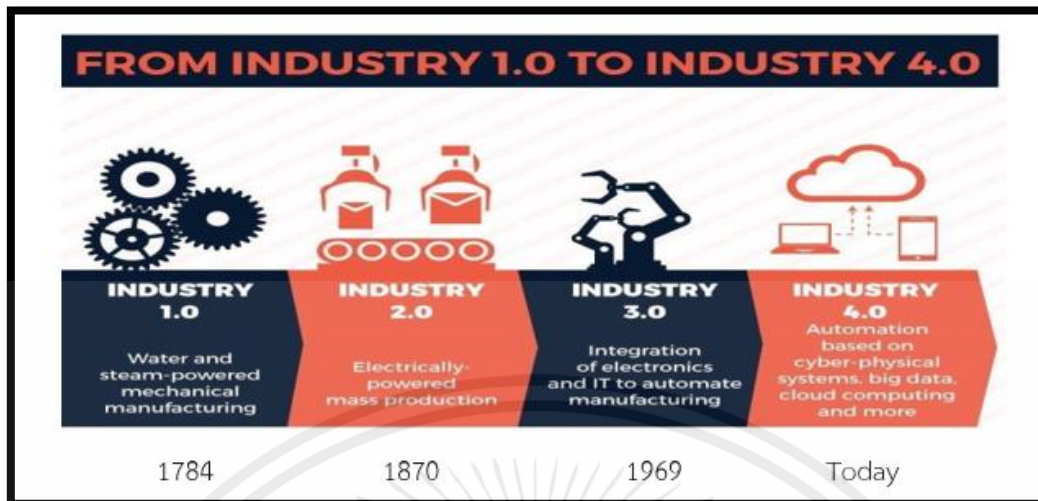
Source: (<https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&sxsrf=ALeKk02EozUj>, (2563))

4. การมองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดขัดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่นๆ เกิดการมององค์กรเป็นภาพรวมขององค์กร The concept of the Corporation (Peter F. Drucker (2006) ซึ่งทฤษฎีนี้คล้ายกับ แนวความคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management เชื่อมโยงกับทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter ดังนั้น การจัดการจึงเป็น การเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective) โดยมีแนวทางการบริหารว่า ควรมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้แนวทาง The concept of the Corporation มองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดขัดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่นๆ ต่อไป

5. การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

6. นักบริหารจัดการ ถือเป็นอาชีพ ที่ต้องปฏิบัติ ด้วยความรับผิดชอบ -การลงมือปฏิบัติให้กับองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการ คือการ พูดยถึง โอกาส (Opportunity) ภาระหน้าที่ (Responsibility) และความรับผิดชอบต่อ (Accountability) ที่ตัวพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Workers) มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) ให้มีความสำคัญกับการจัดการในภาพรวม (Peter F. Drucker, (2006))

ภาพที่1-8: From Industry 1.0 To Industry 4.0



Source : (<https://www.matichonweekly.com/column/article/160154> ,(2019))

จากภาพทั้งหมด จึงขอกำหนดหัวข้อต่างๆ 12 หัวข้อ แบ่งเป็นตอนๆ ในเอกสารประกอบการสอนดังนี้

- 1) ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน
- 2) วิวัฒนาการของการจัดการ แนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ
- 3) แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ-ลักษณะขององค์กรธุรกิจและ การวางแผน
- 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์การ
- 5) พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล
- 6) การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร –การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์
- 7) การประสาน และการสื่อสาร
- 8) การควบคุม การประเมิน การตัดสินใจ
- 9) การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 10) สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจและสังคม
- 11) การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน
- 12) การจัดการเชิงบูรณาการ สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

ตอนที่ 1

ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน

1.1 บทนำ: การเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดเรื่องการจัดการ

- 1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว
- 1.1.2 Thailand 4.0
- 1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21
- 1.1.4 การคิดเชิงระบบ

1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

- 1.2.1 ความหมายของการจัดการ
- 1.2.2 การบวนการในการจัดการ และ องค์ประกอบ
- 1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

1.3 The concept of the Corporation

1.1 บทนำ: การเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดเรื่องการจัดการ

ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียด”ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐานของการจัดการ”ใคร่ขอเกริ่นนำให้เห็นถึงว่าทำไม คำว่า ”การจัดการ” ถึงมีความสำคัญมาก และมีบทบาทในทุกด้าน ตั้งแต่ภาพเล็กจนถึงภาพใหญ่ทุกด้าน ทั้งการจัดการเพื่อการดำเนินชีวิต การบริหารธุรกิจ เศรษฐกิจภาพรวม สังคมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ”การจัดการ” จะเข้ามามีบทบาทต่อการปรับตัวอย่างไร? โดยในบทนำนี้ จะกล่าวถึง 4 ประเด็น ได้แก่

1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว

1.1.2 Thailand 4.0

1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 และ

1.1.4 การคิดเชิงระบบ

1.1.1 การเปลี่ยนแปลง กับ การปรับตัว

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากในปัจจุบัน ทำให้ทุกคนต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ เช่น กรณีของ บริษัท ”โกดัก” ที่จำเป็นต้องหยุดชะงัก- (หรือ ที่เราเรียกว่า Disruption) เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ปรับตัวไม่ทัน

การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง เราสามารถใช้แนวคิดเรื่องการจัดการ มาจัดการได้หลากหลายวิธี/รูปแบบ เช่น การที่บริษัทเล็กๆ ที่มีทรัพยากรน้อยกว่า สามารถพัฒนาสินค้า หรือบริการใหม่ ก่อให้เกิดเป็นความต้องการใหม่เกิดขึ้น จนกระทั่งความต้องการใหม่นี้ ได้ทำการแทนที่สิ่งเดิมที่มีอยู่ ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ จะเน้นการพัฒนาจากความต้องการเดิม กลุ่มเดิม ต่อยอดจากสิ่งเดิม ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความต้องการอื่น ๆ ได้ (Christensen, Clayton M., Michael Raynor, and Rory McDonald., (2015)) โดยในเอกสารส่วนนี้ จะขอเกริ่นนำการเปลี่ยนแปลงดังภาพ กล่าวถึง กรณีศึกษาของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดการ การดำเนินชีวิต และการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคต 2 กรณีศึกษาดังนี้

- กรณีศึกษาที่1: ร้านอาหารขนาดเล็ก ใช้”Grab” และ “Line Man” ส่งอาหารอร่อย แก้ปัญหาจราจรติดขัด ลูกค้าไม่ต้องไปทานที่ร้าน และ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้า รวมทั้งมีการพัฒนาอื่นๆ อีกมากมาย เช่น LINE MAN ผู้ให้บริการ Food Delivery หรือบริการส่งอาหาร และ วงใน (Wongnai) เว็บไซต์และแอปพลิเคชันแนะนำร้านอาหาร ร่วมมือกันพัฒนาบริการใหม่เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าสั่งซื้ออาหาร พร้อมใช้บริการส่งอาหารจาก LINE MAN ผ่านเว็บไซต์ได้อีกหนึ่งช่องทาง จากเดิมที่สั่งผ่านแอปพลิเคชันเพียงอย่างเดียว โดยเว็บไซต์ดังกล่าวจะเชื่อมข้อมูลร้านอาหารมาจาก Wongnai ซึ่งเปิดให้บริการตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2562 เป็น LINE MAN X WONGNAI พัฒนาบริการส่งอาหารผ่านเว็บไซต์ WONGNAI.COM เป็นต้น

ภาพที่1-9: กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงกับธุรกิจ “การจัดส่งอาหาร”



กรณีศึกษาที่2: Cloud Computing เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่มากๆ รองรับการใช้งาน การประมวลผล ตลอดจนการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมหาศาล หรือแม้แต่ Application ต่างๆมากมาย เพื่อตอบสนองความต้องการให้บริษัทต่าง ๆ ที่ไม่ต้องการมี Data Center เป็นของตัวเอง สามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ บน Cloud ได้ ผลที่เกิดขึ้นคือ ทั้งกลุ่มความต้องการใหม่ และกลุ่มเดิมที่มี Data Center อยู่แล้ว สามารถมาใช้บริการ Cloud Computing ได้ ทำให้เกิดการ “หยุดชะงัก (Disruption)” ของบริการที่เกี่ยวข้องกับ Data Center เช่น บริษัท Hardware, Database และ บริษัท Software แบบติดตั้ง เป็นต้น และผลจากการพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์มหาศาล จากการจัดการ ชีวิตประจำวัน และการดำเนินธุรกิจ

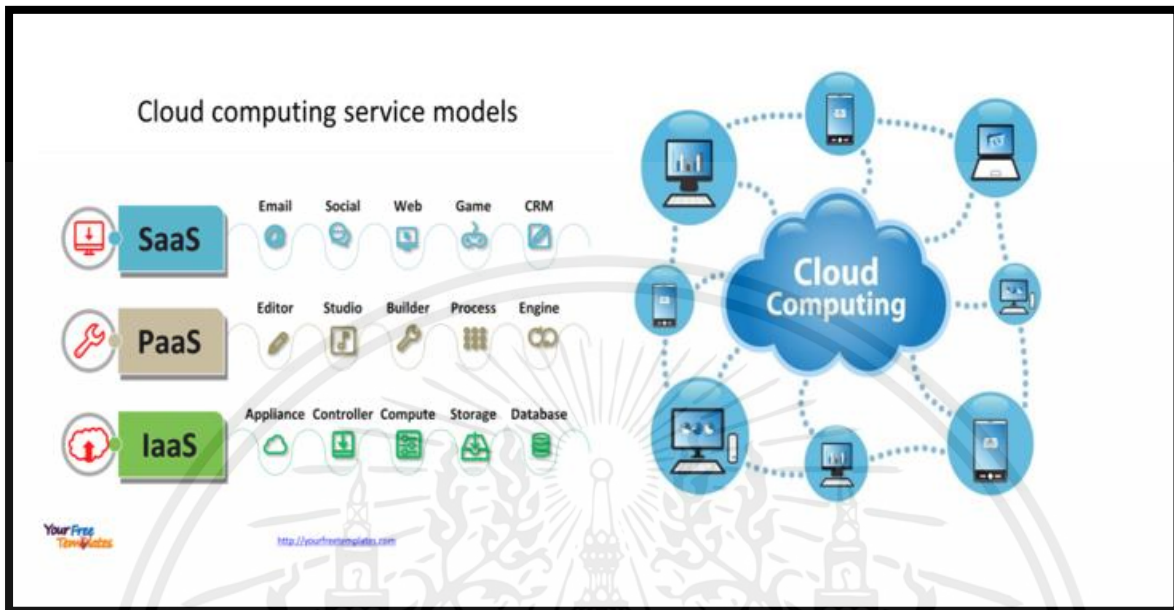
Cloud Computing สามารถจำแนกตามการใช้งานได้ 3 ประเภทคือ

1. Infrastructure as a Service (IaaS) เป็นโครงสร้างพื้นฐานเหมือนกับระบบคอมพิวเตอร์คือ มีทั้งหน่วยประมวลผล ระบบเครือข่าย และพื้นที่จัดเก็บข้อมูลให้ใช้งาน
2. Platform as a Service (PaaS) เป็นการใช้งานเกี่ยวกับแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น การพัฒนาเว็บ แอปพลิเคชันหรือโมบายแอปพลิเคชัน เป็นต้น
3. Software as a Service (SaaS) เป็นการใช้งานทางด้านซอฟต์แวร์ ซึ่งภายใต้ระบบหรือเทคโนโลยี Cloud Computing จะมีซอฟต์แวร์เฉพาะด้าน เช่น ซอฟต์แวร์ทางบัญชี ซอฟต์แวร์การบริหารจัดการโรงแรม และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจประเภทต่างๆ ให้ใช้งาน

Cloud Computing เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่พร้อมรองรับการทำงานของผู้ใช้งานในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นระบบเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูล การทดสอบระบบหรือติดตั้งฐานข้อมูล หรือการใช้งานซอฟต์แวร์เฉพาะด้านในธุรกิจต่างๆ โดยที่ผู้ใช้งานไม่ต้องติดตั้งระบบทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไว้ที่สำนักงานให้ยุ่งยาก แต่สามารถใช้งานในสิ่งที่

ต้องการได้ด้วยการเชื่อมต่อกับระบบ Cloud Computing ผ่านอินเทอร์เน็ต (<http://dccloud.csloxinfo.com/wp-content/uploads/pdf/Cloud-by-CSLOXINFO-02.pdf>, (2563))

ภาพที่1-10: การเปลี่ยนแปลงกับ Cloud Computing



Source: (<https://sites.google.com/site/pornswan5712612019/thechnoloyi-cloud-computing>, (2019))

(<https://yourfreetemplates.com/cloud-computing-powerpoint-templates/>, (2019))

ตอนนี้ คงทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งในบทต่อไปจะได้วิเคราะห์ ให้เห็นว่า จะนำแนวคิดเรื่องการจัดการมาใช้ในปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง และ บริหารธุรกิจอย่างไร ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงนี้
อย่างไร?

1.1.2 Thailand 4.0

Thailand 4.0 เป็นยุทธศาสตร์ ที่ภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศไทย โดยวางเป้าหมายไว้ว่า การทำงานของคนไทยนับจากนี้ ควรจะ “ทำน้อย ได้มาก” ใช้ทรัพยากร (แรงงาน เงิน อื่นๆ) ให้น้อยที่สุด แต่ได้ผลตอบแทนมากที่สุด หมายถึง การทำงานที่มี ประสิทธิภาพ

ภาพที่1-11: Thailand 4.0



Thailand 4.0 เป็นการวางยุทธศาสตร์ การจัดการของรัฐบาล ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ คล้ายๆ (<https://sites.google.com/site/adecmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma>, (2563)) กับประเทศอื่นๆ เช่น

- ประเทศUSA มีนินยามยุทธศาสตร์ของตนเองว่า A Nation of Makers
- ประเทศอังกฤษ มีนินยามยุทธศาสตร์ ของตนเองว่า Design of Innovation
- ประเทศเกาหลี มีนินยามยุทธศาสตร์ ของตนเองว่า Creative Economy

ในเอกสารส่วนนี้ที่นำเรื่อง Thailand 4.0 มาเกริ่นนำ เพื่อชี้ให้เห็นว่า จากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หน่วยงานต่างๆรวมทั้งรัฐบาลไทยด้วย จำเป็นต้องเลือกแนวทางการจัดการใหม่ เพื่อใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นให้ตรงประเด็น อย่างกรณีแนวทางการจัดการ Thailand 4.0 เกิดจากข้อสังเกตว่า การเติบโตของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง (จาก 7-8% เป็น 3-4% และคงที่ รวมทั้งการกระจายรายได้ของคนในประเทศไม่ดี จะทำให้ประเทศไทยไม่มีศักยภาพในการแข่งขันและอาจเกิดปัญหาความไม่ยั่งยืนได้ จากการประมวลข้อมูล(Information) แล้ว รัฐบาลจึงจะเปลี่ยนวิธีการจัดการบริหารประเทศ ด้วยยุทธศาสตร์ใหม่ Thailand 4.0

ภาพที่1-12: อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย สู่ Thailand 4.0



ที่มา: (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

ในกรณีนี้ เป็นตัวอย่างที่เกริ่นนำเพื่อชี้ให้เห็นการเชื่อมโยง ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก สู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ และ “การจัดการ” เป็นแนวความคิดที่ประยุกต์ใช้ได้กับทั้งองค์กร ของภาครัฐ และ เอกชน

ความหมายของประเทศไทย 1.0 – 4.0 (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

ภาพที่1-13: ความหมายของประเทศไทย 1.0 – 4.0



● ประเทศไทย 1.0 คือ ประเทศไทยยุคเกษตรกรรม โดยเน้นการส่งออกข้าวเป็นหลักจนได้เข้าชิงตำแหน่งผู้ส่งออกข้าวอันดับหนึ่งของโลกหลายปี แต่การส่งออกทรัพยากรการเกษตรก็เป็นธุรกิจที่มีความผันผวนจากราคาโภคภัณฑ์โลก นอกจากนี้สินค้ายังไม่ค่อยแตกต่างกันมาก ทำให้อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และผันผวนไปตามภาวะเศรษฐกิจโลก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ประเทศไทย 2.0 คือ ประเทศไทยยุคอุตสาหกรรมเบา ตัวอย่างเช่นอุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร โดยจุดเด่นของยุคนี้ที่จะทำให้เป็นผู้ชนะได้คือการมีต้นทุนค่าแรงที่ถูกลงกว่าประเทศที่เป็นฐานการผลิตอื่นจนทำให้สินค้ามีราคาในระดับที่แข่งขันได้ในตลาดโลก

- ประเทศไทย 3.0 คือ ยุคอุตสาหกรรมเบา ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ แต่เนื่องจากค่าแรงขั้นต่ำของประเทศจะค่อยๆ ปรับตัวสูงขึ้นตามรายได้ประชากรและเงินเพื่อรัฐบาลจึงเห็นว่า ประเทศไทยต้องปรับตัวพัฒนาขึ้นไปเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเพิ่มมูลค่ามากขึ้น ซับซ้อนมากขึ้น และใช้นวัตกรรมมากขึ้น

- ประเทศไทย 4.0 เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาที่ค่าแรงต่ำกว่า ดังนั้น ประเทศไทย ต้องพัฒนาสู่ยุค นวัตกรรม

1.1.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21

จากการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก ทำให้ความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนไป ทักษะต่างๆ ที่เป็นการทำซ้ำๆ (routine-work) ไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำแทนได้ ดังนั้นจึงทำให้เกิดความต้องการทักษะรูปแบบใหม่ “ทักษะในศตวรรษที่ 21” ทั้งหมด 16 ทักษะ โดยแบ่งเป็น 3 หมวด

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์, ใฝ่ใจนวัตกรรม, มีวิจรรย์ญาณ, แก้ปัญหาเป็น, สื่อสารดี และเต็มใจร่วมมือ

ภาพที่1-14: ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม



Source : (<http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

2. ทักษะ การสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ได้แก่ Updateทุกข้อมูลข่าวสาร, รู้เท่าทันสื่อ, รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และฉลาดสื่อสาร

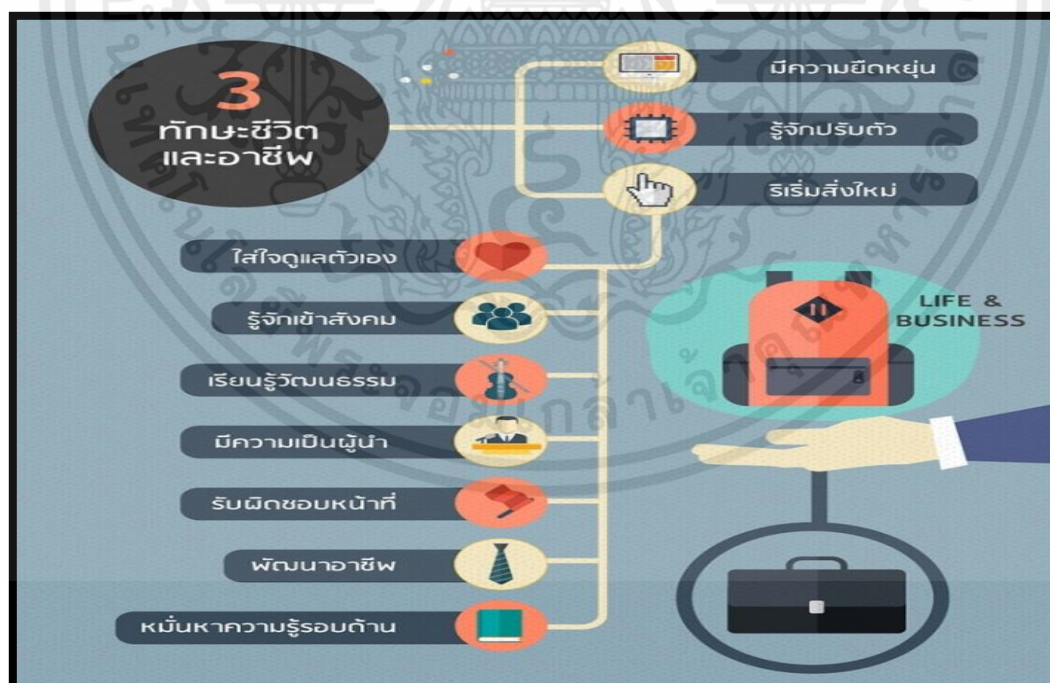
ภาพที่1-15: ทักษะ การสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี



Source : (<http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

3. ทักษะ ชีวิตและอาชีพ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น, รู้จักปรับตัว, ริเริ่มสิ่งใหม่, ใส่ใจดูแลตัวเอง, รู้จักเข้าสังคม, เรียนรู้วัฒนธรรม, ความเป็นผู้นำ, รับผิดชอบหน้าที่, พัฒนาอาชีพ และหมั่นหาความรู้รอบด้าน

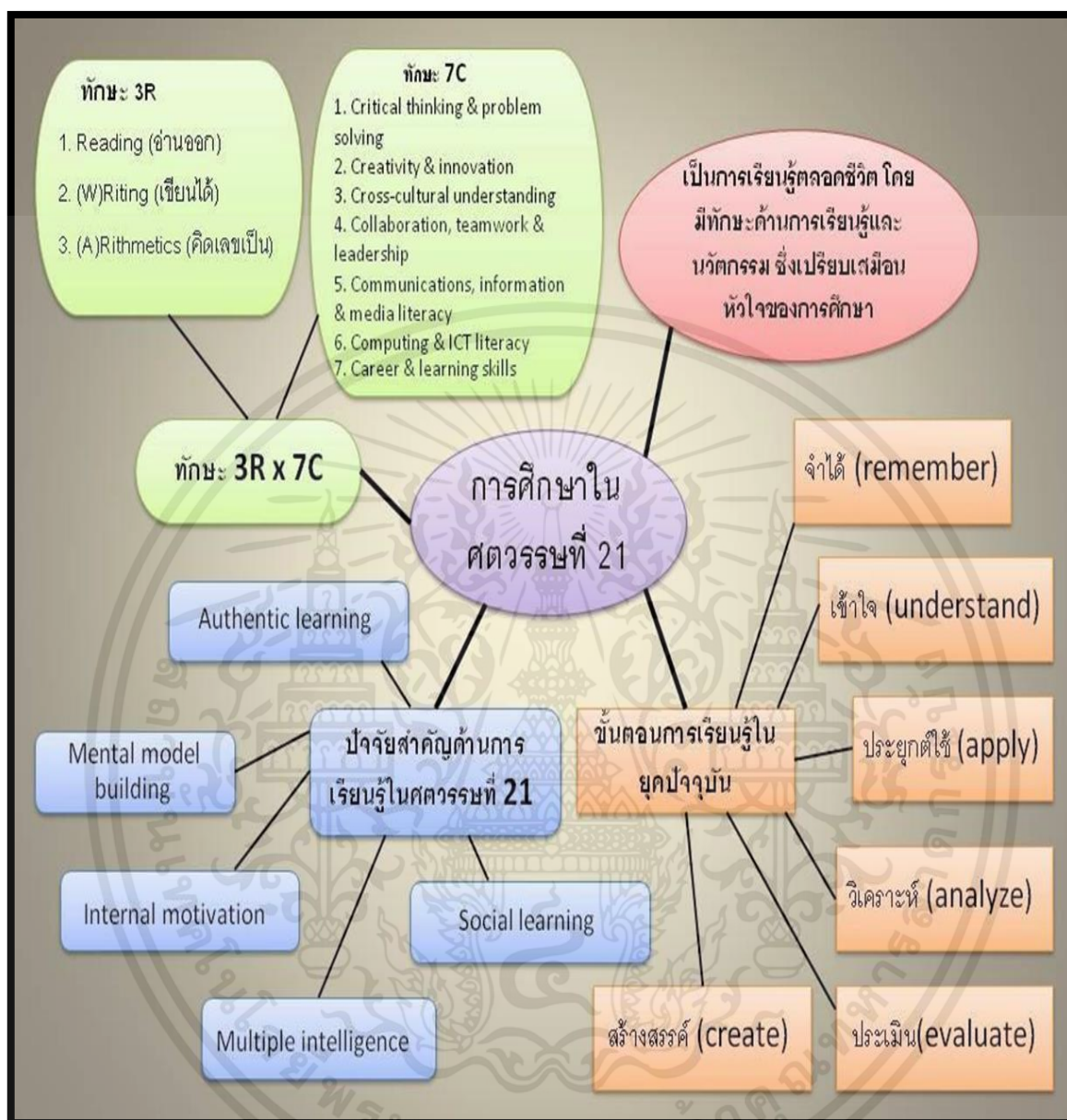
ภาพที่1-16: ทักษะ ชีวิตและอาชีพ



Source : (<http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

จากทักษะ 3 หมวดดังกล่าว กำหนดให้เป็นรูปแบบของทักษะที่จำง่าย ๆ ได้เป็น 3R x 7C ดังนี้

ภาพที่ 1-17: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

ภาพที่1-18: ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ

การเรียนรู้ 3R x 7C

3R คือ

- **Reading** (อ่านออก)
- **(w)Riting** (เขียนได้)
- **(a)Rithmetics** (คิดเลขเป็น)

7C ได้แก่

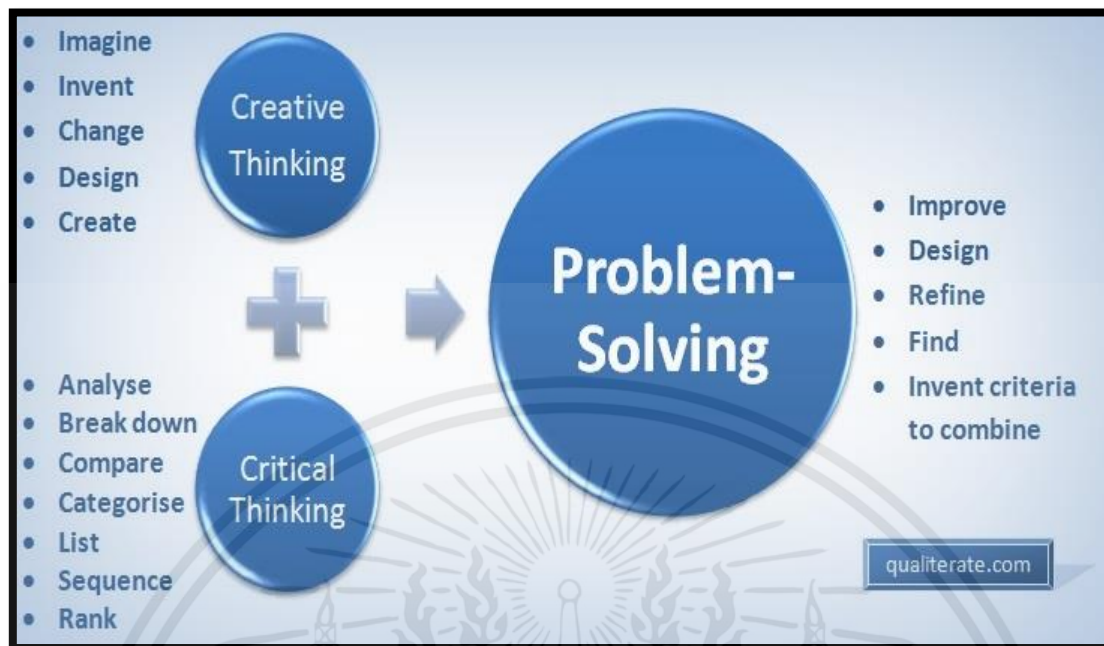
- **Critical thinking & problem solving** (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
- **Creativity & innovation** (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
- **Cross-cultural understanding** (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)
- **Collaboration, teamwork & leadership** (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)
- **Communications, information & media literacy** (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)
- **Computing & ICT literacy** (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
- **Career & learning skills** (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019))

ภาพที่1-19: ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์“ซูชิ ที่หลากหลาย”

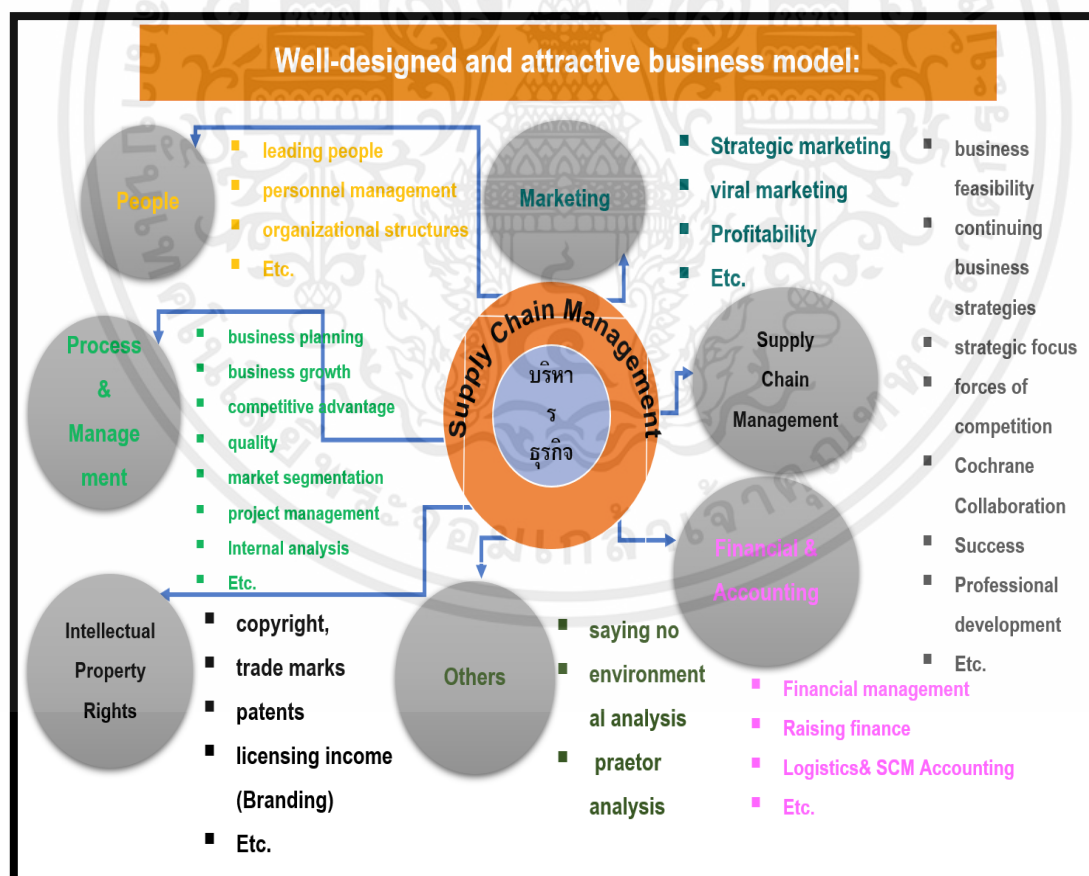


ภาพที่1-20: ความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหา



Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019)

ภาพที่1-21: Supply Chain Management



Source : <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019)

1.1.4 การคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเรื่อง “การคิดเชิงระบบ” รายละเอียดตามวิดีโอรายการ “คิดยกกำลังสอง” ทางช่อง Thai PBS (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019)) โดยมีรายละเอียดกล่าวว่า

การเขียนโปรแกรม หรือ Coding

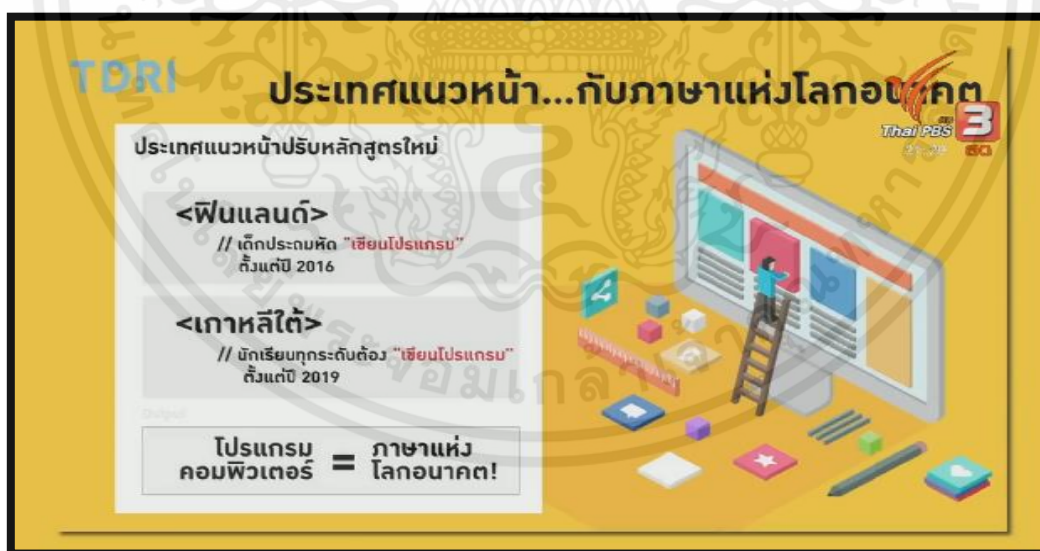
ภาษาคอมพิวเตอร์หรือการ Coding ถือเป็นภาษาในอนาคตสำหรับหลายๆประเทศ

ภาพที่1-22: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคต



Source: (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

ภาพที่1-23: ประเทศแนวหน้า กับภาษาในอนาคตเช่น ประเทศฟินแลนด์ และเกาหลีใต้



Source : (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

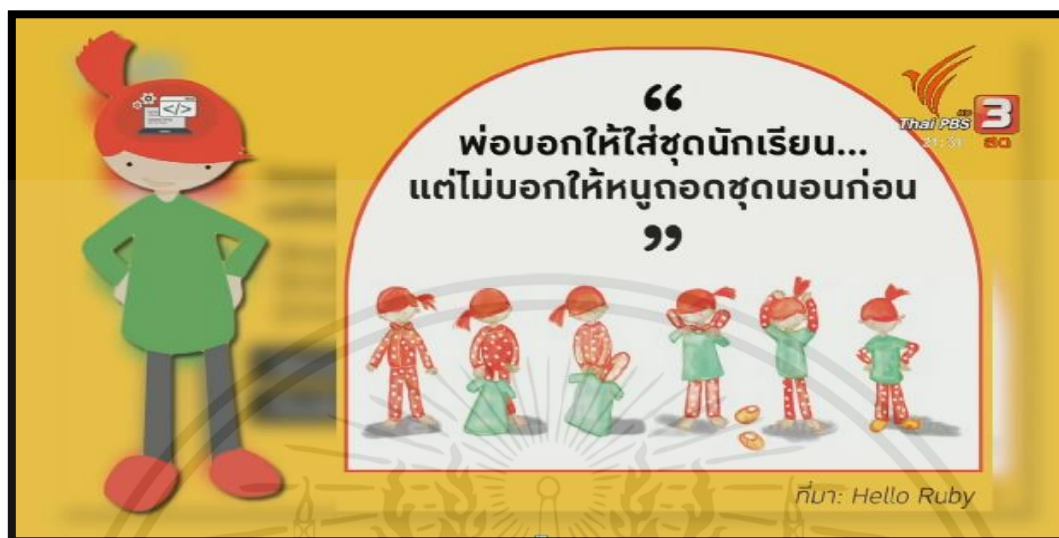
โดยเป้าหมายของการเรียน Coding คือ การแข่งกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพราะโลกอนาคตนั้นคือโลกแห่งคอมพิวเตอร์และไอที เพราะฉะนั้นมนุษย์ต้องมีทักษะทางด้านไอที โดยอย่างพื้นฐานที่สุดคือ ทุกคนต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ ถ้าใช้ได้อีกาสที่จะตกงานก็น้อยลง และการรู้ว่าจะคอมพิวเตอร์ทำอะไรได้หรือไม่ได้นั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการอยู่ในโลกที่แวดล้อมไปด้วยคอมพิวเตอร์ แต่ที่สำคัญต้องรู้ว่า “คอมพิวเตอร์ เชekว่ามนุษย์” โดยยกตัวอย่างจากในการ์ตูนเรื่อง Hello Ruby “เด็กหญิงรู้ป้เป็นคนที่ทำตามคำสั่งเป็นขั้นเป็นตอน เหมือนกับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแบ่งเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คอมพิวเตอร์ เช่น พ่อบอกให้ใส่ชุดนักเรียน แต่ไม่ได้บอกว่าให้ถอดชุดนอนออกก่อน เด็กหญิงรีบใส่ชุดนักเรียนทับชุดนอน” ดังภาพ

ภาพที่1-24: การทำงานเชิงระบบ Hello Ruby



Source: (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

จากตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า เมื่อเราจะสั่งการคอมพิวเตอร์ เราต้องสั่งการให้ถูกต้องตามขั้นตอนทั้งหมด ถ้าหากว่าเราสั่งผิดพลาดไปแม้แต่นิดเดียว คอมพิวเตอร์ก็จะทำงานไม่ได้ แต่ที่สำคัญจะช่วยให้รู้เรื่องตรรกศาสตร์ เพราะคอมพิวเตอร์ทำงานด้วยตรรกศาสตร์ โดยคอมพิวเตอร์นั้นจะทำงานอย่างเป็นระบบจบทุกขั้นตอน ถ้าหากเราคิดไม่เป็นระบบ จัดคอมพิวเตอร์ผิดพลาด ซึ่งด้วยเหตุนี้จะช่วยให้เราสามารถคาดการณ์ปัญหาได้ว่าต้องทำอะไรต่อไป แล้วตอนจบเราจะได้แบบที่เราอยากได้หรือไม่ ซึ่งการคิดที่คล้ายกับคอมพิวเตอร์เช่นนี้จะทำให้เรานั้นสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ การเรียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะช่วยให้เราสามารถคิดเป็นระบบ คาดการณ์ปัญหา และแก้ไขปัญหานั้นได้

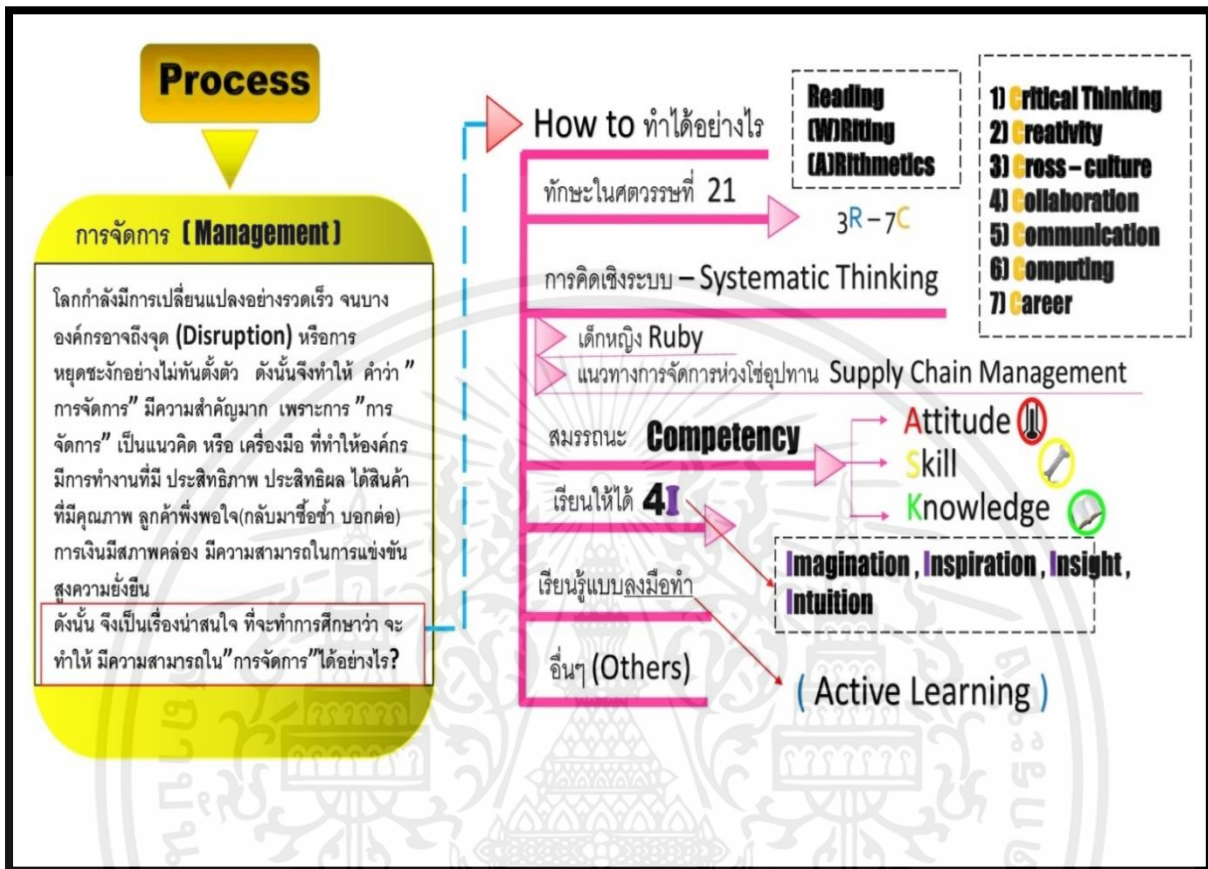
ภาพที่1-25: ไทยต้องออกจากอดีตมุ่งสู่อนาคต



Source: (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019))

โดยสรุปเพื่อให้การจัดการ สามารถดำเนินการท้าทายกับ “การเปลี่ยนแปลง” ควรมีแนวคิดเรื่อง “การจัดการ” ดัง ตัวอย่างตามแนวทาง (How to) ดังรูป

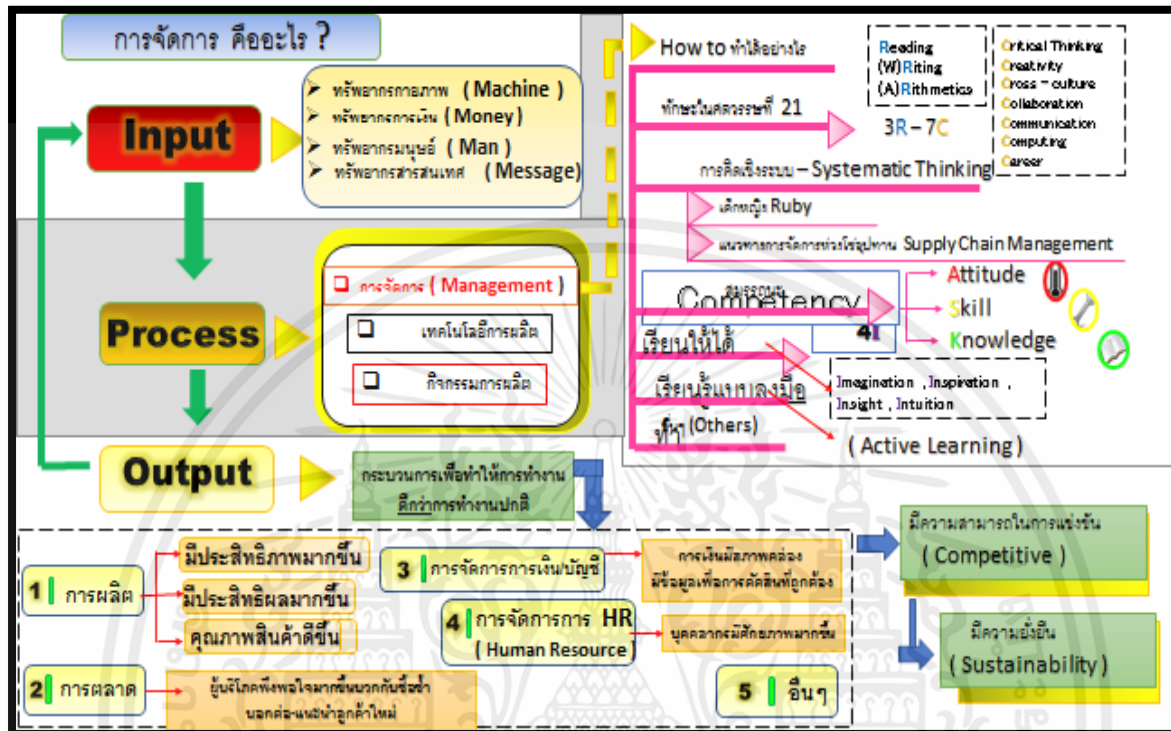
ภาพที่1-26: “การเปลี่ยนแปลง “ควรมีแนวคิดเรื่อง” การจัดการ”



ที่มา: บุรณาการจากการวิเคราะห์ข้อมูล

แสดงขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output การจัดการอยู่ในขั้นตอน Process เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ต้องใช้ศักยภาพหลากหลายเพื่อการดำเนินการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ภาพที่1-27: ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output



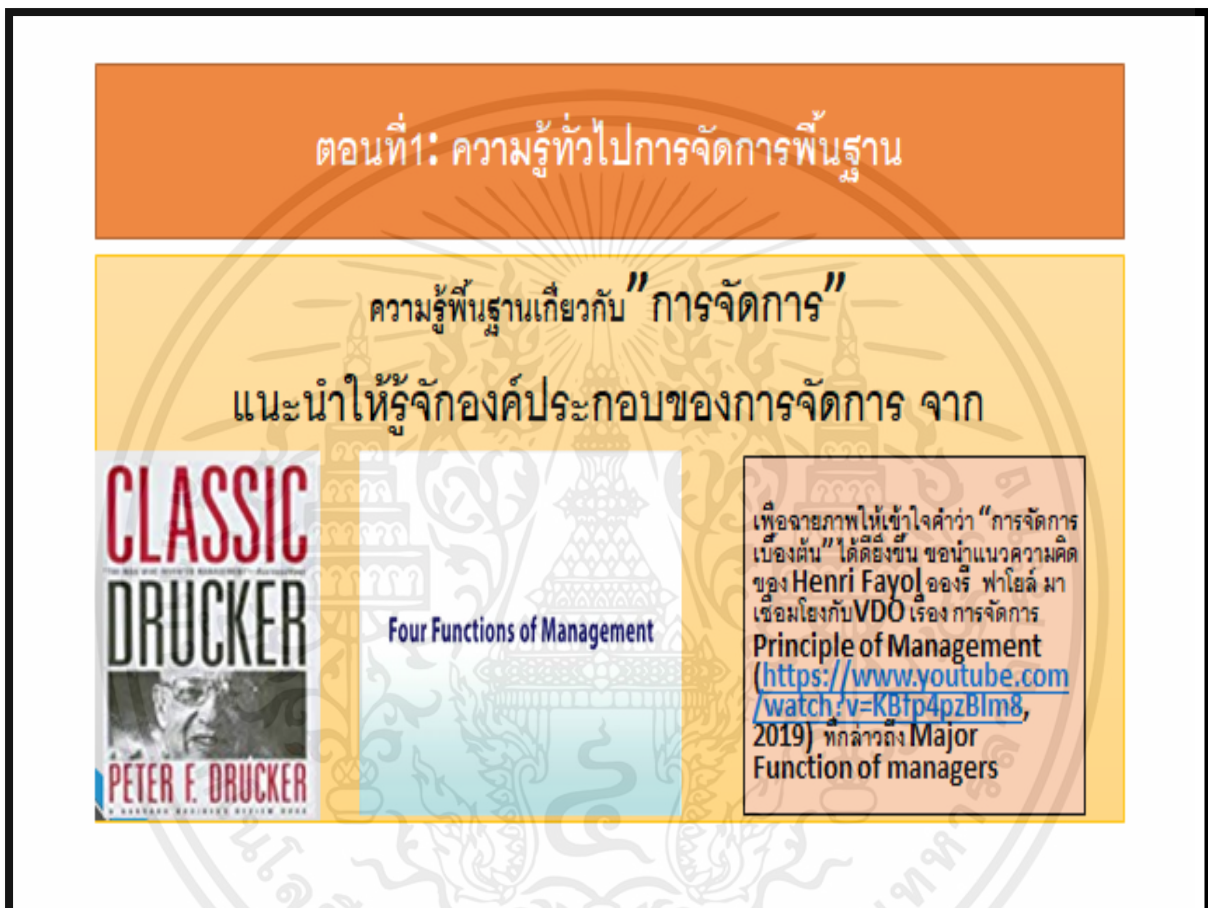
ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

ในส่วนนี้ จะมีรายละเอียด 3 หัวข้อย่อยได้แก่

- 1.2.1 ความหมายของการจัดการ
- 1.2.2 การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ
- 1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

ภาพที่1-28: ความรู้ทั่วไปการจัดการพื้นฐาน



1.2.1 ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) ตามพจนานุกรมฉบับพระราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมาย "การจัดการ หมายถึง การสั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน" (วิชัย นาคสิงห์, (2553))

ในเบื้องต้นเพื่อเป็นการฉายภาพเบื้องต้นของแนวความคิดการเชื่อมโยงความหมายของ "การจัดการ" จากแนวคิดการบริหารจัดการ ที่เริ่มเกิดขึ้นมาในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมราวปี ค.ศ.1760 เปลี่ยนจากการใช้แรงงานคนมาเป็นการใช้เครื่องจักรทำให้มีการขยายอัตราการผลิตแบบก้าวกระโดด และเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมากมาย จนเกิดการจัดการบริหารการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น และมีการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นตามไปด้วย (Tada Ratchagit, (2562))

การจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Griffin, (1997))

Derak French and Heather Saward (French and Saward, (1975)) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง “กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคล และทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Certo, (2000))

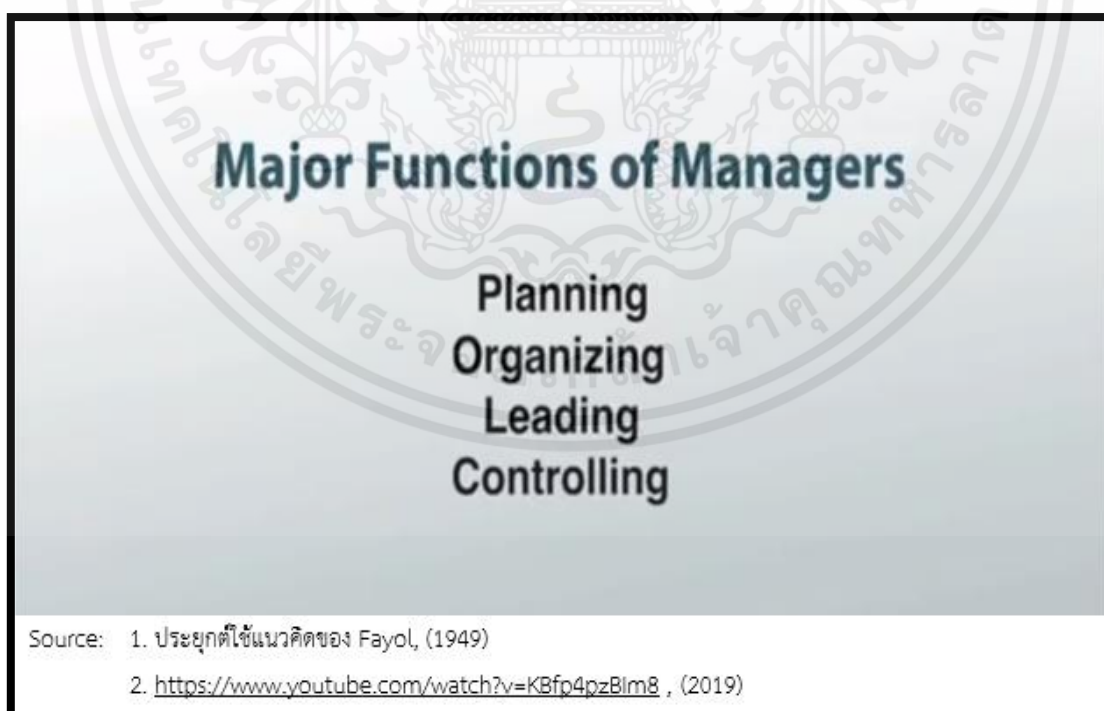
Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึงการจัดการ (The Element of Management) ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การบังคับบัญชา (4) การประสานงาน และ (5) การควบคุม (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

1.2.2 การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Directing หรือ Leading หรือ Commanding)
4. การประสานงาน (Co-coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

เพื่อฉายภาพให้เข้าใจคำว่า “การจัดการเบื้องต้น” ได้ดียิ่งขึ้น ขอนำแนวความคิด-ทฤษฎีของ Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ มาเชื่อมโยงกับVDO เรื่องการจัดการPrinciple of Managementที่กล่าวถึง Major Functions of managers (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)) ดังนี้

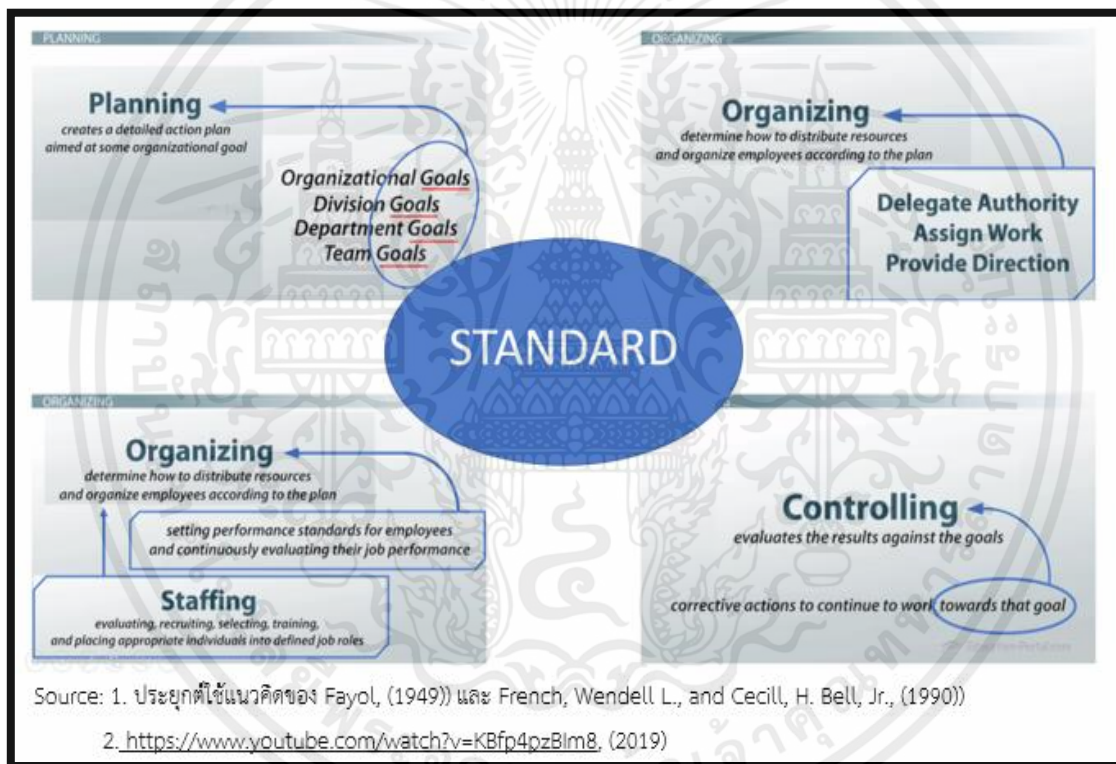
ภาพที่1-29: รูปการบวนการในการจัดการ: 5 องค์ประกอบ



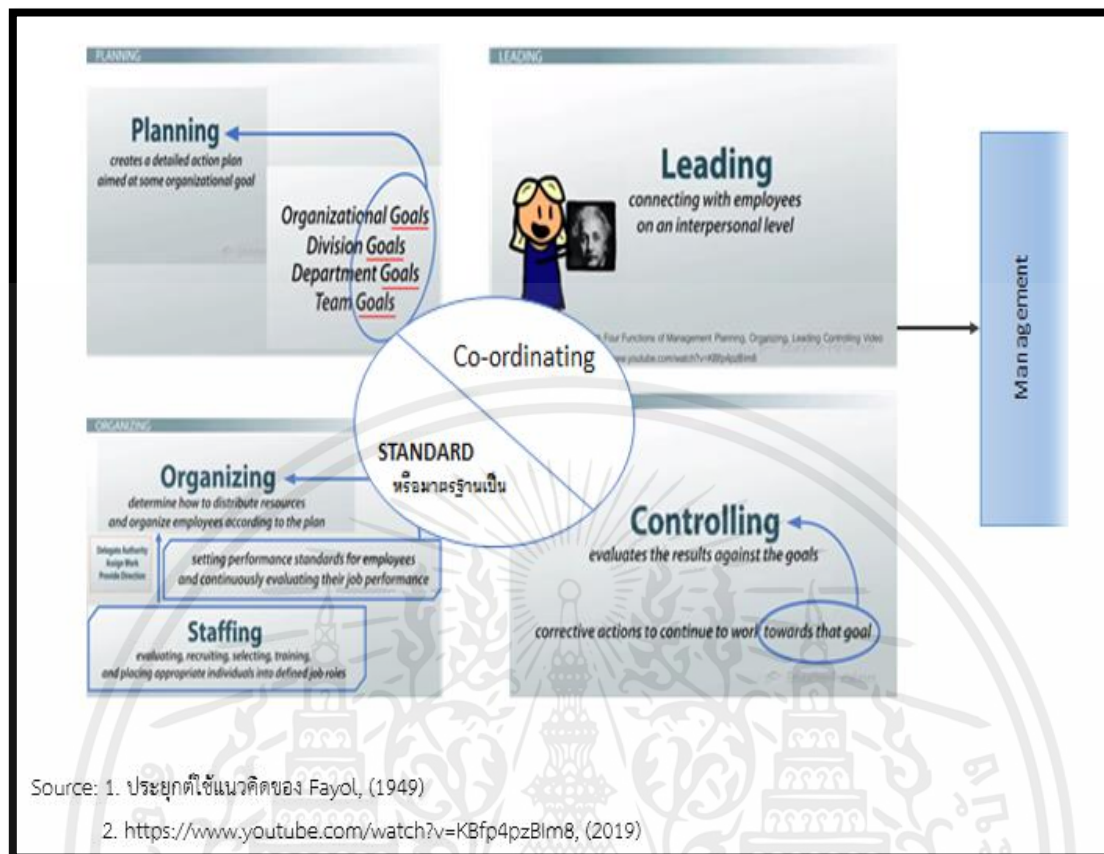
การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง จึงนับว่าเป็น "ศาสตร์" ส่วนในแง่ของการเป็น "ศิลป์" หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้น "ศาสตร์" หรือความรู้ในการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ "ศิลป์" ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร

โดยมีคำจำกัดความ "การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร โดยการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน" อีกทั้ง มีคำว่า "กระบวนการ หรือ process" เป็นการขับเคลื่อนกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ทั้งจากตัวบุคคล และ/หรือ ความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล ที่ทำให้งิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (พยอม วงศ์สารศรี, (2537))

ภาพที่1-30: มาตรฐาน (Standard) - การจัดการ



ภาพที่1-31: Co-ordinating and Standard



จะเห็นว่าจาก VDO เรื่อง การจัดการ Principle of Management ที่กล่าวถึง Major Functions of managers จะมีส่วนต่างที่แตกต่าง จากแนวคิดของ Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ที่กล่าวถึง (The Element of Management) ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎี “การจัดการ” ในส่วนของงาน Co-ordinating หรือการประสานงาน (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019))

1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

เนื่องจากความรู้เรื่อง “การจัดการ” เกิดจากแนวความคิดทาง วิทยาศาสตร์ ที่นำมาใช้ในการจัดการ องค์การอุตสาหกรรม ดังนั้น ในส่วนของ Output ที่คาดหวังจึงมักให้ ความสำคัญกับ เรื่องของ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพเป็นหลัก ดังนั้นในส่วนนี้ จึงใคร่ขออธิบายถึงแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือการกระทำใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Input: 4Ms) ในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (Input ทั้งหมด เปรียบเทียบ กับ Output ทั้งหมด ในกระบวนการนั้นๆ) ตัวอย่างเช่น McDonald ได้พัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของ Fat Fryer ที่ไม่เพียงแต่ ลดจำนวนการใช้น้ำมันในการประกอบอาหาร ร้อยละ 30 เท่านั้น แต่ยังเพิ่มความเร็วในการทำ French Fries ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกกิจกรรม ที่มีความจำเป็นต่อ การผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ดังคำกล่าวที่ว่า Do it the right thing (อำนาจธีระวนิช, (2547))

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ โดยประสิทธิผล จะพิจารณาจากการนำผลของงานโครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับ (Output) เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตั้งนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิผลได้ง่าย องค์กรต้องเลือกเป้าหมายที่ถูกต้องก่อน และดำเนินการไปจนถึงบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตัวอย่างเช่น McDonald ได้กำหนด เป้าหมายเกี่ยวกับการเปิดบริการให้อาหารเช้า นับเป็นการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม เพราะหลังจากนั้นยอดขายอาหารเช้ามีสัดส่วน ถึงกว่าร้อยละ 30 ของยอดขายทั้งหมด (อำนาจ ธีระวนิช, (2547))

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ควบคู่กัน (Griffin, (1997))

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ คือการทำงานที่ได้ประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย



ภาพที่1-32: ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ

ต่ำ

สูง

(1)ประสิทธิภาพต่ำ / ประสิทธิภาพสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ราคาที่สูงเกินไป	(2)ประสิทธิภาพสูง / ประสิทธิภาพสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ
(3)ประสิทธิภาพต่ำประสิทธิภาพต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และราคาสูง	(4)ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิภาพต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ

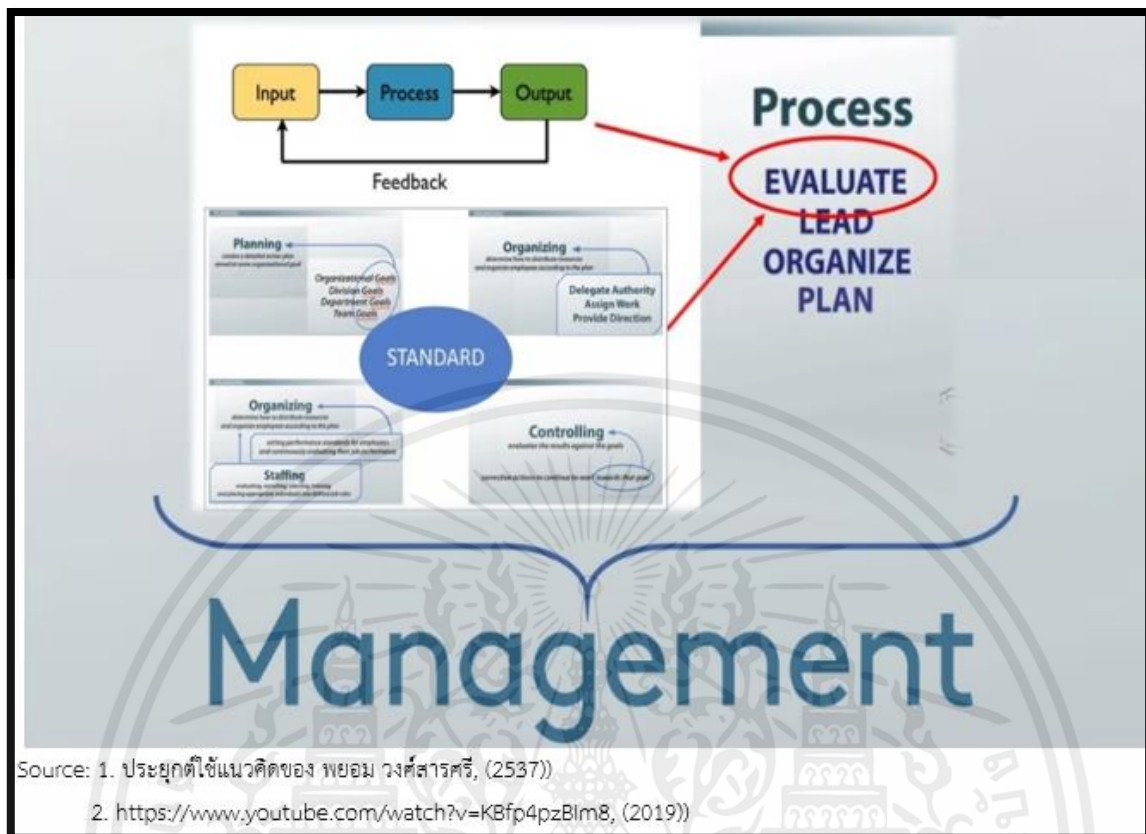
ที่มา: (อำนาจ อรรถนิธิ, 2547)

สูง

ต่ำ

ประสิทธิผล (effectiveness) ความสำเร็จ

ภาพที่1-33: ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีต่อผลงานขององค์กร



สรุป ได้ว่าการจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยพนักงานและทรัพยากรต่าง โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading หรือ Commanding) การประสานงาน(Co-coordinating) และการ ควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

1.3 The concept of the Corporation

ทำการศึกษา โดย Peter Ferdinand Drucker (ชาวกรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อ 19 พ.ย. ค.ศ. 1909) จากความสนใจ "พฤติกรรมของผู้คน" จึงได้ทำการศึกษาการบริหาร-จัดการขององค์กร General Motors (GM) ในปี 1945 ทำการสัมภาษณ์ลูกจ้าง และวิเคราะห์ถึงการผลิตตลอดจนมีส่วนในการตัดสินใจผลิตเชิงปฏิบัติ "ความรู้ด้านการผลิตผลงาน" (ขอบเขตของความรู้ด้านการจัดการ) ว่าทำไมองค์กรนี้ ถึงประสบความสำเร็จ-บริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก อะไรคือปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดของความสำเร็จ ผลจากการตอบทเรียนดังกล่าว ทำให้หลายๆ องค์กรทั้งภาครัฐ และ เอกชน (ในรูปแบบองค์กร เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา) ได้นำไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ Drucker ยังได้เขียน หนังสือที่น่าสนใจเล่มอื่น ๆ อีกเช่น การทำอย่างไรองค์กรถึงจะสามารถสร้างคนที่ดีที่สุดขึ้นมาได้, คนงานจะสามารถตระหนักถึงสภาพชุมชนได้อย่างไร

รวมทั้งบูรณาการศาสตร์หลายๆ ศาสตร์เข้าด้วยกันจาก ข้อมูลการจัดการ, การบูรณาการบทเรียนจาก ประวัติศาสตร์, สังคมวิทยา, จิตวิทยา, ปรัชญา, ศาสนาและวัฒนธรรม เข้าไว้ด้วยกัน โดยระบุไว้ว่า "ความแข็งแกร่งขององค์กร นั้นมาจากทุกส่วนของสถาบัน อันประกอบด้วย ภาคเอกชน, มีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งหมด" ดังเช่น ที่ ดร.เกอร์ ได้เขียนไว้ในปี ค.ศ. 1973: การจัดการ: ถือเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความพยายามอย่างหนัก, มีความรับผิดชอบต่อ, และต้องฝึกฝน (Peter F. Drucker, (2550))

บรรณานุกรม ตอนที่ 1

- ขจรศักดิ์ ศิริมัย, (2554), “เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ”, เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>, 11 ธันวาคม 2562
- พยอมา วงศ์สารศรี, (2537), “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)”,
- โรงพิมพ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต , ISBN 9748246746
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019), “<https://www.youtube.com/watch?v=8VO4Tv2RqAk>”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- อำนาจ ชีระวนิช, (2547), “การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี.แอล. การพิมพ์
- Certo, (2000), “Modern Management”, New Jersey, Prentice Hall
- Christensen, Clayton M., Michael Raynor, and Rory McDonald., (2015), "What Is Disruptive Innovation?", Harvard Business Review 93, no. 12 December 2015
- French, Wendell L., and Cecill, H. Bell, Jr., (1990), “Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement”, 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W., (1997), “Fundamentals of management: core concepts and applications”, Boston, New York: Houghton Mifflin
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- <https://www.google.co.th/search>, สืบค้นเมื่อ 2563
- <http://dccloud.csloxinfo.com/wp-content/uploads/pdf/Cloud-by-CSLOXINFO-02.pdf>, (2563), “รู้จักเทคโนโลยี Cloud Computing”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <http://www.brandage.com/article/11423/Line-Man>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- [http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262 /](http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/), (2019), “ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การจัดการโครงการ”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&sxsrf=ALeKk02EozUj> , ค้นหาเมื่อ 2563
- <https://sites.google.com/site/adecmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma>, (2563), “ระบบ Thailand 4.0 กับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563

- <https://sites.google.com/site/pornswan5712612019/thekhnoloyi-cloud-computing>, (2019), “เทคโนโลยี Cloud Computing คืออะไร?”, ค้นหาเมื่อ 2019
- <https://www.grab.com/th/blog/grabfoodnewprice/>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- <https://yourfreetemplates.com/cloud-computing-powerpoint-templates/>, ค้นหาเมื่อ 2019
- John R. Schermerhorn, 2012, “Management”, Kindle Edition 12th Edition, ISBN-13: 978-1118113929
- Peter F. Drucker, (2006), “Classic Drucker”, Havard Business Review, ISBN 13: 9781422101681
- Peter F. Drucker, (2550), “Classic Drucker”, แปลและเรียบเรียงโดย วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, “Classic Drucker สุดยอดด้านการบริหารและจัดการ”, ISBN 978-974-414-039-5, บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด (กรุงเทพ), ตุลาคม 2550
- <https://study.com/academy/lesson/four-functions-of-management-planning-organizing-leading-controlling.html#lesson>, (2019), “Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading & Controlling”
- Tada Ratchagit, (2562), “แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)”, <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/>, 19 เมษายน 2562

ตอนที่ 2

วิวัฒนาการของการจัดการ และแนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 2

วิวัฒนาการของการจัดการ และแนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 2

วิวัฒนาการ และแนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ

2.1 ยุคแรก (Early Management Theory)

2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

2.2.1 แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work) โดย อדם สมิท (Adam Smith)

2.2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

2.2.3.2 แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

2.2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

2.2.4.1 อองรี ฟาโย (Henri Fayol)

2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)

2.2.4.3 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

2.3 ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory)

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)

2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

2.3.1.3 แมรี พาร์กเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

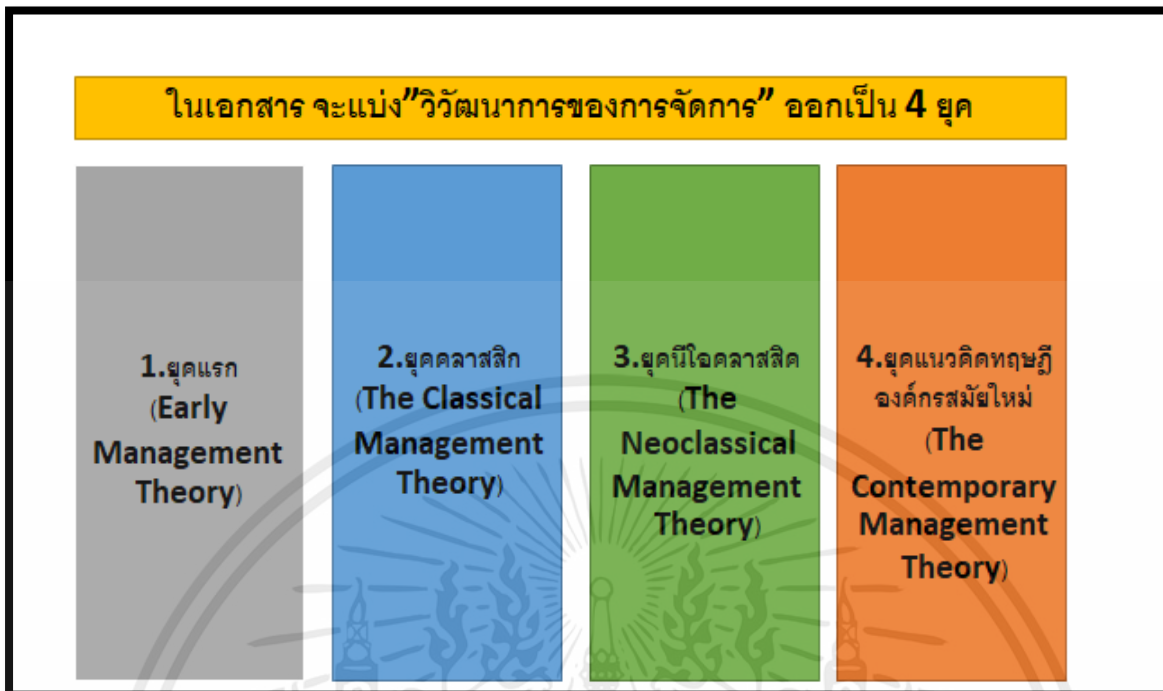
2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)

2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

ภาพที่2-1: วัฒนาการของการจัดการ



ในเอกสารตอนนี้ ต้องการอธิบายให้เห็นว่า ถึง “วัฒนาการของการจัดการ” เพื่อแสดงให้เห็นเรียนรู้ จากแนวคิด(Concept) และทฤษฎี (Theory) ของนักคิด นักทฤษฎี และผู้นำ ที่ได้เสนอแนวคิดทางการบริหาร-จัดการ หลากคน สะสมเป็นองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ ระเบียบ หมวดยุค ว่ามีความเป็นมาเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร?

โดยคำว่า”ทฤษฎี (Theory)” ในการจะกล่าวว่า เรื่องใดเป็นทฤษฎี(Theory) หรือไม่ มักจะต้องศึกษาก่อนถึง ข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ที่เป็นหลักการ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ หรือโน้ตสึน เพื่อนำไปสู่ นิยามและสมมติฐานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความสัมพันธ์ในระหว่างตัวแปร หรือศึกษาปรากฏการณ์รอบตัว โดยเมื่อทำ การสังเกตก็เกิดความ คิดเบื้องต้น ดังนั้นเมื่อผู้คิดค้น ต้องการพิสูจน์ จึงจำเป็นต้องแสวงหาหลักฐานนำมาใช้เป็นเครื่องยืนยัน จนสามารถนำไปพิสูจน์ทดสอบได้ จากนั้นก็จะนำความคิดเบื้องต้นมาจัดทำหรือเขียนเป็นทฤษฎีขึ้น ซึ่งต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (1) สามารถอธิบายความจริงหลักของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (2) สามารถแสดงความจริงนั้นออกมาเป็นกฎได้ และ (3) สามารถทำนายปรากฏการณ์นั้นได้ (สัญญา เคนาภูมิ, (2559))

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของทุกองค์กร ดังนั้นในส่วนของการงาน “การจัดการ” ในหนังสือเล่มนี้ จึงมุ่งที่จะทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ(Organization Theory) และการจัดการ (Management) ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ของการทำงานในองค์กรให้สูงขึ้น เป็นหลัก

2.1 ยุคแรก (Early Management Theory)

ในความเป็นจริงแล้ว ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) มีมานานแล้วตั้งแต่โบราณ สมัยราชวงศ์จีน (China) และ กรีกโบราณ (Greece) การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นพร้อมกับ อารยธรรมแห่งมนุษยชาติ เมื่อมนุษย์ รวมกลุ่มกันจะเกิด การมีผู้นำ หรือ หัวหน้า หรือ กษัตริย์ แสดงบทบาทการนำ กลุ่มเพื่อดำรงเผ่าพันธุ์ของตนด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อย (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) แต่เนื่องจากการจัดบันทึกที่เป็นระบบ และภาวะการณ์ที่ ชัดเจนของการปฏิวัติอุตสาหกรรมต่อแนวทางการจัดการในองค์กร ในยุคแรกของการจัดการ” ในหนังสือเล่มนี้จึง

ใคร่ขอศึกษาแนวความคิดการจัดการยุคแรก ตั้งแต่ประวัติศาสตร์ในอดีตเริ่มแรก-ค.ศ.1705 (พ.ศ.2248) (ค.ศ.1705:ปี ที่โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) ได้ประดิษฐ์ เครื่องจักร ใช้น้ำ และต่อมา มีการใช้ “เครื่องจักร” ทดแทนการใช้แรงงาน “คน” นับเป็นการเริ่มต้นยุคต่อไป ที่เรียกว่า ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

คำว่ายุคแรกขอล่าถึงความเจริญ จากอารยธรรมตะวันตก (Western Civilization) ที่มีแหล่งกำเนิดในดินแดน เมโสโปเตเมีย -Mesopotamia (ในภาษากรีก หมายถึง ดินแดนระหว่างแม่น้ำ 2 สาย)) หรือแถบลุ่มแม่น้ำไทกริสและยูเฟรทีส (Tigris-Euphrates) (ปัจจุบันคือ ประเทศอิรัก) และ ลุ่มแม่น้ำไนล์ ในประเทศอียิปต์ ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนเหนือของทวีปแอฟริกา ปัจจุบันดินแดนทั้งสองแห่งนี้จัดอยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง มนุษย์ยุคแรก เริ่มมี “การจัดการ” ด้วยการตั้งถิ่นฐานของชาติพันธุ์ต่างๆ (<https://th.wikipedia.org/,2563>) เช่น

- ผู้ตั้งหลักแหล่งพวกแรกของอารยธรรมเมโสโปเตเมีย คือ พวกสุเมเรียน เป็นต้น โดยชาวสุเมเรียนรวมตัวกันเป็นแว่นแคว้นแบบนครรัฐ มีเจ้าผู้ครองนครทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง มีผู้นำทางศาสนาเหมือนเทพเจ้าประจำนคร ปกครองแบบนครรัฐอิสระไม่ขึ้นต่อกัน มีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงบาบิโลน เมื่อประมาณ 1,750 ปีก่อนพุทธศักราช อาณาจักรบาบิโลนมีความมั่นคงทางการเมืองการปกครองและการค้า พ่อค้าเมโสโปเตเมียเดินทางค้าขายกับเมืองต่างๆในดินแดนเอเชียตะวันตก ออกกลาง ไปจนถึงดินแดนที่ไกลออกไป ได้แก่ อินเดียและจีน

ภาพที่2-2: ความเจริญของยุคแรก

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

คำว่ายุคแรกขอล่าถึงความเจริญ

- จากอารยธรรมตะวันตก (Western Civilization)
- ในดินแดน เมโสโปเตเมีย -Mesopotamia (ในภาษากรีก หมายถึง ดินแดนระหว่างแม่น้ำ 2 สาย))
- แถบลุ่มแม่น้ำไทกริสและยูเฟรทีส (Tigris-Euphrates) ในตะวันออกไกล (ปัจจุบันคือ ประเทศอิรัก)
- ลุ่มแม่น้ำไนล์ ในประเทศอียิปต์ ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนเหนือของทวีปแอฟริกา
- ปัจจุบันดินแดนทั้งสองแห่งนี้จัดอยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง
- มนุษย์ยุคแรก เริ่มมี “การจัดการ” ด้วยการตั้งถิ่นฐานของชาติพันธุ์ต่างๆ



- ผู้นำเผ่ามอไรต์(เป็นสาขาหนึ่งของพวกเซมิติก)เข้ายึดอาณาจักรบาบิโลนพร้อมทั้งสถาปนาผู้นำขึ้นเป็นกษัตริย์ มีโครงสร้างสังคมในดินแดนนี้ประกอบด้วยชนชั้นผู้ปกครอง ได้แก่ กษัตริย์ พระราชวงศ์และขุนนาง กลุ่มขุนนางมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งด้านการปกครองและศาสนา ส่วนคนที่ถูกปกครอง ได้แก่ ช่างฝีมือ พ่อค้า ซึ่งเป็นชนชั้นกลาง ส่วนกรรมกรและทาสถือว่าเป็นชนชั้นต่ำในสังคม ตัวอย่างกษัตริย์ชื่อ พระเจ้าฮัมมูราบี เป็นผู้มีชื่อเสียงขยายอำนาจและทำการปกครองอย่างมีระบบ มีประมวลกฎหมายของนครรัฐต่างๆ เป็นกฎหมายชื่อ “ประมวลกฎหมายฮัมมูราบี” ซึ่งถือเป็นประมวลกฎหมายที่จารึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งแรกของโลก

ภาพที่2-4: การสร้างอารยธรรมตะวันตก

1.ยุคแรก (Early Management Theory)

■ ยุคแรก:ทางด้านอารยธรรมตะวันตกจะช่วงที่ผู้นำใช้การบริหารจัดการสร้างสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เช่น พีระมิด ส่วนทางเอเชีย เช่น กำแพงเมืองจีน เป็นต้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2018)



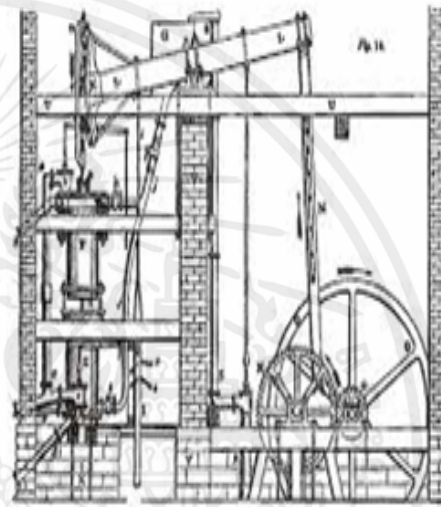
<https://www.google.com/search?q=%>

- ยุคแรก:ทางด้านอารยธรรมตะวันตก อยู่ในช่วงที่ผู้นำใช้การบริหารจัดการสร้างสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เช่น พีระมิด ส่วนทางเอเชีย เช่น กำแพงเมืองจีน เป็นต้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2018)) การใช้ชีวิตประจำวันมีการจัดการ เป็นการใช้แรงงาน เช่น การตีเหล็ก มีแหล่งเชื้อเพลิง ที่สำคัญคือไม้ ต่อมาได้มีการขุดถ่านหิน ทำให้ถ่านหินเป็นพลังงานที่สำคัญ แต่การขุดเหมืองยิ่งขุดลึกเท่าไรรยังทำให้น้ำท่วมได้ง่ายทำให้ โทมัส นิวโคเมน(Thomas Newcomen) คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้”พลังงานไอน้ำ”แก้ปัญหาให้น้ำท่วมได้ส่งผลให้”ไอน้ำ”เป็นแหล่งพลังงานที่สำคัญนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2248 (ค.ศ. 1705) (<https://www.mmthailand.com/>, (2018))

ภาพที่2-5: เครื่องจักรไอน้ำของ โทมัส นิวโคเมน(Thomas Newcomen)

ยุคแรก (Early Management Theory)

■ ยุคแรก:การใช้ชีวิตประจำวัน มีการจัดการ
เป็นการใช้แรงงาน เช่น การตีเหล็ก มี
แหล่งเชื้อเพลิง ที่สำคัญคือไม้ ต่อมาได้มี
การขุดถ่านหิน ทำให้อาบน้ำเป็นพลังงาน
ที่สำคัญ แต่การขุดเหมืองซึ่งขุดลึกทำให้
สิ่งทำให้เหมืองต้องน้ำทำให้ โทมัส นิวโค
เมน(Thomas Newcomen) ได้
คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้
"ไอน้ำ" แก้ปัญหาน้ำท่วมได้ส่งผลให้
"ไอน้ำ" แหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญในยุคต่อมา
เมื่อ พ.ศ. 2248 (ค.ศ. 1705)



<https://www.google.com/search?q=%>

2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

- แนวคิดการจัดการในยุคคลาสสิก : มี 4 แนวความคิด ในยุคนี้ ได้แก่

(2.2.1) แนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Concept of division of work) โดย อัดัม สมิท (Adam Smith)

(2.2.2) แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

(2.2.3) แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

(2.2.4) แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

- ความเป็นมาของยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก หรือ เรียกอีกชื่อว่า “ยุคทฤษฎีการจัดการแบบเดิม” เป็นยุคที่ยกระดับผลิตภาพในการผลิตให้สูงขึ้น เป็นยุคที่เกิดหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม หรือ Industrial Revolution เริ่มตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 ปี ค.ศ. 1705 โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) คิดค้นเครื่องสูบน้ำออกจากเหมืองโดยใช้ “ไอน้ำ” แก้ปัญหาน้ำท่วมได้ ส่งผลให้ “ไอน้ำ” เป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญ เกิดการเปลี่ยนแปลงนำ “เครื่องจักร” มาใช้แทนแรงงาน “คน”

ตั้งแต่ปี 1765 James Watt ได้พัฒนาเครื่องจักรไอน้ำ ของ โทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen) โดยนำระบบ ลูกสูบ-ในกระบอก ทำให้เครื่องจักรไอน้ำของ James Watt เกิดแรงดันที่มากขึ้น) แต่เนื่องจาก (<https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563)) ปัญหาด้านเงินทุนในการพัฒนา จึงทำให้ ต้องมีการพัฒนาต้นแบบถึง 11 ปี ในปี ค.ศ. 1776 “เครื่องจักรไอน้ำ (Steam Engine) ระบบลูกสูบ เครื่องแรกสำเร็จ ได้ประดิษฐ์ขึ้นสำเร็จ ต่อมา James Watt ได้ขายให้กับ จอห์น วิลคินสัน (John Wilkinson) เพื่อนำไปใช้ในโรงงานเหล็ก ซึ่งในตอนนั้น James Watt กำหนดราคา โดยการนำ กำลังของเครื่องไปเทียบกับจำนวนม้าที่ถูกทดแทนโดยเครื่องจักรไอน้ำ (ในสมัยนั้น พลังงานที่สำคัญมาจาก แรงงานสัตว์ และคน) จนก่อให้เกิดหน่วยวัดเป็น “แรงม้า” (Horsepower) จนทุกวันนี้ (อ่านจ ธีระวิช, (2547)) โดยใช้ม้าที่แข็งแรง 1 ตัว สามารถยกของหนัก 33,000 ปอนด์ เป็นระยะทาง 1 ฟุต ในเวลา 1 นาที เรียกกำลังปริมาณนี้ว่า 1 แรงม้า (ค่านี้อาจเทียบใหม่เป็น 33,00 ฟุต/1 ปอนด์/1 นาที ก็ได้ ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานของ 1 แรงม้า ในปัจจุบัน)และทำให้พลังงาน ไอน้ำ เป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญของโรงงานต่างๆ ในยุคนั้น และโรงงานที่ต้องใช้เครื่องจักรไอน้ำ ในการผลิตตั้งโรงงานอยู่ริมแม่น้ำเป็นส่วนใหญ่(<https://www.mmthailand.com/>, (2018)) ต่อมา เครื่องจักรไอน้ำของ James Watt ได้รับการยอมรับในการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้า เพราะ เมื่อจำนวนประชากรขยายตัวส่งผลให้ความต้องการเสื้อผ้าซึ่งเป็นปัจจัยสี่ของมนุษย์ มีความต้องการเพิ่มขึ้นตาม จำนวนประชากร ทำให้การผลิตเสื้อผ้าด้วยมือ ผลิตได้ไม่พอกับ Demand ทำให้มีการนำเอา เครื่องจักรไอน้ำ มาใช้กับ เครื่องทอผ้า Spinning Jenny (<https://www.mmthailand.com/>, (2018)) ต่อมาชื่อของ James Watt ได้รับไป ตั้งเป็น หน่วยกำลังไฟฟ้า (Watt)

ภาพที่2-6: ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก

❖ Industrial Revolution

- อุตสาหกรรมโลหะ: เนื่องจากมีความต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้ **James Watt** ได้พัฒนาระบบลูกสูบในกระบอกเพื่อทำให้เกิดแรงดันมากขึ้น
- เป็นการยกระดับ เครื่องจักรไอน้ำ ที่ **ทอมัส นิวคอมิน (Thomas Newcomen)** เคยประดิษฐ์ไว้ก่อนแล้ว หลังจากการพัฒนา เครื่องจักรไอน้ำของ **James Watt** ซึ่งในความเป็นจริง **James Watt** เริ่มประดิษฐ์ เครื่องจักรไอน้ำ ตั้งแต่ปี 1765 แต่เนื่องจาก ปัญหาด้านเงินทุนในการพัฒนา จึงทำให้ ต้องมีการพัฒนาต้นแบบถึง 11 ปี





<https://www.google.com/search?q=>

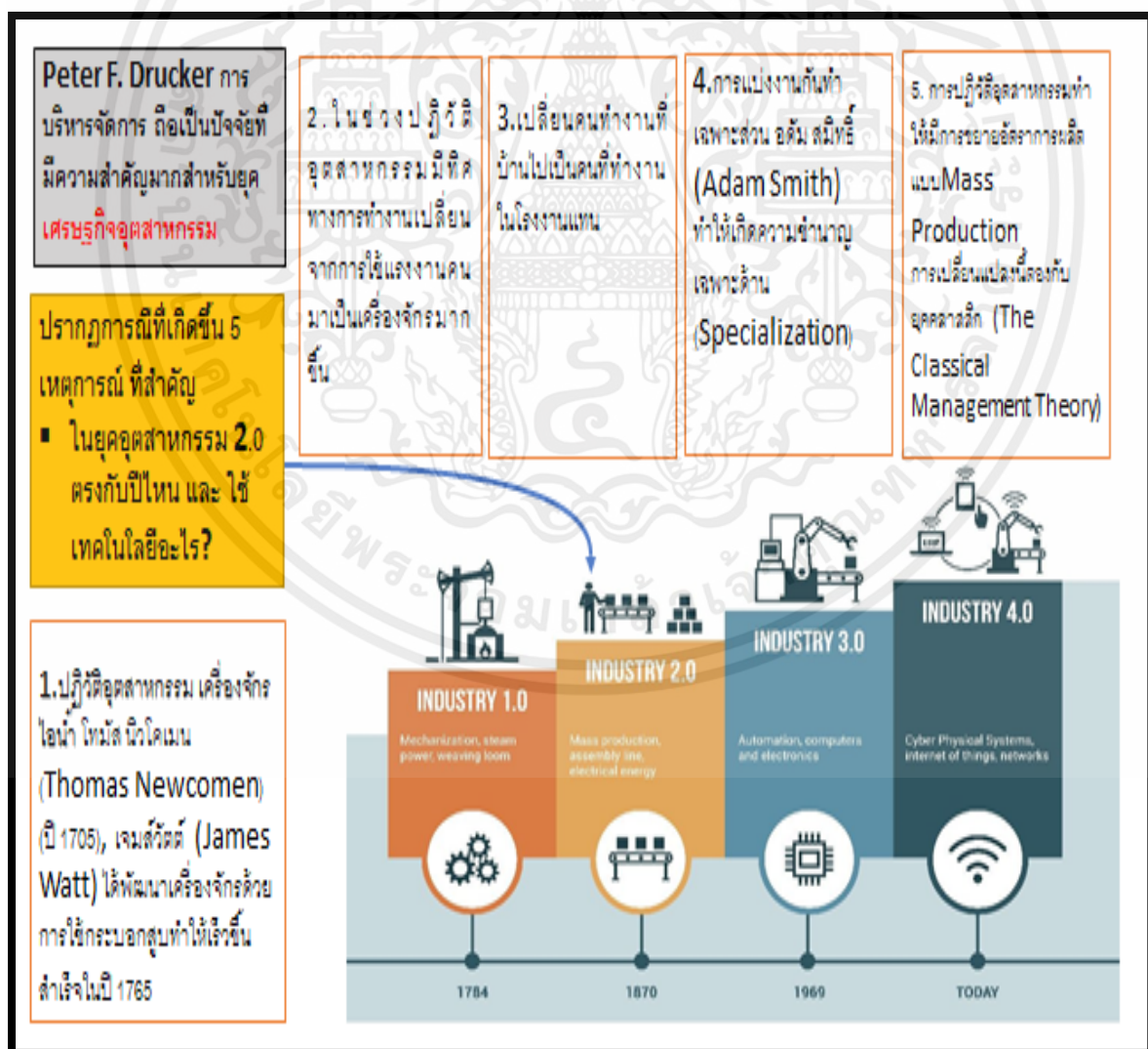
อุตสาหกรรมโลหะเป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตร ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต่อมาได้มีการประยุกต์นำเครื่องจักรไอน้ำมาใช้ในการขนส่งทำให้เกิดการขนส่งระบบรางของ รถจักรไอน้ำ และเรือกลไฟ ทำให้มีการพัฒนาการขนส่งความเจริญแพร่กระจายไปทั่วประเทศและประเทศต่างๆ ส่งผลให้การปฏิวัติอุตสาหกรรมมีผลกระทบในวงกว้างต่องานอุตสาหกรรม จากการทำงานเป็นชิ้นด้วยมือที่บ้านมีสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปมาทำงานที่โรงงาน ทำให้ระบบอุตสาหกรรมครัวเรือน (Domestic system) ถูกแทนที่ด้วยระบบโรงงาน (Factory system) ที่ใช้เครื่องจักรไอน้ำทำให้การผลิตสามารถพัฒนาเป็นระบบอุตสาหกรรม เมื่ออุตสาหกรรมเกิดขึ้นมากมาย ความต้องการแรงงานก็เพิ่มทวีคูณมากขึ้น ผู้คนหลั่งไหล เข้าสู่โรงงานซึ่งมีค่าจ้างเป็นค่าตอบแทน เป็นผลให้ธุรกิจมี ความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น ต้อง

เผชิญกับการแข่งขัน อย่างรุนแรงกระทั่งหลังปี 1870 มีการยอมรับว่า “การปฏิวัติอุตสาหกรรม” มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงประวัติศาสตร์ “การพัฒนา” “การจัดการ” ของโลก

ช่วงปี ค.ศ. 1870 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้พลังงานถ่าน-หิน-ไอน้ำ สู่การใช้พลังงานไฟฟ้า ก๊าซและน้ำมัน ด้วยระบบไฟฟ้าและการใช้สายพานในขบวนการผลิต ส่งผลให้เกิดการผลิตจำนวนมาก หรือ ที่เรียกว่า Mass Production ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง โรงงานที่มีขนาดใหญ่ก็จะยิ่งได้เปรียบในการประหยัดต่อขนาด หรือ Economy of scale และเนื่องจากเครื่องจักรมีราคาต้นทุนสูง จึงเกิดระบบนายทุนนิยมสำหรับคนเป็นเจ้าของโรงงานและสังคม เกิด ‘ชนชั้นแรงงาน’ สำหรับคนทำงานในโรงงาน อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อเนื่องทางสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ มีแนวคิดต่อต้านชนชั้นและยกย่องเหล่าแรงงานขึ้นมา โดยมีบุคคลสำคัญสำหรับแนวคิดนี้ คือ Karl Marx (อำนาจ ชีระวนิช, (2547)) และ เกิดการค้าขายคึกคักขยายตัวอย่างรวดเร็วเกิดระบบแบบตลาดเสรี (<https://www.finnomena.com/nuthjira/the-fourth-industrial-revolution/>, (2563))

จึงทำให้เกิดความต้องการที่จะมีวิธีการบริหาร-จัดการ ที่มีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผล ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้สามารถมีหลักการ “การบริหาร-จัดการ” ที่เหมาะสม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่2-7: การปฏิวัติอุตสาหกรรม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ดร. พรศรี เหล่าจุสวัสดิ, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

■ คำอธิบายรายละเอียดแต่ละแนวคิด

2.2.1 แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work) โดย อדם สมิท (Adam Smith) ในปีค.ศ. 1776

นักปรัชญาผู้คิดค้น แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work) คือ อדםสมิท (Adam Smith) (ช่วง ค.ศ.1723 - ค.ศ.1790) โดยอดัม สมิท (Adam Smith) เสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity) ของงานเป็นส่วน

ความจริงแล้ว แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” ได้เริ่มคิดค้นตั้งแต่สมัยกรีกของ “พลาโต” (ปภาวดี มนตรีวัต, 2561) แต่แนวคิดนี้เริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมากขึ้นเมื่อนักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ อדם สมิท (Adam Smith) ได้เขียนหนังสือชื่อว่า The wealth of nation อธิบายถึง การแบ่งงานกันทำจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพและนำมาซึ่งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Shafritz and Ott, (1996))

โดยในปี1776 อדם สมิท (Adam Smith) ได้ค้นคิดแนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” ผ่านการยกตัวอย่างการผลิตเข็มหมุด18ขั้นตอน “สมิทยกตัวอย่างการทำงานของช่างตีเหล็ก ซึ่งไม่คุ้นเคยกับการทำตะปู หากต้องผลิตตะปูสักตัวหนึ่ง เขาจะสามารถผลิตตะปูได้วันละสองถึงสามร้อยตัว แต่หากมีการแบ่งงานการทำตะปูออกเป็นกิจกรรมย่อย และแบ่งงานกันทำ โดยคนงานคนหนึ่งทำกิจกรรมในขั้นตอนเดียวเท่านั้น จะสามารถผลิตตะปูได้วันละ 800-1,000 ตัว แม้คนงานเหล่านั้นจะไม่เคยทำตะปูมาก่อนเลยก็ตาม การรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียวทำให้ทำได้ด้วยความรวดเร็ว คล่องแคล่วว่องไว ส่งผลให้สามารถสร้างผลงานได้ในปริมาณที่สูงกว่า (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) อדם สมิท (Adam Smith) จึงเสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (Division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วนส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity หรือ specialization) ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) และสรุปบทเรียนเป็นหลักแนวคิด และ ประโยชน์จากการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่างที่น่าสนใจดังนี้

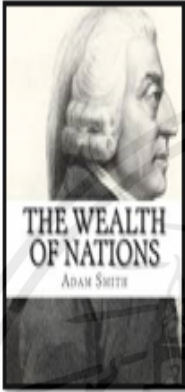
แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work)

แนวคิด	ประโยชน์
เมื่อแบ่งให้แต่ละคนทำแต่ละส่วนที่ถนัด เช่น ในการผลิตขนมเค้ก คนงาน 1 คน รับหน้าที่ทำหัวเค้ก อีกคนทำตัวเค้ก ขณะที่อีกคนทำหน้าที่ผสมแป้ง เป็นต้น และให้คนงานที่มีทักษะความถนัด ในการทำงานส่วนไหนดีให้ทำงานในส่วนนั้น จะทำให้ได้ผลผลิตมีประสิทธิภาพดี ในการทำงาน ณ.จุดการทำงาน จุดนั้น ย่อมดีกว่าให้พนักงาน 1 คน ต้องทำทุกจุดแล้ว นำผลผลิตมารวมกัน	การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะ อย่างจะทำให้คนทำงานสามารถทำงานได้คล่องแคล่ว ว่องไวขึ้น และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization)(อำนาจ อีระวนิช, (2547)) ช่วยให้ประหยัดเวลาในการทำงานโดยรวม ไม่ต้องเสียเวลาไปในช่วงที่คนงานปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน หรือเคลื่อนย้ายวัสดุ หรือสถานที่ทำงาน เพื่อปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป ลดการสิ้นเปลืองที่ควรประหยัดได้ จากช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนเครื่องมือ สถานที่ หรือ อุปกรณ์ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))
เนื่องจากคนงานแต่ละคนจะมีความถนัดในการใช้อุปกรณ์คนละชนิดแตกต่างกัน และ โดยธรรมชาติของคนทำงานจะ “มีการจับคู่ทักษะกับอุปกรณ์”	การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ทำให้เป็นโอกาสสร้างเครื่องจักร-เครื่องมือ การผลิตงานย่อยต่างๆได้ทำให้ประหยัดแรงงาน (อำนาจ อีระวนิช, (2547)) และจากทักษะความชำนาญ เปิดโอกาสให้คนทำงานคิดหาวิธีใหม่แทนวิธีที่คุ้นเคย ทำให้ปรับปรุงวิธีการทำงานจากเดิมให้ง่ายสะดวกขึ้น ส่งผลสามารถผลิตชิ้นงานได้ในปริมาณที่สูงกว่าเดิม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

ภาพที่2-8: แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” อדם สมิทส์

ยุค(The Classical Management Theory)
ทฤษฎีดั้งเดิม

แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” โดย อדם สมิทส์



ค.ศ. 1776 อדם สมิทส์ ได้เขียนหนังสือชื่อว่า **The wealth of nation** อธิบายถึงการแบ่งงานกันทำ จะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ

- อדם สมิทส์ ยกตัวอย่างการผลิตเข็มหมุด 18 ชิ้นตอน ซึ่งพบว่าหากมีการแบ่งงานกันทำ จะทำให้คนงานผลิตเข็มได้ต่อวันมากขึ้นและสรุปบทเรียน เป็นแนวคิดที่น่าสนใจ เรื่อง **“แนวคิดการแบ่งงานกันทำ” (Division of labor)** ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน

นักปราชญ์ผู้คิดค้น แนวคิดการแบ่งงานกันทำ พัฒนาโดยนักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ อדם สมิทส์ (Adam Smith) (ค.ศ.1723-1790)
ชาวสกอตแลนด์ → ปีที่คิดทฤษฎีค.ศ. 1776

<https://th.wikipedia.org/wiki/...>

2.2.2 แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

นักปราชญ์ผู้ค้นคิด แนวคิดการทำงานแบบราชการคือนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber (ค.ศ.1864-1920)) ในปี ค.ศ. 1903 (พ.ศ. 2446) เขาได้รับหน้าที่เป็นบรรณาธิการของวารสารวิชาการ Archives for Social Science and Social Welfare ต่อมา Max Weberเขียนหนังสือ The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism เขามีโอกาสเข้าไปในประเทศสหรัฐอเมริกาและได้เห็นระบบนายทุน ในปี ค.ศ. 1904 Weber ได้รับเชิญให้ร่วมประชุมที่ Saint Louis ซึ่งเป็นเรื่องของสังคมวิทยาของศาสนา (Sociology of religion) และต่อมาได้นำเสนอแนวคิดการจัดองค์การที่เรียกว่า Bureaucracy (ปัญญาธิตา อัครบุตร, (2558)) ทำให้ต่อมา Max Weber ได้รับการยอมรับว่า เป็นบิดาขององค์การระบบราชการเป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดองค์การโครงสร้างราชการ "Bureaucracy" ในอุดมคติ(Ideal type of bureaucracy)

เบื้องหลังความคิด Max Weber ได้อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับการครอบงำ (Domination) โดยเขาเห็นว่าผู้นำหรือนักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตาม และจะต้องมีระบบการบริหารมาดำเนินการให้คำสั่งมีผลให้บังคับได้ หากเกิดการยอมรับ จะก่อให้เกิด อำนาจการปกครองบังคับบัญชา (Domination) ซึ่งอำนาจการปกครองบังคับบัญชา จะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- (1) การปกครองหรือการครอบงำโดยอาศัยจารีตประเพณี(Rule of Tradition)
- (2) การปกครองหรือการครอบงำโดยใช้บารมี(Rule of Charisma)
- (3) การปกครองหรือการครอบงำโดยวิธีกฎหมายและการมีเหตุผล(Rational, Legal Precepts)

แมกซ์ เวเบอร์ กล่าวว่า Bureaucracy มีความหมายถึงข้าราชการมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรม และเป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบ (rules and regulations)ที่ชัดเจน ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดลำดับขั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) ทำให้ช่วงนั้นเยอรมนี มีชื่อมากเพราะ ได้นำระบบ Bureaucracy มาใช้ในกองทัพและหน่วยงานพลเรือน

Bureaucracy คืออะไร : ความเป็นจริงแล้ว คำว่า Bureaucracy เกิดขึ้นที่ฝรั่งเศสตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยมาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า “Bureau” ซึ่งแปลว่าสำนักงาน ผสมผสานกับคำในภาษากรีกที่มีความหมายว่ากฎระเบียบ เพื่อใช้เรียกการทำงานของหน่วยงานรัฐในยุคนั้น แต่อย่างไรก็ตามBureaucracyในยุคนั้นหมายถึงความไม่มีประสิทธิภาพเป็นการทำงานที่มีลักษณะ เผด็จการ(ตรงกับคำว่า“Bureau mania”หรือ“Bureaucratie” ต่อมาในศตวรรษที่19 ความหมาย ของBureaucracy เริ่มมีความหมายกลางๆมากขึ้น เป็นระบบบริหารราชการที่อยู่ภายใต้ระบอบการปกครอง”แบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์” (ปภาวดี มินตรวิฑู, (2561))

แมกซ์ เวเบอร์ ได้พัฒนาระบบ Bureaucracy ใช้แนวคิดระบบราชการมาพัฒนาองค์การรูปแบบ Bureaucratic Organization (ภุริพัฒน์ ชาญกิจ, (2561)) ซึ่งหมายถึงระบบการบริหารที่ดำเนินงาน โดยมีบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวด ทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว เทียบตรง ไม่คลุมเครือ ชัดเจน รอบคอบ ต่อเนื่อง มีเอกภาพ อยู่ในบังคับบัญชา ปราศจากความขัดแย้ง และประหยัดค่าใช้จ่ายทั้งด้านวัสดุและบุคคล ทำให้องค์การแบบราชการเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การทำงานที่เหนือกว่า และประสบความสำเร็จได้ หากเป็นข้าราชการ

Bureaucracy (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) หมายถึงระบบการบริหารที่ดำเนินงานโดยข้าราชการมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรม และเป็นการบริหารงานตามกฎหมายระเบียบที่ชัดเจน และได้ยกตัวอย่างว่า “องค์การแบบราชการประสบความสำเร็จอย่างมากเมื่อเยอรมนีนำไปใช้ทั้งในกองทัพและหน่วยงานพลเรือน ซึ่งผลที่ได้รับคือการทำงานขององค์การที่มีระเบียบวินัยสูง มีบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข เวเบอร์กล่าวว่าหัวใจของBureaucracy หรือ องค์การแบบราชการคือการที่สมาชิกองค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวด”

องค์การแบบราชการ ตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ (ปัญญาธิตา อัดบุตร, (2558)) ดังนี้

1. ลำดับชั้น (hierarchy): การบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอน (แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันระบบตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว และ ปัจจุบันองค์การ ที่เกิดใหม่หลายองค์การมีแนวทางใช้จำนวนบุคลากรในองค์กรน้อยลง)

2. หน้าที่รับผิดชอบ (responsibility): รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อภาระใดๆ(responsibility) ตนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่ จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย โดยภาระหน้าที่ (duty) หมายถึงภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality): เป็นความสมเหตุสมผล ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาจมีหลักได้ 2 วิธีคือ (1)การวัดผลการปฏิบัติงาน จาก ประสิทธิภาพ (effectiveness) โดยเทียบกับว่าสำเร็จบรรลุเป้าหมาย หรือไม่? และ (2) การวัดประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงระดับที่องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้เป็นหลักประหยัด (economy) ถ้ามีทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เท่า ๆ กัน หลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งแนวทางนี้ จะทำให้ บุคลากร พิจารณาถึงการหาทางว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (how)

4. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation): ด้วยการมีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ โดยWeber ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (work process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (work outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่า จะทำงาน อย่างไร (how to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (differentiation, specialization): ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน ขึ้นมา เพราะภารกิจการทำงานขององค์การขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้อง ทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดส่วนงานอาศัยหลักการจัดองค์การ

6. ระเบียบวินัย (discipline): ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

7. ความเป็นวิชาชีพ (professionalization): ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

Bureaucracyแยกพิจารณาได้ เป็น 2 แบบ

ก. Bureaucracy ในฐานะที่เป็น สถาบันทางสังคม (social institute) เป็นสถาบันการบริหาร / การปกครองของรัฐ เป็นสถาบันหนึ่งของกระบวนการในการ ปกครองประเทศ ปกป้อง ดูแล รักษาผลประโยชน์ของประเทศ เป็นสถาบันที่มั่นคงเปลี่ยนแปลงยาก

ข. Bureaucracy ในฐานะที่เป็น รูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ (a form of organization) ระบบการบริหาร หรือ ระบบการทำงาน

แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)

หลักการขององค์การ	รายละเอียด
หลักการข้อที่ 1 เป็นองค์การที่จัดตั้งโดยยึดแนวคิดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและความสมเหตุสมผล	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว (Impersonality of interpersonal relationships) (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013))
หลักการข้อที่ 2 บุคคลจะทำหน้าที่ใดในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่สถานะทางสังคม หรือความเป็นเครือญาติ	ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความสามารถเหมาะกับงานนั้นๆ ไม่ใช่เพราะความเป็นเครือญาติหรือพวกพ้อง
หลักการข้อที่ 3 มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคคล และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ รวมทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆในองค์การ	กำหนดชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ต่างกัน ทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์การ และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) รวมทั้งสามารถป้องกันปัญหาความคลุมเครือของบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งทำให้บุคคลไม่แน่ใจในหน้าที่ของตน จึงจะไม่มี ความมั่นใจที่จะลงมือปฏิบัติหรือทุ่มเทความพยายามตามที่ควรเป็น(ปภาวดี มนต์รีวัต, (2561))
หลักการข้อที่ 4 มีการใช้กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่างๆ	มีการกำหนดกฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนบรรทัดฐานหมายถึงมาตรฐานความประพฤติปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นที่ยอมรับในองค์การ ทั้งกฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้คนทำงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนและคนอื่นๆ และป้องกันความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและการใช้อำนาจของบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการประสานงานทั้งแนวราบและแนวดิ่งด้วย

หลักการขององค์การ	ลายละเอียด
หลักการข้อที่ 5 การบริหารการตัดสินใจและกฎระเบียบต่างๆจะต้องมีความเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร	กฎระเบียบการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแนวทางที่เป็นทางการสำหรับการดำเนินงานขององค์การ หมายความว่า แม้ผู้ปฏิบัติจะออกจากวงการทำงานไป แต่ผู้ที่ยังคงปฏิบัติงานต่อไปได้ บันทึกและรวมทั้งรายงานต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรช่วยให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลขององค์การจะไม่ถูกปรับเปลี่ยน และมั่นใจได้ด้วยว่าจะมีผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ได้กระทำไป

ที่มา : จากการวิเคราะห์ข้อมูล (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) , (ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561))

โดยสรุป: องค์การแบบราชการ ตามที่ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้พัฒนาขึ้น มีลักษณะโครงสร้างองค์การ มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุม มีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง อำนาจหน้าที่ของบุคลากร เป็นไปตามที่ระบุไว้ตามกฎระเบียบ กรอบของวินัย มาตรฐานการดำเนินงานขององค์การ ตามลายลักษณ์อักษร มีข้ออาศัยความเชื่อที่ปราศจากเหตุผล (จึงทำให้อำนาจต่างๆเป็นของสำนักงานไม่ใช่ตัวบุคคล) มีการแบ่งงานกันทำ มีการฝึกอบรมบุคลากร ผู้ครองตำแหน่งในองค์การต้องมี คุณสมบัติตามกำหนด โดยตำแหน่งที่ต่างกันในระดับชั้นต่างๆมีคุณสมบัติแตกต่างกัน ความก้าวหน้าในงานมีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเป็นการเลื่อน โดยระบบอาวุโส หรือ โดยผลการปฏิบัติงานได้

สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ต่างกันจะได้รับค่าตอบแทนต่างกันตามลำดับชั้น ความก้าวหน้าในงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลทำให้แนวความคิดนี้ “ไม่สนใจตัวบุคคล” เพราะ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นใคร มีสีผิวใด ร่ำรวยหรือยากจน หรือนับถือศาสนาใด ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ทำให้เกิดบุคลากรชนิดใหม่ คือผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ชำนาญเฉพาะด้านซึ่งเป็นบุคคลที่ดำเนินงานทุกอย่างในความรับผิดชอบอย่างสมเหตุสมผล โดย (ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561))

ภาพที่2-9: แนวคิด การทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)
โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)



แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber (ค.ศ.1864-1920)) ซึ่งถือเป็นบิดาขององค์การแบบราชการเป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดองค์การแบบราชการในอุดมคติ(Ideal type of bureaucracy)

Max Weber นำระบบราชการ Bureaucracy มาใช้ในกองทัพ และหน่วยงานพลเรือนทำให้ช่วงนั้นเยอรมนี มีชื่อมาก

https://th.wikipedia.org/wiki/แมกซ์_เวเบอร์

Bureaucracy มีความหมายถึงข้าราชการมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรมและเป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบที่ชัดเจน มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เป็นทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

- แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้แยกอำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 ประเภท อำนาจอะไร?

- (1) อำนาจหน้าที่ที่อิงกฎแห่งบารมี (Rule of Charisma)
- (2) อำนาจหน้าที่ที่อิงกฎประเพณี (Rule of Tradition)
- (3) อำนาจหน้าที่ตามความสมเหตุสมผลของกฎหมาย (Rational, Legal Precepts)

องค์การแบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ

- 1/ ลำดับชั้น (hierarchy)
- 2/ หลักความรับผิดชอบ (responsibility)
- 3/ หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality)
- 4/ การมุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation)
- 5/ หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (differentiation, specialization)
- 6/ ระเบียบวินัย (discipline)
- 7/ ความเป็นวิชาชีพ (professionalization) (บุญชูตา ฉบับที่ 2558)

2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ได้เน้นศึกษาการทำงานแบบวิทยาศาสตร์โดยอาศัยการทดลองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน อาจเรียกว่า “ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม” (efficiency engineering) หรือ “ลัทธิถือเหตุผล” (rationalism) (อานาจ ชีระวนิช, (2547)) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษา กระบวนการผลิต เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการทำงานด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้สัญชาตญาณหรือการลองผิดลองถูก โดยในหนังสือเล่มนี้ จะขอยกตัวอย่างนักคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ 4 กลุ่ม ได้แก่

2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

2.2.3.2 Frank & Lillian Moller Gilbreth

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt)

2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

2.2.3.1 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor)

กับแนวคิด “การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)” ในปี ค.ศ.1911นำเสนอแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) วิศวกรอุตสาหกรรมชาวอเมริกันได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จากประสบการณ์การทำงาน 6 ปี (1878-1884) ของเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor) ที่เดอะ มิดเวล สตีล คอมพานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา “การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง-มีผลทำให้ผลงานต่ำกว่าความสามารถเต็มของคนงาน” โดยเรียกว่า ปรากฏการณ์ “การท้วงเหนี่ยวงาน” (อานาจ ชีระวนิช, (2547))

ในปี ค.ศ. 1886 ถึงปีค.ศ.1904 วิศวกรผู้ร่วมก่อตั้งและเป็น ประธานบริษัท Yale & Towne Manufacturing) ชื่อ เฮนรี ทาวน์ (ช่วง ค.ศ.1844 – ค.ศ. 1924) ได้สนับสนุนให้ เทย์เลอร์ Taylor ใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อทดลองในโรงงาน Yale and Towne เพื่อหาทางวิเคราะห์ปรากฏการณ์ “การท้วงเหนี่ยวงาน” ที่เกิดขึ้น เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ วิเคราะห์ว่า ปรากฏการณ์ “การท้วงเหนี่ยวงาน” มาจาก เหตุผล 3 ประการ คือ

- (1) ประการแรกกล่าวว่าการเพิ่มผลผลิตจะทำให้ตนหรือเพื่อนร่วมงานตกงาน
- (2) ข้อบกพร่องของระบบค่าจ้างทำให้คนงานทำงานอย่างช้าๆ
- (3) วิธีการทำงานและการลองผิดลองถูกที่ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทำให้ Taylor ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและภาระงานหรืองานย่อย (tasks) อย่างเป็นระบบ (อานาจ ชีระวนิช, (2547)) และบันทึกไว้ ว่าเป็น “The Management of works” เป็นหนังสือ “The first Scientific Management (1911) หรือ Taylor System และตีพิมพ์ใน Transaction of the American Society of Mechanical Engineers (1886) ซึ่งถือว่าเป็น นับเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการ เป็นแนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ที่ได้รับการยอมรับ (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013))

ภาพที่2-10: เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor) กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
 แนวคิดทางวิทยาศาสตร์
 เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)



Frederick Taylor

คิด2 เรื่อง

"การแบ่งเหี้ยมงาน" คือ? การทำงาน ที่ต้องวาง ที่ทำให้
คนทำงาน ได้ซ้ำ

เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์วิเคราะห์ว่า **"การแบ่ง
เหี้ยมงาน"** มาจากเหตุ 3 ประการ คือ

- (1) ประการแรกคือการเพิ่มผลผลิตจะทำให้เหนื่อยหรือ
เพื่อย่อมงานตงาน
- (2) ข้อนที่สองของระบบค่าจ้างทำให้คนงานทำงานอย่าง
ช้า ๆ เพราะกลัวว่าเพื่อนไม่ยอมรับ-"เกินหน้า-เกินตา"
- (3) วิธีการทำงาน และการทดลองผิดถูกที่ทำให้การ
ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทำให้ Taylor ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและการะ
งานหรืองานย่อย (tasks) อย่างเป็นระบบผลจากการศึกษา
ทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่าง ๆ ที่คนงาน
ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากประสบการณ์การทำงาน 6ปี (1878-1884) ที่เคอเว ล
สตีล คอมพานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา
**"การปฏิบัติงานอย่างใจและเหนื่อยทำให้ผลงานต่ำกว่า
ความสามารถเดิมของคนงาน"** โดยเรียกว่า ปรัชญาการที่ **"การแบ่ง
เหี้ยมงาน"**

**การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหา
ความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน**

ผลจากการศึกษาทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่าง ๆ ที่คนงานใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ Taylor ได้ผลการศึกษา 2 ด้านใหญ่ๆ ได้แก่

A) ออกแบบกระบวนการ จากหลักคิด "การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)" ของการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต"

วิธีการศึกษา

- ศึกษาถึงวิธีการที่คนงานปฏิบัติงาน
- รวบรวมความรู้ในงานทั้งหมดที่คนงานมีอยู่
- ทดลองวิธีการทำงานในแบบต่างๆเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน
- ทำการค้นหามีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยการ **"การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)"** โดยทำการบันทึกเวลาและท่าทางในการทำงานหนึ่งๆ ไว้ เป็น"

หลักการวิธีที่ดีที่สุดที่ เทย์เลอร์ Taylor ปี ค.ศ. 1911 ผลการทดลอง: โดยผลการศึกษาของ Taylor ที่ได้เป็น 4 ข้อ ดังนี้

- (1) เมื่อเทย์เลอร์ Taylor เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของคนงานเป็นจำนวนมากขึ้น (เหมือนกับโรงงานผลิตเข็มที่อดัม สมิธได้ศึกษาไว้) ทำให้ Taylor สามารถค้นหาวิธีการปรับปรุงความสามารถของคนงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง เช่นลดจำนวนการเคลื่อนไหวของคนงาน เป็นต้น
- (2) ผลผลิตหนึ่งหน่วยสามารถลดเวลาการทำงานลงได้ โดยการเพิ่มความชำนาญ (specialization (หรือที่สมัยปัจจุบัน เราเรียกว่า Skill)) และ การแบ่งงานกันทำ (division of labor)”
- (3) สามารถ รวบรวมวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยเขียนเป็นกฎและระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน กำหนดเป็นระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน (procedure) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และ พัฒนาประสิทธิภาพ ของคนงานทั้งองค์กร
- (4) ควรเลือกคนงานอย่างรอบคอบเพื่อให้คนงานที่รับงานที่รับเข้ามามีทักษะและความสามารถ ตรงกับความจำเป็นของภาระงาน และอบรมคนงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

B) แนวทางการคิดระบบค่าแรงที่มีการจูงใจ: การให้สิ่งจูงใจเพื่อให้คนงานมีแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงานโดยเน้นค่าตอบแทนแบบระบบค่าจ้างตามอัตราชิ้นงาน (piece-rate pay system)

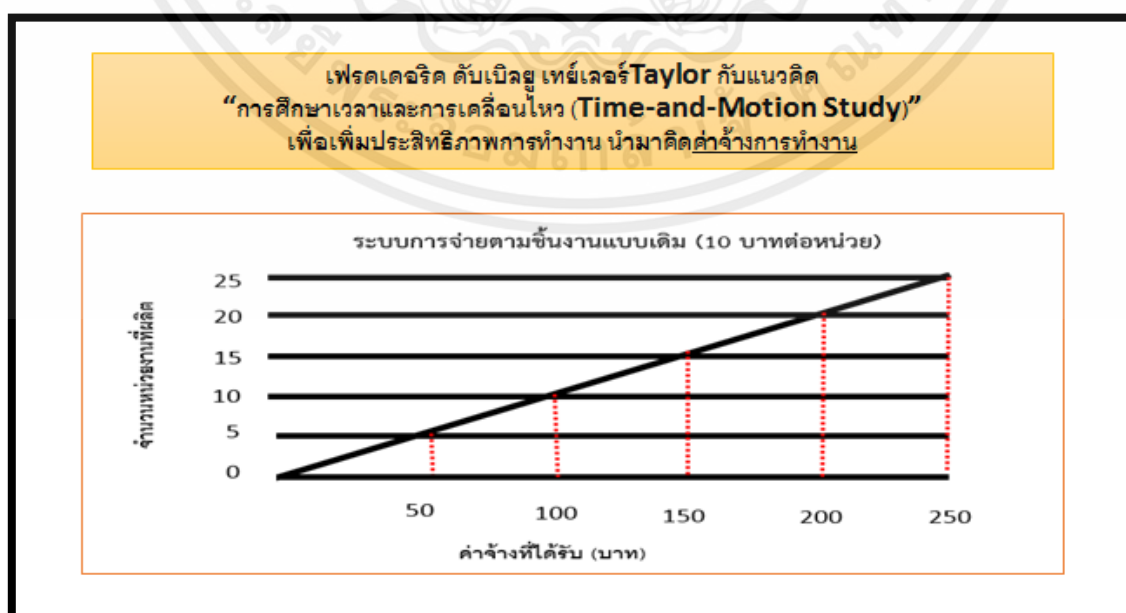
ผลการศึกษาส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างชัดเจน จะทำให้สามารถเพิ่มระบบแรงจูงใจในการจ่ายค่าจ้างได้ เช่นสองรูปด้านล่าง

ภาพ: ปกติมีการจ่ายค่าแรงให้ขึ้นละ 10 บาท

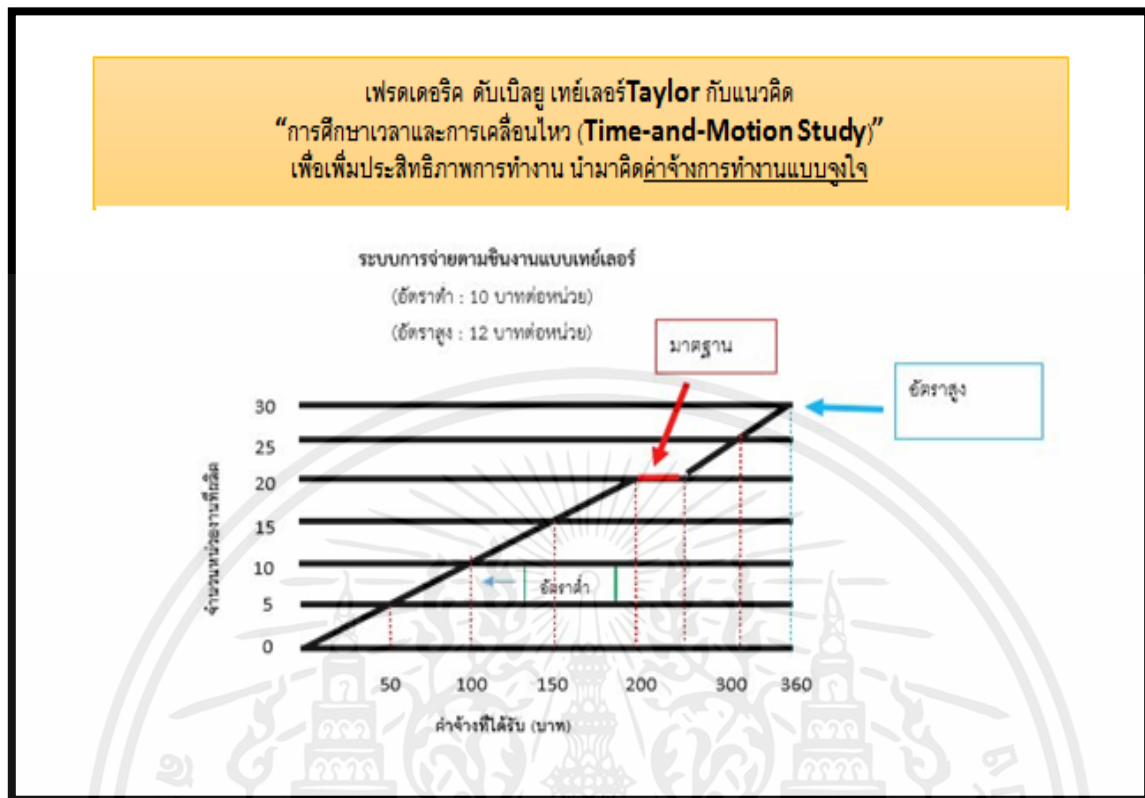
ภาพ: รูปแบบการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจเมื่อทำงานได้มากกว่า 20 ชิ้น อาจจะมีการให้ค่าจ้างในอัตราสูงกว่ามาตรฐานได้จาก 10 บาท เป็น 12 บาทต่อชิ้นได้

ผลปรากฏว่า พนักงานทั้งหมดเกิดการยอมรับได้ เพราะพนักงานคนอื่น ยอมรับเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถทำจำนวนชิ้นงานได้สูงกว่าปกติมากกว่าเพื่อน เป็นต้น

ภาพที่2-11: การจ่ายค่าแรงปกติ



ภาพที่2-12: การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ



การนำเอาผลการศึกษาของ Taylor ไปประยุกต์ใช้ (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

1. การเชื่อมโยงคนงานโดยอาศัยความเร็วของสายการผลิตอย่างสมเหตุสมผล
2. ความสำเร็จในการจัดส่วนประสมระหว่างคนงานกับงานได้อย่างถูกต้อง

หน้าที่ผู้บริหาร 4 ประการ

นอกจากนี้ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Taylor, (1911)) ผู้บริหารมีหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

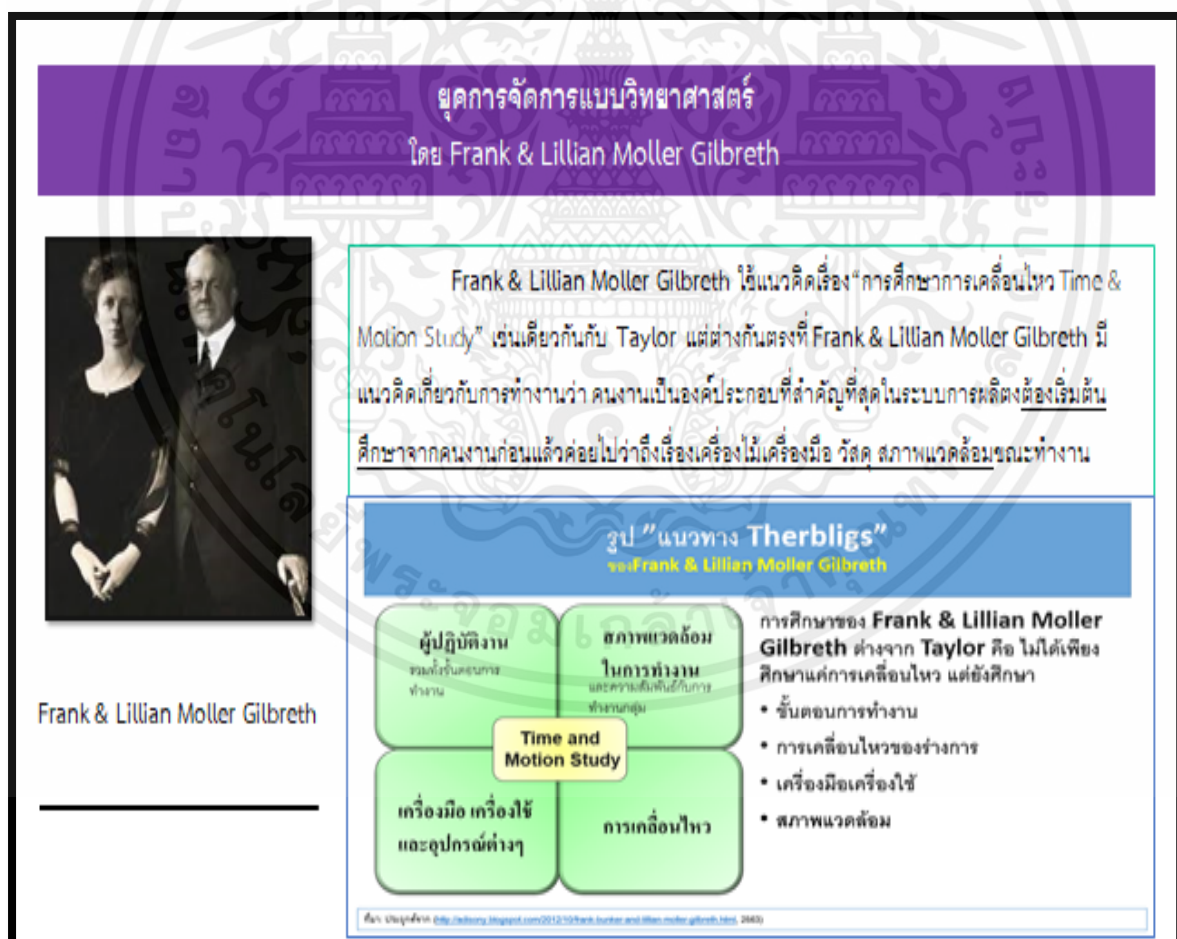
- **ประการที่หนึ่ง** ผู้จัดการต้องจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและการศึกษาการเคลื่อนไหวเวลาในการทำงาน (time and motion study) โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะปฏิบัติงาน
- **ประการที่สอง** ผู้จัดการต้องจัดให้มีขบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ในการทำงานแต่ละ อย่างที่ได้แบ่งไว้ตามหลักการแบ่งงาน หรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man to the right job)
- **ประการที่สาม** ผู้จัดการจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน ให้สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารมีหน้าที่ค้นหาช่องทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และ ค้นหาแนวทางที่ดีที่สุด (one best way) ในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์
- **ประการสุดท้าย** ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการแบ่งงานไว้ตามหลักการแบ่งงาน (division of labor) ไม่เพียงแต่การแบ่งงานเพื่อให้พนักงาน มีความสามารถเฉพาะเท่านั้น ยังต้องเปลี่ยนแนวคิด หรือปฏิวัติความคิด (mental evolution) ในการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างคนงานและผู้บริหาร ซึ่ง เทย์เลอร์ อ้างว่าเป็นแนวคิดที่ไม่เคยมีปรากฏมาก่อนในโลกนี้

โดยสรุป ผลการศึกษาของ Taylor เกิดทฤษฎี มีหลักการว่า"คน เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้ สามารถใช้หลักวิทยาศาสตร์ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะปฏิบัติงานได้"

2.2.3.2 แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)

Frank (เกิดเมื่อ 7 กรกฎาคม ค.ศ. 1868-14 มิถุนายน ค.ศ.1924, ได้รับการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์) และ Lillian Moller Gilbreth (เกิดเมื่อ 24 พฤษภาคม ค.ศ.1878-2 มิถุนายน ค.ศ.1972) ศึกษาทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม, เป็นศาสตราจารย์หญิงของสาขาการจัดการทางวิศวกรรมคนแรกของโลกจาก Purdue University แห่งสหรัฐอเมริกา) เป็นคู่สามีภรรยา ที่มีการศึกษา"การจัดการ" ในเชิงวิทยาศาสตร์ และ ใช้แนวคิดเรื่อง"การศึกษาการเคลื่อนไหว Time & Motion Study" เช่นเดียวกันกับ Taylor แต่ต่างกันตรงที่ Frank & Lillian Moller Gilbreth มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่า คนงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการผลิต แต่ควรศึกษาส่วนอื่นๆประกอบด้วย ได้แก่ ขั้นตอนการทำงาน การเคลื่อนไหวของร่างกาย เครื่องมือเครื่องใช้และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เรียกการศึกษาดังกล่าวว่า"แนวทาง Therbligs" (<http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html>, (2563))

ภาพที่2-13: (Frank & Lillian Moller Gilbreth) กับการจัดการ



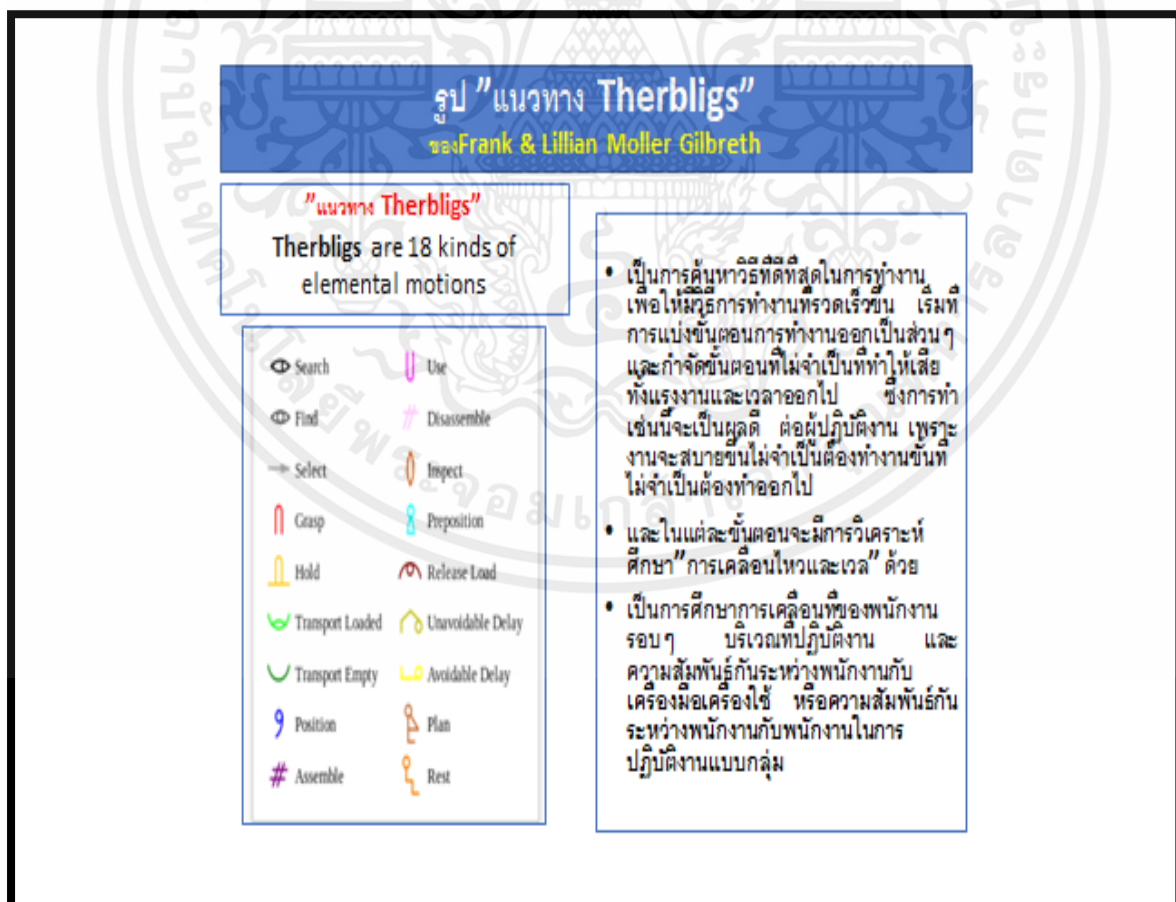
ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

การศึกษาของ **Frank & Lillian Moller Gilbreth** เริ่มจาก ตอนที่ Frank ยังอายุน้อย เขาทำงานเป็นช่างก่ออิฐอยู่ในบริษัทก่อสร้างแห่งหนึ่ง จุดนี้เองนับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาการเคลื่อนที่ของเขาอย่างจริงจัง เขาสังเกตและปรับปรุงการทำงานจนสามารถเพิ่มความเร็วในการทำงานจากที่ช่างคนหนึ่งเคยก่ออิฐได้เฉลี่ย 120 ก้อน/ชั่วโมง มาเป็น 350 ก้อน/ชั่วโมง สาเหตุที่เพิ่มได้มากขึ้นเพราะ เขาคิดวิธีทำงานใหม่รวมทั้งออกแบบเครื่องมือ อุปกรณ์ทำงานให้เหมาะสมจึงทำให้ช่างก่ออิฐลดการเคลื่อนที่ลงนั่นเอง จากนั้น Frank ได้บุกเบิกการใช้กล้องถ่ายภาพยนตร์เพื่อถ่ายทำการทำงานของคนงานแล้วนำมาวิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียด (Micromotion Study) เพื่อให้เห็นการเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องใช้หลอดไฟเล็ก ๆ ติดไว้ตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เมื่อคนเคลื่อนไหวจะทำให้ได้รูปถ่ายที่เห็นแสงไฟเป็นเส้นต่อเนื่อง ทำให้เห็นอัตราเร็วของการเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น ทั้งสองจัดทำภาพยนตร์แสดงการเคลื่อนไหวของคนงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่สูญเปล่าและไม่มีผลในการผลิต และเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในการทำงาน เป็น (Work study)

ผลของการศึกษาทำให้กำจัดความสิ้นเปลืองและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการค้นหาวិธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (the one best way to do work) (จากการลดการเคลื่อนไหว) โดยกิลเบรธ Gilbreth ได้ทำการศึกษาที่สำคัญคือ

- ลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (motion study)
- ผังกระบวนการทำงาน (work flow process chart)

ภาพที่2-14: แนวทาง Therbligs



ที่มา: บุรณาการจากการวิเคราะห์

Frank & Lillian Moller Gilbreth ทำการศึกษา โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ 18 ขั้นตอน การพัฒนางานใช้สัญลักษณ์นั้นแยกตามประเภทตามจุดประสงค์ของการเคลื่อนไหว และพบว่า

(1) วิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียดเพื่อให้เห็นการเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นเวลาและ อัตราเร็วของการเคลื่อนไหวของร่างกาย (Micro-motion Study) ให้พนักงานคำนึงถึงว่าการเคลื่อนไหวนั้นดำเนินการไปเพื่ออะไร ทำให้พบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง(the one best way to do work) ที่ลดการเคลื่อนไหวและเวลาลง

(2) ในแต่ละขั้นตอนจะมีการวิเคราะห์ศึกษาว่าขั้นตอนใดจำเป็นหรือไม่จำเป็น ทำให้สามารถกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป

(3) มีการศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบๆบริเวณที่ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือ-เครื่องใช้หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการทำงานแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาการเคลื่อนที่ของพนักงานและวัสดุ จะเกี่ยวข้องกับการพยายามที่จะใช้ลักษณะงาน และเครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำจัดเวลาว่างของงานออกไปให้มากที่สุด จัดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็น ทำให้ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ทำให้คนทำงานได้สบายขึ้นหรือที่ใช้เวลามากออกไปได้ ลดความเมื่อยล้าของการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพและผลผลิต ทำให้ได้รับการยอมรับว่าผลงานงานของ Frank & Lillian Moller Gilbreth ได้ศึกษา เป็น ต้นแบบ "การพัฒนาศาสตร์ Ergonomics" (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, (2018))

แนวทาง Therbligs คือ การปฏิบัติงานโดยรวมของงานอย่างหนึ่ง เป็นวิธีการทำงานที่รวดเร็วขึ้น เริ่มที่การแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็นส่วนและกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป ผลการศึกษาดังกล่าวทำให้กิลเบรธ Gilbreth สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหว และลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของคนงานมาประยุกต์ใช้ในการวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน และ การทำเช่นนี้จะเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการว่า

(1) ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

(2) พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง

(3) ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงานเป็นการทำงานของคนงานประยุกต์กฎเกณฑ์เข้ากับมาตรฐาน อีกทั้งศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบๆบริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม ซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็นผลดี ต่อผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน เพราะงานจะสบายขึ้น ไม่จำเป็นต้องต้องทำออกไป

โดยสรุป การศึกษาของ Frank & Lillian Moller Gilbreth นอกจาก ศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกาย เพื่อลดขั้นตอน และค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน เหมือน ดังที่ Taylor เคยศึกษาแล้ว Frank & Lillian Moller Gilbreth ยังศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบบริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบ และเรียการศึกษา Time and Motion Study ที่ให้ความใส่ใจกับเครื่องมือ และ สิ่งแวดล้อมรวมกันนี้ว่า "Therblig" และ ในความพยายามเพื่อลดการเคลื่อนไหวร่างกายของผู้ปฏิบัติงานจะคำนึงถึงความเมื่อยล้าการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพและผลผลิต เป็นต้นแบบของการศึกษา "การพัฒนาศาสตร์ Ergonomics" ปัจจุบันแนวความคิดของ Frank & Lillian Moller Gilbreth สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการสมัยใหม่ เช่น TQM, QCC, Six Sigma เป็นต้น

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt (ปี 1861-1919) เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมและการจัดการ เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเอ็ม ได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

1. นำเอากาแฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์การ
2. คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างขั้นต่ำสุดที่คนงานจะได้รับเพื่อให้เพียงพอสำหรับค่าครองชีพ แต่คนที่ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าจุดที่โรงงานกำหนดเขาจะได้รับเงินแถมหรือโบนัส—นับเป็นแนวคิดการให้สิ่งจูงใจ(incentives) โดยเฉพาะถ้าคนงานปฏิบัติงานดินนอกเหนือ จากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัลเป็นรายได้แล้ว นั่นคือเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้า(supervisors) และเน้นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน(coach) มากกว่าให้เป็นผู้ควบคุมงาน—ผลปรากฏว่าองค์กรบางแห่งที่นำแนวคิดของแกนต์ไปใช้ให้มีผลิตภาพเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่าตัวหลังจากใช้ระบบสิ่งจูงใจดังกล่าว

ภาพที่ 2-15: เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดทางวิทยาศาสตร์
H.L. Gantt (ค.ศ. 1861-1919)



เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt (ปี 1861-1919) เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมและการจัดการ เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเอ็ม ได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

1/ นำเอากาแฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์การ

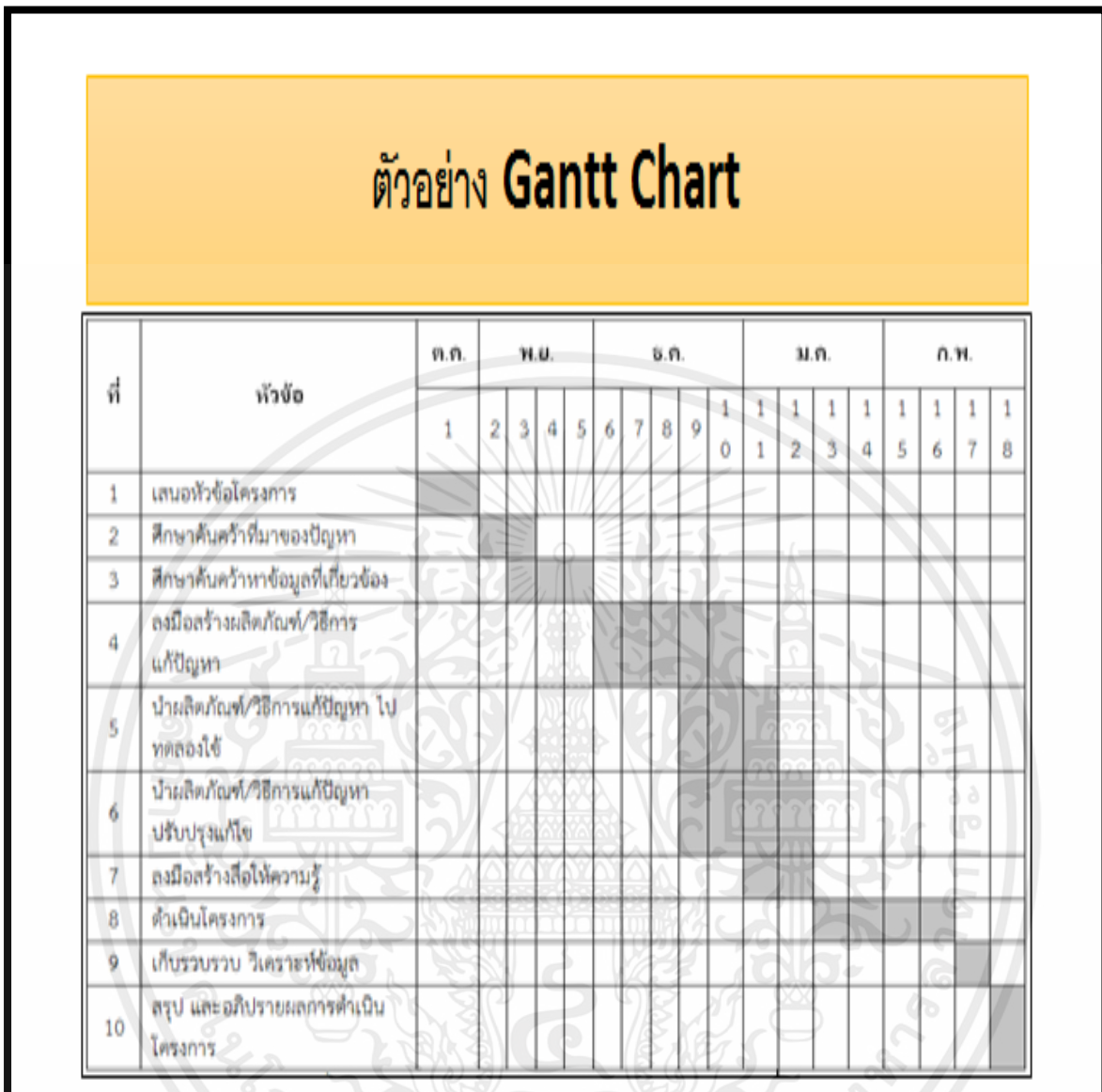
2/ คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างขั้นต่ำสุดที่คนงานจะได้รับ

นำเอากาแฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน และการควบคุมการจัดการ

แต่มีข้อเสียของ "Gantt Chart" คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าถ้ากิจกรรมที่เกิดขึ้นก่อนหน้าเกิดหลัง และจะมีผลกระทบกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นทีหลังอย่างไร

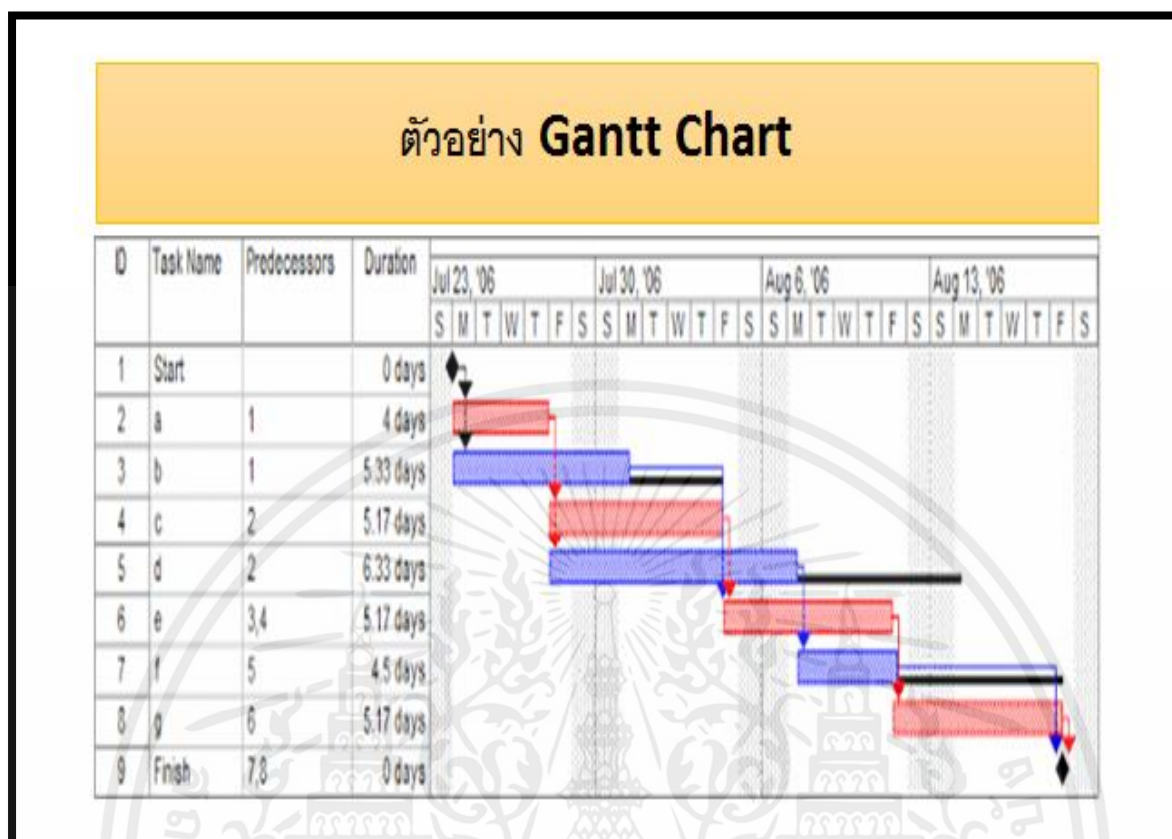
ที่มา: บรูณาการจากการวิเคราะห์

ภาพที่2-16: ตัวอย่าง Gantt Chart การวางแผนแบบแต่ละเดือน



ที่มา: (Google search, (2563))

ภาพที่2-17: ตัวอย่าง Gantt Chart การผลิตแต่ละคน



ที่มา: ที่มา: (Google search, (2563))

Gantt Chart ที่เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt คิดขึ้น ปัจจุบัน ยังคงใช้อยู่ ใช้ในการวางแผน และ ควบคุมการทำงาน อย่างตัวอย่างด้านล่างแสดงให้เห็นว่า แม้บางครั้งมีงานสองงานซ้อน กัน แต่ก็ยัง ควบคุมการทำงาน ให้เสร็จสิ้นได้ และผู้บริหารบางคนประยุกต์Gantt Chart ทั้งทางด้าน ควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดแล้วยัง ควบคุมงบประมาณด้วย เช่นใส่งบประมาณ ที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนงานลงไปในChartด้วย

2.2.3.4 แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

อีเมอร์สัน (ปี 1853-1931) เป็นวิศวกรที่ปรึกษาด้านการจัดการงานวิศวกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Engineering) ที่ช่วยรักษาทรัพยากรขององค์กร และ กำจัดความสูญเสียในการทำงาน โดยแนวคิดของ Emerson ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor และเพิ่มเติมแนวคิดใหม่ว่า “ ต้องให้ความสำคัญที่โครงสร้าง และ เป้าหมายขององค์กรเนื่องจากสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(interpersonal relations) ในองค์กร การจัดการที่เป็นระบบ(systematic management) จะทำให้องค์กรลดความสูญเสียหรือสิ้นเปลืองสามารถทำงานได้ง่ายและเหมาะสม”

Harrington Emerson ได้เขียนหนังสือมา 3 เล่ม คือ

- 1) Efficiency as a Basis for Operation and Wages (1909),
- 2) The Twelve Principles of Efficiency (1912) และ
- 3) Colonel Schoonmaker and the Pittsburgh and Lake Erie Railroad (1913)

ในหนังสือ 3 เล่ม เพื่อปรับปรุงกับการจัดการกับประสิทธิภาพของคน โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล(<http://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html>),(2563))

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่ารัฐจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแก่บุคคลอื่น และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้บริหารต้อง มีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหา

3. ผู้บริหารต้องยึดหลักเกี่ยวกับการจัดการ (Management principles) โดยหลักทั่วไป ที่ใช้เป็น

- (1) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command)
- (2) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction)
- (3) หลักของการอ้างไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain)
- (4) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization)
- (5) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)
- (6) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of personal interest)
- (7) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)
- (8) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)
- (9) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order)
- (10) หลักของความเสมอภาค (Equity)
- (11) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้าง ทำงาน (Stability of tenure)
- (12) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) และ
- (13) หลักของความสามัคคี (Esprit de corps)

Henri Fayol ได้นำแนวคิด เรื่อง หน้าที่5ส่วนทางการบริหาร (PO 3 Cs) และหลักการบริหารจำนวน14 ประการ ตีพิมพ์ลงในหนังสือที่ชื่อว่า “Administration Industrielle et Generale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle” หรือหลักการจัดการอุตสาหกรรม (<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>, (2019))

ภาพที่2-18: อองรี ฟาโย (Henri Fayol) กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร
อองรี ฟาโยล (Henri Fayol)



อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ปี ค.ศ. 1841-1926

ศึกษา2 เรื่อง

- เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (management functions)

Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่าประกอบด้วย 5 หน้าที่ (functions) คือ ทฤษฎี **POCCC** ทาง การจัดการ 5 ประการ คือ

- 1 การวางแผน (Planning)
- 2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)
- 4 การประสานงาน (Coordinating)
- 5 การควบคุม (Controlling)

- หลักการ 14 เป็นหัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆ ในการทำงาน

5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC คืออะไร?

เขียนหนังสือที่ได้รับการตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1916 ชื่อ *Administration industrielle et générale* หรือ หลักการบริหารอุตสาหกรรม

ที่มา: บรูณาการจากการวิเคราะห์

2.2.4.2 ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)

ในปี ค.ศ. 1937 ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอลล์ เออร์วิค เสนอแนวคิด ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร POSDCoRB ในบทความ *Paper on the Science of Administration: Notes on the Theory of Organization* หลักการและแนวของ POSDCoRB (<http://adisony.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>, (2563)) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร 7 ประการ พัฒนามาจากแนวคิดของ Henri Fayol (ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของ "การจัดการ" 5 ส่วน ได้แก่ Planning, Organizing, Leading, Coordinating, Controlling) POSDCoRB มีรายละเอียด ดังนี้

1. **P- Planning** หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่างๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

2. **O-Organizing** หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่าจุฬาสดี, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.ja@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแก่บุคคลอื่น และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. **S-Staffing** หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย และการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

4. **D-Directing** หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้น จูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

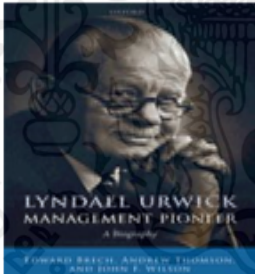
5. **Co- Coordinating** หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. **R- Reporting** หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบ และควบคุมงานด้วย

7. **B- Budgeting** หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

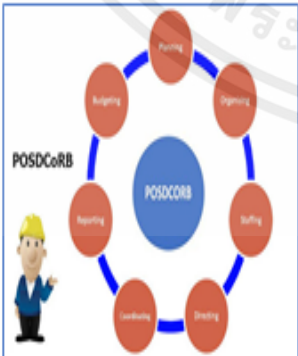
ภาพที่2-19: (Luther Gulick & Lyndall. Urwick) กับการจัดการ

ทฤษฎีดั้งเดิม(Classical organization theory)
แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร
ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค(Luther Gulick & Lyndall. Urwick)

Theory of Organization มีคำย่อออกมา
สู่สาขานานาชาติ คือ **POSDCoRB**

1. P = Planning หรือ การวางแผน
2. O = Organizing หรือการจัดองค์กร
3. S = Staffing หรือ การจัดคนเข้าทำงาน
4. D = Directing หรือ การสั่งการ
5. Co = Co-ordinating หรือการประสานงาน
6. R = Reporting หรือ การรายงาน
7. B = Budgeting หรือการงบประมาณ



<https://th.wikipedia.org/wiki/2563>

ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

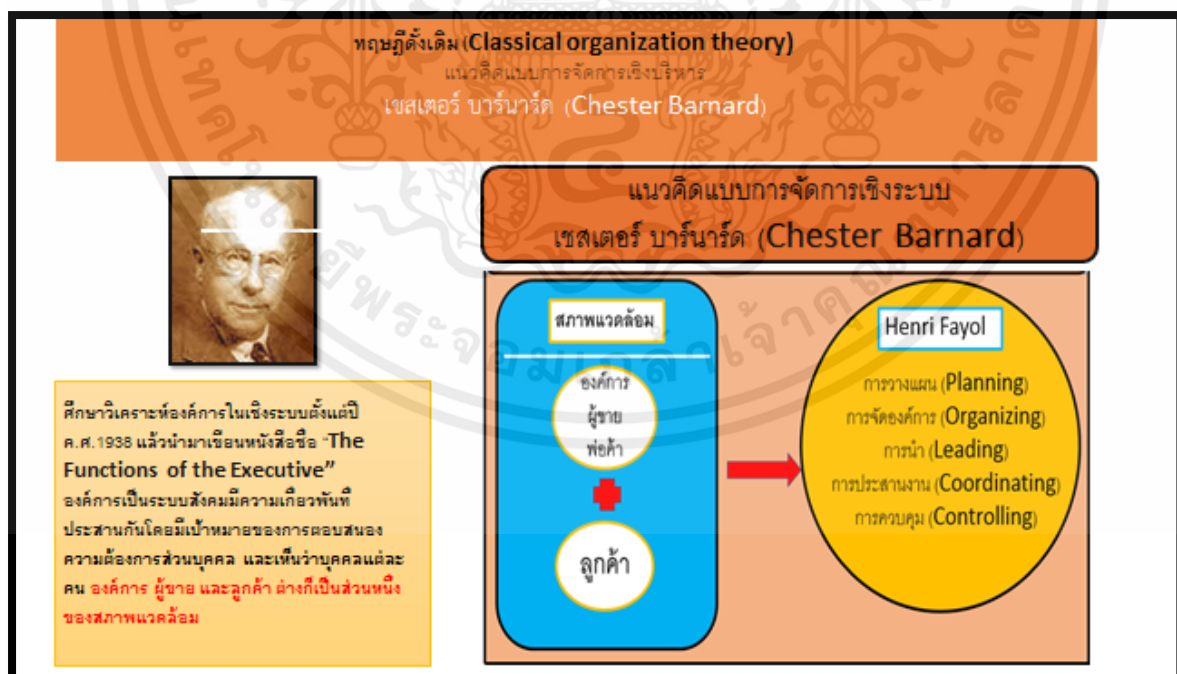
2.2.4.3 เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

Barnard ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” ในปี ค.ศ.1938 โดยเห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ และเนื่องจากคนคนเดียวทำเองไม่ได้ เพราะมีข้อจำกัดต่างๆ ทางกายภาพ ชีวภาพ สังคม และจิตวิทยา แต่อย่างไรก็ตาม การนำเอาคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงานไม่ใช่ของง่าย จำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน (Cooperative System) ขึ้นมา

ดังนั้นองค์กรเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงาน ซึ่งองค์กรจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกัน เป็นความเต็มใจของคนทำงานที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้เกิดระบบแห่งความร่วมมือ เพื่อทำงานให้สำเร็จ คือบรรลุเป้าหมายขององค์กรเรียกว่าทำงานแบบมีประสิทธิภาพและสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย โดยจัดระบบการกระจายผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกที่เหมาะสม เรียกว่า ทำงานแบบมีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และสมาชิกทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมขององค์กร (ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561)) ทำให้ในองค์กรมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์กร ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม และ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรมอันดี เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร ในฐานะผู้นำองค์กรที่จะสร้างระบบความร่วมมือที่ดี เช่น จัดเรื่องการติดต่อ การรักษากำลังใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล เพื่อนำไปสู่การการเชิดชูธำรงไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์กร

ในภาพรวม Barnard ยอมรับทฤษฎีว่าด้วยอำนาจหน้าที่ ของ Max Webber โดยอำนาจหน้าที่นั้นควรเกิดจากการยอมรับของคนงาน มากกว่าการขึ้นกับตำแหน่ง (ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561))

ภาพที่2-20: เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) กับการจัดการ



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

บางตำราจัดให้ Chester Barnard เป็นเรื่องของการจัดการสมัยใหม่ เพราะเป็นการมองเป็นระบบ และไม่ได้มองเฉพาะ ปัจจัยในองค์กร แต่เนื่องจากสิ่งที่ Chester Barnard ค้นพบ เป็นแนวคิดเชิงบริหารคล้ายกับ อองรี ฟาโย (Henri Fayol) และ ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick) ได้เสนอแนวคิดไว้เพียงแต่มีการเชื่อมกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย (ซึ่งมีบางส่วนคล้ายกับแนวคิด Supply Chain Management ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในตอนต่อไป) ดังนั้นในหนังสือเล่มนี้จึงขอนำแนวคิดของ Chester Barnard มาใส่ไว้ในส่วนของแนวคิดเชิงบริหาร

2.3 ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory) หรือเรียกอีกชื่อว่า ยุคพฤติกรรมนิยม (The Behavioral Management Theory)

จากข้อจำกัดของการจัดการในยุค Classic -ของทั้ง 4 แนวคิด ที่ได้กล่าวถึงแล้ว มักจะให้ความสำคัญกับการทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ค่อยกล่าวถึงความรู้สึกของคนทำงานมากนัก ดังนั้นในการจัดการของ ยุคนีโอคลาสสิก (The Neoclassical Management Theory) จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์กรมากขึ้น เช่น ความต้องการตามธรรมชาติของคน แรงจูงใจในการทำงานของคนทำงาน ทำให้บางครั้งมีการเรียกชื่อยุคนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “ยุคทฤษฎีองค์การพฤติกรรมนิยม” แบ่งเป็นแนวคิด-ทฤษฎี การจัดการย่อยๆดังนี้

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ที่กล่าวถึง ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม 3 กลุ่มนักคิดได้แก่

- 2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo)
- 2.3.1.2 ฮิวโก มันทสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) และ
- 2.3.1.3 แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

- 2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)
- 2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

2.3.1.1 จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) กับการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) (26 December 1880 –7 September 1949) เป็นชาวออสเตรเลีย นักสังคมและ จิตวิทยาอุตสาหกรรม ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็น “บิดาของวิชามนุษย์สัมพันธ์ Behavioral Organization Theory” ศึกษาปัจจัยทางสังคมและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงานในโรงงาน โดยเฉพาะทำหยาการศึกษาของ เฟรดริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ Taylor (บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือScientific Management) ว่า การทำงานของคนงาน ไม่ควรมองแต่การทำงานเท่านั้น แต่พบว่ามีเรื่องพฤติกรรมกลุ่ม

❖ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Experiment หรือ Hawthorne Studies): The Hawthorne Studies: เป็นการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1928-1933 (สุทธิพัฒน์ ชาญกิจ, (2561)) เป็นการศึกษาถึง 4 ระยะ ระยะที่หนึ่ง: เริ่มจากการทดลองที่บริษัทเจนเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) ได้ว่าจ้างให้สภาวิจัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาทำการศึกษว่า”ระดับความเข้มของแสงสว่าง จะมีผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงาน” ใช้

สภาพการทำงานในโรงไฟฟ้า ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ในเครือเอที แอนด์ ที ที่ตั้งอยู่ในเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) มลรัฐชิคาโก เป็นสถานที่วิจัย ทำให้เป็นงานวิจัยนี้เป็นที่รู้จักกันดีในนาม “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของคนทำงานในโรงงานโดยการจัดระบบแสงสว่างในโรงงานเสียใหม่ มีสมมติฐานว่า ถ้ามีการจัดระบบแสงสว่างให้ดีขึ้นผลผลิตจะมากขึ้นตามไปด้วย นักวิจัยของการศึกษาครั้งแรกชื่อ เอฟ. โจ โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J.Roethlisberger) และวิลเลียม เจ คิคสัน (William J. Dickson)

ในปี 1924 เริ่มต้นจากความพยายามที่จะศึกษาลักษณะของการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องระดับความเข้มของแสงสว่างที่มีผลกระทบต่อความเหนื่อยและผลงานของคนงาน-นักวิจัยได้ดำเนินการทดลองโดยการวัดผลผลิตภาพของคนงานอย่างเป็นระบบที่ระดับความเข้มของแสงสว่างในระดับต่างๆในห้อง (room studies) โดย แบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม

- ในการทดลองเขาแบ่งการทำงานเป็น 2 กลุ่ม โดย
 - กลุ่มหนึ่งใช้ความเข้มของแสง เหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่มีการปรับแสงสว่างแต่อย่างใด เรียกว่ากลุ่มควบคุม (control group)
 - ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งมีการปรับแสงสว่าง ให้ความเข้มของแสงผันแปรเรียกว่ากลุ่มทดลอง (experimental group)

■ ผลจากการทดลองพบว่าผลผลิตภาพการผลิตของทั้งสองกลุ่ม ที่ปรับและไม่ปรับระบบแสงสว่าง ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมากทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน จากผลการทดลองหลายครั้งก็ตาม (แม้ว่าในความเป็นจริง กลุ่มที่มีความเข้มของ แสงผันแปรสูงขึ้น ควรจะมีผลผลิตภาพสูงกว่าอีกกลุ่มที่ความเข้มของแสงคงที่ จึงอาจสรุปได้ว่าความเข้มของแสงมีผล แต่มีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้)

■ นักวิจัยได้ผลลัพธ์ที่เป็นปริศนาเช่นนี้จึงได้เชิญนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แก่ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) มาช่วยคำหาคำตอบ โดยเมโยได้เสนอชุดของการทดลองใหม่ขึ้นเพื่อแก้ข้อสงสัยการทดลองของเมโย เรียกว่า “การทดลองโดยการทดสอบการประกอบชิ้นส่วน ที่ส่งต่อกันเป็นทอดๆ” (Relay Assembly Test Experiments) ซึ่งได้ออกแบบที่เพื่อศึกษาผลกระทบของปัจจัยอื่นที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน ระยะเวลาหยุดพัก อุณหภูมิ ความชื้น การกำกับ แนะนำและปัจจัยอื่นๆ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลผลิตภาพ โดยทดลองกับคนงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่กำหนดและทำการตรวจสอบผลผลิตทุกๆ ครึ่งชั่วโมง ผลปรากฏว่าผลผลิตภาพการผลิตสูงขึ้นโดยไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการทดลอง แม้แต่ไม่ให้มีการหยุดพักหรือให้ทำงาน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือจัดอาหารมื้อเที่ยง ในเวลาต่อมานักวิจัยได้พบว่าตัวของคนงานวิจัยเองเป็นส่วนหนึ่งของการทดลองเพราะคนงานมีความเต็มใจที่จะทดลองและเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา กล่าวคือคนงานมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกับนักวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการ ผลกระทบดังกล่าวเรียกกันว่า “ผลกระทบที่ฮอว์ธอร์น” ซึ่งให้คำอธิบายได้ว่าทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน

การค้นพบนี้ได้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการและภาวะผู้นำในเวลาต่อมา จากทัศนคติดังกล่าวได้ก่อให้เกิดขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) โดยมุ่งศึกษาไปที่การปฏิบัติหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้จัดการที่จะดึงความร่วมมือจากบุคลากรในการทำงานเพื่อผลิตภาพ เป็นความสัมพันธ์ในกลุ่มของคนทำงานและความรู้สึกที่ได้รับ ความสนใจจากผู้ทำการศึกษาวิจัยซึ่งให้ความใส่ใจและการสัมภาษณ์พูดคุยอย่างต่อเนื่องและ

อย่างพร้อมรับฟัง มาโยอธิบายว่าคนทำงานนั้นทำงานภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งความรู้สึก” (Logic of Sentiment)

ในกลุ่มควบคุม จะเป็นกลุ่มที่ ก่อน และ หลัง การทดลอง พบว่า ใช้ปริมาณความสว่างของไฟ เท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งตามหลักการ นักวิจัย คาดหวังว่า ปริมาณผลผลิต ควรจะเท่าเดิม แต่ผลปรากฏว่าผลผลิตดีขึ้น ดังนั้น จึงทำให้ เมโย (Mayo) คิดว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้นมาจากปัจจัยอื่นไม่ใช่ปัจจัยเรื่องความสว่างของไฟในกลุ่มทดลองเท่านั้น - เมโย(Mayo)กล่าวว่า เป็นเพราะ คนงานมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกับนักวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการ

❖ ทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน

ระยะที่สอง: ระยะที่สองนี้ผู้วิจัยเลือกทดสอบในห้องทดสอบการประกอบชิ้นส่วน (Relay Assembly Test Room) โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาตัวแปรหลัก คือ ช่วงระยะเวลาสำหรับการพักผ่อนและชั่วโมงการทำงาน (Rest Periods and Work Hours) ในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อผลผลิตของคนงาน

การทดลองทำกับกลุ่มคนงานผู้หญิงจำนวน 6 คนในห้องทดสอบ การทดลองให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผลผลิตโดยรวมของบริษัท เพราะ บริษัท Western Electric มีคำสั่งซื้อจำนวนมากถึง 7 ล้านชิ้นต่อปี ผลของการวิจัยออกมาเหมือนกับการวิจัยระยะแรก คือ ผลผลิตของคนงานมีลักษณะที่เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะทำการเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาการพักของคนงานให้ยาวขึ้นหรือสั้นลง รวมไปถึงการสลับช่วงเวลาพักกลางวันในแต่ละวันให้แตกต่างกันออกไป ก็ไม่ส่งผลทำให้ผลผลิตของคนงานลดลง ซึ่งมาโย ให้เหตุผลว่า เพราะพนักงานในแต่ละกลุ่ม รวมกันเป็นทีมเดียวกัน ทำให้พวกเขาเกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกทั้งบรรยากาศของห้องทดสอบ ทำให้สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างกัน ถือว่าบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็ก มีความแปลกใหม่ของสถานการณ์ ทำให้คนงานมีความสนใจในงานมากขึ้นในโรงงาน แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผลการวิจัย ไม่ได้มองเฉพาะผลการทำงานดีขึ้นเนื่องจากสถานการณ์ที่แปลกใหม่เท่านั้น จึงมีการทดลองในขั้นต่อมา

ระยะที่สาม โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20,000 คนของหัวหน้างานที่ดูแล และภาระงานที่พนักงานเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ การสัมภาษณ์ในช่วงแรก ดำเนินไปตามหัวข้อที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยใช้ระยะเวลาประมาณครึ่งชั่วโมง หลังจากนั้นได้ปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยพนักงานสามารถพูดคุยได้อย่างอิสระและสามารถที่จะเลือกเรื่องที่พวกเขาต้องการจะพูดได้ตามที่แต่ละคนต้องการ ทีมวิจัยสังเกตเห็นว่าพนักงานจะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาสามารถแสดงความคิดเห็นได้มาก ถ้าพวกเขาสามารถเลือกเรื่องที่พวกเขาต้องการจะพูดได้เอง ทีมวิจัยจึงสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อทัศนคติของพนักงาน

ระยะที่สี่ เป็นการวิจัยที่ทดลองกับคนงานผู้ชายจำนวน 14 คน ในส่วนงานการประกอบอุปกรณ์แผงสลับสายโทรศัพท์ที่ได้จัดไว้ในห้องทดลอง พนักงานในกลุ่มนี้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปกติ แต่พวกเขาจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนจากผลผลิตของกลุ่มที่ทำได้ กล่าวคือ ค่าจ้างจะสูงขึ้นตามการผลิตที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง ผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่า การจูงใจด้วยค่าจ้างที่สูงขึ้นตามการผลิตนั้น ไม่ได้ทำให้กลุ่มมีผลผลิตเพิ่มขึ้นดังที่คาดไว้ แต่กลับอยู่ในระดับคงที่ มาโยพบว่ากลุ่มทดลองนี้ได้กำหนดปทัสถาน (Norm) สำหรับการปฏิบัติขึ้นในระหว่างกลุ่ม โดยกลุ่มได้กำหนดผลผลิตต่อวันที่จะทำเป็นมาตรฐานที่ยึดถือไว้ร่วมกัน เพื่อปกป้องตนเองจากความไม่พอใจของกลุ่ม หากมีคนงานที่ฝ่าฝืนบรรทัดฐานของผลงานกลุ่มและปฏิบัติเหนือกว่าบรรทัดฐานถูกเรียกว่า “พวกเกินหน้าเกินตา” (rate busters)

ส่วนบุคคลใดไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน หรือ ต่ำกว่าบรรทัดฐานเรียกว่า “พวกถ่วงความเจริญ” (chisellers) และ คน “พวกเกินหน้าเกินตา” (rate busters) และ “พวกถ่วงความเจริญ” (chisellers) จะถูกลงโทษทางสังคมซึ่งเป็นภาวะกดดันให้ต้องลดผลผลิตลงมา เนื่องจากบุคคลที่ผลิตได้มากกว่ามาตรฐาน อาจทำให้ผู้บริหารยกระดับมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้นไปอีก นำมาซึ่งความยากลำบากในการทำงานของกลุ่ม ขณะที่บุคคลที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะถูกมองว่าเป็นพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น “กลุ่ม” จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งไม่น้อยไปกว่าอิทธิพลของผู้บริหารที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา และลักษณะของกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในที่ทำงานนั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งเงินมิใช่ปัจจัยจูงใจที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นจากค่านิยม ความเชื่อถือ และอารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ในตัวบุคคล รวมทั้งอิทธิพลจากกลุ่มที่ไม่ทางการด้วย

ดังนั้น โดยรวมของผลการศึกษา “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” จึงอาจสรุปได้ว่า ระดับของผลผลิตไม่สามารถถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียว หรือขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเท่านั้น แต่มีผลมาจากอิทธิพลของหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วย กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดปทัสถานในสังคม (Social Norm) เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความต้องการทางสังคม ทั้งด้านทัศนคติของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของมนุษย์ของบุคคล นำไปสู่การเกิดขึ้นของการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ที่เกิดจากพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้น การศึกษา การจัดการเชิงพฤติกรรมจะศึกษาถึงธรรมชาติและผลกระทบเชิงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การและ เพื่อให้กลุ่มมีขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของสมาชิกกลุ่มด้วยกันเองขณะเดียวกันองค์การควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือขึ้นในองค์การ ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนงานจัดให้มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มีอยู่ตลอดไปในองค์การ

❖ แนวคิดจากการศึกษาของเมโย สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานที่เกี่ยวกับองค์การ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)) และ (สัญญา เคนาภูมิ, (2559))สรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นกิจกรรมกลุ่ม: ปริมาณงานที่ทำได้นั้น ไม่ได้ทำตามความสามารถทางร่างกายของบุคคล คนงานไม่ได้ทำ งานในลักษณะของบุคคล (Individual) แต่ทำ งานในฐานะสมาชิกกลุ่ม (Member of group) และข้อกำหนดตาม ปทัสถานของสังคม (Social norm) ซึ่งโดยทั่วไปสังคมสำคัญของบุคคลมาจากกิจกรรมการทำงาน ดังนั้นหากนำ วิธีการทางมนุษย์สัมพันธ์ไปใช้ ให้ถูกต้องแล้ว จะทำ ให้เกิดบรรยากาศเอื้อให้ทุกฝ่าย เข้ากันได้เป็นอย่างดี คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น ด้วย
2. รางวัลที่ไม่ใช่เงิน และการลงโทษมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของ คนงาน
3. กลุ่มไม่เป็นทางการ(ในการทดลอง คือ นักวิจัย ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก) ในองค์การ มีอิทธิพลสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนงานแต่ละคน โดยอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยมีพื้นฐานมาจาก “ความ รู้สึก” (Sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงาน จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้น อยู่กับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ความพร้อมทางสภาพ จิตใจ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำ งานของคนงาน รวมถึงเรื่องราวทางสังคมของคนงานในกลุ่มด้วย นอกจากนี้ ความร่วมมือกันในกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็น

สิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากพัฒนาจนมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มจะมีความกลมเกลียวและสามารถต้านทานสิ่งรบกวนจากสังคมนอกกลุ่มได้ (หรือในทางตรงข้ามหากมีการพัฒนาในทางไม่ดี อาจก่อให้เกิดการทำงานที่มีลักษณะการหน่วยเหี่ยว เหมือนที่ Taylor ได้เคยศึกษาไว้ได้)

แนวคิดจากการศึกษาของเมโย ยังได้ข้อคิด ในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ กับการทำงาน (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) และ พิทยา บวรวัฒนา (2543)) ดังนี้

(1) ปัจจัยทางด้านกายภาพ (Physical factor) หรือวิธีการบริหาร งานแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต คือปัจจัยทางด้านสังคม

(2) พฤติกรรมการทำงานของคนงานถูกกำหนดโดย ระบบการให้รางวัล และการลงโทษทางสังคม ไม่ใช่ระบบ การให้รางวัลและการลงโทษทางเศรษฐกิจ

(3) ผู้นำของกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะมีบทบาท ในการบังคับใช้และสร้างปทัสถานของกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

(4) กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม กลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การมีอิทธิพลสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนทำงานแต่ละคน

(5) ความร่วมมือกันในกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากพัฒนาจนมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มจะมีความกลมเกลียวและสามารถต้านทานสิ่งรบกวนจากสังคมนอกกลุ่มได้ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

(6) ควรที่จะมีการแสวงหาภาวะผู้นำแบบ ต่างๆ เพื่อให้ได้ผู้นำ ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การอย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องมาจากภารกิจขององค์การ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการ ก่อตั้งองค์การ

❖ กรณีศึกษาจริงกับการนำความรู้ของ The Hawthorne Studies มาประยุกต์ใช้

ข้าพเจ้าเคยมีประสบการณ์ในการนำ The Hawthorne Studies กรณีศึกษาของ เมโย มาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่สถานที่แห่งหนึ่ง จึงใคร่ขอแลกเปลี่ยนประสบการณ์ดังนี้ **ในการทำงานจริง มีกลุ่มผู้นำทั้งที่เป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ (กลุ่มอิทธิพล- ใครทำอะไร ที่แตกต่างจากกลุ่มอิทธิพล มักไม่ได้รับการยอมรับ และมีโอกาสถูกต่อต้านอยู่จริง)** ดังนั้นถ้าหากรู้จักใช้พลังของกลุ่มอิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการให้เป็นประโยชน์ จะช่วยให้การทำงานในบางครั้ง สะดวกกว่าการทำงานปกติ เช่น หากเรารู้ว่าคนไหนเป็นหัวหน้ากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการและเราต้องการทำงานล่วงเวลาหากมีการเรียกหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการชี้แจงนอกรอบก่อน และ ให้หัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้นไปชี้แจงต่อ จะทำให้ พนักงานโดยส่วนใหญ่ยอมคล้อยตาม และยินดีให้ความร่วมมือในการทำงานOTได้อย่างยินยอมเต็มใจมากกว่าการสั่งเพียงแค่นี้ให้มีการทำงานOT ตามคำสั่งของกลุ่มที่เป็นทางการของบริษัทเท่านั้น (เพราะผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ และ มีความสำคัญ เป็นต้น) แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารที่มีหน้าที่โดยตรงตามสายการบังคับบัญชา ควรปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งค่าใช้จ่ายและความมีประสิทธิภาพ” (Logic of Cost and Efficiency) ดังเช่นที่ เมโย ได้อธิบายว่าคนทำงานนั้นทำงานภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งความรู้สึก” (Logic of Sentiment) ขณะที่ฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้ “ความสมเหตุสมผลแห่งค่าใช้จ่ายและความมีประสิทธิภาพ” (Logic of Cost and Efficiency) (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคนทำงานและฝ่ายบริหารจากความไม่เข้าใจกันและทำให้เกิดความสำคัญคือความร่วมมือและความสัมพันธ์ในกลุ่มคนทำงานด้วยกัน และสร้างการรวมกลุ่มและการได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกกลุ่มจาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.ja@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

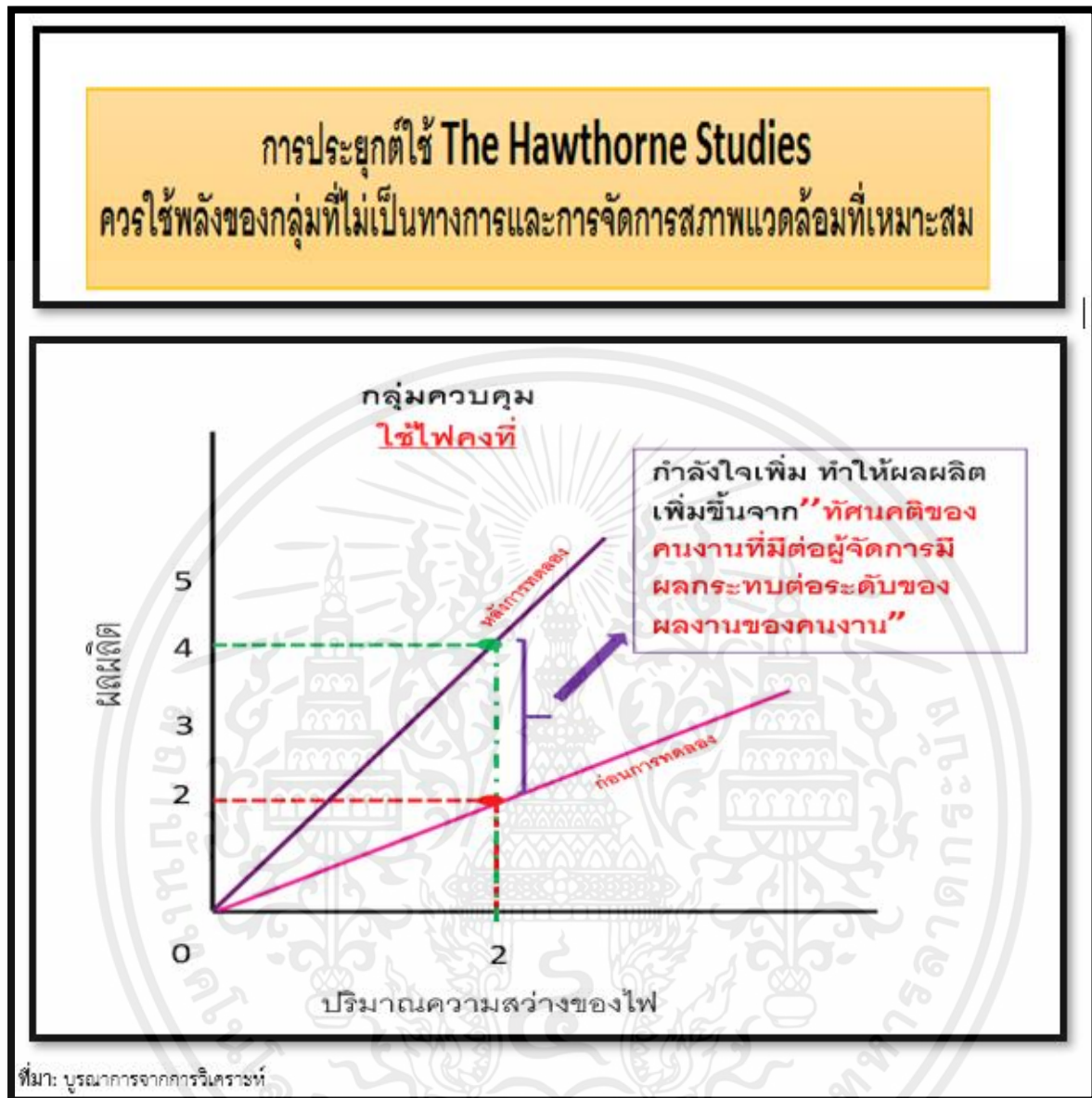
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกเบี่ยงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายร่วมกัน เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะอยู่รวมกลุ่มและการได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกกลุ่มจากเพื่อนร่วมงาน ดังตามที่ได้กล่าวแล้วว่า ในองค์การที่เป็นทางการจะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการหรือกลุ่มเกิดขึ้นจำนวนมากซึ่งองค์กรสามารถใช้อำนาจที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์และเพิ่มผลิตภาพได้ โดยผู้บริหารควรให้ความสนใจและเคารพในความสัมพันธ์ของกลุ่มไม่เป็นทางการเหล่านั้นเพื่อให้กลุ่มมีขวัญกำลังใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม ขณะเดียวกันองค์การควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือขึ้นในองค์การ ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนทำงานจัดให้มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มีอยู่ตลอดไปในองค์การ (ปภาวดี มนต์รีวัต, (2561))

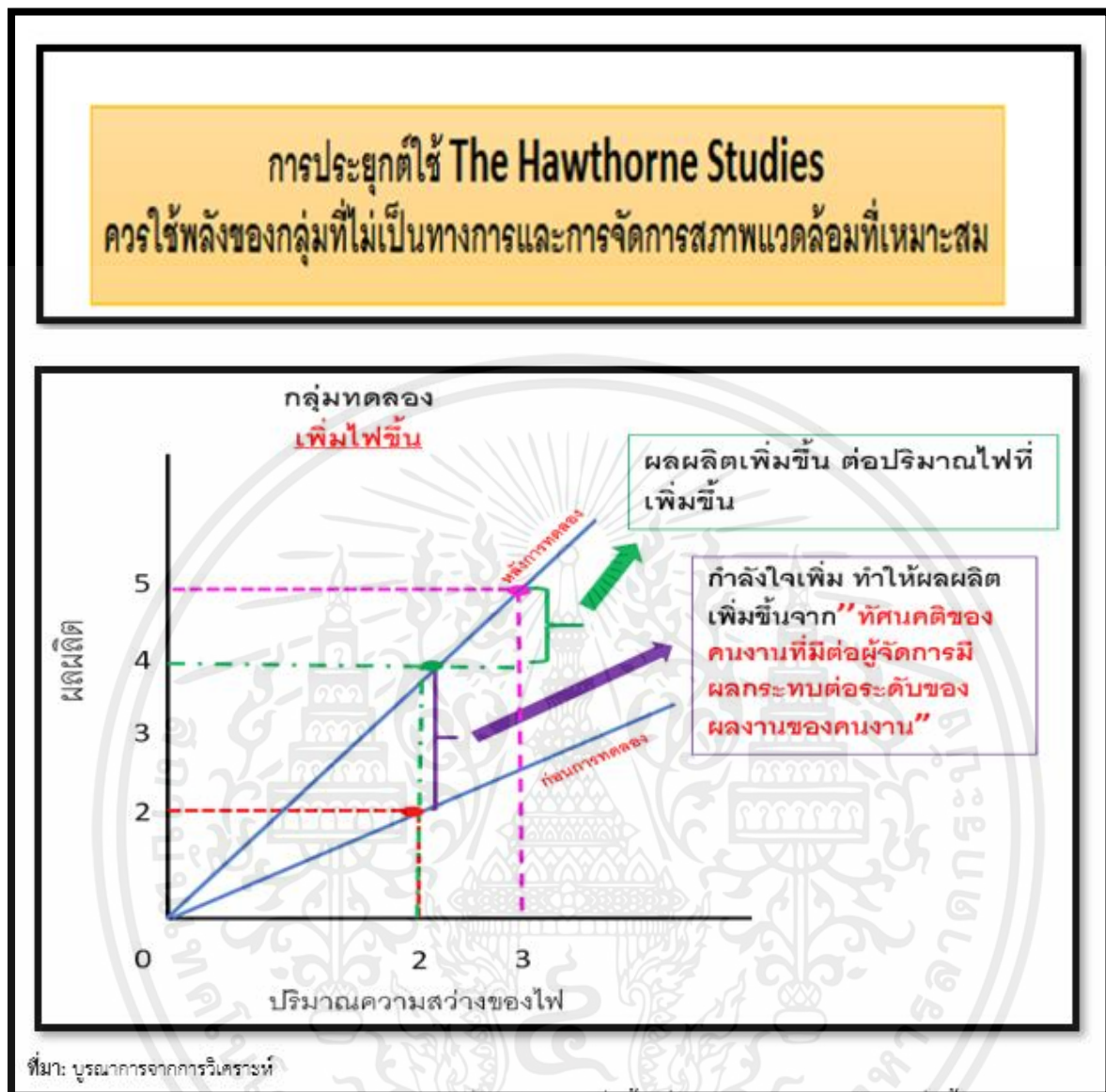
หรือในทางตรงข้ามจะลดบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่ไม่ดีนั้นอย่างไร เหมือนอย่าง Taylor ได้ใช้ระบบการจ่ายเงินที่มีแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับกันเอง ในความสามารถและผลงานการจ่ายเงิน เป็นตัวลดบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ที่อาจก่อให้เกิดการทำงานที่มีลักษณะการหน่วยเหี่ยว เหมือนที่ Taylor ได้เคยศึกษาไว้ได้

นอกจากนี้การทำงานในสภาพจริง ต้องให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมด้วย แม้ว่าในกรณีของ “ผลกระทบที่ฮอว์ธอร์น” เมโยจะไม่ได้กล่าวว่าสภาพแสงสว่างที่เหมาะสมต่อการทำงาน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าก็ตาม แต่ข้อมูลบ่งชี้ว่าระดับแสงที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างเช่นผลการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ระบุว่า “ผลิตภาพจะเริ่มลดลงเมื่อระดับความเข้มของแสงอยู่ในระดับเดียวกับแสงจันทร์ ซึ่งเป็นระดับที่คนงานไม่สามารถมองเห็นชิ้นส่วนต่างๆ ได้ชัดพอที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้” (อำนาจ ชีระวนิช, (2547)) ดังนั้นในการทำงาน นอกจากคำนึงถึงอิทธิพลของกลุ่มแล้ว ควรจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับ ความเหมาะสมทางกายภาพของคนทำงานด้วย (เหมือนแนวคิดของ แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth ในเรื่องแนวคิดของ “แนวทาง Therbligs” ที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยเรื่องสิ่งแวดล้อม และเครื่องมือด้วยในการเพิ่มผลผลิตในการทำงานด้วย) ดังนั้น ในการประยุกต์ใช้แนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง ควรประสานแนวคิดต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงที่สุด

ภาพที่2-21: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies กลุ่มควบคุม ไฟคงที่



ภาพที่2-22: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies กลุ่มทดลอง เพิ่มไฟขึ้น



จากรูปส่วนในกลุ่มทดลอง นักวิจัยได้เพิ่ม แสงสว่างเพิ่มขึ้น ซึ่งผลการทำงาน ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มทดลอง จะได้รับผลกระทบอยู่สองส่วน ส่วนหนึ่ง เป็นเพราะ ผลของ แสงสว่างที่เพิ่มขึ้น (ที่พอมีการทดลอง คนงานรู้สึกพอใจก่อให้เกิดกำลังใจที่เพิ่ม จากทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน เป็นกำลังใจที่เพิ่ม จากตัวอย่างในรูปทำให้ผลผลิต เพิ่มขึ้น 2 หน่วย ได้ผลผลิต เป็น 4 หน่วยจากเดิมที่ผลิตได้ 2 หน่วย เป็นต้น) และ อีกส่วนเป็นเพราะผลจากการปรับแสงสว่างได้เหมาะสมกับความต้องการของคนงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มได้ ถึง 5 หน่วย แทนที่จะเป็นแค่ 4 หน่วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการทำงานจริง อาจจะต้องบูรณาการหลายศาสตร์เพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น รวมทั้งลดการเอาเปรียบของคนในสังคม และ สร้างสภาพแรงงานเข้มแข็ง อย่างเป็นธรรมขึ้นได้

2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

Hugo Munsterberg (ปี 1863 – 1916)เป็นชาวเยอรมันและเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จึงให้ความสนใจกับการประยุกต์จิตวิทยาใช้ในการแก้ปัญหา โดยมันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

เชื่อว่าศาสตร์ ทางจิตวิทยาสังคม สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัญหาในทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมในการทำงาน ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ มีการทำการทดลองด้านจิตวิทยาสังคม และในปี 1913 ได้เขียนหนังสือเรื่อง จิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรม (Psychology and Industrial Efficiency) ซึ่งให้เห็นว่า ประสิทธิภาพใน อุตสาหกรรมสามารถทำได้โดยใช้หลักจิตวิทยาทางสังคม จึงทำให้ Hugo Munsterberg ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิก จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology)

2.3.1.3 แมรี ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett)

Mary Parker Follett (ค.ศ.1868-1933) เกิดในครอบครัว Quaker ณ เมืองควินซี รัฐแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา ในเรื่องของทฤษฎีองค์การและการบริหารงาน บุคคล Mary Parker Follett ได้แสดงแนวคิดที่ยังมีผู้นำมาใช้อยู่จนปัจจุบัน คือแนวความคิดเรื่องชนะ-ชนะ หรือ win – win โดยคิดเห็นว่าองค์การควรใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของบุคคลและกลุ่มมุ่งสู่เป้าหมายองค์การ

ริเริ่มแนวคิดเรื่องการแบ่งปันอำนาจระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ กลุ่มเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้องค์การ ไปสู่เป้าหมาย เน้นความเสมอภาคในการทำงานโดยให้ผู้จัดการและพนักงานทำงานร่วมกันองค์การควรส่งเสริมให้มีการประสานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนไม่ว่าจะอยู่ในลำดับชั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนงานใด แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว

ในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินการในหน้าที่ได้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่นที่มีโครงสร้าง อำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงานซึ่งเป็นอำนาจที่ตามกฎหมาย แต่ในการทำงานเป็นเรื่องของการแบ่งปันอำนาจปราศจากการบังคับให้ยอมตาม โฟลเลตต์เชื่อว่าอำนาจ(power)เป็นของเหลวและควรไหลไปกับบุคคลผู้ซึ่งสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุดอีกทั้ง “อำนาจหน้าที่ควร ควบคู่ไปกับความรู้ในงานไม่ใช่อยู่”เหนือเส้น(Over)หรือต่ำกว่าเส้น(Below)”แต่หมายถึงอำนาจ“ร่วมกับ”(With)คนอื่น

ในเรื่องของการบริหาร-จัดการ Mary Parker Follett เชื่อว่าทุกคนควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ได้แก่ (1) หน้าที่เป็นภารกิจเฉพาะด้านในองค์การ ที่องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินการในหน้าที่ได้บรรลุ (2) หน้าที่งาน บ่งบอกถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน ทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ปรากฏผลอย่างชัดเจน และทำหน้าที่นั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่นๆ และ (3) อำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นอำนาจที่ตามกฎหมาย

นอกจากนี้ Follett ยังชี้ให้เห็นว่า หากผู้จัดการได้ให้โอกาสบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์การ และใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกันแล้วเชื่อว่าจะทำให้ผลงานขององค์การสูงขึ้น (คล้ายกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วม) โดยFollett เชื่อว่าความรู้ และความเชี่ยวชาญสามารถTrainได้ (คล้ายกับแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่)และความรู้และความเชี่ยวชาญไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้จัดการอันเกิดจากการที่ผู้จัดการมีตำแหน่งในสายการบัญชา คนงานควรควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้จัดการทำการควบคุม เหตุนี้ผู้จัดการควรประพฤติตนในฐานะผู้ฝึกสอนและอำนวยความสะดวกไม่ใช่ทำตัวเป็นผู้กำกับดูแล(Coach) ซึ่งความรู้และความเชี่ยวชาญมีความสำคัญต่อการนำเพียงชั่วขณะใดขณะใดขณะหนึ่งเป็นการเฉพาะเท่านั้น จนมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านระบุว่า ปาร์คเกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett) มีแนวคิดแบบ พฤติกรรมนิยม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

Follett มองเรื่องการประสานงานในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมให้มีการประสานในแนวราบ โดยการประสานงานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยต่างๆในองค์กร ควรเป็นการประสานงานโดยการติดต่อโดยตรง หมายถึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะอยู่ในลำดับชั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนกงานใด การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่างๆ แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้น การประสานงานควรเริ่มตั้งแต่เริ่มต้น ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนตั้งแต่ระยะเริ่มต้นดำเนินงานโครงการ และควรดูแลให้การประสานงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยรักษาการประสานงานให้มีความต่อเนื่องต่อไป และระลึกเสมอว่า ไม่มีคำว่าเอกภาพในองค์กร มีแต่คำว่ารวมกันหรือทำให้เป็นหนึ่ง (Unity) เท่านั้น (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) นอกจากนั้น Follett ยังได้ให้ความสนใจกับทีมจัดการตัวเอง (self-managed teams) รวมทั้งองค์กรควรให้สิทธิบุคลากรในการตัดสินใจ (empowerment) และให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารด้วยการให้ผู้จัดการในแผนกงานต่างๆ ติดต่อสื่อสารกันโดยตรงกับแผนกงานอื่นเพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ (ความรู้ในส่วนนี้จะคล้ายกับแนวคิด “การข้ามหน้าที่” (cross-functioning) โดยให้บุคลากรที่มาจากแผนกงานต่างๆ ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในโครงการ แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งภายในองค์กรอาจมีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปกติธรรมดาและบางครั้งอาจก่อให้เกิดผลดีก็ได้สามารถสร้างเสริมการทำงาน เป็นการ “การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์” หรือ(Constructive Conflict) ได้โดยการบูรณาการ(Integrstion) ที่ใช้อำนาจร่วมกันทั้งสองฝ่ายเพื่อทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายอย่างลึกซึ้ง การบูรณาการเป็นการใช้อำนาจร่วมกันในการทำให้ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการสนอง จึงจะช่วยให้ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งสร้างเสริมการทำงานได้ วิธีการนี้ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้นในทุกวันนี้

งานของ Follett สามารถนำไปประยุกต์ได้ในวงการการจัดการ Follett ได้รับการยอมรับว่าเป็นมารดาของ”การจัดการ”เหมือนกับ “Taylorได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของความคิดทางการจัดการทางวิทยาศาสตร์”

2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.3.2.1 **อับราฮัม มาสโลว์: (Abraham Maslow 1908-1970) ค.ศ. 1934** สำเร็จการศึกษาปริญญาเอก ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (Wisconsin University) Maslow เชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนมีศักยภาพเพียงพอสำหรับที่จะชี้้นำความต้องการของตัวเอง ซึ่งมีความต้องการมากมายหลายอย่างไม่อยู่นิ่งแต่ จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ และแสวงหาความต้องการต่อเนื่อง โดยมีความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการชั้นสูง เรียกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เรียกว่า Maslow's Hierarchy of Needs (Abraham H. Maslow, (1997)) ตามลำดับ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)** เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ปัจจัยสี่ของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. **ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs)** เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการ ความต้องการความปลอดภัย เช่น ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. **ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love needs)** บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. **ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)** เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. **ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)** เช่น ความต้องการที่จะทำทุกอย่างทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

มาสโลว์มีความเห็นแตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่ Taylor ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการเพิ่มผลผลิตให้กับคนงาน แต่มาสโลว์ Maslow ให้ความสำคัญแก่การสร้างความมุ่งมั่นมากกว่ากระจายผลตอบแทน

กรณีศึกษา: การประยุกต์กรณีศึกษามาใช้กับเรื่อง ของ Maslow ว่า การที่นักศึกษาประสงค์จะได้คะแนนสอบในวิชาหนึ่ง ที่เป็นความต้องการแนวไป

- นักศึกษาคนที่หนึ่งตอบว่า: เป็น “ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง” เพราะเหตุผลคะแนนสอบวิชาที่ผ่านมาไม่ดี จึงเกรงว่าถ้าวิชานี้ ไม่มี คะแนนเฉลี่ย จะไม่ถึงเกณฑ์และต้องออกจากการศึกษา

- นักศึกษาคนที่สองตอบว่า: เป็น “ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)” เพราะหากได้คะแนนวิชานี้ดี จะทำให้ คะแนนเฉลี่ยดี ดังนั้นจะทำให้หางานได้ง่าย เกิดโอกาสทางรายได้ และสามารถนำรายได้มาซื้อปัจจัยสี่ได้

- นักศึกษาคนที่สามตอบว่า: “ความต้องการการยกย่อง (esteem needs)” เพราะเมื่อได้คะแนนดี ครูผู้สอน และ คนอื่นๆจะชื่นชม

- นักศึกษาคนที่สามตอบว่า: เพราะ “ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization)” เพราะหากได้คะแนนวิชานี้ พอร่วมกับวิชาอื่น จะเฉลี่ยดีด้วย ดังนั้นทำให้โอกาสความสำเร็จในชีวิตจะสูงขึ้น

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ การที่จะกำหนดว่าเป็นความต้องการขั้นใดในชีวิต เป็นเหตุผล และ ความพึงพอใจรวมทั้งมุมมอง ของปัจเจกคน ซึ่ง การที่จะนำพฤติกรรม ดังกล่าวมาใช้ใน พฤติกรรมองค์การ ผู้บริหารต้องดู ความต้องการเฉลี่ย หากจะใช้เป็นแรงจูงใจมาตรฐานในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์การ แต่หากจะใช้เป็นตัวกระตุ้นเป็นแรงจูงใจเพื่อเลื่อนตำแหน่งเฉพาะบุคคล ควรจะดูความต้องการพื้นฐานของบุคคลนั้น เป็นต้น

2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ดักลาส แมคเกรเกอร์ McGregor (ปี 1906 – 1964) ในค.ศ.1935 ได้รับปริญญาด้านจิตวิทยาการทดลองจากมหาวิทยาลัย Harvard และเป็นอาจารย์สอนหนังสือที่ มหาวิทยาลัย Massachusetts Institute of Technology (MIT) (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) ได้ทำการ ค้นคว้าหลักการจัดการในทางปฏิบัติที่ได้รวมมุมมองศาสตร์ทางสังคม และได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Human Side of Enterprise” (Douglas McGregor, (2002)) ที่เพิ่มกล่าวถึง ธรรมชาติของมนุษย์ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยMcGregor ได้แบ่งพฤติกรรมของบุคลากรออกเป็น 2 ด้านที่แตกต่างกันมีสมมติฐานดังนี้

รูป ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X: สมมติฐานแบบเดิมเกี่ยวกับคน-เป็นคนร้าย	ทฤษฎี Y : สมมติฐานแบบใหม่กับคน-เป็นคนดี
1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและพยายามที่หลีกเลี่ยง เมื่อมีโอกาส เมื่อมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้นการที่ จะให้มนุษย์ทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ และนำ บทลงโทษมาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำ เนินงาน เป็นไป ตามเป้าหมายขององค์การ (กัลยาณี สูงสมบัติ, (2563)) 2. คนส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการและข่มขู่ ด้วยการลงโทษก่อนถึงจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3. คนส่วนใหญ่ชอบรับคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานต่ำ สนใจเพียงความมั่นคง เท่านั้น	1. คนโดยส่วนใหญ่มีนิสัยชอบที่จะทำงาน ต้องการที่จะ มีความรับผิดชอบต่องาน ต้องการแสดงความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ต้องการเผยแพร่ ความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัลตามความสำเร็จของงาน จะช่วยสร้าง ความผูกพันต่อองค์การนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ในที่สุด (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) 2. คนมีสมรรถนะในการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้ามี ความผูกพันกับเป้าหมาย 3. คนจะมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ถ้ามี ความสัมพันธ์กับรางวัลที่ได้รับ

ที่มา: (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

- ในทฤษฎี X—เชื่อว่าเป็นคนไม่ดี—บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นต้องการผู้จัดการแนะนำการทำงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งจัดให้มีรางวัลและการลงโทษที่สอดคล้องกับพฤติกรรม
- ในทฤษฎี Y—เชื่อว่าเป็นคนดี—บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีศักยภาพที่จะนำเป้าหมายของบุคคลมาผสมผสานกันกับเป้าหมายขององค์การ

แม้เคเกอร์ McGregor คิดว่าผู้จัดการ ควรมีมุมมองเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงานและสร้างทางเลือกใหม่ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนงานมากขึ้น โดยการจัดการในองค์การ สามารถผสมผสาน ทฤษฎี X และ Y ได้ถ้าผู้จัดการมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และผู้จัดการสามารถใช้วิธีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ทำให้การใช้การควบคุมให้น้อยที่สุด และ การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเรียนรู้ พฤติกรรมมาใช้ในการจัดการ

2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

2.4.1 การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

- 2.4.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)
- 2.4.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)
- 2.4.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)
- 2.4.1.4 ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)
- 2.4.1.5 แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท (Reengineering The Corporation)
- 2.4.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

2.4.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

- 2.4.2.1 KAIZEN
- 2.4.2.2 JIT
- 2.4.2.3 LEAN
- 2.4.2.4 Value Added
- 2.4.2.5 Supply Chain Management

ในความเป็นจริง แนวคิด “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)” มีหลากหลายแนวคิด ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามการปูพื้นเพื่อความเข้าใจให้เห็นภาพ ในตำราฉบับนี้ ใคร่ขอฉายภาพ แนวคิด เพียงบางประการเป็นตัวอย่างในการอธิบาย

ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory) ใคร่ขออธิบาย เป็นสองส่วนใหญ่ คือ 1/ การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ 2/ การจัดการในยุคปัจจุบัน โดยทั้ง การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ การจัดการยุคปัจจุบัน จะขออธิบายอย่างละเอียดเป็นกรณีศึกษา ในบทท้าย และ สอดแทรกไปกับบทอื่นต่อไป

บรรณานุกรม ตอนที่2

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, (2018), “แนวคิดและทฤษฎีของ Frank B. Gilbreth and Lillian Gilbreth”, <https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/93-frank-b-gilbreth-and-lillian-gilbreth>, 24 September 2018
- นพดล เหลืองภิรมย์, (2013), “แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริบทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่”, RMUTSB Acad. J. 1(1): 83-91
- ปภาวดี มนต์วีรัต, (2561) , “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- ปัญญธิดา อัดบุตร, (2558), “ทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy: Max Weber”, <http://punyatida.blogspot.com/2015/08/max-weber.html>, 6 สิงหาคม 2558
- พิทยา บวรวัฒนา, (2543) , “ทฤษฎีองค์การสาธารณะ”, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ
- ภูมิพัฒน์ ชาญกิจ, (2561), “แนวคิด และ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2018), “หนังสือแปล “Management ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter”, สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, (14th edition)
- สัณญา เคนาภูมิ, (2559), “ วิวัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”, รมยสาร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 , <http://dspace.bru.ac.th/> , พฤษภาคม – สิงหาคม 2559
- อำนาจ ชีระวนิช, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี. แอล. การพิมพ์
- Abraham M. Maslow, (1977), “Motivation and Personality”. New York: Harper and Row Publishers
- Douglas McGregor, (2002), “Theory X and Theory Y”, Workforce. 81
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html>, (2563), “Emerson C. Harrington”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>, (2563), “หลักการและแนวคิดของ POSDCoRB”. ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.finnomena.com/nuthjira/the-fourth-industrial-revolution/>, (2563), “ the-fourth-industrial-revolution
- <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>, (2562), “ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562

- <https://th.wikipedia.org/>, (2563), “ประวัติศาสตร์โลก”, ค้นหาค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การปฏิวัติอุตสาหกรรม”, วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, ค้นหาค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.mmthailand.com/>, (2018),” Industrial Documentary: อังกฤษ อรุณรุ่งแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม”, April 19, 2018
- Shafritz Jay M., and Ott J. Steven, (1996), “Classics of Organization Theory”, (4thed.). Philadelphia: Headcourt Brace & Company
- Taylor F.W., (1911), “The principles of scientific management”, New York, London, Harper & Brothers



ตอนที่ 3

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจและ การวางแผน



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 3

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจและ การวางแผน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 3

แนวคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ และการวางแผน

3.1 ความหมายของ องค์กร และ องค์กรการ

3.2 รูปแบบองค์กรการ

3.3 องค์กรธุรกิจ

3.4 การวางแผน และ การจัดการองค์กรธุรกิจ

การศึกษาในส่วนนี้ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของ “ธุรกิจ” และฉายภาพรวมให้เห็นว่าจะนำแนวคิดเกี่ยวกับจัดการ มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอย่างไร โดยเริ่มอธิบายภาพตั้งแต่ความหมายของ องค์กร แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร ลักษณะรูปแบบขององค์กร และ การจัดการกับธุรกิจ

3.1 ความหมายของ องค์กร และ องค์กรการ

จากแนวความคิดของ เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ที่กล่าวว่า “คนคนเดียวทำเองไม่ได้ เพราะมีข้อจำกัดต่างๆ ทางกายภาพ ชีวภาพ สังคม และจิตวิทยา ดังนั้นองค์กรจึงเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของงานดังกล่าว (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1938 เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้เสนอแนวคิด “การบริหารองค์กรในสมัยปัจจุบัน” ผ่านหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” เป็นหนังสือที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคมที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมายทำการศึกษา ทฤษฎีองค์กรที่เป็นทางการ (Theory of Formal Organization) โดยอธิบายว่า “องค์กรที่เป็นทางการ” หมายถึง ระบบ-สถานที่ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการประสานกิจกรรมหรือพลังของคน ตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

องค์กร มี 4 องค์ประกอบ (นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มศิริ, (2560)) และ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)) ได้เพิ่มปัจจัยที่ 5 รวมเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่

- (1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- (2) คนที่มารวมกันในองค์กรมีความตั้งใจที่จะ ร่วมมือกันทำงาน
- (3) อาศัยปัจจัยนำเข้าต่างๆ (4Ms-ในทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ) เช่น คน

(Man/(Machineเปรียบเสมือนเครื่องทุ่นแรง)) เงิน (Money) วัตถุดิบ-สิ่งของต่างๆ (Material) ข้อมูลข่าวสาร (Message/Information)

- (4) คนที่มารวมตัวกันต้องมี เป้าหมาย ของการทำงานร่วมกัน
- (5) คนที่มารวมตัวกันในองค์กรต้อง ติดต่อสื่อสารกัน เป็นที่เข้าใจ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561))

หรือ การประสานงาน หรือ เป็นการดำเนินงานโดยการ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผล (McShane S.L and Glinow M.A., (2005))

มีความหมายสอดคล้องกับแนวคิดของ โจนส์และจอร์จ (Jones and George, 2004) ที่กล่าวว่า องค์การ เป็นการรวบรวมบุคคลที่จะมาทำงานด้วยกันและมีการประสานงานกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต

นอกจาก 5 องค์ประกอบข้างต้นแล้ว (Dessler Gary, (2004)) ยังได้ระบุเพิ่มเติมว่า องค์การ ต้องมี การออกแบบบทบาท ซึ่งเรียกรูปแบบที่ออกแบบนี้ว่า “โครงสร้างที่รอบคอบ” (รอบบิ้นส์และโคลเทอร์ Robbins and Coulter, (2002)) องค์การ หมายถึง ผลลัพธ์ของกระบวนการจัดองค์การเพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานด้วยกันได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย (เซอร์โตและเซอร์โต (Certo and Certo, (2006))

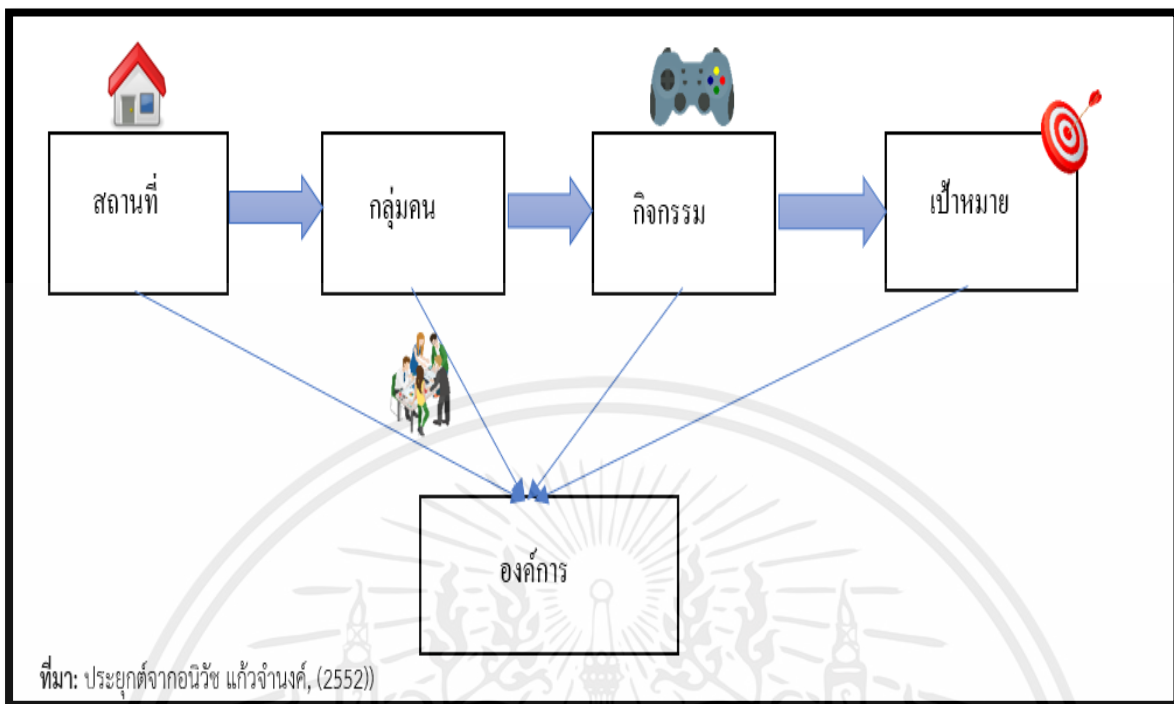
จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้เขียน ขอสรุปว่า “องค์การ หมายถึง หน่วยงาน-สถานที่- ระบบ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ ประสานงาน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้กิจกรรมที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ โดยมีการจัดการด้วยการออกแบบบทบาท เป็นโครงสร้าง เป็นกระบวนการจัดองค์การเพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานได้ โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผล” และการเกิดขึ้นของ องค์การมีผลทำให้ประเทศมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง เพิ่มอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและทำให้สังคมมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

■ ความแตกต่างระหว่าง องค์กร และ องค์การ

องค์กร (Organ) คือ ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่ สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน องค์การ (Organization) คือ หน่วยงาน-สถานที่- ระบบ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้า ตามที่กล่าวอย่างละเอียดแล้วข้างต้น

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าหลาย ๆ “องค์กร” รวมกันเข้า กลายเป็น “องค์การ Organization” และมีหน้าที่เฉพาะของตน ๆ ส่วน ซึ่งกระทำหน้าที่แตกต่างกันนั้นมารวมเข้าด้วยกัน และพร้อมกันนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระเบียบ คล้าย ๆ กับเครื่องจักรนาฬิกาแต่ละชิ้นแต่ละชิ้น ซึ่งมีหน้าที่ต่าง ๆ กันเป็น “องค์กร” เมื่อนำเอาเครื่องจักรแต่ละชิ้นมาประกอบกัน และทำให้มันเดินได้อย่างมีระเบียบเป็น “องค์การ” หน่วยงานที่จะถือว่าเป็น “องค์การ” ได้ จะต้องมีการจัดระเบียบงานถูกต้องตามกระบวนการดังกล่าวมาแล้วเท่านั้น” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (จำนงค์ ทองประเสริฐ, (2528))

ภาพที่3-1: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายองค์การ



ที่มา: ประยุกต์จาก (นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ, (2560)) และ (อนิวัช แก้วจำนงค์, (2552))

- **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:** มีหลากหลายปัจจัย (อนิวัช แก้วจำนงค์, (2552)) ได้แก่
 - พนักงานในองค์การ (Employees in an Organization) พนักงานคือทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดและเป็นหัวใจในการจัดการองค์การการทำงานได้ดี เช่น เมื่อพนักงานได้รับการจูงใจ (Motivation) ที่พึงพอใจจะสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดเป็นผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาวิธีการในการชักจูงหรือกระตุ้นให้พวกเขาได้ทุ่มเทเพื่อการทำงานก็ด้วยการจูงใจทั้งจากภายใน (Intrinsic) และภายนอก (Extrinsic)
 - ระบบในองค์การ (System in an Organization) เช่น ระบบการผลิต (Production System) ระบบการดำเนินงาน และ ระบบในการส่งงาน เป็นต้น
 - การจัดการ (Management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ และการควบคุม ผู้บริหารจะนำหลักการจัดการดังกล่าวไปใช้ในการประสานงาน ควบคุม และดูแลให้ปัจจัยการผลิตอันได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัสดุอุปกรณ์ เกิดประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าและการให้บริการอย่างแท้จริง
 - ขนาดขององค์การ เช่น ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ จะสามารถผลิตได้จำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long-Batch and Mass Production) ทำให้ โครงสร้างองค์การ ต้องเป็นระบบ มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน เพราะ งาน จะเกิดการซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง
 - สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยอาจ ส่งผลด้านบวกหรือลบต่อการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แม่นยำจะส่งผลต่อการดำรงอยู่หรือจากไปขององค์การ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจจำแนกได้เป็น (ก) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การโดยมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงและองค์การสามารถควบคุมได้ตัวอย่างเช่นโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เครื่องจักร และพนักงาน เป็นต้น (ข) สภาพแวดล้อมภายนอก

(External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกองค์การมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การองค์การไม่สามารถควบคุมได้โดยง่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสภาพแวดล้อมภายนอกแบบการแข่งขัน (Competition Environment)

○ การจัดองค์การ (Organizing) เป็นออกแบบความความสัมพันธ์ของคนและงานใน องค์การโดยออกแบบในรูปของแผนภูมิองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และลักษณะของงานแต่ละประเภท การจัดองค์การที่ผิดพลาดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่และอาจทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและผิดพลาดยากต่อการแก้ไข

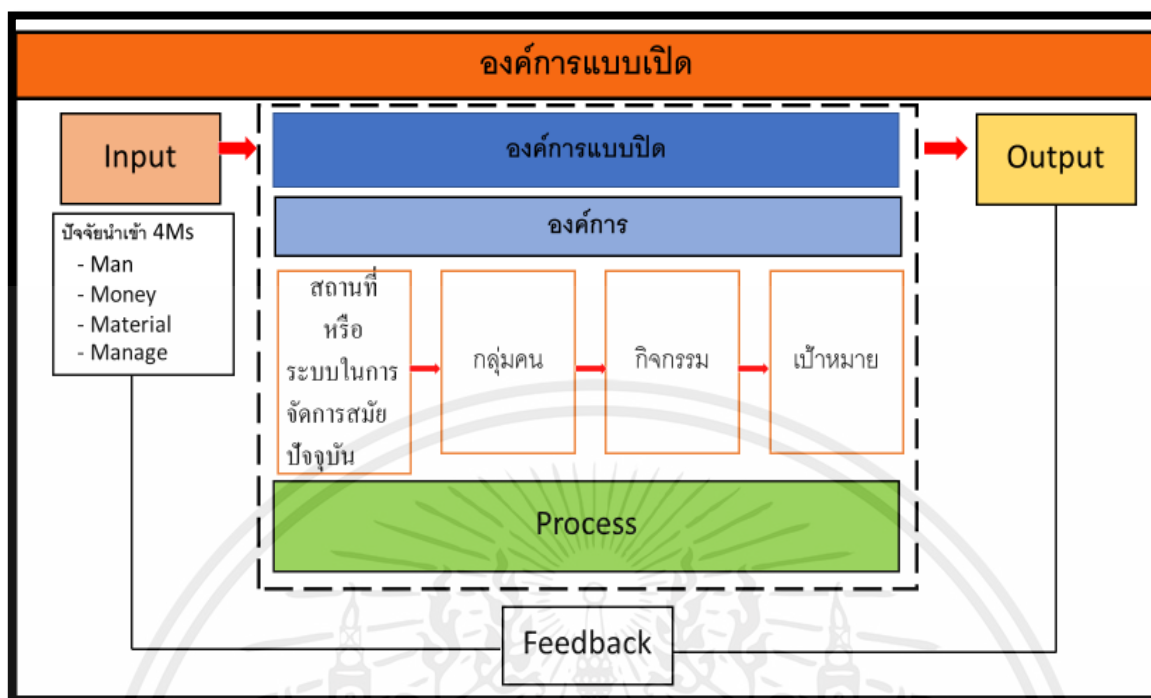
■ องค์การเสมือนระบบเปิด:

จากความหมายของ“องค์การ” ที่ผู้เขียนกำหนดไว้ โดยในที่นี้ใช้คำว่า หน่วยงาน-สถานที่ และ ระบบ เนื่องจากการมารวมตัวกันของบุคคลที่มาอยู่ในองค์การในอดีต ต้องมีสถานที่รองรับ อยู่ต่ออย่างไรในปัจจุบัน เมื่อมีระบบ Online นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร-จัดการรูปแบบธุรกิจต่างๆ มากขึ้น เช่น ธุรกิจ Grab – Line Man คนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง-รวมตัวกัน-จะทำงานผ่านระบบ ไม่จำเป็นต้องไปทำงานในสถานที่ อาคาร เหมือนในอดีต

องค์การสมัยใหม่ ที่มี”เทคโนโลยีอย่างอินเทอร์เน็ต (Internet)” ทำให้ลดความสิ้นเปลือง ซับซ้อนในการจัดการได้ เช่น สามารถดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จได้เพียงคนเดียว นับว่าเป็นองค์การตามแนวคิด ที่เปลี่ยนแปลงจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เรียกว่าองค์การในระบบเปิด (Open System) ไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะบุคลากรภายในองค์การหรือองค์การแบบปิด (Closed System) เท่านั้น จึงอาจสรุปได้ว่าปัจจุบัน องค์การเสมือนระบบเปิด (Organizations as an Open System) เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทุกองค์การแม้ว่าองค์การอาจไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยก็ตาม

แนวคิดองค์การเสมือนระบบเปิด: ในปี 1998 มอร์แกน ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม องค์การเสมือนระบบเปิดในหนังสือชื่อ “Images of Organization: The Executive Edition” ว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่มองสังคมในองค์การและมององค์การโดยรวม โดยมีหลักแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์การเสมือนระบบเปิด สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบเปิดของ วอน เบอ์เทแลฟฟี (Von Bertalanffy) ที่กล่าวถึงมีระบบขององค์การประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นแนวคิด ที่อธิบายว่าองค์การประกอบด้วยกระบวนการรวมตัวกันของปัจจัยนำเข้าโดยต้องผ่านกระบวนการต่างๆ ในกระบวนการจะมีระบบย่อยภายใน (Interrelated Subsystems) ได้แก่ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายธุรกิจและฝ่ายการตลาด เป็นหน่วยงานที่คอยสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ หน่วยงานย่อยเหล่านั้นจะต้องประสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นผลสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ภายในองค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ในขั้นตอนกระบวนการ (Process) เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้ออกมาเป็นสินค้าและบริการ(Output)ที่ดีตรงตามความต้องการของตลาด และ เพื่อให้องค์การมีข้อมูลในการพัฒนา จะมีข้อมูลการย้อนกลับ (Feedback) พบว่า องค์การจะสำเร็จ หรือไม่ มักจะมีการวางแผนที่พยากรณ์สภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง และแม่นยำ และการตัดสินใจได้ตามความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม (Emphasizes the importance of the Environment) โดยพบว่าการดำเนินงานขององค์การจะคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ

ภาพที่3-2: แนวคิดองค์การเสมือนระบบเปิด



3.2 รูปแบบองค์การ

รูปแบบองค์การ สามารถจำแนกออกได้เป็นหลายประเภท(นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มศิริ, (2560)) เช่น

➤ องค์การที่แบ่งตามการจัดโครงสร้างภายในองค์การ (Deliberate Structure) (อนิวัช แก้วจำนงค์, (2552)) ซึ่งยังแบ่งเป็น

○ องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) หรือองค์การรูปนัย: เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย มีระเบียบแบบแผน มีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา โดยปรากฏอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในแผนภูมิองค์การ (Organization Chart)

○ องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization): หรือองค์การอรูปนัย เป็นองค์การที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนชัดเจน ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะสั้นของบุคคลที่อยู่ร่วมกันในองค์การที่เป็นทางการ จึงไม่มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน รวมถึงไม่มีสายการบังคับบัญชา การดำเนินกิจกรรมขององค์การขึ้นอยู่กับความพึงพอใจหรือสมัครใจเท่านั้นองค์การพร้อมที่จะสลายตัวหรือแยกจากจากกันได้ตลอดเวลาแบบชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

➤ จำแนกตามกายภาพที่เห็น

○ องค์การแบบง่าย (Simple Structure) เป็นองค์การที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน มีองค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งคือเจ้าของ และผู้ปฏิบัติงานหลัก โดยมักมีการบริหารแบบรวมอำนาจ มีลำดับการบังคับบัญชาสั้นๆ ควบคุมและกำหนดทิศทางโดยผู้บริหารระดับสูงสุด มีลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตสามารถปรับตัวง่าย มีการทำงานเป็นทีม ทำงานแทนกันได้ ไม่มีความเป็นทางการ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ มีระบบ

การทำงานที่ไม่สลับซับซ้อน ฝ่ายบริหารมีอำนาจมาก เหมาะกับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

➤ **จำแนกองค์การในรูปแบบองค์การแบบเครื่องจักรกล และแบบสิ่งมีชีวิต (Theory of Mechanistic and Organic Systems of Organization)**

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทอม เบิร์นส์ และจี. เอ็ม. สโตลท์เกอร์ ได้คิดแนวคิดดังกล่าวขึ้น เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในสหราชอาณาจักร ทำให้เห็นแนวคิดของ องค์การออกเป็น 2 แนว (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ได้แก่

○ องค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic) มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน โดยมุ่งงานที่ตรงกับความสามารถเฉพาะในส่วนตนเท่านั้น โดยในโครงสร้างองค์การจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา ภาระเบี่ยงที่เป็นทางการ การสื่อสารแนวดิ่ง และการตัดสินใจตามลำดับชั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนทำงานมีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามคำสั่งและการของผู้บังคับบัญชา

○ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic) บุคลากรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และประสบการณ์เพื่อการทำงานร่วมกัน การปรับคำอธิบายเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ (พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแนวนานมากกว่าแนวดิ่งตลอดทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในตำแหน่งคนละครดับ การสื่อสารมีลักษณะเป็นการปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารระดับสูงสุดไม่ได้หมายถึงผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานมากที่สุดเพราะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานมีอยู่ในบุคคลทั่วไปในองค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เป็นเสมือนโครงข่ายการควบคุมบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

➤ **จำแนกตามจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งองค์การ (Objectives Organization)** ได้แก่

○ องค์การภาครัฐ (Public Organization) หรือ องค์การราชการ Bureaucratic Organization มักเป็นองค์การภาครัฐ ขนาดใหญ่ เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชน บำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวมสังคมและเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยไม่หวังผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจกำไร แต่ดำเนินกิจการเพื่อสนองนโยบายหลักของภาครัฐ หรือภาคสาธารณะอื่นๆ มีแนวทางการดำเนินงานจะมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีความเป็นทางการสูง มีระเบียบกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน มีการบริหารจัดการหลายลำดับชั้น การตัดสินใจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชามีการกำหนดรูปแบบความประพฤติของสมาชิกองค์การ ตัวอย่างองค์การภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ (สัมมา คีตสิน, (2562)) เช่น กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น องค์การภาครัฐมักถูกมองว่า อึดอ้าย เชื่องช้า เนื่องจาก ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ หรือวิธีการทางเอกสารมีมากมาย ทำให้ต้องมีกระบวนการทางเอกสารและขั้นตอนค่อนข้างมาก จนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดนัดหมาย หรือไม่ทันกำหนดเวลา ของงาน(สัมมา คีตสิน, (2562))

○ องค์การธุรกิจ (Business Organization) เป็นองค์การที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมทางการค้าและทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร การบริหารงานธุรกิจเอกชน Prelatic Section ภาคธุรกิจเอกชนจะไม่ซับซ้อนเหมือนราชการ เอกชนจะเน้นที่ภาคบริหาร ความพอใจของลูกค้า โดยปกติผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการอยู่บนยอด เป็น CEO หรือ Chief Executive Officer และมีผู้ปฏิบัติรองลงมาตามลำดับชั้น ตัวอย่างขององค์การธุรกิจในรูปแบบนี้ ได้แก่ ห้างร้าน ห้างหุ้นส่วนบริษัทจำกัดและ บริษัทจำกัด(มหาชน) เป็นต้น องค์การใน

รูปแบบนี้มีหวังผลตอบแทนจากการรวมกลุ่มและทำกิจกรรมต่างๆ โดยผลประโยชน์ที่ต้องการทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงิน และสวัสดิการรูปแบบต่างๆ

○ **องค์การรัฐวิสาหกิจ** เป็นองค์การที่รัฐเป็นเจ้าของและมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเชิงการค้าที่ไม่หวังผลกำไร เช่น องค์การขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นต้น

○ **องค์การทางสังคม (Social Organization)** เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองของกลุ่มคนหรือชุมชนให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขรวมถึงการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของสังคมในด้านต่างๆ องค์การทางสังคมปัจจุบันจึงเป็นองค์การที่ใกล้ชิดและปะปนอยู่กับการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและไม่คิดที่จะแสวงหากำไรจากการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น องค์การคำของคุรุสภา องค์การอาหารและยา มูลนิธิร่วมกตัญญู มูลนิธิสายใจไทย ชมรมคนรักเรียน องค์การพิทักษ์รักษาสีสิ่งแวดล้อมและสมาคมคนพิการ เป็นต้น

○ **องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์การ (Mutual-benefits Objectives)** โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างอาชีพเพื่อให้เกษตรกรภายในประเทศสามารถยืนได้ด้วย ตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยหน่วยงานภาครัฐ และลดปัญหาการถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง ในรูปแบบหน่วยงาน เช่น วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น

○ **องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรแต่เพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิก** เช่น สหกรณ์, สมาคม เช่นสมาคมวิชาชีพต่างๆ (ในตำราบางเล่มจัดให้ **องค์การแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)** เป็นองค์การที่ให้ ความสำคัญกับการทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติมากกว่าลำดับขั้นการบังคับบัญชา เช่น สมาคมวิชาชีพบัญชี เป็นต้น)

○ **องค์การแบบสาขา (Divisional zed Form)** เป็นรูปแบบที่มีการกระจายหน่วยงาน ต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีความหลากหลายในแต่ละพื้นที่ แต่ละหน่วยงาน /สาขามีหน้าที่และโครงสร้างเดียวกัน มีวิธีการทำงานที่เป็นระเบียบกฎเกณฑ์เดียวกัน มีการแบ่งงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับหน่วยงานสาขา เช่น องค์การในรูปแบบ Franchise , องค์การที่เป็นสาขา เป็นต้น เป็นรูปแบบองค์การที่พบได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เช่น การบริหารราชการส่วนภูมิภาค จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน หรือการจัดรูปแบบธนาคารสาขาของภาคเอกชน

○ **องค์การแบบความร่วมมือ :** ความร่วมมือเกิดได้จากกลุ่มที่เป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ การสื่อสารแนวดิ่งจากล่างขึ้นบน อำนาจจากระดับล่างมากกว่าอำนาจจากระดับบน และผู้นำที่ทำหน้าที่ผลักดันความร่วมมือจากทุกฝ่าย ตามความเห็นของบาร์นาร์ด องค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การคือความเต็มใจของคนทำงานที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้เกิดระบบแห่งความร่วมมือ และบุคคลจะมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่เขาได้รับจากองค์การ ฉะนั้น การให้สิ่งจูงใจเพื่อให้งานเกิดความพอใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และการจูงใจด้วยชื่อเสียงเกียรติภูมิและอำนาจย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าการจูงใจด้วยวัตถุ (มีพื้นฐานความคิดมาจาก บาร์นาร์ด อ้างถึง ปลาวดี มนตรีวัต, (2561))

○ **องค์การทางการเมือง (Politics Organization)** เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเพื่อการสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองเนื่องจากการที่คนเราต้องอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากในสังคมอาจให้เกิดความเข้าใจผิดอาจนำมาซึ่งความสับสนวุ่นวาย ขัดแย้งและปัญหา ดังนั้นเพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องเหล่านี้จึงต้องมีองค์การที่มีความเป็นกลางเข้ามากำหนดกฎ ระเบียบและนโยบายต่างๆ เพื่อการการอยู่ร่วมกันได้ในสังคมอย่างมีความสุข ความ

สงบสุขและเพื่อสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไป ตัวอย่างองค์การทางการเมือง ได้แก่ พรรคการเมืองหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและหน่วยงานอิสระที่จัดตั้งโดยองค์การของรัฐ เป็นต้น

○ **องค์การชั่วคราว (Adhocracy)** พบมากในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อม มักเป็นรูปแบบของการรวมสมาชิกองค์การจากแผนกต่างๆ เพื่อร่วมกันทำงานเป็นทีมในโครงการใดโครงการหนึ่ง ไม่มีการกำหนดโครงสร้างตายตัวมักทำงานร่วมกันโดยใช้ความชำนาญเฉพาะ เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและมีความผันแปร

ไม่ว่าองค์การจะมีรูปแบบอย่างไร แต่โดยรวมมักมีส่วนของความคล้ายคลึง มักใช้ทฤษฎีทางการบริหารตัวเดียวกันหากแต่มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การบริหารงานภาครัฐเน้นการแก้ปัญหาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นหลัก (ในภาพรวม) ส่วนการบริหารภาคเอกชนนั้นเน้นไปที่กำไรสูงสุด (สัญญา เคนาภูมิ, (2557)) มีการแบ่งแยกหน้าที่ การจัดการโดยการนำรูปแบบการจัดการ มีกลยุทธ์ที่แต่ละองค์การในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การของตนมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล รวมถึงมีการดำเนินงานภายใต้หลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักบรรษัทภิบาลที่ดี เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม “รูปแบบองค์การ” มีความหลากหลายมากขึ้น ตามสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การทำงานแบบ Co-Working Space ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบขององค์การ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่กลุ่มคนมารวมตัวกันทำงาน จะนิยาม ว่าเป็นองค์การรูปแบบใด เป็นต้น

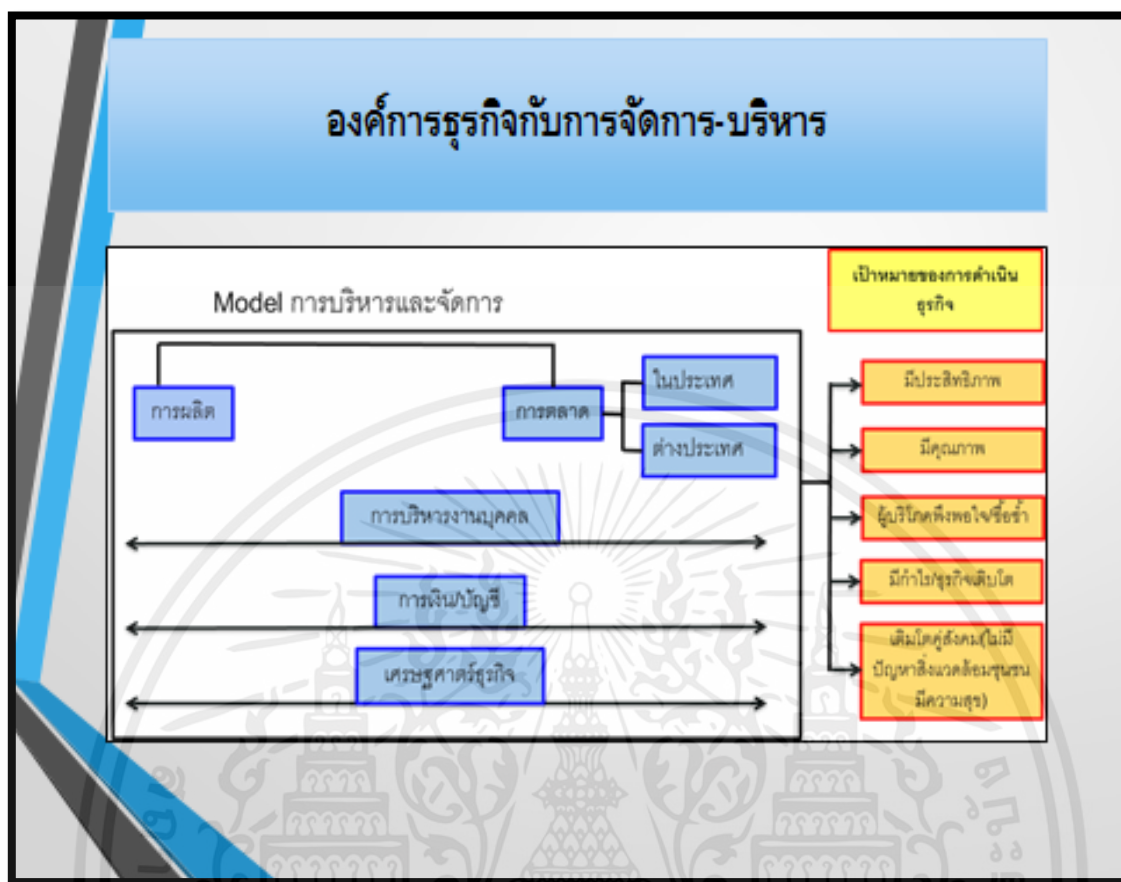
3.3 องค์การธุรกิจ

3.3.1 ลักษณะองค์การที่สำคัญในปัจจุบัน

สำหรับองค์การธุรกิจ โดยทั่วไปควรมีส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 4 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายการผลิต การตลาด ส่วนบุคลากร(Human Resource) ฝ่ายการเงิน-บัญชี และ ส่วนของงานเศรษฐศาสตร์ มักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจได้ ตาม Model ของ องค์การธุรกิจ กับการจัดการ-บริหาร

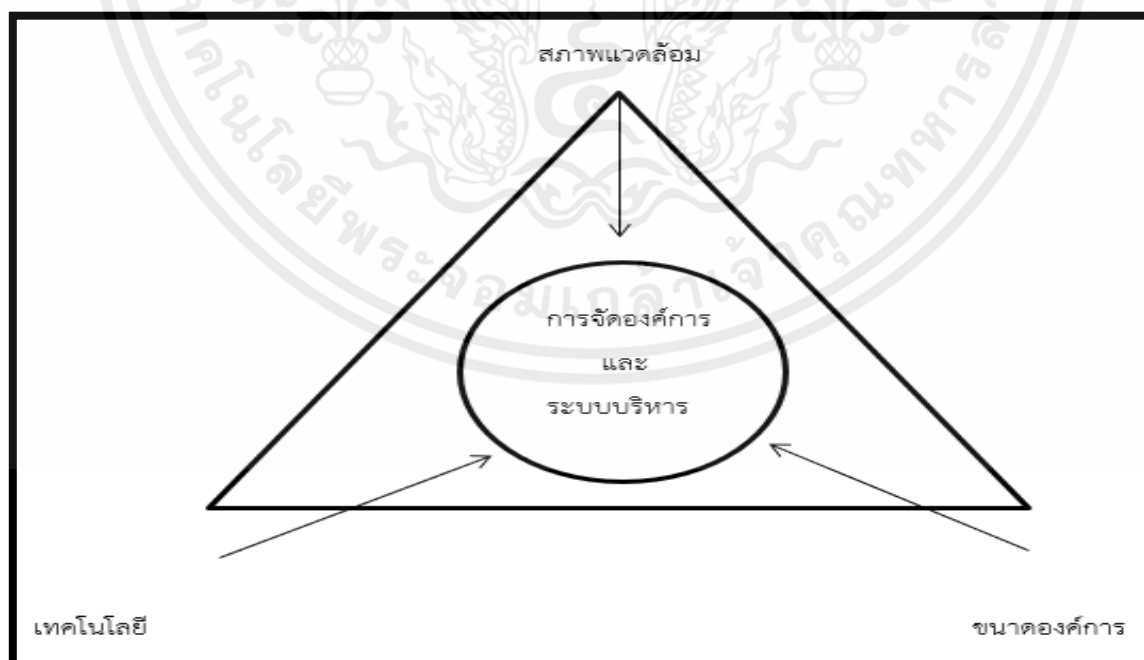
นักธุรกิจ ได้นำ “การจัดการ” มาใช้ในการบริหาร-จัดการ เพื่อหวังว่าการทำงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล ได้สินค้าที่มีคุณภาพดี ผู้บริโภคพึงพอใจ ชื้อซ้ำ และทำให้องค์การมีผลกำไร มีความสามารถในการแข่งขัน และธุรกิจมีความยั่งยืน

ภาพที่3-3: องค์การธุรกิจกับการจัดการ-บริหาร



มีปัจจัยที่หลากหลาย ที่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่น เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม

ภาพที่3-4: สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดองค์การ



ที่มา: Narayanan and Nath. (1993).

■ เทคโนโลยี กับองค์การธุรกิจ

ตามที่ได้กล่าวเบื้องต้นว่า องค์การธุรกิจนำแนวความคิดเรื่องการจัดการมาใช้ในองค์การ เพราะ ต้องการประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงมีการนำเทคโนโลยีมาเข้ามาช่วยในการจัดการ โดยโจแอน ชูตเวิร์ด (ค.ศ. 1916-1971) นักสังคมวิทยาองค์การชาวอังกฤษ กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) มีผลต่อกระบวนการผลิต และมีอิทธิพลต่อเนื่องต่อโครงสร้างองค์การ วิธีการ และกระบวนการผลิตขององค์การ และความต้องการของตลาด ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ดังนี้

(1) **องค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch)** เป็นลักษณะลูกค้างานสั่ง ทำตามคำสั่งของ ใช้ลูกค้าเทคโนโลยีการผลิตแบบนี้ ทักษะและความรู้ของคนทำงานจะสำคัญกว่าเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้

○ ถ้าเป็นในอดีตต้องการที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย จะเป็นเทคโนโลยีไม่สูงมาก แต่ใช้ทักษะ Hand Made เช่นการตัดเสื้อ รูปแบบองค์การจะเป็น องค์การธุรกิจขนาดเล็ก-กลาง

○ ถ้าเป็นยุคปัจจุบัน จะมุ่งเน้นลูกค้าที่ต้องการของสินค้าจำเพาะ ไม่สามารถคาดเดาหรือจัดกระทำให้ดำเนินไปโดยอัตโนมัติได้ หากกระบวนการผลิตมีค่าใช้จ่ายที่สูง องค์การธุรกิจขนาดใหญ่การลงทุนสูง เพราะทำธุรกิจเฉพาะ ที่ได้รับผลตอบแทนสูง การผลิตแบบนี้ เช่น การต่อเรือ เครื่องบิน โครงสร้างองค์การมีลักษณะแบนราบ ผู้บริหารระดับสูงสุดมีขอบข่ายการควบคุมที่แคบ มีผู้บริหารจำนวนน้อย และเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต เพราะ จำนวนชิ้นสินค้าที่ผลิต ต่อปี มีจำนวนไม่มาก

(2) **องค์การที่ทำการผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long Batch and Mass Production)** ซึ่งผลิตสินค้าอย่างเดียวกันคราวละมากๆ เช่น รถยนต์ กระป๋องอะลูมิเนียม เป็นกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติหรือแบบสายพาน ส่วนมากจะเป็นองค์การ ขนาดใหญ่- บุคลากรจำนวนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับว่า องค์การนั้น ใช้เครื่องจักร (เช่นหุ่นยนต์ สายพานการผลิต อัตโนมัติ) มากน้อยแค่ไหน

○ หากยังมีความอัตโนมัติต่ำ จะยังคงใช้จำนวนคนงานมาก จำนวนมากกว่าองค์การที่ใช้เทคโนโลยีรูปแบบแรก มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่สูงกว่า เป็นองค์การรูปทรงพีระมิดฐานกว้าง ขอบข่ายการควบคุมกว้าง ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่ำต่อหน่วยต่ำ

○ มีโครงสร้างองค์การแบบ เครื่องจักรกล (ใช้เครื่องจักรในการผลิต เป็นหลัก)

(3) **องค์การที่มีกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Long Run Process Production)** ปริมาณของกิจกรรมในขั้นตอนการผลิตเกือบทั้งหมด ใช้อุปกรณ์ อัตโนมัติ (Automation Equipment) แทนคนมีความเข้มงวดของทางเดินงาน (Work Flow Rigidity) หมายถึง การที่กิจกรรมในกระบวนการมีความเป็นลำดับเชื่อมโยงกันโดยไม่สามารถสลับกันได้ และทางเดินงานแบบบูรณาการ (Work Flow Integration) เมื่อการทำงาน เป็นระบบที่ชัดเจน จึงทำให้มี มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และมีความเข้มงวดในการประเมิน (Specificity of Evaluation) หมายถึง การวัดผลหรือประเมินการทำงานของกิจกรรมต่างๆ ในทางเดินงานที่เน้นความถูกต้อง เช่น โรงงานผลิตรถยนต์ โรงงานกลั่นน้ำมัน เป็นประเภทเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรทำงานทุกขั้นตอน โดยคนทำงานมีหน้าที่เพียงควบคุมและวางแผนการทำงานของเครื่องจักรเท่านั้น ด้วยเทคโนโลยีประเภทนี้ โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะสูงฐานแคบ หรืออาจมีลักษณะพีระมิดหัวกลับ ที่ส่วนบนสุดขององค์การ มีลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนที่ระดับล่าง มีลักษณะองค์การแบบเครื่องจักรกล อย่างไรก็ตาม โดยที่เครื่องจักรทำหน้าที่ทุกอย่าง จึงมีการควบคุมคนทำงานในระดับต่ำ และมีงานเอกสารในปริมาณน้อย

■ ในส่วน ของ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม จะมีทั้งปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก ซึ่งจะได้มีกล่าวถึงในเอกสารต่อไป

3.3.2 รูปแบบของการบริหารงานภาคเอกชน

การจะเลือกจะดำเนินการธุรกิจแบบใดนั้นจะพิจารณาจากปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น (1) ลักษณะความต้องการของลูกค้า (2) จุดอ่อน จุดแข็ง (3) โอกาสและข้อจำกัด (4) ทรัพยากรในการบริหารงาน(4 Ms) (5) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้มากที่สุด (6) ศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการ (7) อื่นๆ

รูปแบบธุรกิจตามกฎหมายไทย มีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ มีรูปแบบย่อยๆ ได้แก่

(1) ธุรกิจเจ้าของคนเดียว (Sale Proprietorship) หมายถึง กิจการที่มีบุคคลเพียงคนเดียว กิจการเจ้าของคนเดียวส่วนมากจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ควบคุมการดำเนินงานและดูแลกิจการเองทั้งหมด มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานทำให้เกิดความรวดเร็วคล่องตัวในการดำเนินงาน ใช้เงินลงทุนน้อย ระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายน้อย เจ้าของกิจการมีความรับผิดชอบในหนี้สินทั้งหมดไม่จำกัดจำนวน เป็นรูปแบบการทำธุรกิจที่ง่ายที่สุด เช่น กิจการร้านค้าปลีก

ภาพที่3-5: รูปแบบของการบริหารงานภาคเอกชน



ที่มา : <http://www.thaismescenter.com/>, (2563)

(2) ห้างหุ้นส่วน (Partnership) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วนคือ สัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากันเพื่อกระทำการร่วมกันด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แก่กิจการที่ทำนั้น” กิจการขนาดใหญ่ขึ้น และบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นมากกว่า ธุรกิจเจ้าของคนเดียว เพราะ มีบุคคลที่ไว้วางใจได้มาเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานเพิ่มขึ้น ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์แบ่งห้างหุ้นส่วนแบ่งห้างหุ้นส่วนออกเป็น 2 ประเภท คือ

(2.1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ(Ordinary Partnership) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1025 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญ คือห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วนหมดทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อหนี้ทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยไม่มีจำกัด” กฎหมายมิได้บังคับว่าห้างหุ้นส่วนสามัญต้องจดทะเบียน ฉะนั้นห้างหุ้นส่วนสามัญจะจดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนก็ได้ แต่ถ้าจดทะเบียนจัดว่าเป็น “นิติบุคคล” เรียกว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล” (Registered ordinary partnership) สิ่งที่จะนำมาลงทุนเข้าหุ้นด้วย อาจจะเป็นเงิน ทรัพย์สิน หรือแรงงาน อย่าง

หนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างก็ได้ ทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วน เจ้าหนี้มีสิทธิฟ้องร้องเอาจากทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วนก่อน หากไม่พอชดใช้ต้องรอให้เลิกกิจการและมีการชำระบัญชีแบ่งทุนทรัพย์กันตามลำดับกฎหมาย ห้างหุ้นส่วนประเภทนี้ จะต้องระบุชื่อผู้เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการไว้ชัดเจน ซึ่งจะมีคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ และหุ้นส่วนผู้จัดการเท่านั้น ที่มีสิทธิเข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วนและทำนิติกรรมต่างๆ ในนามห้างหุ้นส่วนได้ แต่ถ้ามิได้ตกลงกันไว้ในสัญญาตกลงจัดตั้ง ห้างหุ้นส่วนให้ผู้ใดเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ กฎหมายให้ถือว่าผู้เป็นหุ้นส่วนย่อมจัดการห้างหุ้นส่วนนั้นได้ทุกคน

(2.2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership) หมายถึงห้างหุ้นส่วนที่ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ห้างหุ้นส่วนประเภทนี้ต้องใช้คำว่า “ห้างหุ้นส่วนจำกัด” ประกอบหน้าชื่อห้างหุ้นส่วนเสมอ ห้างหุ้นส่วนจำกัดประกอบด้วยผู้เป็นหุ้นส่วน 2 ประเภท คือ

(2.2.1) ห้างหุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่จำกัดความรับผิดชอบในหนี้สินของห้างเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงทุนเท่านั้น หุ้นส่วนประเภทนี้ไม่มีสิทธิเข้าจัดการงานของห้าง ทุนที่จะนำมาลงทุนต้องเป็นเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น จะเป็นแรงงานไม่ได้

(2.2.2) ห้างหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในหนี้สินของห้างโดยไม่จำกัดจำนวน กฎหมายระบุว่าต้องมีหุ้นส่วนอย่างน้อย 1 คนรับหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยจำกัดจำนวน หุ้นส่วนประเภทนี้มีสิทธิเข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วน และทุนที่จะนำมาลงทุนจะเป็นเงิน ทรัพย์สินหรือแรงงานก็ได้

(3) บริษัทจำกัด (Corporation): บริษัทเอกชน จำกัด (Private Company) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 1096 บัญญัติว่า “อันบริษัทจำกัดนั้น คือ บริษัทประเภทหนึ่งซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆกันโดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ” บริษัทจำกัด กำหนดให้มีผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 3 คน หุ้นมีมูลค่าหุ้นเท่าๆ กัน ไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท การดำเนินงานของบริษัทเป็นหน้าที่ของกรรมการบริษัทเท่านั้น ผู้ถือหุ้นไม่มีอำนาจเข้าจัดการ ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นเป็นผู้กำหนดนโยบายของบริษัท แต่งตั้ง หรือถอดถอนกรรมการและผู้สอบบัญชีและกำหนดเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น การดำเนินงานบริษัทจะออกไปหุ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นยึดถือไว้ และหุ้นดังกล่าวโอนกันได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวให้ผู้ถือหุ้นอื่นๆ ทราบก่อนมีคำว่าบริษัท นำหน้าชื่อและต่อท้ายด้วยคำว่า จำกัด เสมอ

(4) บริษัทจำกัด (มหาชน) (Public Company Limited)

บริษัทมหาชน จำกัด (Public Company Limited) หมายถึง บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (ที่มักจะได้อีกว่า ไปซื้อหุ้น)

ภาพที่3-6: การจำหน่ายหุ้น ในบริษัท (มหาชน)



ที่มา : <https://businesstoday.co/featured/07/10/>, (2563)

เมื่อมีการซื้อหุ้นมาแล้ว จะได้เอกสารมาให้ซื้อ-ขาย ต่อได้ ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ โดย พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ได้กำหนดลักษณะสำคัญของบริษัทมหาชน จำกัด ไว้ดังนี้

- มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป
- หุ้นของบริษัทมหาชน จำกัด แต่ละหุ้นจะต้องมีมูลค่าเท่ากัน และต้องชำระค่าหุ้นครั้งเดียวเต็มมูลค่าหุ้น
- หุ้จจดทะเบียนไม่มีการกำหนดทุนจดทะเบียนขั้นต่ำไว้
- จำนวนกรรมการ จะต้องมิจำนวนกรรมการของบริษัทไม่น้อยกว่า 15 คนและกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีที่อยู่ในประเทศไทย

การจัดตั้งบริษัทมหาชน จำกัด มีหลายวิธีดังนี้

▪ การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

- เริ่มโดยบุคคลธรรมดาตั้งแต่ 15 คนขึ้นไปดำเนินการจัดทำหนังสือบริคณห์สนธิ
- ดำเนินการจัดทำหนังสือชี้ชวนประชาชนให้ซื้อหุ้นหรือเมื่อผู้เริ่มจัดตั้งได้จองซื้อหุ้นทั้งหมดครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว
- เรียกประชุมจัดตั้งบริษัท หลังจากนั้นผู้เริ่มจัดตั้งจะต้อง
- ส่งมอบกิจการ และเอกสารทั้งปวงให้แก่คณะกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งเพื่อนำไปจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทต่อไป
- โดยการยื่นขอจดทะเบียนบริษัทมหาชน จำกัด ผู้ขอจดทะเบียนจะต้องยื่นขอจดทะเบียนต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ สถานที่แห่งหนึ่งแห่งใด ดังต่อไปนี้
 - ยื่นต่อนายทะเบียนหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ ส่วนจดทะเบียนธุรกิจกลาง กรมพัฒนา

ธุรกิจการค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ดร. พรศรี เหล่าจุฬาสดี, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.ja@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแก่สิ่งอื่นใด และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

○ ยื่นต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด ในจังหวัด ในจังหวัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทตั้งอยู่

○ ส่งโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนถึงนายทะเบียน ณ ส่วนจดทะเบียนธุรกิจกลาง กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

■ **การแปรรูปบริษัทเอกชนจำกัด เป็นบริษัทมหาชนจำกัด** บริษัทเอกชนจำกัดอาจแปรรูปเป็นบริษัทจำกัดมหาชนจำกัดได้ เมื่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติพิเศษตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

■ **การควบบริษัท** บริษัทจำกัดมหาชนตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป หรือบริษัทมหาชน จำกัดกับบริษัทเอกชน จำกัด จะควบกันเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ก็ได้โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทที่จะควบเข้ากันลงมติไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน โดยในกรณีที่เป็นการควบกับบริษัทเอกชนที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเอกชน นั้นจะต้องมีมติพิเศษให้ควบกัน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

(5) **กิจการร่วมค้า (Joint Venture):**

กิจการร่วมค้า(Joint Venture) ตามความหมายในมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร คือ “กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่างบริษัทและ/หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่มีใช้นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น”

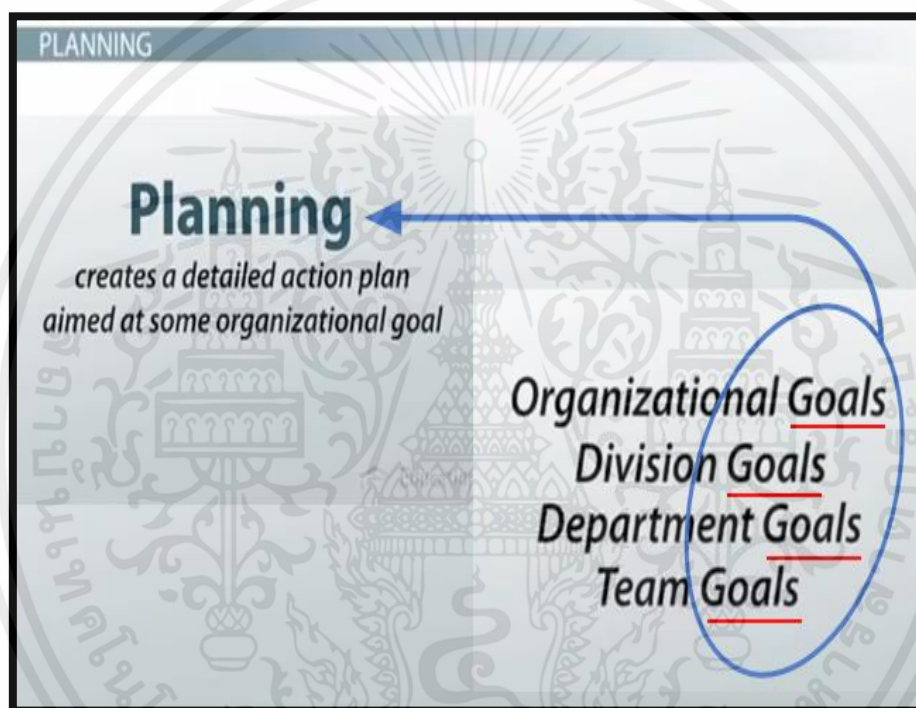
กิจการร่วมค้าอาจหมายถึง การที่ธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปทำสัญญาที่จะร่วมทุนเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันในทางการค้าหรือหากำไร โดยสิ่งที่น่าสนใจมาร่วมลงทุนอาจเป็นเงินทุน ที่ดิน อาคาร เทคโนโลยีการผลิตหรือบุคลากร ภายใต้ข้อตกลงหรือสัญญาร่วมค้าซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน เช่น ผลิตหรือจำหน่ายสินค้า หรือดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่งร่วมกัน โดยต้องมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้น หน้าที่ความรับผิดชอบและสิทธิของแต่ละฝ่ายรวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์อันเกิดจากการดำเนินการ ทั้งนี้ในการทำการร่วมค้าจะต้องมีผู้ร่วมค้าฝ่ายหนึ่งเป็นนิติบุคคล เช่น บริษัทกับบริษัท หรือบริษัทกับบุคคลธรรมดา ซึ่งต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ใช้ชื่อว่า “กิจการร่วมค้า” เป็นการยกระดับความสามารถในการดำเนินงานและเสริมความแข็งแกร่งให้ธุรกิจ และที่สำคัญการรวมตัวกันจะทำให้เป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ บางครั้งผู้ประกอบการไม่สามารถรับงานได้โดยลำพังเพราะเงินลงทุนไม่พอหรือขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการรับงานนั้นๆ ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นต้องในการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับการรับจ้างทำงานโครงการใหญ่ๆ หรือรับงานที่ต้องมีการประกวดราคา(ประมูลงาน)เป็นต้น โดยความร่วมมือสำหรับธุรกิจที่ทำการร่วมค้ากันอาจอยู่ในประเทศเดียวกัน หรือในต่างประเทศและ/หรือสาขาของธุรกิจต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศก็ได้

3.4 การวางแผน และ การจัดการองค์การธุรกิจ

หลังจากที่ได้รู้จักกับ”องค์การและลักษณะธุรกิจ”พอสังเขปแล้ว ในตอน นี้ ใคร่ขอกล่าวถึง ”การวางแผน” เป็นส่วนต่อไป เนื่องจากในรายละเอียดของ ”การจัดการ” การวางแผน (Planning) มักเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการขององค์การต่างๆเสมอ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเพิ่งเริ่มต้น หรือ มีการดำเนินงานต่อเนื่อง และ แต่ละปีจะมีการวางแผนงบประมาณ เพื่อการดำเนินงานในปีต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อเจาะลึกในรายละเอียดของการจัดการ จึงใคร่ขอกล่าวถึง “การวางแผน” ในตำราเล่มนี้ดังนี้

การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) และ องค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ภาพที่3-7: การวางแผน (Planning)



Source : 1. ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949))

2. <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

การวางแผน(Planning) เป็นงานของผู้บริหารพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไป เสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงทำให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ในอนาคต การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม เช่น การจัดการการตลาดและการจัดการด้านอื่นๆ

นอกจากนี้ ในการจะบริหารงานอะไรนั้น GuLick & Urwick บอกว่าจะต้องมีการวางแผนก่อนเพราะงานวางแผนเปรียบเสมือนแผนที่ (Map) ซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าเป้าหมาย (Goal) ที่เราต้องการไปนั้นมันอยู่ตรงไหน โดยเราจะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นด้วยเส้นทางใดและวิธีการอย่างไร(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

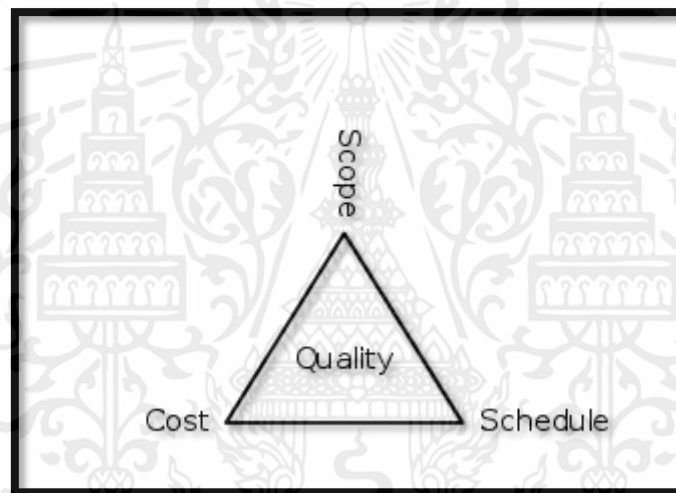
การวางแผน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เพราะเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต โดยหาหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การ

ปฏิบัติงานใด ๆ สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว ต้องมีการตัดสินใจ (Decision Making) ว่าจะมีรายละเอียด ของการวางแผน การปฏิบัติงานอย่างไร ดังนั้นการตัดสินใจให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร เพราะต้องอาศัยความร่วมมือทั้งองค์กร แผนงานนั้น จึงจะสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ตัวอย่างในเรื่องของ การจัดการโครงการ จะมีการวางแผนเพื่อ จัดระเบียบ รับประกัน จัดการ ชี้นำ และควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ รายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของ โครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และ คุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (<https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563)) เป็นต้น

ภาพที่3-8: การจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และ คุณภาพ



ที่มา: <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563)

ขั้นตอนในการวางแผน และ กิจกรรมการวางแผน (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562)) ดังนี้

ขั้นตอนในการวางแผน คือ

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากร ทรัพยากร วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2. ขั้นวิเคราะห์สรุป วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ

3. ขั้นดำเนินการวางแผน กำหนดว่าจะทำอะไร What อย่างไร How ใครทำบ้าง Who ที่ไหน Where เมื่อไหร่ When

4. ขั้นประเมินผล เป็นการสรุปผลการวางแผน เช่นบอกเวลาที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สุดท้ายนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

กิจกรรมการวางแผน 6 กิจกรรม คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดทางเลือก

3. การกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร
4. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน
5. การกำหนดวิธีการควบคุม

ในการวางแผนนั้นจะต้องทราบว่

1. จะทำอะไร
2. กับกลุ่มเป้าหมายใด
3. ณ ที่ใด
4. วันเวลาไหน
5. เหตุใดและ
6. ต้องใช้งบประมาณเท่าไร

ประโยชน์และความสำคัญของการวางแผน

- ลดความไม่แน่นอน
- ช่วยให้การจัดการตามหน้าที่เป็นไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ รู้หน้าที่ ใครรับผิดชอบ (ในทฤษฎี “การจัดการ” ยุค Classic ที่ได้กล่าวถึง "Gantt Chart" (ที่ [Henry L. Gantt ประดิษฐ์](#)) ที่นำมาใช้ในการวางแผน

- ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
- คาดคะเนสิ่งที่อาจเกิดปัญหาได้

โดยสรุปแล้วการวางแผนถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพถือว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานที่ต่อเนื่องตลอดโครงการ มีคำกล่าวว่า “วางแผนดี สำเร็จไปครึ่งทาง”

บรรณานุกรม ตอนที่3

- จำนงค์ ทองประเสริฐ, (2528), “ภาษาไทยไขขาน”, ราชบัณฑิต สำนักศิลปกรรม, สำนักพิมพ์แพร่พิทยา: กรุงเทพฯ,
- นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ, (2560), “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร”, เอกสารการสอนชุดวิชา หลักการบริหาร การส่งเสริมการเกษตร หน่วย 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์, ISBN 978-616-505-589-5
- ปภาวดี มนต์วิวัฒน์, (2561), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- สัญญา เคนาภูมิ, (2559), “ วัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”, รมยสาร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2, <http://dspace.bru.ac.th/>, พฤษภาคม – สิงหาคม 2559
- สัมมา คีตสิน, (2562), “ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ”, http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b9_53.pdf, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- อนิวัช แก้วจำนงค์, (2552), “หลักการจัดการ The Principles of Management”, พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง, ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ISBN 974-451-102-8, มกราคม 2552
- Certo S.C. and Certo S.T., (2006), “Modern Management”, 10th ed. New Jersey: Pearson
- Dessler Gary, (2004), “Management”, New Jersey:Prentice-Hall
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <http://www.thaismescenter.com/>, (2563), “รูปแบบธุรกิจ”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- <https://businesstoday.co/featured/07/10/2019>, (2563), “การซื้อขายหุ้น”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การจัดการโครงการ”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <https://www.moneywecan.com/business-organization/>, (2556), “หลักการจัดการและองค์กร Principles Management and Organization”, คณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- Jones R. Gareth and George Jennifer M, (2004), “Understanding Managing Organizational Behavior”, U.S.A. Addison Wesley

- McShane S.L and Glinow M.A., (2005), “Organization Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution”, 3rd ed, New York: McGraw-Hill
- Robbins Stephen P. and Coulter Mary, (2002), “Management: International”, Edition. 7 ed, New Jersey: Pearson
- Narayanan_V K & Raghu Nath, (1993), “Organization”, Homewood [Illinois]



ตอนที่ 4

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และ การจัดองค์การ



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 4

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และ การจัดองค์การ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่4

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์การ

4.3 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ

- 4.3.1 ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?
- 4.3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
- 4.3.3 ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”
- 4.3.4 HRM& HRD

4.4 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

- 4.2.1 ทฤษฎีองค์การ กับสิ่งที่ป็นรูปธรรม และ นามธรรม
- 4.2.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) กับแนวคิด 3 สำนัก

4.3 วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 4.3.1 งานเบื้องต้น-การวางแผนกำลังคนที่ต้องการ
- 4.3.2 งานในการบริหารบุคคล-3Rs (Recruitment, Retain, Retire)

4.4 การจัดองค์การ (Organizing)

- 4.4.1 โครงสร้างขององค์การ
- 4.4.2 รูปแบบพนักงาน
- 4.4.3 การมอบหมายงาน
- 4.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ

ในตอนนี้ จะเป็นการกล่าวถึง การจัดองค์การ (organization) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยของ POCCC ของแนวคิด”การจัดการ” ของFayol

4.1 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ

จากบทก่อนที่เราได้วิเคราะห์กันแล้ว องค์การคือหน่วยงานที่มีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป ดังนั้นองค์การหรือองค์การ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญขาดไม่ได้คือ “คน”

4.1.1 “ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร?” หมายถึงคน และ กลุ่มคนที่มีคุณค่ามีคุณภาพมีความรู้

ความสามารถที่อยู่ในองค์การนับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์การ “องค์การนั้นจะแพ้หรือ ชนะกันก็ด้วยคนนั่นเอง” (ธารรงค์ คณาภิบาล, (2550)) โดยเฉพาะ ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก ไม่มีทรัพยากรใด สำคัญเท่ากับ ความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน หรือทรัพยากรมนุษย์ (วรารักษ์ สามโกเศศ, (2542)) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์การตระหนักให้ความสำคัญ กับการใช้กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้มีคุณค่าต่อเนื้อเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรรวมทั้งหากกลยุทธ์ในการรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดได้อย่างไร?

ทั้งนี้อาจจะหมายรวมถึงหรือคนที่องค์การปรารถนา อย่างยิ่งที่จะได้เข้ามาช่วยกันทำงาน เช่นหลายองค์กรให้ทุนนักเรียนทุน ที่คาดว่าจะจะเป็นทรัพยากร บุคคลขององค์กรในอนาคต (เป็นทรัพย์สินขององค์กรในอนาคต) เป็นต้น

4.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์(HRM): การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ

“การบริหาร”กับ“ทรัพยากรมนุษย์” การบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management (HRM) เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบันเพราะหมายถึงการใช้ “คน” หรือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร เพื่อสร้างพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากองค์การสามารถบริหารคนได้อย่างเหมาะสม องค์การย่อมจะได้รับผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์การต้องการ (ชัชวาลิต สรวารี, (2550)) มีความสามารถในการแข่งขันขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

แม้ว่าทฤษฎีการจัดการสมัยเดิมหรือสมัยClassic ที่จัดว่าคน (Man) เป็นเพียงปัจจัยนำเข้า (Input) ประเภทหนึ่งใน 4 M's คน(Man), เงิน(Money), วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และ วิธีการ-ข้อมูลข่าวสาร(Method-Message)) จึงทำให้ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” หมายถึงการใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ตามหลักปรัชญาที่ว่า การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคใหม่และองค์การต่าง มีโอกาสอาจเกิด Disruption ได้ หากไม่มีความคิดของ “มนุษย์” มาช่วยกันคิดวิเคราะห์ จึง ทำให้ในการบริหารสมัยใหม่ในปัจจุบัน มองว่า “มนุษย์” มีศักดิ์ศรีเป็นส่วนหนึ่ง ผู้สร้างสรรค์ความสำเร็จขององค์การ มากกว่าการมองว่า “มนุษย์” เป็นแค่ Man หรือ Input หนึ่งใน 4 M's ของการทำงานเท่านั้นเหมือนในอดีต และโดยเฉพาะบางองค์การที่ดำเนินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มองว่า “มนุษย์” มีฐานะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย หรือหุ้นส่วนขององค์การที่เท่าเทียมกันและบางองค์การยินดีจ่ายผลตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังมีให้แรงจูงใจเป็นผลประโยชน์ในรูปแบบของ ‘หุ้น’ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำ งานเสมือนเป็นหุ้นส่วน (Engagement Capital) ขององค์การ

อีกทั้ง “ความสามารถในการแข่งขัน” และ “ความยั่งยืน(Sustainability) ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ, สังคม, สิ่งแวดล้อม, และปัญญามนุษย์ ไม่มอง “คน” เป็นเพียงปัจจัยผลิต เพื่อสร้างการเติบโตของประเทศ (People for Growth) แต่ต้องเป็นการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อให้เกิดการปลดปล่อยศักยภาพของผู้คน (Growth for

People) อันจะก่อให้เกิดความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน ไปสู่เศรษฐกิจแบบหมุนเวียน (Circular Economy) ที่ลดการสูญเสีย และนำทรัพยากรกลับมาใช้ในวงจรเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุด (สุวิทย์ เมษินทรีย์, (2563))

ในทางตรงข้ามแม้ว่า”มนุษย์”จะเป็นทรัพยากรที่มีค่าเพียงใดแต่หากองค์การประสพภาวะวิกฤติ องค์การก็ยอมสละทรัพยากรที่มีค่านั้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อยู่ดี (เพราะมนุษย์-บุคลากร เป็นต้นทุน’ค่าแรง’ ในส่วนนี้หลายองค์การ จึงแก้ปัญหานี้ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน เช่น บางองค์การพัฒนาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพมากขึ้น ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตมากขึ้น ทำให้ผลงานต้นทุนต่อหน่วยลดลง เป็นต้น ดังนั้นองค์การโดยส่วนมาก จึงมีขั้นตอนการประเมินงานโดยการประเมินนี้ มักเป็นความร่วมมือกันทั้งผู้บริหารในหน่วยงานหลัก(Line agency) ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์(HR Staff Agency) เพื่อให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง แล้วองค์การสามารถนำผลประเมินมาพัฒนาศักยภาพของพนักงานคนนั้น ได้ตรงจุดมากที่สุดสู่การเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรต่อไป

ในขณะที่บางองค์การ ใช้วิธีลดต้นทุนค่าแรง ด้วยการลดเงินเดือนลง หรือ ลดสวัสดิการบางอย่างลง หรือหยุดงานในบางวัน หรือทำงานสลับวัน การให้พนักงานที่สมัครใจลาออกโดยได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า เป็นต้น

ดังนั้น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงหมายถึงการใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่ต่ำสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการ-บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นทั้งทฤษฎี(ศาสตร์) ในเชิงวิชาการ และ แบบปฏิบัติ(ศิลป์)ในการจัดการ เพื่อบริหารพัฒนา ”ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์” ให้สูงขึ้นมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็น กลยุทธ์เพื่อพัฒนา ”ชุมพล” ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด

4.1.3 ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”

หากองค์การใดต้องการให้บุคลากรมาร่วมกันช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สามารถต้านทานการเปลี่ยนแปลง ไม่ถูก Disruption ได้ องค์การนั้น ควรได้ คนเก่ง และ ดี ดังนิยามหนึ่งที่กล่าวถึง “คนที่มีคุณภาพ” (ตุลา มหาพรสุรานนท์, (2545))

“คนที่มีคุณภาพ” หมายถึง คนที่มีสมรรถนะ หรือ ศักยภาพ หรือ Competency สูง บวกด้วย ”นิสัยดีๆ” เป็น”ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สู่การพัฒนาองค์กรร่วมกัน” เพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ในยุคการเปลี่ยนแปลง ปลอดภัยจากการถูก Disruption

ศักยภาพ สมรรถนะ หรือ Competency ซึ่ง McClelland ได้กล่าว ไว้ใน หนังสือ”Testing for Competence rather than Intelligence” ในปี ค.ศ. 1973 เป็นผู้กำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่มีองค์ประกอบ3 ด้าน

(1) ความรู้ความสามารถ K (Knowledge) เป็นความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ, คือ ความสามารถที่แสดงออกในลักษณะพฤติกรรมภายนอกที่มองเห็นได้

(2) ทักษะ S(Skills) เป็นทักษะที่เป็นความสามารถซึ่งเน้นในแง่จิตใจ สิ่งที่ปฏิบัติด้วยมือหรือคำพูด เช่น การพูดจาที่อ่อนหวาน ทำให้สามารถขายของได้มากผู้ซื้อพึงพอใจ เป็นต้น

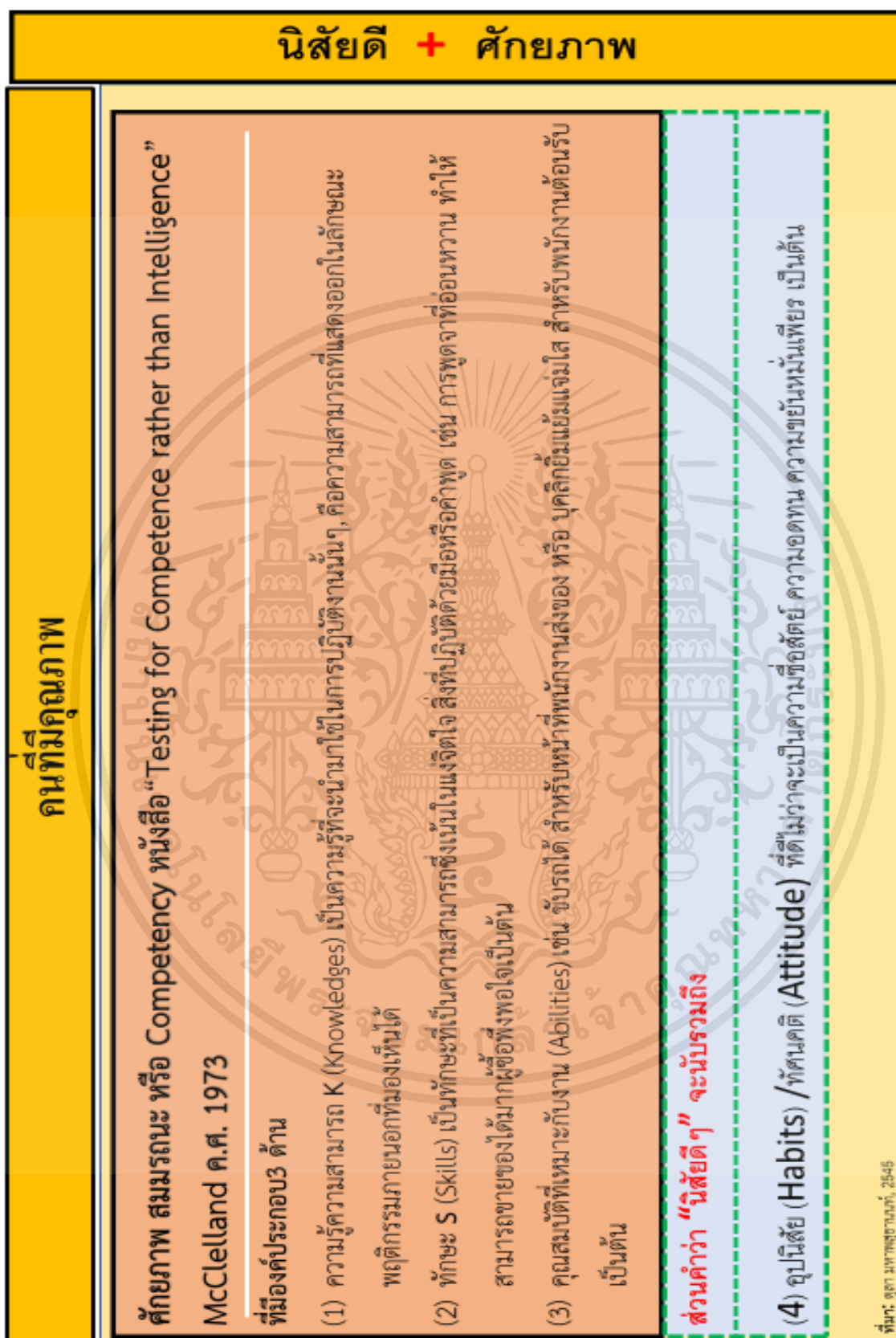
(3) คุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน (Attribute) เช่น สำหรับหน้าที่พนักงานส่งของ นอกจาก ความสามารถในการขับรถได้แล้ว ยังควรมี บุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส และ สำหรับพนักงานต้อนรับ ควรมีบุคลิกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ คล่องแคล่ว เป็นต้น

ส่วนคำว่า “นิสัยดีๆ” จะนับรวมถึง

(4) อุปนิสัย (Habits) /ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))



ภาพที่4-1: คนที่มีคุณภาพ



ที่มา: (ตุลา มหาสุวานนท์, (2545))

โดยรวมเรียกว่า “**คนที่มีคุณภาพ**” มักเป็นที่ต้องการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม “คน” หรือ “กลุ่มบุคคล” ที่มีคุณสมบัติครบทั้งสี่ ประการดังกล่าว ย่อมมีอยู่อย่างจำกัด และหาได้ยาก ดังนั้นหลายองค์กร จึงมีหน่วยงานหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่สรรหา-คัดเลือกบุคลากร และ พัฒนาบุคลากร เป็นหน่วยงาน ทางด้านบุคคล (Personal Department) รับผิดชอบทางด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management-PM) (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545)) ทำหน้าที่ในเนื้อหาของ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ในองค์กรส่วนใหญ่ ทำให้คนในองค์กร เป็น “คนที่มีคุณภาพ” เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุดอย่างยั่งยืน

4.1.4 HRM& HRD

จากเนื้อหาดังกล่าวข้างต้นพบว่ามีคำสองคำที่คล้ายคลึงกันคือ HRM และ HRD ในที่นี้ใคร่ขอแสดงความแตกต่างดังนี้

Human Resource Management (HRM) หมายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ หรือ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ในองค์กรต่างๆ โดยมีงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนความต้องการจำนวน การกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคลากร เริ่มตั้งแต่ที่องค์กรรับเข้ามา ใช้งานบุคลากรคนนั้นให้ประโยชน์ต่อองค์กร และการดำเนินงานหลังจากพนักงานพ้นจากงาน (ประเทือง สุขแสง, (2563))

Human Resource Development (HRD) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทั้งในระดับ

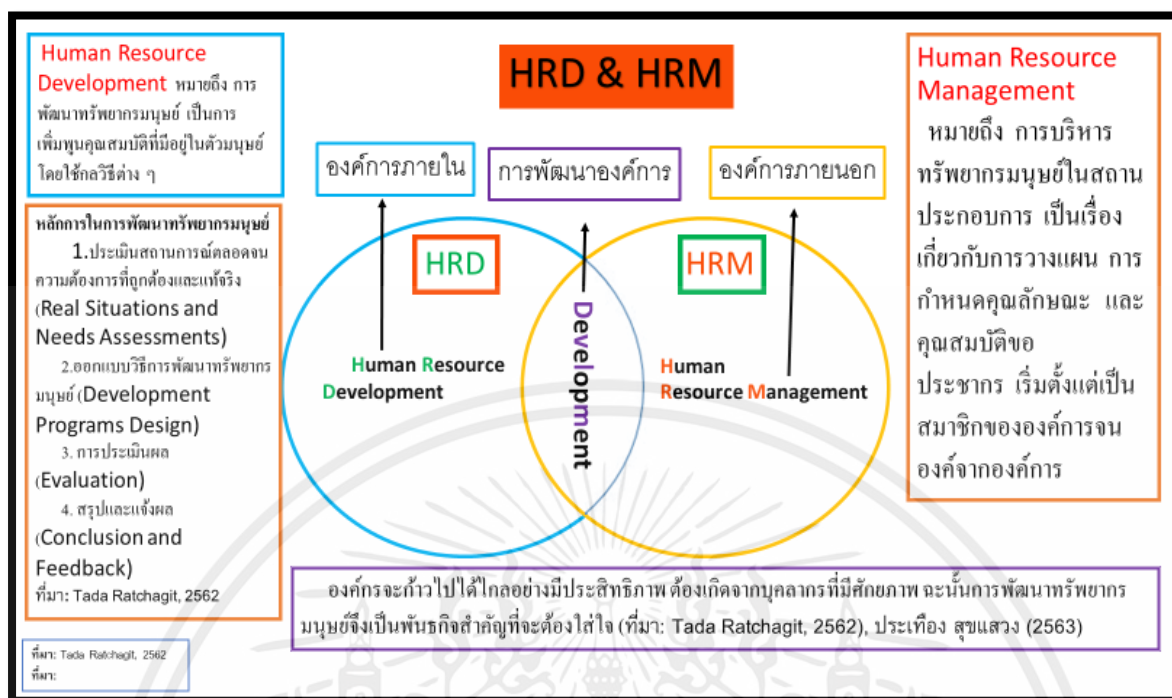
- ระดับจุลภาค (ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของงานHRM) เช่น พัฒนาบุคคลที่อยู่ในองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งโดยปกติจะมี 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

(1) การใช้กลวิธีต่างๆเป็นการพัฒนาคนทั่วไป โดยการวิเคราะห์ว่าพนักงานแต่ละคนในองค์กรมีจุดอ่อนอะไรที่ควรต้องปรับให้เข้มแข็งมากขึ้น การดำเนินงานผู้บริหารในหน่วยงานหลัก(Line agency) ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staff agency) ในการให้ข้อมูลของพนักงานอย่างแท้จริง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างตรงจุดมากที่สุด และ

(2) เป็นกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการปรับตำแหน่ง/โอนย้ายพนักงานคนนั้นไปอยู่ส่วนงานอื่น ดังนั้นจึงต้องหาความแตกต่างคุณสมบัติ พนักงานที่จะต้องไปอยู่หน่วยงานใหม่นั้นควรมีคุณสมบัติอย่างไร และพนักงานที่จะไปอยู่ต้องมีการเพิ่มพูนศักยภาพในด้านใด จึงจะทำงานได้ จึงเป็นแนวทางที่จะพัฒนาพนักงานในจุดนั้น

- ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาคนในระดับมหภาคที่ไม่ใช่พนักงานในองค์กร เช่น การส่งเสริมการศึกษาให้ เด็กนักเรียน/ นักศึกษา นับว่าเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

ภาพที่4-2: HRD & HRM



ที่มา: Tada Ratchagit, (2562)

จากรูปจะชี้ให้เห็นว่า บทบาทหนึ่ง ของ HRM คือการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารในการวางแผนเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถ (Competency) และการวางแผนและพัฒนาทางวิชาชีพ (Career Planning and Development) ของบุคคลในองค์กร

มี "การฝึกอบรม(Training)" เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนา (Training and Development-T&D) พนักงาน ในองค์กรได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นศักยภาพที่จำเป็นทางอาชีพ (Career) ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมี "เส้นทางสายอาชีพ(Career Path)" ของตน (Mondy, Noe and Premeaux, (1999)) เช่น ต้องการปรับตำแหน่งพนักงานคนหนึ่งสูงขึ้นจากตำแหน่งหัวหน้าส่วนโรงงาน ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้พนักงานคนนั้นมีความเหมาะสมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน ดังนั้น ในกรณีนี้ ฝ่าย HRM จะต้องศึกษาว่า คุณสมบัติของ สองตำแหน่ง มีอะไรที่แตกต่างกัน และการจะปรับตำแหน่งพนักงานคนนั้นจะต้องพัฒนาศักยภาพด้านใดเพิ่มขึ้นบ้าง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี เช่น "การฝึกอบรม หรือ Training" เป็นวิธีหนึ่ง ซึ่งทั้งตัวพนักงานและหน่วยงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ควรสนับสนุนให้พนักงาน แต่ละคน ได้พัฒนาเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล พร้อมๆ กับเป้าหมายของพนักงานผู้นั้นเอง

4.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

4.2.1 ทฤษฎีองค์การ กับสิ่งที่ป็นรูปธรรม และ นามธรรม

ทฤษฎีองค์การ“เป็นหลักการศึกษาดังโครงสร้างและการออกแบบองค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใด ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การเอง” (นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540))

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)” หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่ไดรวบรวมอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบดังกล่าวถือเป็นระบบย่อยขององค์การที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบต่อกันและกัน โดยทฤษฎีองค์การมุ่งที่จะพรรณนา (Descriptive) อธิบาย (Prescriptive) และพยากรณ์ (Forecast) ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ กับ ส่วนประกอบหรือตัวแปรในองค์การนั้นๆ (เสนาะ ตีเยว, (2544)) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนได้แก่

(1) สิ่งที่เป็นรูปธรรม (Hardware) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

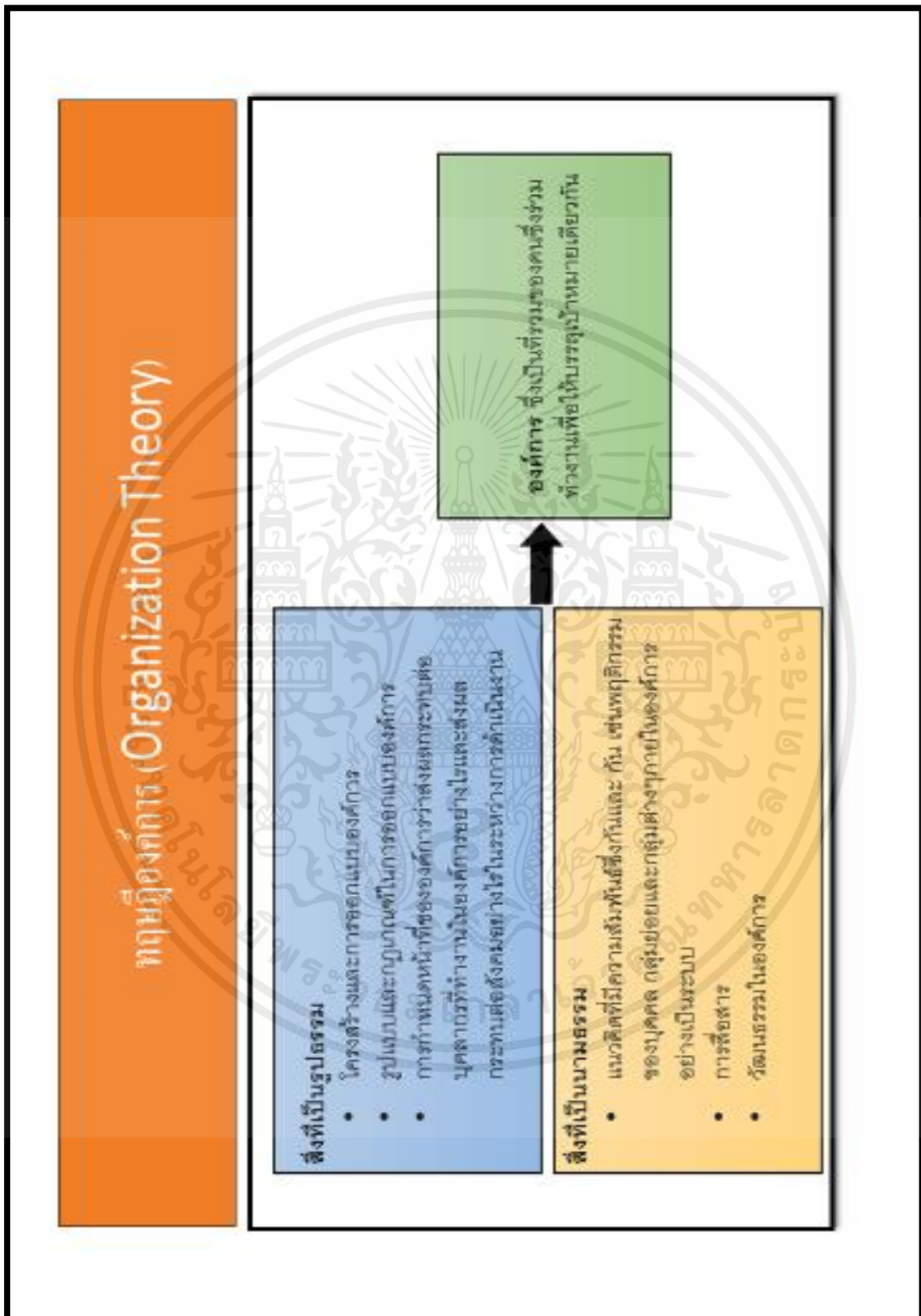
- โครงสร้าง-การออกแบบองค์การ (Robbins, Stephen P. (2001))
- รูปแบบ การออกแบบองค์การ(Richard L. Daft, (2010))
- การกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไร และ ส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร ในระหว่างการทำงาน (Gareth. Jones, (2004))

(2) นามธรรม (Software) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

- แนวคิดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น พฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่างๆภายในองค์การอย่างเป็นระบบ (Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll. (1986))
- การสื่อสาร
- วัฒนธรรมในองค์การ

เป็นการอธิบายถึง ”องค์การ” ซึ่งเป็นที่ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน มีฝ่ายบริหารสูงสุด กำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุวัตถุประสงค์ จัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าว เกี่ยวข้องกับบุคคล สมาชิกขององค์การ มีแผนและระบบการทำงาน บ่งบอกถึงอำนาจ หน้าที่ และขอบเขต ความรับผิดชอบ ของบุคคลของฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์การ และการวางระบบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ โดยใช้องค์ประกอบทั้งสองส่วน ที่เป็นรูปธรรม และ นามธรรมมาเป็นตัวประกอบการอธิบาย

ภาพที่4-3: ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)



ที่มา: นำแนวความคิดของ (เสนาะ ตีเยว, (2543)) มาประยุกต์

4.2.2. ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) กับแนวคิด 3 สำนัก

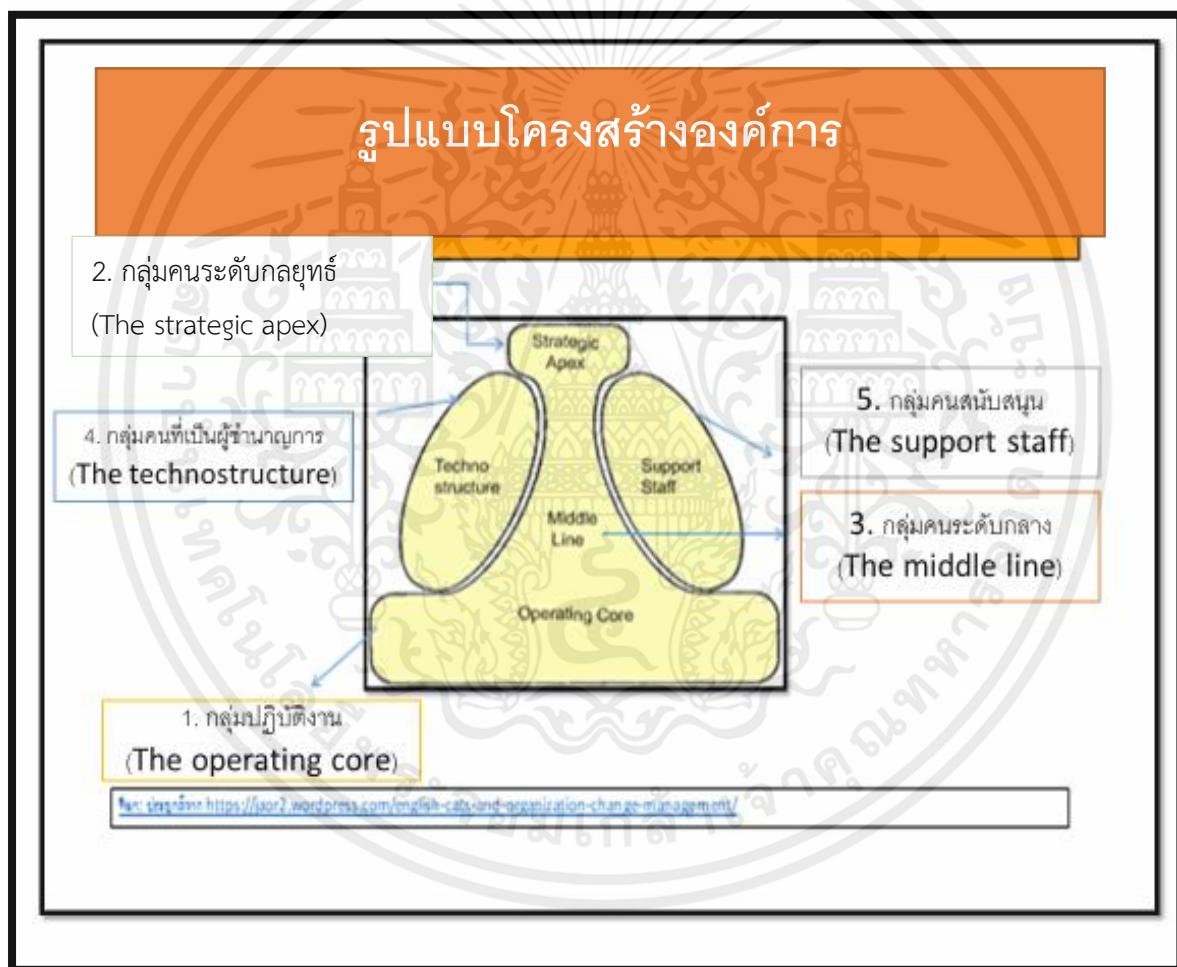
ในตำราเล่มนี้จะวิเคราะห์ ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) จาก 3 สำนัก (นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540)) ดังนี้

(1) สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลัก

(2) สำนักทฤษฎีองค์การเน้น มนุษยสัมพันธ์ จะมีลักษณะให้ความสำคัญกับความรู้สึก ของคนในองค์การมากขึ้น และมีโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ

(3) สำนักระบบและสถานการณ์ จะให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

ภาพที่4-4: รูปแบบโครงสร้างองค์การ



ที่มา: ประยุกต์จาก (<http://jaor2.wordpress.com/english-cats-and-organization-change-management/>, (2563))

4.3 วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือ ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรส่วนใหญ่ มักกำหนดหน้าที่ “การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล” ให้มีหน่วยงานที่ดูแลโดยตรง เช่น หน่วยงานทางด้านบุคคล (Personal Department) ซึ่งจะมีงานในส่วนของ วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยมีเนื้อหาอยู่สองส่วนคือ 4.3.1) งานเบื้องต้น และ 4.3.2) งานในการบริหารบุคคล

4.3.1 งานเบื้องต้น-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนที่ต้องการ: เป็นงานทำร่วมกัน กับผู้บริหารทั้งองค์กร ทั้งผู้บริหารในสายงานตรง และ ผู้บริหารในฝ่ายบุคคลร่วมกัน เพื่อให้ได้ภาพรวมถึงอัตรากำลังคนที่ต้องการในแต่ละปี ของแต่ละฝ่าย

1/ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning-HRP)

2/ หรือการวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เพื่อคำนวณหาความต้องการกำลังคน โดยวิธี

✓ ใช้เทคนิควิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) เช่น วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) เป็นวิธีการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารในทุกระดับเป็นการกำหนดความต้องการกำลังคน

✓ วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative approach) เช่น ใช้วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ และ สถิติมาช่วยในการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis), การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) ในการคำนวณหาความต้องการกำลังคน

4.3.2 งานในการบริหารบุคคล : รับผิดชอบตั้งแต่ การสรรหา-การคัดเลือก-จัดการคนเข้าทำงาน-การดูแลรักษา-พัฒนา-การออกจากงาน และ การดำเนินการเมื่อบุคลากรหมดสิ้นสภาพ เป็นวงจร-กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดูแลงานประกอบ เป็นวงจร ด้วยหน้าที่ย่อยๆ 3Rs (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545)) ดังนี้

1/ Recruitment: การสรรหา และ คัดเลือกบุคคลกร

1) การสรรหา(Recruiting): เป็นการสรรหาคนที่เหมาะสม มาบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการใหม่หรือตำแหน่งที่ว่างลงซึ่งทางฝ่ายHRMจะต้องทำการสรรหาโดยทำอย่างไรจึงจะดึงดูด บุคคลที่เป็น “คนที่มีคุณภาพ” เข้าร่วมงานกับองค์กร ตามหลักปรัชญาว่า “นำคนที่เหมาะสม กับงานมาลงตำแหน่งที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น” (Put the right man to the right job) (ตามที่ Taylorได้เคยให้แนวคิดไว้ ในการจัดการยุค Classic) โดยปกติการสรรหาสามารถสรรหาบุคลากรได้จาก3แหล่ง ได้แก่

○ จากภายในองค์กร (Internal recruitment source) เป็นการให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพื่อทำการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and promotion) บุคลากรขึ้นมาแทนตำแหน่งที่ต้องการ เป็นกลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ(Morale) และ ความผูกพัน(Commitment) ให้เกิดกับสมาชิกในองค์กรที่ตั้งใจทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง รักษาบุคลากรภายในองค์กร ที่มีความชำนาญ ภูมิลำเนา และ รู้ระบบ ในองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ต้องเรียนรู้งานใหม่ นับเป็นการสรรหา บุคลากรที่ต้นทุนต่ำที่สุด ใน 2 รูปแบบใหญ่ๆ

○ จากแหล่งกำลังคนภายนอก (External recruitment source) มีการรับสมัครตามปกติ เพื่อสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพตามแหล่ง(Sources)ต่างๆ เช่น สรรหาโดยผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเอง, ผ่านสถานศึกษา, ผ่านสื่อโฆษณา, ผ่านสำนักงานจัดหางานทั้งภาครัฐ, ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

○ จากการคัดเลือกบุคคลภายนอกด้วยการใช้บริการจากบริษัทภายนอก ช่วยจัดหาพนักงานผู้สมัครที่เป็น ‘เป้าหมาย’ ให้เรียกรูปแบบการให้บริการว่า “Head Hunter” ซึ่งบริษัทผู้ให้บริการจะหาผู้สมัครตามความต้องการ หรือ Requirement ของบริษัทที่ต้องการสรรหาบุคลากรซึ่งบุคลากรที่ต้องการสรรหา นั้นมักมีคุณสมบัติเด่นจริงๆ โดยบริษัทที่ต้องการสรรหาบุคลากรยินดีจ่ายค่าตอบแทนเงินเดือนให้กับบุคลากรที่กำลังสรรหา ในอัตราที่สูงกว่าปกติ อีกทั้งบางครั้ง มีการสรรหาจากต่างประเทศในตำแหน่งที่ต้องความชำนาญระดับโลก เป็นต้น

2) การคัดเลือกคน(Selection) :การคัดเลือกคน(Selection) เป็นกระบวนการหนึ่งในการสรรหาที่มีเป้าหมายเพื่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยหลักการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) ในแต่ละองค์กรมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- การพิจารณาใบสมัครและประวัติผู้สมัคร,
- การทดสอบ(Testing),
- การสอบสัมภาษณ์(Interview-มีสองฝ่ายคือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) และ ผู้รับการสัมภาษณ์ (Interviewee) หรือ ในฐานะของผู้สมัคร ((Applicant) (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, (2543))
- การวัดความรู้ทางจิตวิทยา (Attitude Test-เป็นการวัดความแตกต่างกันทั้งในทางการแสดงออก การกระทำ และทัศนคติของแต่ละบุคคล ลักษณะที่แตกต่างกัน วัดได้โดยการทดสอบอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์-วิธีการวัดผล (วิลาส สิงหวิสัย, (2532))
- การสอบประวัติ
- การตรวจร่างกาย(Physical examination) เป็นต้น
- ทำสัญญาจ้าง

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) :เป็นส่วนหนึ่งของงาน “การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human Resource Management-HRM) การจัดคนเข้าทำงาน ฝ่ายบุคคล(HR) ต้องทำตามความต้องการที่ผู้บริหารแต่ละฝ่ายที่ต้องการบุคลากรและฝ่ายHR ร่วมปรึกษาหารือว่าต้องการ บุคลากรในตำแหน่งใด ในโครงสร้างองค์กร (Organizing) เป็นการจัดการให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ได้รับการคัดเลือกมาแล้ว เข้าทำงานในโครงสร้างองค์กรตามความเหมาะสม (Put the right man to the right job) มีJob Description ที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม ในหลายองค์กร เมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการ การสรรหาและคัดเลือก และ ได้รับการจัดเข้าทำงานแล้ว บางองค์กรอาจจะมีขั้นตอนการทดลองงานก่อน (Probation) ก่อนการบรรจุ เป็นต้น

4) การบรรจุ-แต่งตั้ง(Placement)และการปฐมนิเทศ (Job orientation) เมื่อบุคลากร ผ่านเกณฑ์การประเมินการทดลองงาน จะมีเรื่องของ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ทำให้บุคคลผู้นั้นจะเป็นบุคลากรหรือพนักงาน หรือ Staff (หรือชื่อตำแหน่งอื่นตามที่ตกลงกันแต่แรกรับสมัคร) ขององค์กร โดยสมบูรณ์แบบ

ภาพที่4-5: Recruitment การสรรหา และ การคัดเลือกบุคลากร



2/ Retain (การรักษา และ บริหารบุคลากร): หลังจากได้บรรจุพนักงานเรียบร้อยแล้ว องค์กรยังต้องมีหน้าที่ในการดูแลรักษา 'คนที่มีคุณภาพ' ให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถือเป็นภารกิจสำหรับผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ในแง่ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลายเทคนิควิธีการ เช่น การจัดคนเข้าทำงาน การมอบหมายงานการบริหารค่าตอบแทน, การบริหารผลการปฏิบัติงาน, การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง, แรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งการดูแลสุขภาพ และ ความปลอดภัยบุคลากร

5) การมอบหมายงาน (Delegation): การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่นั้น พิลิป เชลสติก (ค.ศ.1919- 2010) กล่าวว่าต้องมอบหมายให้ผู้ที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เพื่อสามารถใช้วิจารณญาณในเรื่องที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม โดยการมอบหมายงานเกิดขึ้นเมื่อมีการแบ่งงานกันทำในหน้าที่งานต่างๆ ให้แต่ละคนแผนกงานมีอำนาจหน้าที่เฉพาะเรื่องตามความเชี่ยวชาญของตน ผลที่เกิดขึ้นคือแผนกงานที่ได้รับมอบหมายจะมุ่งทำงานเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายย่อยหรือเป้าหมายในส่วนตนตามงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ มากกว่าการมุ่งทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหลักขององค์กร ส่งผลให้เกิดปัญหาเป้าหมายของแผนกงานมาก่อนหรือสำคัญกว่าเป้าหมายขององค์กรโดยรวม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

6) การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยการ การประเมิน (Evaluation หรือ Performance Management) เป็นขั้นตอนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติ (Performance management) เพื่อนำมาผลการประเมินมาประกอบผลการพิจารณาการจ่ายเงินเดือน-ผลตอบแทน และ อื่นๆ เช่น เพื่อนำผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้พนักงานได้ใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติของตน (Harris, (1997)) เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการงานบุคลากร โดยเฉพาะ กลุ่ม บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ให้มีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่น ให้ได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน รวมถึงการมอบรางวัลให้แก่กลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเหล่านั้น เป็นรางวัลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ทั้งในรูปแบบของการขึ้น

เงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือ สิทธิประโยชน์ในด้านอื่นๆ เป็นต้น โดยในปัจจุบันยังนับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Mondy and Noe, (1996)) เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการให้คุณให้โทษบุคลากรอย่างยุติธรรม

วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน มี 2 ประเภท คือ

■ **แบบประเมินเชิงวัตถุวิสัย (Objective methods)** หมายถึงการประเมินที่ใช้หลักการทางสถิติหรือคณิตศาสตร์เชิงปริมาณมาช่วยในการวัดและประเมินผล เป็นการประเมินที่สามารถมองเห็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน เช่น การตรวจสอบจำนวนผลผลิต (Number of units produced), การตรวจสอบอัตราของเสีย (Scrap rate), ยอดขายตามเป้าหมาย, จำนวนยอดขายการเรียกร้องขอคืนของ (Number of claims) และแบบวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance test) เป็นต้น

■ **แบบใช้ดุลยพินิจ (Judgmental methods)** หมายถึงการใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ประเมินเพียงแต่ประชุมระดมสมองแล้วตัดสินใจประเมิน

โดยส่วนใหญ่ จะนำผลประเมินทั้งสองส่วน และให้ค่าออก มาเป็นผลการปฏิบัติงาน ที่

○ ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงตัวเองของพนักงาน)

○ ผลการปฏิบัติงานที่เท่ากับมาตรฐาน หรือ

○ ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (ใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน)

7) การบริหารค่าตอบแทน: การจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน (Compensation management) หมายถึงการปฏิบัติ ตามนโยบายในการจ่ายตอบแทนการทำงานของลูกจ้างตามที่ได้ตกลงกันไว้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความเหมาะสม และพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งค่าตอบแทนจำเป็นต้องการอย่างยิ่ง เพราะวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ ควบคุมได้ และสอดคล้องกับนโยบายองค์การ รวมทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดจากการใช้เม็ดเงินขององค์การ ต้นทุนที่ถูกจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่พนักงานเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในทุกปี จำเป็นต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ เนื่องจาก ค่าตอบแทน เป็นต้นทุน ของการจัดการ ดังนั้นหากสามารถบริหารค่าตอบแทนให้เป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากเท่าใดย่อมทำให้ องค์การได้เปรียบเทียบในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น

■ ดังนั้น แนวทางการจ่ายผลตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานในองค์การ ควรบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และ ควรมุ่งยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการดังนี้ (โชคดี เดชกำแหง, (2544))

1. **หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม (Equity and fairness)** ตามหลักปรัชญาที่ว่า “งานเท่ากัน จ่ายเท่ากัน” (Equal pay for equal work) ดังนั้นจึงควรกำหนดลักษณะงานแต่ละงาน และ ประเมินค่างาน (Job Evaluation หรือ นิยมเรียกสั้นๆ ว่า “JE”) JE หมายถึงกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการในการกำหนดค่าของงาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างงานในตำแหน่งต่างๆ (Henderson, (2000)) เพื่อวัดว่าค่างานแต่ละงานมีคุณค่ามากน้อยแตกต่างกันอย่างไร? เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ ว่าแต่ละงานควรจะได้รับในลักษณะใด สำหรับตำแหน่งที่คล้ายกันและแตกต่างกัน และงานใดควรจ่ายในอัตราใด สูง-ต่ำ แตกต่างจากองค์กรอื่นจ่ายอย่างไร? การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance appraisal)ของพนักงานในแต่ละปี เพื่อทำการขึ้นเงินเดือนและผลตอบแทน ซึ่งมีมาตรฐานในการวัดย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน โดยผู้ทำงาน

ได้ผลงานดีมีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ชัดแก่หน่วยงานสามารถขึ้นผลตอบแทน ในอัตราที่สูงกว่าพนักงานอื่น และพนักงานคนอื่นยอมรับทำให้เกิดความพอใจ ในหมู่พนักงาน และระบบการจ่ายผลตอบแทนได้รับการยอมรับ มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อฉายภาพใคร่ขอยกตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งเลขานุการผู้จัดการฝ่าย พนักงานบัญชี พนักงานบุคคล และพนักงานพัสดุ เมื่อมีการประเมินค่าจ้างแล้ว ปรากฏว่ามีค่าจ้างเท่ากัน บริษัทจึงกำหนดให้ทั้งสี่ตำแหน่งนี้อยู่ในระดับตำแหน่งที่เท่ากัน และมีอัตราเงินเดือนเริ่มต้นระหว่าง 15,000 ถึง 20,000 บาท ตามโครงสร้างเงินเดือนของบริษัท ส่วนตัวอย่างการจัดการโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนโดยยึดหลักความเป็นธรรม เพื่อจูงใจพนักงาน ให้สามารถรักษาคนมีคุณภาพให้อยู่องค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้(ประยุกต์ข้อมูลจาก ตุลา มหาสุธานนท์, (2545))

2. **เพื่อการแข่งขัน (Attractiveness and competitiveness)** หมายถึงการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนสามารถใช้เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์กำลังคนในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้น ฝ่าย HR จึงต้องทำการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนในตลาดแรงงาน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของบริษัท หากสูงกว่าองค์กรอื่นก็ได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ถ้าต่ำกว่าก็ต้องปรับปรุงอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้สูงทัดเทียมกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของภายนอก นอกจากนี้ ในการประเมินค่าจ้างนั้น ทางฝ่าย HRM ควรต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีวัดค่าครองชีพที่สามารถนำมาเป็นตัวแปรในการพิจารณา และความสามารถในการจ่ายขององค์กร ร่วมกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนด้วย เพื่อให้พนักงานมีรายได้พอเพียงกับการดำเนินชีวิต

3. **ความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน (Ability to pay and labor cost)** กล่าวคือ ในกรณีที่ต้องการมีความสามารถในการจ่ายต่ำและต้นทุนแรงงานสูง การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความสามารถดึงดูดใจและแข่งขันกับองค์กรภายนอกก็อยู่ในขอบเขตที่จำกัด อย่างไรก็ตามโครงสร้าง ค่าจ้างและเงินเดือนที่ถูกกำหนดไว้ควรเป็นระบบ และมีการควบคุมอัตราค่าจ้างคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อต้นทุนแรงงานที่สามารถ ควบคุมด้านต้นทุนแรงงาน และเป็นเครื่องมือในการรักษาความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนในระยะยาวขององค์กรเอาไว้ด้วย

○ อย่างไรก็ตาม นอกจาก 3 ประการข้างต้นแล้ว องค์กรปัจจุบันควรต้องคำนึงถึงอำนาจการต่อรองของลูกจ้างด้วย เพราะหากเป็นองค์กรที่มีสภาพแรงงานย่อมมีพลังในการต่อรองกับนายจ้างมากกว่าองค์กรที่ไม่มีสภาพแรงงาน องค์กรจึงควรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวด้วย

○ ต้นทุนค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (กึ่งพร ทองใบ, (2539)) คือ

(a) ค่าตอบแทนทางตรง หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ตอบแทนการทำงานของลูกจ้างโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง (Wage) และเงินเดือน (Salary)

(b) ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างนอกเหนือการทำงานของลูกจ้างโดยตรง เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตรค่ารักษาพยาบาลการประกันอุบัติเหตุการประกันชีวิตบำเหน็จการประกันสังคม เป็นต้น บางครั้งเรียกอีกอย่างว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits)

○ การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน (Wage-structure decision) คือ การจัดอันดับงานจากตำแหน่งงานที่ต้องจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนในอัตราสูงสุดไล่เรียงลงมาจนตำแหน่งงานที่จ่ายน้อยที่สุด เช่น ตั้งแต่ตำแหน่งประธาน (CEO) ลงมาจนถึงตำแหน่งภารโรง (Janitor) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็ก ในขณะที่หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้ผลการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนมาผสมผสานกับผลลัพธ์จากการประเมินค่าจ้างขององค์กรกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน (ตุลา มหาสุธานนท์, (2545)) อ้างถึง Griffin, (1999))

8) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development (HRD) (ดูรายละเอียด HRD/HRM ที่กล่าวถึงแล้ว)

9) การรักษาคนเก่งและดี (Retain) เช่น การให้รางวัล แรงจูงใจ (จะดูแลรักษาคนดีมีความสามารถ หรือ มีคุณภาพเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดได้อย่างไร? หรือทำอย่างไรที่พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความขยัน แข็งแรง อดทน และอุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่) ตลอดจนพยายามขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Labor relation) อันมีสาเหตุมาจาก “คน” เป็นพื้นฐาน ในการรักษาคนเก่งคนดี มีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ การสร้างความท้าทายในงาน (Challenge) เพราะตามหลักพฤติกรรมมนุษย์ ที่มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน 5 ชั้น ตามหลักของ มาสโลว์ ที่เบื้องต้น พนักงาน อาจต้องการเงินค่าตอบแทน แต่พอถึงจุดๆหนึ่ง อาจต้องการความพึงพอใจด้านอื่นเพิ่มขึ้น เช่น ลูกจ้างมีความรู้สึกว่าภารกิจ หรือ หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นมีความท้าทายน่าสนใจตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารอาจจะต้องมีกลยุทธ์ HR ในการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อประสานความรู้สึกลูกจ้างให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานองค์กร เป็นต้น

10) การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง(Transfer and Promotion) : ส่วนใหญ่องค์กร จะต้องใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ตลอดจนความเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทางใช้ในกิจกรรมด้าน HRM ในด้านอื่นๆได้ (Mondy and Noe, (1996)) เช่น การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง (Transfer and Promotion) เป็นต้น

11) แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) จะดูแล เกี่ยวกับงานในองค์กร เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และ ความยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ไม่ทำลายศักดิ์ศรี(Self-esteem) ของผู้หนึ่งผู้ใดเข้าโดยบังเอิญหรือจงใจ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ขึ้นได้ นับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจต่อกัน โดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นในด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) จึงเกี่ยวข้องทั้งทางด้านบวก เช่น สัมพันธ์เพื่อแผนการจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง ในทางลบ เช่น การไล่ออก หรือ การเลิกจ้าง เป็นต้น ดังนั้น งานด้านแรงงานสัมพันธ์ จึงมักต้องเอาผลของ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้การออกแบบระบบการประเมินผล จึงต้องคำนึงถึงจุดนี้ การประเมินผลบวกกับการสร้างแรงจูงใจ และ ผลการประเมินลบ กับการลงโทษ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีของพนักงานโดยรวมด้วย

นอกจากนี้ หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และ ลูกจ้างไม่ดี อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict), การถ่วงงาน(Slowdown, go-slow), การทำแบบเถรตรง (Work-to-rule), การทิ้งงาน (Walkout), การนัดหยุดงาน (Strike), การทำให้สินค้ามีคุณภาพด้อยลง (Spoilage) และการวินาศกรรม (Sabotage) ดังนั้นวิธีการป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อนายจ้างอันเนื่องมาจากความไม่เป็นธรรมหรือความไม่เท่าเทียมในการเลือกปฏิบัติในหน้าที่การงานจนต้องรวมตัวกันสหภาพแรงงานเพื่อเจรจาทอรองกับนายจ้าง เพื่อวัตถุประสงค์

○ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation) ในกลุ่ม แรงงานสัมพันธ์ ต้องพยายามสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย ในเรื่องเงินเดือน สิทธิประโยชน์ การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ

○ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เนื่องจาก แรงงานสัมพันธ์ เสมือนตัวกลางเชื่อมระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เช่น มีการตั้งระบบในการรับข้อเสนอต่างๆ เป็นต้น

○ การดูแลเอาใจใส่ (Care) นับเป็นกลยุทธ์เพื่อขจัดปัดเป่าความเดือดร้อนของลูกจ้าง เช่น อาจมีการสร้างระบบกลไก ในการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ เป็นต้น เพื่อสร้างเสริมการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

12) การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ของบุคลากร: เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้นสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน โดยสุขภาพ (Health) หมายถึง การกระทำที่ทำให้ลูกจ้างปราศจากความเจ็บป่วยทางด้านร่างกายหรืออารมณ์ ส่วน ความปลอดภัย (Safety) จะเกี่ยวข้องกับการป้องกันลูกจ้างจากการบาดเจ็บ และลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน (Mondy and Noe, (1996)) โดยการดูแลเรื่องความปลอดภัยนี้ ผู้บริหารสูงสุด ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ตลอดจนตัวพนักงานทุกคน จะต้องทำความเข้าใจและความจำเป็นในการบริหารความปลอดภัยและการป้องกันอันตรายที่เกิดขึ้นได้ในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการสร้างสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย (ถวัลย์ ชมประสพ, (2536)) รวมทั้งการดูแลสุขภาพ ต้องดูทั้งตัวบุคคล (Person) เช่น พนักงานบางคนอาจไม่มีความรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีและกฎต่างๆ เกี่ยวกับความปลอดภัย (Common safety rules) รวมทั้งพนักงานบางคนอาจมีทัศนคติและอุปนิสัยที่ไม่ถูกต้อง เช่น ประมาท เลินเล่อ สะเพร่า หรือ บางคนอาจมีความบกพร่องทางร่างกาย เช่น เป็นโรคต่างๆ หูตึง สายตาไม่ดี เป็นต้น ดังนั้นการดูแลสุขภาพความปลอดภัย จึงต้องร่วมมือกันทั้งตัวบุคคลและฝ่ายบริหารภาพรวม โดยเฉพาะระบบการจัดการในการทำงาน เช่น การวาง Layout โรงงานให้สะดวกสบายในการทำงาน เพื่อป้องกันก่อให้เกิดความปลอดภัยไว้ก่อน หรือสภาพที่ไม่ปลอดภัย เช่น ลักษณะงานที่มีสายพานที่ไม่มีเครื่องป้องกันอันตราย มีเศษผง เศษโลหะ สารเคมีเป็นพิษ ไม่มีปกป้องอันตรายส่วนบุคคล เพราะสิ่งแวดล้อมที่เป็นอันตราย (Environment hazards) (จุฬารักษ์ โสตะ, (2539)) เป็นต้น

ภาพที่4-6: Retain การรักษา และการบริหารบุคลากร



3/ Retire: ในที่นี้หมายถึงเนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งมีรูปแบบได้หลากหลาย เช่น

13) การออกตามอายุ-การเกษียณอายุ (Retire) เป็นการออกจากงาน เพราะอายุมากแล้ว ปกติมักมีการคุ้มครองให้บุคลากรได้รับบำเหน็จ-บำนาญ (Pension) หรือ เงินก้อนจากกองทุนสงเคราะห์ต่างๆ (Provident Fund) เพื่อการยังชีพในบั้นปลายชีวิต (ในบางกรณี บุคลากร จำเป็นต้องออก เนื่องจากประสบอุบัติเหตุ จนไม่สามารถทำงานได้อีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องหาเงินประกันเพื่อการคุ้มครอง เช่นกัน)

14) การลาออกตามปกติ เมื่อบุคลากร มีความต้องการทำงานอื่นมากกว่า

15) การให้ออก ในทางตรงข้าม HR หรือผู้บริหารฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาว่าจะบริหารอย่างไร เพื่อตามระเบียบวินัยการดำเนินการทางบริษัท (Discipline) ที่จะหลีกเลี่ยง ต้นทุนของบุคลากรที่สูงขึ้น จากการจ้างบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร (Griffin, (1999)) เช่นเมื่อถึงความจำเป็นเช่น เศรษฐกิจไม่ดี คุณภาพฝีมือต่ำลง เงินเดือนสูงเกินไป เป็นต้น

ภาพที่4-7: Retire เนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์กร

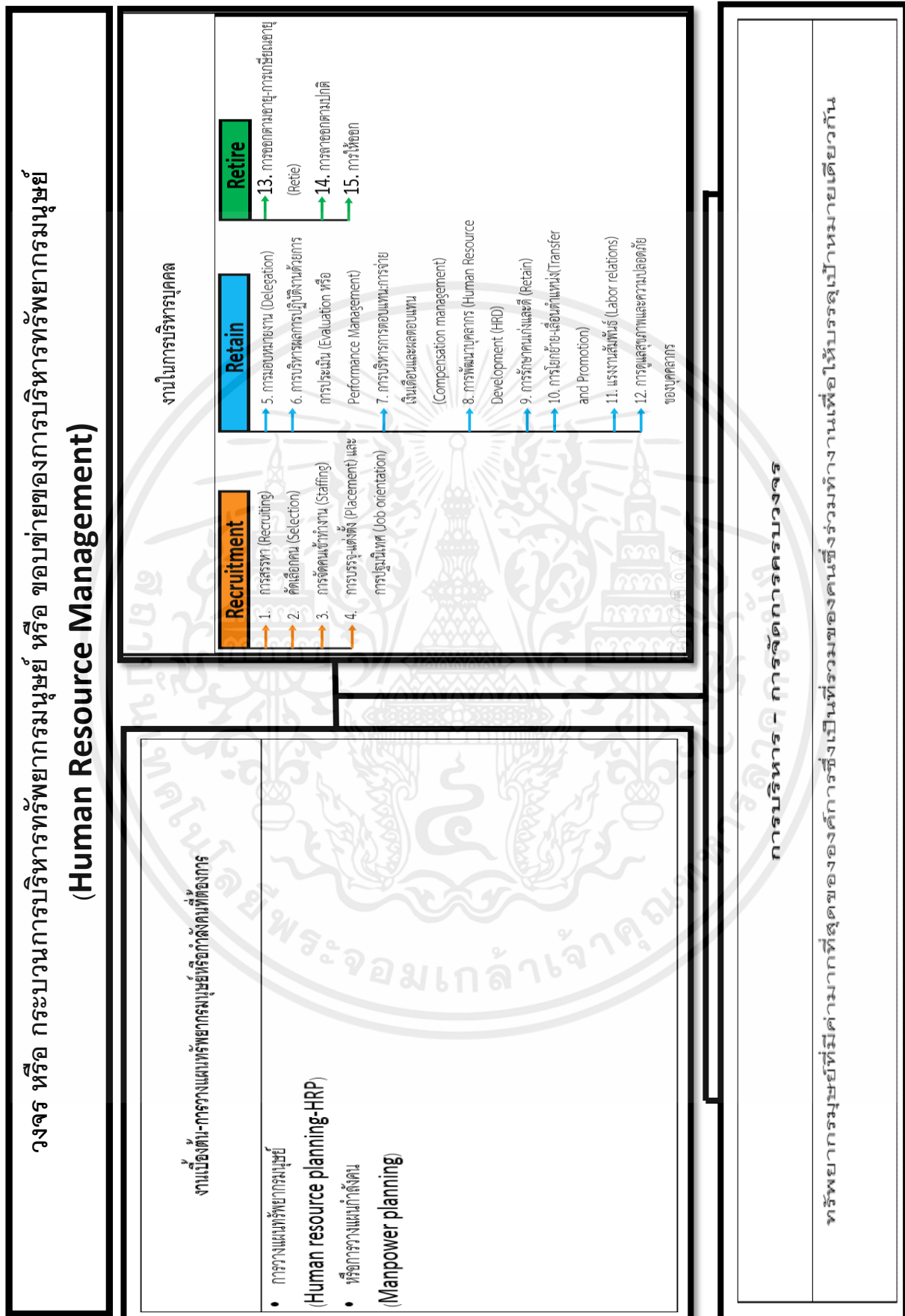
Retire เนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์กร

- 13. การออกตามอายุ-การเกษียณอายุ (Retire)
- 14. การลาออกตามปกติ
- 15. การให้ออก

ที่มา: จากการวิเคราะห์และ บูรณาการความรู้

จาก 3Rs เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร ผลิตผลงาน สร้างสรรค์ใหม่ๆ หรือสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร จนกระทั่งออกจากองค์กร

ภาพที่ 4-8: วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์



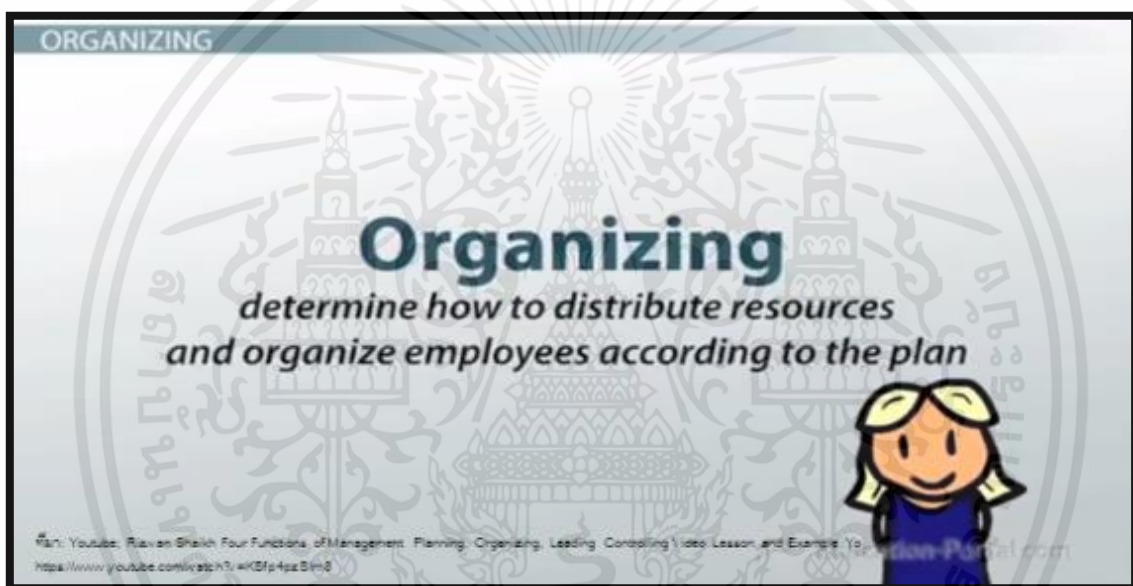
4.4 การจัดการองค์การ (Organizing)

คืออะไรและมีความสำคัญต่อการจัดการ และการบริหารอย่างไร

การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) ให้ความสำคัญกับการจัดกลุ่มงาน และมีการออกแบบเป็นโครงสร้างขององค์การ แบ่งเป็นฝ่าย-แผนก ตามลักษณะงาน กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานและบุคคล พร้อมทั้งสรรหาบุคคลเข้าทำงานตามตำแหน่งงานในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล(ตุลา มหาพสุธารนถ์, (2545))

การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่างๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

ภาพที่4-9: การจัดองค์การ (Organizing)

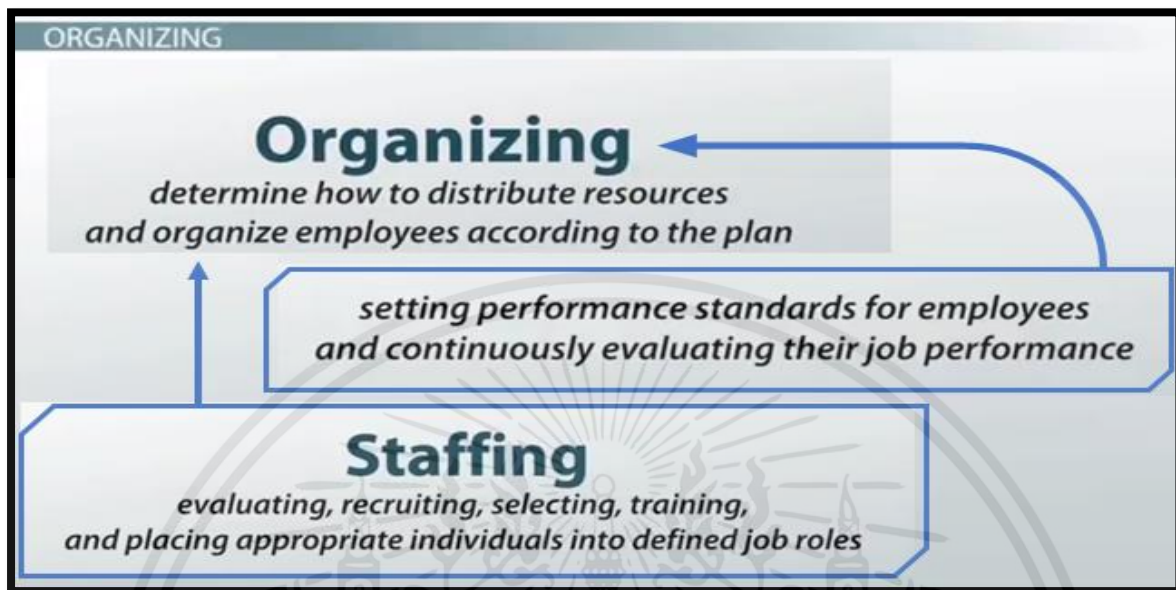


ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019))

การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การจัดหน่วยงาน การกำหนดงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน และ ความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์การจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสุดท้ายของการทำงาน มีความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้น มีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำ เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือ จัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือ พิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน มีการปฏิบัติและรายงานการวิเคราะห์ประเมินผล การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอนเอกภาพในการบังคับบัญชา Unity of Command โดยมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ ธุรกิจที่มีการจัดการที่ดีจะดึงดูดใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสำเร็จขององค์การ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์

เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งจะทำให้องค์การจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

ภาพที่4-10: การกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019))

จาก VDO ได้กล่าวถึง “คน” เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยภายใต้โครงสร้างองค์การ ต้องมีการแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่งงาน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562)) มีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่ง และติดต่อสื่อสารใดๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, (2551)) โดยในบางครั้งการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) จะมีการแบ่งงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน โดยในการทำงาน การจัดการองค์การ การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน

องค์ประกอบในการจัดองค์การ (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562)) ดังนี้

1. การกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์การ
3. สายการบังคับบัญชา การเลื่อนไหลของสายงาน
4. จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน แต่ละหน้าที่
5. การประเมินผลและการควบคุมงาน

4.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

โครงสร้างองค์การเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ในส่วนของ”ทฤษฎีองค์การ(Organization Theory)” เป็นหนึ่งในงาน“การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human resource management - HRM) เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ

โครงสร้างองค์การจึงเป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างจึงบ่งบอกถึงรูปแบบซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ ที่แสดงถึงว่าบุคลากรคนหนึ่งจะอยู่ในตำแหน่งไหน มีสายการบังคับบัญชาอย่างไร? สมาชิกของกลุ่มงานเป็นอย่างไร? มีกี่แผนกงานในโครงสร้างองค์การที่กำลังกล่าวถึง สายการติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบอย่างไร? จัดรวมกลุ่มและประสานงานกันอย่างไร? ต้องมีแผน และ ระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขต ความรับผิดชอบของบุคคล จากฝ่ายต่างๆอย่างชัดเจน เป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ

โดยในแผนภูมิองค์การจะแสดงให้เห็นโครงสร้างที่แยกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) การแบ่งภารกิจงานเป็นงานย่อยๆ (division of labor) เพื่อจัดคนเข้าทำงานตามความเหมาะสม รวมทั้งการกำหนดขอบเขตการควบคุม (span of control) ซึ่งบ่งบอกถึงจำนวนพนักงานที่หัวหน้าคนหนึ่งต้องดูแลรับผิดชอบ หรือขนาดของกลุ่มงาน เป็นต้น

(2) การประสานงาน(coordination) ของพนักงานทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ในแผนภูมิองค์การ มีรายละเอียดย่อยๆ อีกหลายด้านได้แก่

■ **การออกแบบโครงสร้างองค์การ:** การออกแบบโครงสร้างองค์การ จะเป็นการกล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐาน ขนาด และรูปแบบขององค์การ โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง อยู่ 5 ประการ ได้แก่

(1) ลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification) ที่บ่งชี้ว่างานสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างอะไรบ้าง

(2) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) ที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือกลุ่ม อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใครและต้องรายงานกับใคร

(3) ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าคนหนึ่งจะสามารถควบคุม ดูแลได้ทั่วถึง อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

(4) การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) ซึ่งบ่งบอกให้ทราบว่าอำนาจในการตัดสินใจอยู่ตรงจุดใดขององค์การ

(5) ความเป็นทางการ (Formalization) ซึ่งบ่งบอกว่าองค์การเน้นการมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานมากน้อยระดับใด

■ ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างองค์การ: เริ่มจาก

○ การวิเคราะห์งาน(Job Analysis) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าภาพรวมขององค์กรควรมีโครงสร้างองค์การอย่างไรจำเป็นต้องมีงานอะไรบ้าง พร้อมทั้งประเมินความต้องการกำลังคนที่ต้องการในปัจจุบัน (Human resource demand) และ กำลังคนที่องค์กรมีเพื่อสนับสนุนภารกิจ

ขององค์การ (Human resource supply) ให้เพียงพอกับความต้องการที่ได้ประเมินไว้หรือไม่ รวมทั้งการพยากรณ์ หรือ คาดคะเนกำลังคนที่ต้องการในอนาคตเมื่อองค์กรขยายการลงทุนต่อไปในอนาคต ในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) นิยมเรียกสั้นๆ ว่า “JA” (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))

○ เริ่มต้นในการวิเคราะห์งาน องค์กรจำเป็นต้องกำหนดก่อนว่ามีงานใดบ้างที่ต้องกระทำและต้องใช้จำนวนบุคลากรเท่าไรในแต่ละงาน เหมือนที่กล่าวเบื้องต้นการวางแผนในวงจร การบริหารในแต่ละงานต้องใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร ใครจำเป็นต้องรายงานใครในการปฏิบัติงานจึงนำข้อมูลเหล่านี้กำหนดเป็นโครงสร้างขององค์กร โดยการวิเคราะห์งานมักจะดำเนินการใน 3 เหตุการณ์ (Mondy, Noe and Premeaux, (1999))

- ✓ เมื่อก่อตั้งองค์กรใหม่และจัดทำกรวิเคราะห์งานตั้งแต่เบื้องต้น
- ✓ เมื่อมีงานหรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่องมาจากการขยายงาน
- ✓ เมื่องานเดิมที่มีอยู่ มีการเปลี่ยนแปลง

○ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description): หลังจากทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ทำให้ทราบว่าลักษณะงานมีลักษณะอย่างไร จึงมี “การกำหนดขอบเขตหน้าที่หรือภารกิจของงานที่ต้องทำแต่ละงาน” และ “หน้าที่ความรับผิดชอบ” เรียกส่วนกำหนดนั้นว่า “คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)” หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ขอบเขตของงานจากผู้บังคับบัญชา” หรือที่เรียกสั้นๆว่า “JD” (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))

○ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification): หลังจากที่ได้รับทราบแล้วว่า ลักษณะงานเป็นอย่างไร และได้ทราบว่า “คนที่มีคุณภาพ” สำหรับตำแหน่งนั้นในโครงสร้างองค์กร ควรมีลักษณะสมรรถนะ หรือ ศักยภาพในด้านใด? ในตำแหน่งงานหนึ่งๆ เรียกว่า “คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน” (Job Specification) หรือที่เรียกสั้นๆว่า “JS” (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545)) ซึ่งสอดคล้องกับ (Flippo, (1984)) ที่บรรยายคุณสมบัติขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ของบุคคลในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ ได้แก่ KASOCs โดย

- ✓ K คือ Knowledge,
- ✓ S คือ skill,
- ✓ A คือ Attribute คือคุณสมบัติบางด้านที่ ตำแหน่งนั้นๆควรมีส่วน OCs (Other Characteristics) คือ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ ฯลฯ

ที่บุคคลคนนั้นมีแล้วทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

วิเคราะห์ว่าแต่ละงานควรมีหน้าที่และมีความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะงานกับคุณสมบัติ(ศักยภาพ:ทั้งความรู้ความสามารถ/ทักษะ/และทัศนคติ) ของบุคคลที่ต้องการอย่างไร? ตัวอย่างเช่น

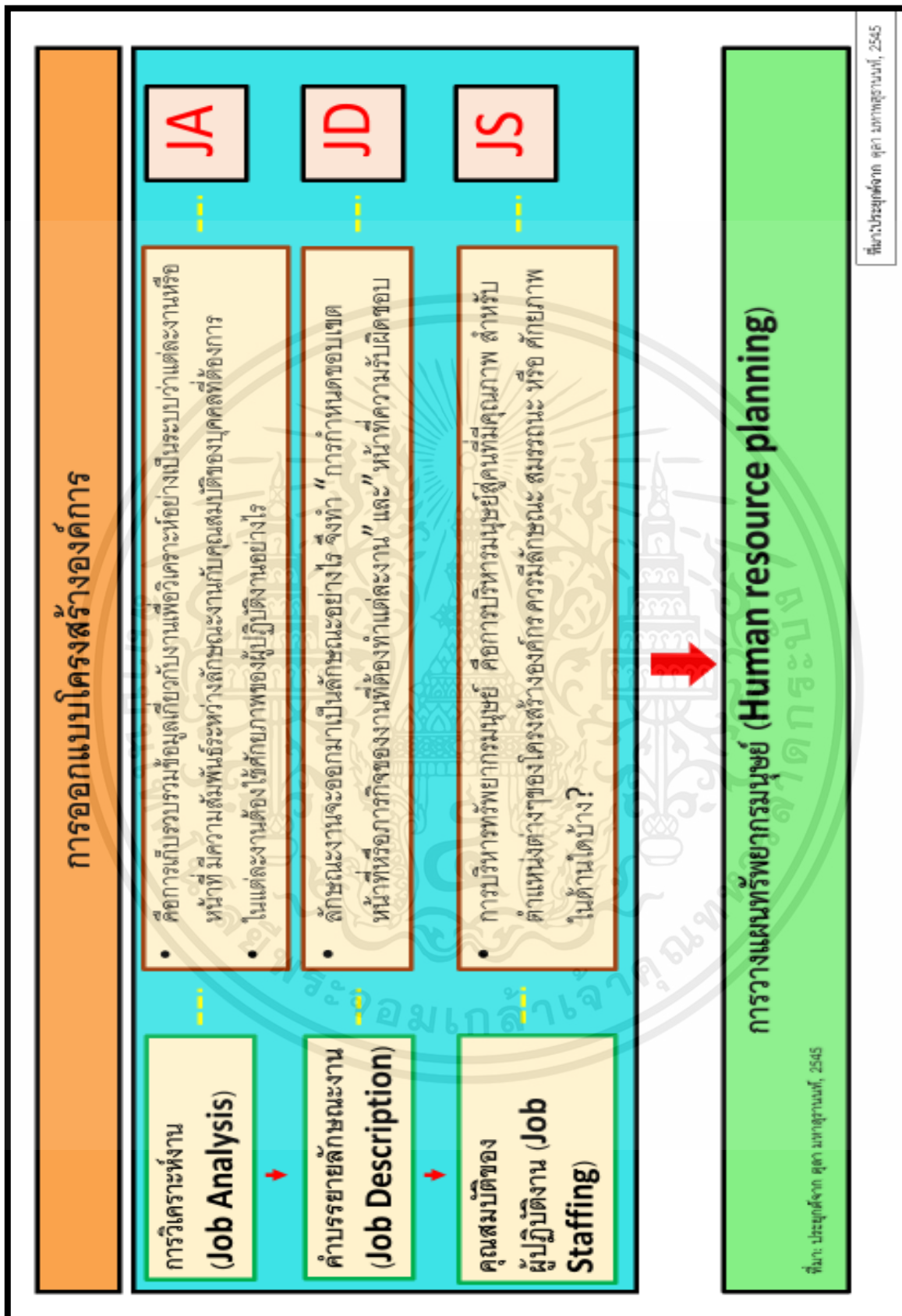
✓ ตำแหน่ง “นักบัญชี” มีความรู้(Knowledge)ในการทำบัญชี มีทักษะ(Skill) ความละเอียดรอบคอบ มีAttributeไหวพริบ-ความสามารถการกระหายอด ตรวจสอบไม่ให้มีของหาย เช่น มีการตรวจนับจำนวนขึ้นของเครื่องมือก่อน-หลังนำออกไปใช้งาน รวมทั้งมีทัศนคติบริการคนอื่น เพราะหน่วยงานบัญชีเป็นหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย เป็นต้น

✓ ตำแหน่ง “เจ้าหน้าที่ตำรวจ” ควรมีคุณสมบัติ คือ มีความรู้(Knowledges) ทางด้านกฎหมายมีทักษะ(Skills)ขับขีรถยนต์เพื่อทำงานได้คล่องตัว และมีAttribute มนุษย์สัมพันธ์คุยกับผู้อื่น มีทัศนคติ ในส่วนของ Other characteristics ต้องการบริการคนอื่น (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))

ภาพที่4-11: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานและศักยภาพของบุคลากร

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานและศักยภาพของ บุคลากร			
ตำแหน่ง (Position)	ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	คุณลักษณะ (Attribute)
นักบัญชี	มีความรู้ในด้านบัญชี	ความละเอียดรอบคอบ	ไหวพริบ-ความสามารถในการกระตือรือร้น ตรวจสอบให้ไม่มีข้อหา
เจ้าหน้าที่ตำรวจ	ความรู้ทางด้านกฎหมาย	ซับซ้อนย่นตรเพื่อทำงานได้คล่องตัว	มนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่น มีทัศนคติ ในส่วนของ Other characteristics

ภาพที่4-12: การออกแบบโครงสร้างองค์การ



ที่มา : ประยุกต์จาก ตูลา มหาสุรานนท์, (2545)

■ **ลักษณะโครงสร้างองค์การ:** ในรายละเอียดของ ลักษณะโครงสร้างองค์การ จะเป็นรายละเอียด ที่กล่าวถึง ข้อมูลที่ปรากฏในแผนภูมิองค์การ กล่าวถึงคุณลักษณะเชิงปฏิบัติขององค์การ เช่น การแบ่งแยกตาม ลักษณะเฉพาะของงาน กฎและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการ ตัดสินใจ ตลอดจนการให้เกิดการประสานงานของ กลไกต่าง ๆ ขององค์การ โดยในแผนภูมิจะกล่าวถึง เรื่อง 5 เรื่องได้แก่

(1) **ลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification):** เช่นแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะ ด้าน (Division of labor) แบ่งเป็นสำนักงาน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายHR ฝ่ายการเงิน-บัญชี ฝ่ายการผลิต เป็นต้น

(2) **สายการบังคับบัญชา (Chain of command):** เพื่อบ่งบอก สายงานการใช้อำนาจ บังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่น ตามลำดับชั้น ของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด รองลงไป ตามลำดับ โดย ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ จะบอกถึงองค์ประกอบ สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) อำนาจเป็นทางการ (Authority) ตามตำแหน่งที่บุคคลนั้น ดำรงอยู่ (2) เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) ทั้งนี้เพื่อมิ ให้เกิดความสับสนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

(3) **ขอบเขตการควบคุม (Span of control):** หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหาร ผู้นั้นต้องดูแลรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และ แสดงถึง โครงสร้างการบังคับบัญชาของ องค์การมีจำนวนกี่ระดับ เป็นต้น

(4) **การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization):** เช่นการ “รวมศูนย์” (Centralization) อำนาจการตัดสินใจ ขององค์การ ว่าอยู่ที่บุคคลคนเดียว หรือ มีการกระจาย อำนาจ (Decentralization) ให้แก่ ผู้อยู่ระดับล่าง เป็นต้น

(5) **ความเป็นทางการ (Formalization):** เช่น มีความชัดเจนของ สิ่งที่ต้องทำ และ วิธีดำเนินการ มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินงาน ที่แน่นอน เป็นต้น

■ **รูปแบบโครงสร้างองค์การ:** มีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันการที่ ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆปัจจัยด้วยกัน (เชาว์ ไพโรจน์โรจน์, 2563) โดยในที่นี้ใคร่ขอฉายภาพอธิบาย กรอบแนวคิดถึง **รูปแบบขององค์การ** ตามแนวความคิดของ มินซ์เบิร์ก (Hery Mintzberg) ผู้ซึ่งเป็น นักคิดด้านทฤษฎีองค์การ โดย Hery Mintzberg ให้ข้อคิดเห็นว่า การออกแบบองค์การ นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐาน 5 กลุ่มได้แก่

(1) **กลุ่มปฏิบัติงาน (The operating, core) หรือ พนักงานปฏิบัติงานพื้นฐาน**ในงาน การผลิตและงานบริการขององค์การ เช่น พนักงานเสิร์ฟในภัตตาคาร พ่อครัว พนักงานในสายการผลิต เป็นต้น

(2) **กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (The strategic apex) หรือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**ที่ต้องรับผิดชอบ ในการบริหารงานภายในองค์การ

(3) **กลุ่มคนระดับกลาง (The middle line) ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มคนระดับกลยุทธ์ กับกลุ่มปฏิบัติงาน** (ส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารระดับกลาง)

(4) **กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The techno-structure) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน**ที่ รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานของงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่น นักบัญชี ผู้จัดการ Lab นัก คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

(5) **กลุ่มคนสนับสนุน (The support staff) หมายถึง กลุ่มคนที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน** ทางอ้อมต่อองค์การ เช่นที่ปรึกษาทางด้านเทคนิค ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ เป็นต้น

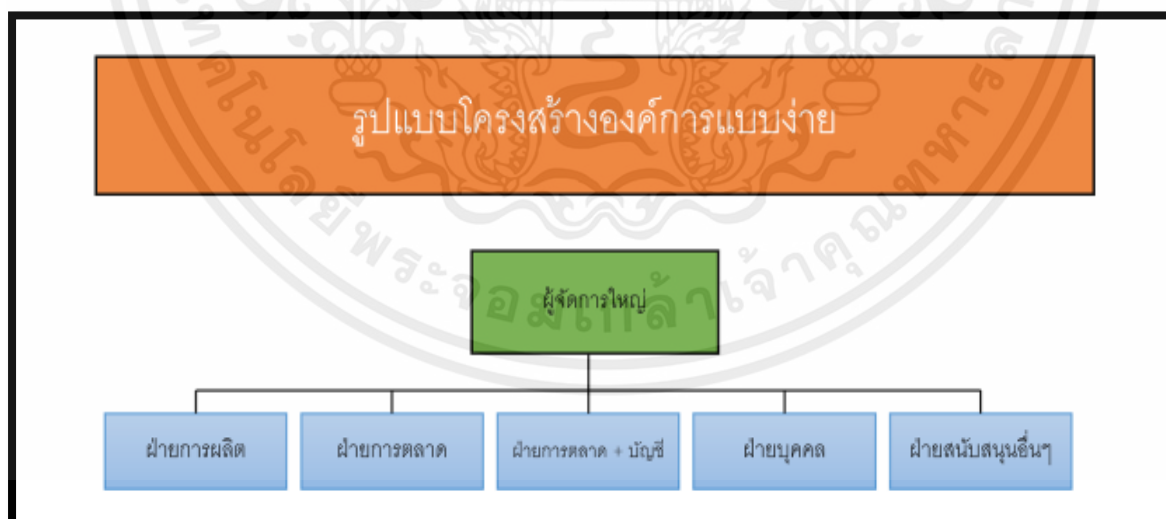
■ **รูปแบบโครงสร้างองค์การ:** มีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันการที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆปัจจัยด้วยกัน (เชาว์ ไพโรพริณโรจน์, (2563)) โดยในที่นี้ใคร่ขอฉายภาพอธิบาย กรอบแนวคิดถึง **รูปแบบขององค์การ 5 รูปแบบ** (มินซ์เบิร์ก) คือ (1) โครงสร้างอย่างง่าย(Simple Structure) (2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy) (3) องค์การทางวิชาชีพ (4) องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) (5) องค์การแบบโครงสร้างแยกหน้าที่/ หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบ โครงสร้างแยกหน้าที่/ หน่วยงาน นั้น พอมาในยุคการจัดการสมัยปัจจุบัน โครงสร้างองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงาน ธุรกิจ ไม่ได้ มีเฉพาะแต่โครงสร้างองค์การ แบบหน้าที่ ดังนั้น ในหนังสือเล่มนี้ จึงขอแบ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การใหม่

- (1) โครงสร้างอย่างง่าย(Simple Structure)
- (2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy)
- (3) องค์การทางวิชาชีพ
- (4) องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)
- (5) โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ โดยโครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ

จะแบ่งย่อย ออกเป็น อีก 9 รูปแบบได้แก่

(1) **โครงสร้างองค์การแบบง่าย:** เป็นรูปแบบองค์การที่เหมาะสมสำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง มีจำนวนพนักงานจำนวนไม่มาก หรือองค์การที่เจ้าของธุรกิจเป็นผู้ดูแลบริหารกิจการเอง ทำให้อำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่ผู้มีอำนาจสูงสุดเพียงคนเดียว ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนไม่กี่ชั้น มีรูปแบบองค์การแบบแบนราบ ค่าใช้จ่ายไม่สูง แต่รูปแบบองค์การแบบนี้มีความเสี่ยงสูง เพราะผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจหลักเพียงคนเดียว ตัวอย่างองค์การแบบนี้ เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก

ภาพที่4-13: โครงสร้างองค์การแบบง่าย



(2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy)

เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง จัดแบ่งงานออกเป็นแผนกหรือฝ่ายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการใช้กฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติต่างๆ ให้พนักงานต้องปฏิบัติตาม มีกลุ่มคนที่เป็นหลักขององค์การ คือ กลุ่มคนที่ชำนาญการแต่ละด้าน (Technostructure) อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ตัวอย่างขององค์การแบบนี้ได้แก่ หน่วยงานราชการ

ต่างๆ ของรัฐ แม้ว่าองค์การแบบจักรกลราชการสามารถทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานดังที่กำหนดไว้ก็ตามแต่จุดอ่อนคือ พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงานซ้ำซากเหมือนเป็นเครื่องจักร

(3) องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy)

เป็นองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานหลัก เป็นนักวิชาชีพและนักวิชาการ ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล หอสมุดและมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเป็นราชการค่อนข้างสูง มีกฎเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตามมากมาย แต่ พนักงานมีทักษะและเป็นอิสระในการตัดสินใจได้เองสูง องค์การแบบนี้สามารถมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากมีบุคลากรที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน แต่จุดอ่อนของคนเหล่านี้อาจมีมุมมองแคบเฉพาะหน่วยงานย่อยของตนจนมองไม่เห็นภาพกว้างขององค์การ จึงมักเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

(4) องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)

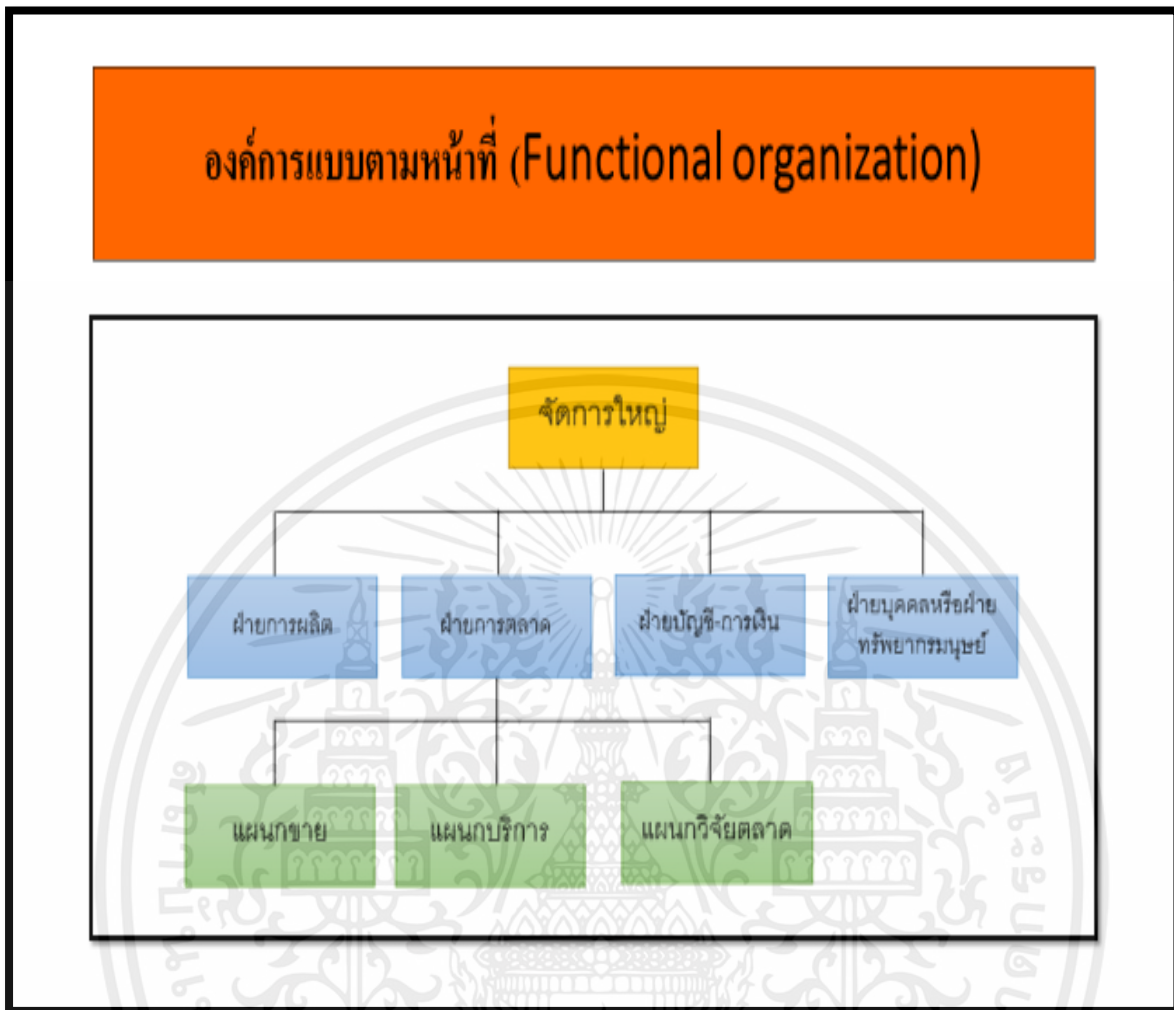
เป็นโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ อยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์แบบการเป็นทางการ โดยจะมีการจัดกลุ่มงาน Task Force เฉพาะขึ้นเป็นการครั้งคราว สมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่างๆ และมารวมตัวกันเพื่อทำโครงการ เมื่องานนั้นเสร็จสมาชิกจะแยกย้ายกลับไปทำงานฝ่ายของตน และ อาจกลับมาปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคตได้อีก โดยที่การทำงานของกลุ่มจะยอมรับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย และสมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันเพื่อทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยปกติงานโครงการเฉพาะกิจมักจะรวมตัวขึ้นเมื่อมีปัญหาเฉพาะกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม (จารุวรรณ สิทธิโชค, (2563))

(5) โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ

1/ องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่/ หน่วยงาน(Functional organization):

โครงสร้างองค์การแบบเน้นหน้าที่ แบ่งออกเป็นฝ่าย-แผนกตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่นั้นๆ พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเหมือนกันถูกจัดรวมอยู่ในแผนกเดียวกัน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Greenberg and Baron, (1998)) เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี-การเงิน ฝ่ายบุคคล แสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง (Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011)) ดังภาพ

ภาพที่4-14: องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional organization)



แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบองค์การแบบเน้นหน้าที่(Functional Organization) มีจุดอ่อนคือการแยกแผนงานออกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานอาจมองไม่เห็นภาพรวมขององค์การ ทำให้บางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาการประสานงานกัน และอาจเกิดปัญหาอื่นๆได้ เช่น มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกทำให้อาจมีปัญหาริยธรรมในระบบการทำงานได้ เกิดการทำงานที่ผิดพลาดได้ และทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นต้น

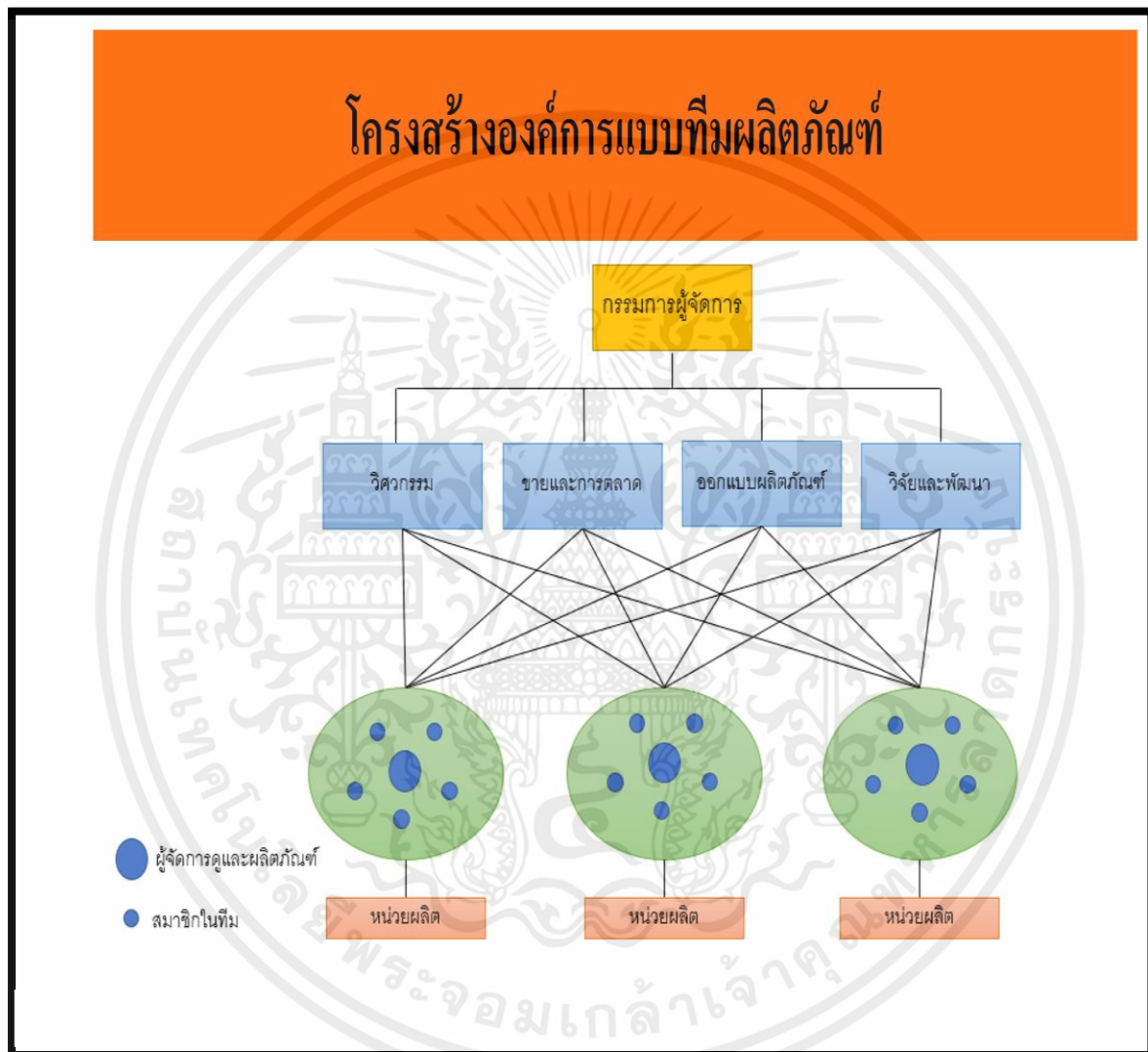
2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือองค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Department by Product)

เป็นองค์การที่จัดโครงสร้างตามลักษณะผลผลิต โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ธุรกิจผลิตสินค้าหลายอย่าง ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือ ฐานสินค้าที่องค์การมีการผลิตอยู่ เช่น ฝ่ายเครื่องซักผ้า ฝ่ายเครื่องเสียง ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายทีวี ฝ่ายเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

โดยการจัดองค์การแบบนี้การผลิตสินค้าแต่ละชนิดขององค์การ ควรจะมีปริมาณการผลิตจำนวนมาก พนักงาน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีม เพื่อดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นๆ สมาชิกของทีมขึ้นตรงต่อหัวหน้าทีม ซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์นั้นเพียงคนเดียวเท่านั้น ช่วยให้ทีมงานทั้งพนักงานและผู้บริหารของแต่ละผลิตภัณฑ์มีโอกาสฝึกฝนความสามารถของตน ในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างได้อย่างดี ทำ

ให้สินค้าแต่ละประเภทได้รับความสนใจเต็มที่จากผู้รับผิดชอบภายใต้สินค้าแต่ละผลิตภัณฑ์ จะต้องมีการหน่วยงานย่อยภายในที่เน้นการทำงานที่ (Function) แบบเบ็ดเสร็จครบทุกขั้นตอนด้วยตนเอง (Self-contained-division) ส่วนหัวหน้างานตามหน้าที่มีหน้าที่เพียงให้คำปรึกษา แบ่งปันความรู้ และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ สนับสนุนการทำงานของแต่ละทีม แต่การจัดองค์กรแบบนี้มีโอกาสก่อให้เกิดปัญหาค่าใช้จ่ายสูง และอาจเกิดโอกาสที่หน่วยต่างๆที่แบ่งแยกตามผลิตภัณฑ์มีอำนาจมากเกินไปรวมทั้งเกิดปัญหาในเรื่องของการประสานงานในองค์กร

ภาพที่4-15: องค์กรตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Department by Product)



ที่มา: Jones & George, (2011))

3/ การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer Organization) เป็นการแบ่งตามประเภทลูกค้า เช่น ลูกค้าง่ายสุด ลูกค้าเครดิต ลูกค้าราชการ ลูกค้าองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เพราะสินค้าที่องค์กรผลิตออกมานั้นอาจตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแตกต่างกัน เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่จะซื้อสินค้านั้นแตกต่างกัน

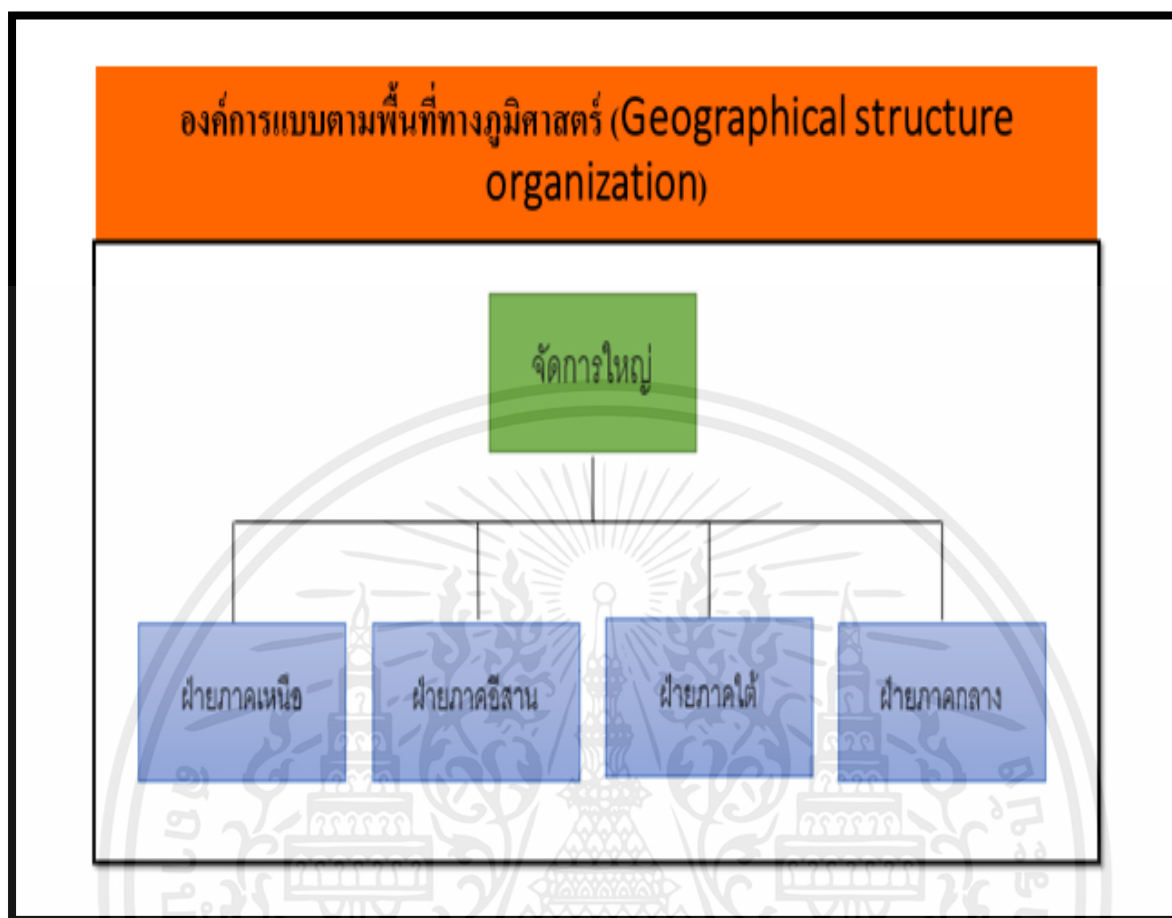
ภาพที่4-16: การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer Organization)



4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations)

การจัดองค์การตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรืออาณาเขตนี้จะคำนึงถึงสภาพตำแหน่งที่ตั้ง ตามเขตภูมิศาสตร์ที่ตั้งของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ เหมาะสำหรับองค์การที่มีกิจการกระจายไปในพื้นที่ที่ห่างไกล เช่น ฝ่ายภาคเหนือ ฝ่ายภาคอีสาน ฝ่ายภาคใต้ ฝ่ายภาคกลาง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์คือช่วยให้สามารถแยกแยะสินค้าหรืองานบริการได้ตรงกับ รสนิยม-พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพของตลาด และอำนาจการซื้อ ของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่น เข้ากับในท้องถิ่นได้ง่าย และประหยัดต้นทุนในเรื่องค่าขนส่ง (Logistics) เป็นต้น

ภาพที่4-17: องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization)



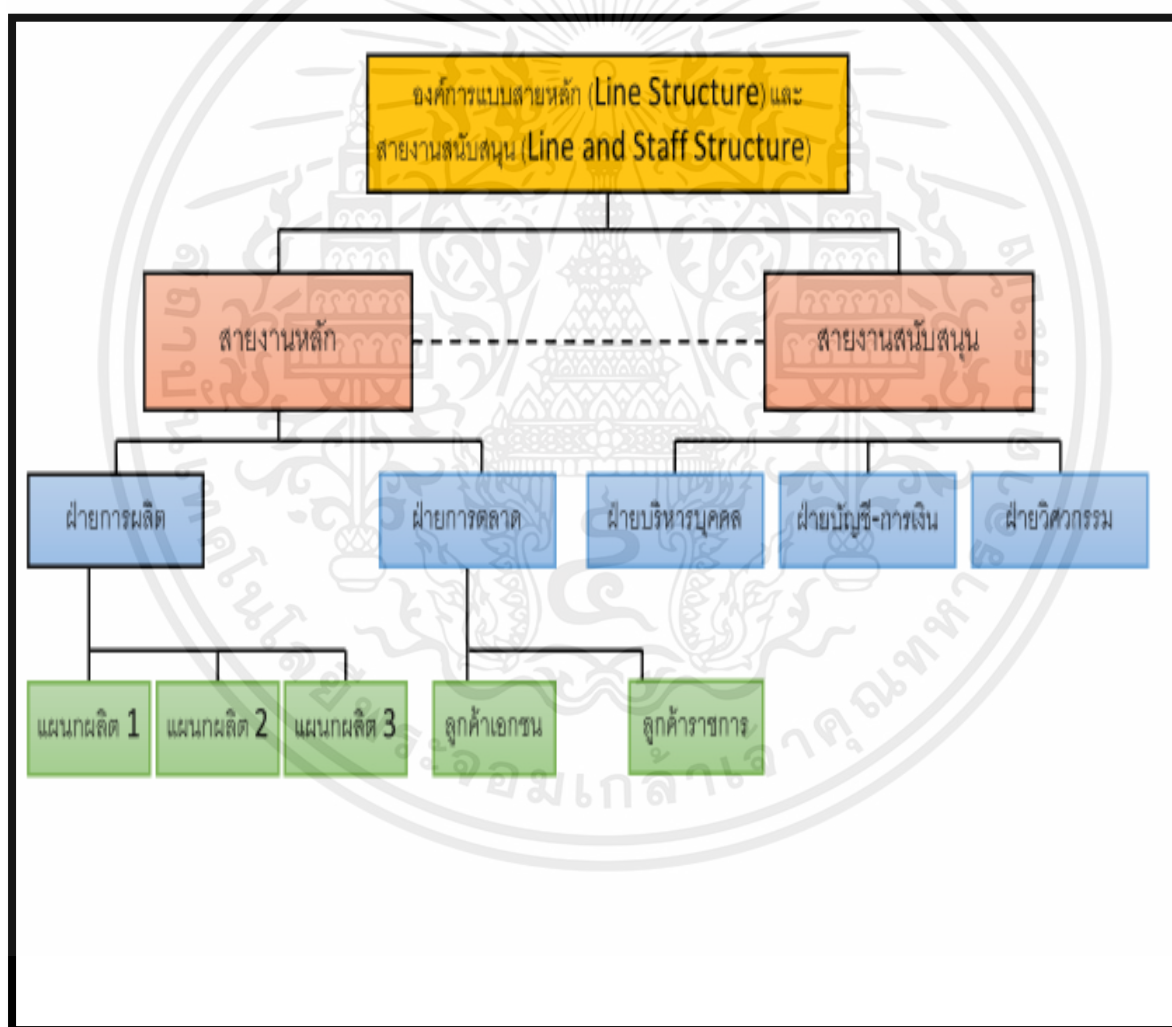
แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสิทธิภาพเต็มที่ หน่วยงานที่จัดแบ่งตามทำเลที่ตั้งก็จะต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่หลักทำงานได้ เช่นมีฝ่ายการผลิต และมีฝ่ายสนับสนุน (เช่น มีแผนกQ/C อย่างครบวงจร เป็นต้น) ซึ่งมีโอกาสทำให้เกิดการซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure): เป็นรูปแบบองค์การ ที่อำนาจจะถูกมอบหมายจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ตามสายการบังคับบัญชา จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสม สำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ มีโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน คล้ายกับองค์การรูปแบบตามหน้าที่ของหน่วยงานหลัก ตามสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ

โดยมี สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure) เพิ่มขึ้นมา เพราะเมื่อองค์การเติบโตขึ้น การทำงานของหน่วยงานในสายงานหลักอาจจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือจากสายงานสนับสนุน โดยสายงานหลักทำหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ส่วนสายงานสนับสนุนทำหน้าที่ในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่สายงานหลักเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเป็นการช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น แผนกQ/C แผนกภาพลักษณ์องค์การ(เพื่อทำเป็นส่วนสนับสนุนการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก เหมือนการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้จะช่วยให้้องค์การมีความยืดหยุ่น

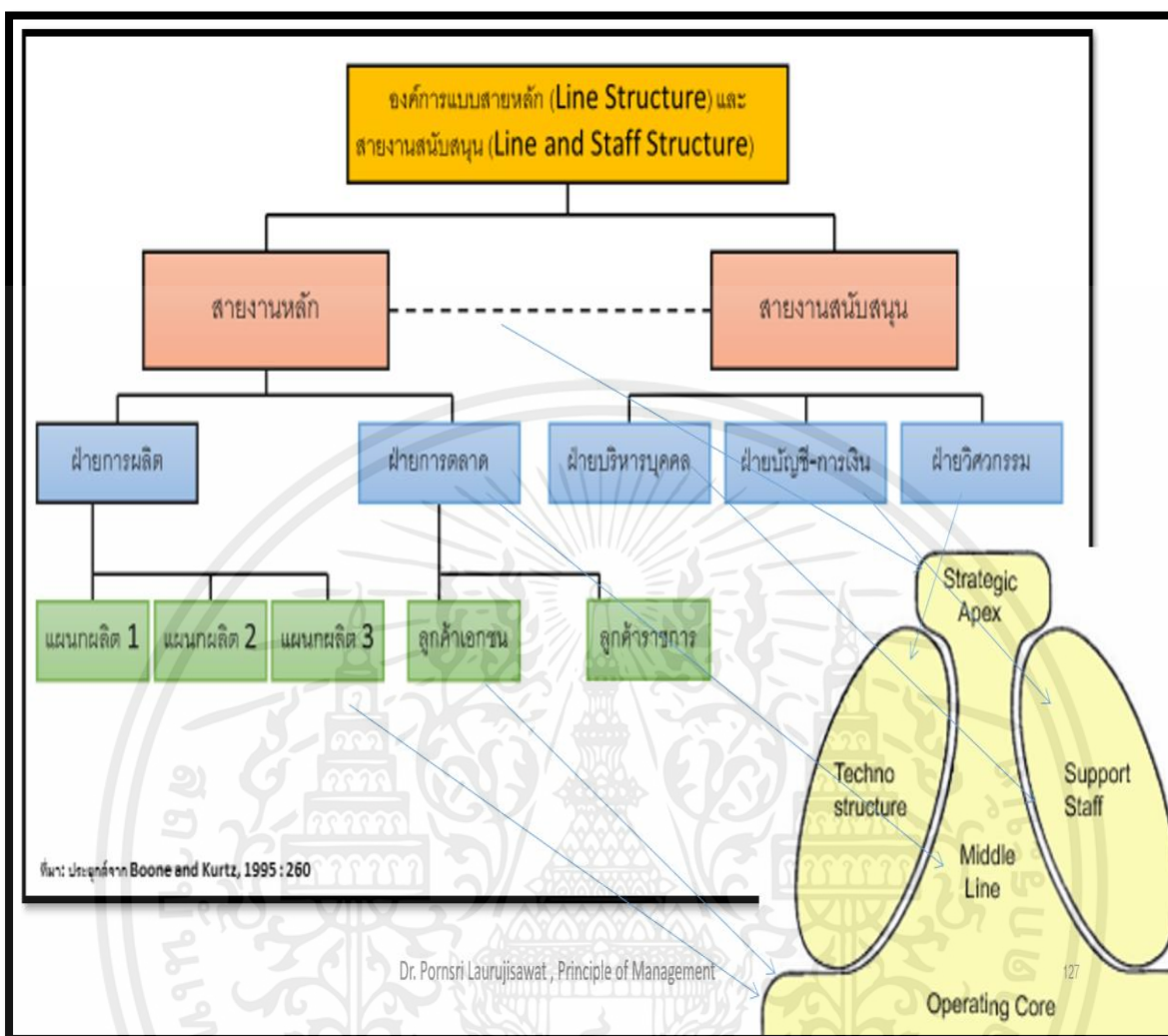
มีการประสานงานกันทั้ง องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ หน่วยงานสายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure) โดยมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน จึงทำให้เกิด ระบบ ที่ดี ส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี และ เมื่อได้ทราบว่า มีจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย แต่อาจส่งผลเสียโดยทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุน โดยสายงานสนับสนุนมองว่าตนมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแต่ไม่มีอำนาจต่อการปฏิบัติงานหลักจริงๆ และเมื่อให้คำแนะนำสายงานหลักแล้ว บางครั้งสายงานหลักไม่ได้ให้ความสนใจที่จะนำคำแนะนำดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ในขณะที่สายงานหลักมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์และบริการหลักขององค์การ อาจรู้สึกว่ายาสายงานสนับสนุนเข้ามาแทรกแซงการทำงานของตน การขัดแย้งดังกล่าวหากรุนแรงอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์การได้

ภาพที่4-18: องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ
สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure)



ที่มา: (ประยุกต์จาก Boone and Kurtz , (1998))

ภาพที่4-19: รูปแบบโครงสร้างองค์การ-สายงานหลัก-สายงานสนับสนุน



ที่มา: (ประยุกต์จาก Boone and Kurtz , (1998))

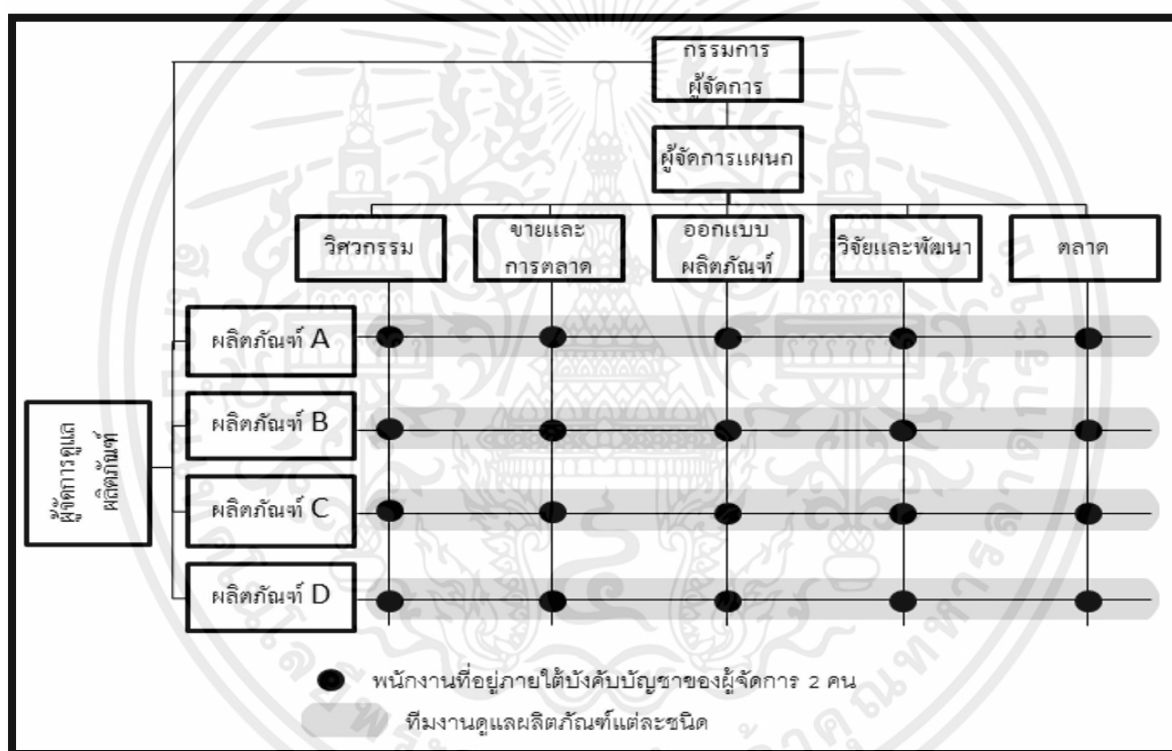
6/ องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure): จะมีโครงสร้างในแนวตั้งและแนวนอน คือแนวตั้งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่ ส่วนแนวนอนนั้นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ จึงรวมเอาข้อดีของรูปแบบการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่และผลิตภัณฑ์เข้าไว้ด้วยกัน

ทำให้การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) มีข้อดี คือ มีความชัดเจนว่าใครดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ใด โดยจะมีโครงสร้างในแนวตั้งและแนวนอน คือแนวตั้งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นและเพิ่มความเชี่ยวชาญในหน้าที่นั้นๆ ในขณะเดียวกันแนวนอนนั้นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ หมุนเวียนกันไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากถูกจัดกลุ่มรวมเข้าอยู่ในแผนกเดียวกันโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งแผนกดูแลผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์การ ทำให้ปริมาณผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมากครบตามผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์การ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า เช่นในช่วงแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมแทน และเมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เสร็จผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดจะถูกมอบหมายให้มาอยู่ในทีมแทน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นๆต่อไป จะเห็นได้ว่าข้อดีจาก

การใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ความยืดหยุ่นในการจัดสรรกำลังคนในการทำงานทำให้องค์การซึ่งต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์การขนาดใหญ่นิยมจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้

แต่องค์การรูปแบบนี้ต้องมี เอกภาพในการบังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องการประเมินผลงาน เพราะ การได้รับคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนทั้งหัวหน้างานตามหน้าที่ และ หัวหน้างานที่ดูแลผลิตภัณฑ์ อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญ เกิดความสับสนและความเครียดในการทำงาน และจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการที่หัวหน้าไม่เข้าใจในหน้าที่งานที่พนักงานทำทั้งหมด ส่งผลให้การประเมินผลงานไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นอาจเกิดความขัดแย้งในองค์การเมื่อผู้จัดการซึ่งดูแลแต่ละผลิตภัณฑ์อาจต้องการตัวผู้เชี่ยวชาญคนเดียวกันให้ทำงานในเวลาเดียวกัน ดังนั้นโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้อาจถูกเรียกว่าเป็นโครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project Structure) โดยมีหัวหน้าโครงการ (Project Manager) คอยดูแลการทำงานของโครงการให้เป็นไปตามแผน

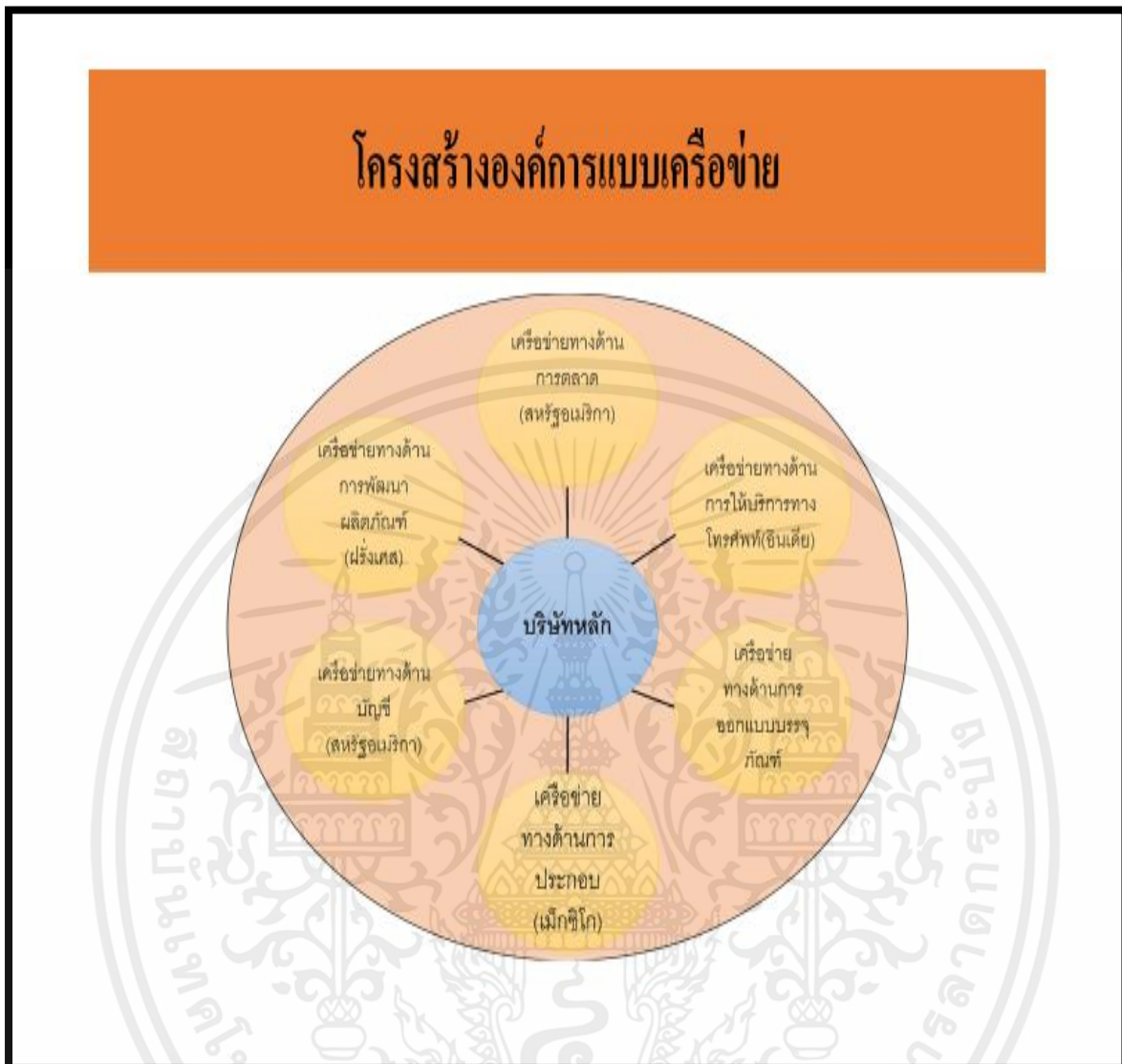
ภาพที่4-20: รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)



ที่มา: กัลยณัฐ กิตติพงศ์พิทยา, (2561) Jones & George. (2011).

7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย เป็นโครงสร้างที่ต้องการลดกำแพงกันระหว่างแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยองค์การจะทำหน้าที่หลักอยู่ที่ศูนย์กลางและติดต่อประสานงานกับเครือข่ายส่วนย่อยขององค์การที่อยู่คนละพื้นที่หรือประสานกับองค์การภายนอกที่อยู่ในแต่ละประเทศซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ และมีการทำสัญญาตกลงให้ช่วยทำบางหน้าที่แทน และเนื่องจากการทำงานเป็นการประสานงานกับเครือข่ายซึ่งอยู่คนละพื้นที่โดยมีหน่วยงานหลักเป็นศูนย์กลาง โครงสร้างจึงมีลักษณะคล้ายเครือข่ายเชื่อมโยงจากศูนย์กลางไปยังเครือข่ายภายนอกจำนวนมาก โครงสร้างองค์การแบบนี้จึงถูกเรียกอีกชื่อว่าเป็นองค์การแบบเครือข่าย (Network Organization, Modular Organization) องค์การอยู่ที่ศูนย์กลางและสร้างเครือข่ายกับส่วนย่อยในประเทศต่างๆ เพื่อให้ทำงานบางหน้าที่แทน (McShane & Glinow. (2010)) และ (Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011))

ภาพที่4-21: โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย



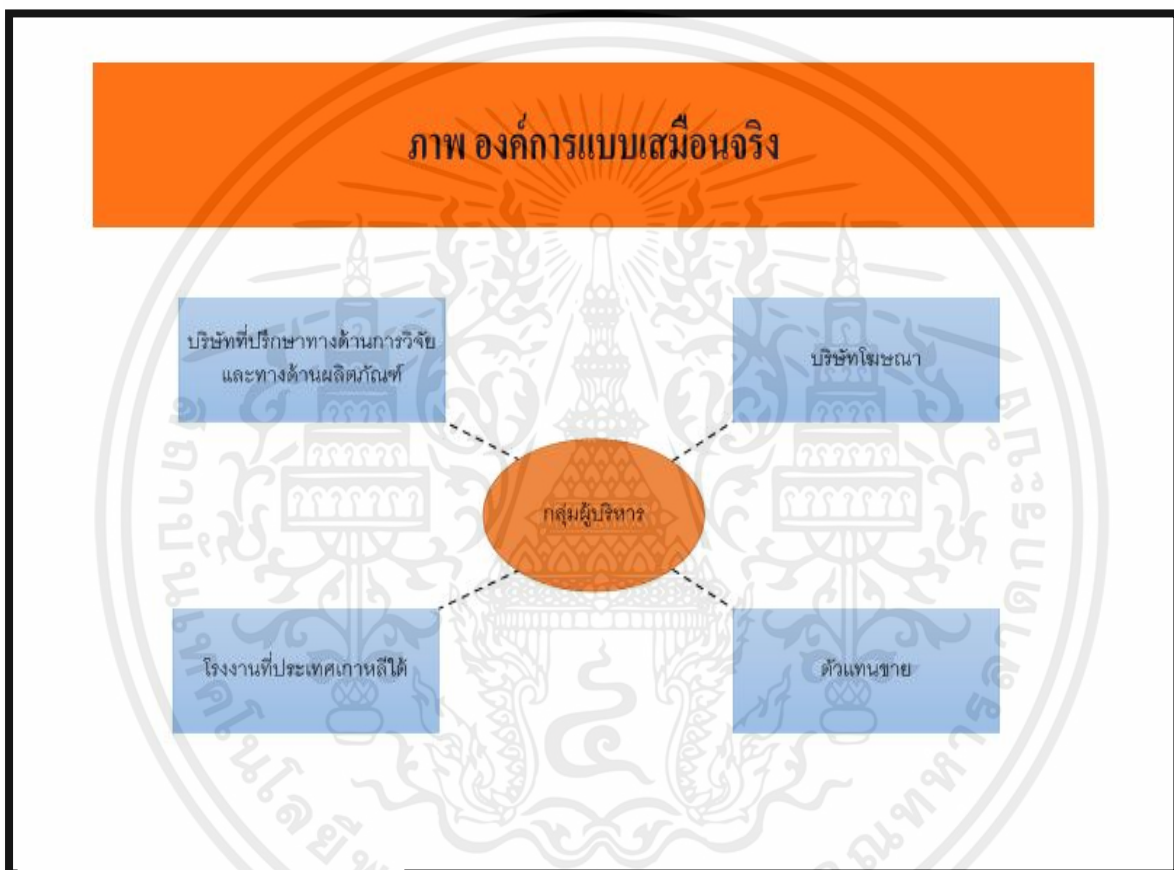
(ที่มา: McShane & Glinow. (2010))

8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) โครงสร้างรูปแบบนี้จะเป็นองค์การซึ่งใช้การจ้างองค์การอื่นในการปฏิบัติงานต่างๆ แทน ดังนั้นจำนวนพนักงานหลักที่ทำงานเต็มเวลาในองค์การจะมีจำนวนไม่มาก อำนาจในการควบคุมดูแลจะถูกรวมอยู่ที่ส่วนกลางและไม่มีการแบ่งแผนกงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารงานที่อยู่ในส่วนกลางและติดต่อประสานงานกับองค์การอื่นที่จ้างชั่วคราวเพื่อทำหน้าที่ต่างๆ เป็นโครงการไป เช่น รูปแบบ ที่บริษัทแม่จ้างบริษัทที่ทำความสะอาด หรือ บริษัทโฆษณา จากภายนอก เป็นต้น

เป็นรูปแบบ องค์การ ที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคลากรหลักหรือเป็นแกนกลางโดยมีคนทำงานตามสัญญาจ้างเป็นฝ่ายสนับสนุน รวมถึงมีการจ้างบุคลากรบางเวลาให้ทำงานองค์การด้วย โดยทั้งผู้ทำงานตามสัญญาจ้างและบุคลากรบางเวลาเป็นบุคลากรภายนอกไม่ใช่สมาชิกขององค์การ มีองค์การกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมส่วนงานทั้ง 3 เข้าด้วยกันด้วยเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ (1) บุคลากรหลักขององค์การ เป็นฝ่ายบริหารที่ผ่านการอบรม อย่างเข้มข้น ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเป้าหมายองค์การ มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์การ ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานขององค์การ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะหุ้นส่วน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ในลักษณะผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชา (2) คนทำงานกลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มทำงานตามสัญญาจ้าง อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือเป็นองค์กรอื่น หรืออาจเป็นผู้ที่เคยทำงานในองค์กรผู้ว่าจ้างมาก่อนก็ได้ ได้รับค่าตอบแทนตามผลการทำงาน ไม่ใช่ในลักษณะของเงินเดือน ส่วนใหญ่สื่อสารกับองค์กรในระยะไกล เช่น ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ได้รับสวัสดิการจากองค์กร โดยคนทำงานกลุ่มนี้จะปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรกำหนดให้อย่างกว้างๆ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีอำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้งานตามสัญญาบรรลุผล และ 3) คนทำงานกลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มกำลังแรงงานซึ่งองค์กรจ้างตามความจำเป็นหรือตามสถานการณ์ มักเป็นการจ้างงานชั่วคราว โดยทำงานแบบบางเวลาและช่วงสั้นๆ ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวันหรือรายสัปดาห์แล้วแต่ลักษณะงาน

ภาพที่4-22: โครงสร้างองค์กรแบบเสมือนจริง (Virtual Organization)



ที่มา: Robbins & Judge. ((2011))

9/ โครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization):พนักงานทุกคนในองค์กรมีการแสวงหาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โครงสร้างองค์กรจะไม่มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างอย่างรูปแบบองค์กรในสมัยก่อนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำหน้าที่ต่างๆ และใช้ความรู้ ประสบการณ์ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆร่วมกัน องค์กรรูปแบบนี้ไม่จำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดแต่มีทีมงานที่ร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาโดยผู้บริหารให้คำแนะนำ คอยช่วยเหลือและสนับสนุนเท่านั้น(Robbins & Coulter, (2009))

ภาพที่4-23: ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)	ความหมาย	รูปแบบโครงสร้างองค์การใหม่
สำนักทฤษฎีองค์การสมัย ดั้งเดิม	จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลัก	1. โครงสร้างองค์การแบบง่าย 2. องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ(Machine Bureaucracy)
สำนักทฤษฎีองค์การเน้นมนุษย์ สัมพันธ์	จะมีลักษณะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนมากขึ้น และ มีโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ	3. องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy) 4. องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)
สำนักกระบวนและสถานการณ์	จะให้ความสำคัญกับปัจจัยการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ	4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations) 5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure) 6/ องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) 7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย 8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) 9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

4.4.2 รูปแบบพนักงาน:

การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบแล้วแต่ ประเภทขององค์กร โดยในที่นี้จะขออธิบายถึงการจ้างงานบางประเภทเป็นตัวอย่างโดยสังเขป ดังนี้

(ก) **พนักงานประจำ** ที่ได้รับการคัดเลือกมาตามวงจร HRM เพื่อให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือ ตามกฎหมายการจ้างงานจะมีระบุไว้ จึงกำหนดไว้ว่าในแต่ละวันทำงาน ควรมีการกำหนดชั่วโมงการทำงาน ไว้วันละกี่ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นเพื่อใช้บุคลากรจำนวนคนเท่าเดิมแต่ทำงานได้ทันสำหรับงานพิเศษให้งานเสร็จทันกับงานที่เข้ามามากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงไม่จำเป็นต้องทำการจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น องค์กรอาจใช้ข้อตกลงกับพนักงาน เพื่อ**”ทำงานล่วงเวลา (Overtime)”** การทำงานล่วงเวลายังให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งฝ่ายนายจ้าง กล่าวคือ นายจ้างไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ในขณะที่ตัวลูกจ้างได้รับเงินเพิ่มขึ้นทำให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ตามการที่กำหนดให้มีการทำงานล่วงเวลาควรจะมีระดับที่พึงประสงค์ต่อไป

(a) ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการจ่ายค่าล่วงเวลาขององค์กรไม่คุ้มกับผล งานของลูกจ้างที่ได้รับคืนมาเนื่องจากความอ่อนล้า(Fatigue)ที่เกิดขึ้นหลังจากการทำงานในชั่วโมงการทำงานปกติ ดังนั้นการบริหารต้องไม่ทำให้การทำงานล่วง เวลานั้น เกิดอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นงานปกติ

(b) ปัญหาในระยะยาวที่เกิดขึ้นอีกประการคือเมื่อลูกจ้างได้รับค่าล่วงเวลาเป็นประจำ ทำให้คิดไปว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นรายได้ประจำจึงนำไปใช้จ่ายในลักษณะที่ฟุ่มเฟือยโดยการซื้อสินค้าผ่อนส่งซื้อรถยนต์ ผ่อนบ้าน ฯลฯ ผลตามมาก็คือเมื่อบริษัทตัดการทำงานล่วงเวลาลงรายได้ในส่วนนี้ก็ขาดไปทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจที่รายได้ลดลงส่งผลต่อการปฏิบัติ งานขององค์กรในที่สุด (ตุลา มหาสุรฉัตร, (2545))

(ข) **พนักงานจ้างตามสถานการณ์ (Contingent workers)** ได้แก่ พนักงานบางเวลา (Part-timers) พนักงานชั่วคราว (Temporaries) และพนักงานอิสระ (Independent contractors) มีแนวความคิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ที่พบว่าบางครั้งพนักงานทำงานแบบเต็มเวลา (Full-time) หรือพนักงานประจำทำงานไม่ทัน จึงต้องพนักงานตามสถานการณ์ เช่น นักเรียนมาหารายได้พิเศษตามช่วงเวลาปิดเทอม หลายองค์กรจึงได้จ้างพนักงานนักเรียนเหล่านี้ เป็นพนักงานตามสถานการณ์ เป็นต้น

(ค) **พนักงานรับจ้าง (Employee leasing)** คือบริษัทที่ทำธุรกิจส่งพนักงานของตนเข้าไปปฏิบัติงานข้างนอก (พนักงานที่ไปปฏิบัติงานนั้นเรียกว่า พนักงานรับจ้าง) โดยสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ยังคงต้องรับจากบริษัทต้นสังกัด บริษัทรับจ้างทำความสะอาด ส่งพนักงานของตนเอง ไปทำงานตามหน่วยงานที่จ้าง บริษัทมาให้ไปทำความสะอาด (การประเมิน พนักงานรับจ้าง มักจะพิจารณาร่วมกัน ระหว่างองค์กรที่พนักงานคนนั้นไปทำงานด้วย กับบริษัทต้นสังกัด)

(ง) **บริษัทรับเหมาหรือรับช่วง (Sub contracting)** การจ้างบริษัทรับเหมาหรือรับช่วงในการผลิตหรือให้บริการแทน ในกรณีนี้บริษัทหรือองค์กรไม่ต้องการจ้างในตำแหน่งงานใหม่ โดยเลือกวิธีการยุบตำแหน่งหรือแผนงานนั้นทิ้งแล้วหันไปจ้างบริษัทอื่นรับช่วงงานไปทำแทน เช่น การยกเลิกหน่วยงานด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้บริษัทคอมพิวเตอร์รับไปดำเนินการดูแลระบบคอมพิวเตอร์ให้กับองค์กร หรือการยกเลิกงานด้านค่าจ้างและเงินเดือนโดยจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารค่าตอบแทนเป็นผู้ดูแลระบบค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทแทน เป็นต้น ในปัจจุบันนี้อาจได้ยินคำว่า “Outsourcing” แทนคำว่า “Sub Contracting” แต่มีความหมายเหมือนกัน แตกต่างจากพนักงาน

รับจ้าง (Employee leasing) คือพนักงานรับจ้างต้องเข้าไปทำงานในบริษัทที่จ้าง แต่พนักงานแบบรับเหมาหรือรับช่วง (Sub Contracting or Outsourcing) จะทำหน้าที่บริษัทตน โดยรับงานของบริษัทที่จ้างมาทำ ซึ่งวิธีนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและการควบคุมต้นทุนจากการจ้างงาน รวมทั้งสามารถควบคุมอัตราการเพิ่มหรือลดของจำนวนลูกจ้างซึ่งมีผลโดยตรงต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เมื่อเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจรุ่งโรจน์หรือซบเซาได้อีกด้วย(ตุลา มหาสุรานนท์, (2545))ในภาคอุตสาหกรรม และ ภาคบริการ จะเรียกว่า ธุรกิจแบบรับเหมาหรือรับช่วง (Sub Contracting or Outsourcing) แต่ในภาคเกษตร จะเรียกว่า Sub Contract Farm ซึ่งจะมีความหมายเหมือนกันคือ การรับจ้างผลิต หรือ รับจ้างเลี้ยงที่ฟาร์มของตนเอง แล้วส่งผลผลิตให้กับผู้ประกอบการรายใหญ่

4.4.3 การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน เป็นเรื่องเกิดขึ้นเมื่อมีการแบ่งงานกันทำในหน้าที่งานต่างๆ ให้แต่ละคนแผนกงาน แล้วมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานในแต่ละจุด จนผู้ที่ได้รับมอบงานมา และ เป็นผู้ปฏิบัติในงานในตำแหน่งนั้นๆจนมีความเชี่ยวชาญ บรรลุตามเป้าหมายย่อยหรือเป้าหมายในส่วนตนตามงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่นั้น

การมอบหมายงานก่อให้เกิดประโยชน์ เมื่อมีการมอบหมายงานแก่แผนกงานที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้บุคคลหรือแผนกงานได้มาซึ่งผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานของแผนกที่ตนรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามการมอบหมาย จะไม่ส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม หากการมอบหมายงานนั้นนำไปสู่การทำงานเพื่อมุ่งประโยชน์ของส่วนตนหรือแผนกตน มากกว่าประโยชน์โดยรวมขององค์กร (ฟิลิป เชลลสติก (Clegg et al. (2008)) รูปแบบการมอบหมายงาน (Delegating style) เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่มีความพร้อมสูงในเรื่องความสามารถ ความตั้งใจ และความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตัวแบบดังกล่าวได้ตามใจปรารถนา ขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร

ความสำคัญของระดับชั้นในสายการบังคับบัญชา : ระดับชั้นในการบังคับบัญชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดการในทุกองค์การ เพราะสายการบังคับบัญชาเปรียบเสมือนการจัดทัพเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ การจัดทัพเปรียบได้กับการจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การตามระดับชั้นในสายการบังคับบัญชาที่ถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้หลักการจัดการในการดำเนินงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในสายการบังคับบัญชายังแสดงถึง การกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นตามลำดับ ระดับชั้นในสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้กล่าวได้ว่าเป็นการจัดการจากบนลงล่าง (Top - down Management) ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานได้ ในทางกลับกันผู้บริหารระดับสูงอาจเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารระดับล่างส่งขึ้นไปตามระดับของสายการบังคับบัญชาสู่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้และสามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้มาก ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำและเชื่อถือได้จึงอาจเรียกการจัดการในลักษณะนี้ว่า “การจัดการจากล่างขึ้นบน (Bottom – Top Management)”

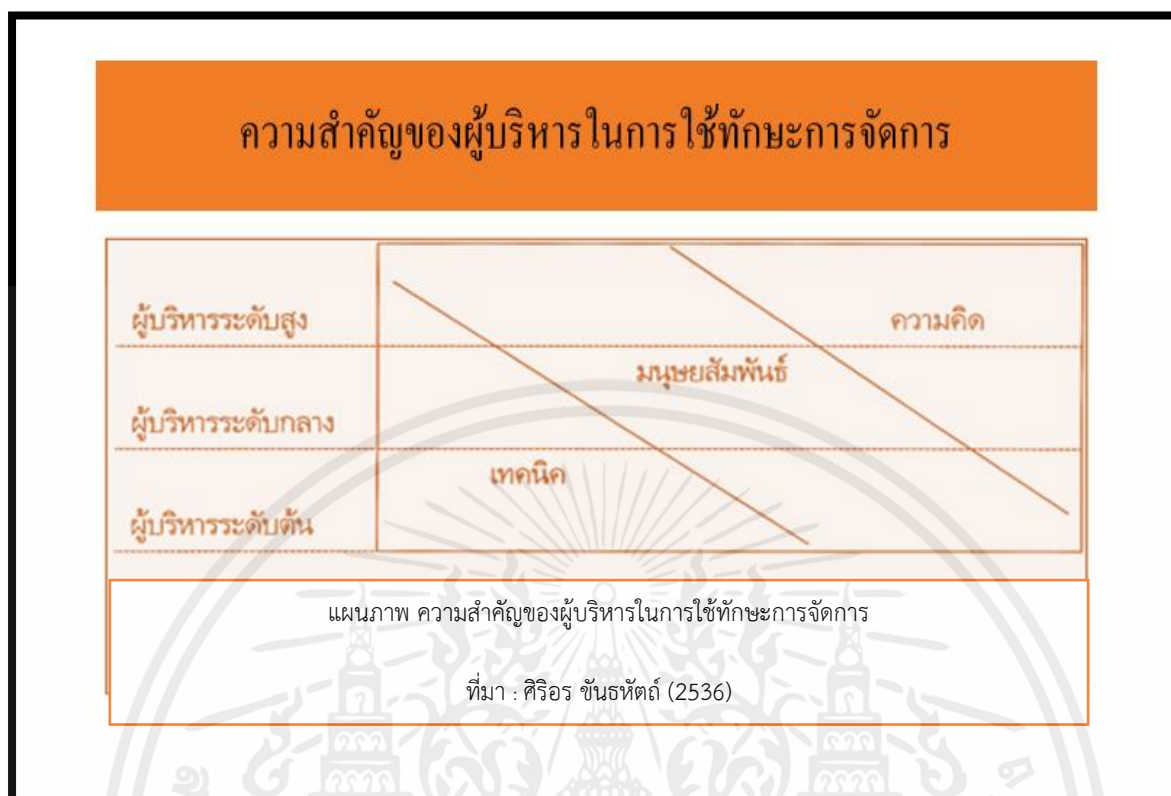
ภาพที่4-24: การกำกับดูแลและการควบคุมในองค์กร



4.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ :

จากภาพของการจัดองค์การ ดังที่กล่าวข้างต้น ทำให้เห็นถึง โครงสร้างองค์การ วงจรการบริหารบุคคล การแบ่งบทบาทหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา ในส่วยสุดท้ายของตอนนี จะชี้ให้เห็นถึง ระดับชั้นของการจัดการที่มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ในขณะที่ “การจัดการเป็นกิจกรรม” มีการออกแบบงานต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการจัดการขององค์การ และ การทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีบทบาทของตนเอง โดยมีระดับของการจัดงาน ดังนี้

ภาพที่4-25: ความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ



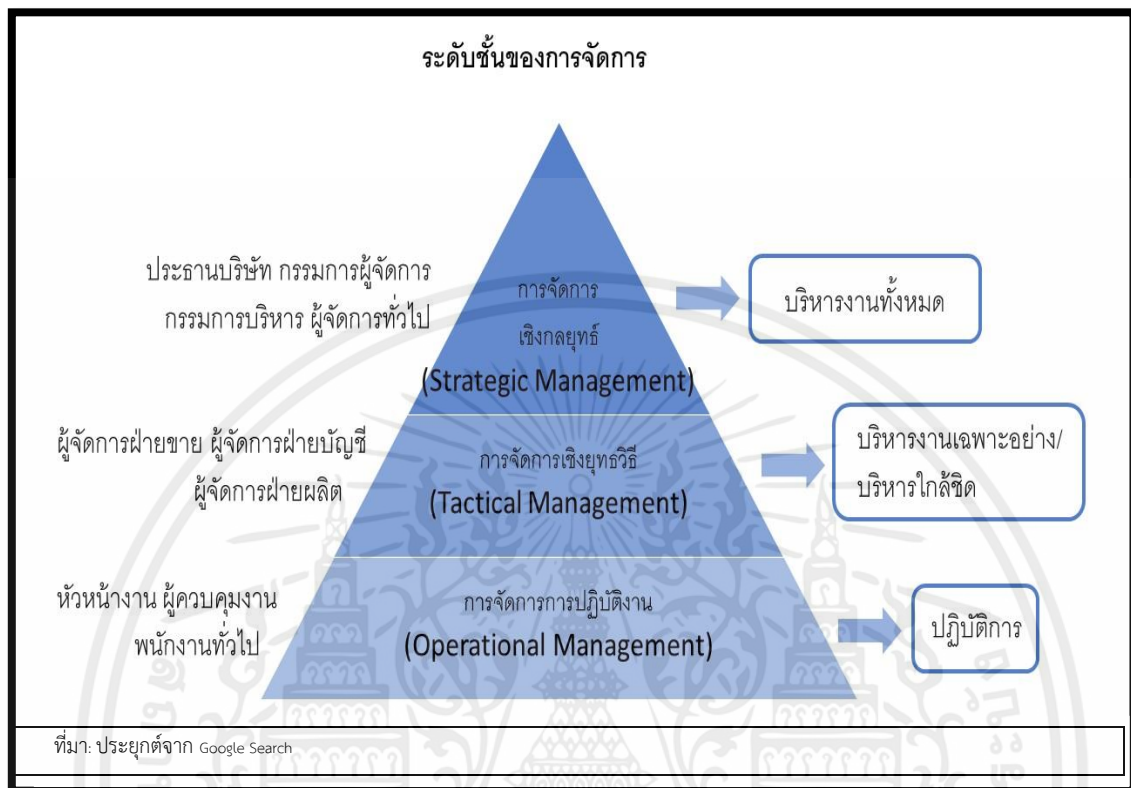
(1) ผู้บริหารระดับต้น มีทักษะด้านเทคนิคในสัดส่วนที่มากที่สุดเพราะเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ มีความใกล้ชิด กำกับดูแล และสั่งการโดยตรงต่อพนักงาน จึงต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ร่วมด้วย

(2) ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ จึงต้องมีทักษะในด้านเทคนิค ด้านความคิด เพื่อวางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ และยังต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในสัดส่วนที่มาก เนื่องจากต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น อยู่เสมอ

(3) ผู้บริหารระดับสูง มีทักษะด้านความคิดในสัดส่วนที่มากที่สุด เนื่องจากมีหน้าที่บริหารงานทั้งองค์การ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย และวางแผนระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ แต่ก็ยังต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพราะต้องกระจายนโยบายให้กับผู้บริหาร

ระดับกลาง แต่ทักษะในด้านเทคนิคจะมีในสัดส่วนที่น้อยที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่น้อยที่สุด

ภาพที่4-26: ระดับชั้นของการจัดการ



บรรณานุกรมตอนที่ 4

- กัลยณัฐ กิตติพิงศ์พิทยา, (2561), “องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์.”.สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กิ่งพร ทองใบ, (2539), “การบริหารการพนักงานสัมพันธ์ของรัฐ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน หน่วยที่ 15 (ฉบับปรับปรุง) นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช
- จารุวรรณ สิทธิโชค, (2563), “โครงสร้างองค์การแบบ Project task force”, <https://www.gotoknow.org/posts/457295>, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563
- จุฬารณย์ โสตะ, (2539), “สวัสดิศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น
- ชัชวาลิต์ สรวารี, (2550), “การบริหารงานบุคคล”, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ISBN 9789740319795
- เซาว์ ไพโรจน์โรจน์, (2563), “การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure)”, https://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/06.html, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- โชคดี เดชกำแหง, (2544), “หน่วยที่ 8 โครงสร้างค่าตอบแทน”, เอกสารสอนชุดวิชาการบริหารค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 1 – 8, บริษัท ประชาชน จำกัด: กรุงเทพฯ
- ตูลา มหาพสุธานนท์, (2545), “หลักการจัดการหลักการบริหาร Principle of Management”, สำนักพิมพ์ บริษัท พัฒนา จำกัด
- ถวัลย์ ชมประสพ, (2536), “การบริหารความปลอดภัยและการหยั่งรู้อันตรายล่วงหน้า (KYT)”, ข่าวพีเอ็มที (PMAT NEWSLETTER). ปีที่ 28 ฉบับที่ 22, มกราคม 2536
- อารังศักดิ์ คงศาวิสัย, (2550), “การบริหารงานบุคคล ทรัพยากรมนุษย์ – การจัดการ”, ISBN 9789744432209, โรงพิมพ์ลักษณ์ กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540), “ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาบูรณาการ”, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- ปรัชญา เวสารัชช์ และ อรุณ รักธรรม, (2522), “อำนาจและอิทธิพลในองค์การ”, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์
- ปภาวดี มนต์วิวัฒน์, (2561), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1
- ประเทือง สุขแสง, (2563), “HRM และ HRD คืออะไร”, https://www.sundae.co.th/article/?cmd=article&id=50_สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2563

- วิลาส สิงห์วิสัย, (2532), “หน่วยที่ 13 การทดสอบ”, เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการเลือกสรร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชหน่วยที่ 8 – 15. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, (2543), “คู่มือการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง: จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ”, กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร
- วรากรณ์ สามโกเศศ, (2542), “โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี”, พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- สุวิทย์ เมชินทรีย์, (2563), “จาก Grand สู่ Ground ความสามารถในการแข่งขัน”
, https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=1874808229492565&id=1385294465110613, 23 กุมภาพันธ์ 2563
- เสนาะ ตีเยาว์, (2543), “หลักการบริหาร” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริอร ชันธหัตถ์, (2536), “องค์การและการจัดการ”, พิมพ์ลักษณ์กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์,
- Boone, L.E., & Kurtz, D.L., (1998), “Contemporary marketing wired”, (9 ed.), Orlando, FL: The Dryden.
- Fippo, E. B., (1984), “Personnel Management”, Singapore: McGraw-Hill International Book Co.
- Gareth. Jones., (2004), “Organizational Theory, Design, and Change Text and Cases”. 4th ed. Courier Companies, Inc. Westford, MA.
- Griffin, R. W., (2011), “Management Principles and practices (10th ed.)”. Canada: South Western, Cengage Learning.
- Griffin, R.W., (1999), “Management 6th ed”. U.S.A.: Houghton Mifflin Co.
- <http://jaor2.wordpress.com/english-cats-and-organization-change-management/>, (2563), “รูปแบบโครงสร้างองค์การ”, สืบค้นเมื่อ มกราคม 2563
- Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll., (1986), “Managing Organizational Behavior”. Cambridge, Mass: Ballinger Pub.
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- Jones, G. R. & George, J., M., (2011), “Contemporary Management”, (7th ed.), New York: McGraw-Hill.
- McShane, S. L. & Glinow M.A.V., (2010), “Organizational Behavior” (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. and R. M. Noe., (1996), “Human Resource Management”. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Mondy, R. W., R. M. Noe and S. R. Premeaux., (1999), “Human Resource Management”, 7th, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Richard L.Daft, (2010), “New Era of Management”, Australia: South-Western
- Robbins, S. P. & Coulter, M., (2009), “Management”, (10th ed.), New Jersey: Pearson Education., (2012), “Management” (11th ed.), England: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2011), “Organizational Behavior”, (14th ed.), New Jersey: Pearson.
- Robbins, Stephen P., (2001), “Organization Behavior”, 9th ed., New Jersey: Prentice – Hill
- Tada Ratchagit, (2562), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)”, https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/_23 เมษายน 2562



ตอนที่ 5

พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 5

พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 5

พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

5. พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

5.1 พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)

5.3 พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

5. พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ ใครจะขอนำเรื่องการ”การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์”เข้ามาเกี่ยวข้องกับตอนหนึ่งเนื่องจากการในการบริหาร”คน” หรือ ”ทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องซับซ้อนเพราะคนมีพื้นฐานหลากหลาย ในขณะที่”ทุกองค์การคือการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้” ดังนั้นหากผู้บริหารได้รับความรู้พื้นฐานทาง”พฤติกรรม”ของบุคลากรและควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรและกลุ่ม ในองค์การให้ดำเนินงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นการศึกษาในส่วนนี้จึงศึกษาทั้งองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน 3 ส่วนได้แก่ (1) ”พฤติกรรมมนุษย์” ว่าแต่ละบุคคล มีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างไรเพราะอะไร (2) การที่มนุษย์ ที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ด้วยกันในองค์การ หรือ กลุ่ม จะทำให้เกิด”พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)” อย่างไร รวมทั้งการเรียนรู้ที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาตน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ (ที่มีผลจากพฤติกรรมมนุษย์ทั้งในเชิงบวก (เช่น พฤติกรรมการช่วยเหลือ) และ พฤติกรรมมนุษย์ทั้งในเชิงลบ (เช่น อคติและการแบ่งแยก: ในกลุ่ม หรือ นอกกลุ่ม) ตลอดจน การเสริมแรงด้วยแรงจูงใจ (3) แนวคิดทฤษฎีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้ ผู้บริหารเห็นภาพของการ นำความรู้เรื่อง “พฤติกรรมมนุษย์” มาใช้ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ได้อย่างไร ร่วมด้วยการทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การ อยู่กันอย่างมีความสุข ในการทำงานในองค์การสู่ความสำเร็จขององค์การ

5.1 พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

การศึกษาพฤติกรรม คือ การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรม(Behavior) และ กระบวนการทางจิต (Mental Processes) หมายถึง การทำความเข้าใจกับกระบวนการทำงานภายในร่างกายในส่วนต่างๆ โดยจากการศึกษาพบว่ากระบวนการทำงานของร่างกายที่แตกต่าง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างในระดับหนึ่ง (หัสติน แก้ววิชิต, (2559))

5.1.1 พฤติกรรมมนุษย์: พฤติกรรมประกอบ (1) พฤติกรรมภายนอก หรือ การกระทำที่แสดงออกที่สามารถสังเกตได้จากอวัยวะสัมผัส และ/หรือ การใช้เครื่องมือตรวจ และ (2) พฤติกรรมภายใน หรือ กระบวนการทางจิตที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง (Coon & Mitterer (2013)) / (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2556)) และ (หัสติน แก้ววิชิต, (2559)) คือ

1/ พฤติกรรมภายนอก (Overt behavior) หรือ ภูเขาต่างๆที่แสดงออก(Action)ของบุคคล

1.1/ พฤติกรรมภายนอกชนิดโมลาร์ (Molar Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ทั้งเจ้าตัวและบุคคลอื่นสามารถสังเกตได้โดยตรงผ่านอวัยวะสัมผัส หรือ ประสาทสัมผัส (ตา หู จมูก ลิ้น) ไม่ต้องใช้เครื่องมือช่วยสังเกตภูเขาต่างๆที่แสดงออก(Action)ของบุคคล และ การงดเว้นการกระทำด้วย (Inaction) เป็นปฏิกิริยาตอบสนอง (Response) ต่อ สิ่งเร้า(Stimulus) หรือสถานการณ์ ในบริบทต่างๆ โดยมีการแสดง “พฤติกรรม” ที่แสดงออกแตกต่างกัน เช่น

- **ภูเขาอาการที่แสดงออก** เช่น การเดิน การวิ่ง การจาม การหัวเราะ การร้องไห้ การเคลื่อนไหวต่างๆ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, (2546))
- **ภูเขาปฏิสัมพันธ์ทางสังคม** จากการสนทนา หรือการสื่อสารต่างๆ ภูเขาอาการที่มนุษย์แสดงออก เช่น ปฏิบัติโต้ตอบเมื่อมีความสัมพันธ์กัน เช่น
 - หัวเราะตอบในบทสนทนาขำขันที่ฝ่ายสนทนาเล่าให้ฟัง (เป็นการตอบสนองทางอารมณ์)
 - การพยักหน้า เมื่อมีคนอธิบายเรื่องราวให้ฟังและเข้าใจในเนื้อหา
 - การตอบคำถามเมื่อมีผู้ถาม (เป็นพฤติกรรมซึ่งกระทำต่อสิ่งเร้า ในกรณี “สิ่งเร้า” คือ “คำถาม” เป็นต้น)
 - การนิ่งเงียบแม้จะถูกถาม (การงดเว้นการกระทำด้วย (Inaction))
- **ปฏิกิริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ (Reflexes)** เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถควบคุม เป็นปฏิกิริยาตอบสนอง-กระทำต่อสิ่งเร้าไปตรงๆอย่างควบคุมไม่ได้ เนื่องจากการได้รับการสัมผัสต่างๆ เช่น
 - การกระตุกมือออกเมื่อจับแก้วน้ำร้อน หรือ
 - การกระดุ้งหลังเมื่อได้ยินเสียงแตรรถ
 - การสะดุ้งเมื่อถูกเข็มแทง
 - การกระพริบตาเมื่อมีสิ่งมากระทบกับสายตา
 - การร้องไห้เมื่อได้ยินเรื่องเศร้า
 - การเอามืออุดหู เมื่อได้ยินเสียงดังผิดปกติ
 - การเอามือปิดจมูกเมื่อได้กลิ่นรุนแรง
 - ความรู้สึกทางผิวหนังขนลุกเมื่อรู้สึกกลัว

1.2/ พฤติกรรมภายนอกชนิดโมเลกุล (Molecular Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือช่วยในการสังเกต การทำงานของระบบต่างๆภายในร่างกายสังเกตไม่ได้โดยตรง แต่ตรวจสอบได้ด้วยการใช้เครื่องมือทางการแพทย์หรือเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เช่นการวัดการเต้นของหัวใจ หรือการทำงานของสมอง การทำงานของต่อมต่างๆในร่างกาย การทำงานของอวัยวะภายใน หรือ การทำงานของระบบประสาท เป็นต้น ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือตรวจสอบได้ ทำให้ทราบความสัมพันธ์ซับซ้อนจากพฤติกรรมภายใน สู่ พฤติกรรมภายนอก

2/ พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) หรือ กระบวนการทางจิต: เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในส่วนตัวบุคคลและบุคคลผู้นั้น จะรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก็ตาม ได้แก่ ความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความจำ การรับรู้ ความฝัน กระบวนการที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถสังเกตได้ และ ไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้โดยตรง และผู้อื่นไม่สามารถสังเกตกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนี้กับเราได้โดยตรง โดยถ้าผู้เกิดพฤติกรรมไม่บอกไม่แสดงออกมาคนอื่นจะไม่สามารถสังเกตหรือรับรู้ได้บุคคลผู้นั้นเท่านั้นที่รู้ตัว บางครั้งในการรับรู้ต้องมีกระบวนการคิดและการใช้เหตุและผลประกอบ ดังนั้น หากถ้าผู้บริหารจะเรียนรู้พฤติกรรมนี้ จะต้องใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Private experience) อย่างสูง ด้วยการศึกษา-วิเคราะห์ อย่างละเอียด โดยในเรื่อง "กระบวนการทางจิต" นี้สามารถทำนายหรือพยากรณ์กระบวนการทางจิตผ่านการศึกษาพฤติกรรมได้ (Lefton & Brannon, (2008))

พฤติกรรมภายในสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว (Conscious process) เป็นพฤติกรรมที่เจ้าของพฤติกรรมรู้สึกตัวว่ากำลังเกิดพฤติกรรมนั้นๆ หากไม่บอกไม่แสดงอาการ หรือ ทำทางใดก็ได้ไม่มีผู้ใดรับรู้ได้ว่าเกิดพฤติกรรมนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น เช่น ความคิด อารมณ์ความรู้สึก การรับรู้ การรับสัมผัส ความกล้า หรือแม้กระทั่งความฝัน จินตนาการ เป็นต้น (Nevid, J. S., (2012))

2.2/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกตัว (Unconscious process) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยที่เจ้าของพฤติกรรมไม่รู้สึกตัว หากแต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอก เช่น แรงจูงใจ ความคาดหวัง ความวิตกกังวล ความปรารถนา ความสุขใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นภายใน โดยที่บางครั้งบุคคลไม่รู้สึกตัวแต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอกของบุคคลผู้นั้น

5.1.2 กระบวนการเกิดพฤติกรรม: ในการเกิดพฤติกรรมนั้น มีขั้นตอนของการเกิดอย่างเป็นกระบวนการ โดยกระบวนการเกิดพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการย่อย (สุรพล พยอมแย้ม, (2541)) ได้แก่

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process) กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล อาจแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคลในการตีความสื่อสารที่ได้รับ และมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่างๆ โดยที่บุคคลได้สัมผัสหรือรับข่าวสารจากสิ่งเร้าต่างๆโดยผ่านประสาทสัมผัสกับสิ่งต่างๆ ผ่านประสาทสัมผัสทางตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง และเกิดความรู้สึก (Sensation) กับสิ่งเร้าที่รับสัมผัสนั้นด้วย เช่น รับรู้ข่าวสาร เรื่อง "โควิด19" จากการอ่านข่าว หลังจากนั้นทำให้ "คน" จะระมัดระวังขึ้น กับการใช้แอลกอฮอล์ล้างมือ เป็นต้น

กระบวนการรับรู้ (Perception) จัดเป็นกระบวนการทางความคิด (Cognitive process) ที่สลับซับซ้อนสามารถทำให้บุคคลเห็นภาพที่ปรากฏตรงกับที่เป็นจริงและบางครั้งอาจแตกต่างไปจากความเป็นจริงได้ (สิริอร วิชชาวุธ, (2544)) ซึ่งความรู้จากการรับรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลได้ เช่น นายจ้างรับรู้ว่าลูกจ้างต้องการเงินเดือนและโบนัสเพิ่ม ทำให้นายจ้างใช้เงินเป็นตัวจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน แต่ความเป็นจริงกลับปรากฏว่าลูกจ้างบางคนต้องการยกย่องนับถือจากผู้บัญชา หรือต้องการความมีอิสระในการทำงานมากกว่าเงิน จึงทำให้ผู้นำบริหารงานผิดด้วยการใช้เครื่องล่อจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเงิน เบี่ยงเบนไปจากทิศทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงทำให้การบริหารงานในองค์กรบางครั้งประสบปัญหาจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น

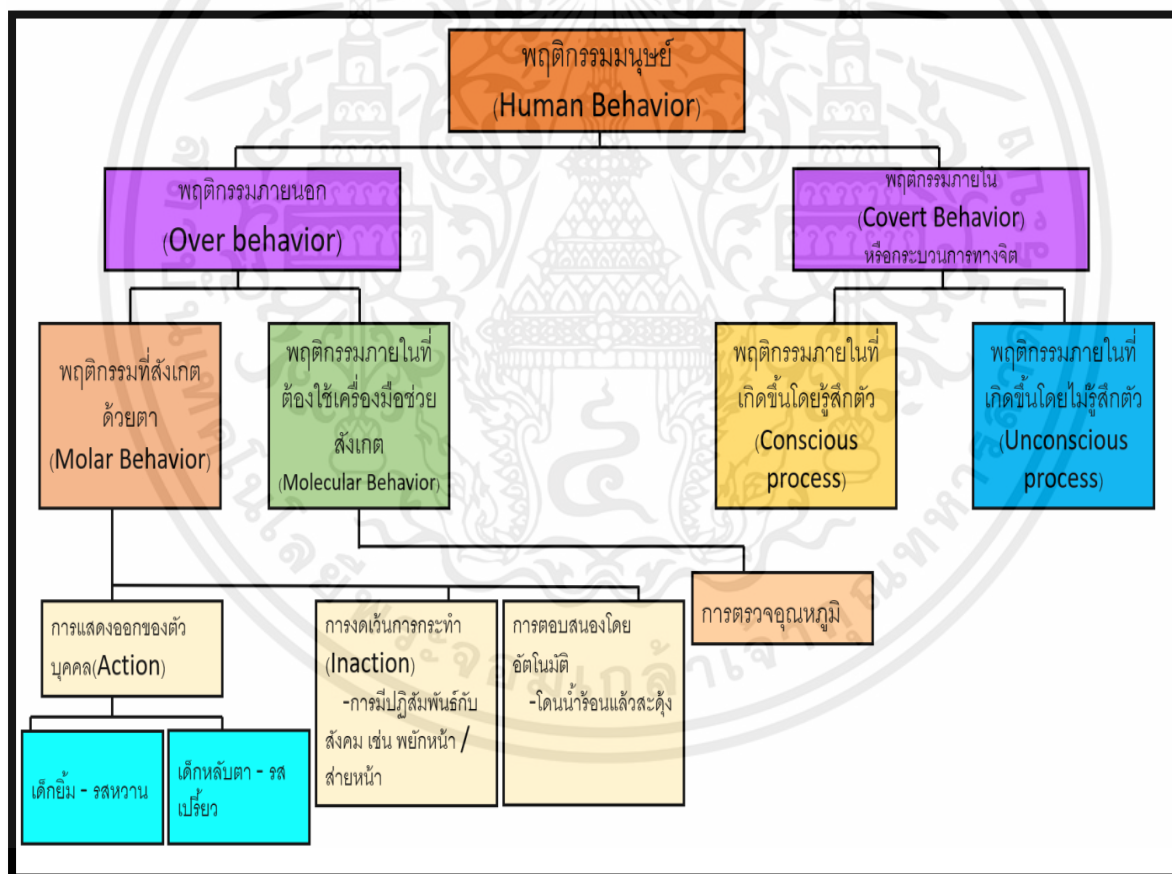
(2) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process): เป็น " กระบวนการทางปัญญา" เช่นก่อนจะเข้าใจได้ คน จะต้องมีการเรียนรู้ การเรียนรู้ การคิด และ การจำ ตลอดจนการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนา จากการเรียนรู้

นั้นๆ มาสู่การคิดและเข้าใจ อย่างเป็นระบบ นับเป็นการทำงานที่มีความละเอียดซับซ้อน เป็นกระบวนการภายในทางจิตใจ

(3) กระบวนการการแสดงออก(Spatial behavior process) หลังจากผ่านขั้นตอนของการรับรู้และการคิดและเข้าใจแล้ว ในขั้นตอนนี้ เรียกพฤติกรรมที่อยู่ภายใน (Covert behavior) และเมื่อบุคคลแสดงการตอบสนองให้บุคคลอื่นสังเกตได้เราจะเรียกว่าพฤติกรรมภายนอก (Overt behavior) ซึ่งพฤติกรรมภายนอกนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่มีอยู่ทั้งหมดภายในตัวบุคคลนั้น เมื่อมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่ง แต่มีการแสดงออกมาเพียงบางส่วนของที่มีอยู่จริง

ในการเกิดกระบวนการย่อยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ไม่สามารถแยกเป็นอิสระจากกันได้ เพราะการเกิดพฤติกรรมในแต่ละครั้งนั้นจะมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันพฤติกรรมทุกอย่าง ซึ่งรายละเอียดของความรู้ดังกล่าว อาจทำให้เรียนรู้บุคลากรได้ในด้าน พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Employee productivity), การขาดงาน (Absenteeism), การลาออก (Turnover) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) เป็นต้น รวมถึง การประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลรูปแบบต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้น

ภาพที่5-1: พฤติกรรมมนุษย์คืออะไร



5.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม :

จากข้อมูลพื้นฐานที่ว่าบุคคลนี้ ทำไมจึงมี "พฤติกรรม" เช่นนี้ จำเป็นต้องบูรณาการจากหลายมุมมอง เนื่องด้วยมีปัจจัยย่อยอีกหลายปัจจัย ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น ปัจจัยทางพันธุกรรม (Genetics) และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environment Factor) (Lefton & Brannon, (2008)) ดังนั้นในเอกสารส่วนนี้ จึงใคร่ขออธิบายเพิ่มเติมถึง ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics) และปัจจัยสิ่งแวดล้อม(Environment Factor) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- **ปัจจัยทางพันธุกรรม(Genetics):** เป็นลักษณะต่างๆบางอย่าง ที่บรรพบุรุษถ่ายทอดยังผู้สืบทอดรุ่นต่อไปซึ่งแต่ละคนจะได้รับลักษณะทางพันธุกรรมที่แตกต่างกันไป ผ่านทาง ยีนส์(Genes): ดีเอ็นเอDNAที่เป็นจุดตั้งต้นของมนุษย์ และ ทำให้คนเรา มีคุณลักษณะต่างๆที่แตกต่างกัน (King, (2011)) จะมีผลต่อกระบวนการทำงานของร่างกายทั้งภายในและภายนอก (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์, (2556)) โดยพบว่าอิทธิพลจากยีนส์ (Monogenic transmission) จะปรากฏในลักษณะทางกายภาพมากกว่าทางพฤติกรรม ขณะที่พบว่าอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมเกิดจากการทำงานร่วมกัน ระหว่างยีนส์หลายตัว (Polygenic transmission) (หัสติน แก้ววิชิต, (2559)) ซึ่งยีนส์กับพฤติกรรมเป็นความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อน เพราะแม้ว่ายีนส์ที่อยู่ในร่างกายของเราทุกคนไม่ได้มีหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรม หากแต่ทำหน้าที่ออกคำสั่งให้ร่างกายสร้างโปรตีนเฉพาะชนิดขึ้นอยู่กับชนิดของยีนส์ หลังจากนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่สมองจะนำโปรตีนในแต่ละชนิดมาใช้ในการทำงานของสมองส่วนต่างๆ และเกิดคำสั่งให้อวัยวะต่างๆทำงานจนเกิดเป็นพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยยีนส์จำนวนหนึ่งในการออกคำสั่งการสร้างโปรตีน เป็นอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรม เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างยีนส์หลายตัว (Polygenic transmission)

- **ปัจจัยสิ่งแวดล้อม(Environment Factor):** นักจิตวิทยาเชื่อว่าสิ่งที่กำหนด “พฤติกรรมมนุษย์” นอกจากเหนือจากพันธุกรรมแล้ว ยังมี”ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม” มีอิทธิพลต่อมนุษย์ตั้งแต่เป็นตัวอ่อนในครรภ์มารดาจนกระทั่งสิ้นลมหายใจ และมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมหมายถึงทุกอย่างอย่างที่อยู่รอบตัวบุคคลทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เช่น

- ✓ สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิต เป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นรูปธรรม อาทิ สภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติต่างๆ เป็นต้น

- ✓ สิ่งแวดล้อมที่มีชีวิต เป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคม อาทิ ครอบครัว เพื่อน สถานศึกษา ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น

ตัวอย่างเรื่อง “สติปัญญา” จากการทดลองพบว่าร้อยละ 75 ของพันธุกรรมมีอิทธิพลต่อสติปัญญา แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าพันธุกรรมจะมีอิทธิพลต่อสติปัญญาในระดับที่สูง หากแต่ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมยังถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ จากการศึกษาพบว่า เด็กที่ได้รับการอุปการะไปอยู่ในครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่สูงกว่าครอบครัวที่แท้จริง มีระดับสติปัญญาที่สูงกว่าพ่อและแม่ที่แท้จริง จากผลการศึกษาข้างต้น ส่งผลให้นักวิจัยต่างให้ความสนใจในการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางสติปัญญา และผู้ดูแลเด็กสามารถส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาของเด็ก โดยผลจากการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ส่งผลให้มีข้อมูลว่าระดับสติปัญญาของบุคคลทั่วโลก อีกทั้งเมื่อเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าขึ้น เช่นเมื่อกาลเวลาผ่านไปเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีผลต่อสติปัญญาที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาระดับสติปัญญาของเด็กอเมริกันพบว่ากลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดมีระดับสติปัญญาเท่ากับ 100 ในปี ค.ศ.1932 แต่ในปี ค.ศ.1997 พบว่า กลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดมีระดับสติปัญญาเท่ากับ 120 เป็นต้น (หัสติน แก้ววิชิต, (2559))

ในเรื่องของ “สติปัญญา”นี้ ใคร่ขอชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า อิทธิพลของปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น ครอบครัวมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดี มีทุนเพียงพอที่จะส่งให้ลูกเข้าโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ได้เรียนพิเศษ เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและกว้างขวาง จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของสติปัญญาของเด็กได้ เป็นต้น รวมถึงปัจจัยแทรกซ้อนส่งผลให้ เปิด หรือ ปิดกั้นพัฒนาการทางสติปัญญาของลูกได้เช่นกัน เช่น แรงจูงใจของลูกที่มีต่อการเรียนรู้ ขณะที่ลูกมาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจนอาจ

ประสบความสำเร็จในการเรียนหรือการทำงานได้มากกว่า เนื่องจากมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ เห็นคุณค่าของการพัฒนา เป็นต้น (หัสติน แก้ววิชิต, (2559))

■ **องค์ประกอบของพฤติกรรม:** ในเรื่อง”พฤติกรรม”เป็นผลของการเลือกปฏิกิริยาที่เหมาะสมที่สุด มาตอบสนองสิ่งเร้าในสถานการณ์ต่างๆอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 7 ประการ (สุรพล พยอมแย้ม, (2541)) ดังนี้

(1) เป้าหมายหรือความมุ่งหมาย (Goal) คือวัตถุประสงค์หรือความต้องการซึ่ง ก่อให้เกิดพฤติกรรมเช่น ความต้องการมีหน้ามีตาในสังคม

(2) ความพร้อม (Readiness) หมายถึงระดับวุฒิภาวะและความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ

(3) สถานการณ์(Situation) หมายถึงช่องทางหรือโอกาสหรือเหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้เลือกทำกิจกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการ

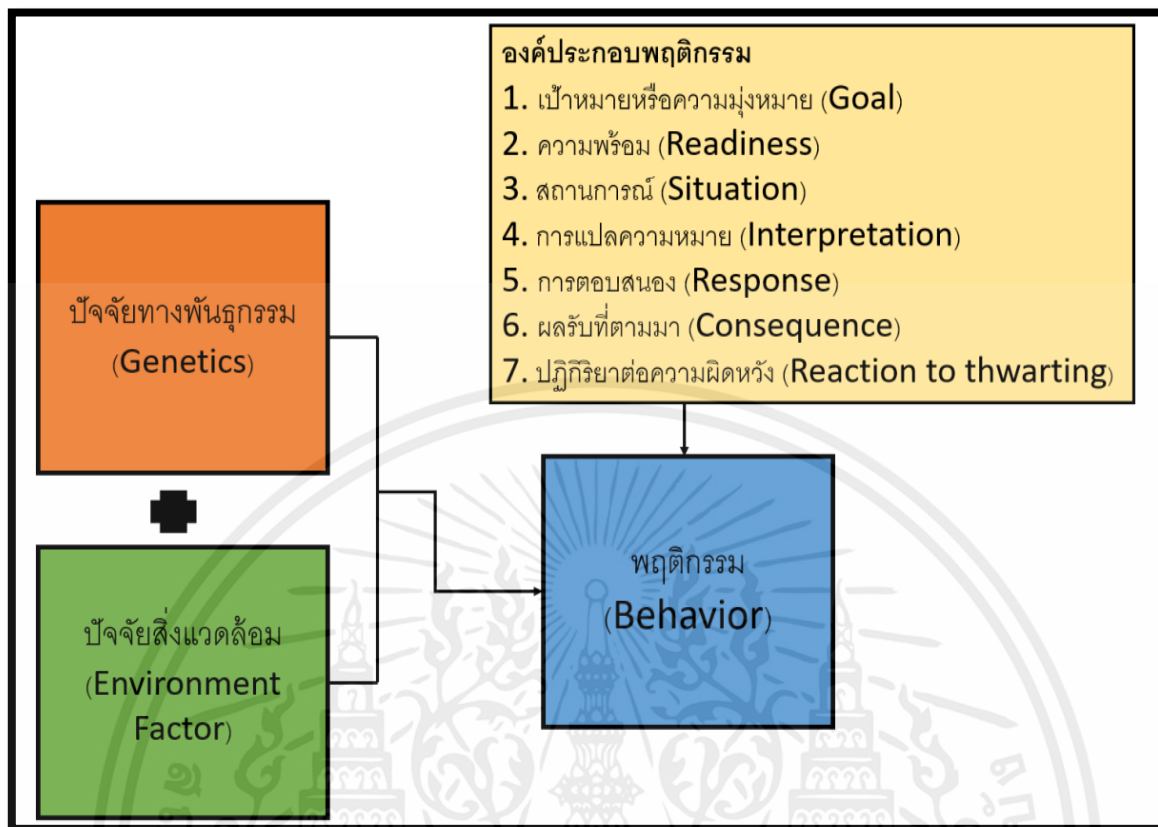
(4) การแปลความหมาย (Interpretation) เป็นการพิจารณาช่องทางหรือสถานการณ์ เพื่อเลือกหาวิธีที่คิดว่า จะตอบสนองความต้องการเป็นที่พอใจมากที่สุด

(5) การตอบสนอง (Response) คือการดำเนินการทำกิจกรรมตามที่ตัดสินใจเลือกสรรแล้ว

(6) ผลรับที่ตามมา (Consequence) คือผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำกิจกรรมนั้นซึ่งอาจได้ผลตรงกับที่ คาดไว้หรือตรงข้ามกับที่คิดไว้

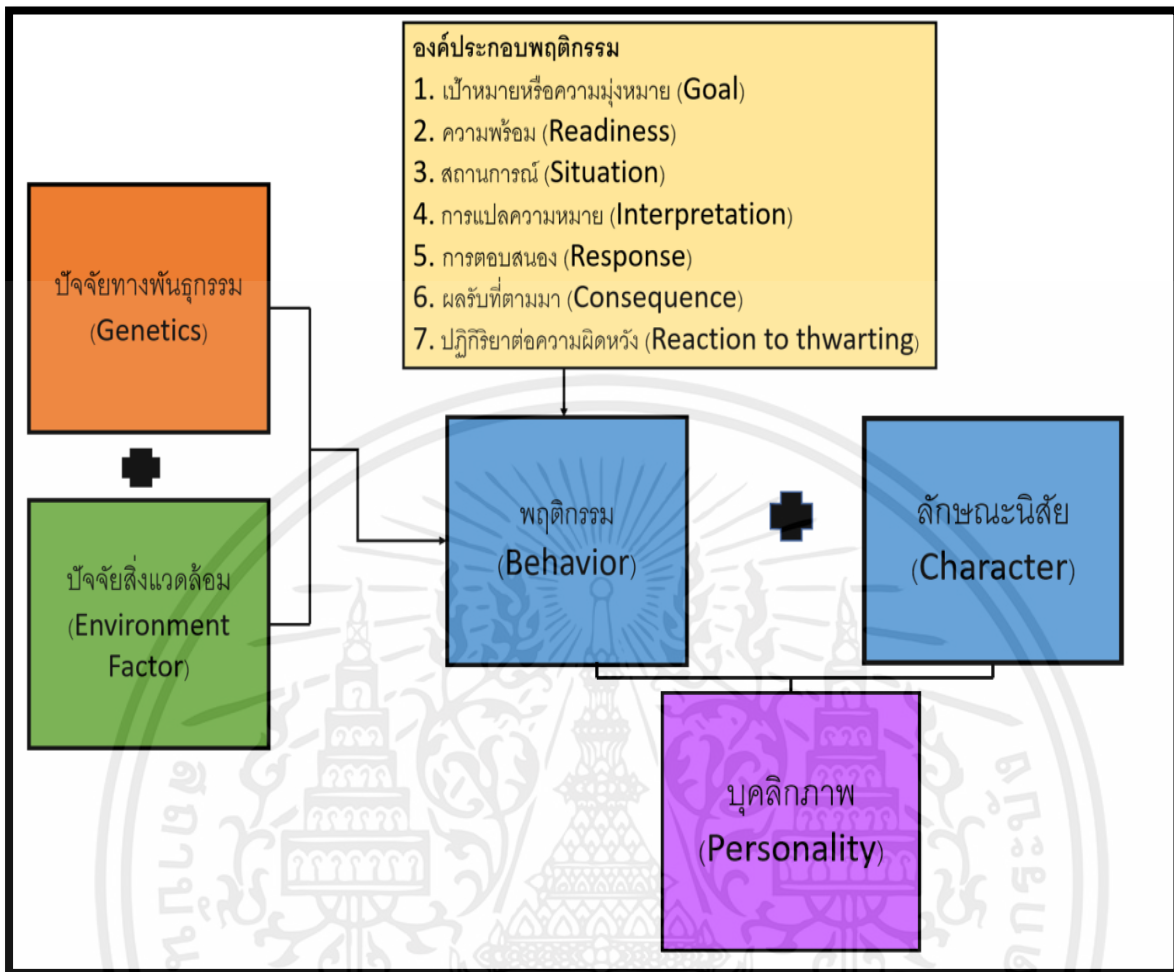
(7) ปฏิกิริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to thwarting) เป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการจึงต้องกลับไปแปลความหมายใหม่เพื่อเลือกหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการ ได้ แต่ถ้าเห็นว่าเป้าประสงค์นั้นมันเกินความสามารถก็ต้องยอมละเลิก ความต้องการนั้นพฤติกรรมจะสมบูรณ์และ สิ้นสุดลงก็ต่อเมื่อผลที่ตามาตรงกับที่คาดหวัง หากไม่สมหวังคนเราก็จะมีปฏิกิริยาต่อไปอีก

ภาพที่5-2: ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม



▪ บุคลิกภาพของมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย ซึ่งในส่วนของพฤติกรรม ได้อธิบายดังข้างต้น ส่วนลักษณะนิสัยจะเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ลักษณะนิสัยบางคุณลักษณะได้รับอิทธิพลจากพันธุกรรมมาตั้งแต่กำเนิด บางอย่างผ่านการได้รับประสบการณ์ของบุคคลตั้งแต่เล็ก ยกตัวอย่างเช่น ลักษณะนิสัยชอบเข้าสังคม มนุษย์สัมพันธ์ (Extraversion) ซึ่งส่งผลต่อ “บุคลิกภาพของมนุษย์ หรือ บุคลิกภาพ (Personality)” เป็นลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอจนอาจเป็นเอกลักษณ์ประจำตัวที่สามารถมองเห็นได้เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมา อาทิ สติปัญญา ความขี้อาย ความหุนหันพลันแล่น ความก้าวร้าว การชอบเข้าสังคม เจตคติต่อสิ่งต่างๆ เช่น ดนตรี กีฬา หรือศิลปะ รวมถึงพื้นฐานทางอารมณ์ว่าเป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสุข หรือดูเศร้า กิจกรรมหรืองานที่ชื่นชอบ และพฤติกรรมทางสังคม เป็นต้น (Nevid, J. S., (2012)) โดยบุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ (พวงเพชร วัชรอยู่, (2537))

ภาพที่5-3: บุคลิกภาพของมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย



บุคลิกภาพ กับ ทฤษฎี Freud: Freud มีความเชื่อเบื้องต้นว่า บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของมนุษย์มาจากระดับความคิดและความรู้สึก อยู่ 3 ระดับโดยเปรียบเทียบจิตใจหรือระดับความรู้สึกของบุคคล ดังนี้

- 1/ ระดับที่โผล่พ้นน้ำ คือระดับ Conscious หรือที่เรียกว่า จิตสำนึก
- 2/ ระดับที่อยู่ปริ่มน้ำ คือระดับ Preconscious (Subconscious) หรือ ระดับใกล้สำนึก เป็นระดับความรู้สึกตัวของบุคคลที่บางครั้งรู้ตัว บางครั้งก็ไม่รู้ตัว
- 3/ ระดับที่อยู่ใต้น้ำ คือ ระดับUnconscious หรือระดับ จิตไร้สำนึก เป็นระดับที่เก็บกด (Repress) สิ่งต่างๆ ที่ทำให้รู้สึก เจ็บปวดหรือไม่สบายใจ ให้อยู่ในระดับไม่รู้ตัว แต่สิ่งเหล่านี้จะหลุดออกมาในรูปของ ความฝัน หรือการพูดพลั้งปาก (Slipped Tongue)

ลักษณะบุคลิกภาพ: สามารถแบ่งบุคลิกภาพของมนุษย์ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

- ✓ บุคลิกภาพภายนอก (External Personality) หมายถึง ลักษณะที่ปรากฏ
- ✓ บุคลิกภาพภายใน (Internal Personality) คือลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นสัมผัสยาก แต่สามารถศึกษาจากการมีปฏิสัมพันธ์ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาด ความเป็นมิตร อารมณ์และความรู้สึก

ลักษณะบุคลิกภาพ มี 4 ประเภท (สิริอร วิชาวุธ, (2544)) คือ

(1) **บุคลิกภาพแบบเดินตามกฎ (The ruling types)** ผู้กำหนดกฎที่ถือว่าตนเป็นคนสำคัญและมีอำนาจต้องการควบคุมคนอื่น และ กำหนดกฎให้ผู้อื่นตาม

(2) **บุคลิกภาพแบบเฉื่อยชา (The getting types)** เป็นบุคคลที่ค่อนข้างเฉื่อยชาในการกระทำกิจกรรมต่างๆ จึงมักชอบอยู่ในกลุ่มเพื่อนที่ตอบสนองคำร้องของตน

(3) **บุคลิกภาพแบบหลีกเลี่ยง (The avoiding types)** เป็นบุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดความรู้สึกพ่ายแพ้ในเวลาที่เหมาะสมล้มเหลวในการแก้ปัญหา บุคคลเหล่านี้มักใช้วิธีการสร้างฝันจินตนาการว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความโดดเด่นในสังคม เพื่อลดความรู้สึกด้อยของตนเอง

(4) **บุคลิกภาพแบบมีประโยชน์ต่อสังคม (The socially useful types)** เป็นผู้ที่เติบโตมาในครอบครัวคอยช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการปฏิบัติต่อกันด้วยความยกย่องและเห็นอกเห็นใจกัน ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความเชื่อมั่นและมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง และให้ความร่วมมือในการทำงานกับบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี บุคลิกภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อการแสดงออกและ ลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ในงานวิจัย เรื่อง “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)” (สรวิทย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2017)) ผู้วิจัย ได้เสนอรูปแบบของบุคลิกภาพ เพิ่มเติม อีก 5 ลักษณะย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

(1) **บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (neuroticism)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงถึงความวิตกกังวล โกรธง่าย ท้อแท้ง่าย รู้สึกไม่มั่นใจในตนเอง หุนหันพลันแล่น อารมณ์แปรปรวน ควบคุมอารมณ์ได้ยาก

(2) **บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (extraversion)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงถึงความอบอุ่น ชอบอยู่รวมเป็นกลุ่ม กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ชอบมีกิจกรรม แสวงหาความตื่นเต้น และมีอารมณ์ด้านบวก

(3) **บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ แสดงถึงความเป็นคนที่มีจินตนาการ ช่างซึ่งในความงาม ของศิลปะ เปิดเผยความรู้สึก แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ประสบการณ์ ใหม่ ๆ เปิดกว้างทางความคิด มีเหตุผลและยอมรับความ แตกต่าง

(4) **บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม (agreeableness)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงถึงความสุภาพอ่อนโยน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อผู้อื่น มีความประนีประนอม เป็นคนมีน้ำใจชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความเสียสละ และ เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าตนเอง

(5) **บุคลิกภาพแบบมีสติ (conscientiousness)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงถึงการเข้าใจตนเอง เป็นผู้มีความสามารถ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ มุ่งสัมฤทธิ์ผล มีความคิดและมีความรอบคอบ

การรับรู้ทัศนคติ (Attitude) คือความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในลักษณะของความชอบ และ ไม่ชอบ เป็นตัวชี้ว่า บุคคลนั้น คิดและรู้สึกอย่างไร กับคนรอบข้าง วัตถุหรือสิ่งแวดล้อมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ

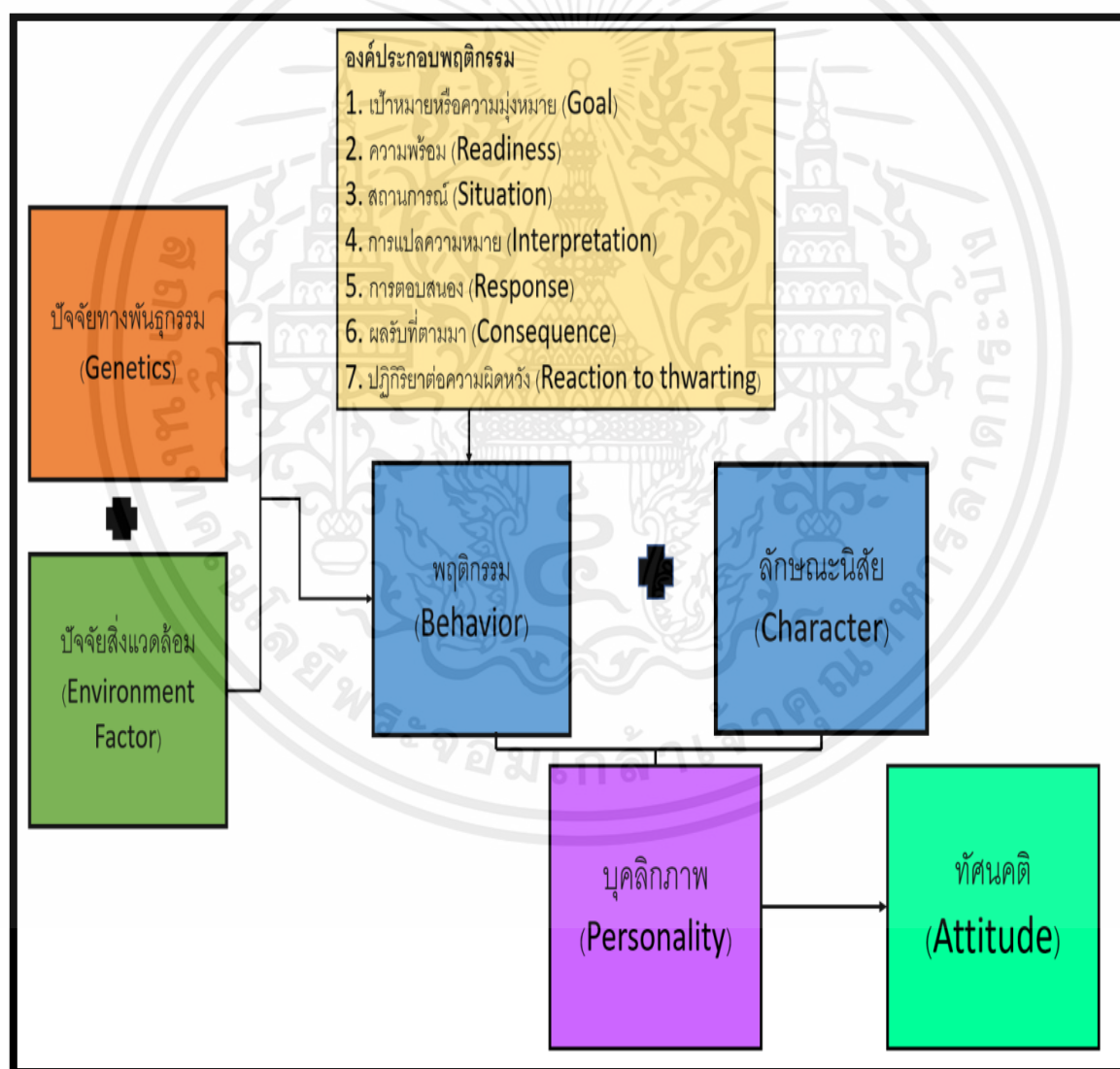
“ทัศนคติ” สามารถแยกองค์ประกอบของ ทัศนคติ ได้ 3 ประการ (พรทิพย์ บุญนิพัทธ์, (2531)) คือ

(1) องค์ประกอบด้าน ความเชื่อ (The Cognitive Component) คือ ส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคล ที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั่วไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้ หรือคิดว่าสิ่งใดดี มักจะมีทัศนคติ ที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมี ทัศนคติ ที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกรู้สึก/ ความเชื่อ นี้ จะเป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลที่อาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้

(2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (The Affective Component) คือ เป็นเรื่องที่เกิดจากประสบการณ์หรือเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลผู้นั้น ทำให้เกิดอารมณ์/ ความรู้สึก ที่เกี่ยวเนื่องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตาม บุคลิกภาพ ของคนนั้น เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละบุคคล

(3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) คือ การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจาก องค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก เป็นแนวโน้มการเกิดพฤติกรรม (Activity component) แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองรู้ เชื่อ หรือรู้สึกนั้นๆ

ภาพที่5-4: การรับรู้ทัศนคติ



ทัศนคติเกิดจาก การเรียนรู้ (Learning) จากแหล่งต่าง ๆ ที่อยู่มากมาย โดยมีแหล่งที่สำคัญ (ประภา เพ็ญสุพรรณ, (2520)) คือ

(1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิด ทักษะคิด ต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี

(2) การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น (Communication from others) จากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่น ตามที่เคยรับรู้มา

(3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิด ทักษะคิด ขึ้นได้ เช่น เด็กที่เคารพ เชื้อพ่อกับแม่ จะเลียนแบบการแสดงท่าชอบ หรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งตามไปด้วย

(4) ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) ทักษะคิด หลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้น เนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น ครอบครัว (โดยเฉพาะครอบครัวและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด (Primary Group) ที่จะเป็แหล่งสร้าง ทักษะคิด ให้แก่บุคคลได้) โรงเรียน หรือหน่วยงาน เป็นต้น รวมทั้งการเข้า เกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation)

(5) ข่าวสารข้อมูล (Information) จะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดของข่าวสารที่ได้รับรวมทั้ง ลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารด้วย

(6) การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivation) ทักษะคิด จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กำลังดำเนินการตอบสนองตามความต้องการ หรือแรงผลักดันทางร่างกาย ตัวบุคคลจะสร้าง ทักษะคิด ที่ดีต่อบุคคลหรือ สิ่งของ ที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้ (ธงชัย สันติวงษ์, (2539))

เมื่อบุคคลมีทักษะคิด ความรู้ความเชื่อและความรู้สึกต่องานในทางใดทางหนึ่งแล้ว เขาก็จะมีแนวโน้มแสดง พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองรู้ เชื่อ หรือรู้สึก โดยทักษะคิด เป็นความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร จาก ประสบการณ์ของบุคคลที่สัมผัสกับงานหรือเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลผู้นั้น เช่น เกิดการจูงใจต่อแนวโน้มในการ ตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานมีความรู้สึที่ดีจะมีทักษะคิดต่อการการ ปฏิบัติงาน ด้วยความขยันขันแข็งแล้วได้รางวัล ทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความ รู้สึกพึงพอใจและชอบงานที่ตนเองทำอยู่ เพราะได้รางวัล ตามความรู้สึกและความคาดหวัง รวมถึง หากพนักงานมีทักษะคิดที่ดีต่อองค์กร และ มีความพึงพอใจ ในงาน (Job satisfaction) พนักงานคนนั้นน่าจะมีอัตราการขาดงาน (Rates of absenteeism) และมีอัตราการ ลาออก (Rates of turnover) ลดลง ซึ่งอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำนั้นหมายถึงผู้บริหารหากคำนึงถึงผลลัพธ์ การทำงานของของพนักงานในองค์กรที่จะให้ดียิ่งขึ้นได้ จะต้องบริหารไปในทิศทางที่ช่วยให้พนักงานสามารถเพิ่ม ผลผลิตมากขึ้น (Robbins และ Coulter, (1999)) ในทางตรงข้าม หากพนักงานทำงานในสถานประกอบที่ได้รายได้ ต่ำกว่าที่อื่น ก็มีแนวโน้มว่าจะลาออกไปทำงานในองค์กรที่ทำให้ค่าตอบแทนสูงกว่า เป็นต้น ทักษะคิด เป็นผลกระทบ มาจาก การรับสาร อันจะมีผลต่อ พฤติกรรม ในอนาคตได้ ต่อไป (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร , (2533)) โดยทักษะคิด จะ เชื่อมโยงไปถึง พฤติกรรมของบุคคล (ศักดิ์ สุนทรเสณี, (2531)) เพราะ ทักษะคิด มีผลต่อ

1. ความสลับซับซ้อนของความรู้สึก หรือการมีอคติของบุคคล ในการที่จะ สร้างความพร้อม ที่จะ กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามประสบการณ์ของบุคคลนั้น ที่ได้รับมา

2. ความโน้มเอียง ที่จะมปฏิบัติต่อดึงสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือต่อต้าน สิ่งแวดล้อม ที่จะมาถึงทาง หนึ่งทางใด

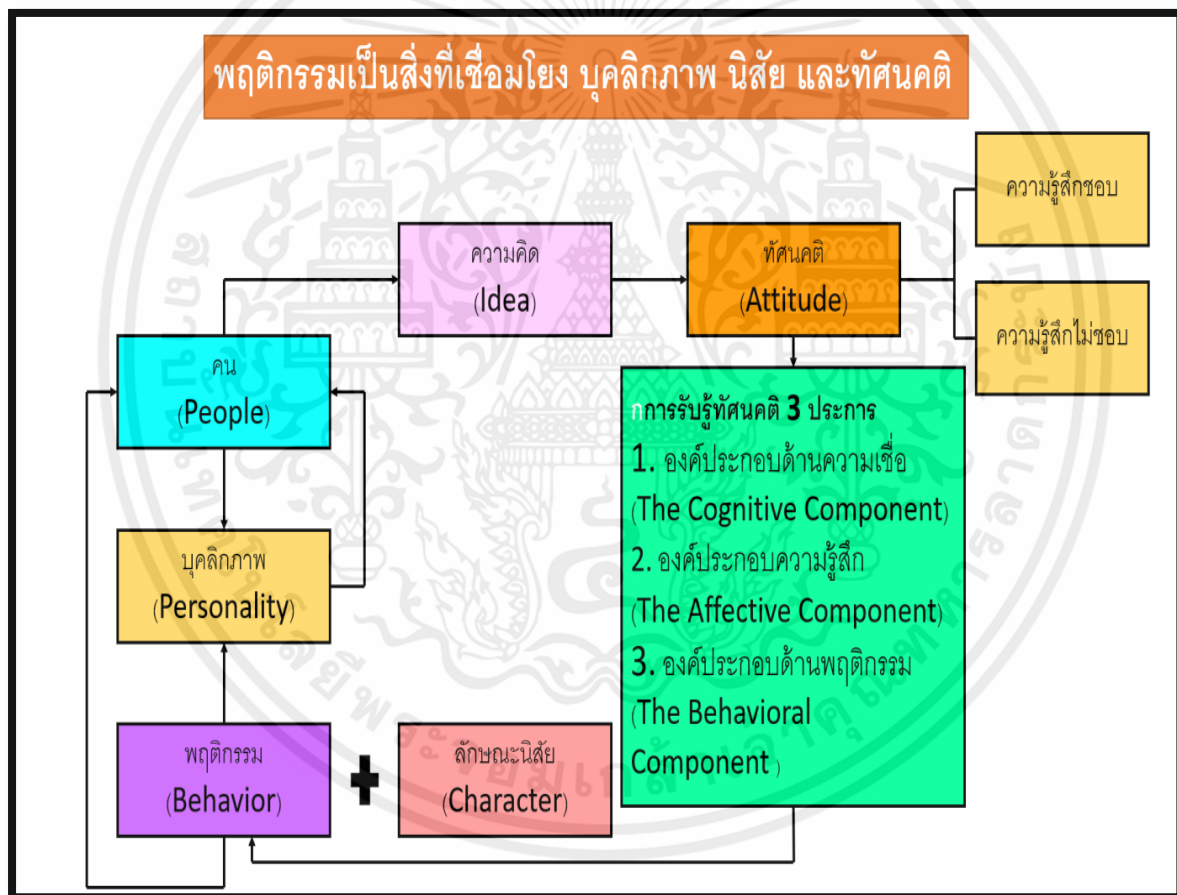
3. ในด้านพฤติกรรม หมายถึง การเตรียมตัว หรือความพร้อมที่จะตอบสนอง

อย่างไรก็ตาม ทักษะคิด ความรู้ความเชื่อ เป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลที่อาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือ ไม่ได้(ผลออกมาในด้านลบ) เช่น พนักงานที่มีความตั้งใจทำงานจนตึกเชื่อว่าควรจะได้ปรับเงินเดือนที่เหมาะสม แต่ด้วย

ทัศนคติไม่ดีของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานคนนี้ ทำให้มองว่าการทำงานดึก สิ้นเปลืองไฟฟ้าของสำนักงาน จึงได้รับการประเมินค่างานต่ำ ขึ้นเงินเดือนน้อย ด้วยข้อหาว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยในความเป็นจริงเนื่องจากเครื่องมือในสำนักงานไม่พอต่อจำนวนพนักงาน พนักงานคนนั้นถูกเอาเปรียบจากเพื่อนร่วมงานที่อยู่ก่อน ทำให้พนักงานคนอื่นแย่งใช้เครื่องมือดังกล่าวไปก่อน ทำให้พนักงานคนดังกล่าว ต้องทำงานหลังจากคนอื่น และต้องทำงานดึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว หากผู้บริหารในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานคนนี้อาจจะทำการสืบสวนข้อเท็จจริง ซึ่งจะทำให้ แก้ปัญหาในองค์กร ได้ดีกว่านี้

- **ทักษะความสามารถ** มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ในแต่ละบุคคล เป็นเรื่องที่ได้กล่าวถึงแล้ว ในเนื้อหาก่อนหน้านี้ โดยความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจ นับว่าเป็นส่วนประกอบ ชั้นพื้นฐาน ของ ทัศนคติ และส่วนประกอบนี้ จะเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ กับ ความรู้สึกของบุคคล อาจออกมาในรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งในทางบวก และทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ และการเรียนรู้ ซึ่งจะผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ในแต่ละบุคคล

ภาพที่5-5: พฤติกรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยง บุคลิกภาพ นิสัย และทัศนคติ



5.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร” (Human Behavior in Organization)

เพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคคลกับการทำงาน ให้เห็นภาพได้ชัดเจน จึงใคร่ขอยกตัวอย่าง ดังนี้

- กรณีศึกษา : จากงานวิจัยเรื่อง “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)”

(สรวิชัย สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017))กล่าวคือ งานวิจัย ได้ค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จะประกอบจาก ตัวแปร 2 ด้าน ได้แก่ (1) ตัวแปรระดับบุคคล และ (2) ตัวแปรระดับ องค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ การรับรู้ทัศนคติ และทักษะความสามารถ เป็นต้น

(2) ส่วนตัวแปรระดับ องค์กร ได้แก่ ทรัพยากรรางวัล โครงสร้างองค์กร และ การออกแบบงาน เป็นต้น (มัลลิกา ต้นสอน, (2544))

จากกรณีศึกษา **พฤติกรรมมนุษย์ หรือ พฤติกรรมของบุคคล** เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล (Individual) ส่วนการศึกษา “พฤติกรรมของมนุษย์” ในองค์กร เพราะพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มีบทบาทสำคัญที่มีผลต่อบุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จในอาชีพการงานและสามารถ สร้างความประทับใจสร้างมนุษยสัมพันธ์ และมีอำนาจต่อรองในตัวเอง และ ผลดังกล่าวจะมีผลต่อการพัฒนาและดำรงอยู่ขององค์กรด้วย (สรวิชัย สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017)) ซึ่งพฤติกรรมการทำงานมีทั้งพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี ที่จะส่งเสริมสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ในการบริหาร-จัดการ องค์กร จึงต้องศึกษาทั้งพฤติกรรมมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล และ นำความรู้นั้นมาเชื่อมโยงกันจะทำให้เข้าใจ “พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)” เพราะกลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคลและพฤติกรรมมนุษย์ ในองค์กร มักเกิดจากพฤติกรรมจากอิทธิพลของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการที่บุคคลติดต่อสัมผัสและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม ซึ่งนักบริหารจัดการ จึงนำความรู้ดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางเพื่อประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล และ ระดับกลุ่มเพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โดยผลการวิจัย ชี้ว่าบุคลิก ที่มีผลต่อการ พฤติกรรมการทำงานมากที่สุดในภาพรวม คือ บุคลิกภาพแบบมีสติ รองลงมาคือ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม ตามลำดับ (สรวิชัย สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017))

โดยหากเป็นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสามารถสนับสนุนการทำงานได้ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลที่มี บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสูงจะมีลักษณะที่มีความจริงใจ มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น และมีการ ประนีประนอม รวมทั้งให้ความใส่ใจต่อประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นสำคัญ ลักษณะเหล่านี้เป็นการสร้างมิตร สัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในการทำงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติ การต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการประสานงานกันระหว่างแผนก และสาขา ร้านอาหารและเครื่องดื่มบริการด่วนทำให้สามารถ เข้ากันได้ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา จะใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อรักษาความสัมพันธ์และทำให้ปัญหายุติลงด้วยดี ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในการทำงานทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น (สรวิชัย สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017))

ดังนั้นการศึกษา “**พฤติกรรมมนุษย์**” เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารในองค์กร จึงใคร่ขอให้ความสำคัญกับ ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ การรับรู้ทัศนคติ และทักษะความสามารถ ดังนี้

■ **พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behaviors) :** กลุ่มในองค์กร โดยศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior) ที่กล่าวถึงบรรทัดฐาน (Norms), บทบาท (Roles), การสร้างทีมงาน (Team building) และความขัดแย้ง (Conflict) ของกลุ่มคนในองค์กร เป็นต้น

- **ความหมายของกลุ่ม:** กลุ่ม หมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การรวมกลุ่มเกิดจากการทำงานร่วมกัน การอยู่ในสังคม สถานะ การได้รับการ ยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม ความก้าวหน้า ความปลอดภัย เป็นต้น
- **ประเภทของกลุ่ม:** จำแนกประเภทของกลุ่มภายในองค์การออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่
 - ✓ กลุ่มแบบเป็นทางการ และ
 - ✓ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ
- **พัฒนาการของกลุ่ม (Group Development)** แบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่
 - (1) **การก่อตัว (Forming)** บุคคลแต่ละคนเริ่มที่จะเข้ามารวมตัวกันเป็นกลุ่ม โดยที่การรวมตัวกันยังไม่มีจุดประสงค์ และลักษณะการทำงานของกลุ่มที่ชัดเจน ดังนั้นในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงมีการดูท่าที การยอมรับ การต่อต้าน และพยายามหาแนวทางสำหรับอนาคต
 - (2) **ภาวะโกลาหล (Storming)** เนื่องจากบุคคลมีโอกาสดเกิดความขัดแย้ง (Conflict) โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกกลุ่ม ซึ่งทำให้สมาชิกในกลุ่มต้องปรับตัวเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม และสมาชิกที่ไม่สามารถอยู่กับกลุ่มได้จะแยกตัวออกไป
 - (3) **การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)** การพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีการสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน ความสามัคคีในหมู่คณะ ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างของกลุ่มและวางแผนปฏิบัติที่เหมาะสม
 - (4) **การปฏิบัติงาน (Performing)** เมื่อกกลุ่มมีการพัฒนาขึ้นตามลำดับจนกระทั่งสมาชิกมีความเข้าใจร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมของกลุ่มแล้ว กลุ่มก็จะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
 - (5) **การแยกตัว (Separating)** เมื่อกกลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้แล้ว ถ้าไม่มีการปรับปรุงเป้าหมายหรือวางแผนทางการปฏิสัมพันธ์ใหม่ สมาชิกแต่ละคนก็จะแยกย้ายกันออกไปจากกลุ่ม ส่งผลให้กลุ่มสลายตัวในที่สุด

5.3 พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

เป็นสาขาวิชาที่มีทฤษฎีวิธีการและหลักการ จากศาสตร์หลายแขนงวิชาด้วยกันเช่น ด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ เป็นต้น (สุรพงษ์ สือทองจักร, (2552)) “พฤติกรรมองค์การ (OB) “เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่พยายามศึกษาค้นหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคคล (ในเรื่องของงาน พฤติกรรมการทำงาน การหมุนเวียนงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการของคน การแสดงออกของบุคคลในการทำงาน) การรับรู้ของบุคคลปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กลุ่มบุคคล และ โครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นภาพรวมระดับองค์การ มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากสภาพแวดล้อมภายนอก ต่อองค์การโดยเฉพาะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ (Gibson et.al., (1997)) เพื่อนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins, (1998)) เช่น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นสำคัญ (Performance Oriented) ว่า “เพราะเหตุใดผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ/สูง” และ “ถ้าต้องการเพิ่มผลงานให้สูงขึ้น จะต้องทำอย่างไร” “พฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การอย่างไร” เป็นต้น รวมทั้งศึกษาว่าการทำงานของบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่ม ต่อพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ความขัดแย้ง และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับเพื่อนร่วมงานอย่างไร ผลกระทบ ตัวอย่างเช่นจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ”

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน” พบว่าความชอบเป็นตัวแปรสื่อ ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน (ชินท์ ธัมมนันท์กุล, (2546)) เป็นต้น

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ: เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับ (อรรณนน้อยวัฒน์, (2556)) ได้แก่

(1) พฤติกรรมมนุษย์ระดับบุคคล: การวิเคราะห์องค์การในระดับนี้เป็นระดับต้น เพราะในแต่ละองค์การจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละด้าน เช่น อายุ เพศ สถานภาพ ทัศนคติ ค่านิยม และระดับความสามารถ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การโดยตรงทั้งในด้านการรับรู้ การตัดสินใจ การเรียนรู้ และการจูงใจ การวิเคราะห์ระดับนี้จะทำให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทได้

(2) ระดับกลุ่ม: เมื่อบุคคลทำงานร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความคิดที่คล้ายตามกันและแตกต่างกันตามความแตกต่างของบุคคล การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ จึงต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของกลุ่มด้วย โดยศึกษาพื้นฐานกลไกของพฤติกรรมกลุ่ม และ วิธีการซึ่งบุคคลในกลุ่มได้รับอิทธิพล โดยรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลนั้นคาดหวังจะแสดงออก การยอมรับและผลกระทบระหว่างบุคคล รวมทั้งในเรื่องการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ อำนาจและการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และระดับความขัดแย้ง ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

(3) ระดับองค์การ: การวิเคราะห์ระดับนี้เป็นระดับที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เนื่องจากเป็นการรวมโครงสร้างที่เป็นทางการของพฤติกรรมในระดับบุคคลแต่ละคน และพฤติกรรมระดับกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับการออกแบบองค์การที่เป็นทางการ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและการปฏิบัติ วัฒนธรรมภายใน ตลอดจนระดับความตึงเครียดในงาน

นอกจากนี้ นักจิตวิทยา ยังพบว่า ทั้งพฤติกรรมมนุษย์และบุคลิกภาพของมนุษย์ ที่แสดงออกมานั้น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากมี “สิ่งเร้า” เพื่อความอยู่รอดเหมือนดังเช่นชาร์ลส ดาวิน (Charles Dawin) นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงระดับโลกที่กล่าวถึงทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolutionary Theory) ที่อธิบายหลักการคัดเลือกโดยธรรมชาติ (Natural selection) ว่าสิ่งมีชีวิตสายพันธุ์ใดที่มีคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ย่อมมีโอกาสรอดและสามารถดำรงเผ่าพันธุ์ต่อไปและแนวคิดนี้ดังเอาหลักการนี้มาใช้ในการอธิบายกระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการทำงานในองค์กร(Wong, (2014)) เป็นต้น

ดังนั้นในเอกสารนี้จึงใคร่ขอกล่าว “แนวทางการสร้างแรงจูงใจ” เพื่อชี้ให้เห็นว่าสิ่งเร้าทางบวกดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการ-บริหาร อย่างไร?

■ แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน(Motivation at work)

เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ธุรกิจต่างๆมีการแข่งขันสูงมาก และมีหลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ชัดว่าองค์การที่มีระบบการบริหาร-จัดการงานที่ดีย่อมประสบความสำเร็จได้มากกว่า ซึ่งการที่องค์การจะมีระบบการบริหาร-จัดการงาน จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและความผูกพันต่อองค์การเพื่ออุทิศตนเองในการทำงานหนัก ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีหลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ ให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

อย่างไรก็ตามแรงจูงใจเป็นเรื่องซับซ้อน ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้จะก่อให้เกิดการใช้ที่ผิดพลาด มีความสูญเสียทางค่าใช้จ่าย ตลอดจนความคับข้องใจของพนักงาน

■ **แรงจูงใจในการทำงาน:** หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น แรงจูงใจเหมือนเป็นปัจจัย (Factor) หรือ พลังขับเคลื่อน (Force) ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่างๆ (Bolles, (1967)) เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ (พวงเพรช วัชรอยู่, (2537)) มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบความต้องการของตน (Griffin, (1999)) เป็นแรงกระตุ้นทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ (Daft, (2000)) หรือ เป็นกระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organisms) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกอื่นๆ เช่น เมื่อเกิดความรู้สึกหิว ต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกอื่นแต่อย่างใด (Vroom, (1995)) โดยแรงจูงใจว่าเป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความผืนแน่น (Persistence) ของพฤติกรรม (Cherrington, (1994)) และแรงจูงใจ คือกระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอหรือเต็มไม่เต็มทางใจ เรียกกันว่าความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมาย เป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ(Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) (Luthans, (1992)) และ แรงจูงใจ จะเป็นกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ (Dubrin & Ireland, (1993)) โดยสรุป แรงจูงใจ ในความหมายหนึ่ง คือความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายาม การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need), พลัง (Force), ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)(เสนอชาติเยาว์, (2543))

ภาพที่5-6: กระบวนการแรงจูงใจ



ดังนั้น จากข้อมูลทั้งหมดจึงสามารถออกแบบเป็น Model กระบวนการแรงจูงใจ ที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ (Needs)-แรงขับ (Drives) ให้แสดงพฤติกรรม (Behavior) และ รางวัล(Incentives) ดังนี้

(1) **ความต้องการ(Need stage)** เป็นสภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้น ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่างๆ ของร่างกายดำเนินหน้าที่ไม่ตามปกติ สิ่งที่ขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิต เช่น

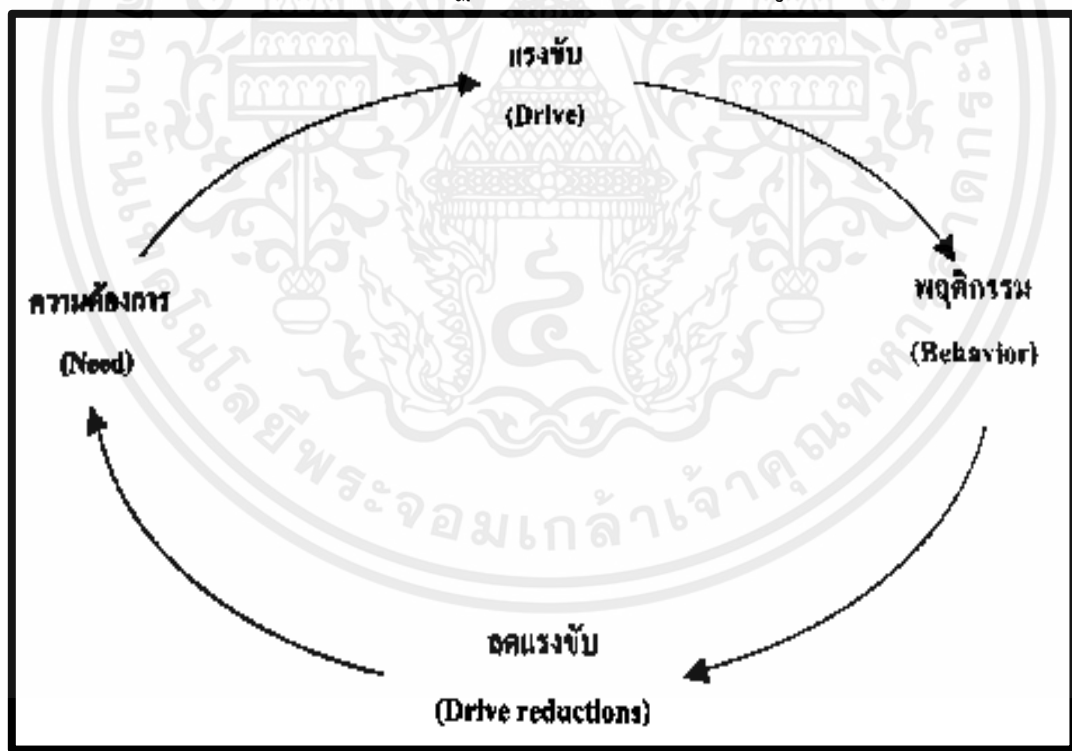
- อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกขุสขของร่างกาย และจิตใจ โดยร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ หรือไม่ก็ได้
- ความรัก อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน แต่อาจเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ สำหรับบางคนได้

(2) **ความต้องการแรงขับ (Drives)** โดยเมื่อเกิดความต้องการแล้ว ภาวะความกระวนกระวายและการหาช่องทางบำบัดความต้องการนี้ให้หายไป คือเมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข จะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์และสัตว์จะต้องค้นหาทางบำบัดความต้องการ ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆไม่ได้นี้เรียกว่า “เกิดแรงขับ” ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการ ถ้ามีความต้องการมาก ก็จะกระวนกระวายมาก ตัวอย่างเช่น ความต้องการอาหารนับเป็นความต้องการภายใน (Physiological need) ก็จะถูกเร้าด้วย “แรงขับความหิว (Hunger drives)” เกิดอาการรู้สึกหิว (ท้องร้อง-ปวดท้อง) โดยคำว่า “แรงขับ” (Drives) และ “แรงกระตุ้น” (Motive) นี้มักจะใช้ควบคู่กันในความหมายอย่างเดียวกัน (พวงเพชร วัชรอยู่, (2537))

(3) **พฤติกรรมที่แสดงออก(Behavior)** จากขั้นตอนการเกิด “แรงขับ” เป็นการสนองความต้องการมนุษย์ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ มนุษย์ จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้เกิดสภาพการตอบสนองขึ้น ทั้งทางกาย ทางสังคม ทางสติปัญญา ฯลฯ แสดงออกแตกต่างกัน เป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น เมื่อหิว –พฤติกรรมที่แสดงออก เดินไปซื้ออาหารมาทาน หรือบางคนปรุงอาหารทานเอง และบางคนอาจใช้วิธีขโมยอาหาร เป็นต้น

(4) **ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้าย กล่าวคือแรงขับลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่สนองความต้องการแล้ว

ภาพที่5-7: ภาพวัฏจักรขั้นตอนแห่งการเกิดแรงจูงใจ



ที่มา: พวงเพชร วัชรอยู่, (2537)

■ รางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives):

รางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ นับว่าเป็นแรงกระตุ้น หรือ แรงขับ ประเภทหนึ่ง เป็นแรงกระตุ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น

- คนที่ไม่หิว เมื่อมองเห็นอาหาร (ที่น่าทาน/ที่เป็นของโปรด) ก็เกิดความหิวขึ้นมา เช่นนี้เรียกว่าอาหารนั้นคือเครื่องล่อใจให้เกิดพฤติกรรมกินอาหาร เพราะไม่ได้เกิดจากการขาดอาหารที่เป็นความต้องการภายในร่างกาย

- ยูนิตไม่ได้ขยัน แต่อาทิตย์หน้า ลูกไฟทฤษฎี จะเปิดเทอมต้องจ่ายค่าเทอมให้ลูก และจะได้ค่าแรง OT 1.5 เท่าของค่าแรงปกติ จึงยินดีที่จะทำงานนอกเวลา → (ค่าแรง 1.5 เท่า และอาทิตย์หน้าลูกเปิดเทอมต้องจ่ายค่าเทอมให้ลูก คือ สิ่งล่อใจ)

● รางวัลเครื่องล่อใจ อาจเป็นได้ทั้ง

- แ่งบวก(Positive) เช่น เห็นวิวริมคลองข้างร้านอาหารสวย งามจึงอยากทานอาหารที่ริมคลองนั้น หรือ คนที่ชอบมะม่วง เมื่อมองเห็นแต่ไกลว่ามีมะม่วงวางขายอยู่ก็เดินไปซื้อ (Positive)

- แ่งลบ (Negative) เช่น ได้กลิ่นเหม็นของน้ำคลองใกล้ร้านอาหารจึงไม่กล้ากินอาหารร้านนั้น เป็นต้น หรือ แต่พอเห็นแมลงวันตอมมะม่วงอยู่เต็ม ก็เกิดความขยะแขยงไม่กล้ากินมะม่วงนั้น (Negative)

- รวมทั้งขนาดของรางวัลเครื่องล่อใจมีส่วนทำให้เกิดแรงกระตุ้นต่อการกระทำมากขึ้นหรือน้อยต่างกันด้วย เช่นเงินรางวัล10,000 บาท ย่อมเร้าใจให้เกิดการกระทำได้มากกว่าเงิน100 บาท เป็นต้น (พวงเพชร, (2537))

■ ผลของการได้รับรางวัล มี2แนวทาง (พวงเพชร วัชรอยู่, (2537)) คือ

ในเรื่องของแรงขับและการลดแรงขับนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กันเสมอไป คือการลดแรงขับจะไม่หมดสิ้นไปทุกครั้งที่เคยสนองความต้องการในครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่สนองความต้องการของคนหนึ่งอาจจะไม่สนองความต้องการของคนอื่น ดังนั้น การให้รางวัลจึงเป็นเรื่อง การเรียนรู้และรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล จะมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองทำให้แต่ละคนตอบสนองด้วยวิธีการและระดับความน้อยต่างกัน (พวงเพชร, (2537)) ดังนั้นผลของการได้รับรางวัล จึงมี 2 แนวทาง คือ

(ก) หากได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็เกิดความพึงพอใจและเริ่มต้นความต้องการสิ่งใหม่ต่อไป (เช่น กลับมาซื้อซ้ำ- เป็นแนวทางใน-การจัดการ-ทางการตลาด เป็นต้น)

(ข) แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์จะเกิดความรู้สึกผิดหวังและพยายามหาหนทางที่จะนำไปสู่การตอบสนองด้วยวิธีการอื่นต่อไป (เช่น ยอดขายไม่ถึงเป้า ทำให้ได้รายได้น้อยกว่าที่คาดหวัง –จึงหาแนวทางออกแบบ”รูปแบบการขาย” หรือ “กลยุทธ์การตลาด” ใหม่ เป็นต้น)

■ วิวัฒนาการแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at work): ทฤษฎีแรงจูงใจ มีวิวัฒนาการใน 4 สายหลักๆด้วยกัน คือ

(1) ช่วงประมาณศตวรรษที่19-20 ในยุคClassic (วิวัฒนาการของการบริหารยุค Classical เป็นยุคการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ อยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1880 – 1930) สมัยของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) เช่นกรณีของ Taylor (Frederick Winslow Taylor (March 20, 1856 – March 21, 1915)) ใช้การคิดค่าแรงแบบอัตราก้าวหน้า เป็นกรณีของ การใช้ "ค่าจ้าง" เป็นรางวัลเครื่องล่อใจ ในทำนองตรงข้ามGantt

(Henry Laurence Gantt (1861-1919)) ใช้วิธีการคิดค่าแรง “แบบประกันรายได้ขั้นต่ำ” เพื่อให้คนงานมีความมั่นใจว่าจะมีรองรับ และ สร้างกำลังใจเพื่อการปรับตัว

(2) ยุคสมัย Neoclassic ในส่วนของ “มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations)” มี ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theories) และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

(3) ทฤษฎีความต้องการมนุษย์หรือทฤษฎีจิตใจแบบเนื้อหา ทฤษฎีในกลุ่มนี้จะเน้นให้ความสนใจกับเรื่องความต้องการ (Needs), แรงขับ (Drives), รางวัลเครื่องล่อใจ (Incentive) และขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจ (Stage of motivation) และเมื่อนำคำว่า “แรงจูงใจ” มารวมเข้ากับคำว่า “การทำงาน” เป็น “แรงจูงใจในการทำงาน” (Motivation at work) เช่น

- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ มาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้ศึกษาและจัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นต่างๆ เหมือนขั้นบันได ซึ่งความต้องการเหล่านี้ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นก่อนหลัง ไม่อาจกระโดดข้ามขั้นได้ ได้แก่ (1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) (2) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and safety needs) (3) ความรักและความเป็นเจ้าของ (4) ความเคารพนับถือ (5) ความสมบูรณ์ของชีวิต เป็นต้น

- จากทฤษฎีการเรียนรู้กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม: ตัวอย่างงานวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง” ซึ่งศึกษาจากวิศวกรในแต่ละสาขาวิชาต่างๆ ด้านงานโยธา ด้านงานไฟฟ้า และด้านงานที่ทำงานในงานก่อสร้าง ตามโครงการก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 11โครงการ รวม 205 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าวิศวกร จะมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาโอกาส ในระดับมาก และมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนางานก่อสร้างเป็นอันดับแรกอยู่ในระดับมาก โดยมีการนำความรู้ที่ได้จากการ ประชุมหรือสัมมนาที่เกี่ยวกับงานก่อสร้างมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จากตัวอย่างจะแสดง ว่าวิศวกรในกลุ่มทดลอง ต้องการเรียนรู้ และ นำความรู้มาพัฒนาในการทำงาน มีอิทธิพล ทางบวกต่อระดับการให้ความสำคัญนวัตกรรมบริการ เพราะหวังความก้าวหน้าในอาชีพด้วย (รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์, (2559))

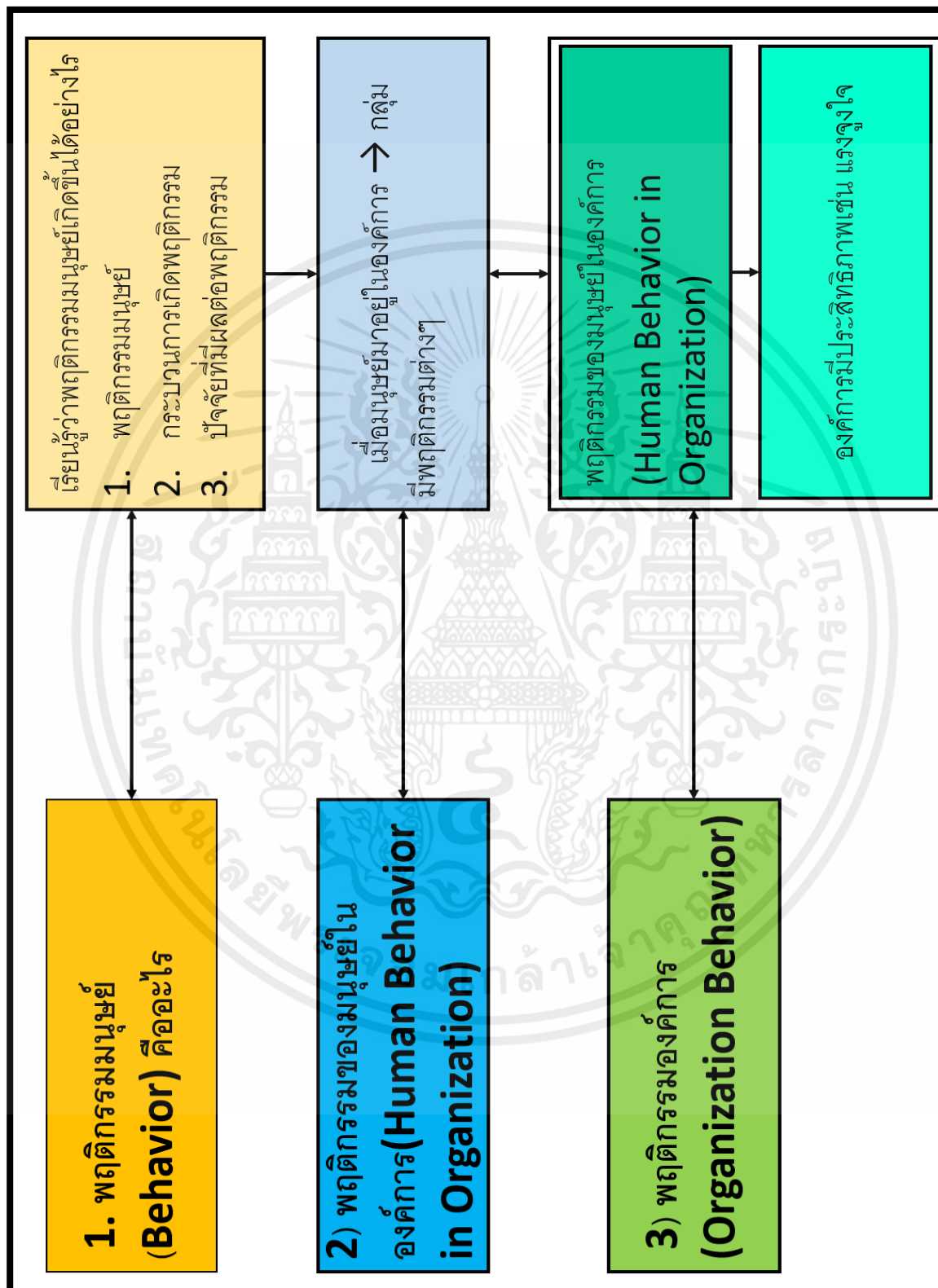
- การเรียนรู้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมเสริมแรง (reinforced) (Mondy และ Noe, (1996)): 233 - 235) เช่น นักเรียนจะพยายามตั้งใจเรียนมากขึ้น เมื่อได้รับคำชม กระบวนการเรียนรู้จะไปได้ไกลและคงทนถาวรก็ต่อเมื่อเป็นการเรียนรู้ที่ไปตอบสนองความสำเร็จในจุดประสงค์ของเขาเช่นเมื่อได้คะแนนดีทำให้หางานที่ดีได้ในอนาคต เป็นต้น

- พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ (Nevid, (2012)) และจากข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ และมีข้อมูลพบว่า มีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรจากผลของการมีประสบการณ์ได้ (Coon & Mitterer, (2013)); Nevid, J. S. ,(2012))

สรุป: เมื่อเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ “พฤติกรรมมนุษย์” เชื่อมสู่การที่บุคลากรคนนั้นเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร เป็น “พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร” ดังนั้นหาก ผู้บริหารจะทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญจาก พฤติกรรมมนุษย์ และประยุกต์ ความรู้จาก ทฤษฎีองค์กร เข้ามาช่วย จะทำให้เรียนรู้การทำงานของมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น เช่น จากความรู้เรื่อง “การเรียนรู้กับพฤติกรรมมนุษย์” ทำให้หลายองค์กรมีการกำหนดให้ระบบ Training เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตน ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่า องค์กร สามารถสร้างรูปแบบมนุษย์ที่ตนเองต้องการได้ จาก

การเรียนรู้ “พฤติกรรมมนุษย์” และวิเคราะห์ว่า จะใช้ข้อมูลนั้นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรขององค์กรตนเอง

ภาพที่5-8: สรุปความเชื่อมโยง “พฤติกรรมมนุษย์” ไปเป็น “พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร”



บรรณานุกรม ตอนที่5

- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์., (2556), “จิตวิทยาทั่วไป , กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย จุฬารักษ์ โสตะ, “สวัสดิศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น
- ชวินท์ อัมมพันธ์กุล, (2546), “ ผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์, (2539), “การบริหารงานบุคคล”, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ, (2520), “ทัศนคติ: การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์”, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
- พวงเพชร วัชรอยู่, (2537), “แรงจูงใจกับการทำงาน”, กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- มัลลิกา ต้นสอน, (2544), “พฤติกรรมองค์การ”, ISBN 9789748797793, กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์, (2559), “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- ศักดิ์ สุนทรเสณี, (2531), “การวัดเจตคติ”, กรุงเทพฯ : ดีดี บุ๊คส์, พิมพ์ครั้งที่ 1
- สรวิทย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017), “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)”, EAU Heritage Journal Science and Technology, Vol. 11 No. 1, January-April 2017
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล, (2546), “จิตวิทยาสังคม ทฤษฎี และการประยุกต์”, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
- สิริธร วิชชาวุธ, (2544), “จิตวิทยาการอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น”, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ
- สุรพงษ์ ลือทองจักร, (2552), “หลักมานุษยวิทยาและหลักสังคมวิทยา”, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี
- สุรพงษ์ โสณะเสถียร, (2533), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้ทัศนคติและพฤติกรรม”, เข้าถึงได้จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>
- สุรพล พยอมแย้ม, (2541), “จิตวิทยาอุตสาหกรรม”, กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เสนาะ ตีเยาว์, (2543), “หลักการบริหาร” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หัสติน แก้ววิจิต, (2559), “เอกสารประกอบการสอน รายวิชา พฤติกรรมมนุษย์ เพื่อการพัฒนาตน” , สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี , กันยายน 2559
- อรรพรรณ น้อยวัฒน์, (2556), “การจัดการความรู้กับพฤติกรรมองค์การ” มุมการจัดความรู้, จุลสารสาขาวิชาการวิทยาศาสตร์ สุขภาพ ออนไลน์, ฉบับที่2

- Bolles, R. C., (1967), “Theory of motivation. New York”, Harper & Row
- Chemngton, D. J., (1994), “Organizational behavior: The management of individual and organizational performance”, 2 nd ed. Boston: Allyn and Bacon
- Coon, D., & Mitterer, J. O. (2013), “Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior”, New Tech Park: WADSWORTH CENGAGE Learning.
- Daft, R. L., (2000), “Management”, 5 th ed, Fort Worth: Dryden”
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D., (1993), “Management & organization”, 2 nd ed., Cincinnati, OH: South Western
- Gibson et.al., (1997), “Organizations: Behavior, Structure, Processes”, McGraw-Hill
- Griffin, R.W., (1999), “Management 6 th ed. U.S.A.: Houghton Mifflin Co”
- King, L. A., (2011), “The Science of Psychology”, (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Lefton, L. A., & Brannon, L, (2008), “Psychology”, New York: Pearson Education
- Luthans, Fred, (1992), “Organizational Behavior”, 6 th ed. New York : McGraw-Hill”
- Maslow, A. H., (1954), “Motivation and Personality”, New York: Harper
- Mondy, R. W. and R. M. Noe., (1996), “Human Resource Management”, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nevid, J. S., (2012), “An Introduction to Psychology”, (4th ed.), Connecticut: WADSWORTH CENGAGE Learning.
- Robbin, S.P., & Coulter, M., (1999), “Management”, (6th ed.), New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Robbins, S. P., (1998), “Organization Behavior”, 8th ed., Singapore: Prentice Hall
- Vroom, V. H., (1995), “Work and Motivation”, Retrieved February 26, 2016, from, http://www.stat.rmutt.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=89:erg-&catid=37:researchchart&Itemid=86
- Wong, B. P., (2014), “Introduction: What is psychology? In C. Tien- Lun Sun (Ed.)”, Psychology in Asia: An Introduction (pp. 1-19), New Tech Park: WADSWORTH CENGAGE Learning

ตอนที่ 6

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 6

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 6

การนำ ผู้นำ บทบาทผู้บริหาร การจูงใจ และลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

6.1 การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding

6.2 ผู้นำ (Leader)

6.3 ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

6.4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร

6.1 การนำ หรือ Leading หรือ Directing หรือ Commanding

การนำ หรือ Leading นับเป็นหนึ่งใน 5 องค์ประกอบของการจัดการ (5 Functions of Management) ที่ Henri Fayol กล่าวถึง ตามที่เคยอธิบายแล้วในบทก่อนหน้านี้ การนำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการ เนื่องจาก “การนำ” เป็นวิสัยทัศน์หรือความฝัน มีบทบาท หรือ มีผล ในการนำพาองค์กร หรือ เปลี่ยน วิสัยทัศน์ ให้ได้ผลลัพธ์ บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีรูปธรรม การชี้นำไม่เพียงแต่เป็นการบ่งบอกว่าองค์กรควรไปทางไหน แต่ยังมีส่วนของการ

- สร้างความผูกพัน (Commitment) เช่น พนักงานบางคนรู้สึก ศรัทธาต่อการบริหารงานของผู้นำ จะรู้สึกอยากทำงานให้ผู้นำคนนั้น และอยากอยู่กับองค์กรนานๆ
- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เช่น พนักงาน ได้รับขวัญและ กำลังใจ
- ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคคล หรือสมาชิกของ องค์กร ดำเนินไปตามทางที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมาย

การนำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับเพราะ ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยาก ทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์กรให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

ภาพที่ 6-1: การนำ (Leading)



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019))

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่าจุฬาสดี, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแก่ผู้อื่น และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือ เป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจถ่องแท้ได้ยาก การนำ หรือ การสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรม ด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

ภาพที่6-2: MY MIND มาตัดสินใจการจัดการไม่ได้



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

ดังนั้นการนำ จึงต้องอาศัยความสามารถด้าน พฤติกรรมพื้นฐาน (Foundations of behavior) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at work) การประสานงาน (Coordinating) และ การติดต่อสื่อสาร (Communication) จากผู้นำที่มีวุฒิภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.2 ผู้นำ หรือ Leader

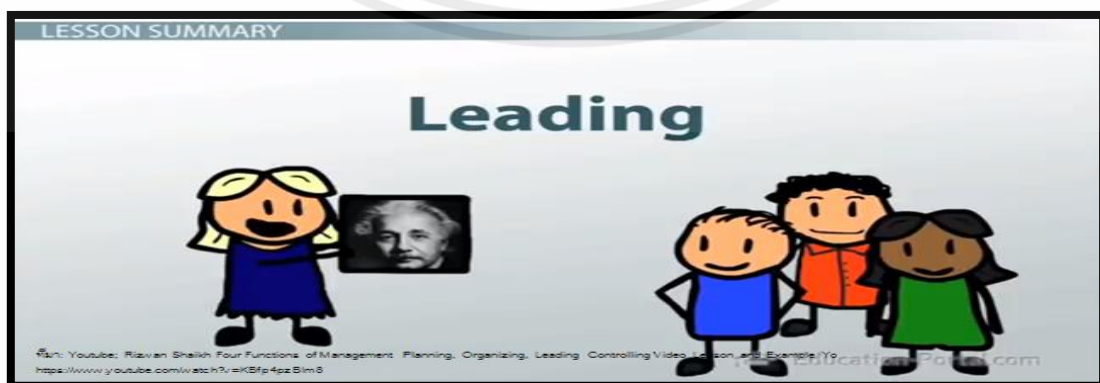
6.2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ ได้รับความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจจากสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ มีบทบาทสำคัญในเรื่อง “การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human resource management-HRM) ทำหน้าที่นำพาหมู่คณะ มีการใช้อำนาจที่มีจากบทบาทโดยเฉพาะบทบาทที่เป็นทางการ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิก หรือ พนักงานในองค์กร สามารถปฏิบัติงานของตนกับการทำงานได้อย่างเต็มที่และดีที่สุด ตามแผนงาน และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และ องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยใช้ทรัพยากรจำนวนน้อย(ประหยัดต้นทุน) และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) (Whether & Davis, (1996)) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ(Leadership) :มีแนวโน้ม ที่จะสร้าง ต้นแบบ (Originates) มองระยะยาว (Long-range perspective) มีการพัฒนา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Inspires trust) ใส่ใจทีมงาน และ คน (Focuses on people) ทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Does the right thing) (Luthans & Fred, (1992))

ผู้นำ หมายถึง ภาวะ หรือ ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพล อำนาจเหนือ บุคคลอื่น หรือ เหนือกลุ่ม (อาร์ เพชรผุด , (2530)) โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคล และ กลุ่ม (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541)) ให้ยอมตามพฤติกรรมที่เจาะจง การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างกันในบทบาท ฯลฯ (Luthans & Fred, (1992)) ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่น ยอมรับด้วยการขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล มีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย และ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ และขับเคลื่อน พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior - OB) ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ บรรลุประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่คิดและกระทำการสิ่งใด ๆ แล้วมีผู้ยอมรับ ยกย่อง สนับสนุนปฏิบัติตาม ดังนั้น ผู้นำ อาจหมายถึงผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) หรือใครก็ได้ที่มีผู้ทำตาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลใด บุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำในองค์กร/องค์กร กล่าวถึงความรับผิดชอบ ทำงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (ธงชัย สันติวงษ์, (2543))

ภาพที่6-3: Leading



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่าจุฬาสดี, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแก่ผู้อื่น และต้องอย่างองถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีคำอีกคำหนึ่งที่คล้ายคลึงกับคำว่า Leading คือ D-Directing ซึ่งหมายถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภาระกิจการงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในการเป็นผู้บริหาร(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

6.2.2 ผู้นำกับอำนาจ

ผู้นำ กับอำนาจ มักถูกกล่าวถึงร่วมกันบ่อย อำนาจก็คือพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยทางด้านการจัดการและจิตวิทยาอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ชี้ไปในทิศทางที่ว่า “ความต้องการในอำนาจ” (Need for power) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหาร รูปแบบของอำนาจ(Schermmerhorn John R., (1999)) เช่น

- อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) (เป็น “อำนาจในการให้คุณ”) อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position power) ยิ่งตำแหน่งอยู่ในระดับสูงอำนาจในการให้รางวัลยิ่งมาก
- อำนาจในการบังคับ (Coercive power (เป็น “อำนาจในการให้โทษ”)คือความสามารถในการลงโทษหรือระงับการให้ประโยชน์ เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position power)
- อำนาจชอบธรรมตามกฎหมาย (Legitimate power)คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหมือนผู้อื่นโดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ถูกต้องตามกฎหมายในภาครัฐหรือกฎระเบียบขององค์กรในภาคเอกชน
- อำนาจในความเชี่ยวชาญ (Expert power)คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นผ่านทางความรู้เฉพาะวิชาชีพ ประสบการณ์พิเศษเฉพาะ
- อำนาจในการอ้างอิง (Referent power) (อำนาจดังกล่าวมาจากการมีหรือเสนอให้ส่วนบุคคลนั่นเอง) จัดเป็นอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (Personal power)

นอกจากนี้ “ผู้นำ” จึงเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามคำสั่ง ให้เป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้บังคับบัญชานั้น ยิ่งขึ้นอยู่กับ ปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชาด้วย เป็นเรื่องการบริหารเป็น เรื่องการใช้อำนาจ ที่ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ดูแล ชี้แนะ และให้กำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (ธงชัย สันติวงษ์, (2535))

อย่างไรก็ตามเมื่อเรากล่าวถึงอำนาจแล้ว ส่วนใหญ่มักมองในแง่ลบผู้บริหารที่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ทำให้องค์กรเกิดภาวะระส่ำ เป็นเพราะอำนาจถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ เป็นการควบคุมโดยใช้อำนาจเพื่อมุ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรเป็นหลัก มิได้ตอบสนองเป้าหมายความพึงพอใจส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กรแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of power) (Schermmerhorn John R., (1999))

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้อยู่เป็นประจำมักเกี่ยวกับ, บุคลิกภาพ (Personality), การเชื่อฟัง (Compliance), พฤติกรรมเฉพาะ (Particular behaviors), การชักจูง (Persuasion), อำนาจ (Power), การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement), การปฏิสัมพันธ์ (Interaction), ความแตกต่างในบทบาท (Role differentiation), การริเริ่มโครงสร้าง (Initiation of structure) และการประสมประสานกันระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น (Combinations of two or more of these) (Luthans & Fred, (1992))

ตัวอย่างเช่น ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ ในองค์กรหนึ่งๆ การปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นไร้ปัญหาให้วิตกกังวลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับที่มีความเสียเปรียบมากน้อยเพียงใด หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเอง การบังคับบัญชาจะเป็นไปด้วยความเต็มใจและสมัครใจ แต่หากผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำน้อย อาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการทำทลายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเราจึงควรเรียนรู้เกี่ยวกับ พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวเราได้หรือไม่? หรือ เป็นพรสวรรค์ที่มีเฉพาะบางคนที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้น?

6.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

■ **ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ:** บุคคลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ มี 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้นำ (2) ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม และ (3) สถานการณ์ โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ 3 แนวทาง ได้แก่

(1) **ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ :** กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีคำกล่าวว่า “บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม (Born to be a leader) (เสนาะ ดีเยอร์, (2543))

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 (เสนาะ ดีเยอร์, (2543)) คือ

○ **ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Job-centered)** จะมีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

○ **ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered)** มีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีทำงาน ความพอใจในการทำงาน และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) **ทฤษฎีพฤติกรรม :** เป็นแนวความคิดที่ศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นผู้นำ โดยองค์การต่างๆ มองเห็นความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ซึ่งมีวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการสร้างทักษะ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้พัฒนา “สถาบันผู้นำซีพี C.P. Leadership Institute” ภายใต้แนวคิด “อนาคตที่สำคัญที่สุดของซีพี คือ “คน” ซีพีจะยืนหยัดมั่นคงเหมือนได้จะต้องมี “ผู้นำรุ่นใหม่” ที่เป็นทั้ง คนเก่ง คนดี มีความสามารถ ซึ่งจะนำพาให้คนในเครือฯ พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน” โดยการดำเนินการ ได้มีการเชิญ “ดร.โนเอล เอ็ม. ทิชี่” (Dr. Noel M. Tichy) อาจารย์จากสถาบัน Ross School of Business มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันผู้นำจีอี เข้ามาร่วมวางหลักสูตรเข้มข้นนี้กับผู้บริหาร ทั้งนี้ ดร.(Dr. Noel M. Tichy) ถือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการองค์การ มีผลงานเขียนหนังสือมากกว่า 20 เล่ม เช่น The Cycle of Leadership : How Great Leaders Teach Their Companies to win (2004), The Leadership Engine (2007) ได้วิธี Action Learning Program ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำ (ธนิษฐ์ เจริญนนท์, (2562)) ซึ่งแนวคิด “การสร้างคน” การสร้างผู้นำนี้ล้วนมีการดำเนินการในองค์กรชั้นนำระดับโลกหลายแห่ง เช่น บริษัท จีอี, บริษัทซัมซุง และบริษัทโอบี เป็นต้น

■ **ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มแนวคิดพฤติกรรม (เสนาะ ดีเยอร์, (2543)) ได้แก่**

● **รูปแบบความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในงานและผู้ที่มีแนวโน้มความสัมพันธ์ (Schermerhorn John R., (1999))** ผู้นำตามแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) **มอบหมายงาน (Delegating)** ผู้นำประเภทนี้จะอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบการตัดสินใจในงานได้โดยมุ่งเน้นงาน แต่ความสัมพันธ์ ในการมุ่งเน้นคน ต่ำ

(2) มีส่วนร่วม (Participating) เน้นในเรื่องการแบ่งปันความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทิศทางของงาน ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะไม่เน้นงาน แต่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

(3) นักการขาย (Selling) อธิบายทิศทางของงานในลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้ชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(4) ผู้บอกข่าวสาร (Telling) เป็นผู้นำที่ให้ทิศทางที่เฉพาะเจาะจงของงานและคอยควบคุมและนำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงาน แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มีข้อที่น่าสนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นคน สามารถสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลงานสูง และมีพฤติกรรมในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงาน ประสิทธิภาพสำเร็จน้อย เพราะไม่สนใจเป้าหมายในการทำงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มุ่งให้ทำงานดำเนินไปตามแผนงาน และลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเท่านั้น จึงได้รับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูง (เสนาะ ตีเยว, (2543))

(3) **ทฤษฎีสถานการณ์** : เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันที่พยายามผสมผสานโดยนำทฤษฎีต่างยุคต่างสมัยมารวมกันใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์เพราะว่าลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยมี ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงานโครงสร้างของงาน วัฒนธรรมองค์การ และ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

■ ทฤษฎีในกลุ่มแนวคิดสถานการณ์ (เสนาะ ตีเยว, (2543)) ได้แก่

● **ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model)** จากแนวคิด:

ผู้นำที่ดีเป็นส่วนผสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่ต้องการ (Situational demands) ผู้พัฒนาแนวคิด คือ เฟรด ฟอลเลอร์ (Fred Fiedler) ใช้แนวคิดจากความชอบของผู้ร่วมงานกับผู้นำ เป็นการวัดค่าคะแนนผู้ร่วมงานกับผู้นำ ว่าเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นแต่งงาน หรือ ผู้นำที่มุ่งหวังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบน้อยที่สุด (Least-preferred coworker scale - LPC) มักเป็นผู้นำที่มุ่งงานมากไม่ค่อยมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Schermerhorn John R., (1999)) ฟิดเลอร์เชื่อว่าความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ (Style) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำที่ดีจะคอยตรวจสอบว่าสถานการณ์ใดที่แบบภาวะผู้นำของพวกเขาจะมีอิทธิพลได้อย่างมากที่สุด

● **ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์-บลันชาร์ด (Hersey-Blanchard situational leadership model)** ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับรูปแบบ (Style) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติงานของตน เป็นความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำกำหนดให้ความยินยอมพร้อมใจ (Readiness) ภาวะผู้นำที่ใช้ถูกต้องกับสถานการณ์จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ของตนเองได้ตลอดเวลา จนถึงขั้นที่ผู้บริหารสามารถปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานได้ด้วยตนเองต่อไป (Schermerhorn John R., (1999))

6.2.4 คุณสมบัติผู้นำ

■ **คุณสมบัติผู้นำ:** จากการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำโดยรวมการสำรวจ 124 ตัวอย่าง ในปี ค.ศ. 1950 พบว่าผู้นำมีประสิทธิผลจะมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ โดยผู้นำควรมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่ควรมี (Dubrin & Ireland, (1993)) และ (เสนาะ ดิยาวี, (2543)) เช่น

- **ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ (Cognitive skills)** เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการคิดแก้ปัญหาโดยเข้าใจโครงสร้างของปัญหาและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหาแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมีการหยั่งรู้ (Insight) เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ชนิด (จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, (2543)) คือ

- ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) ผู้นำที่เฉลียวฉลาดและมี ความสามารถจะต้องวางแผน ทำการตัดสินใจ และวางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งลงมือแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่จะปัญหาจะเกิดและมีความพวกเพียรอดทนในการแก้ไขจนปัญหาเหล่านั้นลุล่วง

- ความสามารถหยั่งรู้ตัวบุคคลและสถานการณ์ (Insight into people and situations) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถอ่านบุคคลและสถานการณ์ออก ในแง่ของบุคคลต้องหยั่งรู้จิตใจของเขาเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการเลือกใช้ตัวบุคคลที่จะสั่งการ ในแง่ของสถานการณ์ต้องสามารถหยั่งรู้สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพียงพอที่จะตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ที่จะเป็นทิศทางนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

- ความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ (Technical and professional competence) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถนำกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานมากเพียงพอที่จะสอนหรืออธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในการปฏิบัติงานประจำวันของตนเองได้ แต่ผู้บริหารระดับสูงกลับมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานไม่เพียงพอต่อการอธิบายวิธีการทำงานให้แก่คนงานระดับล่างเหล่านั้นฟัง เนื่องจากต้องนำเวลาทั้งหมดไปใช้ในการวางแผนและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นหากอยากเป็นผู้นำที่ เป็นมืออาชีพแล้วต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจเทคนิควิธีการทำงานในรายละเอียดบ้าง

- **มีความสามารถ กลุ่ม (สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ, (2541)) เช่น**

- ความฉลาด (intelligence), รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย

- ความว่องไว (Alertness),

- ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task),

- ความคิดริเริ่มและความอดทนในการแก้ปัญหา (initiative and persistence in dealing with problems),

- **ความรู้ ความเชี่ยวชาญ**

- **คุณลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ (Personality traits and characteristics)** เป็น

ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเฉพาะเหล่านี้ได้แก่

- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาได้ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน นำพาองค์กรฝ่าวิกฤติได้อย่างดี ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสูง จะ

กล้าตัดสินใจบนภาวะความเสี่ยงของสถานการณ์ในลักษณะกล้าได้กล้าเสีย แม้จะรู้ว่ามีโอกาสเพียงครั้งที่จะชนะ ก็ยังเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพาองค์กรไปสู่ชัยชนะดังกล่าวได้

○ แรงจูงใจด้านอำนาจ (Power motive) ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลจะมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือทรัพยากรรอบตัว ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงประกอบด้วยคุณลักษณะดังประการแรกพวกเขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงตลอดเวลา ประการที่สองพวกเขาจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการคิดหาหนทางที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และประการสุดท้ายพวกเขาก็มีความระมัดระวังในเรื่องส่วนตัวอย่างมาก

○ ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึงความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

○ อารมณ์ขัน (Sense of humor) เพราะผู้นำที่มีอารมณ์ขันมักจะสามารถปลดปล่อยความเครียดของตนเองและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับบุคคลรอบข้าง บางครั้งทำให้งานที่น่าเบื่อหน่ายเป็นงานที่สนุกสนาน หรือใช้แก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจในงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามขยายวงกว้างออกไป ผู้บริหารที่สามารถประยุกต์อารมณ์ขันของตนเองเข้ากับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานได้ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง

○ ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลเนื่องจากความกระตือรือร้นของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ความกระตือรือร้นยังช่วยสร้างศรัทธาอันแรงกล้าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ด้วย เช่น ความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำ ทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาจึงร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

○ การแสดงบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Assertiveness) บุคลิกภาพมี 3 ประเภทคือ

(a) ประเภทแรกผู้นำที่มีบุคลิกภาพก้าวร้าว (Aggressive) เอาเปรียบ ข่มขู่ และละเมิดสิทธิส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เกรงกลัวและไม่พอใจ

(b) ผู้นำที่มีบุคลิกภาพนิ่งเฉย (Passive) จะแสดงพฤติกรรมในลักษณะนิ่งเฉย ไม่ชอบสูงส่ง ขี้เกรงใจยอมเสียเปรียบผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

(c) ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Assertive) จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมระหว่างความก้าวร้าวกับการนิ่งเฉย รู้กาลเทศะ ไม่ชอบเอาเปรียบผู้อื่น แต่ก็ไม่ยอมให้ผู้อื่นเอาเปรียบ อาจก้าวร้าวดุ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหากพบว่ามี การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรจนเป็นเหตุให้องค์กรเสียหาย แต่ก็อ่อนโยนและสุภาพหากผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและให้เกียรติ

■ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) เฮนรี มินต์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) พูดถึงทักษะด้านนี้ (Robbins, S. P., & Coulter, M, (2009)), ได้แก่

✓ บทบาทของความเป็นหัวหน้าในเชิงสัญลักษณ์ (figurehead role) เช่น ประธานในพิธีการต่างๆ

✓ บทบาทการแสดงออกในฐานะผู้นำ (Leader) ได้แก่ การจ้างงาน, การอบรม, การกระตุ้นใจ และการรักษาระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา

✓ บทบาทการประสานงานในกลุ่ม (liaison role) ได้แก่การกระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดการฝ่ายการตลาดติดต่อสื่อสารกับพนักงานขายบริษัทอื่น ก็ถือเป็นการประสานงานกับภายนอกองค์กร เป็นต้น

- **มีปัจจัยทางสังคม** (เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม) และฐานะทางสังคม (เสนาะ ตีเยว, (2543)) มีการบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิกิริยาต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองพอสมควร และมีกิจกรรมต่างๆ ให้กระทำมากมายด้วย (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- **มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อร่วมงานดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจกันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจกันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงๆ ตลอดเวลา

- **มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives)** ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงขับทางการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไป เป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้ (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- **มีทักษะการบริหาร** :ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นตัวอย่างในแง่บวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม ความระมัดระวังการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และมีคุณสมบัติ เช่น

- มีการจูงใจภายใน โน้มโน้ม ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่ม มีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self- confidence) และความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นต้น

- มีสัมผัสที่อ่อนไหว (Sensitivity and tact) ความหมายถึงความคล่องตัวหลาย สามารถเข้าถึงหรือรู้จักใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำในลักษณะถากถางเยาะเย้ยผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงพฤติกรรมข่มขู่คุกคาม หรือชอบพาลหาเรื่อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีจิตใจละเอียดอ่อน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ หรือเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่ตลอดเวลา

- ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา (Maintaining high expectations) ผู้นำที่มีความหวังสูงอยู่ตลอดเวลาในทางที่เจริญก้าวหน้า รักษาความคาดหวังที่สูงไว้เพื่อก้าวไปสู่จุดหมาย ไม่ทำงานไปวันๆ โดยปราศจากความหวังจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.3 ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

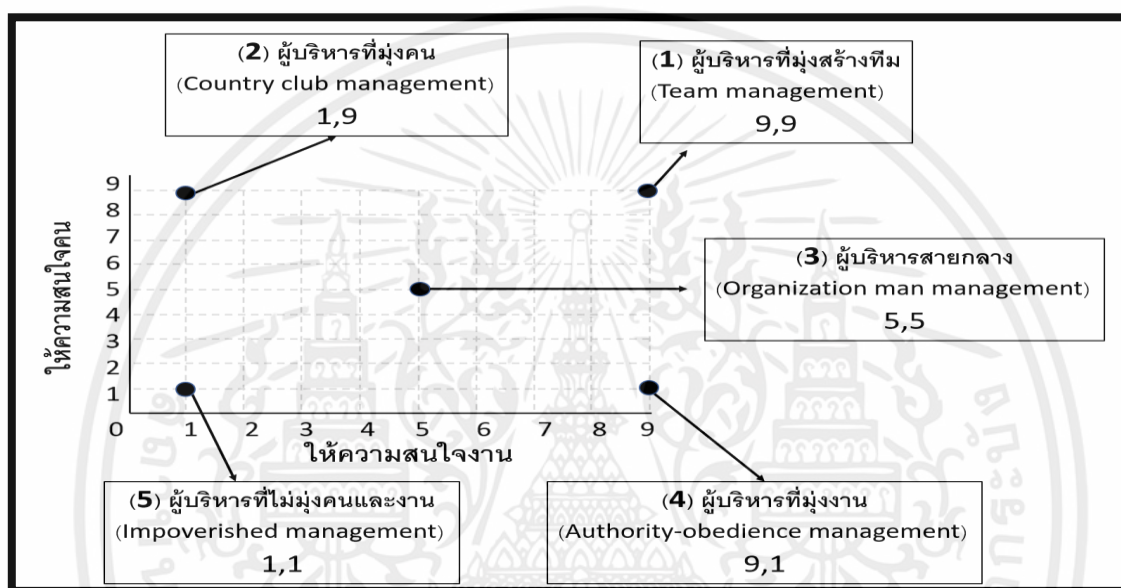
โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดโฮโอและมิชิแกน กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบคือ ผู้นำที่สนใจคน (concern for people) กับผู้นำที่สนใจการผลิต (Concern for production) มิติสนใจคนจะใช้แกนตั้งตาข่ายหรือตาราง ส่วนมิติสนใจการผลิตใช้แกนนอนในตาข่ายดังภาพความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบ (เสนาะ ตีเยว, (2543))คือ

- (1) ผู้นำที่เน้นสนใจคน (Concern for people)
- (2) ผู้นำที่เน้นสนใจการผลิตหรืองาน (Concern for production)

โดยการประเมิน ผู้นำ แต่ละคน ให้ความสนใจงานด้านไหนมากกว่ากันมักใช้เครื่องมือการประเมินที่เรียกว่า “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” โดยเบลค (Blake) และ มูตัน (Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัสเป็นผู้คิดค้น ซึ่งเป็นวิธีการประเมินแบบผู้นำและการฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ (เสนาะ ตีเยาว์, (2543))

ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) จะแสดงเหมือนกราฟ แกนตั้งให้ความสนใจกับคน ส่วนแกนนอนให้ความสนใจกับการงาน หรือการผลิต จากรูป “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” สามารถ แบ่งการการบริหารได้เป็น 5 แบบตามจุดตัด (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545)) ดังนี้

ภาพที่6-4: ตาข่ายบริหาร 2 มิติ



ที่มา: (ดัดแปลงจาก Bartol, K. M., & Martin, D. C., (1997)) และ (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))

(1). ผู้บริหารที่มุ่งสร้างทีม (Team management) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างผลงานทั้งปริมาณงาน และ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคน ในระดับที่สูงสุดทั้งสองอย่าง เป็นผู้นำที่ทุกองค์การต้องการมากที่สุด แต่ผู้นำแบบนี้ เป็นแบบที่หายากมาก

(2). ผู้บริหารที่มุ่งคน คือผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การ ในระดับสูงสุด เน้นสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงสุด แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำสุด จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารแบบนี้ ได้ใจ และ ความรู้สึกดีๆ ของ” คนทำงาน” แต่ได้ผลงานต่ำสุด

(3). ผู้บริหารสายกลาง (Organization man management) คือผู้นำที่ต้องการสร้างสมดุลระหว่างงาน กับคนโดยไม่เน้นความสัมพันธ์สูงสุดและไม่เน้นที่งานสูงสุดเช่นกัน ทั้งสองปัจจัยอยู่สายกลาง

(4). ผู้บริหารที่มุ่งงาน (Authority-obedience management) คือผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตในงานสูงสุด โดยไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้ทำให้บรรยากาศในการทำงานเคร่งเครียด ไม่เป็นมิตร และยังไม่พึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

(5). ผู้บริหารที่ไม่มุ่งทั้งคนและงาน (Impoverished management) คือผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและไม่สนใจทั้งคน ประสิทธิภาพในการผลิตจะตกต่ำเพียงใด สัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงานจะแย่เพียงใด

ในตาข่าย 2 มิติ ระหว่างความสนใจในคน กับ ความสนใจในงานในระดับที่แตกต่างกันโดยเครื่องมือ “ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)” นอกจากจะเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินแบบผู้นำ แล้ว เครื่องมือดังกล่าว ยังใช้พัฒนาฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ

■ พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ)

เป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio studies) ในปี ค.ศ. 1945 เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยงานทางทหาร ข้าราชการ นักบริหาร เป็นต้น จากการศึกษาพบมิติต่างๆของ ผู้นำ (สรัยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541)) ดังนี้

- ให้แกนตั้งเป็นมิติพฤติกรรมคิดคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) มีความเป็นมิตรไว้วางใจได้ นำเคารพ และให้ความเป็นกันเองที่อบอุ่น ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลของแต่ละคน รวมทั้งเน้นเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นผู้นำที่เน้น “คน” เป็นหลัก

- ให้แกนนอนเป็นมิติพฤติกรรมเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating structure) เป็นผู้นำที่เน้น “งาน” เป็นหลัก มีการกำหนดบทบาท รูปแบบการทำงาน

เมื่อนำมิติสำคัญทั้งสองมาวิเคราะห์นักวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ (สรัยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- (1) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูง เริ่มทางโครงสร้างสูง
- (2) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูง เริ่มทางโครงสร้างต่ำ
- (3) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำ เริ่มทางโครงสร้างต่ำ
- (4) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำ เริ่มทางโครงสร้างสูง

ภาพที่ 6-5: ภาวะผู้นำ



ที่มา: (สรัยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541))

- ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลออกเป็น 4 แบบ

(1) แบบนำทาง (Directive leadership) คือผู้นำที่วางมาตรฐานและตารางการทำงาน รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าคาดหวังอะไรจากพวกเขานิยมการเป็นผู้นำที่มีลักษณะอำนาจนิยม โดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแต่อย่างใด

(2) แบบสนับสนุน (Supportive leadership) คือผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อสถานะความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์อันน่าพึงพอใจ

ระหว่างบุคคลให้แก่สมาชิกกลุ่ม รวมทั้งการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ลักษณะผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ลักษณะของงานไม่น่าพึงพอใจ

(3) **แบบร่วมมือ (Participative leadership)** คือผู้นำที่ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาข้อเสนอแนะ และคำแนะนำในการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจยังคงเป็นของผู้นำ

(4) **แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)** คือผู้นำที่ตั้งเป้าหมายอันน่าท้าทายและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของเป้าหมายนั้นๆ มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการทำงาน สร้างความคาดหวังที่สูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะไปสู่มาตรฐานอันยอดเยี่ยมที่ได้ตั้งไว้

6.4 หน้าที่ของผู้นำ ในการจัดการ-บริหาร:การจูงใจ

ผู้นำ ควร มี 3 Skills (Tupthai Ritthaprom, (2018)) คือ

- (1) “การจูงใจ”
- (2) “การช่วยตัดสินใจ”
- (3) “การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง”

ดังที่กล่าวเบื้องต้นว่า “การจูงใจ” เป็นลักษณะ และ หน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนั้นในส่วนนี้ จึงขอกล่าวถึงรายละเอียด ของการจูงใจ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน และ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่

6.4.1 แรงจูงใจ

6.4.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ จะให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล และเป็นแรงขับเคลื่อนในการแสดงพฤติกรรม แบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต จนถึงความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล สอดคล้อง กับ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” (Maslow’s hierarchy of needs Theory) ซึ่งคิดขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ Abraham Maslow (1 เมษายน พ.ศ. 2451 – 8 มิถุนายน พ.ศ. 2513) นักคิดในยุคคลาสสิก ของกลุ่มแนวคิดที่เรียกว่า “มนุษยนิยม” เป็นยุคของการยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคลนับถือกันที่ความสามารถมนุษย์ โดยมีหลักการว่า มนุษย์มีพัฒนาการตามธรรมชาติ มีสมองและความคิดที่เป็นอิสระ และที่สำคัญมีความต้องการตามธรรมชาติ ในปี ค.ศ.1943อับราฮัม มาสโลว์ ได้เสนอรายงานเรื่อง “A Theory of Human Motivation” ทฤษฎีนี้เสนอว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาโดยธรรมชาติแล้วมีความพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดี หากเขาได้รับความต้องการตามลำดับ ซึ่งแสดงไว้ในรูปของฐานพีระมิด ความต้องการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

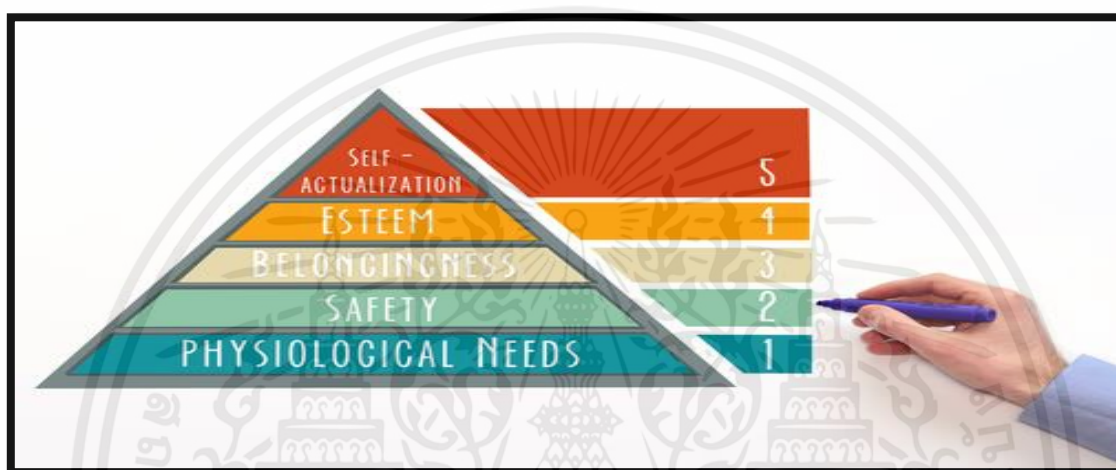
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) (ความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สุด) มนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการ ทางด้านทรัพย์สิน ให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจน ความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ เป็นต้น
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการทางการยอมรับ ที่จะให้ ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไป ต้องการเป็นตัวของตัวเองมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จสมปรารถนา (Self-actualization of Self-realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของ หน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

ตามทฤษฎีลำดับขั้นของ มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของคนเราจะขั้นสูงขึ้นเรื่อยๆ หน้าที่ขององค์กร คือ จะต้องค้นให้พบว่า ความต้องการของคนทำงานอยู่ในระดับใด และจะตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้อย่างไร

ภาพที่6-6: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์



ที่มา: (<https://moneyhub.in.th/article/maslows-hierarchy-of-needs-and-success/>, (2016))

6.4.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Frederick Herzberg (1959) เป็นการศึกษาเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) กับประสิทธิภาพในการผลิต โดยพยายามหาว่ามีปัจจัยอะไรทำให้พอใจ และมีปัจจัยอะไรทำให้ไม่พอใจ (สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนต์รีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561))

(1) ปัจจัยที่ทำให้พอใจ เป็นปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้าง แรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับ เรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

1.1 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานที่ทำว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำหยาบความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย หรือไม่ เป็นต้น

1.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.3 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จและประสบความสำเร็จอย่างดี

1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร เป็นต้น

1.5 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับ นับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

(2) ปัจจัยห้า (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจจึงเรียกชื่อปัจจัยห้า และหากองค์การจัดปัจจัยเหล่านี้ ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528)) ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ

2.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อม ทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และ อื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.3 รายได้และสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้กันในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในกลุ่ม

2.5 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์การ

- แต่อย่างไรก็ตาม Herzberg เฮอร์ชเบิร์ก มีข้อสังเกตในเรื่องของปัจจัยห้า (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528)) ว่าผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยห้า เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไข (ที่ปลายเหตุ) ไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ในการปฏิบัติอย่างไรก็ตามหากองค์การจัดปัจจัยเหล่านี้ ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานที่ทำได้

6.4.1.3 ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory) : ทฤษฎีภายใต้แนวคิดการดำรงชีพ-สัมพันธ์ภาพ-การงอกงาม (Existence-Relatedness-Growth Theory : ERG Theory) หรือ เรียกอีกชื่อว่า ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้น ประยุกต์มาจากความคิดของ มาสโลว์ Abraham Maslow มาผสมผสานกับ เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล (มินิสรา สัตย์ณชนม์, (2554)) โดย Elderfer มีความเชื่อเบื้องต้นเช่นเดียวกับ Abraham Maslow คือ เมื่อความต้องการของมนุษย์ ขั้นต้นได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเคลื่อนสู่ความต้องการในขั้นสูงต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม Elderfer เชื่อว่า แรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมความต้องการรวมกันหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน (เมธา หริมเทพาธิป, (2563)) อ้างถึง Porter, Bigley and Steers ,(2528)) ยกตัวอย่างเช่น มนุษย์มักมีความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G) (มินิสรา สัตย์ณชนม์, (2528))

มีรายละเอียด เป็นความต้องการของมนุษย์ เป็น 3 กลุ่ม (เมธา หริมเทพาธิป, (2563))ดังนี้

1. **การดำรงชีพ (Existence Needs)** : เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการต่างๆ ในขั้นที่ 1 (ความต้องการทางร่างกายหรือสรีระ) และขั้นที่ 2 (ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย) ของมาสโลว์ ย่อโดย E

2. **สัมพันธภาพ (Relatedness Needs)** เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างบุคคลหรือการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการ อันได้แก่ ความต้องการความรักและความผูกพัน (Love and Belonging Needs) และความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ มีตัวย่อ เป็นตัว R

3. **การงอกงาม (Growth Needs)** เป็นความต้องการภายใน เพื่อการจะพัฒนาศักยภาพในตนเอง ซึ่ง ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) และความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ (Need for self-actualization) เช่น ความต้องการแสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียง และการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย G

โดยสรุปคือ แนวความคิดของ Maslow ถูกต้องที่ความต้องการมนุษย์ มี 5 อย่างดังกล่าว และ มักจะมีความต้องการเป็นขั้นๆ แต่ทฤษฎีมาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว ในขณะที่ ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้มีเพียงความต้องการอย่างเดียว ณ ขณะหนึ่งๆ และแสดงออกทางความต้องการก้าวไปที่ละขั้นๆ โดยๆ เพราะในความเป็นจริง มนุษย์มักจะมีแรง ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ จากความต้องการหลายๆ อย่างรวมกันในเวลาเดียวกัน Elderfer จึงประยุกต์เป็นทฤษฎีใหม่ (Alderfer's modified need hierarchy theory) เรียกว่าทฤษฎี ความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ หรือ ทฤษฎี ERG ดังกล่าว

การจูงใจ ดำเนินการได้โดยผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ ต้องพยายามดึงเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรมในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง (Moonrhead and Griffin, (2010)) เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย(Goal) หรือเป้าหมายที่ต้องการ (Phillips and Gully, (2012)) สิ่งจูงใจ จะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้าง สิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (2538)) การจูงใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย เป็นการ โน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันทำงานในการทำภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดี (สุพัตรา สุภาพ, (2541)) อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมาศน์, (2544)) ดังนั้นแรงจูงใจนั้น จึงมีความหมายเป็นสองนัยคือเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ และ เป็นการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำงานให้สำเร็จ (Dubrin, A. J., (2554)) เพื่อให้เป็นพลังที่กระตุ้น ก่อให้เกิดพฤติกรรม และกำหนดทิศทางของพฤติกรรม สู่ความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือจูงใจนั้น (เสนาะ ตีเยาว์, (2543)) และเมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจแล้วจะสามารถเข้าใจพฤติกรรมต่างๆ ของคนในองค์กร สามารถสร้างแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้ (พัชฌพงษ์ศรี สดประเสริฐ, (2562))

6.4.2 ผู้นำ ควรมีบทบาทในการช่วยการตัดสินใจ:

- **การช่วยตัดสินใจ(Decision-making):** การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากในการทำงานในองค์กรธุรกิจ เพราะหากตัดสินใจถูกต้อง จะมีผลต่อการดำเนินการสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การตัดสินใจของพนักงานทุกระดับ ย่อมมีผลต่อการช่วยกำหนดอนาคตขององค์กร

แต่การมีผู้นำคนไหนจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ พนักงานในองค์กรคนไหน ช่วยตัดสินใจ(Decision-making) อะไรได้ ผู้นำต้องเก่ง ในการออกความคิดเห็น ช่วยวิเคราะห์ และวางแผนการตัดสินใจต่างๆ หากต้องการช่วยในการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มจากเข้าใจและต้องทราบ 4 ข้อ (Tupthai Ritthaprom, (2018)) ได้แก่

- (1) ประเมินผลอย่างไร? ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง?
- (2) ผู้นำต้องการอะไร?
- (3) อะไรบ้างที่ผู้นำต้องตัดสินใจ?
- (4) จะนำเสนอข้อมูลอย่างไร?

● โดยการช่วยนักในความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกันระหว่างตนกับพนักงาน : เนื่องจากบุคลากรแต่ละคน มี โอกาส“รับรู้”ที่แตกต่างกัน เช่น การดูรูป จะเห็นว่าแต่ละบุคคลมีโอกาสเห็นรูปที่แตกต่างกันได้ บางคนเห็นเป็นหญิงสาวและหญิงชราซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ในทางจิตวิทยามุมมองที่แตกต่างกันนี้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักในความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน (จิราภา เต็งไธรัตน์ และคณะ, (2543))

ภาพที่6-7: มุมมองแตกต่าง ภาพที่เห็นแตกต่าง



ที่มา: (จิราภา เต็งไธรัตน์ และคณะ, (2543))

● ผู้นำสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportiveness) คือผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม. รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ. หรือจูงใจโดยการกระตุ้นและให้คำชมเชยเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การสนับสนุนอาจออกมาในหลายรูป เช่น ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ ความอบอุ่นในมิตรภาพของผู้นำและทีมงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

6.4.3 ผู้นำควรมีทักษะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change management):

● ผู้นำควรมีทักษะรู้จักกับการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง(Change management):ดังที่กล่าวไว้มีการเปลี่ยนแปลงมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลของเทคโนโลยี IT ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรทุกองค์กร จะต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆให้ทัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ผู้นำจะต้องมี ”ทักษะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง(Change management)”

ขั้นตอน”การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง(Change management)” ควรมีขั้นตอน (Tupthai Ritthaprom, (2018)) ดังนี้

1. ควรพิจารณาใครคือผู้ได้รับผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงนี้บ้าง? จึงควร ระบุกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

2. กำหนดว่าจะอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง และ จะจัดการอย่างไร?

3. ช่วยเหลือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบรวมถึงปรับทัศนคติให้ดีขึ้น

4. จัดหา Trainer เพื่อเตรียมความพร้อม

5. ดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม

6. วิเคราะห์ Feedback เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

6.4.3.1 ประเภทผู้นำ

ผลการศึกษาการวิจัยแบบทดลอง (Experimental research) โรนัลด์ ลิพพิทท์ (Ronald Lippitt) และ ราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa studies) เมื่อปี ค.ศ. 1930 ภายใต้การอำนวยการของเคิร์ต เลวิน(Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการฝึกอบรมแบบ กลุ่มพลวัต (Group dynamics) และนักทฤษฎีด้านความเข้าใจ (Cognitive theory) ภาวะผู้นำ (Leadership styles) มี 3 แบบด้วยกัน (Luthans & Fred, (1992)) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic leadership) ผู้นำแบบนี้จะยึดตนเองเป็นหลัก ศูนย์กลางของอำนาจในการสั่งการทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ เพราะเขาเชื่อว่าภารกิจต่างๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากตัวเขา ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายภายใต้สภาวะการตัดสินใจ และดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะความไม่วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สภาวะการทำงานกับผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ไม่พอใจ หรือ คับข้องใจ ในขณะที่ผู้นำจะแสดงออกในลักษณะก้าวร้าว หรือ แล้งน้ำใจ อย่างใดอย่างหนึ่งออกมาตลอดเวลา (Luthans & Fred, (1992))

(2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีมักมองว่าภารกิจต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายได้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบแรก ความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสิ่งมีค่าและยังประโยชน์มหาศาล แก่องค์กรดังนั้นเขาจึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าพบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ผู้นำประเภทนี้นิยมการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหา มักขอความเห็นและมติจากที่ประชุมในการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา

(3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ เขาจะเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ และคอยประสานงานกับคนอื่นๆ ในลักษณะส่งผ่านข่าวสาร จึงมีคำเรียกผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ ผู้นำแบบนี้จะไม่มีบทบาทเท่าใด ตรงกันข้ามบทบาทต่างๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการคิด ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และวิธีดำเนินงานตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยตนเอง องค์กร ที่มีผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในการแก้ปัญหาและเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่างๆ จึงจะทำให้องค์กรอยู่รอด (สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ, (1992))

● ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่ารัฐจิตต์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.ja@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแก่สิ่งอื่นใด และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) มีความแตกต่างกันบ้าง (บรรจง อภิตติกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง, (2538)) โดย

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบวางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติการของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ ดังนั้นผู้นำ อาจเป็นใครก็ได้ในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บรรจง อภิตติกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง, (2538))

- ส่วนผู้บริหาร คือผู้จัดการวางแผนดูแลและควบคุมการปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ มีอำนาจในการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงานหน่วยงาน หรือองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ย่อมประสบปัญหาหลายประการ ซึ่งอาจมีสาเหตุ เช่นมาจากความแตกต่างของบุคลากรในหน่วยงาน และการใช้อำนาจของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงสุดก้าวก่ายการสั่งการไปยังผู้บริหารระดับล่าง โดยตรงข้ามสายการบังคับบัญชาผู้บริหารระดับกลางไป ในปัจจุบันผู้บริหารใช้อำนาจไม่เหมาะสมกับคนและงาน จึงทำให้งานประสบความล้มเหลว หรือได้ผลไม่ตรงเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาวิธีการกระตุ้นใจให้บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อหน่วยงานอยู่เสมอ การกระตุ้นใจบุคลากร คือ การทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงานเกิดความเสียสละ เพื่องานหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพให้งานเจริญก้าวหน้า (อรพรรณ คำมา, (2559))

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (Acceptance theory of authority)

ก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบครบทั้ง 4 ประการ (Schermerhorn John R., (1999)) คือ

- (1) ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในจุดมุ่งหมายของคำสั่งหรือการบังคับบัญชา
- (2) ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าสามารถทำตามการบังคับบัญชา
- (3) ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าคำสั่งหรือการบังคับบัญชาเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ
- (4) ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าคำสั่งหรือการบังคับบัญชาต้องสอดคล้องกับคุณค่าที่แต่ละบุคคลคาดหวัง

โดยถ้าการบังคับบัญชาไม่เป็นไปตามองค์ประกอบข้างต้นทั้งสี่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกปฏิเสธอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทันที และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ความชอบธรรมในการปกครองบังคับบัญชาย่อมไม่มี อำนาจจากแหล่งใดๆ ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หากปราศจากการยอมรับในอำนาจหน้าที่นั้นๆ

การปฏิบัติตามคำสั่งควรเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่เป็นผู้บริหารมีบทบาทเพียงเพราะจากปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนั้นการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะมีคุณธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เสมอกันอย่างยุติธรรม และไม่ควรถิ่นบทบาทของตนเองที่ได้รับอำนาจมาจากตำแหน่ง ในการสร้างอิทธิพล(Influence) ผ่านกระบวนการกลุ่ม(Group processes) เท่านั้น ควรมองถึงประโยชน์ส่วนรวมในการสร้างจรรยาบรรณของผู้บริหาร

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจของตนเอง ในบทบาทที่มีโอกาสได้เป็นผู้บริหาร เพื่อสร้างเส้นทางสู่การมีโอกาสนั้น “ผู้นำ” ในองค์กรนั้น อย่างสมศักดิ์ศรี และไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ รวมทั้งเป็น “ผู้นำ” ที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนจากผู้ตามทุกคนจากขององค์กร ได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

ผู้นำจะมีอำนาจสั่งการ(Authority) เป็นอำนาจอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่ง สามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงาน โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบ ต่อคำสั่งในการทำงานนั้น อย่างไรก็ตามหากคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้นๆมีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป (ปรัชญา เวสารัชช์ และ อรุณ รักธรรม, (2522))



บรรณานุกรมตอนที่ 6

- จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, (2543), “จิตวิทยา”, ISBN 9745717495, กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- ตุลา มหาสุณานนท์, (2545), “หลักการจัดการหลักการบริหาร Principle of Management”, สำนักพิมพ์ บริษัท สำนักพิมพ์ พ. พัฒนา จำกัด,
- ธงชัย สันติวงษ์, (2543), “องค์การและการบริหาร” โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, กรุงเทพมหานคร
- ธงชัย สันติวงษ์, (2535), “ องค์การและการบริหาร”, พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช
- ธนินท์ เจียรวนนท์, (2562), “เปิดสถาบันผู้นำเครือข่าย ซีพี ดันรับคณะอบรมจากหลักสูตร ABC ศึกษางาน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การพัฒนาผู้นำ”, ผู้จัดการออนไลน์,
<https://mgronline.com/business/detail/9620000070440>, 24 ก.ค. 2562
- บรรจง อภิตกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง, (2538), “หลักการจัดการ”, กรุงเทพฯ: ทวีการพิมพ์
- ปรัชญา เวสารัชช์ และ อรุณ รักธรรม, (2522), “อำนาจและอิทธิพลในองค์กร”, วารสารพัฒนาบริหาร ศาสตร์
- พัทธพงศ์กรณ์ สุดประเสริฐ, (2562), “การบริหารงานคุณภาพในองค์กร”, วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ,
<https://sites.google.com/site/rtech603xx/home>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- มัลลิกา จุลธรรมมาศน์, (2544), “ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและ นโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคม สงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มนिसรา สัตย์ณูชนม์, (2559), “ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)”, โรงเรียน บ้านยะวิก ,
<http://manisara05.blogspot.com/2011/02/erg-erg-theory.html>, รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์,
“พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการ บริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธาณูปโภค สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี,
- เมธา หริมเทพาธิป, (2563), “ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer’s modified need hierarchy theory) ใน แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยา”,
<https://www.gotoknow.org/posts/646472> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2538), “องค์การและการจัดการ”, กรุงเทพฯ:วิสิทธิ์พัฒนา,
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528), “แรงจูงใจกับการทำงาน”, กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, (2541), “ พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์”, กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนต์รีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561), “ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ”, เอกสารชุดวิชาหน่วยที่5 ชุดวิชา องค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงพิมพ์สุโขทัย ธรรมาธิราช, ISBN 978-616-16-1519-2, ฉบับปรับปรุงครั้งที่1

- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจุสวัสถ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsrila@kmit.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Whether W. B. and K. Davis. (1996), “Human Resources and Personnel Management”, New York: McGraw – Hill, Inc.



ตอนที่ 7

การประสาน และ การสื่อสาร



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 7

การประสาน และการสื่อสาร

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 7

การประสาน และ การสื่อสาร

7.1 การประสาน (Coordinating)

7.2 การสื่อสาร (Communication)

7.3 ความสัมพันธ์การประสาน และ การสื่อสาร

7.1 การประสาน (Coordinating)

การประสาน (Coordinating) เป็นหนึ่งใน 5 องค์ประกอบของการจัดการ (5 Functions of Management) ที่Henri Fayol กล่าวถึงตามที่เคยอธิบายแล้วในบทก่อนหน้านี้ หลักการประสานงานมีการนำมาใช้ทั้งในองค์กรในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานของเอกชน มีจุดมุ่งหมาย-เป้าหมาย เพื่อบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์การ อันประกอบด้วย 4 Ms 1/คน (Men) 2/เงิน (Money) 3/วัสดุ(Material) 4/เครื่องจักร อุปกรณ์(Machine)/ ข่าวสาร(Message) วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Methods) โดยคนในองค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์การ และเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม คนในองค์กรนั้นมีพฤติกรรมมนุษย์ที่แตกต่างกัน ความมีใจรักในการทำงาน พุ่มเทกำลังใจ ให้กับงาน ความชำนาญที่จะปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุทำให้การทำงานร่วมกัน มักจะเกิดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด และการปฏิบัติงานทำให้ การประสานงาน (Coordinating) เป็นเรื่องสำคัญ ต่อการจัดการ-บริหารในองค์การ

เพื่อฉายภาพของคำว่า “การประสานงาน” ใคร่ขอมีรายละเอียดดังนี้

- 1/ ความหมายของการประสานงาน
- 2/ องค์ประกอบของการประสานงาน
- 3/ ประเภทของการประสานงาน
- 4/ ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน
- 5/ ประโยชน์ของการประสานงาน
- 6/ การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

1/ ความหมายของการประสานงาน

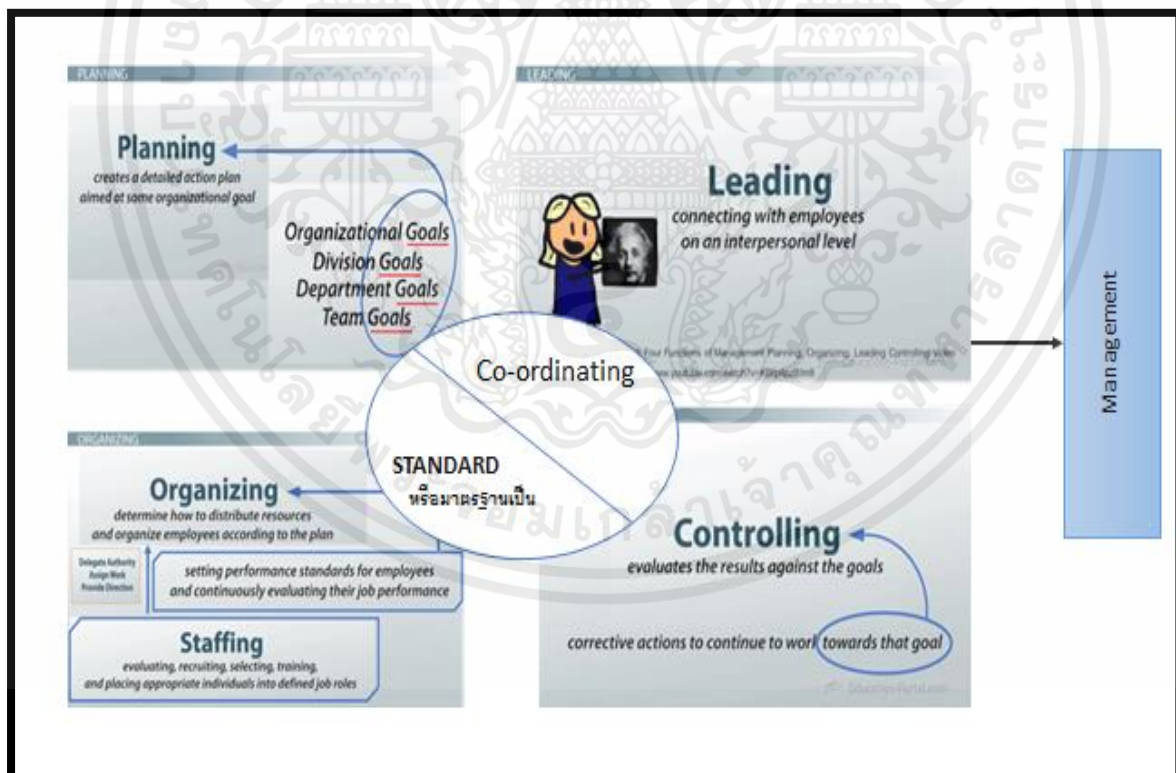
ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556) นั้น ได้ให้ความหมายของการประสาน หมายถึง ทำให้เข้ากันสนิท เชื่อม การประสานงาน หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนงานต่างๆ (สมยศ นาวิการ, (2544))

การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน (สุโกโชค เลหาพะพันธุ์, (2563))

การประสานงาน (Coordinating)Co-Coordinating หมายถึง การประสานงานได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

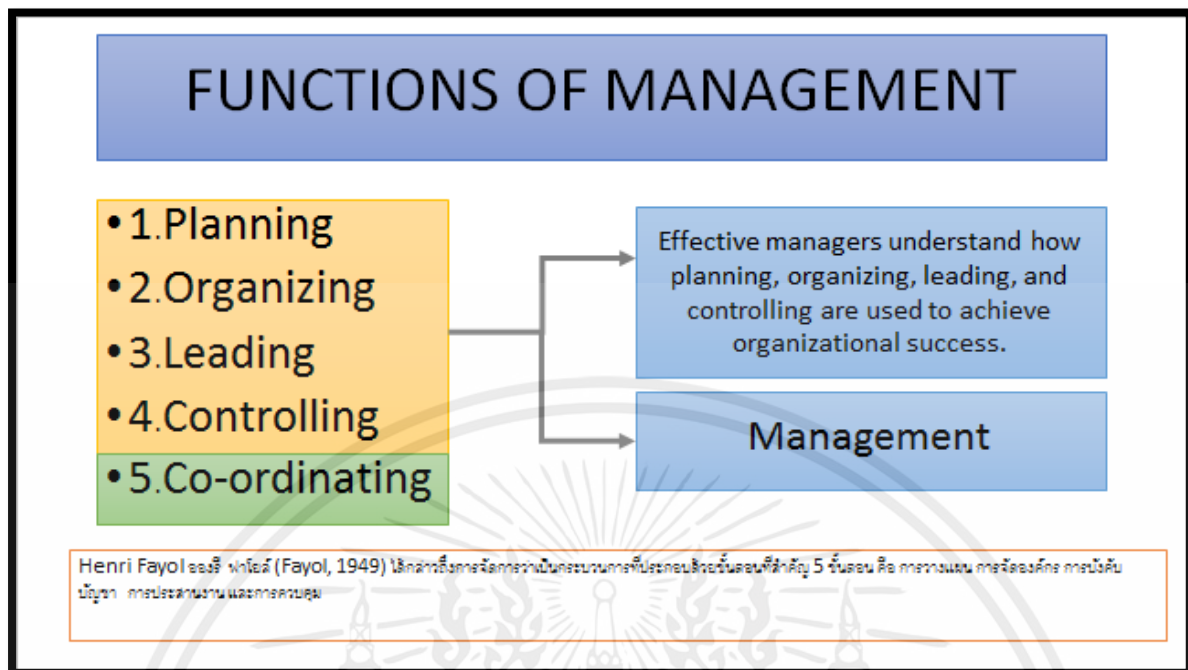
Gulick & Urwick กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinating) ระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีการติดต่อสื่อสาร (Communicating) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทุกระดับ และทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งภายในองค์กร บุคคลภายนอก และระหว่างองค์กรนับว่า การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผน เรียกประสานแผน เพื่อให้คนวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ความสามารถ เรียกว่า ประสานคน และประสานความเข้าใจทางความคิดเรียกประสานงานความคิด โดยเรียกการประสานทั้งหมดว่า การประสานงานนอกจากการทำหน้าที่ประสานงานในองค์กรดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ หน่วยงานต่างในภาครัฐ องค์กรทางการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น โดยการประสานงานอาจใช้เครื่องมือในการจัดการเช่น การจัดทำแผนผัง กำหนดหน้าที่การงานของหน่วยงาน แผนภูมิ เป็นต้น, จัดทำคำสั่ง กำหนดหน้าที่ชัดเจนทำแผนปฏิบัติงาน และแผนควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

ภาพที่7-1: การประสาน (Coordinating)



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

ภาพที่7-2: Functions of Management



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

การประสานงานเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้การบริหารจัดการทั้งหลายมีความเหมาะสม กลมกลืน ไม่ซับซ้อน ไม่ขัดแย้งมีการดำเนินงานอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายเป็นการจัดให้คนในองค์การต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อลดข้อขัดแย้ง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การมาตรฐาน โดยจะต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก มีการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ (อนนท์ ตุลารักษ์, (2563)) และ (ปวีณา จันทรประดิษฐ์, (2563))

ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถความสามัคคีของบุคลากรทุกคน โดยผู้ปฏิบัติทุกคนต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำงานเหล่านั้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม การประสานงานควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายตามแผนงานระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ทั้งการใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์กำลังคน ข้อมูล ความคิดเห็น จิตใจ กำลังเงิน และวิธีการสื่อสาร กับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ มีมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก มีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน มีการสื่อสารและเป็นการประสานหลายเรื่องพร้อมๆ กัน ที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมทั้งมีระบบที่มีการออกแบบดีแล้ว ควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไร? ทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดหมายเดียวกัน เพื่อให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จ

เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจของทุกๆ คนในองค์การ จะทำให้คนในองค์การรู้บทบาท หน้าที่ของตนเอง ละเอียตรอบคอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และมีความมุ่งมั่น ทำให้การปฏิบัติหน้าที่การงานให้ประสบวัตถุประสงค์ ของการประสานงาน มักประกอบด้วย

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

2. เพื่อขอความช่วยเหลือ
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีขจัดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
6. เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน
7. เพื่อตรวจสอบควบคุม ลดอุปสรรคและปัญหา

2/ องค์ประกอบ: ของการประสานงาน

1. **ระบบการสื่อสาร** จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น
2. **ความสอดคล้อง:** เพื่อให้การทำงานสอดคล้องทุกฝ่าย และไม่ทำงานซ้อนกัน
3. **ความร่วมมือ:** ของทุกฝ่าย อย่างมีความเข้าใจ มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรร่วมกัน
4. **จังหวะเวลา** จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลาจะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน
5. **ผู้ประสานงาน** ดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมกัน ทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน ที่กำหนดไว้

3/ ประเภทของการประสานงาน หลายวิธีแตกต่างกันไป

1. การประสานงานอย่างเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ
 - การประสานงานอย่างเป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบมีพิธีรีตองที่ต้องปฏิบัติ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น เป็นต้น
 - การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง เป็นการประสานงานแบบไม่มีพิธี ไม่มีแบบแผน เพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกัน เป็นการ ผลดีก็คือสามารถมีความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ Line เป็นต้น
2. การประสานงานภายในองค์การ และ ภายนอกองค์การ
3. การประสานงานในแนวดิ่ง (Top - down Bottom - up) และ แนวนราบ

4/ ปัจจัยที่มีผลต่อการประสานงาน

1. **นโยบาย-วัตถุประสงค์การประสานงาน** เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือและจังหวะเวลาในการปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ต้องชัดเจน
2. **นโยบายกับการปฏิบัติ** การปฏิบัติด้วยวิธีการใดๆ จะต้องไม่ขัดกับนโยบายที่กำหนดจากผู้บริหารสูงสุดเป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติรับรู้มีความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน เป็นการประสานนโยบายกับการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมาย
3. **โครงสร้างการบริหาร** ได้จัดไว้เป็นระเบียบชัดเจนและรัดกุมมีแผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารชัดเจนเข้าใจง่าย การประสานงานกับตำแหน่งต่าง ๆ ทางการบริหาร Hierarchy of Authority จะต้องมีการประสานอยู่ในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา อย่างมีประสิทธิภาพ
4. **การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย** (Simplified Organization) เช่น การแบ่งแผนก การแบ่งแยกงานตามหน้าที่ การจัดวางรูปงาน และ ระเบียบการที่ชัดเจน

5. **การมีโครงการ แผน และ นโยบายอันสอดคล้องต้องกัน:** องค์การจะกำหนดแผนงานและโครงการ- ผู้ปฏิบัติต้องประสานแผน ประสานโครงการที่เกี่ยวข้อง

6. **คนผู้ปฏิบัติงาน:** ให้ทุกคน หรือทุกหน่วยเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด ให้ทราบ ใคร หรือ หน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร กำลังทำอะไรอยู่ ตลอดจนอนาคตจะทำอะไรต่อไป โดย จัดทำ Organization Chart และ Job Description ของคนหรือหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน ให้มีความสำคัญ ประสานคนทั้งในองค์การและนอกองค์การ

7. **งานที่รับผิดชอบ:** งานย่อยๆในโครงการและนอกโครงการ ประสานส่วนที่เกี่ยวข้องให้ลุล่วง เป็นการปฏิบัติงานตามปกติโดยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรเมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น หรือการตรวจเยี่ยม หน่วยงานและบุคลากรในสังกัด มีระบบเสนอรายงาน

8. **การมีวิธีติดต่อกันภายในองค์การที่ทำได้:** เช่น หลีกเลี่ยงการนิทนาบว่าร้ายหัวหน้างานรับฟัง คำแนะนำ ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

9. **กระบวนการ** การประสานงานเป็นกระบวนการ จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

10. **บุคลากร** การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึงความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในเบื้องต้นจะต้องมีการยอมรับระหว่างกันเพื่อจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา ด้วยความเข้าใจ วัตถุประสงค์ที่ตรงกันและรู้บทบาทหน้าที่ของตน มีความร่วมมือให้แกกัน อาจกล่าวได้ว่า **ใจของบุคลากร** ที่พยายาม ผูกมิตรในโอกาสแรก ความร่วมมือร่วมใจ การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่ทำให้การประสานประสบความสำเร็จ

11. **รูปแบบของผู้นำหรือนักบริหาร:** ให้ทุกคนทุกหน่วยงานเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจริง ๆ และจะได้ผลจริง ๆ

12. **ทรัพยากร:** อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์

5/ ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้การงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว
2. ช่วยประหยัดเวลา และ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
6. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
8. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และ เพิ่มผลสำเร็จของงาน
9. ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และ ปรับปรุงอยู่เสมอ
10. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
11. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6/ การปรับตัวเพื่อให้การประสานงานสำเร็จ

เพื่อให้การประสานงานสำเร็จ ทุกคนควรพิจารณาปรับปรุงตัวของเราเองให้การประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้น ประสบความสำเร็จ โดยควรปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. **ประพฤติปฏิบัติตน** เป็นผู้รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน รู้จักการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม และการแสดงถึงความมีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้

กำลังใจ ให้อภัยซึ่งกันและกันให้มีความรู้ความสามารถ มีความจริงใจต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีจิตสำนึกในการสร้างขวัญกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน

2. **ประพจน์ปฏิบัติตน** โดยใช้ภาษาในการสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีเหตุมีผล สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ถ้อยคำควรเป็นคำที่สุภาพ อ่อนโยน น่ารัก มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะซึ่งจะก่อให้เกิดความรักใคร่นับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ละเว้นการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ผู้ฟังเกลียดชังผู้พูดเช่น การพูดโกหก ส่อเสียด หยาดคาย เพื่อเจ้าไร้สาระ หรือพูดให้ร้าย ตีฉันทิน นินทาว่าร้ายบุคคลอื่น เป็นต้น

3. **ประพจน์ปฏิบัติตน** โดยบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยทำตนให้เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ใช้กำลังกาย กำลังความคิด กำลังปัญญาเป็นต้น ในการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นคนใจกว้าง ไม่เป็นคนทีเห็นแก่ตัว ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานถึงแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตน หรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานในสิ่งที่ดีงาม และละเว้น จากการกระทำทั้งมวลที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานต้องเดือดร้อน

4. **ประพจน์ปฏิบัติตน** โดยให้มีความเสมอต้นเสมอปลายวางตัวเหมาะสมทั้งต่อหน้าและลับหลัง รู้ว่าสิ่งใดควรกระทำ หรือไม่ควรกระทำ สิ่งใดเป็นสิ่งที่ผิด และสิ่งใดเป็นสิ่งที่ไม่ผิด ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ละเว้นการเย่อหยิ่งจองหอง การมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ลำเอียงเพราะไม่ชอบกันและละเว้นอบายมุขทั้งปวงเช่น การเสพลิงเสพลิตติมน้ำเมา เทียวกลางคืน เล่นการพนัน ชู้สาวคบคนไม่ดีเป็นมิตรและเกียจคร้านในการทำงานเป็นต้น

7.2 การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสาร: เป็นเครื่องมือของการบริหารงานในองค์กร เป็นเครื่องมือของการบริหารงานในองค์กร ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทำหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1/ ใช้ในการออกคำสั่งในฐานะผู้บังคับบัญชา เป็นการสั่งการ เพื่อกำหนดรูปแบบของการทำงาน การประสานงานและการร่วมมือ และการใช้อิทธิพล ชักนำให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตามที่องค์กรต้องการเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และความสำเร็จขององค์กร โดยการดำเนินงาน มีรูปแบบ (Benjawan_B, (2562)) ได้ดังนี้

1. การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น

- หนังสือเวียน ประกาศ เอกสารเฉพาะเรื่อง หรือไม่เฉพาะเจาะจง
- ลายลักษณ์อักษร ประเภทไม่ระบุผู้รับคำสั่ง ที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม เช่น นโยบาย

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำสั่งที่เป็นทางการ เป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจง คำสั่งถาวรทุกคนต้องปฏิบัติ เช่น หนังสือคู่มือระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น

2. การออกคำสั่งด้วยวาจา เช่น

- เป็นการสั่งงานต่อหน้าผู้รับคำสั่ง
- เป็นคำสั่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสถานการณ์
- เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง
- ใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย

2/ การสื่อสารมีบทบาทเป็นประโยชน์จากในการบริหาร-จัดการงานในองค์กร ได้ 4 ประเด็นหลัก ๆ (พจนีย์ ธรรมเสนา, (2562)) คือ

1. การควบคุมดูแล (Controlling) และ การติดตามงาน เพื่อให้รู้ว่าผลงานที่ขึ้นจริงตรงกับแผนงานหรือตามที่สั่งการหรือไม่ เพียงใด

2. การจูงใจ (Motivation)

3. การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (Emotional expression)

4. ด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (Information)

3/ ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อการประสานงานต่างๆระหว่างบุคคลและระหว่างงานที่ทำ เช่น

- แก้ไขปัญหาการตัดสินใจ การตกลงร่วมกัน
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน
- รักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- จัดความขัดแย้ง

พบว่า การประสานงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้ว่า การติดต่อสื่อสาร → การประสานงาน → องค์การที่ประสบความสำเร็จ จึงศึกษาการสื่อสารด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการติดต่อสื่อสาร และ รูปแบบ
2. กระบวนการของการสื่อสาร
3. ทิศทางในการสื่อสาร
4. เครื่องมือในการสื่อสาร
5. ผลของการสื่อสารต่อประสิทธิภาพภายในองค์กร

(1) ความหมาย: ของการติดต่อสื่อสาร และ รูปแบบ:

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมในการโอนย้ายข่าวสารระหว่างบุคคลเพื่อความเข้าใจร่วมกัน (สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนตรีวิทย์ และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561)) โดยสารจะถูกถ่ายทอดระหว่างบุคคลสองคน หรือ มากกว่า หรือ กลุ่มต่างๆ

■ แดเนียล และสไปเกอร์ (Schramm, W., D. F. Roberts (Eds.), (1971)) กล่าวว่า การสื่อสารคือความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า โดยใช้ วัจนภาษา และ อวัจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น วิลเบอร์ แชมป์ (Schramm, W., D. F. Roberts (Eds.), (1971)) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึงการแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคลโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

การสื่อสารนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการในองค์กร-องค์การ เพราะหากมีการติดต่อสื่อสารในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นไปอย่างคล่องตัวจะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การมีผลต่อการสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจนเกิดความร่วมมือและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อการทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบ: การสื่อสาร มี3วิธี ผู้ส่งสามารถสื่อสาร

- วิธีที่ (1) วัจนภาษา(verbal) คือการพูดและการเขียน

○ วิธีที่ (2) วจนภาษา (nonverbal) โดยอาศัยการถ่ายทอดข่าวสารด้วยการแสดงสีหน้า (ยิ้ม พยักหน้า หน้างอ) ท่าทาง(ยกไหล่ การแสดงท่าทาง ผงกศีรษะ)

○ วิธีที่ (3) การแสดงออกด้วยภาพ เช่น การแต่งตัว (ทางการ ตามสบาย) ตัวอย่างการแสดงออกด้วยภาพเช่น เจ ที แบทเทนเบิร์ก (J. T. Battenberg) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท GM ได้เล่าถึงเมื่อ แจ็ค สมิธ (Jack Smith) ซึ่งเป็น CEO ต้องการสื่อสาร ส่งสัญญาณให้พนักงานรับทราบวาระบบแบบขุนนางเก่าของจีเอ็มได้ถูกรื้อทิ้งไปแล้วและบริษัทได้กระจายอำนาจและมีการจัดการแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น รวมทั้งต้องการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าบุคลากรทุกคนคือสมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกัน ดังนั้นCEOทั้งสองคนจึงแต่งกายธรรมดา โดยสวมเสื้อกีฬา แจ็กเก็ต แขนการสวมสุท ในการเดินดูรอบๆภายในโรงงานและการทำงาน เป็นต้น

โดยเพื่อให้ข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการส่งให้กับผู้รับแปลความได้ถูกต้อง การถ่ายทอดข่าวสาร ผู้ส่งจึงอาจส่งโดยการทำให้เป็นทั้งแบบวจนภาษาและแบบวจนภาษาและการแสดงออกด้วยภาพ เช่นการแต่งตัวร่วมกัน

จากผลการศึกษาลักษณะการสื่อสาร (อำนาจ อีระวนิช, (2547))

■ ผู้จัดการจำนวน 136 คน ของจอห์น อาร์ อิงริช (John R. Gingrich's) ในปี1964 (อำนาจ อีระวนิช, (2547)) พบว่าร้อยละ81ของเวลาที่ผู้จัดการใช้ไปในแต่ละวันคือการติดต่อสื่อสาร

■ ส่วนงานศึกษาของ เฟรด ลูธานส์ (Fred Luthans) และ เจเน็ต เค ลาร์เซน (Janet K. Larsen) ในปี1986 ซึ่งศึกษาจากผู้จัดการจำนวน 120 คน พบว่าจากการติดต่อสื่อสารนั้น (อำนาจ อีระวนิช, (2547))

○ ร้อยละ75เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน

○ ร้อยละ10เป็นการโทรศัพท์ และ

○ ร้อยละ15 เป็นการติดต่อสื่อสารในด้านอื่นๆ

■ ลาร์รี อาร์ สเมลท์เซอร์ (Larry R. Smeltzer) และเกล แอล ฟานน์ (Gail L. Fann) (อำนาจ อีระวนิช, (2547)) ทำการศึกษา ผู้จัดการระดับกลาง ในองค์การขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการระดับกลางใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารในแนวนอนร้อยละ 46 มากกว่าเวลาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

■ แต่ในองค์การขนาดใหญ่ผู้จัดการระดับกลางได้ใช้เวลาไปในการติดต่อสื่อสารในแนวดิ่งร้อยละ58 กล่าวคือติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการระดับสูงร้อยละ 19 และผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละ 39 ดังนั้นสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการจึงมีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสาร

■ การศึกษาหัวหน้างานในหองปฏิบัติการของดูปองท์ (DuPont) พบว่าหัวหน้างานใช้เวลา (อำนาจ อีระวนิช, (2547))

○ ร้อยละ53 ไปในการประชุม

○ ร้อยละ15 ใช้เวลาไปในการเขียนและการอ่าน และ

○ ร้อยละ9 ใช้เวลาในการโทรศัพท์

○ ถ้าวรวมเวลาที่ใช้ในการประชุมการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้และเพื่อนร่วมงานผู้จัดการใช้เวลาประมาณร้อยละ 60-80 ของเวลาในการติดต่อสื่อสารไปในการจัดการ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่จำเป็นที่ผู้จัดการในทุกระดับจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีเพื่อให้งานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

(3) ทิศทางการสื่อสาร (พัชนี ธารเสนา, (2562)) มี 4 ลักษณะ

1. การสื่อสารในแนวดิ่งจากบนลงล่าง (Downward communication) หมายถึง เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูงลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าภายในองค์กรซึ่งรวมถึงนโยบายในการบริหารจัดการ การสั่งงานและบันทึกข้อความที่เป็นทางการ

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ในระดับบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่า การสื่อสารในลักษณะนี้จะรวมถึงการรับความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม และกระบวนการในการร้องเรียน จากการศึกษาวิจัยกลุ่มหนึ่ง พบว่าหากมีการสื่อสารในทิศทางนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดการจะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนได้ดียิ่งขึ้น

3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งข้ามหน่วยงานภายในองค์กรซึ่งมีความจำเป็นยิ่งต่อการ ประสานงาน และการหลอมรวมหน้าที่สายงานภายในองค์กรที่ต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น การติดต่อข้ามสายงานระหว่างฝ่ายตลาดกับฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย เป็นต้น

4. การสื่อสารแบบต่างหน่วยงานและต่างระดับภายในองค์กร (Diagonal Communication) แม้ว่าจะเป็นวิธีการสื่อสารที่อาจจะมีประโยชน์น้อยที่สุดในการสื่อสารทั้ง 4 แบบนี้ แต่ก็มีผลจำเป็นในสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรไม่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางอื่น ๆ ได้ เป็นลักษณะการสื่อสารที่ส่งตัดข้ามไปยังหน่วยงานที่ต่างกัน และในระดับที่ต่างกัน

(4) เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร

1. แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Paper)
2. รายงานเป็นหนังสือ (Written Report) เช่น บันทึกข้อความ
3. เครื่องมือ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ FAX Line Email
4. ประสานงานโดยวิธีการควบคุม

(5) ผลของการสื่อสารต่อประสิทธิภาพภายในองค์กร

มีงานวิจัยหลายชิ้น ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กร เช่น

- จากงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (พินดา เกรียงทิพย์ และ สุรมงคล นิมจิตต์, (2561))” ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสื่อสาร เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางในการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างบุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึงอันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรดีขึ้น และพบว่า รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวไขว้ และการใช้สื่อสังคมออนไลน์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภายใน ในระดับปานกลาง

- มีตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้ง และ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ทำให้ทีมงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน โดยการสื่อสารที่ดี สามารถแสดงออกได้ (ชลิตา ขาววิจิตร และ วิโรจน์ เกษภูลักษ์, (2017)) ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของทีม
2. การวางแผนการทำงานร่วมกัน
3. การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนเป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูกออกแบบ

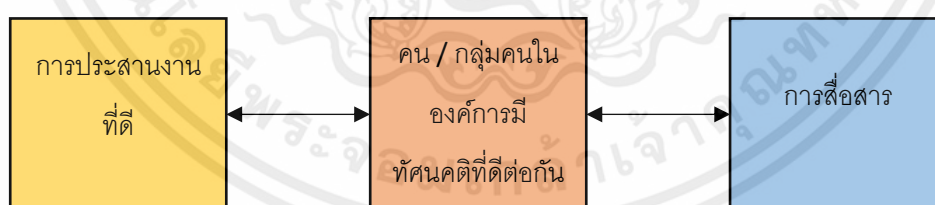
4. การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา และหากบุคลากรในที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดี จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามในการติดต่อสื่อสารเกิดจากบุคคลไม่ใช่องค์กร/องค์กร ดังนั้นระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรจึงสะท้อนถึงประเภทของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านพื้นฐานการศึกษาความเชื่อค่านิยมความต้องการและอารมณ์ ดังนั้นการออกแบบองค์การจึงต้องใส่ใจในประเด็นนี้เพราะการสื่อสารมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและในทางตรงข้ามการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อมีผลต่อระดับของผลงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการ บุคลากร ระดับการบริหาร และความพอใจของลูกค้า รวมทั้งองค์กรได้ ดังนั้นผู้นำองค์กรที่ดีต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสาร ภายในองค์กรเอง เพื่อนำบุคลากรและองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสาร ออกไปสู่ภายนอกเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตามกาลเทศะ เช่น การสื่อสาร กับสื่อมวลชนอาจมีรูปแบบวิธีการหนึ่ง การสื่อสารกับกลุ่มเยาวชนก็อาจมีอีกรูปแบบวิธีการหนึ่ง การสื่อสารกับผู้นำองค์กรอื่นๆก็อาจมีรูปแบบวิธีการที่แตกต่างไปอีกแบบหนึ่ง เป็นต้น ขณะเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้อง สามารถสื่อสารสู่สาธารณะโดยภาพรวมได้ โดยไม่เคอะเขิน ไม่ประหม่า ด้วยความมั่นใจ ด้วยความเป็นมิตร (สัมนา คีตสิน, (2562))

7.3 ความสัมพันธ์การประสานงาน และการสื่อสาร

การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ส่งสารต้องตระหนัก ว่า จะให้ผู้รับได้รับรู้ข่าวสารตรงตามที่ตนต้องการได้อย่างไร ดังนั้นก่อนส่งข่าวสารผู้ส่งคนนำข่าวสารนั้นมากลั่นกรองเพื่อให้มีความชัดเจนสร้างความสนใจและเป็นที่ต้องการของผู้รับเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ตนต้องการ สิ่งที่ส่งตระหนักอีกประเด็นคือ ปัญหาหลักของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง ข่าวสารจะมีโอกาสสูญเสียเนื้อหาไปในแต่ละระดับที่ช่องทางการติดต่อสื่อสารส่งออกไปหรืออาจถูกบิดเบือนจากสิ่งที่ผู้จัดการตั้งใจไว้ แม้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการส่งข่าวสารถึงบุคลากรทุกคน แต่ข่าวสารมักมีโอกาสที่จะสูญเสียหรือถูกบิดเบือนเสมอในแต่ละครั้งเมื่อมีการส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งได้

ภาพที่7-4: ความสัมพันธ์การประสานงาน และการสื่อสาร



ในองค์กรหากมีการประสานงานที่ดี จะทำให้คนและกลุ่มคนในองค์กรหากมีทัศนคติที่ดีต่อกันซึ่งจะทำให้การสื่อสารเป็นไปด้วยดี

บรรณานุกรมตอนที่ 7

- จรัสโณม ศิริรัตน์, (2015), “โครงการวิจัยสถาบันเรื่องปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ”
- ชลิตา ชาญวิจิตร และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, (2017), “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีม ด้านความคล้ายคลึงกันที่มีต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในหน่วยงานทางการศึกษา”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ISSN 1906-7658, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Vol 9 No.2 , May-August 2017
- ปวีณา จันทรประดิษฐ์, (2563), “การประสานงาน.”, <http://sosk.pres.tsu.ac.th/>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- พนิดา เกรียงทวิทรัพย์ และ สุรมงคล นิมจิตต, (2561), “รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ภายในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ”, การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- พัทธนี ธารเสนา, (2562), “พฤติกรรมองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์”, <http://home.dsd.go.th/kamphaengphet/km/Communication.html>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนต์รีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561), “ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ”, เอกสารชุดวิชาหน่วยที่ 5 ชุดวิชา องค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช, ISBN 978-616-16-1519-2, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1
- สัมมา คิตลิน, (2562), “ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ”, http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b9_53.pdf, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- สมยศ นาวิการ, (2544), “การบริหารงานบุคคล”, พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- ศุภโชค เลหาพะพันธุ์, (2563), “การประสานงาน”, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aTKc4Q2LD44J:www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b18_53.pdf+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=th&client=avast, สืบค้นเมื่อ มกราคม 2563
- อนนท์ ตุลารักษ์, (2563), “การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน,” <http://www.sattahipactivity.com/>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- อำนาจ ชีระวนิช, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี. แอล. การพิมพ์
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- Schramm, W., D. F. Roberts (Eds.), (1971), “The Nature of Communication between Humans”, University of Illinois Press.

ตอนที่ 8

การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 8

การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 8

การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

8.1 ความหมายของ “การควบคุม”

8.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

8.3 การประเมิน: กระบวนการควบคุมด้วยการกำหนดมาตรฐาน

8.4 ประเภทและมาตรฐานของการควบคุม

8.5 การควบคุม กับเทคโนโลยี

8.6 ประโยชน์ของการควบคุมต่อการ

8.7 การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

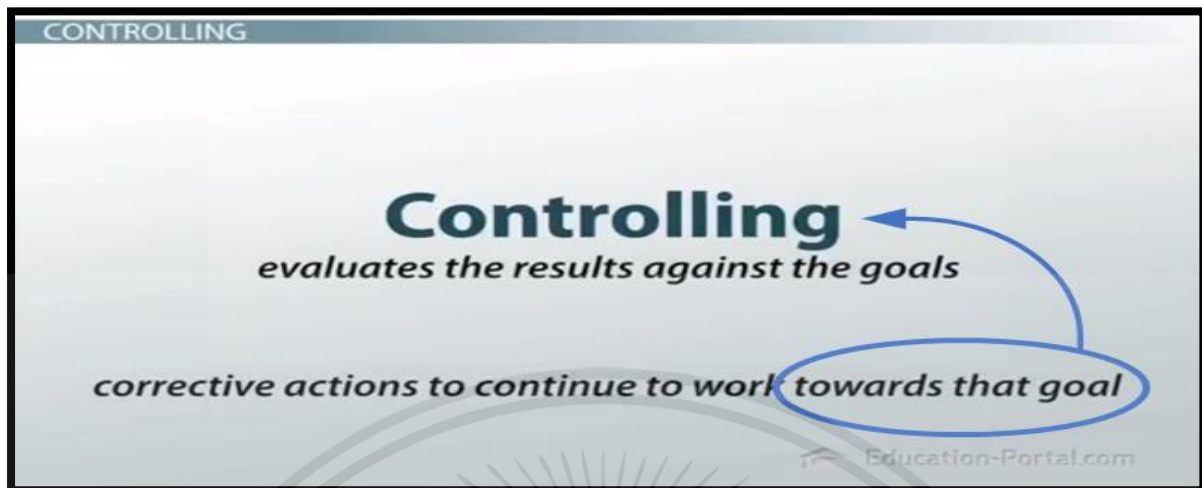
8.8 การเชื่อมโยง การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

8.1 ความหมายของ “การควบคุม”

“การควบคุม” หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ สอดคล้องไปตามแผน คำสั่ง และหลักการที่วางไว้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นมีมาตรฐานในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (กอบชัย ธิตานนท์, (2563)) ทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าผลการปฏิบัติงาน ไม่ดำเนินการไปตามแผน ก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นทำให้สามารถตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการไปถึงขั้นไหนแล้ว เพื่อที่จะ สามารถดำเนินในขั้นต่อไปได้ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร เกิดขึ้นเมื่อไร และควรแก้ไขอย่างไรต่อไป (โสภา สุขเกษม, (2551)) จาก VDO พบว่า

การควบคุม(Controlling) เป็นการติดตาม(Monitoring)และประเมินผลงาน(Evaluation)ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

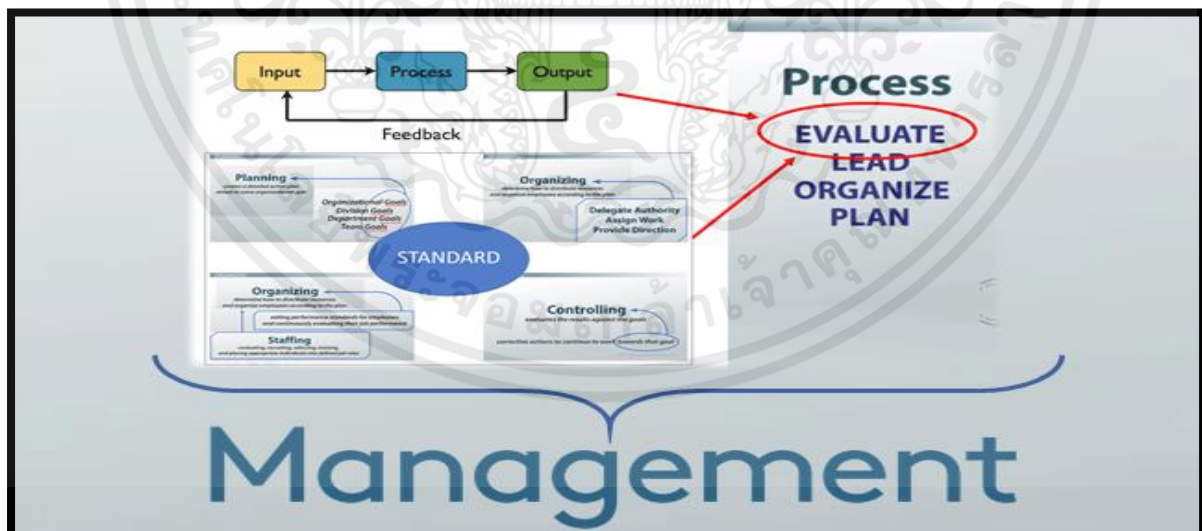
ภาพที่8-1: การควบคุม(Controlling)



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

การควบคุม ใน VDO จะเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์การดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

ภาพที่8-2: การประเมิน (Evaluate)



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

การควบคุมในVDOเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน จะใช้คำว่า Evaluate หรือการประเมิน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย โดยในกรณีของ VDO ใช้ตัวมาตรฐาน หรือ Standard มาเป็นตัวเปรียบเทียบกับผลงานที่ได้

8.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

การควบคุม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบวิธีการทำงานของพนักงานให้สามารถรักษาคุณภาพของ ผลผลิตให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ทราบว่าวิธีปฏิบัติงาน ดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และยังสามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพื่อติดตามผลงานเพื่อให้ทราบว่ามีการปฏิบัติตามการปฏิบัติหรือไม่ และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค รวมทั้งสามารถใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อ เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานวัตถุประสงค์การควบคุม (Benjawan_B, (2553))

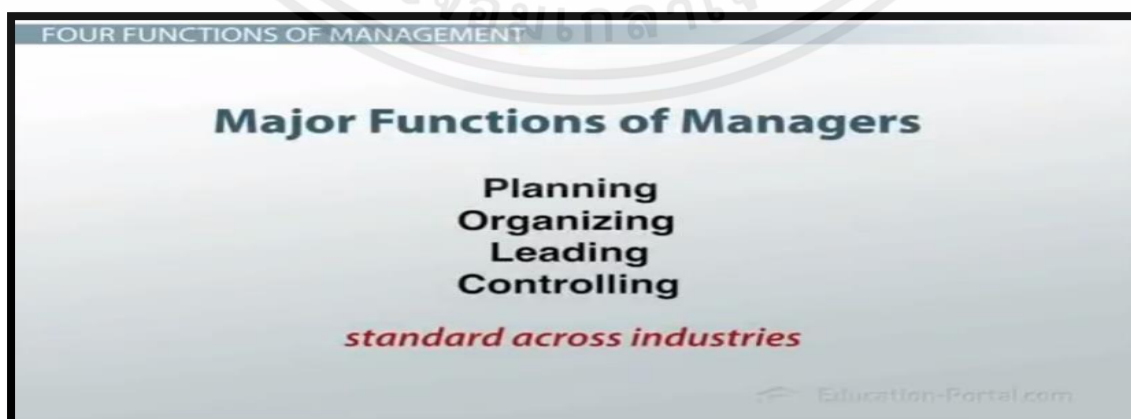
- เพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่
- เพื่อให้ทราบว่าวิธีปฏิบัติงาน ดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่
- เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
- เพื่อให้ทราบว่ามีการปฏิบัติตามการปฏิบัติหรือไม่
- เพื่อให้ทราบว่า ผลงานถูกต้องและตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
- เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค
- เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

การควบคุม สามารถดำเนินการกับบุคลากรเดี่ยว และเป็นกลุ่ม เช่น การสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม ออกแบบการทำให้พนักงานมีค่านิยมเดียวกัน สู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้าง การจูงใจ การทำงานเป็นทีม

8.3 การประเมิน: กระบวนการควบคุม ด้วยการกำหนดมาตรฐาน

การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตรฐาน กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) เริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนด มาตรฐาน การวัดผลการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนดจึงต้องดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุม ในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้านต่างๆ ต่อไป (สาคร สุขศรีวงศ์, (2552))

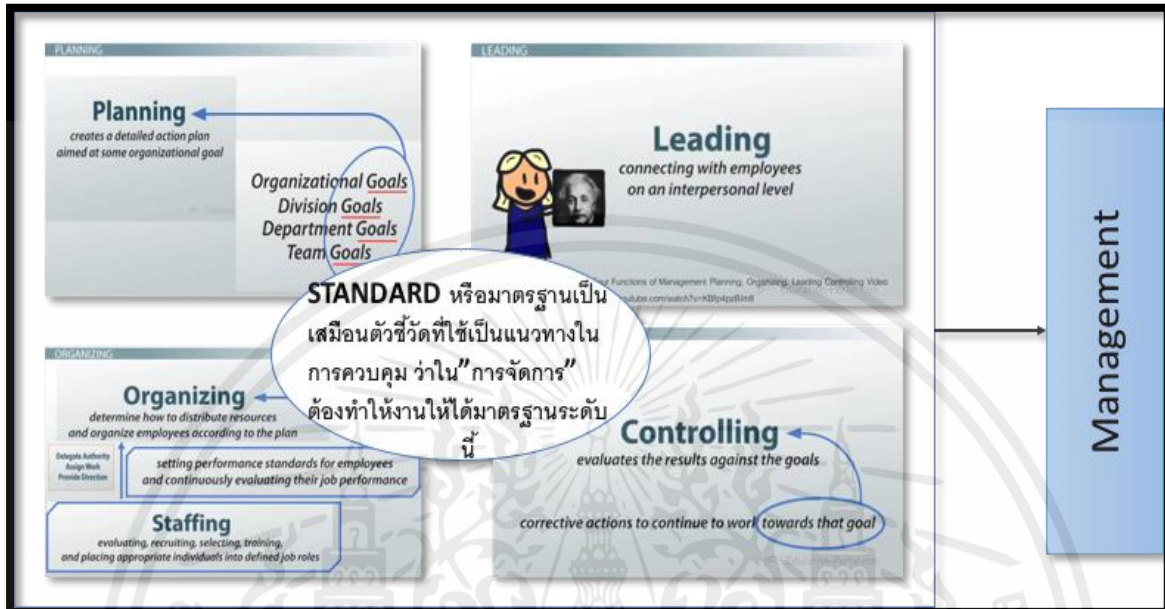
ภาพที่8-3: Four Functions of Management



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

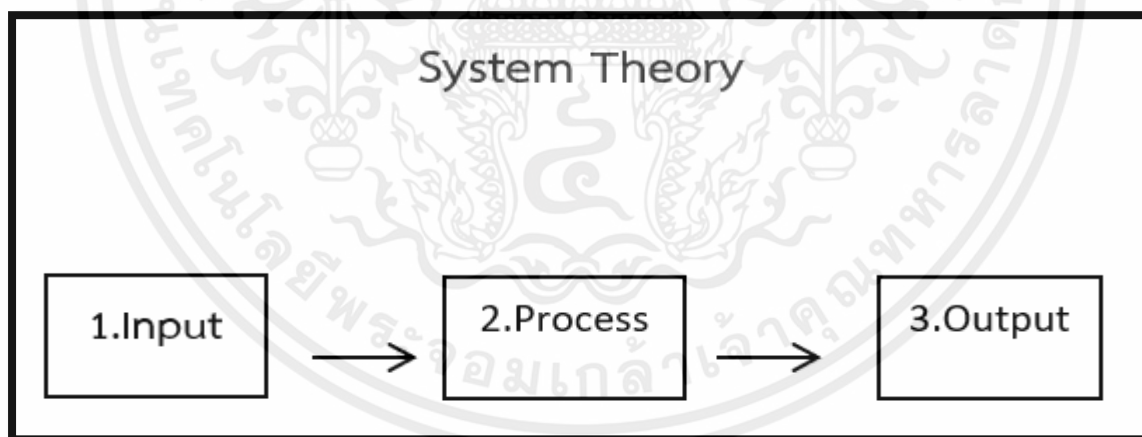
เนื่องจากการจัดการจะเน้นที่ตัวระบบSystem ดังนั้นการจัดการจะขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ-จัดการได้ง่าย ถ้ามี **Standard หรือ มาตรฐาน** อยู่ในระบบการทำงาน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่า งานนั้นไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง

ภาพที่8-4: Standard กับการควบคุม



ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

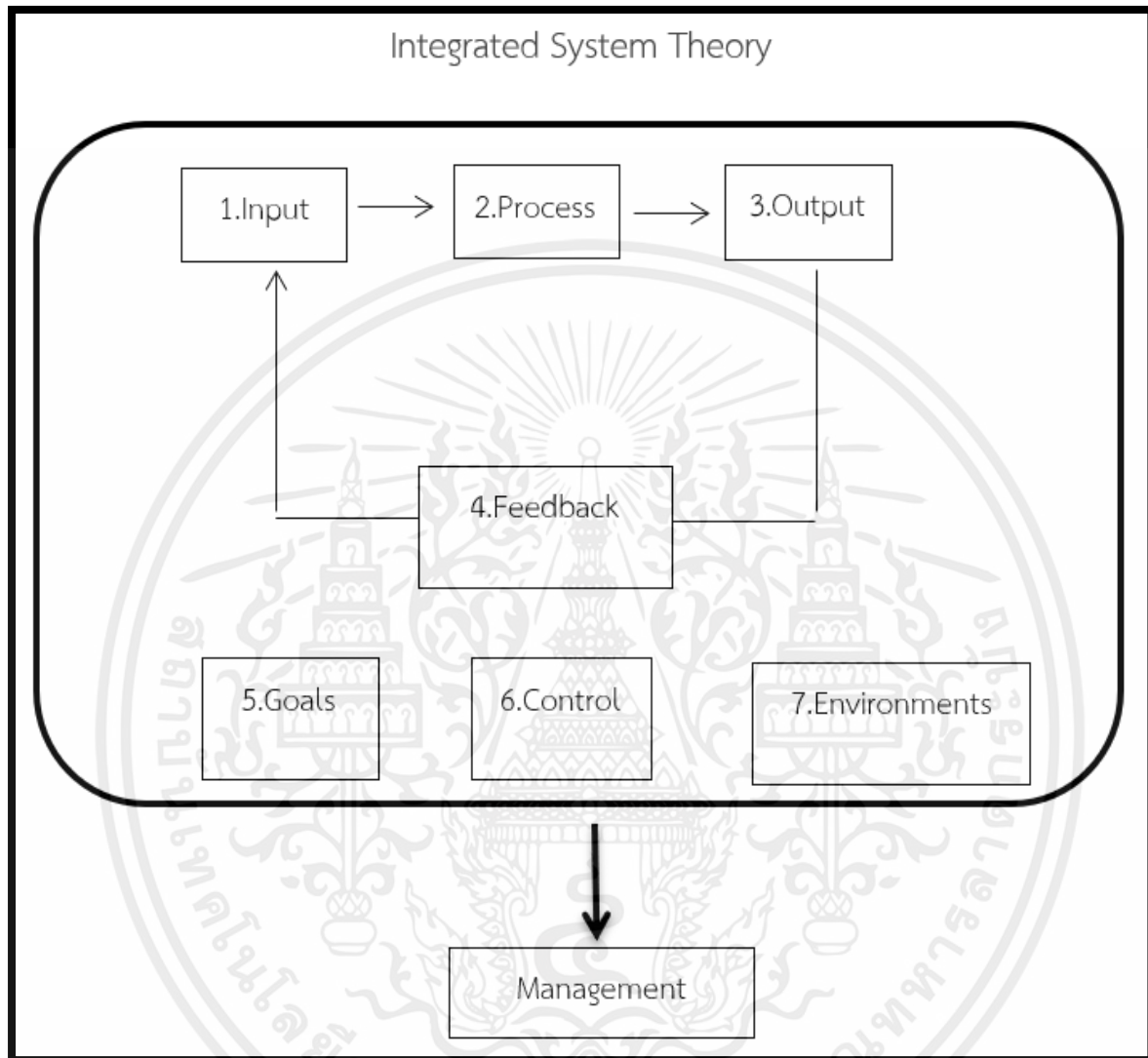
ภาพที่8-5: System Theory



ที่มา: การประยุกต์

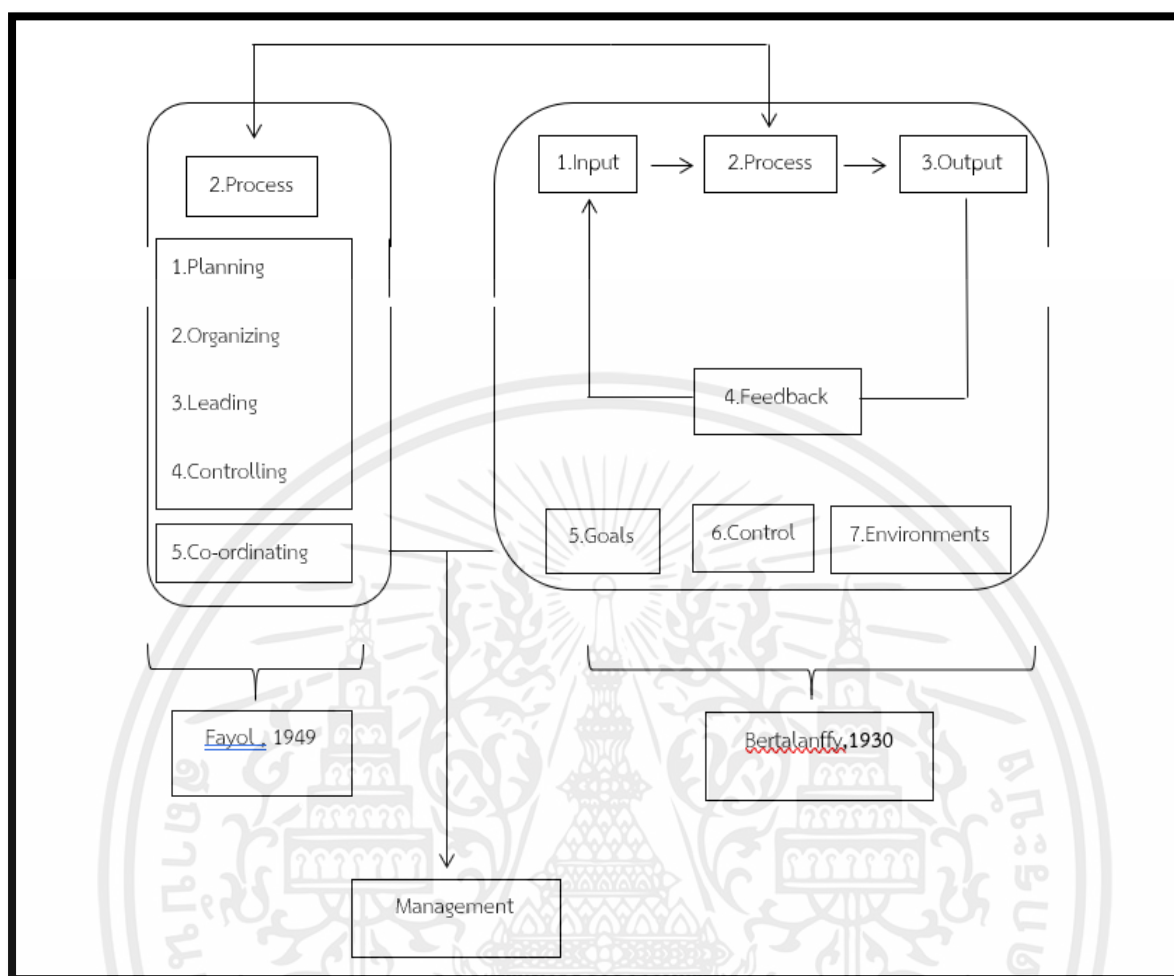
ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory) ชาวออสเตรีย Ludvig Von Bertalanffy
เมื่อประมาณ ปีค.ศ. 1920-1930

ภาพที่8-6: Integrated System Theory



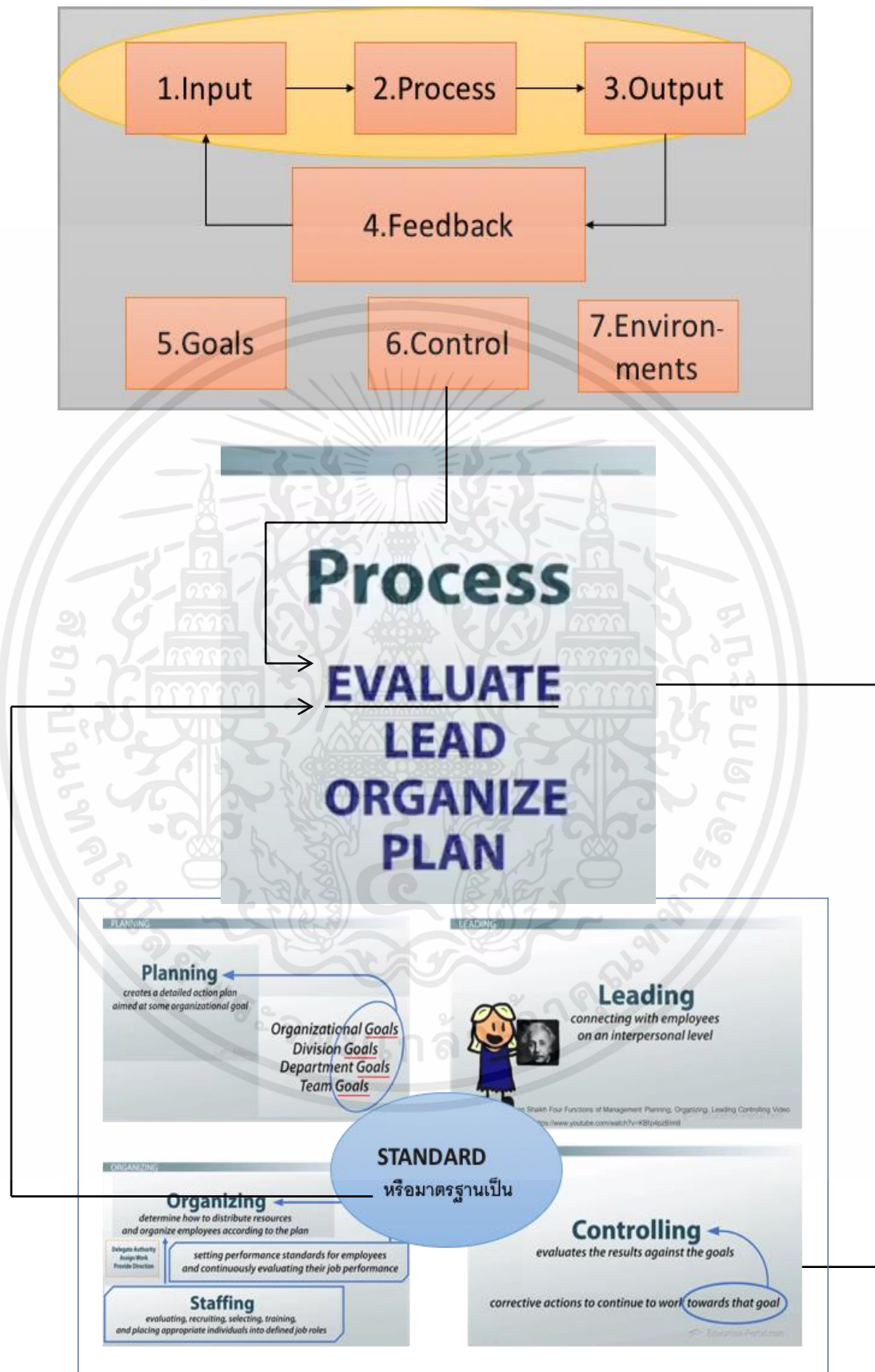
ที่มา: การประยุกต์

ภาพที่8-7: การเชื่อมโยง System Theory



ที่มา: การประยุกต์

ภาพที่8-8: การประเมิน System Theory



ที่มา: การประยุกต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่าจุฬาสดี, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อมา“ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory)” นี้ได้พัฒนาไปสู่สาขาอื่น ๆ จนกล่าวได้ว่า เป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เป็น การมองแบบไม่แยกส่วนหรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ เป็นต้น จากการคิดของ Ludvig Von Bertalanffy ซึ่งต่อมา (French and Bell (1990)), (Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., and Coulter, M., (2006)) ให้นิยาม “ระบบคือสิ่งที่เกี่ยวพันและสัมพันธ์กัน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มอีก4 เป็น องค์ประกอบ 7 ส่วน ที่มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้นการควบคุม จึงต้องวิเคราะห์ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า Input ที่นำมาใช้ในการ”กระบวนการการจัดการ Process”นั้นๆ รวมไปถึงการวิเคราะห์ Output หรือผลที่ได้รับ รวมทั้งผลการประเมินย้อนกลับ Feedbackนั้นด้วย นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวม และกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุม อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ (1)มาตรฐาน (Standard) (2)การวัดผล (Measurement) (3)การเปรียบเทียบ (Comparison) และ (4)การปฏิบัติ (Take Action) (ให้อ่านรายละเอียด ใน“แนวคิดหลักการจัดการ” ในบทต่อไป

(1) การกำหนดขอบเขต และ สิ่งที่ต้องการควบคุม โดยพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งในส่วนการวางแผนนี้ จะมีการกำหนด มาตรฐาน เพื่อการประเมินได้ด้วย

(2) การกำหนดมาตรฐานงาน เพื่อใช้ในการวัดผล หรือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

(3) การวัดผลงาน โดยกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานและกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

(4) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานจากที่วัด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวิเคราะห์ผลงานที่ได้ว่า

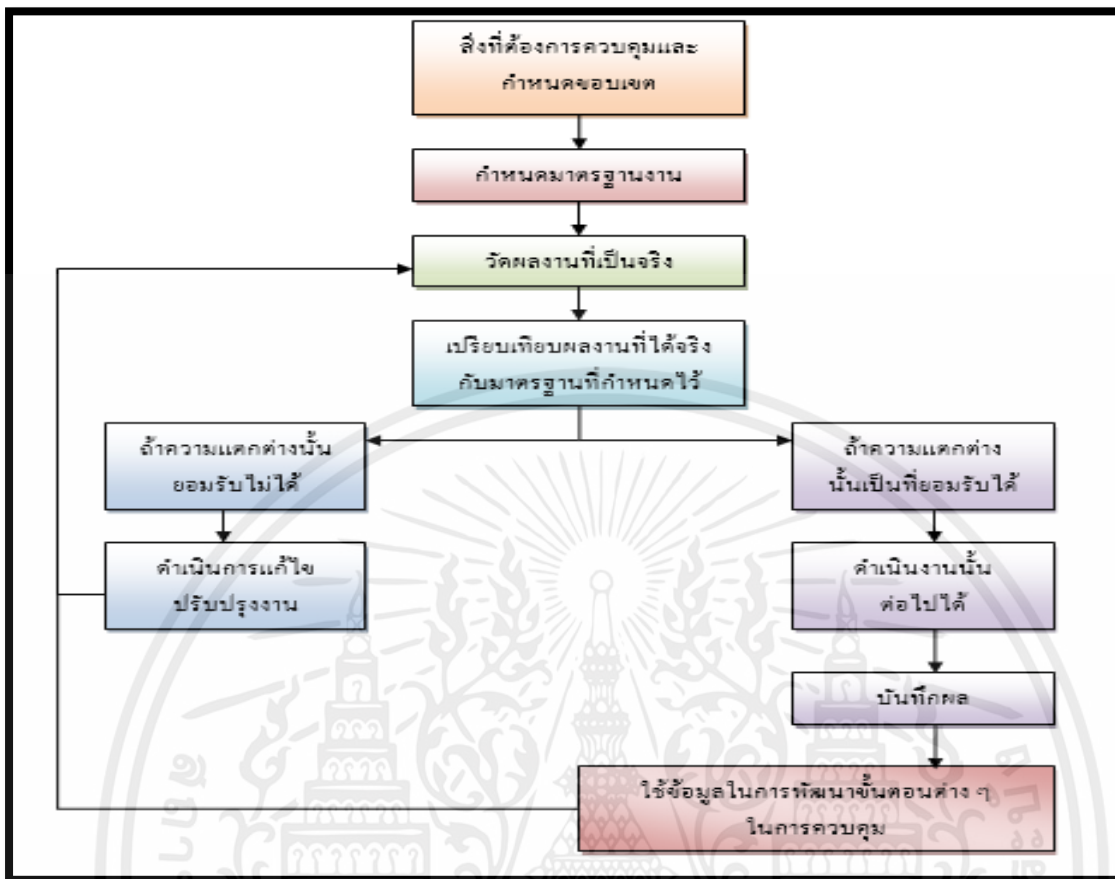
○ เท่ากับมาตรฐาน

○ สูงกว่ามาตรฐาน (เพื่อให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ หรือ เป็นตัวอย่างเพื่อใช้เป็นแนวทาง ถอดบทเรียน (Knowledge Management) ฝึกอบรมผู้อื่นต่อไป

○ ต่ำกว่ามาตรฐาน (หาทางแก้ไขปรับปรุง)

(5) การดำเนินการแก้ไข หากผลงานต่ำกว่ามาตรฐานต้องหาแนวทางการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การควบคุม สรุปได้ดังภาพ

ภาพที่8-9: กระบวนการควบคุมงาน



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก (สาคร สุขศรีวงศ์, (2552))

8.4 ประเภทและมาตรฐานของการควบคุม

- ประเภทการควบคุม มี 4 ประเภท (กอบชัย ธิตานนท์, (2563)) ได้แก่

1. การควบคุมคุณภาพของงาน
2. การควบคุมปริมาณของงาน
3. การควบคุมด้านเวลา
4. การควบคุมค่าใช้จ่าย

- มาตรฐานการควบคุมงาน มี 2 ประเภท (กอบชัย ธิตานนท์, (2563)) ได้แก่

- มาตรฐานในเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความยุ่งยากซับซ้อน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ผลกระทบของงาน เช่น มีความสามารถในการดูแลลูกน้อง ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นต้น

- มาตรฐานในเชิงปริมาณ กำหนดพิจารณาจาก การวัดผลงานที่ทำได้จริง จากสถิติตัวเลขของงานที่ทำ สามารถนับจำนวนชิ้นงานออกมาได้ วัดจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น เช่น ผลิตได้ 8 หน่วยต่อวัน เป็นต้น

- ประเภทของมาตรฐาน

- มาตรฐานการผลิต (Output standard) : เป็นการวัดจาก output วัดด้วย ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลาที่ใช้ผลิต และอัตราส่วนของ ขาดเสียหรือความผิดพลาด (error rate) ในการวัดส่วนนี้เป็นทั้งการวัด มาตรฐานเชิงคุณภาพและปริมาณ

- มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input standard) : เป็นการวัดจาก input วัดด้วย ความพยายามที่ให้กับงาน ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง ความยุ่งยาก หรือค่าใช้จ่าย เช่น การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร การวัดระดับความ สามารถปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ การเข้าทำงานสม่ำเสมอ และ ตรงเวลา

8.5 การควบคุม กับเทคโนโลยี:

การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการควบคุมทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้นและ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น

- ก่อนการดำเนินงาน: การควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าทิศทางในการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เป็น การควบคุมก่อนนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิต เช่น มีเครื่อง Digital มีเครื่องมือวัดน้ำหนักก่อนpack เพื่อให้ ทุกถุงได้น้ำหนักสินค้าตามมาตรฐาน สะดวกในการกำหนดราคาจำหน่าย/ถุง เป็นต้น

- ธุรกิจบริการ เช่นโรงแรม ร้านอาหาร ปัจจัยการผลิตที่สำคัญคือ “บุคลากร” จึงต้องคัดเลือก ฝึกฝน ทดสอบพนักงานก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ ใช้เทคโนโลยีในการscan เวลาเข้า-ออก การปฏิบัติงาน และใช้ เทคโนโลยี ความเร็ว ในการปูเตียง/เตียง จำนวนเตียงที่ปูได้ต่อวัน เมื่อเทียบกับ พนักงานแต่ละคน แต่ละวัน แต่ละ ช่วงเวลา

- ธุรกิจขนาดเล็ก เช่นหอพัก-ธุรกิจบริการ: สามารถใช้กล้องวงจรปิดที่ติดตั้ง เพื่อป้องกันและบันทึก เหตุการณ์ร้ายต่างๆ และตรวจจับพฤติกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ร้ายที่ไม่คาดคิด

- ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต เช่นใช้เทคโนโลยี การควบคุม มาตรฐานเวลา คุณภาพผลผลิต ที่ใช้ ในขณะที่ดำเนินงานอยู่เพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างเป็นไปตามแผนงาน ที่กำหนดและแก้ไขก่อนที่จะเกิดการเสียหายจะเกิดขึ้น โดยกำหนดจุด Check Point เป็นระยะๆ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างทันที เช่น โรงงานจำเป็นต้องมีมาตราวัด ตรวจสอบ ความดัน อุณหภูมิ ปริมาณเชื้อเพลิง คุณภาพหลังการผลิต เช่นขนาดของสับประรดแต่ละชิ้นก่อนการบรรจุ กระป๋อง เป็นต้น

- การควบคุมหลังดำเนินงาน (Feedback Control) เช่น

- ควบคุมเมื่อทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้วโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้ง ดำเนินการวิเคราะห์ว่า การดำเนินงานที่เสร็จสิ้นนั้นถูกต้องเพียงใด

- จัดทำรายงานผล ประเมินผล ควบคุมคุณภาพไม่ให้สินค้าด้อยคุณภาพออกสู่ตลาด หรือประเมิน ความพึงพอใจจากการใช้บริการ ได้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาแก้ไขต่อไป

8.6 ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร

ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร ใช้แนวทางการควบคุม เป็นเกณฑ์การตัดสินใจทางการบริหาร ใช้ข้อมูลจาก เกณฑ์การประเมิน ด้วยค่ามาตรฐาน เป็นแนวทางการตัดสินใจ เป็นเกณฑ์การบริหารจัดการ ได้แก่

- ทำให้องค์กรมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดค่างาน
- ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ในการให้คุณให้โทษ แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- รู้ว่างานที่ทำ เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการหรือนโยบายที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ ทำให้รู้

ความก้าวหน้าของงานที่ทำ ทำให้รู้ว่าการที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นวิธีการที่ถูกต้องหรือไม่ และทำให้รู้ว่าการที่ทำมีอุปสรรคอะไร และ จะต้องแก้ไขอย่างไร

- ผู้บริหารรู้ว่า จะพัฒนางาน ของพนักงานที่ถูกประเมินอย่างไร?
- ทำให้งานต่างๆของแต่ละคน แต่ละหน่วย รวมถึงงานตามแผนระยะสั้น และระยะยาวขององค์กร

มีความสอดคล้องกัน เช่น นำผลการประเมินในปีก่อนมาเป็นแนวทางในการกำหนด เป้าหมายการทำงาน ในปีต่อไป เช่น

- การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด 5 %
- การลดต้นทุน 10 %
- ต้องตอบคำถามให้ลูกค้าทราบ ภายใน 24 ชั่วโมง
- ต้องผลิตสินค้าให้ได้ปีละ 30,000 ชิ้น
- พนักงานรู้ว่าต้องพัฒนาตนเองอย่างไร? เป็นการบำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาให้

ข้อมูลที่แท้จริง และนำข้อมูลนั้น มาเป็นแนวทางในการพัฒนา เช่น

- เปรียบเทียบกับผลงานในอดีตของตัวเอง
- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือมาตรฐานในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด ตลอดจน การลด

อุบัติเหตุให้น้อยลง

สรุป : การควบคุม ทำได้เมื่อมีการกำหนดมาตรฐาน และ จะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น ใช้ข้อมูลป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา ปรับปรุงแก้ไข แนวทางการดำเนินงานทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน นำผลของการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการวัด ความก้าวหน้าขององค์กรทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด ตลอดจน การลดอุบัติเหตุให้น้อยลงทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด ตลอดจน การลดอุบัติเหตุให้น้อยลง การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง (ระบบเชื่อถือได้ ให้ข้อมูลถูกต้อง), ทันเวลา (ให้ข้อมูลเหมาะสมกับเวลา), ประหยัด (ลดของเสีย), ยืดหยุ่น (ปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง และโอกาส), ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ไม่ต้องมีพฤติกรรมกลลวง :ทำดีเวลาอยู่ต่อหน้า) ลดพฤติกรรมเข้มงวด (ยืดหยุ่น ไม่เกรงตรง ต่อต้านการควบคุม เอาใจใส่ในการทำงานมากขึ้น)

8.7 การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

หลังจากที่ได้ทราบถึงองค์ประกอบการจัดการ ด้านต่างๆแล้ว ซึ่งมีการควบคุม และการประเมิน เป็นหนึ่งในตัวแปรการจัดการที่ได้กล่าวถึงแล้ว ในส่วนต่อไปเป็นเรื่องการตัดสินใจ ว่า ในการตัดสินใจ ต้องมีแนวทางในการตัดสินใจอย่างไร? เช่นต้องมี ข้อมูลข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจ อย่างไร เป็นต้น

การตัดสินใจ เป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญของ”การจัดการ” ซึ่งต้องพัฒนาฝึกฝนให้ถูกต้องและแม่นยำ เพราะมนุษย์ต้องทำการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กที่สุดเช่น การตัดสินใจว่าจะรับประทานอะไร? จนถึงเรื่องที่ใหญ่ขึ้น เช่น การบริหารองค์การ หรือบริหารประเทศ

8.7.1 การบวนการตัดสินใจจากแนวคิดของ เฮร์เบิร์ต เอ. ไชมอน

แนวคิดของเฮร์เบิร์ต เอ. ไชมอน: เฮร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (ค.ศ.1916-2001) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันซึ่งเป็นที่รู้จักจากแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ในการตัดสินใจ และหลักการจัดองค์การ ดังนี้

ไชมอนมองว่าการตัดสินใจคือสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การโดยเห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่ดี และการตัดสินใจที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ หากการตัดสินใจพลาดก็อาจจะทำให้การบริหารงานภายในองค์การนั้นล้มเหลวได้ในที่สุด ไชมอนอธิบายว่า กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) คือการกำหนดขั้นตอนในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2562)) ไชมอนได้แบ่งระยะของการตัดสินใจเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. **กิจกรรมการหาข้อมูล (Intelligence)** คือการหาข้อมูลและความรู้เพื่อที่จะเห็นทางเลือกหรือโอกาสในการตัดสินใจ เพื่อนำมาหาเหตุผลของปัญหา

2. **กิจกรรมการออกแบบ (Design)** โดยใช้ความรู้เพื่อการระบุ พัฒนา และวิเคราะห์แนวทางการกระทำที่เป็นไปได้ เป็นขั้นตอนการสร้างและวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจมีเป้าหมายเป็นตัวตั้ง โดยทางเลือกที่สร้างขึ้นต้องเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้ได้ประโยชน์สูงสุด

3. **กิจกรรมทางเลือกและการตัดสินใจ (Choice and Decision Marketing)** คือการเลือกแนวทางการดำเนินการจากแนวทางการดำเนินการที่มีอยู่ ประเมินทางเลือกต่างๆ ที่ได้จากการออกแบบและคัดเลือกให้เหลือทางเลือกเดียว ที่จะนำไปใช้จริงในการแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการตัดสินใจจะหมายถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้วระบบบริหารขององค์การมีข้อจำกัดหลายประการ ที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจ เช่น อาจหาข้อมูลได้เฉพาะบางด้าน มีข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจนอาจไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะศึกษาเพื่อเปรียบเทียบทางเลือกได้ทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลที่สำคัญบางครั้งก็หายากหรือหาไม่ได้เลยโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น ทุกคนจึงมักตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลเพียงส่วนหนึ่ง (Bound Rationality) และใช้ความพึงพอใจ (Satisficing) เข้ามาช่วยอีกส่วนหนึ่ง การตัดสินใจจึงไม่ใช่เรื่องของการให้ผลมากที่สุด (Maximizing) ซึ่ง Simon เรียกว่า”การตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผลแต่เพียงบางส่วน (Bound Rationality)” อันเป็นแนวคิดที่อยู่ระหว่างการให้เหตุผลและการไม่ใช้เหตุผล โดยนักบริหารจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เขาพึงพอใจโดยเห็นว่าดี (Good) หรือดีมากพอ (Good Enough) เพราะว่าเขาไม่มีความสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ให้เหตุผลมากที่สุด (www.geocities.ws/laosangha/TOMsummary.doc , (2559))

ไซมอนเชื่อว่า ในบรรดาหน้าที่ต่างๆของผู้บริหาร หน้าที่สำคัญสุดมีเพียงหน้าที่เดียวคือ การตัดสินใจให้ดีและถูกและนำไปสู่การประสานและร่วมมือได้ ทั้งนี้การตัดสินใจจะดีหรือไม่ ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจภายใต้หลักการ ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจโดยยึดความรู้สึกของตัวเอง และแม้ในความเป็นจริง การตัดสินใจของผู้บริหารจะไม่สามารถหลุดพ้นจากความรู้สึกได้ แต่ก็ขอให้ให้น้อยที่สุด ไม่ควรให้ค่านิยมครอบงำการตัดสินใจ จนขาดการพิจารณาหลักการ (ริชาร์ด กุลไพบูลย์ และผกาพรรณ รุจาคม, (2559)) ไซมอนเห็นว่า ค่านิยมเป็นเรื่องของสิ่งที่ดีกว่าหรือชอบมากกว่า แต่ข้อเท็จจริงเป็นเรื่องที่ยืนยันทดสอบได้ เขาจึงเห็นว่าในการตัดสินใจนั้น ควรที่จะแยก 2 สิ่งนี้ออกจากการให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากขึ้น (www.geocities.ws/laosangha/TOMsummary.doc, (2559))

การตัดสินใจในองค์การมีลักษณะเป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Decision) คนที่อยู่ในลำดับขั้นที่สูงกว่าจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการทำงานให้คนที่อยู่ในลำดับขั้นต่ำกว่าปฏิบัติตาม ผู้ที่อยู่ในลำดับขั้นต่ำกว่ามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่อยู่เหนือกว่า ฉะนั้นการตัดสินใจจึงจะมีเรื่องของค่านิยมและข้อเท็จจริงมาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ และแยกออกจากกันได้อย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามในการจัดการองค์การสมัยใหม่คิดว่าการตัดสินใจ โดยจะต้องเป็นการกระจายการตัดสินใจ (Decentralized Decision making) ไปยังส่วนล่างขององค์การ ทั้งนี้

“กระบวนการการตัดสินใจ” เริ่มจาก 3 ส่วนคือ

- (1) การหาข้อมูลและความรู้เพื่อที่จะเห็นทางเลือก
- (2) คิดวิเคราะห์ทางเลือก โดยมี เป้าหมายเป็นตัวตั้ง
- (3) การตัดสินใจสำหรับส่วนของการทำงานเป็นทีม ควรมี objective function ที่ตรงกันระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับชุมชนหรือสังคม และชุมชนกับชุมชน นอกจากนี้ ภูมิหลัง รวมทั้ง ข้อจำกัดในชีวิตแต่ละคน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2562))

8.7.2 โมเดล FABAI

การอธิบายการตัดสินใจของมนุษย์ ที่เรียงตามลำดับการใช้เหตุผลและข้อมูล โดยเพื่อให้เข้าใจง่าย จึงมีการกำหนดเป็น โมเดล FABAI (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2562)) ดังนี้

- **F – Fantasy Model:** การตัดสินใจบนฐานจินตนาการ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่ใช้เหตุผลหรือ ใช้ข้อมูลน้อยที่สุด เพราะเป็นการตัดสินใจแบบคิดไปเอง ไม่ใช้และไม่หาข้อมูล เช่น การตัดสินใจตามกัน (Abilene Paradox) ซึ่งไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง เพราะคิดไปเองว่าคนอื่น ๆ ต้องการแบบนั้น เป็นต้น
- **A – Analytical Model:** การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์: เป็นการตัดสินใจบนข้อมูลที่มีจำนวนมากและใช้เหตุผลมาก รวมถึงเข้าใจกระบวนการทำงาน การได้มาซึ่งคำตอบหรือผลลัพธ์
- **B – Black Box Model:** การตัดสินใจแบบมีกล่องดำ: เป็นการตัดสินใจ โดยที่มีข้อมูลบางส่วนขาดหายไป (มีกล่องดำ) แต่ผู้ตัดสินใจอาจสังเกตเห็นผลหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจในทางธุรกิจ บางครั้งผู้บริหารไม่ได้มีข้อมูลหรือความเข้าใจที่ครบถ้วน แต่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในเวลานั้น

- **A – Analytical Model:** การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์: เป็นการตัดสินใจบนข้อมูลที่มีจำนวนมากและใช้เหตุผลมาก รวมถึงเข้าใจกระบวนการทำงาน การได้มาซึ่งคำตอบหรือผลลัพธ์ มีความลึกกว่าการตัดสินใจแบบมีกลองดำ กล่าวคือ มีการพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ทั้งตัวแปรใหญ่และย่อย หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงเป็นโมเดลที่นิยมใช้ในงานเชิงวิชาการ หรือการตัดสินใจที่มีผลกระทบในวงกว้าง ทั้งนี้ก่อนที่จะมาถึงการตัดสินใจบนฐานการวิเคราะห์ได้ ย่อมต้องใช้ในการตัดสินใจตาม 3 โมเดลข้างต้นเป็นองค์ประกอบด้วย

- **I – Institutisight Model (inner model):** การตัดสินใจบนอภิมหาญาณ (อภิมหาญาณโมเดล) คนตัดสินใจจากภายในตัวเรา แต่ข้อมูลจากภายนอก เช่น นักธุรกิจเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่มีใครทำจะประสบความสำเร็จ เช่น สตีฟ จอบส์ ทำไอโฟน ไอพ็อด ตอนแรก หรือ ไดอาน่า แชมเปียน พนักงานสตาร์บัคส์ ที่แนะนำเครื่องดื่ม “Frappuccino” เพราะเชื่อว่าลูกค้าจะชื่นชอบ จนทำรายได้กว่า 100 ล้านเหรียญในปีแรก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ แม้ว่าจะ ใช้เหตุใช้ผล ดังนั้นทุกคนควรพัฒนาทักษะการคิด และตัดสินใจอยู่เสมอ เพื่อช่วยลดความผิดพลาด ความเสี่ยงได้

ตามที่กล่าว ในเบื้องต้นว่า **A – Analytical Model:** การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์ และ **A – Analytical Model:** การตัดสินใจบนฐานการคิดวิเคราะห์

8.7.3 กรณีศึกษา A – Analytical Model จากข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ

กรณีที่หนึ่ง: ของญี่ปุ่น จะมีองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร เป็นหน่วยงานที่เก็บข้อมูล ให้ผู้ประกอบการ (ผู้ส่งออก-นำเข้า/ นักลงทุนของญี่ปุ่น ที่ทำธุรกิจกับประเทศไทย) เพื่อนำข้อมูลให้ผู้ประกอบการเอกชนใช้ประกอบการตัดสินใจ ทำธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการไทย และ นานาชาติ

ตัวอย่างเช่น มีข้อมูล ผลสำรวจจาก เจโทร JETRO “แนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย ระหว่างวันที่ 1 พ.ย.- 3 ธ.ค. 2562” พบข้อมูลดังรูป

ภาพที่8-10: แนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย



ที่มา: (อัสสิชิ ทาเคทานิ, (2563))

จากการสำรวจ บริษัทที่เป็นสมาชิก JCCB (Japanese Chamber of Commerce, Bangkok) 595 ราย คิดเป็น 34 % ของสมาชิกทั้งหมด 1,750 ราย พบว่าค่าดัชนีแนวโน้มเศรษฐกิจ ยังคงติดลบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากเศรษฐกิจไทยที่ชะลอตัว โดยได้รับผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐกับจีน และการแข็งค่าของเงินบาท โดยการผลิตรถยนต์ได้รับผลกระทบมากที่สุด ติดลบถึง 78 % ผลิตให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเหล็กและอิเล็กทรอนิกส์ตกต่ำไปด้วย แม้ปี 63แนวโน้มการปรับตัวดีขึ้น แต่ผู้ประกอบการจะยังกังวลเกี่ยวกับภาวะความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลกและการแข็งค่าของเงินบาท อีกทั้งผลการสำรวจดังกล่าวยังไม่เกิดการระบาดของไวรัสโคโรนาที่จะใช้วิเคราะห์ในครั้งต่อไปในอีก 6 เดือนข้างหน้า ในเบื้องต้นคาดว่า หากสถานการณ์ยืดเยื้อจะกระทบกับภาคการส่งออก ซึ่งทุกบริษัทได้ติดตามและประเมินสถานการณ์ โดยหวังว่าจีนจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรีบด่วน (อัทสิชิ ทาเคทานิ, (2563))

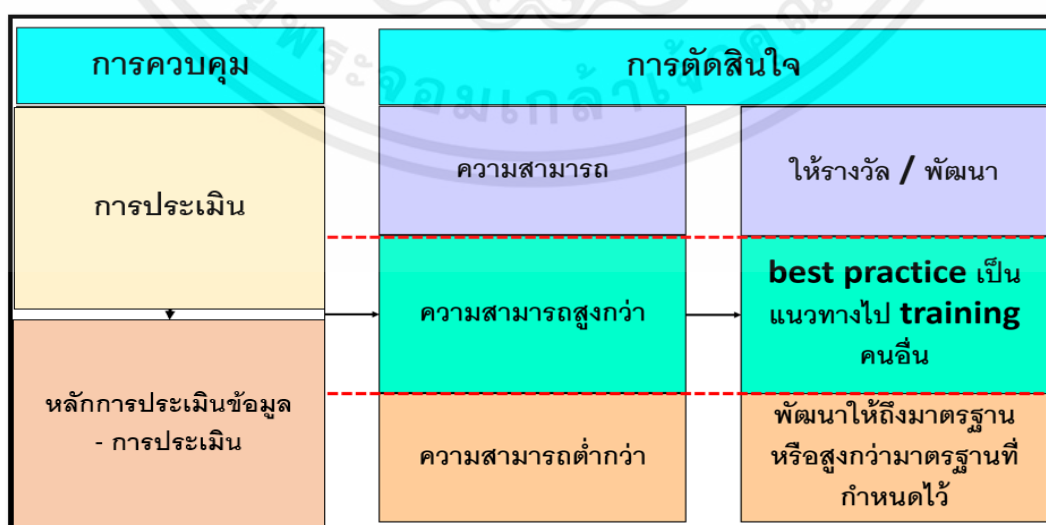
กรณีที่สอง: ผู้ประกอบการมักใช้ ข้อมูลงานวิจัย เพื่อตัดสินใจว่า จะบริหารธุรกิจอย่างไร ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการธุรกิจรถยนต์ จะศึกษา “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็ก ของ ผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี” เมื่อวิเคราะห์ผู้บริโภคจากปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ สถานภาพสมรส ระดับรายได้ต่อเดือน ระดับ การศึกษา จำนวนสมาชิกในครอบครัวกลุ่มตัวอย่าง พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็ก ของผู้บริโภค จะมีปัจจัยทางด้านต่างๆ ได้แก่

ราคา ด้านราคา ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตลอดจนด้านสังคมและวัฒนธรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจซื้อได้ร้อยละ 39 (จรรยา ยกยุทธ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, (2559))

สรุป: เมื่อมีข่าวสาร ผู้บริหารสามารถ นำข้อมูลข่าวสาร มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจได้ เช่น มีข้อมูล ผลจากการประเมิน พนักงาน ทำให้ ผู้บริหารสามารถ ใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ การปรับเงินเดือน (ไม่ว่าจะใช้แนวทางการประเมิน เป็นแบบอิงกลุ่มหรืออิงเกณฑ์ ต่างต้องใช้ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจทั้งสิ้น) หรือวางแผนทางการบริหาร-จัดการ Career Path เป็นต้น

8.8 การเชื่อมโยง การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

ภาพที่8-11: การเชื่อมโยงการควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ



ที่มา : ประมวลความรู้เพื่อสร้างเป็นแผนภาพ

บรรณานุกรมตอนที่ 8

- กอบชัย ธิตานนท์, (2563), “การควบคุม (หน่วยที่9)”,
<https://sites.google.com/site/hlakkarcadkar32001003/hnwy-thi-9-kar-khwbkhum>,
สืบค้นเมื่อ มกราคม.2563
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2562), “FABAI Model: เทคนิคการคิดและตัดสินใจ”,
<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/649006>, กรุงเทพธุรกิจ, 17 ธันวาคม
2562
- จรรยา ยุกยงศ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, (2559), “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ
รถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็กของ ผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี”, วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2559
- สาคร สุขศรีวงศ์, (2552), "การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร", กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พ
รินท์, 2552, พิมพ์ครั้งที่5,
<http://library2.tni.ac.th/ulib/dublin.php?ID=13409#.XpU1EOozblU>
- โสภา สุขเกษม, (2551), "การควบคุม", [http://sopa123.blogspot.com/สาคร สุขศรีวงศ์](http://sopa123.blogspot.com/สาคร%20สุขศรีวงศ์)
(2552) การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร, กรุงเทพฯ ผู้จัดจำหน่ายศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย., สิงหาคม 2551
- อัทลีซ ทาเคทานิ (ประธานองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร), (2563),
“ธุรกิจญี่ปุ่นในไทยผวา เศรษฐกิจครั้งแรกปี 63 ชบ”, กรุงเทพธุรกิจ2563,
<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/865003>, 5 กุมภาพันธ์ 2563
- Benjawan_B, (2553), "บทที่ 11 การควบคุม",
<https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajarnben&group=20>, สิงหาคม 2553
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of
management”
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., and Coulter, M., (2006), “Organization
Behavior”, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall

ตอนที่ 9

การจัดการเชิงกลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิตต์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 9

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 9

การจัดการเชิงกลยุทธ์

9 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

9.1 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

9.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

9.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

9.4 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

9 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหาร-จัดการ องค์การ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ดังนั้นองค์การธุรกิจที่ต้องการชิงความได้เปรียบจากคู่แข่ง และ ปรับตัวอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้ถูก Disruption ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจะต้องหากลยุทธ์ หรือ เทคนิค (Technic) ต่างๆ เพื่อการจัดการผ่านกระบวนการจัดการ ที่เรียกว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหาร-จัดการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การภาครัฐ และ เอกชน

คำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มาจากภาษากรีก มาใช้ร่วมกับคำว่า Generalship ส่วนในการจัดการภาครัฐ ในทางการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร จึงใช้ คำว่า “ยุทธศาสตร์” ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพกว้างขึ้น ถึง คำว่า “การจัดการ” และ เชื่อมโยงกับได้โอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจได้ในอนาคต ในหนังสือเล่มนี้ จึงใคร่ขออธิบายถึงคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” เพิ่มขึ้น

9.1 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Management หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (ชูชัย ศรชานี และวรางคณา ผลประเสริฐ, (2554)) จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีขั้นตอนเพื่อวางแผนแนวทางการดำเนินงาน เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งทางธุรกิจ (วิทยา พัฒนเมฆาต, (2560)) รวมทั้งมีการตัดสินใจในการปฏิบัติการและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินการระยะยาว (Wheelen Thomas L. and Hunger, J. David, (2008)) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการบริหาร-จัดการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีเพิ่มขึ้น จากปัจจัยภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์การได้ จึงทำให้ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” มีบทบาทโดยที่องค์การ จะต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน ในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจาก อุปสรรค หรือใช้

ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ (วิทยา พัฒนเมธาดา, (2560)) ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงบริหารงาน โดยคำนึงถึงการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจพื้นฐานทั่วไปเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด โดยมีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ขององค์กร

- VISION การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์: คือ เป้าหมายขององค์กรในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว (ประมาณ 3-10 ปี) เป็นเรื่อง กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากร มีส่วนร่วมไปสู่จุดหมายปลายทางกับองค์กรได้อย่างไร? วิสัยทัศน์มักจะประกอบด้วย

1. เป้าหมายระยะยาว (Stretch goal) เป็นตำแหน่งขององค์กรในอนาคตแตกต่างจากปัจจุบัน มีความทะยานไปข้างหน้า

2. ตำแหน่งขององค์กรในตลาด (Definition of niche)

3. ช่วงเวลา (Time horizon) ช่วงเวลาที่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

- พันธกิจ (Mission) คือความมุ่งหมายพื้นฐานที่จะดำเนินการในระยะยาว ขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร โดยพันธกิจจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กร มีผลิตภัณฑ์ หรือ สิ่งที่ต้องการกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่คืออะไร

Key Success Factor - ประเด็นหลัก ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น

Goal – ภาพที่หน่วยงานอยากจะทำให้ได้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

Key Performance Indicator – สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงาน สามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

9.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร-จัดการ ที่ทรงคุณภาพ ที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จทั้งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) รวมทั้งมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด อีกทั้งทำให้ได้ สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี ลูกค้าพึงพอใจ

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 6 ประการ (วรารัณ ผลประเสริฐ, (2556)) ดังนี้

- (1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน
- (2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ
- (3) ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร
- (4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- (5) ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่
- (6) ช่วยให้องค์กรที่มีมุมมองที่ครอบคลุม

จากความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังกล่าว ทำให้เห็นว่า “กลยุทธ์” ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ และ การทำความเข้าใจ ถึงผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อ

การจัดการ จะทำให้ องค์การ ได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่สนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และ
 จูงใจให้กับทีมงาน ในการปรับตัว

(1) ช่วยให้้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน: เนื่องจากการกำหนดทิศทางกลยุทธ์(Strategic direction)ขององค์การ คือ การกำหนดทิศทางแนวทางการบริหารขององค์การ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายองค์การ (Objective) หรือสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต (Vision) หรือการบรรลุผลตามนโยบายที่กำหนดในขณะที่การดำเนินแผนกลยุทธ์ต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกว่า ในสถานการณ์ปัจจุบันดังกล่าว จะมีผลเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจหรือไม่ และการจะเข้าสู่เป้าหมายต้องปรับตัวไปในทิศทางไหน ถ้าสภาพแวดล้อมเป็นผลบวก นั่นคือ Opportunity โอกาส ถ้าสภาพแวดล้อมเป็นผลลบ คือ Threat อุปสรรคและบริบทภายในองค์การ หากเอื้อต่อการทำธุรกิจ นั่นคือ Strength จุดแข็ง หากต้องมีการปรับปรุงพัฒนา คือ Weak จุดอ่อน ซึ่งคือการวิเคราะห์พื้นฐาน SWOT Analysis

(2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ:

ตัวอย่างเช่น ในบางครั้งสภาพแวดล้อมทางการตลาด ภาวะเศรษฐกิจ และคู่แข่ง รวมทั้งความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีปัญหามากขึ้น ข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจ อาจเปลี่ยนไป ทำให้จุดแข็งที่เคยมี อาจจะไม่ใช่ว่าจุดแข็งในอนาคต หรืออาจมีปัญหามากขึ้นจนกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้

ดังนั้นผู้บริหาร จะต้องวิเคราะห์ ว่าภาวการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะต้องปรับตัวอย่างไร คิดให้เป็นระบบ ตัวอย่างเช่น

(ก) องค์การจึงต้องมีการเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นระยะ

(ข) ทบทวนบริบทองค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่รอด และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

(ค) สำหรับหน่วยงาน แผนก ฝ่ายต่างๆในองค์กร ก็ต้องช่วยสนับสนุนการดำเนินตามแผนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรในเรื่อง การจัดการความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิด(Risk Treatment)

(ง) การวางแผนบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

องค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องนำระบบการคิดอย่างเป็นระบบมาจัดการระบบต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน องค์การประกอบด้วยส่วน ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ทั้งหมดรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดอย่างเป็นระบบจะไม่มองเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะมองในภาพรวมทั้งองค์การ (Checkland Peter, (1981)), และพยายามใช้ความคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมองว่าปัญหาทุกอย่างสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ มีการเชื่อมโยงด้วยสายใยแห่งความ สัมพันธ์กันและกันตลอดเวลา (สุนทร โคตรบรรเทา, (2551))

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ เพราะมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นให้เป็นไปตามกระบวนการ และระบบการบริหารงานภายใน ทำให้มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์การอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงติดต่อกันช่วยทำให้เกิดความคิดเพื่อพัฒนาองค์กรในภาพรวม และการเลือกกลยุทธ์ ที่ปรับใช้ได้เหมาะสมกับองค์การ จะทำให้องค์การขับเคลื่อนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

(3) ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร:

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มความพร้อมของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ เพราะ "การจัดการเชิงกลยุทธ์" เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรและช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร (Modal (2556))

(4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

เนื่องจาก การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้เห็นวิสัยทัศน์ และการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจนในอนาคต เป็นแนวทางในการปฏิบัติแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทราบทิศทางว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมความพร้อมและหาแนวทางและมาตรการรองรับที่ชัดเจน จะส่งผลให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

(5) ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่

เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะทำให้ มีการกำหนด วัตถุประสงค์ (Purpose) ในการทำงานที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน มีผลการทำงาน (Performance) ทำให้การวางแผนการทำงานเป็นทีม ที่บุคคลมีการทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม และ มีการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีผลต่อ การปฏิบัติหน้าที่

(6) ช่วยให้องค์กรที่มีมุมมองที่ครอบคลุม

เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมองภาพรวมเพื่อให้เห็นภาพรวมองค์การ ที่เป็นองค์การที่ซับซ้อน ต้องสร้างแรงจูงใจ สมรรถนะ ข้อจำกัด ฯลฯ ผลักดันผลการสู่เป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามการมององค์การในภาพรวมอาจทำให้มองข้ามรายละเอียดที่สำคัญซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหา ทำให้ Lee Bolman และ Terry Deal ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Four-Frame Model (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, (2019) เพื่อแนะนำให้ผู้บริหารทำความเข้าใจองค์การจากมุมมอง (หรือกรอบความคิด) ที่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ (1) กรอบด้านโครงสร้าง (Structural) ที่เน้นในเรื่องการประสานการทำงานผังการแบ่งส่วนงานช่วยให้เห็นความรับผิดชอบ การแบ่งงาน กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติระบบ และลำดับบังคับบัญชาซึ่งประสานกิจกรรมที่หลากหลายในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว, (2) กรอบด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจบุคคลและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ทุกคนมีความต้องการ ความรู้สึก ความกลัว ทัศนคติ ทักษะ และโอกาสการพัฒนา ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร, (3) กรอบด้านการเมือง (Political) ที่มุ่งเน้นเรื่องอำนาจ การแข่งขัน และการได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีจำกัดปัจจัยต่างๆ อาทิ คุณค่า ความเชื่อ ผลประโยชน์ พฤติกรรม และทักษะ จะเป็นสภาพแวดล้อมที่กำหนดการจัดสรรอำนาจและทรัพยากร, (4) กรอบด้านสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นกรอบความคิดนี้มุ่งเน้นเรื่องคุณค่า ความศรัทธา ความเป็นมา และวัฒนธรรม เป็นต้น

9.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

เพื่อให้เห็นภาพ ในการจัดการเรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอยกกรณีศึกษา เพื่ออธิบายในส่วนของ ”องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์” ประกอบคำอธิบาย ดังนี้

กรณีศึกษา: ทางผู้บริหาร ธุรกิจผลิตน้ำแห่งหนึ่ง โรงน้ำต้องการ Rebranding สินค้าน้ำดื่ม เพื่อตั้งเป้าของการเพิ่มยอดขาย

1/ การกำหนดทิศทาง (Direction Setting):

ในการกำหนดทิศทางขององค์การ จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) : เพื่อให้มีกรอบในการดำเนินงาน ช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว หรือ ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจ นั้น
 - การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) : น้ำดื่มมี คุณภาพ ที่มีมาตรฐาน ที่ประชากรทุกคนรู้จักและยอมรับ
- การกำหนดภารกิจ (Mission) : ระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของ องค์การ เพื่อกำหนดว่าองค์การจะทำอะไรในปัจจุบันและกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใดและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ หรือ มีความสามารถเหนือคู่แข่ง
 - สร้าง Brand น้ำดื่ม ขององค์การ ให้เป็นที่ยอมรับ ของ ประชากรทุกคน
 - เป็น Brand น้ำดื่ม เทียบเท่า Brand น้ำดื่มชั้นนำ โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การสร้างBrand เป็นต้น
- เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่ต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน และสามารถวัดได้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่า จะต้องทำอะไรใด เป็นต้น

○ หาแนวทางเพิ่มยอดขาย → น้ำดื่ม ยอดขาย เพิ่มขึ้น สองเท่า ในปี 2563 เทียบกับปี 2562 (ปี 2562 มียอดขาย 3.5 ล้านบาท) และยอดขายเติบโตต่อเนื่องใน 5 ปี ข้างหน้า

2/ การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ได้แก่การดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ ที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S

- เป็น Brand ของสถาบัน มีโอกาสได้รับการยอมรับได้ง่าย
- มีบริการส่งถึงที่ → แต่บริการนี้ เป็นจุดเด่น ของการส่งให้ บุคลากร

● การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W)

- ต้นทุนผลิตสูง → เมื่อเปรียบเทียบกับราคาขายส่งและปลีก ของคู่แข่ง (ดูรายละเอียดใน

ตารางแนบ)

- ค่าขวด และ สติกเกอร์ พร้อมฝา ชุติละ 1.70 บาท
- ใช้แรงงานคนเป็นหลัก -> ทำให้ต้นทุนสูง และ ปรับเปลี่ยนกำลังการผลิตได้ไม่ทันที
- จากข้อมูลที่ได้รับมาเบื้องต้น พบว่าในปริมาณของการสั่งผลิตต่อครั้งที่เพิ่มขึ้นต่ำในการผลิต

น้อยกว่าคู่แข่ง ที่เป็นผู้ประกอบการรายอื่น

○ ในขณะที่ ผลการวิจัยตลาดพบว่า ผู้บริโภค ในครัวเรือนส่วนใหญ่ และ กลุ่มผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นร้านอาหาร, โรงแรม ที่ต้องใช้น้ำขวด มักคำนึงถึง ราคาและความสะอาด เป็นสำคัญ (พิชัย ตันตือนุกุลบุตร, (2558))

○ จากข้อมูลปัจจุบันไม่มีตัวแทนจัดจำหน่ายเหมือนคู่แข่งอื่นๆ ในขณะที่ระบบการจัดจำหน่าย น้ำทั่วไป จะอาศัย ระบบผู้แทนจัดจำหน่าย หรือ ผู้ขนส่ง เป็นหลัก (พิชัย ตันตือนุกุลบุตร, (2558))

● การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O)

- มีตลาดภายนอกรองรับ และมีโอกาสได้รับการยอมรับง่าย

● การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

- หากยังคงมีปัญหา โควิด19 เกยกว่าเดือน สิงหาคม63 อาจจะต้องมีการปรับเป้าหมายใหม่
- ในปัจจุบันธุรกิจน้ำดื่มมีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งใหม่เข้ามาในตลาด
- ผู้ประกอบการ ร้านอาหาร คาเฟ่ โรงแรม รีสอร์ท สามารถสร้าง Brand น้ำดื่มของตนเองได้

เพราะ มีการประสานรณรงค์ ให้บริการด้านนี้ อยู่ เป็นต้น

ภาพที่9-1: การสำรวจข้อมูลปัจจัยภายนอกคู่แข่งธุรกิจน้ำดื่ม

การสำรวจข้อมูลปัจจัยภายนอกคู่แข่งธุรกิจน้ำดื่ม					
แบรนด์ยี่ห้อน้ำ	ขนาด	บรรจุ	ราคาส่ง	โปรโมชั่น	แหล่งข้อมูล
น้ำดื่มสิงห์ขวดเพ็ท	350 มล	1x12	51 บาท/แพค	จาก website Big C	https://www.biacc.co.th/crystal-drinking-water-350-ml.html
เพียวไลฟ์น้ำดื่ม	330 มล	1x12	51 บาท/แพค	จาก website Big C	https://www.biacc.co.th/singha-drinking-water-330-ml-pack-12.html
คริสตัลน้ำดื่ม	330 มล	1x12	55 บาท/แพค	จาก Website TOPP สินค้ามีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด. (2017), https://www.tops.co.th/th/nestle-pure-life-water-
แบรนด์ยี่ห้อน้ำ	ขนาด	บรรจุ	ราคาส่ง	โปรโมชั่น	แหล่งข้อมูล
น้ำดื่มสิงห์ขวดเพ็ท	600 ซีซี	1x12	49 บาท/แพค	จาก Website TOPP 55 เหลือ 53 ส่งถึงบ้าน สินค้ามีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด. (2017). https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-600cc-pack-12-
เพียวไลฟ์น้ำดื่ม	600ซีซี	1x12	66 บาท/แพค	68 เหลือ 66 ส่งถึงบ้าน สินค้ามีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด. (2017), https://www.tops.co.th/th/pure-life-drinking-water-600cc-pack-12-
คริสตัลน้ำดื่ม	600มล	1x12	55 บาท/แพค	59 เหลือ 55 ส่งถึงบ้าน สินค้ามีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด. (2017), https://www.tops.co.th/th/pure-life-drinking-water-600cc-pack-12-

ภาพที่9-2: การสำรวจข้อมูลปัจจัยภายนอกคู่แข่งธุรกิจน้ำดื่ม

แบรนด์ยี่ห้อน้ำ	ขนาด	บรรจุ	ราคาส่ง	โปรโมชั่น	แหล่งข้อมูล
น้ำดื่มสิงห์ขวดเพ็ช	1.5ลิตร	1x6	49 บาท/แพค	จาก Website TOPP 55 เหลือ 49 ส่งถึงบ้าน สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (2017). https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-1-5ltr-pack-6-
เพียวไลฟ์น้ำดื่ม	1.5ลิตร	1x6	66 บาท/แพค	68 เหลือ 66 ส่งถึงบ้าน สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (2017). https://www.tops.co.th/th/pure-life-drinking-water-1-5ltr-pack-6-
คริสตัลน้ำดื่ม	1.5ลิตร	1x6	55 บาท/แพค	สินค้านี้มีค่าจัดส่งเพิ่มเติม*จัดส่งปกติ 7 แพคขึ้นไป 100.-/ ใบเสร็จ, *จัดส่งด่วน 3-5 แพค 120.-, 6 แพคขึ้นไป 250.-/ ใบเสร็จ	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (2017). https://www.tops.co.th/th/crystal-water-1-5ltr-

3/ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว ซึ่งเป็นการตอบสนอง โอกาสและ ลดอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การ รวมทั้งองค์การต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์

- การกำหนดกลยุทธ์ คือ ต้องควบคุม ต้นทุน (เพราะ จากตาราง การหาข้อมูล ต้นทุนของคู่แข่ง ทำให้พบว่าต้นทุนจัดจำหน่ายสูง กว่าคู่แข่ง) และ สร้าง มั่นใจ ให้ผู้บริโภคได้ ในเรื่อง มาตรฐานการผลิต ที่ ผู้บริโภคชอบมีองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์

4/ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ องค์กรจะต้องแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ทำให้เกี่ยวข้องกับ โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึง บาง องค์กรอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรม องค์กรด้วย โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

(1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

- ในเรื่องของธุรกิจน้ำดื่ม ต้องหาข้อมูล และวิเคราะห์ว่า จะหาแนวทางการลดต้นทุน อย่างไร?

- ในเรื่องของการสร้างความมั่นใจ ให้แสดง แผนการผลิตที่ชัดเจน

(2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการใช้กลยุทธ์ เป็นต้น

- ในธุรกิจน้ำดื่ม เนื่องจากกำลังบุคลากรในองค์กรมีจำนวนจำกัด จึงยังไม่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ดังกล่าว

(3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่นในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมี ประสิทธิภาพ) เป็นต้น

- อาจจะหาแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ มีความสามารถ ในการผลิตที่เพิ่มขึ้น

(4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategic Deployment) ดำเนินการ ตามการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจ ที่องค์กรได้กำหนดแล้ว

- ในเรื่อง ธุรกิจน้ำดื่ม ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

5/ การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ซึ่ง บ่อยครั้งที่พบว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีโอกาสจะเกิดข้อผิดพลาดได้ ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการปรับปรุง การ ประเมินผลและการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

9.4 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1/ มีการ “กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์” ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้การบริหาร-จัดการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตามสภาวะความเปลี่ยนแปลงนั้นได้

2/ องค์การมีแนวทาง จัดการเชิงกลยุทธ์ สู่ การจัดการ ตามความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้ค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อการจัดการรองรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

3/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งมีการจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้

4/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารขององค์การ เพื่อช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ

5/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

6/ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน จึงทำให้ทุกฝ่ายเป็นทีมก้าวไปพร้อมกัน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญได้

บรรณานุกรมตอนที่ 9

- ชูชัย ศรชานี และวรางคณา ผลประเสริฐ, (2554), “การจัดการเชิงกลยุทธ์”.การบริหาร โรงพยาบาล. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),https://www.tops.co.th/th/nestle-pure-life-water-330ml-pack-12-8850127063929?gclid=Cj0KCQjws_r0BRCwARIsAMxfDRhv8vcETaOZBsFlEn4gmXttNs-C9MrvbyzSiHjFaGuQm4Snt5zL3dEaAilZEALw_wcB
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), <https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-600cc-pack-12-8850999321028?from=search>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),https://www.tops.co.th/th/pure-life-drinking-water-600cc-pack-12-8850124003874?gclid=Cj0KCQjws_r0BRCwARIsAMxfDRg4CZ0pkh6fdsnmncp9mzzhqTEp6cOO7evJZ8G7E_vzxVb3VIYaNdscaAjbuEALw_wcB
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),<https://www.tops.co.th/th/crystal-water-600ml-pack-12-8851952350789>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),<https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-1-5ltr-pack-6-8850999320021?from=search>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),<https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-1-5ltr-pack-6-8850999320021?from=search>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017),<https://www.tops.co.th/th/crystal-water-1-5ltr-pack-6-8851952350796>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, (2019), "4-Frame Model [Bolman and Deal]",<https://drpiyanan.com/2019/08/26/4-frame-model-bolman-and-deal/>, AUGUST 26, 2019
- พิชัย ตันตือนุกุลบุตร, (2558), “การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2558
- วิทยา พัฒนเมธาดา, (2560), “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)”, <http://www.kansuksa.com/31/>, 19/02/2017
- วรางคณา ผลประเสริฐ, (2556), “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์”นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุนทร โคตรบรรเทา, (2551), “หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา”, กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน
- Checkland, Peter, (1981), “Systems thinking, systems practice”, Chichester: Wiley.

- <https://www.bigc.co.th/crystal-drink-water-350-ml.html> Thomas L. Wheelen, David L. Hunger, (2008), “Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson, ISBN-13: 9780132323468, สืบค้นเมื่อ เมษายน 2563
- <https://www.bigc.co.th/singha-drinking-water-330-ml-pack-12.html>, , สืบค้นเมื่อ เมษายน 2563
- Modal (2556), “หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์”, <http://mbaholiday.blogspot.com/2013/09/blog-post.html>, วันอังคารที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556
- Wheelen Thomas L. and Hunger, J. David, (2008), “Strategic Management and Business Policy”, 11st edition Prentice Hall Inc.



ตอนที่ 10

สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 10

สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 10

สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

10.1 สภาพแวดล้อม

10.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

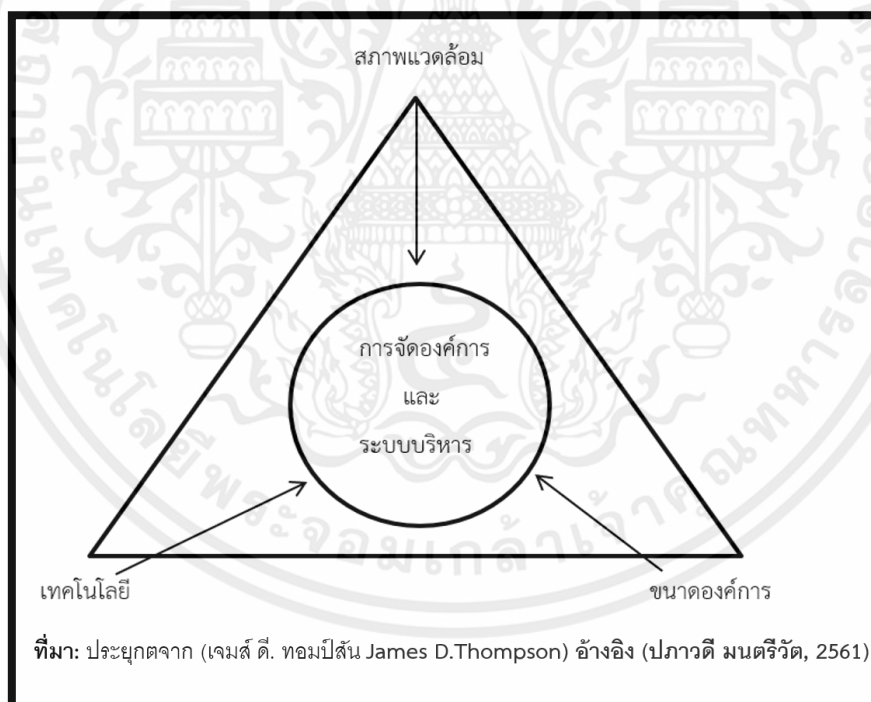
10.3 ธรรมเนียมปฏิบัติ และจริยธรรม

10.4 การจัดการอย่างยั่งยืน

10.1 สภาพแวดล้อม:

ในการบริหารธุรกิจนั้น” สภาพแวดล้อมนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากที่มีผลต่อการจัดการของบริหารองค์การ โดยปัจจัยแวดล้อม จะมีทั้งปัจจัยภายใน (ปัจจัยที่ควบคุมได้) และ ปัจจัยภายนอก (ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้)

ภาพที่10-1: การจัดการองค์การ และ ระบบบริหาร



■ สภาพแวดล้อมภายใน (The Internal Environment)

สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ เช่น การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาดขององค์การ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี หน้าที่เหล่านี้ควรมีการวางแผนการจัดการองค์การ และการดำเนินการโดยใช้“ศักยภาพทางการจัดการ” ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และ การควบคุมภายในองค์การที่ดี ประกอบด้วยทรัพยากรทางด้านการบริหารได้แก่

1/เงินลงทุน (Money)

2/บุคลากร (Man)

3/วัตถุดิบ (Material)

4/เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์การทำงานกำลังการผลิต (Machine)/ ข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Message) ความสามารถในการผลิตและจำหน่ายกลุ่มฐานลูกค้าและความสามารถหลัก สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมนอกองค์การ ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment) สภาพแวดล้อมทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม และอื่นๆ

สภาพแวดล้อมภายนอก ยังแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม

○ **สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment)** :หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) การเมือง (political) ข้อกำหนดของกฎหมาย (Legal) และเทคโนโลยี (Technology) และการรักษาสภาพแวดล้อม

○ **สภาพแวดล้อมทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม (Stakeholders and the specific environment)**: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น กลุ่มบุคคล สมาคมวิชาชีพ สถาบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน ข้อบังคับต่างๆและผู้ลงทุน พนักงาน ดังนั้นในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจด้วย

10.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

10.2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม คืออะไร?

ภาพที่10-2: ปัญหาทางสังคม



ที่มา: (บัณฑิต ประดิษฐานวงษ์, (2544))

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) : มีผู้ให้ความหมาย “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ไว้หลากหลาย (บัณฑิต ประดิษฐานวรงค์, (2544)) อาทิเช่น

- European Commission Green Paper “CSR เป็นแนวคิดที่บริษัทจะบูรณาการงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจการของประเทศและการปฏิสัมพันธ์ ของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ”
- UNCTAD “CSR คือการที่บริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายของสังคม”
- World Business Council on Sustainable Development “CSR คือ คำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกจ้างและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม”

เนื่องจากระบบเปิดโลกาภิวัตน์ และ แข่งขันทางการค้าเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ ในปัจจุบันทำให้สังคมเริ่มต่างล้นตระหนักต่อประเด็น “ความรับผิดชอบต่อสังคม” จากปัญหาที่พบเห็นมากขึ้น ทั้งในเรื่องของ ปัญหาสิ่งแวดล้อม, ปัญหาสารเคมี, ปัญหาแรงงาน โดยเฉพาะกรณี Covid-19 ที่ทวีความรุนแรงทั่วโลกอยู่ในปัจจุบัน

ในการบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันที่การทำธุรกิจไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังได้ ทำให้ผู้บริหารจะขาดซึ่งจิตสำนึกถึง “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ไม่ได้ ทุกคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นในการจัดการยุคใหม่ ที่เป็นสังคมระบบเปิด ทุกฝ่ายจึงต้องคิดถึง “การจัดการ” ที่ได้เปรียบจากการแข่งขันที่ยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม Sustainable Competitive Advantage from Corporate Social Responsibility (CSR)”

หลายองค์การให้ความสำคัญวาระการดำเนินงานในส่วนของการ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีเป้าหมายในการ มุ่งแสวงหากำไร และ ความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการโดยมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่า Stakeholder ทั้งลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อมในสายอุปทาน Supply Chain Management ตั้งแต่กิจการถึงต้นน้ำ-ตลอดสายคุณค่า(ต้นน้ำ-ปลายน้ำ-ถึงมือลูกค้า) (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555))

“ความรับผิดชอบต่อสังคม” คือการดำเนินธุรกิจที่ “ใช้” การจัดการ” เป็นแนวคิด กลไก และเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาองค์การธุรกิจ พร้อมๆกับการไม่ทำลายสถานการณ์ให้เลวร้ายลง และ-หรือ ร่วมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลก เช่น พัฒนาสู่การเป็นองค์กรสีเขียว (Green) พร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน

10.2.2 การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

ในบทบาทขององค์การธุรกิจเริ่มมองว่า การจัดการ ที่มี “ความรับผิดชอบต่อสังคม” คือ การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์การธุรกิจนอกจาก “มูลค่า” ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจ ผ่านการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทางสังคม

การจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการพัฒนา ทั้งภายในและ-นอก องค์การ

- ภายในองค์การ เช่น สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เป็นการดำเนินกิจกรรมภายใน ที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งศักยภาพของบุคลากร และ การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข (สร้างบุคลากร ให้เป็นคนเก่ง-คนดี-ของสังคม) รวมทั้ง สร้างบุคลากร และ แนวคิดของการขับเคลื่อนองค์การ ด้วยการมีส่วนร่วมเพื่อชุมชน ที่องค์การตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น

- ภายนอกองค์กร มุ่งเน้นให้องค์การธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและสังคม เช่นการไม่ปล่อยน้ำเสียจากการผลิตสู่ชุมชน เป็นต้น โดยการจัดการในส่วนของภายนอกองค์กรนี้ ยังมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับ งานในประเทศ และ ต่างประเทศ โดยมีตัวอย่างของความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนของ ต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ตาม ISO 26000 ได้ระบุไว้ว่า การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างผลได้สูงสุด ในความทุ่มเทของกิจการอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555))

มีตัวอย่างการจัดการ-การบริหาร ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นในปัจจุบัน มีกระแสการพัฒนาองค์กรต่างๆสู่องค์การสีเขียว โดยองค์การและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายขององค์การสีเขียวที่ชัดเจนและน่าสนใจ เช่น

- โครงการสิ่งแวดล้อม สหประชาชาติ (United Nation on Environmental Program, UNEP) ให้ความหมายของ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) คือ เศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดความเป็นอยู่ของมวลมนุษย์ที่ดีขึ้น และสร้างความเท่าเทียมกัน ในขณะที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและไม่ทำลายระบบนิเวศน์ (ศิริณี ศรีใส, (2557))

- กระทรวงอุตสาหกรรม ให้ความหมายไว้ว่า อุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) คือ อุตสาหกรรมที่ยึดมั่นในการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน(ศิริณี ศรีใส, (2557))

จากแนวความคิด”องค์การสีเขียว”จึงมีการให้ความหมายสำนักงานสีเขียว (Green Office) ว่าหมายถึง สำนักงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในสำนักงานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยการใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างรู้คุณค่า มีแนวทาง ในการจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม และมีการระบายนของเสียและปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่สิ่งแวดล้อมในปริมาณต่ำ มีการจัดโครงสร้างทางกายภาพ การคมนาคม การจัดการน้ำ พลังงานและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการจัดการของเสีย เพื่อให้เกิด การทำงานในบรรยากาศที่มีความปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน ก่อให้เกิดผลดีต่อ สิ่งแวดล้อมและชุมชนของชาติ การดำเนินการมีวัฒนธรรมองค์การในการปลูกฝังจิตสำนึก เพื่อการปฏิบัติ สื่อสาร และถ่ายทอดให้กับบุคลากร ในองค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในองค์การ และสิ่งแวดล้อม ในพื้นที่อื่นที่องค์การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้องค์การสามารถรับใช้สังคมและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อส่วนรวม (ศิริณี ศรีใส, (2557))

10.2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร การจัดการ ต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อม และต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจ ต่อสิ่งแวดล้อม และ สังคม และสังคม เพราะองค์การไม่ดำเนินธุรกิจ โดยลำพัง มีความเกี่ยวข้องต่อสังคมโดยรวม ดังนั้นการจัดการขององค์การ ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อความยั่งยืน มีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนให้กับธุรกิจที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เช่น CSR (Corporate Social Responsibility) หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ จะนำไปสู่การสร้างค่านาเชื่อถือในตัวธุรกิจให้กับบุคคลอื่นทั่วๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ ลูกค้า หรือ ผู้บริโภค ที่จะเกิดความผูกพันและความประทับใจในสินค้าหรือบริการของธุรกิจในระยะต้น และยังเป็นที่ยอมรับของคู่ค้าต่างๆ ที่อยากจะเข้าร่วมทำธุรกิจอีกด้วย อย่างไรก็ตามในการทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม อาจจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของธุรกิจ ซึ่งจะมีกลไกธุรกิจและความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันออกไป (เรวัต ตันตยานนท์, (2557)) เช่น

- **ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า** จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของใช้ทรัพยากรในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นทรัพยากรที่มาจากธรรมชาติที่ใช้แล้วมีแนวโน้มที่จะหมดสิ้นไป การสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากของเสียต่างๆ ที่เกิดจากกระบวนการผลิต มลพิษต่างๆ ทั้ง ที่ปล่อยออกสู่บรรยากาศ น้ำเสีย ขยะ รวมไปถึงมลพิษทางเสียง สามารถสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคมในวงกว้าง

- **ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ** ซึ่งอาจประกอบด้วยธุรกิจหลายๆ ประเภท เช่น ธุรกิจการค้า ไม่ว่าจะเป็นการค้าปลีกหรือค้าส่ง ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งที่เป็นช่องทางแบบโมเดิร์นเทรด หรือ ช่องทางแบบดั้งเดิม จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพสินค้าที่นำมาเสนอ เรื่องของการกำหนดราคาที่ยุติธรรมไม่เอาเปรียบผู้บริโภคจนเกินไป ไม่ผูกขาดตลาด

- **ธุรกิจบันเทิงและสันทนาการ** ควรให้การดูแลถึงเรื่องความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะในเรื่องของอุบัติเหตุและอัคคีภัย การบริการที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรต่อผู้รับบริการ

- **ธุรกิจบริการด้านสุขภาพและการรักษาโรค** จะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และปฏิบัติตามข้อกฎหมาย ดำเนินการด้วยความรอบคอบถูกต้องตามจรรยาบรรณธุรกิจ ไม่โฆษณาอวดอ้างเกินจริง

- **ธุรกิจบริการท่องเที่ยวและโรงแรม** ต้องไม่รุกรานหรือบุกรุกพื้นที่อุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ ป่าสงวน หรือสร้างผลกระทบต่อธรรมชาติ ระบบนิเวศ เป็นต้น

- **ธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคและบริโภค** มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ การแข่งขันในตลาดที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วตามแฟชั่น ดังนั้น เรื่องของคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้าจึงเป็นเรื่องที่เจ้าของธุรกิจต้องตระหนักและให้ความสำคัญสูงสุด ความรับผิดชอบต่อสินค้าและผู้บริโภคสำหรับการบริการหลังการขาย ให้คำแนะนำในการใช้งานของสินค้าอย่างละเอียดชัดเจน รวมไปถึงระบบการจัดการสินค้า การผลิต การจัดส่ง ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง

- **ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่** เช่น การใช้พลังงานที่ประหยัด การผลิตที่มีประสิทธิภาพต่ำ ในส่วนของการผลิต ธุรกิจเทคโนโลยีมักจะมีการใช้วัสดุที่อาจทำให้เกิดอันตรายหรือมีความเป็นพิษ โดยเฉพาะในกรณีของสินค้าที่หมดอายุใช้งาน รวมไปถึงเรื่องของการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น สินค้าที่มีความซับซ้อนในการใช้งานต้องมีคำอธิบายการใช้ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการโยนความผิดให้แก่ผู้บริโภคโดยอ้างว่าผู้ใช้งานใช้ผิดประเภทหรือไม่เป็น การโฆษณาโปรโมชันที่คลุมเครือ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อผู้บริโภค

การดำเนินธุรกิจให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น หมายถึงการนำความรับผิดชอบต่อต่างๆ ใส่เข้าไปในทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ จนเป็นปกติวิสัยในการทำธุรกิจโดยตรงอย่างใส่ใจ เป็นปกติกลยุทธการสร้างสมดุลด้วยหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การธุรกิจต่างๆ ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

- 1) คุณค่าด้านสิ่งแวดล้อม
- 2) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ
- 3) คุณค่าด้านสังคม เพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนพร้อมสร้างคุณค่าร่วมกัน

10.2.4 กรณีศึกษา: บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับสังคม คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในนโยบายกำกับดูแลกิจการ

และจรรยาบรรณธุรกิจ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

บริบทกับความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าในการดำเนินธุรกิจแม้กำไรจะเป็นเป้าหมายสำคัญ แต่การสร้างผลกำไรต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบ รวมถึงต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง จึงมีการ กำหนดนโยบาย ด้านสังคมเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบในการดูแลสังคมที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งมีการทำความเข้าใจและสื่อสารกับสังคมถึงการดำเนินงานของบริษัทฯ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริงที่อาจเปิดเผยได้ (www.noblehome.com, (2563)) เช่น

- **ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค:** บริษัทมีระบบงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล จึงกำหนดให้จัดทำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ส่งมอบทันเวลา มุ่งให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ด้วยความใส่ใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างผลผลิตที่ลูกค้าต้องการและพอใจมากที่สุดด้วยการใช้ทรัพยากร เวลา บุคลากร เงินทุน วัสดุ เครื่องจักรอุปกรณ์ ข้อมูล เทคโนโลยี และวิธีการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด โดยธำรงไว้ซึ่งคุณภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

- **ความรับผิดชอบต่อพนักงาน:** เสริมสร้างประสิทธิภาพระบบโรงงานและความปลอดภัย โดยการปรับปรุงและบำรุงรักษาโรงงาน ขึ้นพื้นฐานตามหลักการ 7 ส. สร้างบรรยากาศการทำงานเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดูแลรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สิน ชีวิตร่างกาย สุขภาพและอาชีวอนามัย ดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดี และป้องกันผลกระทบความเดือดร้อนต่อชุมชนและสังคม ตลอดจนปรับปรุงระบบการติดตาม และการวัดผล เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพแรงงานฝีมือและการทำงาน โดยการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการในระบบการผลิตให้มีคุณภาพ ทักษะ ความสามารถ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในการทำงาน ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาช่างฝีมือและพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

- **ความรับผิดชอบต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม:** การมีส่วนร่วมในการรักษาและจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ยึดมั่นในปรัชญาการดำเนินธุรกิจให้มีความเจริญเติบโต ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการป้องกันมลพิษอย่างต่อเนื่อง มีแนวนโยบายในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีกิจกรรมเพื่อลดภาระด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษ ที่เกิดจากกระบวนการผลิต มีการทบทวนและกำหนดแนวทางการป้องกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการยกระดับการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายสิ่งแวดล้อมของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

“แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม” จะเป็นการกล่าวถึง การออกแบบการจัดการผู้บริหารต้องคำนึงว่า การจัดการต่างๆในองค์กรจะต้องไม่ทำให้โครงสร้างทางกายภาพ การคมนาคม การจัดการน้ำ พลังงานและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการจัดการของเสีย มีปัญหาต่อสังคม รวมทั้งก่อให้เกิดการทำงาน ที่ไม่มีความปลอดภัย และไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และไม่ประหยัดพลังงาน เป็นต้น

ในการจัดการที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ยังมีแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งคือการจัดการที่เน้นในเรื่องความเป็นธรรมในการจัดการ เป็นการประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม เช่น การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม หรือที่เรียกว่า “ธรรมาภิบาล”

ธรรมาภิบาล: ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กล่าวว่า “ธรรมาภิบาล” คือ ระบบ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจการเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ สุขและเป็นธรรม เป็นการบริหารจัดการที่ดี มีการจัดการการควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพเพราะองค์การที่โปร่งใส คนทำงานย่อมทำงานอย่างมีความสุขและย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจจากทุกฝ่าย(อรรถज्ञ สีหะอำไพ, 2562)

1. หลักนิติธรรมได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น

2. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความ มั่นใจว่าระบบการผลิต รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการติดต่อทำสัญญากับคู่ค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และโปร่งใส เป็นต้น

3. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่

- การมีส่วนร่วมภายใน: การให้บริการไปยังพนักงาน/ลูกจ้างอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงาน/ลูกจ้าง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็น
- การมีส่วนร่วมกับภายนอกองค์กร เช่นการเปิดโอกาสให้ประชาชน ในชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้การจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการ และการควบคุมคุณภาพในระบบการผลิต รวมทั้งการไม่จำกัดโอกาสของผู้มีส่วนได้เสียในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

4. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง

5. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์ คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

10.4 การจัดการอย่างยั่งยืน

การจัดการ-การบริหาร ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมการให้ความสำคัญกับเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับ (ในแง่ของกิจการ) อย่างเป็นรูปธรรมได้ หากในการดำเนิน ภายใต้อหุภรรษัทธิภบาล (Environment Social & Corporate Governance: ESG) โครงการตามความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ นั้นจะทําย่างจริงจัง กล่าวคือ 3CSR สามารถลดข้อขัดแย้ง (Minimize Conflict) ระหว่าง กิจการกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ลงได้ เพราะ ธุรกิจสามารถทุ่มเทเวลาในการสร้างผลกำไรสูงสุด (Maximize Profit) โดยที่ไม่เกิดความขัดแย้งกัน กำไรหรือความมั่งคั่งที่เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น ก็มีความชอบธรรม เพราะไม่ได้กลบผลเสีย หรือทิ้งปัญหาไว้เบื้องหลังให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่น (อำนาจ อธิวรรณิษ, (2547))

10.4.1 ความหมายความยั่งยืน

แม้ว่าในอดีตที่ผ่านมา เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจต่างๆ จะมีเป้าหมายหลักคือ ผลประกอบการที่มีกำไร แต่ปรากฏว่าหลายองค์การที่มีผลประกอบการที่ดี ในอดีต แต่การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก จำเป็นต้องสลายองค์การ ไม่มีความยั่งยืน หรือ รู้จักกันดี ว่า การถูก Disruption จึงทำให้หลายองค์การเริ่มหันมาให้ความสนใจต่อแนวความคิด ที่ว่า จะ ทำอย่างไรให้องค์การ มีความยั่งยืน มากกว่าการมองแค่ผลประกอบการที่มี กำไรเพียงอย่างเดียว

ด้วยเทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนไป จึงทำให้องค์การต่างๆเริ่มมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อ สังคมเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility: CSR) ได้ ถูกหยิบยกขึ้นเป็นวาระการดำเนินงาน ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการดำเนินธุรกิจซึ่งมีเป้าหมายในการมุ่ง แสวงหากำไร แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ภาคธุรกิจผนวกเอาเรื่อง CSR ไว้ในวาระการดำ เนินงาน ของกิจการ และมีเป้าหมายนำ ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ ในขณะที่ย้องค์การต่างๆมีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป กระบวนการบริหารจัดการ จึงให้ความใส่ใจ ต่อธรรมาภิบาล มีความยุติธรรม ให้กับบุคลากรทุกฝ่าย จึงทำให้องค์การต่างๆ หันมาใส่ใจธรรมาภิบาลซึ่งเป็นอีก แนวทางหนึ่งนำไปสู่การบริหารงานที่มีความยั่งยืน

“การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ตอบสนอง ความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอน ความสามารถของคนในรุ่นต่อไปในการตอบสนองความ ต้องการของตนเอง” องค์การสหประชาชาติได้นำแนวคิด ความยั่งยืน มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโลกในศตวรรษที่ 21 โดยปรากฏเป็นรูปธรรมชัดเจนเมื่อ UN หรือ องค์การ สหประชาชาติ ได้มีการกำหนดวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ภายใต้อ 17 เป้าหมาย ที่เน้นการพัฒนา ที่สมดุล ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้ง ประเทศไทย ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ ยั่งยืนของ องค์การสหประชาชาติมาบรรจุเป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาประเทศ ด้วยตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของ แหล่งทรัพยากรธรรมชาติและความรุนแรงของภัยพิบัติธรรมชาติ (รัฐสภา, (2561)) “วาระการพัฒนาที่ยั่งยืนกับการ ขับเคลื่อนของประเทศ”

องค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดปัจจัยที่แสดงความยั่งยืน 18 ประการ ได้กำหนดกระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 คือ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs)

ภาพที่10-3: การพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการขององค์การสหประชาชาติ



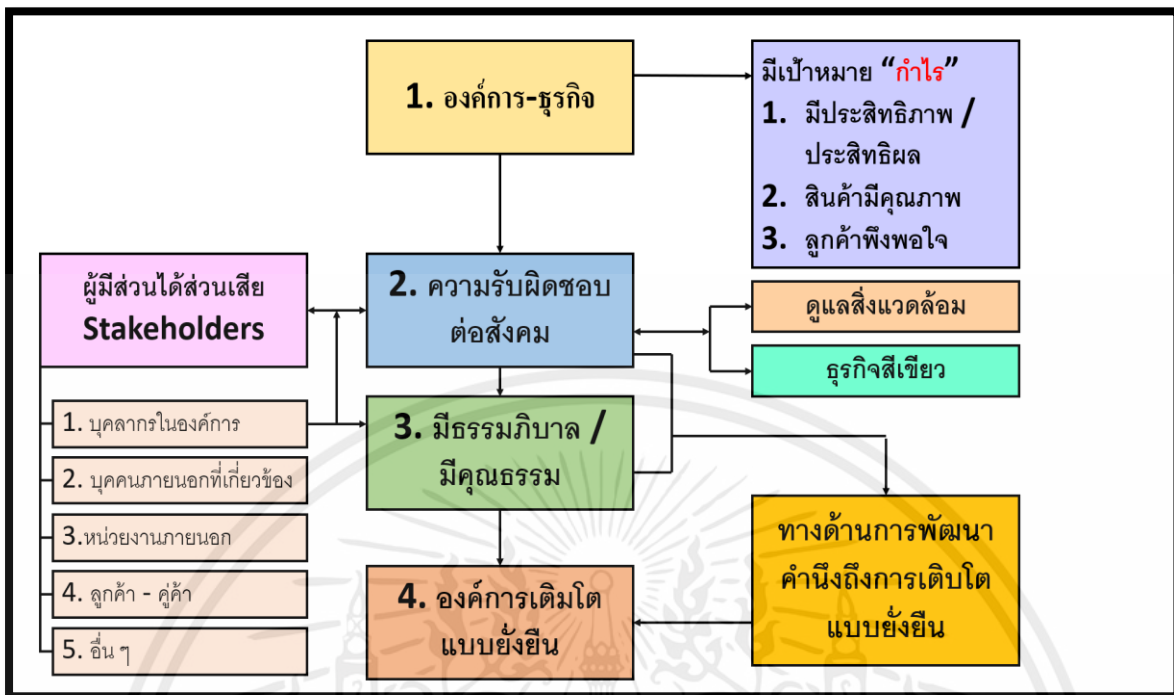
ที่มา: <https://www.google.com/search?>

เรื่องความยั่งยืนดังกล่าว เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจ เพราะภาครัฐ มีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องบางตัว เช่น การจัดการน้ำเสีย ก่อนจัดทิ้งสู่ที่สาธารณะ และ เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายควรช่วยกันดำเนินการธุรกิจ อย่างมีความยั่งยืน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจร่วมกันได้อย่างยาวนาน เช่น มีข้อมูล ปรากฏว่าภาคธุรกิจให้การสนับสนุน SDGs เป็นอย่างดีบริษัทจดทะเบียนไทย ถือว่ามีบทบาทสำคัญระดับโลกในการดำเนินงานที่แสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility: “CSR”) ช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคมในการบรรลุSDGs โดยมีข้อมูล CSR เชื่อมโยงกับเป้าหมาย SDGs ระบุไว้ในรายงานประจำปี/ รายงานความยั่งยืนของบริษัท ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประจำปี 2562 (The 2019 UN Sustainable Stock Exchanges (SSE) Report on Progress) ได้จัดลำดับให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) อยู่ในอันดับที่ 9 จาก 45 แห่งทั่วโลก แสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล กิจการที่ดี (“ESG”) (<https://www.sec.or.th/TH/Documents/Seminars/seminar-24022563.pdf> , (2563))

แต่อย่างไรในเรื่องความยั่งยืนของภาคธุรกิจนี้ ไม่เพียงแต่มองถึงการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ธรรมาภิบาลองค์กรเท่านั้น แต่ในอีกมิติหนึ่งทุกองค์กร ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการทางด้านความสามารถ ทางการบริหารจัดการองค์กร ที่พร้อมจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อให้ องค์กรของเรา ไม่ถูก Disruption ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี Internet ที่รวดเร็ว และ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่นการเกิดโรคระบาด โควิด 19 เป็นต้น

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าในเรื่องของความยั่งยืนนั้นเป็นเรื่องของ การมองระยะยาว ที่ทุกองค์กร ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงควรผสมผสานความร่วมมือกัน เพื่อมีความรับผิดชอบต่อสังคม และ ความพร้อมในการปรับตัวที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้าน เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม

ภาพที่10-4: การเชื่อมโยง ความรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมภิบาล และ องค์การที่ยั่งยืน



บรรณานุกรมตอนที่ 10

- บัณฑิต ประดิษฐานวงษ์, (2544) , "คู่มือปฏิบัติการไคเซ็น" (แปลจากหนังสือ Zoku Zoku Kousureba shigotono KAIZEN gadekiru, KAIZEN tettei manual ซึ่งเขียนโดย โทซาวะ นุนจิ), ISBN 974-8328-68-6 สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 266 หน้าสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, "ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม", <https://soc.swu.ac.th/th/academics-curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- ปภาวดี มนต์วิวัฒน์, (2561), "แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ", เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2,ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555), "แนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ" สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute : CSRI)ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), "POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ ในยุค Thailand 4.0",วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่1, มกราคม –มิถุนายน 2562
- ศิราณี ศรีใส, (2557), "การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสีเขียว", วารสารสาธารณสุขศาสตร์ ปีที่44 ฉบับที่ 3 , ก.ย. –ธ.ค. 2557
- เรวัต ตันตยานนท์, (2557), "การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม", คอลัมน์ Knowledge Community SMEs กรุงเทพธุรกิจ, 8 ตุลาคม 2557
- อรรถน สีสหอำไพ, (2562) "ธรรมาภิบาล:บริหารแนวการบริหารยุคใหม่", <http://human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf> ,ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- อำนาจ ชีระวนิช, (2547) , " การจัดการ Modern Management", ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี.แอล. การพิมพ์
- รัฐสภา, (2561), "การพัฒนาที่ยั่งยืนกับการขับเคลื่อนของประเทศ", https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=49792
- <https://www.sec.or.th/TH/Documents/Seminars/seminar-24022563.pdf> , (2563), "From ESG to SDGs: Integrating SDGs Impact Measurement and Management Framework in Business and Investment Strategies", สถานที่จัดงาน ห้องแกรนด์ ฮอลล์ โรงแรม ดิ แอทธินี โฮเทล แบงค็อก)
- <http://www.thairegisters.com/>, (2563), "ร่างพ.ร.บ.การจัดตั้งนิติ บุคคลเดียว พ.ศ....2560", ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- www.noblehome.com,2563, (2563), "ความรับผิดชอบต่อสังคม", ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563

ตอนที่ 11

การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 11

การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและ จัดการ, KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่11

การจัดการองค์การสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบัน

11. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

11.1 การจัดการยุคใหม่ยุคเริ่มต้น

11.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

11. ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

ในเอกสารตอนนี้ จะเสนอแนวคิด “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)” วิวัฒนาการมาจากแนวคิด “การจัดการ” 4 ยุคที่ต่อเนื่องจากเนื้อหาของวิวัฒนาการการจัดการตอนที่2 ที่ผ่านมา(จากที่เคยเกริ่นนำร่องไว้ว่าจะนำรายละเอียดของการจัดการยุคใหม่ มากล่าวถึงในตอนนี้)

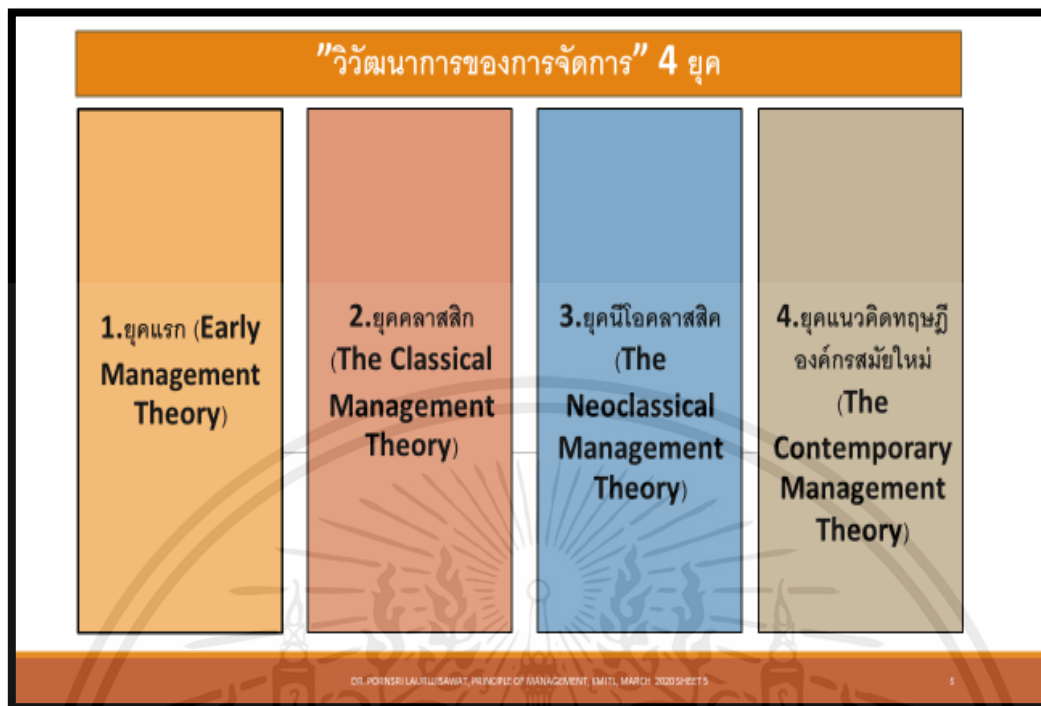
ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์การนอกจากปัจจัยภายในแล้วยังมีปัจจัยภายนอกโดยปัจจัยภายนอกจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย2ตัวที่สำคัญ ได้แก่ (1)เทคโนโลยี และ (2) สิ่งแวดล้อม

วิวัฒนาการ “การจัดการ” มีการเปลี่ยนแปลงเห็นการปรับตัวที่เด่นชัดนับจากยุค Classical Management Theory ช่วงเวลาดังกล่าวให้ความสำคัญกับมุมมองของ “การจัดการ” เพื่อการหาแนวทางทางลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพ – ประสิทธิผลจากการทำงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ด้วยการผลิตเป็นจำนวนมาก (Mass Production-ซึ่งตรงกับภาพของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอุตสาหกรรมในยุคที่2-ตามรูป)

ดังนั้นเพื่อเป็นการอธิบายให้เห็นชัด เห็นความต่อเนื่อง จึงใคร่ นำภาพสองภาพ ที่ได้เคยกล่าวถึงแล้ว ในตอนที่-2 ของวิวัฒนาการการจัดการ มาวิเคราะห์ให้ดูอีกครั้งหนึ่ง

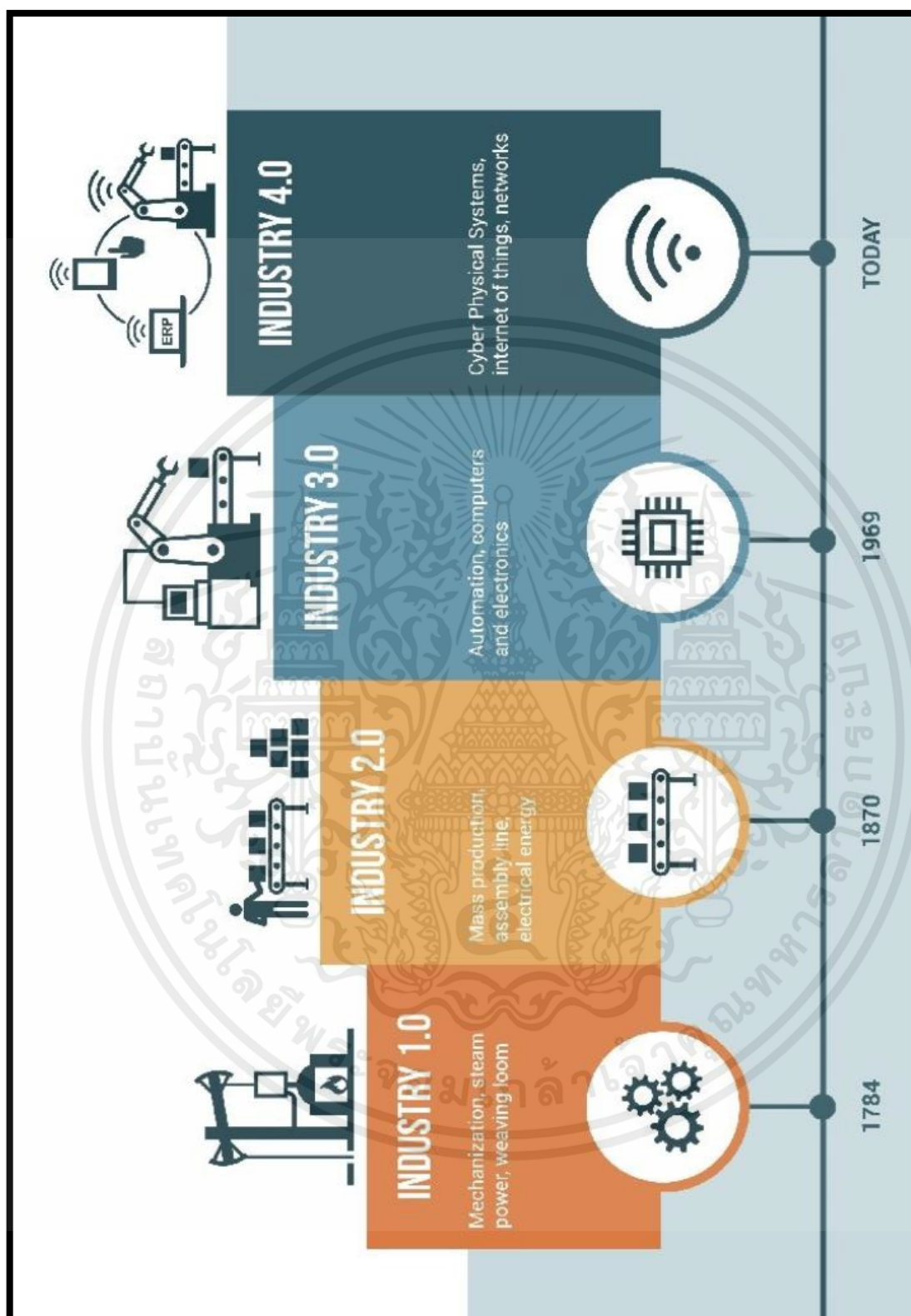
ภาพที่หนึ่ง เป็นภาพ ที่ให้เห็นความต่อเนื่องว่า “วิวัฒนาการการจัดการ 4 ยุค” ได้แก่ (1)ยุคแรก (2)ยุค The Classical Management Theory (3) ยุค The Neoclassical Management Theory (4) ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ภาพที่11-1: วิวัฒนาการของการจัดการ 4 ยุค



ส่วนภาพที่สอง เป็นภาพวิวัฒนาการของเทคโนโลยี ที่มีผลทำให้แนวทางการจัดการต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการเปลี่ยนไป การจัดการที่เปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรนั้นๆ มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ ทันกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่องค์กรของเราควบคุมไม่ได้

ภาพที่11-2: วิวัฒนาการเทคโนโลยีของการจัดการ 4 ยุค



ที่มา: YamYam, (2017)

ตัวอย่างเทคโนโลยีในยุคที่สองสู่ยุคที่3 มีวิวัฒนาการการปรับตัว จากการผลิตในจำนวนมากที่ต้องใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ มาสู่การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น รูปแบบเทคโนโลยีAutomation ที่ใช้เครื่องจักรและ หุ่นยนต์ ทำให้เป็นการจัดการแบบต่อเนื่องได้ด้วยประสิทธิภาพของเครื่องจักรและเทคโนโลยี มากกว่าการใช้แรงงานคน ที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตกแบลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นับวันจะมีต้นทุนที่สูงขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีแบบAutomation อย่างง่าย เช่นการไหลของสายพานเพื่อการเคลื่อนย้ายได้ Automatic จากพลังงานไฟฟ้า หรือน้ำมันในการเดินเครื่องไม่ต้องใช้แรงงานคนในการเคลื่อนย้าย(เป็นวิวัฒนาการ การจัดการเศรษฐกิจในยุคที่3

วิวัฒนาการจัดการในยุค Neoclassical Management Theory) นอกจากเรื่องเทคโนโลยีแล้ว ยังให้ความสนใจกับความคิดของคน ต่อพฤติกรรมมนุษย์ กลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ ในช่วงวิวัฒนาการ การจัดการยุค (Neoclassical Management Theory)

แนวคิด “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)” เกิดขึ้นหลังจากที่มีพัฒนาเทคโนโลยี Internet สามารถใช้การติดต่อสื่อสารข้ามแดนได้ โดย “คน” ไม่ต้องเดินทาง ประกอบกับ ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ที่เป็นสังคมระบบเปิดโลกาภิวัตน์ Globalization ทำให้การบริหารธุรกิจ ต่างปรับตัวเข้าสู่ธุรกิจไร้พรมแดน มีผลกระทบจากภายนอก ธุรกิจต่างๆต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว

โดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่มาจากแนวคิดรูปแบบ Social Network เกิดแนวคิดแปลกๆใหม่ ทำให้องค์การต่างๆต้องปรับตัว เป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่(The Contemporary Management Theory) มีการเปลี่ยนแปลง แนวคิดต่อรูปแบบการจัดการในการบริหาร-จัดการธุรกิจ การอธิบายในส่วนนี้ ใครขอแบ่งการจัดการยุคปัจจุบันเป็น สองส่วนย่อยได้แก่ 1/การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น และ 2/การจัดการในยุคปัจจุบัน โดยการปูพื้นเพื่อความเข้าใจให้เห็นภาพ ในตำราฉบับนี้ จึงใคร่ขอฉายภาพแนวคิดเป็นตัวอย่างเพียงบางประการในการอธิบายดังนี้

11.1 การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

- 11.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)
- 11.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)
- 11.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)
- 11.1.4 ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework)
- 11.1.5 แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering the Corporation)
- 11.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

11.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

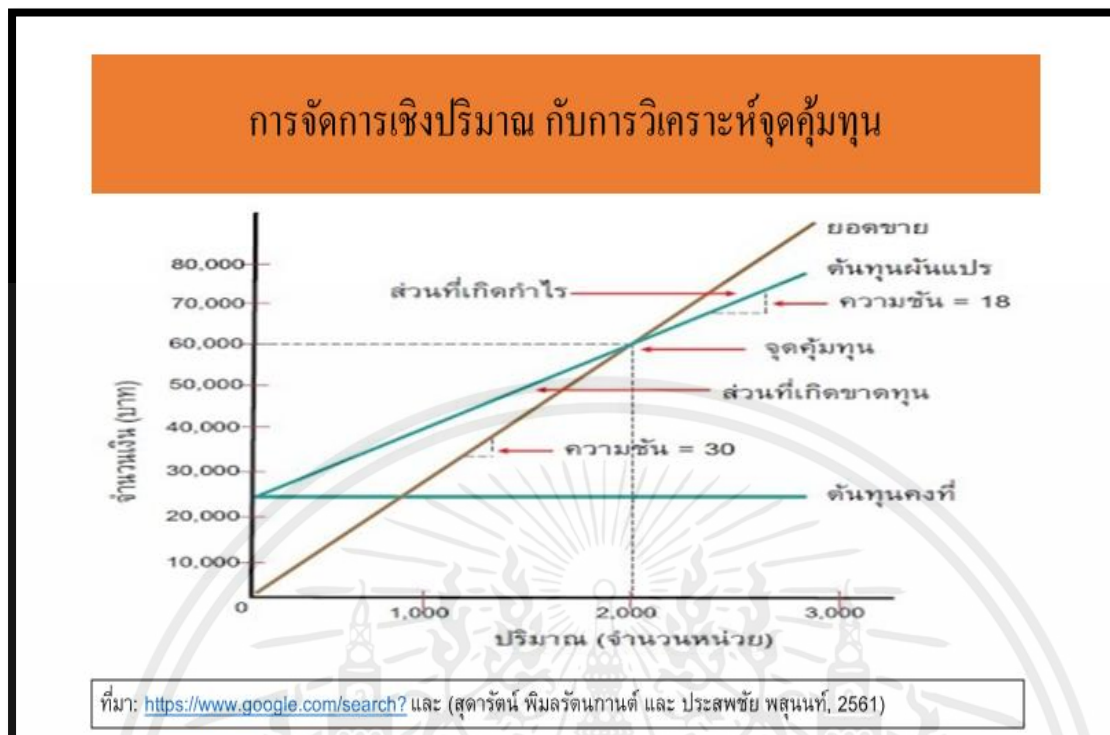
- 11.2.1 KAIZEN
- 11.2.2 JIT
- 11.2.3 LEAN
- 11.2.4 Value Added
- 11.2.5 Supply Chain Management

11.1 การจัดการยุคใหม่เริ่มต้น

11.1.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management) เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการที่นำหลัก เกณฑ์ของ Taylor ในยุคClassic ของแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวความคิด ต่อมานักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร ในยุคClassic ร่วมกันใช้วิธีการทาง วิทยาศาสตร์แก้ปัญหาและคิดค้นยุทธวิธีให้สหรัฐอเมริกา ในสงครามโลกครั้งที่ 2 (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) นับเป็นการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ที่ใช้ ”เทคนิคคณิตศาสตร์และหลักสถิติ” มาประยุกต์ใช้กับ หลักเหตุผลช่วยผู้บริหารเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เช่น โปรแกรมเชิงเส้นตรงและไม่ใช่เส้นตรง (linear and nonlinear programming) ตัวแบบ(modeling) แบบจำลองสถานการณ์ (simulation) ทฤษฎีแถวคอย (queuing theory) ความน่าจะเป็น (Probability) การวางแผนและควบคุมโครงการ (PERT/ CPM) การบริหารสินค้าคงเหลือ โปรแกรมพลวัต การขนส่ง และการพยากรณ์ (Forecasting) เป็นต้น ต่อมาเอกชนนำไปพัฒนาสร้างเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ พัฒนาตัวแบบเพื่อการวางแผนสำหรับผู้บริหาร เช่น ใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรง เพื่อการวิเคราะห์ จุดคุ้มทุน การวิเคราะห์ลักษณะระบบการผลิตขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (พีระวัฒน์ ชาติพฤษพันธ์, (2012))เช่น แบบจำลองสินค้าคงคลัง(inventory model) เป็นต้น เป็นวิธีการบริหารจัดการเชิงปริมาณซึ่งช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร (Daft, R.L., (2001)) นับเป็นการบริหารในทางบริหารศาสตร์ (Management Science: MS) หรือการวิจัยปฏิบัติการ (Operations Research: OR) (กัลยาณี สูงสมบัติ. (2555)) ลักษณะการจัดการเชิงปริมาณเป็นการใช้หลัก การอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยการพิจารณาเป้าหมายอย่าง มีวัตถุประสงค์ ตระหนักถึงตัวแปรต่างๆ เน้นการบรรลุสิ่งที่ดีที่สุด ผลการวิเคราะห์สามารถพิสูจน์ได้ (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) ในการวิเคราะห์โดยมากต้องใช้ คอมพิวเตอร์ในการคำนวณเมื่อเกิดปัญหาย่อยๆ

ภาพที่11-3: การจัดการเชิงปริมาณ กับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน



ในการนำไปประยุกต์การจัดการเชิงปริมาณนั้นพบว่าก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ด้าน (สุदारตัน พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561)) คอมพิวเตอร์มาช่วยให้งานคำนวณที่ซับซ้อนทำให้น่าผลวิเคราะห์การแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น

โดยมีรูปแบบของข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแน่นอน มีการจัดเก็บข้อมูลโดยเป็นการเฉพาะ และที่สำคัญมีการวิเคราะห์บทบาทโดยใช้หลักการของหลักคณิตศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นๆ มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน (สุदारตัน พิมลรัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561)) ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) โดยเป็นการพิจารณาว่าสิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณเข้ามาแก้ปัญหาได้หรือไม่ และคุ้มค่าที่จะใช้เครื่องมือเชิงปริมาณหรือไม่ เพราะเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความ ซับซ้อน และมีความยากง่ายต่างกัน ตลอดจนเป็นการหาข้อจำกัดของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า

(2) การวางรูปปัญหา (Define problem) เป็นการกำหนดตัวแปรที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์กำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกัน โดยที่มีตัวแปรต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสร้างแบบจำลองได้หรือไม่

(3) การสร้างแบบจำลอง (Model development) เพื่อเป็นที่มาของผลลัพธ์ที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา

(4) การวิเคราะห์แบบจำลอง (Model analysis) มีลักษณะของการหาผลลัพธ์ที่ได้จากแบบจำลองที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการหาคำตอบที่เป็นทางเลือกให้เหมาะสมที่สุด

(5) การดำเนินการ (Implementation) โดยที่ ผู้บริหารจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง

นับว่าโมเดลเชิงปริมาณ (Quantitative models) เป็นโมเดลนี้ช่วยในการตัดสินใจ หรือ Decision models (สุदारตัน พิมพ์รัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561)) ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการจัดการได้ โดยในกรณีนี้ ใคร่ขอยกตัวอย่างเพื่อเป็นกรณีศึกษา ดังนี้

กรณีศึกษา: เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management) ในการประยุกต์ใช้ในการบริหาร-จัดการในการดำเนินธุรกิจจริงมากขึ้น ใคร่ขอยกตัวอย่างงานวิจัยเรื่อง “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ” โดยมี สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิทวงศ์ เป็นนักวิจัย ชำ ทำการศึกษาเมื่อปี 2550 เป็นกรณีศึกษา (สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิทวงศ์, (2017)) ตัวอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลังอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ (Food Services) ซึ่งสาเหตุของการศึกษาเกิดเนื่องจาก ลักษณะของธุรกิจอาหาร มีปัญหาเพราะ มีปริมาณสินค้าคงคลังจัดเก็บไว้เป็นจำนวนมากเกินความจำเป็นในขณะที่สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอาหารแช่แข็งที่ผ่านกระบวนการแปรรูป และจะต้องเก็บรักษาไว้ใน อุณหภูมิ -18 องศาเซลเซียส ซึ่งเป็นการให้ความเย็นระดับเยือกแข็งโดยใช้วิธีการทำให้ส่วนที่เป็นน้ำกลายเป็นน้ำแข็งที่ระดับอุณหภูมิ-18 องศาเซลเซียส (H. Douglas Goff, (2003)) วิธีการสั่งซื้อจากต่างประเทศ ปริมาณในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องเป็นการสั่งซื้อสินค้าแบบเติมตู้คอนเทนเนอร์เนื่องจากมีการกำหนดไว้โดยผู้ผลิตสินค้า ตัวอย่างทั้ง 3 ชนิดจะมีระยะเวลาในการขนส่งสินค้าแตกต่างกัน โดยบริษัทกรณีศึกษามียอดขายในแต่ละปี ของสินค้าทั้ง 3 ชนิดมากกว่า 4 ล้านกิโลกรัม ซึ่งคิดเป็นเงิน มากกว่า 800 ล้านบาท ในขณะที่มีปริมาณและมูลค่าสินค้าคงคลัง สิ้นปีในปีที่ทำการศึกษาในแต่ละปีมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้คลังสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาที่มีพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าอยู่อย่างจำกัด โดยสามารถจัดเก็บสินค้าคงคลังได้จำนวน 384,000 กิโลกรัม มีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการ จัดเก็บสินค้าคงคลัง จึงต้องใช้บริการคลังเช่าสาธารณะในการ จัดเก็บสินค้าคงคลัง นอกจากนั้นปริมาณสินค้าคงเหลือในแต่ละวันยังมี ปริมาณสูงกว่าความสามารถในการจัดเก็บสินค้าของคลังสินค้า ทำให้บริษัทกรณีศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่ไม่เหมาะสม มีปริมาณสินค้าคงคลังมากเกินไปจนส่งผลให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่สูงขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลปริมาณ ยอดขายรายวันของสินค้าตัวอย่างทั้ง 3 ชนิด ตั้งแต่เดือน มกราคม – เดือนธันวาคมของปีทำการการศึกษา 2 ปีเพื่อนำมาวิเคราะห์หา ปริมาณและแนวโน้มของความต้องการสินค้า พร้อมทั้งรวบรวม ข้อมูลปริมาณยอดขายรายวันในปีทำการทดสอบหรือปีถัดไปจากปีทำการการศึกษาเพื่อนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเมื่อมีการปรับปรุงระบบบริหารสินค้าคงคลังใหม่ โดยจะเปรียบเทียบ ปริมาณและแนวโน้มของยอดขายรายเดือน ที่เกิดขึ้นภายในเดือน เดียวกันของทั้ง 2 ปีในช่วงระยะเวลา 12 เดือน เพื่อนำมาพิจารณากำหนดปริมาณความต้องการสินค้าล่วงหน้าในปีทำการทดสอบ

ภาพที่11-4: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าประเทศ ตู้สินค้า

กรณีศึกษา “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”			
ปัจจัย	การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของยอดขายในปีที่ทำการทดสอบ (กิโลกรัม)		
	สินค้า 101	สินค้า 102	สินค้า 103
<u>ข้อมูลเชิงปริมาณ</u>			
การเปลี่ยนแปลงปริมาณยอดขาย	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
<u>ข้อมูลเชิงคุณภาพ</u>			
อัตราเติบโตของยอดขายกำหนดโดยนโยบายของบริษัทฯ	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%
อัตราการเติบโตของปริมาณนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในประเทศไทย	เพิ่มขึ้น 2.7%	เพิ่มขึ้น 2.7%	เพิ่มขึ้น 2.7%
แนวโน้มการซื้อสินค้าของลูกค้าโดยข้อมูลจากพนักงานขาย	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น

ที่มา: สุพรรณีย์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์, (2017)

ภาพที่11-5: การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าประเทศ หาดันทุนต่ำสุด

กรณีศึกษา

“การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”

นโยบายที่ 1 ของสินค้า 101	EOQ	40' 4 ตู้	40' 5 ตู้
ต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า : P	17,146.39	17,146.39	17,146.39
ปริมาณความต้องการเฉลี่ยรายวันของนโยบายที่ 1 : D	12,321	12,321	12,321
ต้นทุนสินค้า : c	79.63	79.63	79.63
ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าต่อวัน : i	0.0004	0.0004	0.0004
ผลลัพธ์	108,847		
ปริมาณการสั่งซื้อแบบประหยัด : Q*		92,000	115,000
รอบเวลาในการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน : T	8.83	7.47	9.33
จำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน	0.11	0.13	0.11
ค่าใช้จ่าย			
ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าต่อวัน	1,941	2,296	1,837
ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อวัน	1,941	1,640	2,051
ค่าใช้จ่ายสั่งซื้อสินค้า + ค่าใช้จ่ายเก็บรักษาสินค้า	3,882	3,937	3,888
ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า	981,110	981,110	981,110
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด	984,992	985,047	984,997

ที่มา: สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิทวงศ์, (2017)

จากตัวอย่างของกรณีศึกษา เป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่านักวิจัยได้ใช้ แนวคิดทางวิชาคณิตศาสตร์ และหลักสถิติ มาวิเคราะห์ ข้อมูลและหารูปแบบในการจัดการสินค้าคงคลังที่เหมาะสม คำถามคือสินค้าตัวไหนควรมีการสั่งซื้อ น้อยลง ? เพราะเหตุผลอะไร ?

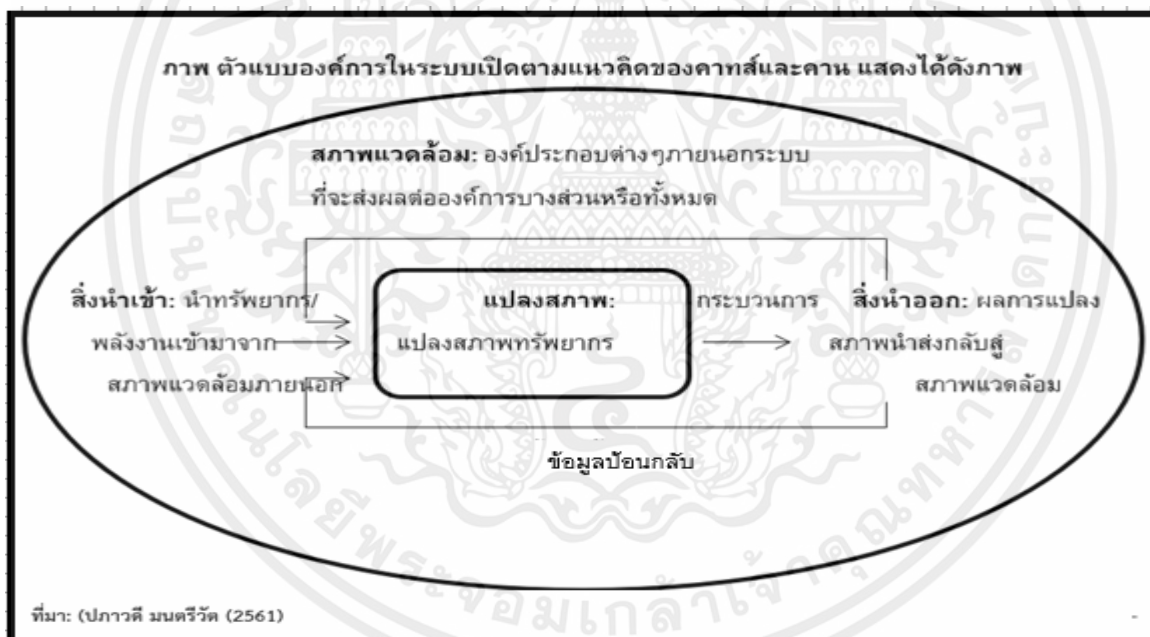
จึงมีการกำหนดปริมาณและช่วงเวลาในการสั่งซื้อสินค้าและนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบในปัจจุบันผลที่ได้ พบว่าระบบการควบคุมสินค้าคงคลังแบบต่อเนื่องทำให้สินค้าตัวอย่างทั้ง 3 ชนิดของบริษัทมีการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีต้นทุนในการ จัดการสินค้าคงคลังรวมของสินค้าชนิดที่1,2 และ 3 ลดลงไป 59%,69% และ 89% ตามลำดับ ซึ่งมีผลมาจากค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังเป็นตัวหลักสำคัญที่ลดลงอย่างมาก

11.1.2 ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory)

แนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ เกิดจากแนวความคิด การมององค์กรในเชิงระบบ ที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมเปิด (Open Social System) ระบบหนึ่ง โดยในเอกสารส่วนนี้ ใครจะขอกล่าว ถึงแนวคิดของนักคิด 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) แดเนียล คาทซ์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) และ (2) เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) โดยทั้ง 2 กลุ่ม จะมองว่าองค์กร ที่เป็นระบบปิดภายใน ที่ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมเหตุสมผล (Rationality) จะมีภาพความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม ล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม โดย

- **แนวคิดของแดเนียล คาทซ์ (Dainiel Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) :** ในภาพรวมของ แนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบ มองว่าองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าว เช่น ลูกค้าซึ่งซื้อสินค้าและบริการ ซัพพลายเออร์ซึ่งจัดส่งวัตถุดิบในการผลิต บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ลงทุนในธุรกิจ และรัฐบาลซึ่งกำหนดกฎระเบียบต่างๆ (คล้ายกับแนวความคิดของ (เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)) ซึ่งแดเนียล คาทซ์ (Dainiel Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) ได้มองว่า ระบบ จะมีจะนำสิ่งนำเข้า (Input) หรือพลังงาน (Energy) จากสภาพแวดล้อม มาแปลงสภาพให้เป็นสิ่งนำออก (Output)

ภาพที่11-6: แบบองค์การในระบบเปิดตามแนวคิดของคาทซ์และคาน



โดย แดเนียล คาทซ์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) อ้างถึงอธิบายว่า

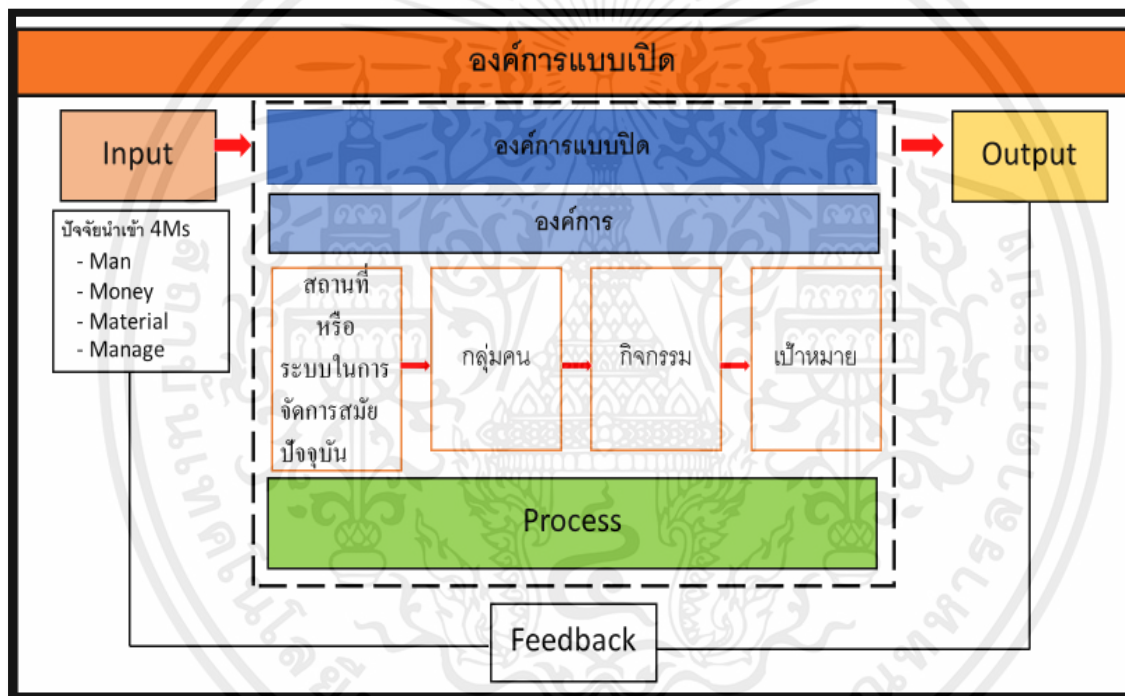
- (1) สิ่งนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัตถุดิบ พลังงาน ข้อมูล ที่นำเข้ามาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
- (2) กระบวนการแปลงสภาพ (Process) คือแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรที่ได้รับให้เป็นนำส่งสิ่งนำออก (Output)
- (3) ซึ่งได้แก่สินค้าและบริการสู่สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อรักษาดุลยภาพ (Equilibrium) ในสภาพแวดล้อม ซึ่งสิ่งนำออก (Output) นั้นๆ มีประสิทธิภาพหรือไม่ในการรักษาดุลยภาพ แนวคิดเชิงระบบให้

ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาว มากกว่าการบรรลุเป้าหมายระยะสั้น (ปภาวดี มนต์วิรัตน์, (2561)) โดยระบบจะมีความทำงานเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง

(4) ส่วนข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศ (Message) ติดตามการทำงานของกระบวนการ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รักษาองค์กรให้อยู่รอดและเติบโต สร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่น และให้ความสำคัญกับความชำนาญเฉพาะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยการทำงานทั้งองค์กรต้องมีการบูรณาการและการประสานงาน ทุกแผนงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

ใน “การจัดการ” ของหลายๆ องค์กรมีนำ Model ระบบ ของ แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) ไป ประยุกต์ใช้ในการจัดการที่หลากหลาย เช่น ตามรูป เป็นการจำลองให้เห็นถึง “ระบบการจัดการ” ที่ประยุกต์จากแนวคิดของ แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) (อำนาจ ธีระวนิช, (2547))

ภาพที่11-7: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายองค์กร



แดเนียล คาทส์ (Dainiel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) ให้ข้อคิดในการมองภาพของระบบองค์กร ระบุว่า นอกจาก Input Process และ Output แล้ว องค์กรจะมี

○ **ระบบสนับสนุน** เพื่อแสวงหาทรัพยากรเพื่อเป็นสิ่งที่นำเข้า (หากเป็นองค์กร สมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่าย(จัดซื้อ/จัดจ้าง) และ ยังรับผิดชอบการนำออกสู่สภาพแวดล้อม (หากเป็นองค์กร สมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด) รวมทั้งทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่าย องค์กรสัมพันธ์ เป็นต้น)

○ **ระบบดูแลรักษา** มีหน้าที่ในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยแสวงหา พัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายพัฒนาบุคคลกร หรือ Human Resource Management หรือ HRM) เป็นต้น) รวมทั้งมี

○ **ระบบปรับตัว** ทำหน้าที่ติดตามสภาพแวดล้อม และวางแผนการปรับตัวขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม โดยจะตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายจัดการกลยุทธ์ หรือ Strategic Management) อีกทั้ง

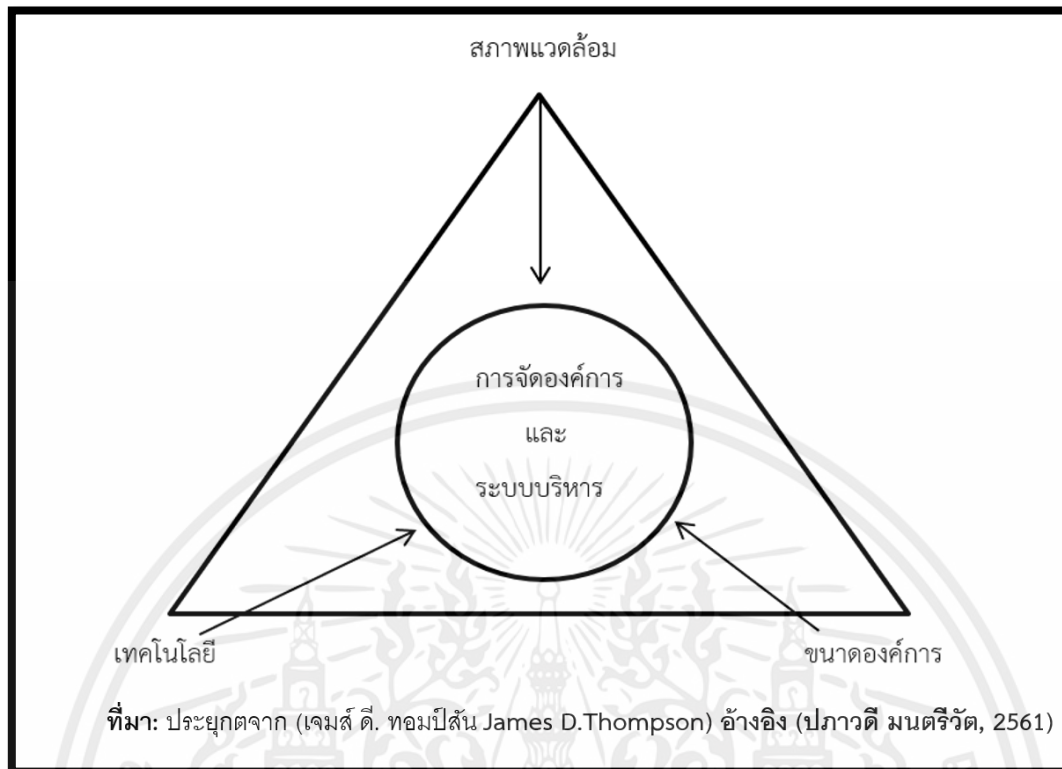
○ **ระบบการจัดการ** ทำหน้าที่เชื่อมประสานการทำงานของระบบย่อยต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปรับการทำงานของระบบย่อยให้ประสานและเกื้อกูลต่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายองค์กร (หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ ลักษณะงานในส่วนดังกล่าว จะใกล้เคียงกับงานของ ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ Corporate Relations Department)

● **แนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson)**

เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) (ค.ศ. 1920-1973) เชื่อว่า องค์กรในระบบปิดมีความแน่นอน (Certainty) ดังนั้น เมื่อองค์กรที่มุ่งความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ส่วนองค์กรในระบบเปิด ซึ่งมีความไม่แน่นอน (Uncertainty) ดังนั้น เมื่อองค์กร ต้องการความอยู่รอดต้องให้ความสนใจ ถึงความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายประกอบด้วยเสมอ

โดย เจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) เสนอว่า ที่มาสำคัญของความไม่แน่นอน คือ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม เช่น เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะส่งผลที่แตกต่างกันต่อการดำเนินงานของ องค์กร

ภาพที่11-8: การจัดองค์การและ ระบบบริหาร ในการจัดการสมัยปัจจุบัน



ดังนั้นในการรับมือกับความไม่แน่นอนนั้น จะต้องมีความสมเหตุสมผลด้านเทคนิค (Technical Rationality)” (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ซึ่งพิจารณาได้จากเกณฑ์ 2 ประการ ได้แก่ (1) ความสามารถของเทคโนโลยีนั้นที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และ (2) ความประหยัดจากการใช้เทคโนโลยีนั้น

โดย ทอมป์สันแบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงกัน (The Long-Linked Technology) : คือเทคโนโลยีที่ใช้การผลิตแบบต่อเนื่องในลักษณะของสายพานการผลิต (Assembly Line Production) เป็นเทคโนโลยีในองค์กรผลิต ซึ่งในเทคโนโลยี โดย Technology ที่หมายถึงวิธีการและกระบวนการในการผลิตนี้ ตามแนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ด (ค.ศ. 1916-1917) ผู้ซึ่งเป็นเป็นนักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ผู้อธิบายอิทธิพลของเทคโนโลยีต่อลักษณะโครงสร้างและการบริหารขององค์กร) ได้ระบุว่า เทคโนโลยีในการผลิตที่มีการเชื่อมโยงกันนี้ ยังคงแบ่งออกเป็น ส่วนย่อย อีก 2 ส่วน ได้แก่

(1.1) การผลิตจำนวนมากหรือแบบขนานใหญ่ (Long-Batch and Mass Production) (1.2) การผลิตรายชิ้นในปริมาณน้อย (Small-Batch) ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และ สถานการณ์ของ องค์กร ว่า จะเลือกปริมาณการผลิต ในระดับใด (เป็นส่วนหนึ่งของ แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์)

2) เทคโนโลยีแบบตัวกลาง (The Mediating Technology) : ได้แก่ องค์กรที่เป็นธุรกิจบริการที่มีเทคโนโลยี เช่น ธนาคารเป็นตัวกลางระหว่างผู้ฝากเงินและผู้กู้ยืมเงิน Line Man Website ขายของ Online เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้ มีกลุ่มนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งแอสตันที่เบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ทำการศึกษาธุรกิจประเภทงานบริการ โดย ระบุว่าสรุปว่า แม้ว่างานบริการนั้นมีการใช้เทคโนโลยีที่ต่ำกว่างานผลิตสินค้าในโรงงาน โดยมีความเป็นอัตโนมัติน้อยกว่า มีความเข้มงวดของทางเดินทางต่ำกว่า มีการวัดหรือการประเมินที่เน้นความถูกต้องน้อยกว่า แต่ก็ยังมีการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ (Automation Equipment) (เช่น ระบบการเบิกเงิน ที่ตู้ ATM

และ เมื่อเป็นงานบริการ จะมีการที่กิจกรรมในกระบวนการมีความเป็นลำดับเชื่อมโยงกันโดยไม่สามารถสลับกันได้ หรือ มีความเข้มงวดของทางเดินงาน (Work Flow Rigidity) โดยการวัดผลหรือประเมินการทำงานของกิจกรรมต่างๆ ในทางเดินงานที่เน้นความถูกต้อง เน้นการประเมินเชิงปริมาณ เป็นความเข้มงวดในการประเมิน (Specificity of Evaluation) (ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561))

3) การเป็นตัวกลางระหว่างผู้ผลิตสินค้าหรือบริการกับลูกค้าการผลิตสินค้า/บริการที่รวมหลายเทคนิคไว้ด้วยกัน เป็นการผลิตตามความต้องการเฉพาะ โดยการเลือกใช้ หรือการผสมผสานเทคนิคต่างๆ เป็นไปตามข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ เช่น งานการก่อสร้าง กิจกรรมการวิจัยต่างๆ เป็นต้น (ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561))

ทอมป์สันได้จัดทำข้อเสนอ 5 ประการซึ่งเป็นแนวปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดูแลรักษาเทคโนโลยีหลักหรือเทคโนโลยีแกน (Core Technology) ของตน ซึ่งย่อมส่งผลถึงความอยู่รอดได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม(ปภาวดี มนตรีวิทย์, (2561)) ดังนี้

- ข้อที่ 1 การปกป้องเทคโนโลยีขององค์การจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อม
- ข้อที่ 2 การจัดทำกันชน ด้วยสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออก เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม ได้แก่การจัดให้มีคลังสินค้า (Warehouse) สำหรับจัดเก็บสิ่งนำออก
- ข้อที่ 3 การสร้างความราบรื่นแก่ธุรกรรมสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออก หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ จะหมายถึงการใช้กลยุทธ์ เพื่อสร้างแนวทางการแข่งขัน และ ลดความเสี่ยง เช่น โรงแรมตั้งราคาห้องพักที่ต่ำกว่าปกติในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว หรือร้านขายเสื้อผ้าลดราคาเสื้อหนาวในช่วงฤดูร้อน เป็นต้น
- ข้อที่ 4 การคาดเดาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเมื่อไม่สามารถจัดทำกันชนหรือสร้างความราบรื่นได้ หากเป็นองค์กรสมัยใหม่ จะหมายถึง การ Change Management
- ข้อที่ 5 การใช้วิธีปันส่วนเมื่อไม่สามารถปกป้ององค์การได้ด้วยการจัดทำกันชน การสร้างความราบรื่น และการพยากรณ์ เช่น การ Rotate บุคลากรไปทำงาน ที่เร่งด่วน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในโรงพยาบาล ย้ายบุคลากร ไปทำงาน Accident ก่อน เป็นต้น

จากข้อเสนอทั้ง 5 ประการเป็นแนวทางอย่างสมเหตุสมผลขององค์การ (Organizational Rationality) ซึ่งองค์การต้องปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลง ตามความไม่แน่นอน กับเงื่อนไขที่องค์การต้องเผชิญ บางปัจจัยเป็นเรื่องที่องค์กรควบคุมได้ บางปัจจัยเป็นเรื่องที่องค์กรควบคุมไม่ได้

แนวคิดของทอมป์สันทำให้อธิบายได้ว่า ในการดำเนินงานขององค์การตามหลักความสมเหตุสมผลนั้น องค์การสามารถควบคุมตัวแปรบางส่วนได้ แต่มีบางส่วนของตัวแปรในสภาพแวดล้อมซึ่งองค์การไม่สามารถควบคุมได้ จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของสภาพแวดล้อม เพื่อสามารถดำเนินการให้สอดคล้องและอยู่รอดได้ ไม่ถูก Disruption ที่ผู้บริหารองค์กรในยุคปัจจุบันกังวลกัน

ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) ได้มีการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ หลากหลาย เช่นในการใช้ในการดำเนินโครงการ มีขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ (สำนักงานกระทรวงวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี, (2562)) ดังนี้

- 1) ปัญหา (Identify Problem)
- 2) จุดมุ่งหมาย (Objectives)
- 3) ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints)
- 4) ทางเลือก (Alternatives)

- 5) การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection)
- 6) การทดลองปฏิบัติ (Implementation)
- 7) การประเมินผล (Evaluation)
- 8) การปรับปรุงแก้ไข (Modification)

11.1.3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

ผู้ให้กำเนิดทฤษฎี Z คือ William G. Ouchi วิลเลียม โออุชิ (ศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA)) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกาและต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่างๆ ในยุโรป ทำให้นักธุรกิจชาวอเมริกัน ต่างตระหนัก ว่าศึกษาค้นคว้าหาวิธีมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

William G. Ouchi วิลเลียม โออุชิ ได้รับทุนให้ทำการศึกษาจากสถาบัน National Commission on Productivity โดยทำการประยุกต์ทฤษฎีของ Douglas McGregor ที่เคยศึกษาเรื่อง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้เมื่อปีเรียกว่า “ทฤษฎี Z” โดยมีแนวคิดมาจาก ทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่าง ระบบการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน โดยมีวิธีการศึกษา 2 ขั้นตอน

(1) ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน แล้วนำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่าง 2 ระบบนี้ เพื่อจะได้ทราบว่า ในระบบอเมริกันยังขาดลักษณะอะไรบ้าง จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหมือนกับระบบญี่ปุ่น

(2) ทำการศึกษาริชที่สำคัญ ๆ ในอเมริกา เพื่อค้นหาวาจะนำสิ่งที่เรียนรู้เือไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างทั้งสองระบบไม่แตกต่างกัน จึงได้หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งพบว่าทั้งสองระบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน เพียงแต่ต่างกันที่ อิทธิพลของวัฒนธรรม (William G. Ouchi, (1993))

วัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่น: พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีวิตจนเกษียณอายุ ทำให้มีการนับถือกันเ็นทางอาวุโส โดยการประเมินและเลื่อนขั้นขึ้นช้า เมื่อนับอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ความสำคัญกับความอาวุโส ส่วนเรื่องความชำนาญเฉพาะทาง ขอเพียงมีความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร มีสภาพของสภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เป็นที่พึงของพนักงานการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การใช้ระบบปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับขึ้นอย่างรอบคอบ กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือเสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็อย่างนั้น ทำให้ความรับผิดชอบ แม้ว่าจะตกอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดแต่กลุ่มก็ต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

ส่วนการควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ แต่จะกระทำอย่างสมดุล เหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้คนญี่ปุ่นยังมีความผูกพันในสังคมเหนียวแน่น และยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการปรึกษาหารือจะทำให้การทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ต้องใช้เวลามากก็ตาม แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น การทำงานทั้งหมดเกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว”

ซึ่งจุดนี้นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต มีกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของบริษัทญี่ปุ่น

วัฒนธรรมองค์กรของอเมริกา: เนื่องจากสังคมอเมริกา มาจากหลายเชื้อชาติ รวมทั้ง วัฒนธรรมของประเทศอเมริกา ทำให้คนส่วนใหญ่มีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันกับองค์กร แม้ว่าลักษณะของคนอเมริกันจะไม่ดูถูกงานและทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต แต่สังคมในที่ทำงานของคนอเมริกา มีความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กรน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม และองค์กรของอเมริการะจําถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว เพราะแนวทางการประเมินจึงทำให้พร้อมที่จะเปลี่ยนตัวบุคลากร ทำให้การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้น ๆ อีกทั้งในรายละเอียดของการทำงาน ในองค์กรอเมริกาจะให้ความสำคัญมากกับความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอดได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัด ๆ กล่าวคือ การควบคุมต่าง ๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็นโดยทั่วไปว่าจะเป็นการควบคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วน ๆ ไป คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วน ๆ ย่อย ๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ส่วนความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

William G. Ouchi วิลเลียม โออุชิ ได้ประมวลข้อมูล ความแตกต่างจาก สองวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดเป็นลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z (<http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html>, 2563)) เช่น

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานได้ง่ายกว่า คนในวัฒนธรรมในองค์กรแบบญี่ปุ่น
2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) เป็นระยะปานกลาง การเลื่อนขั้นต่าง ๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ใช้ผลของการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว
3. ลักษณะงานอาชีพ (Nonspecialized Career Paths) เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น
4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์กร
5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด
6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลักซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

ตัวชี้วัด	องค์การแบบญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
1. ระยะเวลาจ้างงาน (Employment Period)	จ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment)	ไม่มีเงื่อนไขที่จะมีการจ้าง ตลอดชีพเหมือนองค์การแบบญี่ปุ่น ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ลำบากใจ
2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion)	ใช้ผลงานของการประเมินผลงานของแผนกงานระยะกลางและระยะยาว	เป็นระยะเวลานานกลางการเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับ ผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	องค์การแบบญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
3. ลักษณะอาชีพ (Nonspecialized Career Paths)	เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่งทั้งวงจรตั้งแต่การออกแบบการผลิตและกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น	ในองค์การอเมริกาจะให้ความสำคัญมากกับความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอะไร ไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด
4. การบริหาร (Management)	โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์การ	เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม
5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making)	โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด	มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ
6. การทำงานและมนุษยสัมพันธ์ ในองค์การ	ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy)	มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลักซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลได้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

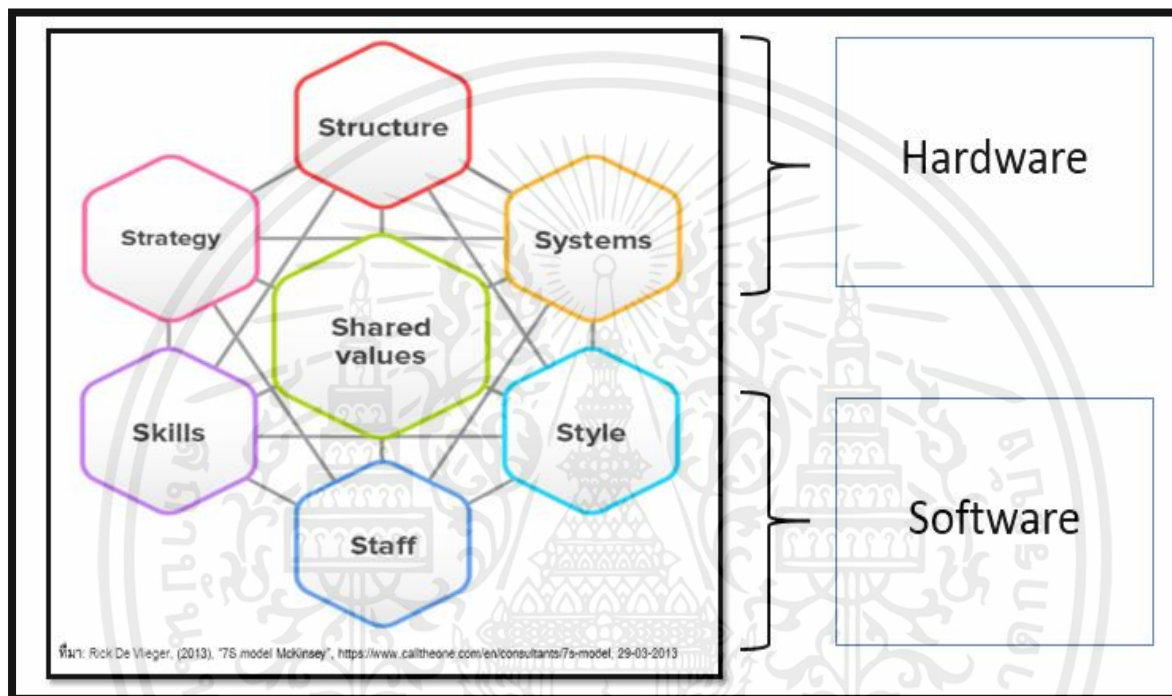
กรณีศึกษา: การนำทฤษฎี Z มาใช้ในการบริหารธุรกิจ ในหนังสือเล่มนี้ ขอยกตัวอย่างจากงานวิจัย ของ “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” (สุภาวดี ชีระกร, (2553)) จากการศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z ได้แก่ (1) บริษัท ไอพีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด (2) บริษัท พรอดเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด (3) บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด (4) บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด (6) บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด (7) บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (8) บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 8 บริษัทที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ของพนักงานจำนวน 400 คน เพื่อทำการสอบถาม ได้ข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

- ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ในองค์กรทั้ง 8 จะมีการวัดผลอย่างชัดเจน
- ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง –มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ –มีลักษณะชัดเจน
- ด้านการได้รับความร่วมมือการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน—อยู่ในระดับดี
- ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการ ทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น –อยู่ในระดับ ดี
- ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม --อยู่ในระดับมาก
- ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ –อยู่ในระดับปานกลาง
- ด้านความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม—อยู่ในระดับมาก

11.1.4 แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)

เมื่อประเมิน บริษัทชั้นนำ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทำให้สงสัยว่า บริษัทเหล่านั้น มีจุดแข็งและจุดอ่อน จึงสามารถค้นคิदनวัตกรรมได้อย่างไร? บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาองค์กร จึงได้ทำการศึกษาบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัท ด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน เรียกว่า 7-S Framework มีกรอบแนวคิด ประกอบด้วย ด้วยปัจจัย 7 ประการ (อำนาจ วัฒนจินดา, (2016)) ดังนี้

ภาพที่11-9: แนวคิดความเป็นเลิศ 7s (McKinsey 7S Framework)



ที่มา: (Rick De Vlieger, (2013))

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy): การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยบริษัท McKinsey ใช้คำถามข้อนี้ เพื่อทำความรู้จักกับภาพขององค์กร เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของบริษัทคืออะไร พันธกิจของบริษัทเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของบริษัท เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะต้องใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ภาพที่11-10: การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)



ที่มา: (วิภาสิริ เฉลิมศิริ, (2019))

2. โครงสร้างองค์การ (Structure): เพื่อศึกษาถึงกระบวนการการทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เช่นการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้น โครงสร้างองค์การ (Structure) จึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีผลต่อการเติบโตขององค์กร

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System): การจัดระบบการทำงาน (Working System) เช่น ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบพัสดุ (Supply System) ฯลฯ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากองค์กรมีระบบ จะทำให้มีงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลต่อการเติบโตขององค์กร

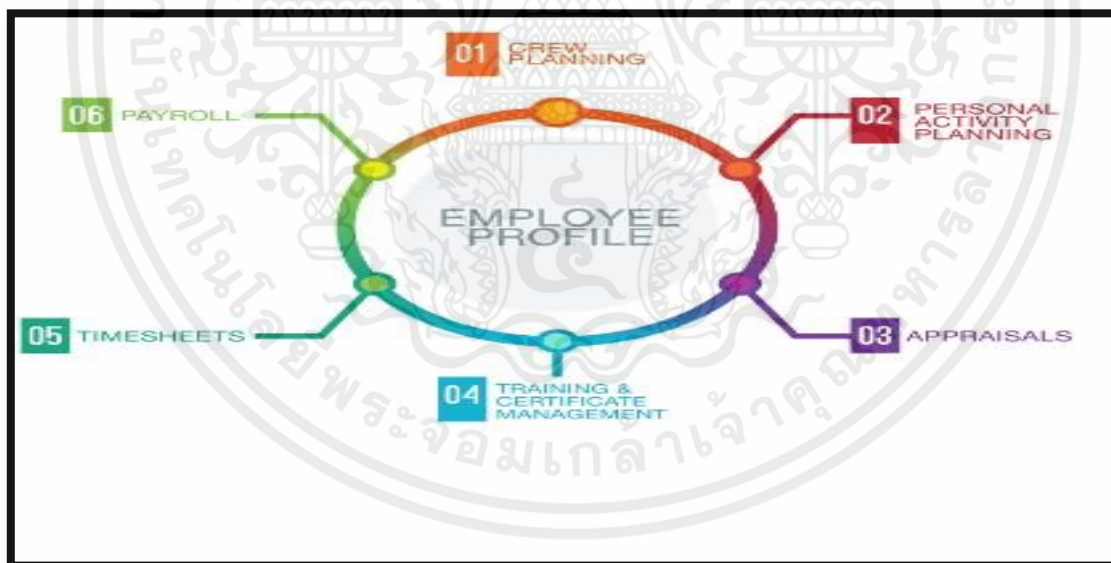
ภาพที่11-11: ระบบการปฏิบัติงาน (System Management)



ที่มา: (Yevhen Tarnavskiy, (2019))

4. บุคลากร (Staff): ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จึงนับว่าเป็นกระบวนการ ที่ต้องวิเคราะห์ และ เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง เพื่อการเติบโตขององค์กร

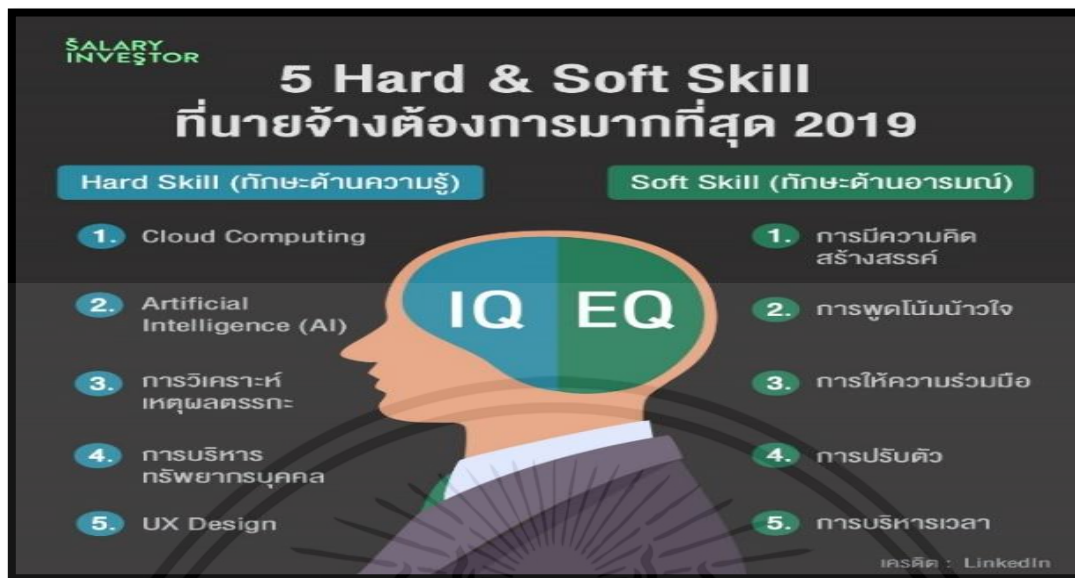
ภาพที่11-12: บุคลากร (Staff)



ที่มา:(<https://www.spectec.net/staff-management>, (2019))

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill): เป็นการศึกษาทั้ง ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และ ทักษะ อื่นๆ เป็นศิลปะในการทำงาน การที่มีทักษะที่ดีจะทำให้บุคลากร ช่วยองค์การ ทำงานได้ดีขึ้น

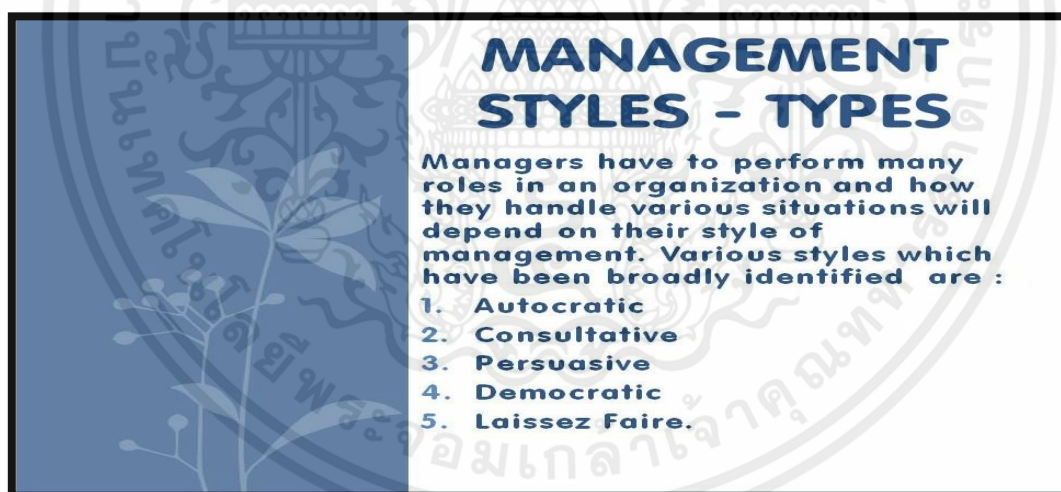
ภาพที่11-13: ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)



ที่มา: (<https://www.google.com/search>, (2019))

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style): เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญ กับบทบาทของความเป็นผู้นำขององค์กร เพราะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะช่วยวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

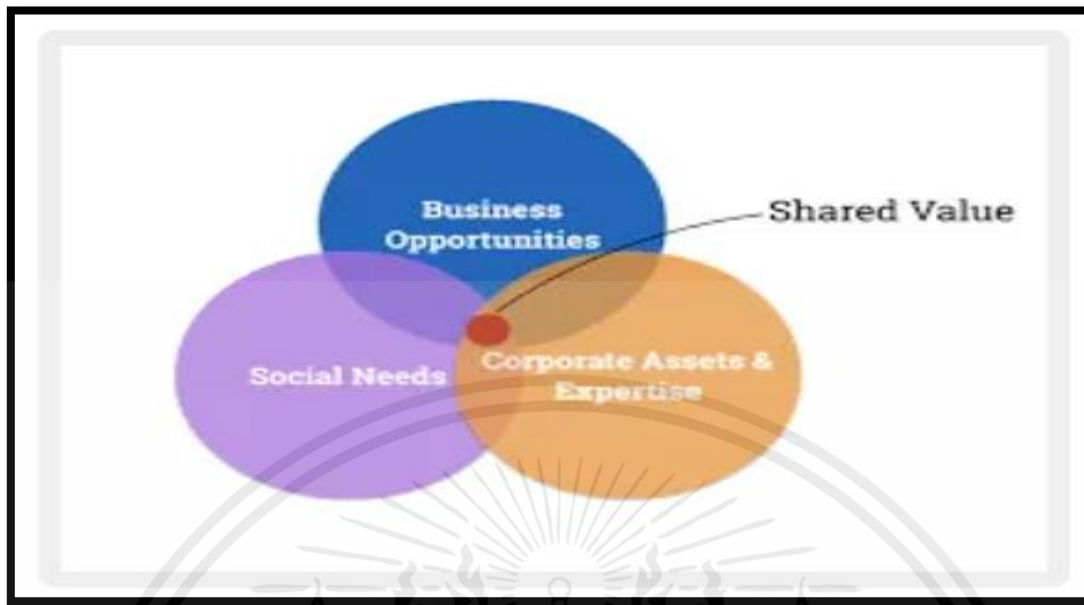
ภาพที่11-14: รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)



ที่มา: <http://www.technofunc.com/~technofu/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/management-styles> , สืบค้นเมื่อ 2019

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values): เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีในองค์กร และเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ภาพที่11-15: ค่านิยมร่วม (Shared Values)



ที่มา: <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/> , สืบค้นเมื่อ 2019

เป็นเรื่องน่าสนใจว่า ปัจจัย 7 ประการ ดังกล่าว จะมีผลทำให้ องค์กร เกิดแนวคิด ด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขับเคลื่อนสู่องค์กรชั้นนำ (Excellence companies) ได้อย่างไร มีการนำเอาแนวคิด ความ เป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework) มาใช้จริง และ ประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยในหนังสือเล่มนี้ ใครขอ ยกตัวอย่างกรณีศึกษา จากงานวิจัยเรื่อง “การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร นวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม” เป็นตัวอย่างการศึกษา: งานวิจัยนี้เป็นการศึกษา ว่า การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey จะมีผลต่อการจัดการ จนได้ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยม หรือไม่ โดยผู้วิจัย ได้ใช้ 2 เทคนิค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

(Qualitative Research) ได้แก่ การวิจัย เอกสาร (Documentary Research) และ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัล องค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยมจำนวน 9 คน

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัย แล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความ คิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft 7S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม อย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

11.1.5 แนวคิดการรื้อปรับระบบบริษัท” (Reengineering The Corporation)

Re-engineering เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่เน้นการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบหน้ามือเป็นหลังมือ คือเปลี่ยนแปลงไปทั้งหมด เป็นแนวความคิดของ

James Champy และ Michael Hammer ซึ่งเขียนหนังสือที่โด่งดังมากในยุคนี้นี้ชื่อ “Reengineering the Corporation” (1993) เป็นการเสนอแนวความคิดว่า ถ้าองค์กรจะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในอนาคต ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างถอนรากถอนโคน (Radical Change) และปรับการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นการบริหารงานตามกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management) มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญ (วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555)) คือ

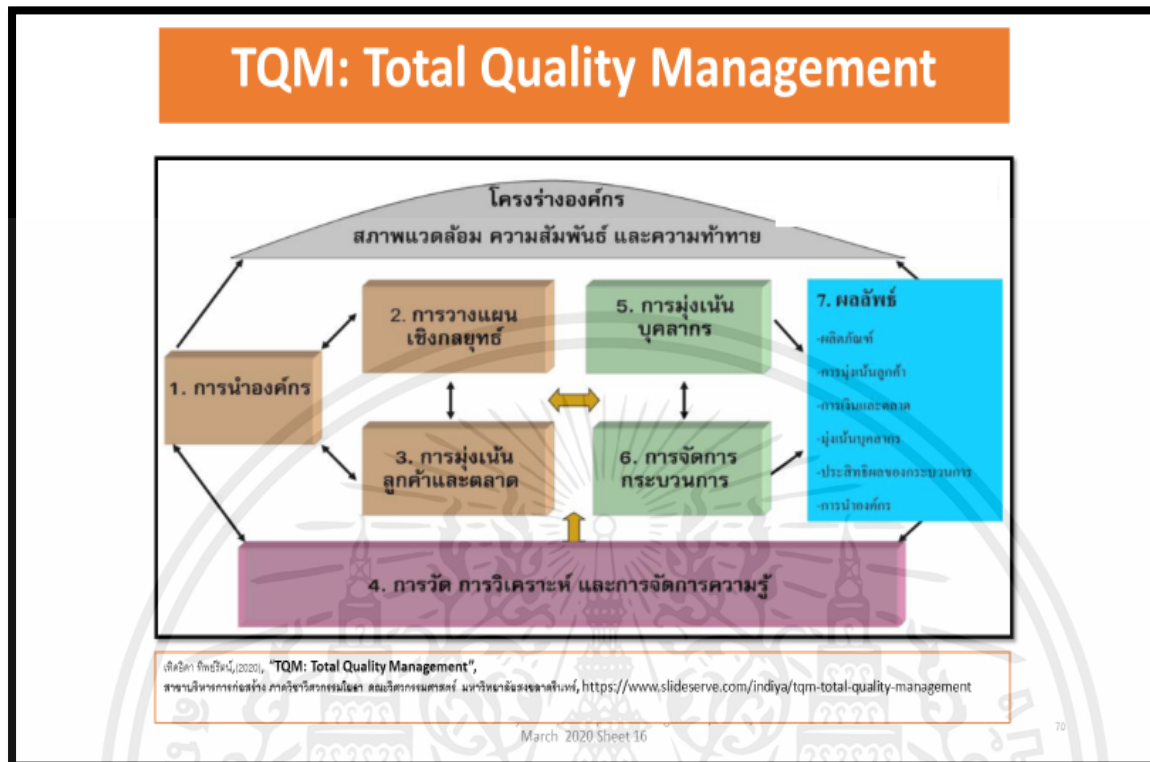
- (1) การกำหนดสิ่งที้องค์กรจำเป็นต้องทำ โดยใช้กลยุทธ์เป็นต้นนำ
- (2) การสร้างสิ่งที่เป็นแบบจำลองของการบริหารงาน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้ในอนาคตและมีความชัดเจน
- (3) การออกแบบกระบวนการใหม่ โดยออกแบบกระบวนการจากภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ
- (4) การนำกระบวนการใหม่ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง . โดยต้องริเริ่มและการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับสูง

กรณีศึกษา: เพื่อให้เห็นถึงการนำเอาแนวความคิด Re-engineering มาใช้จริงในการบริหารธุรกิจ ใคร่ขอยกตัวอย่าง การ Re-engineering ของ “ธนาคารกสิกรไทย” เมื่อปี 2537 เพื่อฉลอง ปี 2538ปีที่ธนาคารกสิกรไทยครบรอบ 50 ปี เพราะต้องการเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร (Universal Banking) จึงมีการนำ Reengineering มาใช้ภายใต้แนวคิดเรื่อง “REENGINEERING กระบวนการทำงาน” โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการที่รวดเร็ว มีการเปิดตัวกลุ่มทางการเงิน “K Excellence” และได้ปรับเปลี่ยนชื่อเรียกธนาคารใหม่ในภาษาอังกฤษว่า “ธนาคารกสิกรไทย Kasikorn Thai Bank” ใช้ชื่อย่อว่า K-Bank โดยพยายามเน้นที่ตัว K เพื่อสร้าง Brand กลสิกร ให้มีความโดดเด่นดีไซน์ภายในสำนักงานใหม่ในทิสเซียว โดยเฉพาะสาขาของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานครประมาณ 120 แห่ง (บัณฑิต ล่ำซำ, (2537))

จาก ปัญหาที่ ผู้บริหารของ ธนาคารกสิกรไทย พบในช่วงนั้น คือพนักงาน เน้น"การทำข้อมูลมากกว่าการบริการลูกค้า" ในขณะที่มีการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่รุนแรงขึ้นในตลาดลูกค้ารายย่อย ผู้บริหารธนาคารจึงดำเนินการ REREGULATION ปรับรื้อกฎระเบียบต่าง ๆ กำหนดมาตรฐานการให้บริการของธนาคารจะเป็นมาตรฐานสากล สร้างกลยุทธ์การแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่น ๆ ทั้งภายในประเทศ และธนาคารต่างประเทศ หาแนวทางให้คนเก่ง ๆ อยู่กับองค์กรต่อไป ธนาคารเห็นโอกาสของธนาคารในต่างประเทศ เพราะบริษัทไทยจำนวนมากได้ออกไปดำเนินธุรกิจนอกประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอินโดจีนและจีน ในฐานะผู้บริหารต้องเตรียมองค์กรอย่างเนิ่น ๆ จึงทำให้ คุณบัณฑิต ล่ำซำ ผู้บริหารสูงสุด ของ ธนาคารกสิกรไทย ทำการREENGINEERING จากการดำเนินการในครั้งนั้น ทำให้ธนาคารกสิกรไทยเป็น ธนาคารชั้นนำของไทยในปัจจุบัน

11.1.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

ภาพที่11-16: Total Quality Management: TQM



1/ ความหมายของ TQM

TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) หรือ การบริหารคุณภาพโดยรวม หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงานโดยทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงาน ทุกงาน ทุกขั้นตอน ให้มีคุณภาพซึ่งเป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยคำนึงถึงการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้มีศักยภาพทางการแข่งขันทางการตลาด และการบริการหลังการขาย (Service after Sale) อย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าสามารถคงคุณสมบัติหรือหน้าที่การงานที่สมบูรณ์ โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2/ ความหมายของ TQM

Total Quality Management (TQM) เป็นแนวคิด ที่ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming (ดวงใจ รักษากุล, (2545)) เป็นหลักการ การจัดการ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ

TQM เป็น “การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร” TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า” เริ่มจาก อิชิคาว่า (Ishikawa, (1985)) ได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับ TQM ไว้ 4 หลักการ คือ 1) Quality circles 2) The question of continuous training 3) The quality tool “Ishikawa Diagram” 4) The quality chain เป็นการควบคุมคุณภาพ (เอกวิณา ชาติรติเรก, (2548)) เริ่มตั้งแต่ กระบวนการการพัฒนา การออกแบบ การผลิต และการให้บริการนั้น เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ซึ่งการก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ และ สนับสนุนใน

การควบคุมคุณภาพรวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง ทุกหน่วยงานในองค์กร และ พนักงานทุกคน โดยที่ TQM มุ่งเน้นในเรื่องของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกด้วย

TQM ได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทำให้ การจัดการ เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติ เพราะเป็นแนวคิดที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี

TQM เป็นแนวคิดที่ต่อเนื่องจาก “การจัดการ” ตามหลักการของ “Kaizen” โดยปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพขององค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ TQM สอนให้ป้องกันของเสีย (หมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย) มี การวางระบบ การตรวจ หรือ สืบค้น เพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

ได้รับการแก้ไขปรับปรุง ทำให้ได้สินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือ ความสำเร็จ อื่นๆ ขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

ในปี1951 ประเทศญี่ปุ่นโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลดังกล่าวมีผลต่อการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ทำให้ TQM ได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่น

ความหมาย

"TQM เป็น ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ เกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (external customer) และลูกค้าภายใน(internal customer)

Q (Quality): การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก โดยมี “คุณภาพ” เป็นหลักสำคัญ ภายใต้แนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (systematic approach of management) ตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ของ W.Edwards Deming

M (Management): ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการ ควบคุมของผู้บริหาร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์(vision) พันธกิจ (mission statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategic management) รวมถึงการแสดงสภาวะของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาระบบคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement

11.2 การจัดการยุคปัจจุบัน:

ปัจจุบัน หลายองค์กร ได้มีการปรับนำเอาวิธีการบริหารใหม่ๆ ที่หลากหลาย มาใช้ในองค์กร อาทิ เช่น KAIZEN, JIT, LEAN, Supply Chain Management เป็นต้น ซึ่งในที่นี่ ในส่วนของแนวความคิดแบบการบริหาร ปัจจุบันดังกล่าว จะขออธิบาย อย่างละเอียด เป็นกรณีศึกษา สอดแทรกไปกับบทอื่นต่อไป

11.2 การจัดการในยุคปัจจุบัน

11.2.1 KAIZEN

11.2.2 JIT

11.2.3 LEAN

11.2.4 Value Added

11.2.5 Supply Chain Management

11.2.1 Kaizen

Kaizen คือเป็นแนวคิดที่พัฒนาเป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการทำงานที่มีอยู่เดิม และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง Kaizen นับเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น ที่ต้องการพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงจากเดิม--เหมาะสมกว่าในอดีต ด้วยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน เพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement)

โดยไคเซ็นจะอยู่ภายใต้กระบวนการ **Plan-Do-Check-Action** แนวทางหนึ่ง ในการเริ่มทำKaizen มักจะเริ่มจากการตั้งเป้าหมายก่อน เพราะ การตั้งเป้าหมายทำให้เรารู้ว่าจะเดินทางต่อไปในทางไหน แล้วจึงค่อยคิดว่า จะ PDCA อย่างไร?

ภาพที่11-17: Kaizen

Kaizen

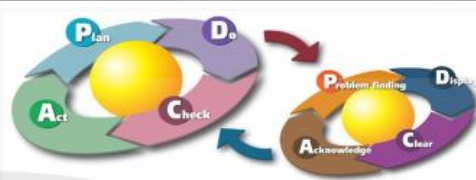
Kaizen มีหลักการง่าย ๆ 3 อย่าง คือ

(1) เล็ก → ยกเลิกขั้นตอนส่วนเกิน

(2) ลด → ยกเลิกขั้นตอนส่วนเกินในกระบวนการทำงานที่ไม่สร้าง **value**

(3) เปลี่ยน → การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดเวลาที่เสียไปในแต่ละวัน เพราะเวลาของคุณมีคุณค่ามากและไม่สามารถเอาคืนมาได้

ที่มา: <https://blog.sellzuki.co.th/what-is-kaizen/>, 2020, "Kaizen วิถีทำงาน บริหาร และลดต้นทุนอย่างชาญฉลาดแบบญี่ปุ่น"



กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) จะดำเนินตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) มีดังนี้

- 1.P-Plan การวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่
- 2.D-Do การนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ในการดำเนินการ
- 3.C-Check เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับแนวทางเดิม
- 4.A-Action นำข้อมูลที่ได้มาประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการปรับปรุง และมีการติดตาม (Follow Up) ผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

DR. Pornsri Laurujikawat, Principle of Management, KMITL, March / 2020 Sheet 16 73

- P: Plan (ขั้นตอนการวางแผน) เป็นขั้นตอนที่ให้เราศึกษาถึงปัญหา เรียงลำดับความสำคัญโดยรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ด้วย
- D: Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ) คือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ และระหว่างดำเนินการต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งไว้หรือไม่?
- C: Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ) ตรวจสอบวัดผลด้วยมาตรวัดที่เราจัดตั้งขึ้นมาเพื่อกิจกรรมนี้ เปรียบเทียบกับการทำงานว่าดีกว่าเก่าหรือไม่อย่างไร? หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ไม่ดีขึ้น อาจพิจารณาค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป
- A: Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม) การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้ผลลัพธ์กลับมาอยู่ในแผนงานหรือเส้นทางสู่เป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่าง Kaizen และการนำไปประยุกต์ใช้

P-Plan เช่น จากตัวอย่าง เป็นเรื่องของการออกแบบกล่อง พบว่าในอดีต คนไม่รู้ว่า ข้างในกล่องเป็นอะไร มีโอกาสที่ตอนเคลื่อนย้ายกล่องอาจทำให้ของข้างในแตกหักได้ หรือการหาของใช้งานจะทำให้ยุ่งยาก ดังนั้นการวางแผนในการออกแบบกล่อง จึงให้มีด้านหนึ่งมองเห็นได้ จะทำให้รู้ว่าภายในกล่องคืออะไร ทำให้เห็นของข้างในทำให้ใช้งานได้สะดวกขึ้น นับเป็นการวางแผน โดยการนำเอาแนวความคิดของ Kaizen (ที่มุ่งพัฒนาทำงานอย่างต่อเนื่อง) มาใส่ใน การจัดการ การทำงานร่วมกัน

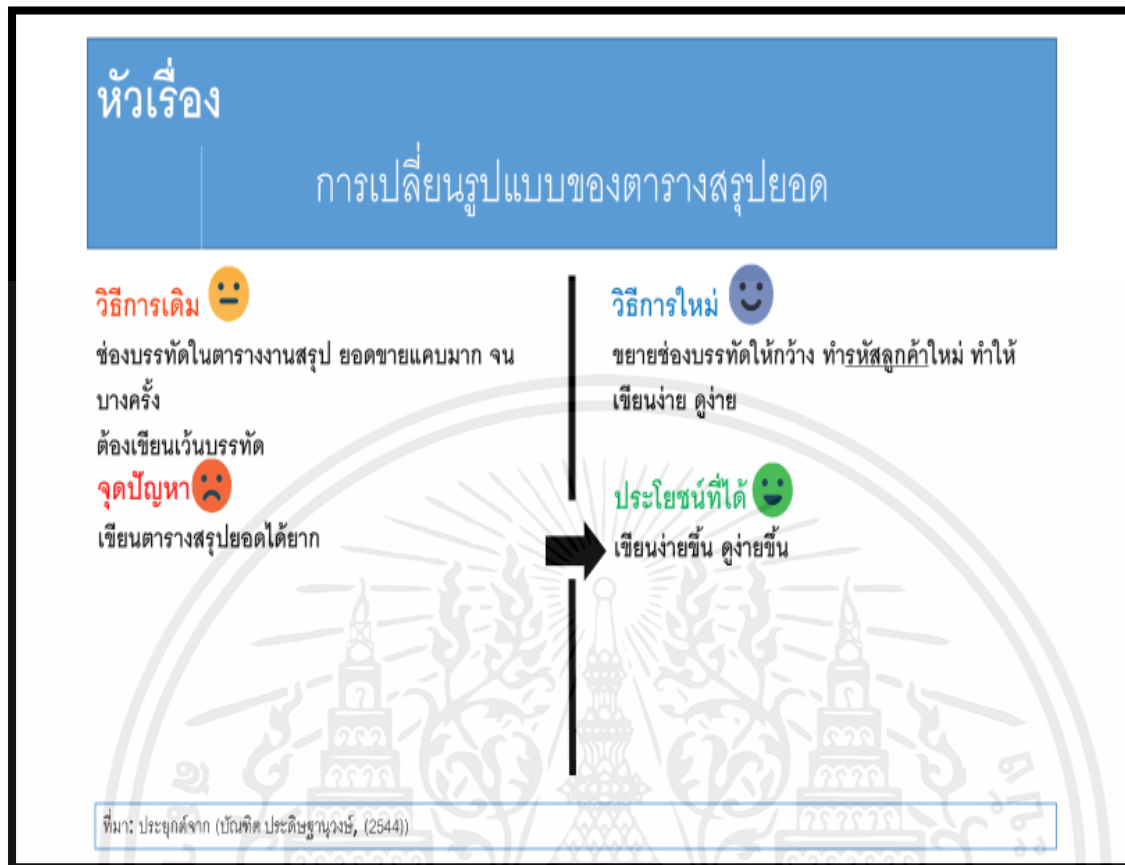
ภาพที่11-18: การประยุกต์การจัดการแบบ Kaizen (ไม่ว่าใครเห็นก็ OK)



D- Do มีตัวอย่าง เป็นกรณีของการทำงานปกติ

กรณีศึกษา: ในการบันทึกเอกสาร บางครั้งเอกสารที่ให้กรอก มีบรรทัด ที่เล็กมาก ทำให้กรอกลำบาก ดังนั้นถ้ามีการจัดการ ที่ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) คนทำงานควรบอกผู้บังคับบัญชาให้ รับรู้ถึงปัญหา --- ทำให้มีการแก้ไขแบบฟอร์ม ให้มีช่องว่างของแบบฟอร์มใหญ่ขึ้น → Kaizen เป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

ภาพที่11-19: การเปลี่ยนรูปแบบของตารางสรุปยอด



C- Check กรณีศึกษา: บ่อยครั้งที่ต้องมีการส่งงาน และ พบว่าการส่งงาน ส่งเอกสารไปไม่ครบ ---- ดังนั้นถ้าหากมีการนำ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) มาประยุกต์ใช้ อาจมีการออกแบบ Form เพื่อใช้ประกอบการเช็ค ว่า เอกสารที่จะส่งนั้นมีความครบถ้วนแล้วหรือไม่ เป็นต้น

ภาพที่11-20: จัดทำลิสต์ของที่ต้องนำติดตัวไปเวลาทดลอง



A- Action มีตัวอย่าง เป็นกรณีของการปฏิบัติการเพื่อการแก้ไข

การเสียบบลิ๊ก ในที่ทำงานที่มีการทำงานกันหลายคน พบว่าบ่อยครั้ง ที่บลิ๊กของเราถูกถอดโดยไม่รู้ตัว เพราะผู้ถอดไม่ทราบว่า เรากำลังใช้งานอยู่ ดังนั้นการแก้ไข หลังจาก ที่ได้มีการ Check หรือ ตรวจสอบแล้วว่า ผู้ถอดไม่ทราบว่าบลิ๊ก ที่กำลังจะถอดมีผู้ใช้งานอยู่ ดังนั้น จึงเป็นการแก้ไขง่ายๆ ด้วยการ (Action)

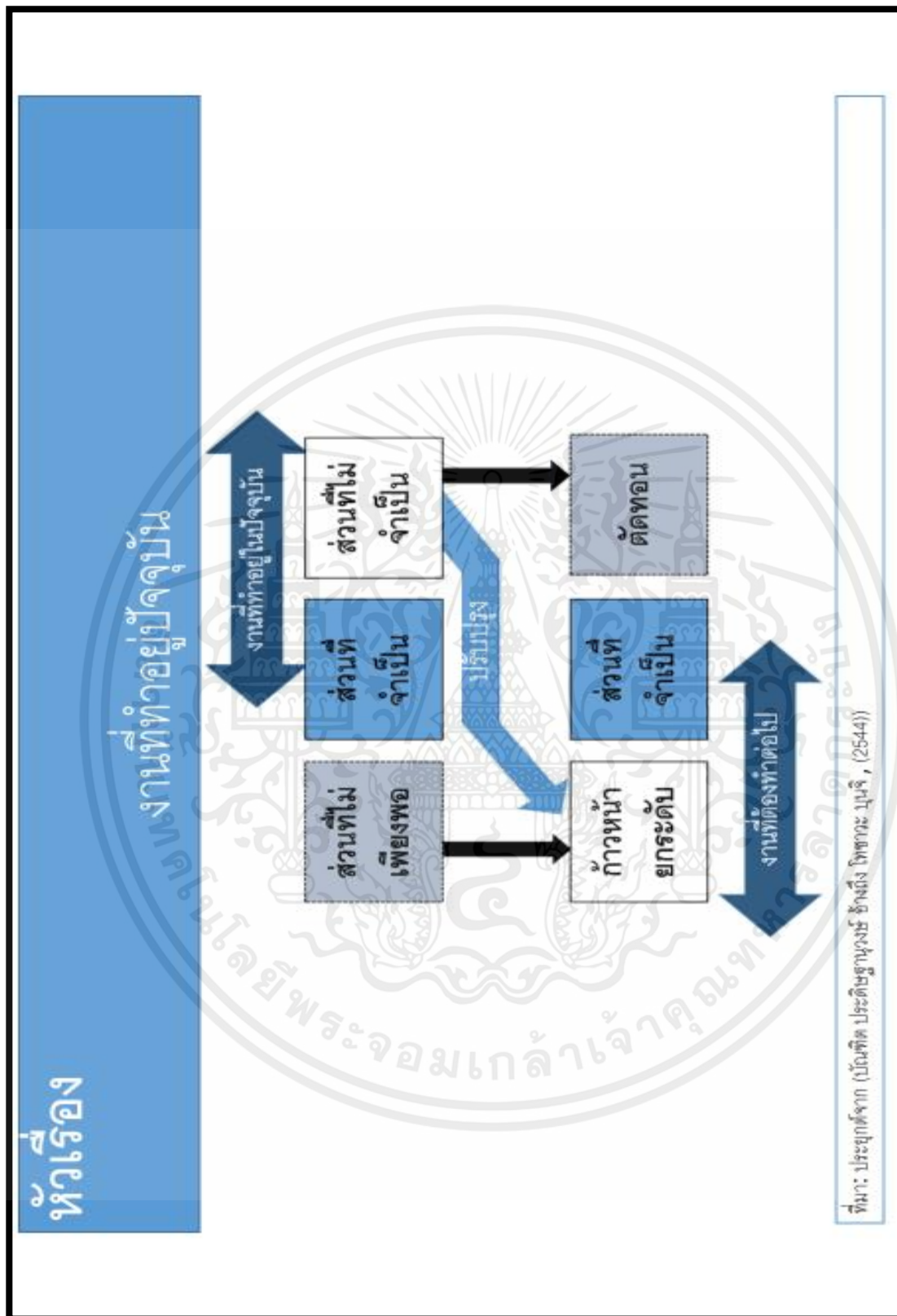
ทำสัญลักษณ์ให้รับทราบ ปัญหาที่จะเกิดต่อไปจะลดลง นับเป็นการประยุกต์ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) และแก้ไขปัญหาด้วยการ Action ก่อนที่จะเกิดปัญหา

ภาพที่11-21: ป้ายแสดงกำลังใช้ปลั๊กอยู่



นอกจากนี้ ยังมีการนำ Kaizen มาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน ว่ามีงานใดหรือไม่ เป็นงานในส่วนที่ควรต้องปรับปรุง และ งานในส่วนใด เป็นงานในส่วนที่ควรต้องตัดทิ้งเพื่อการประหยัดเวลา และ ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน

ภาพที่11-22: งานที่ทำอยู่ปัจจุบัน



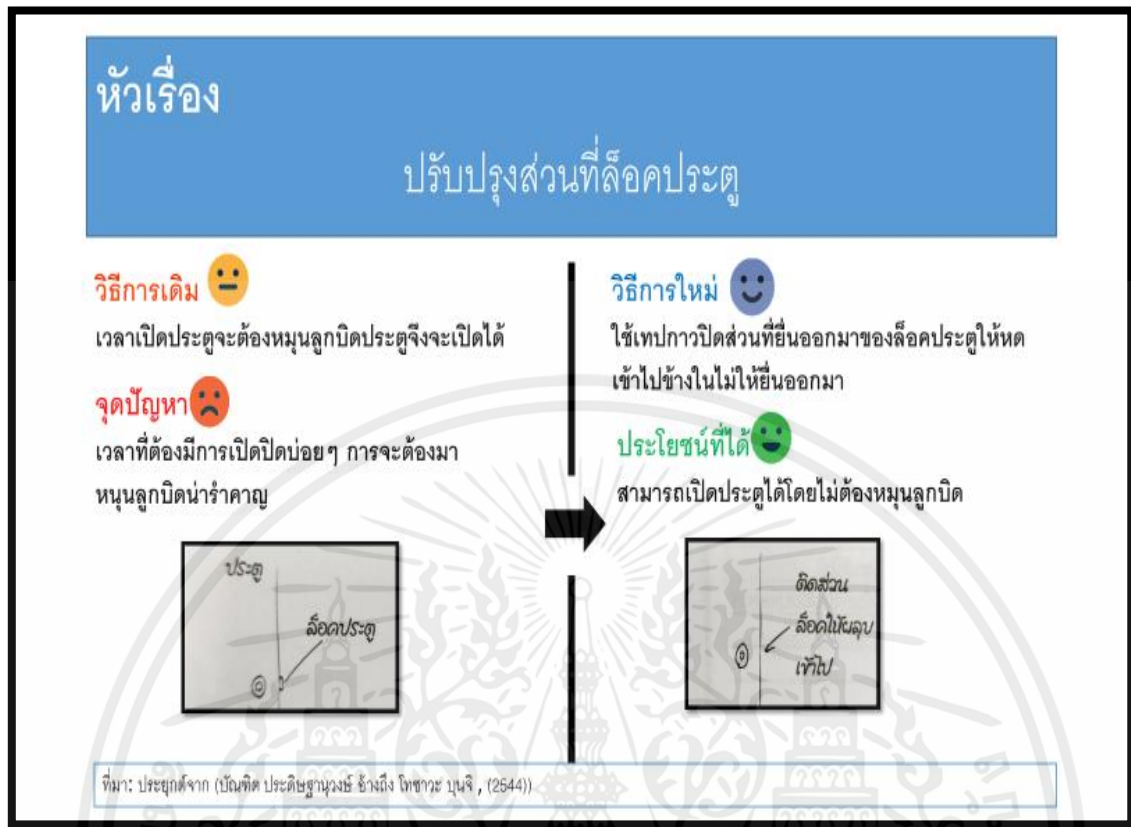
ในกรณีของการใช้แนวคิดของkaizen เพื่อการประยุกต์ใช้ Kaizen (พัฒนางานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง) จะสามารถนำมาใช้ได้ทั้งการจัดการเพื่อใช้ในชีวิตประจำวันและการจัดการเพื่อการทำงาน และ เรื่องอื่นๆ ดังรูป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่าจุสวัสดิ, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ พงสน์ อีกทั้งห้ามมิให้ตกแบลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่11-23: การสะสางเอกสารธนาคาร



ภาพที่11-24: ปรับปรุงส่วนที่ล๊อคประตู



ภาพที่11-25: การใช้สี หรือ สัญลักษณ์ เพื่อทำงานให้ง่าย



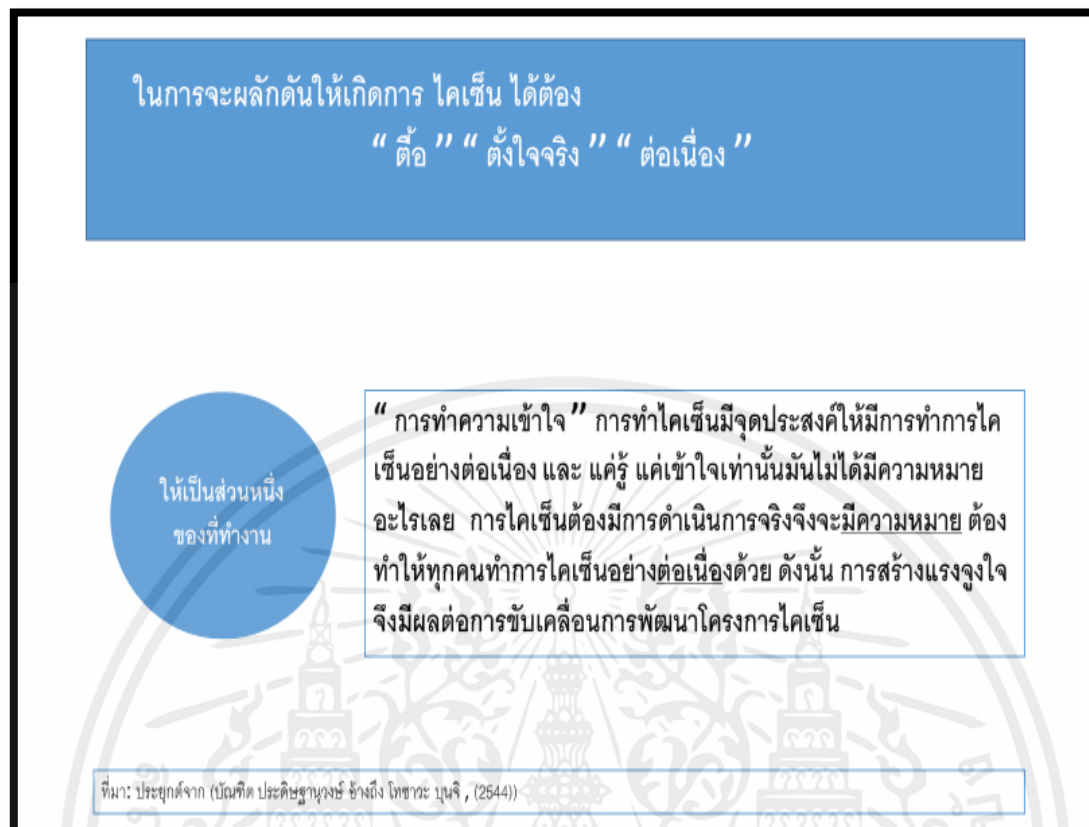
ภาพที่11-26: การปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยทำงานได้ง่ายขึ้น



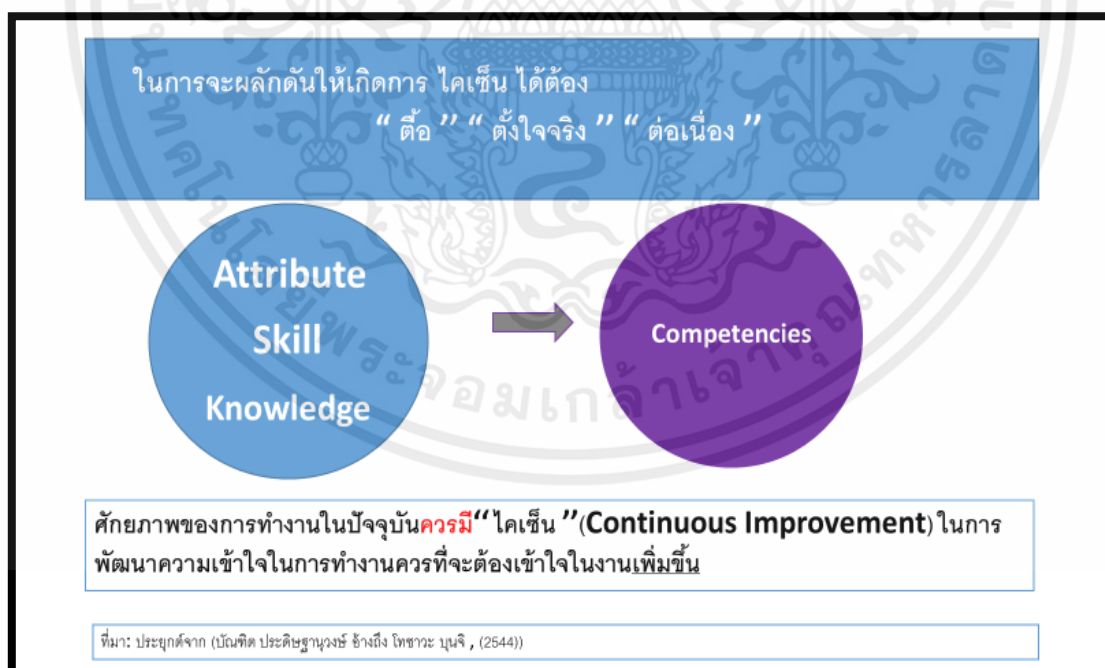
ภาพที่11-27: วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญา การสะสมเครื่องมือ



ภาพที่11-28: การผลักดันให้เกิด ไคเซ็น



ภาพที่11-29: การผลักดันให้เกิด ศักยภาพของการทำงานในปัจจุบัน



11.2.2 JIT

ความหมาย JIT

JIT หรือ Just-in-Time เป็นระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time Production Systems): JIT เป็นการผลิตหรือการส่งมอบ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการ โดยใช้ความต้องการของลูกค้ากำหนดปริมาณการผลิตและการใช้วัตถุดิบ “ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ”

ตัวอย่างเช่น จาก แนวคิดที่ว่า ต้องการวัตถุดิบ หรือ สินค้า “ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ” JIT จึงเป็นแนวคิด ที่ วัตถุดิบ (Raw Material) หรือสินค้าคงคลัง ควรเป็นศูนย์ คือ ไม่ต้อง Stock แต่เมื่อใดต้องการจะผลิตให้ได้ทันที่วัตถุดิบประสงค์ของการผลิตแบบทันเวลาพอดีคือ

1. ต้องการควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Inventory)
2. ต้องการลดเวลานำหรือระยะเวลารอคอยในกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Lead Time)
3. ต้องการขจัดความสูญเปล่าในการผลิต เช่น การผลิตมากเกินไป การรอคอยการขนส่งระยะทางที่มากเกินไปกระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ การมีวัสดุหรือสินค้าคงคลังเก็บไว้มากเกินไป ความจำเป็น การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ
4. ต้องการขจัดปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตให้เป็นศูนย์ (Zero Failures)

ลักษณะของระบบ JIT

- การผลิตสินค้าเมื่อมีความต้องการจะดึงวัสดุ เป็นการไหลแบบดึง (Pull Method) ทำให้มีจำนวนสินค้าคงคลังต่ำ เหมาะกับการผลิตที่มีลักษณะสินค้าเหมือนกัน เนื่องจากสามารถควบคุมสินค้าคงคลังได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้งจะซื้อปริมาณน้อยเพื่อไม่ให้มี stock เหลือ ทำให้ มีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่ม เพราะต้องส่งบ่อย ดังนั้นการจะมีการจัดการแบบ JIT ได้การวางแผนต้องดี เพื่อไม่ให้ ต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่ม มีมากกว่า ต้นทุนค่าstock วัตถุดิบที่ประหยัดได้
- การผลิตแบบอัตโนมัติ (Automated Production) มีความสัมพันธ์กับการจัดส่งแบบทันเวลาพอดีมาก เพราะเป็นการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการกำหนดแผนงาน เวลา ปริมาณการใช้วัสดุต้องสัมพันธ์กัน

ประโยชน์ที่เกิดจากการผลิตแบบทันเวลาพอดี

1. เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นและลดของเสียจากการผลิตให้น้อยลง เมื่อคนงานผลิตชิ้นส่วนเสร็จก็จะส่งต่อไปให้กับคนงานคนต่อไปทันที ถ้าพบข้อบกพร่องคนงานที่รับชิ้นส่วนมากก็จะรีบแจ้งให้คนงานที่ผลิตทราบทันทีเพื่อหาสาเหตุและแก้ไขให้ถูกต้องคุณภาพสินค้าจึงดีขึ้น ทำให้คนงานแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองและงานของส่วนรวมสูงขึ้น
2. ตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็ว: เนื่องจากการผลิตมีความคล่องตัวสูงการเตรียมการผลิตใช้เวลา น้อยและสายการผลิตก็สามารถผลิตสินค้าได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันจึงทำให้สินค้าสำเร็จรูปคงคลังเหลือน้อย ามากเพราะเป็นไปตามความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง การพยากรณ์การผลิตแม่นยำขึ้นเพราะเป็นการพยากรณ์ระยะสั้น

- TOYOTA เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ ที่ประสบความสำเร็จจากแนวทางการผลิตแบบ JIT หรือการผลิตแบบ

“ทันเวลาพอดีทำงานให้พอดีเวลาวางแผนให้ดี เตรียมการให้พอดี มีสินค้าคงเหลืออยู่ในระดับต่ำโดยอาศัยห่วงโซ่

อุปทานเพื่อส่งมอบชิ้นส่วนที่จำเป็นในการสร้างรถยนต์ ชิ้นส่วนที่จำเป็นในการผลิตรถยนต์ไม่ได้มาก่อนหรือหลังมีความจำเป็น แต่ชิ้นส่วนการผลิตจะมาตามความจำเป็นหรือความต้องการของผู้ผลิตหรือลูกค้า ทำให้ลดต้นทุนการผลิตได้การผลิต มีประสิทธิภาพมากขึ้น

11.2.3 LEAN

ระบบลีน (LEAN) กำจัด 7 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อกำไรที่มากขึ้นของผู้ประกอบการโรงงาน (proindsolutions, (2019))

ระบบลีน (LEAN) เป็นระบบที่เหมาะสมสำหรับการประกอบการโรงงาน ช่วยลดความสูญเสีย เปลี่ยนความสูญเสียไปทำให้เกิดคุณค่า นำมาซึ่งการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถบริหารต้นทุนได้ดีขึ้น ที่ผ่านมามีบริษัทยักษ์ใหญ่หลายราย นำระบบลีนไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตภายในบริษัท ยอมรับว่าระบบลีนเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ระบบลีน (LEAN) คืออะไร? : ระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการทำงานในโรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดสิ่งที่ไม่เกิดมูลค่าหรือ Waste โดยแนวคิดของการลีนได้ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อลดเช่นกัน แต่เป็นการลด “ความสูญเสีย” หมายถึง เดิมทีมีความสูญเสียเกิดขึ้นเท่าไร หลังใช้ระบบลีนแล้วจะมีความสูญเสียเกิดขึ้นน้อยลงจากเดิมโดยระบบลีนเป็นระบบที่เกี่ยวกับการจัดการกับความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตโรงงาน ซึ่งส่งผลต่อการลดต้นทุน เปลี่ยนความสูญเสียไปให้กลายเป็นมูลค่า ช่วยเพิ่มโอกาสการผลิตให้มากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วยโดยความสูญเสีย ณ ที่นี้ มีด้วยกันทั้งหมด 7 อย่างด้วยกัน หรือที่เรียกว่า 7 waste ได้แก่

หลักการของระบบลีนสำหรับกำจัด Waste

1. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)

ในกระบวนการผลิตในโรงงานมีสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความสูญเสีย นั่นก็คือในอดีตเชื่อในหลักการว่ายิ่งผลิตมาก ต้นทุนยิ่งลดลง (economy of scale) ความเชื่อที่ว่าต้องผลิตออกมาจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นการสร้างผลผลิตล่วงหน้า ทำให้เกิดผลผลิตมากเกินไปจนจำเป็น เกิดการสูญเสียจากต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่มากจากการเกิดงานจำนวนมาก

ปัญหาที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป คือการสูญเสียแรงงาน สูญเสียผลผลิตบางส่วนที่เกิดจากการเน่าเสีย รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มากเกินไปจนจำเป็น ณ ขณะนั้น ปรับปรุงได้โดยการลดกำลังการผลิตลงเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของการนำออกของผลผลิตสู่ท้องตลาด ช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเครื่องจักร อาจต้องลดการตั้งเวลาของเครื่องจักรลงเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เหมาะสม

2. ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory)

ความสูญเสียที่เกิดจากการเก็บวัสดุคงคลังนั้นมาจากการสั่งซื้อ Material จำนวนมากต่อหนึ่งครั้ง ด้วยความคิดที่ว่าจะมีวัสดุเพียงพอต่อการผลิตสินค้า ทั้งยังมีในเรื่องของการซื้อเพื่อแลกส่วนลด ทำให้มีวัสดุอยู่ในโกดังคลังสินค้ามากเกินไปจนจำเป็น และเกิดความสูญเสียกลายเป็น waste ทำให้มี การใช้พื้นที่ในการจัดเก็บที่มากเกินไปจนจำเป็น

จึงควรมีแนวทางโดยการกำหนดปริมาณการจัดเก็บหรือพื้นที่การจัดเก็บที่ชัดเจน และจัดทำแผนการจัดซื้อที่สอดคล้องกับการผลิต รวมถึงการใช้ระบบเข้าก่อน ออกก่อน (First in first out) เพื่อลดปริมาณวัสดุตกค้างเป็นเวลานาน

3. ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Transportation)

ความสูญเสียจากการขนส่งเกิดจากการขนส่งในระยะทางที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทำให้เกิดต้นทุนในเรื่องของเชื้อเพลิง แรงงาน ค่าบำรุงรักษารถยนต์ที่ใช้ขนส่งจึงควรทำ การศึกษาเส้นทางการขนส่งให้ดีเพื่อให้ระยะทางสั้นที่สุด และบริหารจัดการในการขนส่งแต่ละครั้ง เพื่อการขนส่งวัสดุที่มากที่สุดต่อครั้ง เพื่อประหยัดจำนวนครั้งในการส่ง และควรบริหารจัดการในเรื่องของการจัดวางเครื่องจักรให้เหมาะสม ระหว่างโรงงานการผลิตไม่ควรอยู่ห่างกันเกินไป เพื่อประหยัดต้นทุน

4. ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)

ความสูญเสียด้านนี้สอดคล้องกับแรงงานในกระบวนการผลิต การให้คนงานมีการเคลื่อนไหวมากๆ อาจมาจากการวางวัสดุอยู่ห่างกัน ทำให้ต้องเดินไกล หรือเอื้อมหยิบของที่อยู่ไกล รวมถึงการก้มตัวยกของหนักบนพื้น ฯลฯ ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าและอาจบาดเจ็บต่อร่างกาย ทำให้ทำงานได้ล่าช้าปรับปรุงโดยการจัดวางสิ่งของต่างๆ ให้อยู่ใกล้กัน รวมทั้งการจัดวางผังภายในโรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานภายในโรงงาน

ภาพที่11-30: ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)



ที่มา: (proindsolutions, (2019))

5. ความสูญเสียเนื่องจากระบวนการผลิต (Processing)

กระบวนการผลิตในโรงงานที่ส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความสูญเสียได้เช่นกัน เกิดปัญหาในเรื่องของต้นทุนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน และส่งผลให้การทำงานล่าช้าออกไป 5 W 1 H ในกระบวนการผลิต ได้แก่ What ทำอะไร When ทำเมื่อไร Where ทำที่ไหน Who ใครเป็นผู้ทำ How ทำอย่างไร และ Why ทำไม เพื่อวิเคราะห์การทำงานและบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

6. ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay)

เกิดจากการหยุดทำงานของเครื่องจักรหรือพนักงาน ส่งผลต่อการผลิต ทำให้เกิดการรอคอยบางปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ต้นทุนที่สูงเปล่าของแรงงาน เครื่องจักร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส ดังนั้นจึงควรศึกษาและจัดสรรปริมาณแรงงานให้มีความสมดุลในการผลิต มีแรงงานเพียงพอที่จะทดแทนหากเกิดการหยุดการทำงานของแรงงานบางส่วน รวมถึงฝึกทักษะการทำงานให้กับแรงงาน เพื่อรองรับการทำงานทดแทน

7. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect)

ปัญหาจากการผลิตของเสีย ทำให้สิ้นเปลืองการผลิต เพราะต้องผลิตใหม่หรือกำจัดทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งยังเกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส ดังนั้นจึงควรทำการศึกษาเพื่อลดอัตราของเสียให้ลดลง พัฒนาวิธีการทำงานของพนักงาน เพื่อป้องกันการผลิตของเสีย

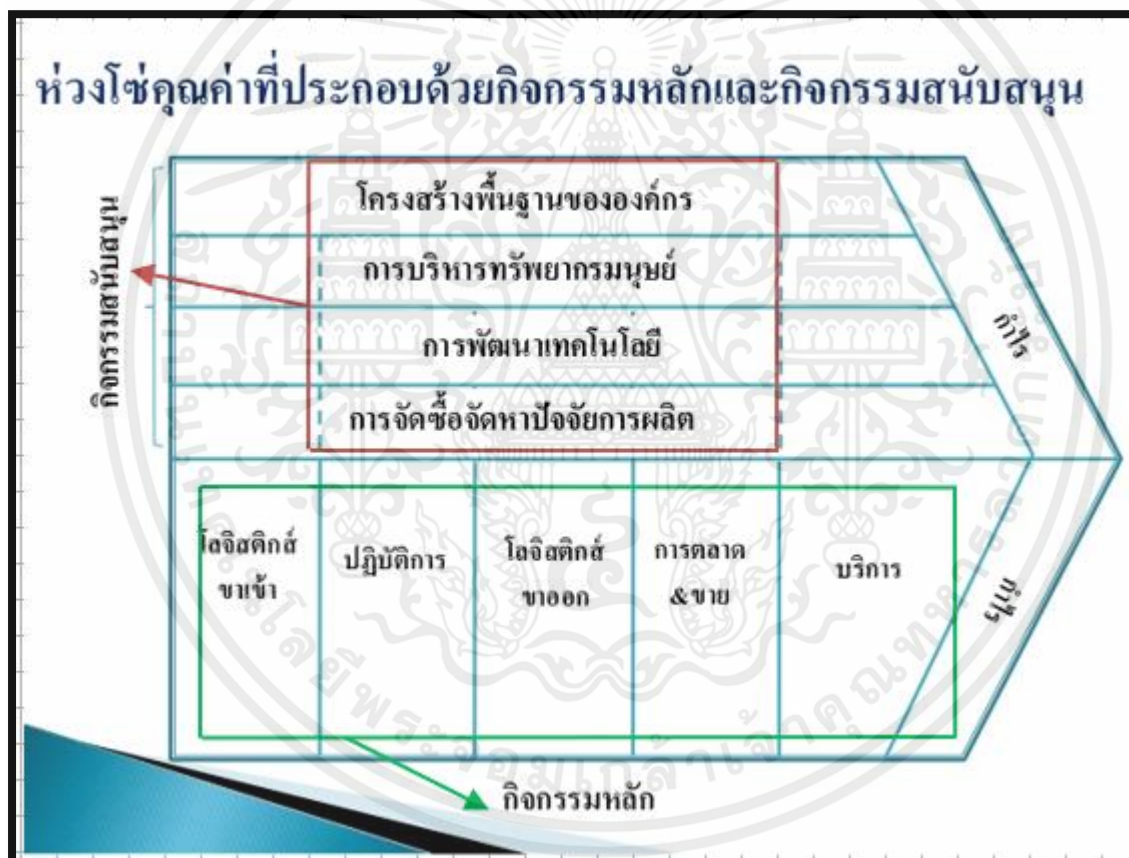
11.2.4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

การสร้างมูลค่าเพิ่ม ดำเนินการได้โดย การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Added Analysis) ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Porter ที่ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ในหนังสือเรื่อง Competitive Advantage ได้ให้ความเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรได้ เช่น การใช้กลยุทธ์ในการเป็นสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ โดยจะต้องมีความวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆเหล่านี้ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร

Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่องลูกโซ่แห่งคุณค่า ได้แบ่งกิจกรรมต่างๆในองค์กรออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)
2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ภาพที่11-31: ห่วงโซ่คุณค่าที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน



ที่มา: ประยุกต์ และเพิ่มเติม จาก ,NIDA Business School,(2014)

กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และนำการให้บริการหลังการขาย ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1.การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ (Inbound Logistics)-> ให้นึกถึงคำว่า Input ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้าและการกำหนดเวลาในการเดินทางสำหรับการขนส่งวัตถุดิบ

2.การดำเนินการ (Operations)→ ให้นึกถึงคำว่า Process-→ Output ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆมาเป็นสินค้าขึ้น ได้แก่ การแปรรูป การประกอบชิ้นส่วน การดำเนินการผลิตสินค้าคงเหลือ การบรรจุหีบห่อและการดูแลรักษาสินค้า

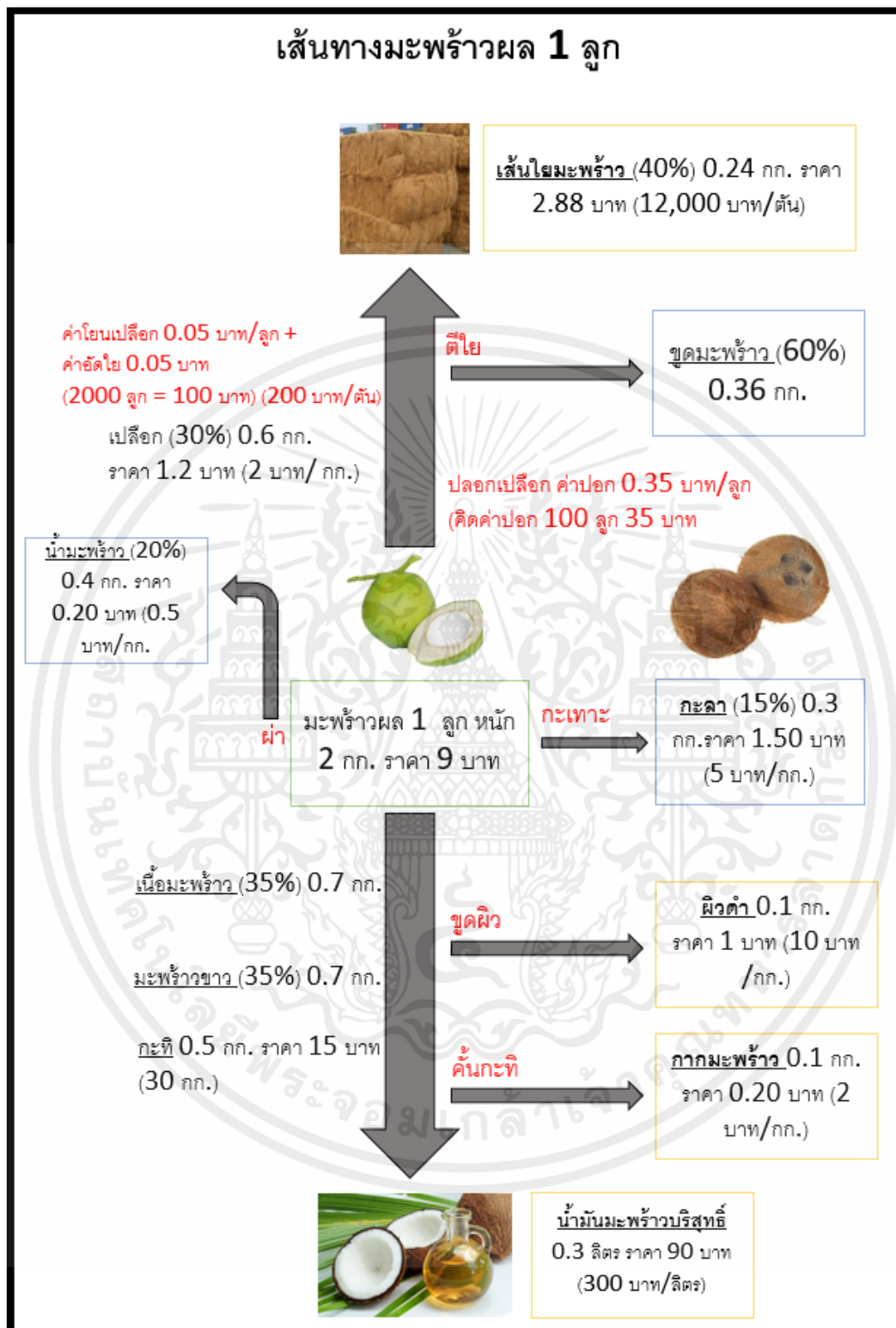
3.การจัดจำหน่ายขนส่งไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการตารางการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้าไปยังจุดหมาย

4.การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับการจำหน่าย การจัดหาคุณลูกค้า การชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขายกิจกรรมทางการตลาด

5.การบริการลูกค้า (Customer Services) ได้แก่ การให้บริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การบริการลูกค้าอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมเสริมให้การดำเนินงานของกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหา การสั่งซื้อวัตถุดิบ เทคโนโลยี บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆในองค์กรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหาจัดซื้อ (Procurement), การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technology Development), การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นต้น

ภาพที่11-32: เส้นทางมะพร้าวผล 1 ลูก



ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลว่า ในกระบวนการผลิตมะพร้าวแต่ละลูก สามารถแปรรูป สร้างมูลค่าเพิ่มได้มากมาย เช่น

ภาพที่11-33: Value Added มะพร้าวขาว/กะทิ

มะพร้าวขาว/กะทิ

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวผล 2 ลูกหนัก 2 กก.	ราคา 6 บาท	กะทิ ปริมาณ 0.5 กก. (ได้กะทิ 25% ของวัตถุดิบ)	UHT = 12.5บาท (25 บาท/ กก.) CAN = 15.0 บาท (30 บาท/กก.) Pasteurize = 8.0 บาท (16 บาท/กก.) (ได้ผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง)	10-15 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-34: Value Added มะพร้าวแห้ง/น้ำมันมะพร้าว

มะพร้าวแห้ง/น้ำมันมะพร้าว
(น้ำมันดิบ)

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
เนื้อมะพร้าวแห้ง และผิวคั่วแห้ง ปริมาณ 1 กก.	ราคา 8-12 บาท/ กก.	น้ำมันดิบ ปริมาณ 0.55 กก. (ได้น้ำมันดิบ 55% ของวัตถุดิบ)	ราคา 11-13.75 บาท (ราคา 20-25 บาท/ กก.)	14.6 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-35: Value Added น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์

น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
เนื้อมะพร้าวแห้ง และผิวคั่วแห้ง ปริมาณ 1 กก.	ราคา 8-12 บาท/ กก.	น้ำมันดิบ ปริมาณ 0.55 กก. (ได้น้ำมันดิบ 55% ของวัตถุดิบ)	ราคา 11-13.75 บาท (ราคา 20-25 บาท/ กก.)	14.6 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-36: Value Added วุ้นน้ำมันมะพร้าว

วุ้นน้ำมันมะพร้าว

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำมันมะพร้าว ปริมาณ 1 กก.	ราคา 0.5 บาท/ กก.	วุ้นน้ำมันมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ)	ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/ กก.)	200-300%

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-37: Value Added เส้นใยมะพร้าว

เส้นใยมะพร้าว

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก.	ราคา 0.5 บาท/ กก.	วุ้นน้ำมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ)	ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/ กก.)	200-300%

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-38: Value Added น้ำตาลมะพร้าว

น้ำตาลมะพร้าว

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำมะพร้าว ปริมาณ 1 กก.	ราคา 0.5 บาท/ กก.	วุ้นน้ำมะพร้าว ได้ปริมาณ 0.5-0.7 กก. (ได้วุ้น 50-70% ของวัตถุดิบ)	ราคา 7.5-12 บาท (ราคา 15-17 บาท/ กก.)	200-300%

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-39: Value Added น้ำตาลสดพร้อมดื่ม

น้ำตาลสดพร้อมดื่ม

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
น้ำตาลสดจาก มะพร้าว ใช้น้ำตาลสด 1 ลิตร	ราคา 2 บาท (ราคา 40 บาท/ ปีบ/20 ลิตร)	น้ำตาลสดพร้อมดื่ม ได้ปริมาณ 1 ลิตร	ราคา 30 บาท/ลิตร (ราคาขวดละ 10 บาท ขนาด 330 cc)	1,400% (14 เท่า)

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-40: Value Added มะพร้าวน้ำหอมปอกเปลือก

มะพร้าวน้ำหอมปอกเปลือก

วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าวน้ำหอม	ราคา 2- 5 บาท/ผล ใหญ่	มะพร้าวน้ำหอม ปอกเปลือก	ราคา 10 บาท/ผล จำหน่ายในประเทศ ราคา 110 บาท/ผล จำหน่ายต่างประเทศ	100% จำหน่ายใน ประเทศ 2,000 % (20 เท่า) เมื่อ จำหน่ายต่างประเทศ

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-41: Value Added มะพร้าวเผา

มะพร้าวเผา				
วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าว น้ำหอม	ราคา 3-3.50 บาท/ผล	มะพร้าวเผา	ราคา 5 บาท/ผล	43 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-42: Value Added วุ้นมะพร้าวในลูก

วุ้นมะพร้าวในลูก				
วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าว น้ำหอม	ราคา 3-3.50 บาท/ผล	มะพร้าวเผา	ราคา 5 บาท/ผล	43 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ภาพที่11-43: Value Added น้ำมะพร้าวบรรจุขวดพร้อมดื่ม

น้ำมะพร้าวบรรจุขวดพร้อมดื่ม				
วัตถุดิบ		ผลิตภัณฑ์		มูลค่าเพิ่ม
มะพร้าว น้ำหอม	ราคา 3-3.50 บาท/ผล	มะพร้าวเผา	ราคา 5 บาท/ผล	43 %

ที่มา : (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549))

ดังนั้น การนำแนวความคิด เรื่อง “Value Added” มาใช้ประโยชน์ คือ การมองว่า จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ใน ”การจัดการ” ให้กับผลิตภัณฑ์อย่างไร? เพื่อให้ได้มูลค่าสินค้าที่สูงที่สุดที่สุด เพราะการจัดการที่ดี คือมุ่งหวังว่า จะได้กำไรจากการประกอบการมากที่สุด

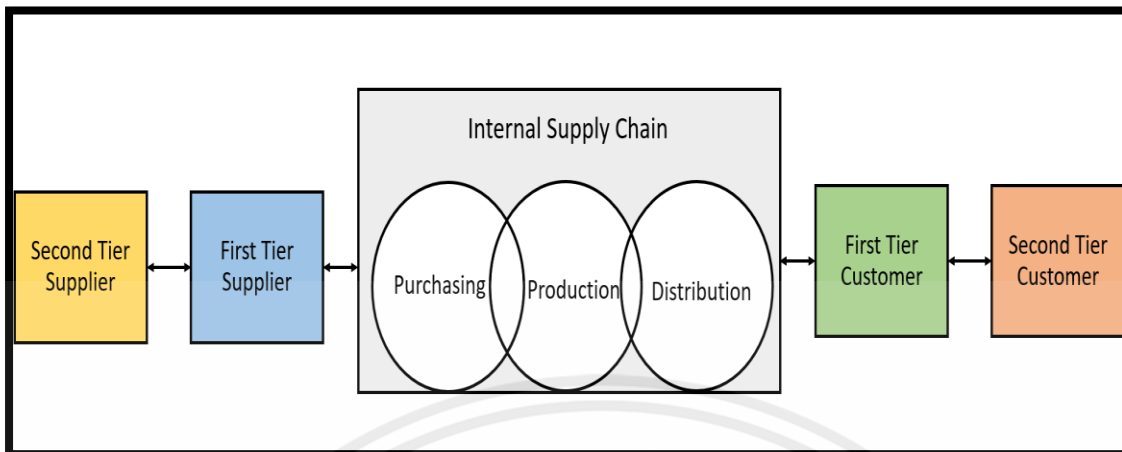
นอกจากนี้ ในเรื่อง ของ Value Added ยังมีอีกความหมายหนึ่งคือ การนำของเสีย ที่คิดว่าไม่มีมูลค่าแล้ว กลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ เช่นในกรณีมีการนำ “ขุยมะพร้าว”, “เส้นใย” จำหน่ายในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ทำให้เป็นการจัดการที่องค์กรได้รายได้เพิ่มมากกว่าการทิ้งของเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์

11.2.5 Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) หรือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ กระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์การที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้า หรือผู้บริโภคโดยที่องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน

Supply Chain Management (SCM) มีผลอย่างมากต่อการจัดการธุรกิจระบบเปิด เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการบริหาร ความเติบโตของธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจ เพราะ การเป็นารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจัดการของกระบวนการทั้งหมดต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่ กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกัน ทั้งในองค์กรและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องภายนอก (ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ-Suppliers / ผู้ที่องค์กร ทำการ Outsourcers หรือ OEM (จ้างผลิตสินค้าภายใต้ Brand ของผู้จ้าง)ในการจ้างการผลิตสินค้า/ ลูกค้า (Customers) เป็นต้น)

ภาพที่11-44: Supply Chain Management



ที่มา: (Google Shared , (2563))

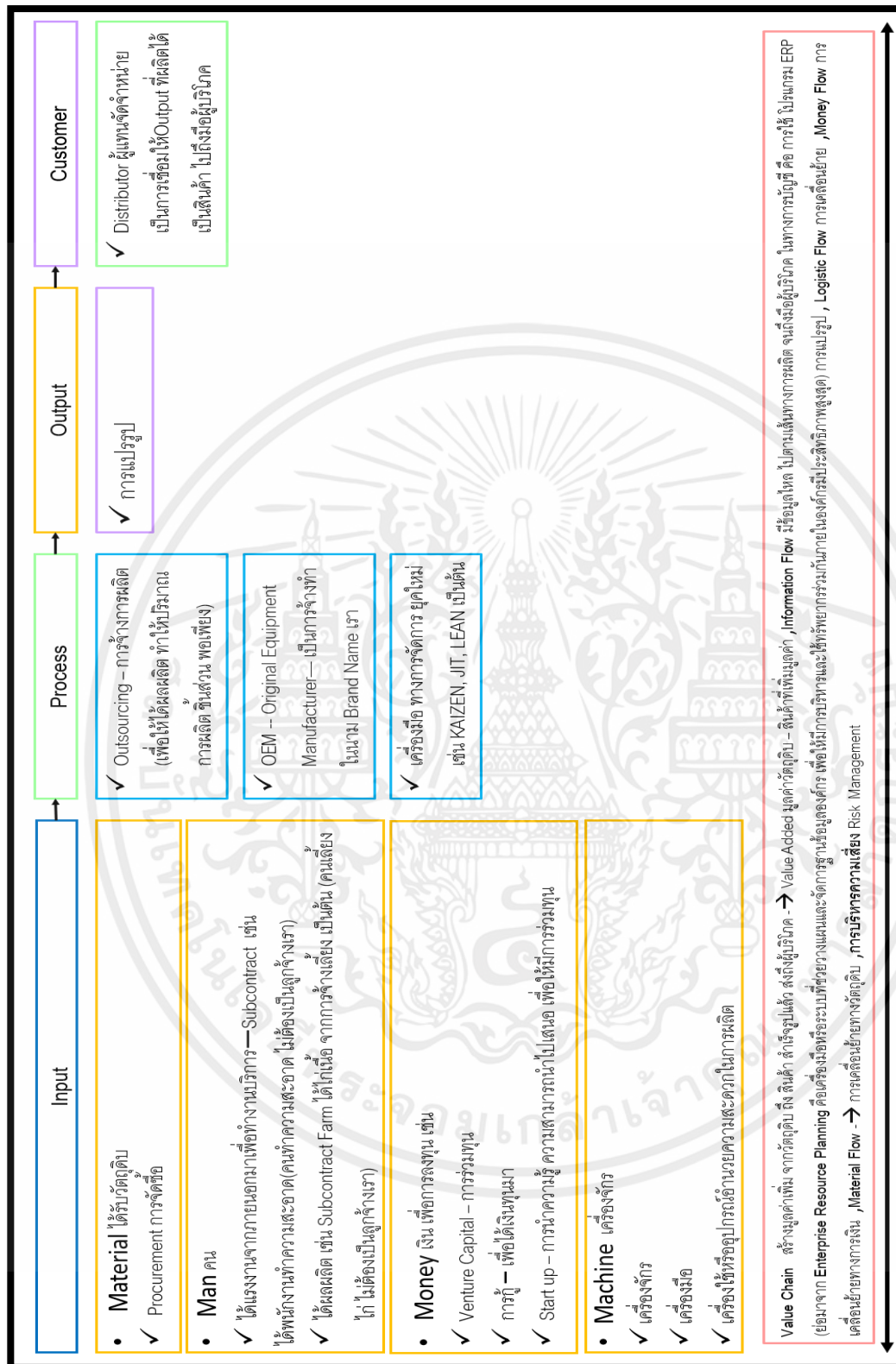
Logistics เป็นระบบเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการซัพพลายเชน (SCM) ที่วางแผนปฏิบัติและควบคุมการไหลและการจัดเก็บของสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า และการประสานสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า CRM – Customer Relation Management ปรับตัวพัฒนาระบบและรูปแบบในการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจที่สำคัญได้ในระดับโลก โดยเน้นให้การดำเนินการร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานนั้น

ตัวอย่างเช่น (Modern Manufacturing, (2017)) ในการประกอบรถยนต์หนึ่งคัน แผนกจัดซื้อ มีการเสาะหาว่าจะต้องจัดซื้อวัตถุดิบ เช่น เครื่องยนต์ น้ำมันเครื่อง แบตเตอรี่ ยางรถยนต์ ฯลฯ จากที่ไหน และ วัตถุดิบที่จัดซื้อมาแล้วนั้น จะเก็บไว้ในคลังสินค้า เพื่อรอฝ่ายการผลิตรถยนต์นำไปผลิตรถยนต์ตามที่ต้องการ อย่างไร และถ้าองค์กรนี้มีระบบการจัดการซัพพลายเชนที่ดี เช่น มี ระบบ JIT แผนกต่างๆ มีการแชร์หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นระบบ ทันเวลา ได้อย่างไร เป็นต้น

ในการทำงานของกระบวนการ SCM ทั้งหมด เพื่อเป็นการเตรียมกระบวนการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น เป็นการนำการจัดการมาใช้ทั้งระบบ จะคล้ายกับแนวคิด Administration คือการบริหาร แตกต่างกันไปบ้างที่ การจัดการ จะจัดการเป็นจุดๆ-แผนกหรือฝ่าย/ โครงการ เช่น การจัดการในฝ่ายผลิตโทรทัศน์ จะผลิตอย่างไร ให้ได้ต้นทุนต่ำสุด ส่วนการบริหาร จะมองการเชื่อมโยง การจัดการจากฝ่ายจัดซื้อ เชื่อมโยง กับการจัดการฝ่ายผลิต และ ฝ่ายตลาด มีการประสานงานกัน ส่วนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นการเชื่อมโยง จากการบริหาร ที่ส่วนใหญ่ มองถึงเรื่อง การเชื่อมโยงการจัดการภายในสู่การจัดการกับเครือข่าย ด้วย เช่น กลุ่มฝ่ายผลิต ที่ ไป Outsource จากภายนอก หรือ กลุ่มเครือข่าย ฝ่าย ขาย ที่ช่วย ในการดำเนินการเป็น Distributor ให้กับองค์กรของเรา เป็นต้น

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะมีส่วนสนับสนุน ให้การบริหารสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้ เพราะหากการจัดการห่วงโซ่อุปทานดี จะทำให้เกิดการเชื่อมโยง ในการบริหาร ไม่มีจุดใดสะดุด และ เมื่อนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรของเรา มีเทคนิคที่แตกต่างทำให้การบริหารขององค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และเมื่อคำนึงถึงปัจจัยภายในภายนอก เช่น สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี จะทำให้เกิดความยั่งยืนได้ในที่สุด

ภาพที่11-45: รูปแบบการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่ Supply Chain Management



บรรณานุกรมตอนที่ 11

- กัลยาณี สูงสมบัติ, (2555), “สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่” <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>, ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2555
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, (2563), “การจัดองค์การ”, (<http://203.158.98.12/chanongkorn/principleofmanagement-6.pdf> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- ดวงใจ รักษากุล, (2545), “แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ไปสู่ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)”, วิทยานิพนธ์การศึกษาวិชาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
- เทติธิดา ทิพย์รัตน์, (2020), “TQM: Total Quality Management”, สาขาบริหารการก่อสร้าง ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, <https://www.slideserve.com/indiya/tqm-total-quality-management>
- บัณฑิต ประดิษฐ์ฐานวงษ์, (2544) , “คู่มือปฏิบัติการไคเซ็น”, (แปลจากหนังสือ Zoku Zoku Kousureba shigotono KAIZEN gadekiru, KAIZEN tettei manual ซึ่งเขียนโดย โทซาวะ นุนจิ), ISBN 974-8328-68-6 สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 266 หน้าสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, “ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม”, <https://soc.swu.ac.th/th/academics-curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- บัณฑิต ล่ำซำ, (2537), "REENGINEERING กลยุทธ์ไทยสู่ธนาคารแห่งศตวรรษใหม่" , นิตยสารผู้จัดการ, นิตยสารผู้จัดการ, พฤษภาคม 2537
- ปภาวดี มนต์วีรุต, (2561), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1
- ประยุทธ์ และเพิ่มเติม จาก ,NIDA Business School, (2014), "บทที่ 7 ห่วงโซ่คุณค่าคืออะไร/Chapter 7 What is Value Chain?", <https://www.slideshare.net/drviput/7-chapter-7-what-is-value-chain>, Nov 15, 2014
- พิระวัฒน์ ขาดิพฤกษ์พันธุ์, (2012), “การจัดการเชิงปริมาณ(Quantitative management”, <http://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-e-wood.html>, 7th October 2012
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549), “สัมภาษณ์กลุ่มผู้รวบรวมวัตถุดิบ และแปรรูปในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวบรวมและวิเคราะห์”
- วิภาสิริ เฉลิมศิริ, (2019), “การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร”, https://www.doublepine.co.th/resource/view_knowledge.php?id=656
- วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555), “7’S Framework [Framework Management Tool Box: Leading]”, <http://veerasit-dba04.blogspot.com/2012/10/27-7s-framework-framework-management.html>, 18 ตุลาคม พ.ศ. 2555

- วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555), “ทฤษฎี Micheal Hammer”, <http://veerasit-dba04.blogspot.com/2012/10/12-micheal-hammer.html>, 17 ตุลาคม, 2555
- สัญญา เคนาภูมิ, (2559) , “ วิวัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”, รมยสาร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2, <http://dSPACE.bru.ac.th/> , (พฤษภาคม – สิงหาคม) 2559
- สำนักงานกระทรวงวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี, (2562), “วิธีระบบ (System Approach)”, https://km.mhesi.go.th/content/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A-system-theory_ ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561), “ทฤษฎีแห่งวิทยาการจัดการในการประยุกต์ใช้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, ปีที่ 12 ฉบับที่, 29 เดือน กันยายน – ธันวาคม 2561
- สุพรรณิษฐ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิทวงศ์, (2017), “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”, WMS Journal of Management Walailak University Vol.6 No.1 หน้า 54-72, Jan – Apr 2017
- สุภาวดี ชีระกร, (2553), “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กันยายน 2553
- อำนาจ ชีระวนิช, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี.แอล. การพิมพ์
- อำนาจ วัดจินดา, (2016), “McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร”, <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>, Nov 17, 2016
- เอกวิณา ชาติรอดิเรก, (2548), “การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบตอนนอก”, ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ตุลาคม 2548
- Daft, R.L., (2001), “Organization theory and design”, 7th ed. Maronville, Mo : Souts-Western College
- H. Douglas Goff, (2003). “Low-temperature stability and the glassy state in frozen foods. Food Research International”. Vol.25 Issue 4. pp. 317-325.
- <http://www.technofunc.com/~technofu/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/management-styles>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://blog.sellzuki.co.th/what-is-kaizen/>, 2020, “Kaizen วิธีทำงาน บริหาร และลดต้นทุนอย่างชาญฉลาดแบบญี่ปุ่น”

- <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://www.google.com/search>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html>, ค้นหามื่อ มกราคม 2563
- <https://www.spectec.net/staff-management>, สืบค้นเมื่อ 2019
- Ishikawa, K., (1985), “What is total quality control: The Japanese way”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Modern Manufacturing, (2017), “การจัดการซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ”, <https://www.mmthailand.com/>, March 31, 2017
- Proindsolutions, (2019), “ระบบลีน (LEAN) “กำจัด 7 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อทำไร่มากขึ้นของผู้ประกอบการโรงงาน”,บริษัท โปร อินด์ โซลูชันส์ จำกัด, <https://www.proindsolutions.com/17406281/%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B8%99-lean-%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94-7-waste-%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B9%84%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%82%E0%B8%B6%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99>
- Rick De Vlieger, (2013), “7S model McKinsey”, <https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model>, 29-03-2013
- William G. Ouchi, (1993),”Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, Amazon.com
- Yevhen_Tarnavskiy, (2019), “Concept of teamwork building working system of cogwheels, <https://www.shutterstock.com/th/image-vector/concept-teamwork-building-working-system-cogwheels-229447225>
- YamYam, (2017), “อุตสาหกรรม 4.0 ยุคของอุตสาหกรรมที่พึ่งพาเซ็นเซอร์และศูนย์ข้อมูลเป็นหลัก”,<https://www.theeleader.com/digitaltransformation/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1-4-0-censor-and-data-center/>



ตอนที่ 12

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้ – การจัดการเชิงบูรณาการ



ตำราประกอบการสอน

วิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116

ตอนที่ 12 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้-

การจัดการเชิงบูรณาการ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

คณะกรรมการบริหารและจัดการ KMITL

ภาค2/2562

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 081-826-1800

ตอนที่ 12

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

12.1 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

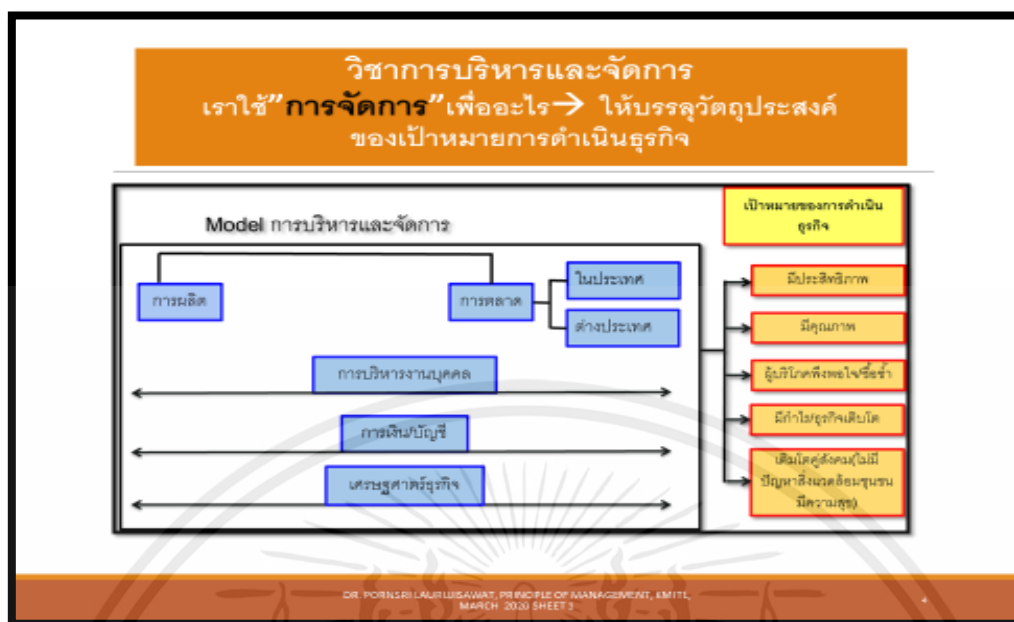
12.2 กิจกรรมนักศึกษา

12.1 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จากแนวคิดในการจัดการพื้นฐาน ที่ได้อธิบายก่อนหน้านี้ ทำให้เห็นว่า องค์การ ที่มีการนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ สามารถทำให้องค์การ เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงานได้มากขึ้น และ ทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพที่ดีขึ้น รวมทั้งลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีการกลับมาซื้อซ้ำ โดยรวม การนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ จึงทำให้องค์การมีแนวโน้มที่จะได้ผลตอบแทน (กำไร) ที่มากขึ้น ทั้งจากความสามารถที่ประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น จากการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ กำไรที่เพิ่มขึ้น จากการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้า ที่พอใจจากราคาสินค้าที่ยุติธรรมหรือ จากคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

ในส่วนของการอธิบาย ความหมาย "การจัดการ" ที่ละส่วน เพื่อฉายภาพให้เห็นถึงความหมาย และ การนำมาประยุกต์ใช้ได้ใช้แนวคิด โดยการอธิบาย ได้ใช้แนวคิดของ Peter F. Drucker (2006) / Four Functions of Management (<https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)) และ แนวคิด "การจัดการ" ของ Henri Fayol (Charles W.L., 2008) มาอธิบายให้เห็นความหมาย ความแตกต่างจากแนวคิดทั้งสามแหล่งที่มา รวมทั้งอธิบายถึง รายละเอียดของ 5 องค์ประกอบ ของทฤษฎีการจัดการ ของ Henri Fayol ได้แก่ 1/การวางแผน (Planning) 2/การจัดองค์การ(Organizing) 3/การนำ (Commanding หรือ Leading) 4/ การประสาน (Coordinating) และ 5/ การควบคุม (Controlling) ในการบริหารธุรกิจทั่วไป การจัดการมักประกอบด้วยแนวคิด การจัดการอย่างน้อย 5 ส่วน ได้แก่ การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการบัญชีการเงิน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดการด้านอื่นๆ เช่น การใช้ข้อมูลของเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มาเพื่อการตัดสินใจในเรื่องข้อมูลธุรกิจและ เศรษฐกิจภาพรวม

ภาพที่ 12-1: Model การบริหารและการจัดการ



นอกจากนี้เพื่อให้เห็นถึงวิวัฒนาการการจัดการตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบัน เพื่อทำการวิเคราะห์และ ถอดบทเรียน แนวความคิด ของนักคิดในยุคต่างๆ เพื่อนำแนวคิดต่างๆเหล่านั้น มาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันและในอนาคต

จากแนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) ที่กล่าว ว่า “การจัดการ” จะมีความเกี่ยวเนื่อง กับสองปัจจัยที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี และ สภาพแวดล้อม (ปภาวดี มนต์วีรุต, (2561)) ดังนั้นในการอธิบายวิวัฒนาการ การจัดการของตำราเล่มนี้ นอกจากแนวคิดของนักคิดในยุคต่างๆแล้ว ยังได้ทำการศึกษาถึง วิวัฒนาการเทคโนโลยี 4 ยุค เข้ามาเป็นแกน ในการอธิบายควบคู่กันว่าเนื่องจากเทคโนโลยีมีการปรับตัว จึงทำให้แนวคิดในการจัดการเปลี่ยนไป สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปด้วย เช่น ในยุคของเทคโนโลยี แบบAutomation การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ใน ยุคClassical Management Theory มองถึงการผลิตขนาดใหญ่ มองถึงการประหยัดต้นทุนทุกอย่าง เช่น การ เคลื่อนไหว และ ประสิทธิภาพการทำงาน ตามแนวความคิดของ Taylor เป็นต้น

ในภาพรวมของการนำไปประยุกต์ใช้ ข้อมูลในตำราเล่มนี้ ได้อธิบายโดยใช้กระบวนการจัดการทางด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล มาอธิบายรายละเอียด ถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การ และการจัดการ โดย ผ่านการอธิบายถึงรายละเอียดของ “พฤติกรรมมนุษย์” “การนำ ผู้นำ และ ผู้คนที่พึงประสงค์” รวมถึงแนวคิดการ จัดการสมัยใหม่ ด้วยแนวคิดการจัดการรูปแบบต่างๆโดยในหนังสือเล่มนี้ ใครขอเสนอบางแนวคิดเป็นตัวอย่าง เพื่อ เป็นกรณีศึกษา เช่น แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในยุคต้น ได้แก่ การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management), ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory), ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z), ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework), แนวคิดการรีออกแบบบริษัท” (Reengineering The Corporation), การ จัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM), หรือแนวคิดการจัดการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ KAIZEN, JIT, LEAN, Value Chain, Supply Chain Management เป็นต้น

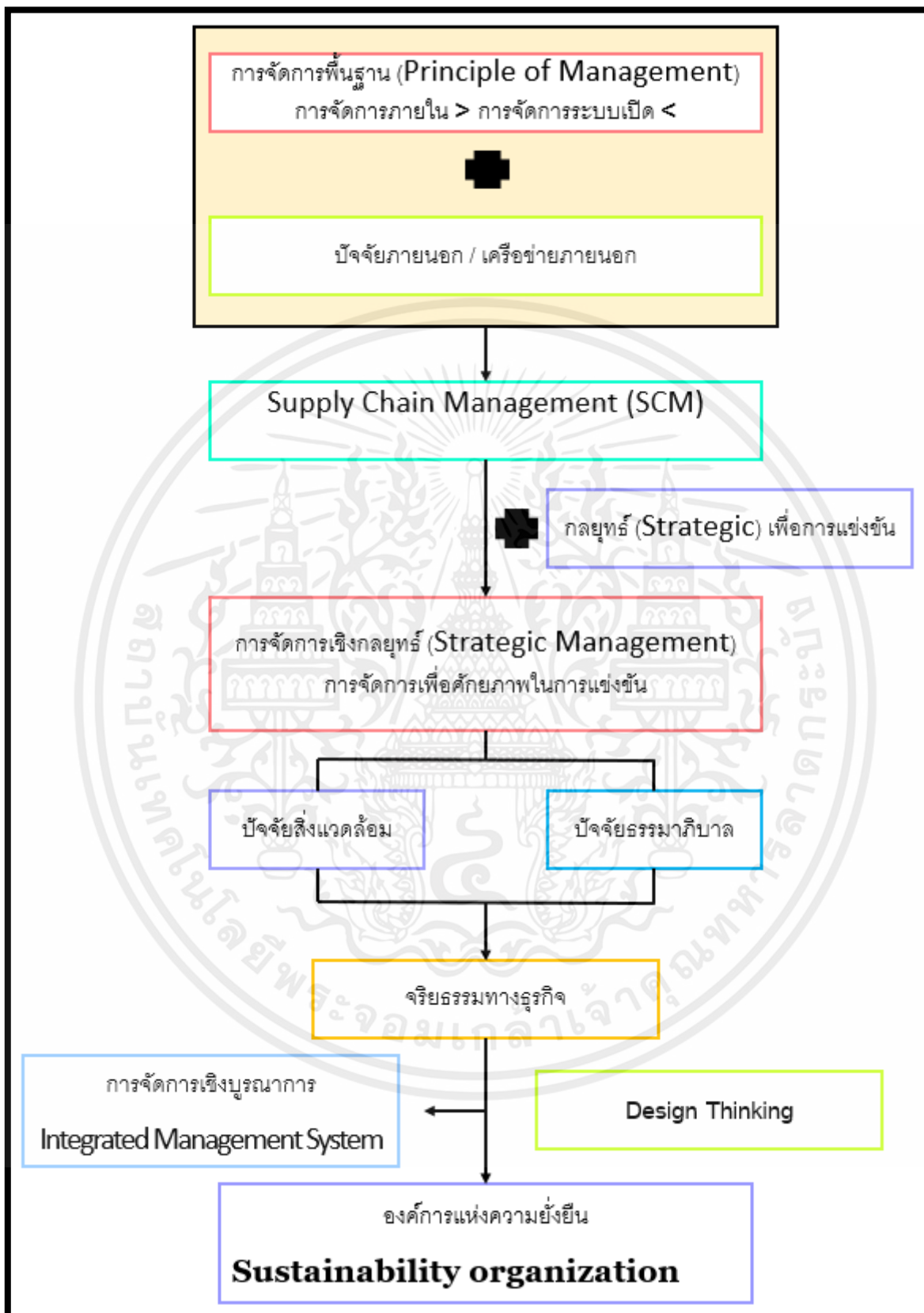
ในส่วนต่อมา ที่มีการกล่าวถึง “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ที่ฉายภาพให้เห็นถึงการนำ “กลยุทธ์” มาประยุกต์ใช้ ในการจัดการ ทำให้การจัดการนั้นๆ มีเทคนิค(Technic) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ที่ ชัดเจน ทำให้การจัดการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถรองรับการสู่ความท้าทายที่เปลี่ยนไปได้ดีกว่าองค์การ อื่นๆ

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management เป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่มีการกล่าวถึง ในหนังสือเล่มนี้บางส่วน เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวคิดการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการจัดการพื้นฐาน → การจัดการเชิงกลยุทธ์ → การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อชี้ให้เห็นว่าแนวคิด "การจัดการสมัยใหม่" ที่เป็นระบบเปิดมีความโยงโยตั้งแต่นั้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ จนถึงผู้บริโภค เมื่อการดำเนินการไม่มีจุดใดสะดุด ทำให้การทำงานถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้การดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด นับเป็นการจัดการที่ทรงพลัง สู่ความยั่งยืน

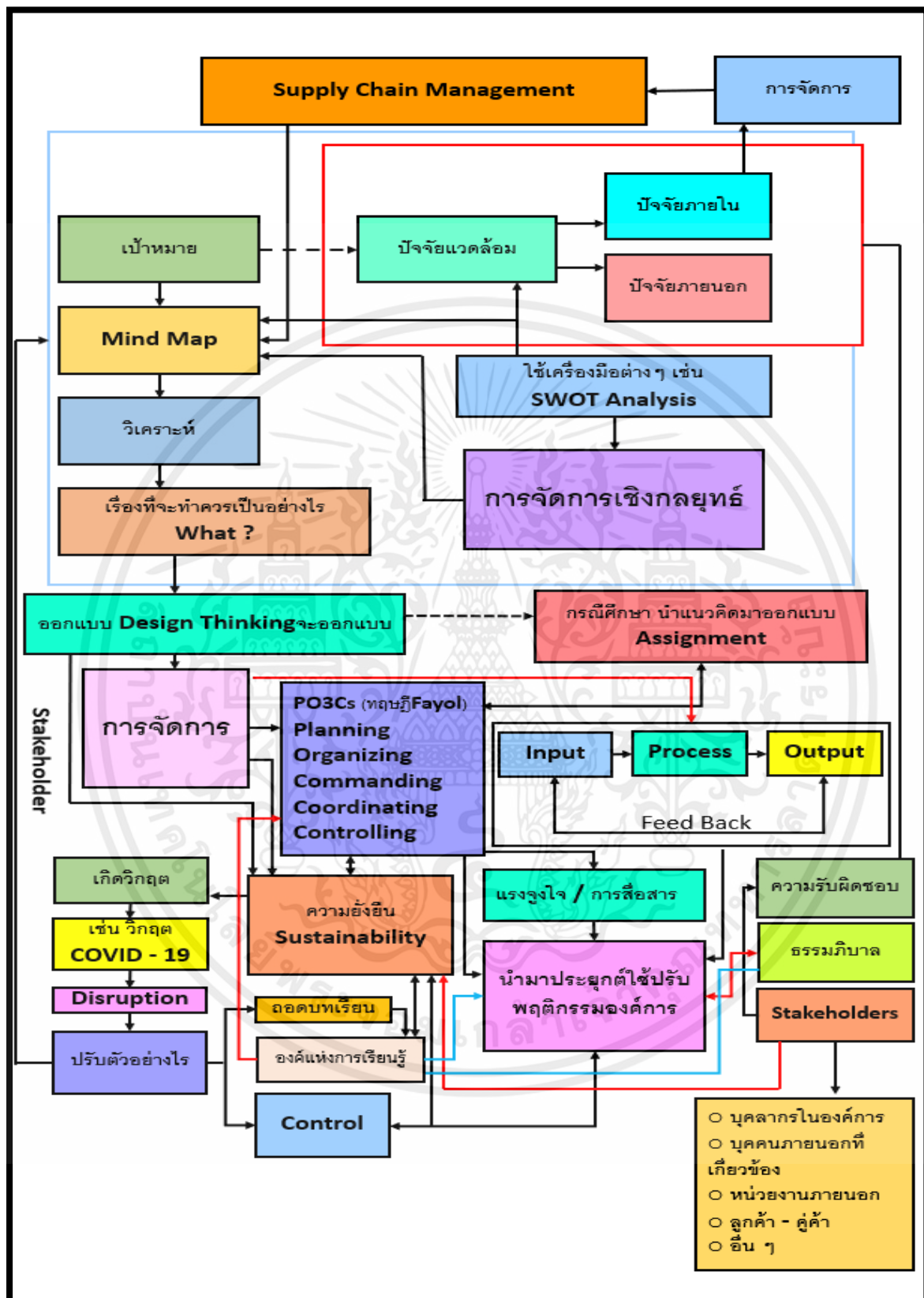
นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการจัดการแล้ว "สิ่งแวดล้อม" เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลมากต่อการจัดการ ทำให้แนวคิดการจัดการต้องมองในมุมที่กว้างขึ้น ให้ความใส่ใจกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ และ ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ มาประกอบการพิจารณาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่ระบบการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นระบบเปิดไม่สามารถดำเนินธุรกิจเพียงลำพังได้ องค์การต่างๆ ต่างต้องพึ่งพากัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันดังนั้นการดำเนินธุรกิจในสมัยปัจจุบันจึงต้องให้ความใส่ใจตระหนักมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน อีกทั้งในทุกองค์การล้วนต่างมี คน-มนุษย์ เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ดังนั้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของคนทำงาน ที่ทุกองค์การควรมีความยุติธรรมต่อบุคลากรอย่างมี ธรรมาภิบาล ดังนั้นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ จึงกล่าวถึง "ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล" เพื่อโยงโยภาพให้เห็นถึง "การจัดการองค์การสู่ความยั่งยืน"



ภาพที่ 12-2: การจัดการเชิงบูรณาการ



ภาพที่ 12-3: การจัดการสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน



การปรับตัวในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกเลี่ยงจากองค์กรที่จะมีโอกาส Disruption ได้ ดังนั้นจึงเป็นคำถามต่อทุกองค์กรว่า องค์กรจะปรับตัวอย่างไร? การจัดการยุคปัจจุบัน หลังเหตุการณ์ “โควิด19” เป็นการจัดการที่ให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ดร. พรศรี เหล่าจุสวัสดิ, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
 ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุก่อกวนเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญกับ IT เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการปรับตัว เพื่อรองรับการจัดการรูปแบบใหม่ๆ รองรับเหตุการณ์หลัง โควิด 19 ทำให้เห็นถึงการนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ในการจัดการ ที่มีทั้งความเที่ยงตรงสูงมาก ซึ่งในบางครั้งก็นำ ปัญญาประดิษฐ์นี้มาใช้ เพื่อมาใช้ในการพัฒนาทางการ แพทย์มากขึ้น หรือ การบูรณาการความรู้ต่างๆ เช่นการ เชื่อมต่อยานพาหนะต่างๆ ทำให้ รถวิ่งได้โดยไม่ต้องมีคนขับรถ หรือ ห้างสรรพสินค้าเสมือนจริง เพื่อการซื้อขาย Online เป็นต้น(<https://www.youtube.com/watch?v=f8EwljhQqyY>, (2563)) เพื่อนำพาองค์การสู่ความยั่งยืน การ บูรณาการศาสตร์ที่หลากหลาย การศึกษาความรู้ต่างๆ และ ทำการถอดบทเรียน (KM Knowledge Management) และ ทำการออกแบบ Design Thinking เพื่อการประยุกต์ใช้ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม จะทำให้สามารถ “จัดการ” กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ผ่านอุปสรรคต่อการจัดการที่จะก้าวข้ามผ่านไปได้ด้วยกัน เช่น ปัญหา “โรคระบาดโค วิด19” ที่ทุกประเทศกำลัง ประสบปัญหาอยู่ร่วมกันก็ตาม → แล้วเราจะก้าวข้ามวิกฤติไปด้วยกัน

12.2 กิจกรรมนักศึกษา

ในบทท้ายของหนังสือเล่มนี้ จึงใคร่ขอบูรณาการให้เห็นภาพ จะนำ“แนวคิดการจัดการ” มาบูรณาการใน กระบวนการเรียนการสอน ในวิชา”การจัดการ” ในครั้งนี้อย่างไร? โดยใคร่ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษา ที่มอบหมาย ให้ นักศึกษาดำเนินการ เป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) เริ่มจากการจัดทำ Mind Map ว่าจะให้นักศึกษาทำโครงการอะไรดี เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่าย
- 2) เริ่มจากแนวคิด:

2.1. จะใช้ทฤษฎีอะไร? ที่นักศึกษาได้เรียนรู้จากทฤษฎีมาเป็นแนวคิด เพื่อออกแบบรูปแบบการ จัดการในกิจกรรมของกลุ่มงานนักศึกษาเพื่อให้นักศึกษาฝึกหบทวนทฤษฎีที่ได้เรียนมาฝึกการคิดเพื่อการประยุกต์และ นำไปใช้ → ได้เลือก ทฤษฎีการจัดการ POCCC ของ Fayol เป็นแนวทางกับนักศึกษาใช้เป็นแนวทางในการทำ กิจกรรมได้แก่

- ✓ P (Planning),
- ✓ O (Organization),
- ✓ C (Commanding),
- ✓ C (Coordinating),
- ✓ C (Controlling)

2.2 เป้าหมายของกิจกรรมนี้เพื่อฝึกการทำงานเป็นทีม

2.3 ดังนั้น โครงการอะไรที่เหมาะสม? ที่ควรเป็นตัวอย่าง โครงการเพื่อให้นักศึกษา ใช้เป็นหัวข้อ ในการทำโครงการ

2.4 เนื่องจากในส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ได้กล่าวถึง Value Added เพื่อชี้ให้เห็นว่า ในเรื่องของการจัดการ ที่ต้องการให้ผลของการจัดการ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 มีผลงานทางวิชาการ พบว่า

มีข้อเท็จจริงที่ว่าคนไทยยังบริโภคผักในปริมาณที่ต่ำกว่าปริมาณมาตรฐานที่องค์การอนามัยโลกกำหนด จากการสำรวจสุขภาพประชากรไทยใน 21 จังหวัดของกระทรวงสาธารณสุข พบว่า กลุ่มคนอายุ 15 ปีขึ้นไป มีเพียง 25.9% หรือ 1 ใน 4 เท่านั้น ที่บริโภคผักในปริมาณ 400-600 กรัม/วัน ตามเกณฑ์มาตรฐานปริมาณขั้นต่ำที่ The UN

Food and Agriculture Organization and The World Health Organization (FAO/WHO)กำหนดโดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีอายุ6-14ปี พบว่ามีเพียง 6.8% เท่านั้นที่รับประทานผักผลไม้ ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด (กระทรวงสาธารณสุข,(2560)) ในขณะที่มีข้อมูลทางวิชาการยืนยันว่า หากบริโภค ผักและผลไม้ ไม่เพียงพอ ผู้บริโภคจะมีความเสี่ยงต่อสุขภาพ มีโอกาสเกิดโรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคหัวใจ และโรคอ้วนเพิ่มมากขึ้น (กระทรวงสาธารณสุข, (2560)) ในขณะที่มีข้อมูลทางสุขภาพยืนยันว่า การบริโภคผักและผลไม้ นั้น มีประโยชน์มาก เพราะผักและผลไม้เป็นแหล่งของวิตามิน และ แร่ธาตุหลายชนิดที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย และมีคุณสมบัติของการเป็นแหล่งใยอาหาร ซึ่งเป็นสารที่ช่วยลดการดูดซึมของ คอเลสเตอรอล และไขมัน และยังช่วยให้ระบบการย่อย ระบบการขับถ่ายทำงานได้อย่างปกติอีกด้วย นอกจากนี้ผักและผลไม้บางชนิดยังมีสารพิเศษที่ช่วยทำหน้าที่คล้ายยาป้องกันและรักษาโรคบางชนิด นับเป็นอาหารสมุนไพรเสมือนเป็นยา ลดปัจจัยเสี่ยงและเอื้อให้เกิดปัจจัย พื้นฐานทางโภชนาการที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพดี (สสส. อ้างถึง ผ่องพรรณ เอกอาวุธ, (2559)) แต่อย่างไรก็ตามกลับพบ รวมทั้งมีข้อมูลจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) ชี้ชัดว่าหากประเทศไทย ยังไม่สามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้ ประเทศไทยจะต้องแบกรับภาระจากการดูแลสุขภาพในระยะยาว เพราะมีรายงานชี้ชัดว่า 31% ของคนที่เป็นโรคหัวใจ, 19% ของคนที่เป็นโรคระบบทางเดินอาหาร และ 11% ของคนที่เป็นโรคหลอดเลือดสมอง มีสาเหตุหลักมาจากการรับประทานผักผลไม้ไม่เพียงพอต่อวัน อีกทั้งมีข้อมูลระบุว่า พฤติกรรมการรับประทานผักและผลไม้ไม่เพียงพอนี้ ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงสำคัญของโรคอ้วนที่กำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีข้อมูลชี้ชัดว่าภาวะโรคอ้วนที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 3 เท่าจากอดีต และมีผลทำให้เกิดการเสียชีวิตทั่วโลกถึง 2,653 ล้านคน/ปี ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการบริโภคผักและผลไม้ ช่วยทำให้ มีผลดีต่อสุขภาพ ทำให้ลดการเจ็บป่วย ลดค่าใช้จ่ายในการใช้รักษาพยาบาล (กระทรวงสาธารณสุข, (2560))

ในขณะที่นักศึกษาที่เรียนวิชาการจัดการนี้ เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปี 1 เทอม 2 อายุเฉลี่ย ประมาณ 18-22 ปี ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีจำนวนเพียง 1 ใน4เท่านั้น ที่บริโภคผักในปริมาณ 400-600 กรัม/วัน ตามเกณฑ์มาตรฐานปริมาณขั้นต่ำที่WHOกำหนด ดังนั้นจึงให้นักศึกษาจับกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยน.ศ.ฝึกกิจกรรมกลุ่มโดยใช้แนวคิดการจัดการของ Fayol ทฤษฎีการจัดการ PO3Cs ในการออกแบบ งานกิจกรรมของนักศึกษา มีเป้าหมายเพื่อฝึกการทำงานเป็นทีม-ตามเป้าหมายของหลักสูตรที่ตั้งไว้

กิจกรรมคือ -- หากตอบว่าจะส่งเสริมการบริโภคผัก เพิ่มขึ้นได้อย่างไร ด้วยการนำแบบสอบถาม ไปสอบถาม ผู้ที่มาบริโภคอาหารที่ร้านอาหารในสจล.และคนที่มาเที่ยวงานเกษตรแฟร์ ของสจล. หรือ ตลาดนัดวันพฤหัสบดี

เป้าหมายการวัดผล – วัดว่านักศึกษาได้ใช้ทฤษฎีการจัดการPO3Cs ของ Fayol มาออกแบบการจัดการการทำงานในกลุ่มของตนอย่างไรบ้าง? และ ผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร โดยนักศึกษารับความรู้เื่อจากการดำเนินโครงการดังกล่าวบ้าง?

ผลการดำเนินการ: พบว่าน.ศ. ได้เรียนรู้ว่า นอกจากความรู้ในวิชาการจัดการที่นำไปประยุกต์ใช้ได้ในการทำงานจริงแล้ว นักศึกษายังได้รับผลประโยชน์ด้านอื่นจากการทำโครงการ เช่น

- (1) ได้รับความรู้ ว่า สถานการณ์การบริโภคผักและผลไม้ ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างไร
- (2) มีแนวทางใด ที่จะทำการส่งเสริมการบริโภคผัก ได้อย่างไร
- (3) ยังได้รับความรู้อื่นๆ เช่น ร้านอาหารในสจล. มีกี่โรง? ที่ไหนบ้าง? สจล. มีกิจกรรมอะไร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ สันทนาการต่อนักศึกษาบ้าง?

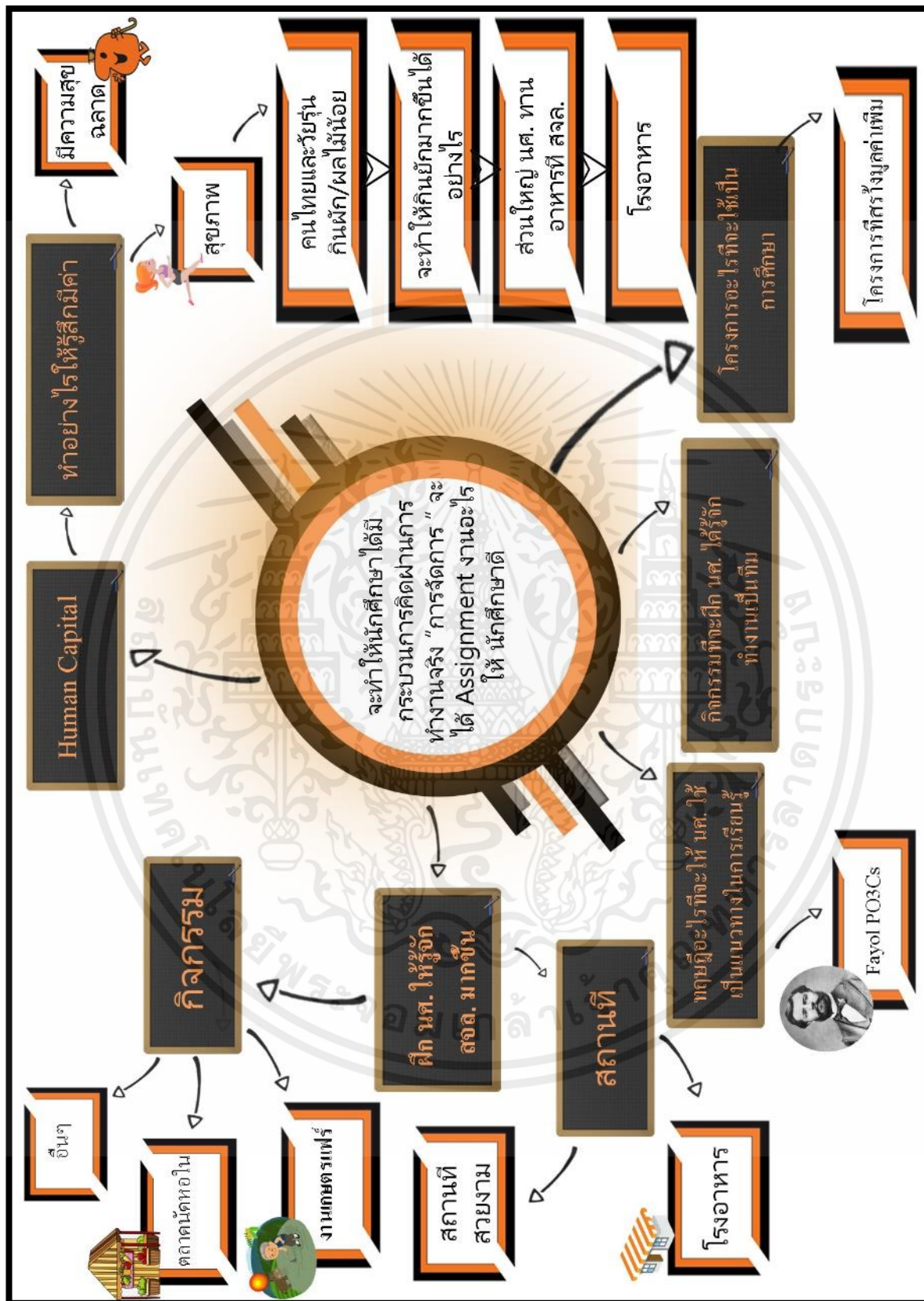
(4) สืบเนื่องจาก ได้มีการสอนความรู้เรื่อง Value Added แก่ นักศึกษา ดังนั้นผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ จึงมีการแจ้งนักศึกษา ว่าสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาโครงการไปต่อยอดให้คณะกรรมการโรงงานอาหารใช้เป็นข้อมูลได้ เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมบริโภคผักและผลไม้ ให้นักศึกษามีสุขภาพที่ดีขึ้นได้อย่างไร

จึงเป็นการออกแบบ (Design Thinking) การจัดการ ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินงาน หนึ่งโครงการ แต่ได้ผลประโยชน์สูงสุด จากการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดที่สุด

การออกแบบ (Design Thinking) การจัดการ ในเชิงบูรณาการ:กรณีศึกษา “โครงการส่งเสริมการบริโภคผักและ ผลไม้”



ภาพที่ 12-4: การออกแบบ (Design Thinking) การจัดการ ในเชิงบูรณาการ



3) ในส่วนของนักศึกษาได้เรียนรู้ว่า กลุ่มของนักศึกษา จะจัดการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร โดยใช้ทฤษฎี “การจัดการPO3Cs” ของ Fayol เป็นแนวทางการดำเนินงานกลุ่มของนักศึกษา ให้มีการสื่อสาร ในรูปแบบ ของ Output เป็นรายงาน และ VDO ที่ได้ไปถ่ายทำมา ระหว่างการทำกิจกรรม

3.1) 5 องค์ประกอบของการจัดการ Fayol ตามแนวคิด POCCC มีอะไรบ้าง?

3.2) ผลจากการทำกิจกรรม

3.3) นักศึกษาได้เรียนรู้อะไรบ้าง? โดยใช้การอธิบาย ตาม Competency (Knowledge, Skill, Attribute)

4) กลุ่มซึ่งผลงาน VDOปรากฏตาม You Tube Link ดังต่อไปนี้

จันทร์เย็น

กลุ่ม 1 <https://www.youtube.com/watch?v=7f4beeTdUSs&feature=youtu.be>

กลุ่ม 2 <https://www.youtube.com/watch?v=v2WYO-ZoDPs>

กลุ่ม 3 <https://www.youtube.com/watch?v=NfYfvzuijPU>

กลุ่ม 4 <https://www.youtube.com/watch?v=HaWgxe2Me70&feature=youtu.be>

กลุ่ม 5 <https://www.youtube.com/watch?v=1q4dxPkBAbk&feature=youtu.be>

กลุ่ม 6 <https://www.youtube.com/watch?v=EhX7e2mVxK8&feature=youtu.be>

กลุ่ม 7 <https://www.youtube.com/watch?v=qGxkPWqFRLg&feature=youtu.be>

กลุ่ม 8 <https://www.youtube.com/watch?v=7zSS-8FINUM&feature=youtu.be>

กลุ่ม 9 <https://www.youtube.com/watch?v=-S-33rFBpLM&feature=youtu.be>

อังคารเช้า

กลุ่ม 1 <https://www.youtube.com/watch?v=wqhAvCZg3bQ&feature=youtu.be>

กลุ่ม 2 https://www.youtube.com/watch?v=Tjnn_mEMLLA&feature=youtu.be

กลุ่ม 3 <https://www.youtube.com/watch?v=0strcluOC6o&feature=youtu.be>

กลุ่ม 4 <https://www.youtube.com/watch?v=APN7kjlUzKc&feature=youtu.be>

กลุ่ม 6 <https://www.youtube.com/watch?v=B3L18Sqiv0&feature=youtu.be>

กลุ่ม 7 <https://www.youtube.com/watch?v=bEVHWNArg-Q&feature=youtu.be>

กลุ่ม 8 https://www.youtube.com/watch?v=fpRaEEc30M&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3rlozlvFD5NKK8TZWRZ9fjtd77EJVSHMdKJN0nLAmyC_g3yWSTbg3Na9A

กลุ่ม 9 <https://www.youtube.com/watch?v=-S-33rFBpLM&feature=youtu.be>

กลุ่ม 10 <https://www.youtube.com/watch?v=8Kxs8tgfZGc>

กลุ่ม 11 <https://www.youtube.com/watch?v=o1gXS9w5J6l&feature=youtu.be>

กลุ่ม 12 https://www.youtube.com/watch?v=YIX_XvdSNWc&t=202s

กลุ่ม 13 <https://www.youtube.com/watch?v=mZlQrq281vg&feature=youtu.be>

กลุ่ม 14 <https://www.youtube.com/watch?v=i5gl9v1KLI>

อังคารเย็น

- กลุ่ม 1 https://www.youtube.com/watch?v=cXopGvzU_mk&feature=youtu.be
- กลุ่ม 2 <https://www.youtube.com/watch?v=v9jsdZYXdT8&feature=youtu.be>
- กลุ่ม 3 <https://www.youtube.com/watch?v=RpgVtUS0yiM&feature=youtu.be>
- กลุ่ม 4 <https://www.youtube.com/watch?v=i1cdFanMMJk&feature=youtu.be>
- กลุ่ม 5 <https://www.youtube.com/watch?v=YHSBi1JFZpk&feature=youtu.be>



บรรณานุกรมตอนที่ 12

- ปภาวดี มนต์รีวัต, (2561), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, (2008), “Strategic Management an Integrated Approach”, 2009 Ed. Dreamtech Press
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <https://www.youtube.com/watch?v=f8EwjhQqyY>, (2563), “แนวคิดการจัดการหลัง เหตุการณ์ โควิท 19”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- Peter F. Drucker, (2006), “Classic Drucker”, Harvard Business Review , ISBN 13: 9781422101681





บรรณานุกรมรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิตต์, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรมรวม

- กอบชัย ถิดานนท์, (2563), “การควบคุม (หน่วยที่9)”,
<https://sites.google.com/site/hlakkarcadkar32001003/hnwy-thi-9-kar-khwbkhum>, สืบค้นเมื่อ
มกราคม.2563
- กัลยณัฐ กิตติพงศ์พิทยา, (2561), “องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์.”.สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กัลยาณี สูงสมบัติ, (2555), “สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการ
สมัยใหม่<http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>, ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2555
- กิ่งพร ทองใบ, (2539), “การบริหารการพนักงานสัมพันธ์ของรัฐ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงาน
สัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน หน่วยที่ 15 (ฉบับปรับปรุง) นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรร
มาธิราช
- เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2562), “FABAI Model: เทคนิคการคิดและตัดสินใจ”,
<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/649006>, กรุงเทพธุรกิจ, 17 ธันวาคม 2562
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, (2018), “แนวคิดและทฤษฎีของ Frank B. Gilbreth and Lillian
Gilbreth”, <https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/93-frank-b-gilbreth-and-lillian-gilbreth>, 24 September 2018
- ขจรศักดิ์ ศิริชัย, (2554), “เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ”, เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>., 11 ธันวาคม 2562
ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- จรรยา ยกฤทธิ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, (2559), “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์
นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็กของ ผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุตรดิตถ์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2559
- จรัสโณม ศิริรัตน์, (2015), “โครงการวิจัยสถาบันเรื่องปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร :
กรณีศึกษา สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ”
- จารุวรรณ สิทธิโชค, (2563), “โครงสร้างองค์การแบบ Project task force”,
<https://www.gotoknow.org/posts/457295>, ค้นหาเมื่อมกราคม 2563
- จำนงค์ ทองประเสริฐ, (2528), “ภาษาไทยไขขาน”, ราชบัณฑิต สำนักศิลปกรรม, สำนักพิมพ์แพรวพิทยา:
กรุงเทพฯ,
- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์., (2556), “จิตวิทยาทั่วไป , กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
จุฬารักษ์ โสตะ, “สวัสดีศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น
- จิราภา เต็งไธรัตน์ และคณะ, (2543), “จิตวิทยา”, ISBN 9745717495, กรุงเทพฯ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- จุฬารักษ์ โสตะ, (2539), “สวัสดีศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น

- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, (2563), “การจัดองค์การ”,
(<http://203.158.98.12/chanongkorn/principleofmanagement-6.pdf> , ค้นหาคำเมื่อ มกราคม 2563
- ชลิตา ขาววิจิตร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, (2017), “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน ด้านความคล้ายคลึงกันที่มีต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในหน่วยงานทางการศึกษา”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ISSN 1906-7658, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Vol 9 No.2 , May-August 2017
- ชวินท์ อัมมพันธ์กุล, (2546), “ ผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัชวาลิต สรวารี, (2550), “การบริหารงานบุคคล”, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ISBN 9789740319795
- ชูชัย ศรชานี และวรางคณา ผลประเสริฐ, (2554), “การจัดการเชิงกลยุทธ์”.การบริหาร โรงพยาบาล. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เซาว์ ไพโรจน์โรจน์, (2563), “การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure)”,
https://www.baanjommyut.com/library_2/extension-1/organization/06.html,ค้นหาคำเมื่อ มกราคม 2563
- โชคดี เดชกำแหง, (2544), “หน่วยที่ 8 โครงสร้างค่าตอบแทน”, เอกสารสอนชุดวิชาการบริหารค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 1 – 8, บริษัท ประชาชน จำกัด:กรุงเทพฯ
- ดวงใจ รักษากุล, (2545), “แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ไปสู่ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)”, วิทยานิพนธ์การศึกษาวិชากรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
- ตูลา มหาสุรานนท์, (2545), “หลักการจัดการหลักการบริหาร Principle of Management”, สำนักพิมพ์ บริษัท สำนักพิมพ์ พ. พัฒนา จำกัด,
- ถวัลย์ ชมประสพ, (2536), “การบริหารความปลอดภัยและการยังรู้อันตรายล่วงหน้า (KYT)”, ข่าวพีเอ็มที (PMAT NEWSLETTER). ปีที่ 28 ฉบับที่ 22, มกราคม 2536
- เท็ดธิดา ทิพย์รัตน์, (2020), “TQM: Total Quality Management”,
- ธงชัย สันติวงษ์, (2535), ” องค์การและการบริหาร”, พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์, (2539), “การบริหารงานบุคคล”, กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์, (2543), “องค์การและการบริหาร” โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, กรุงเทพมหานคร
- ธนินท์ เจียรวนนท์, (2562), “เปิดสถาบันผู้นำเครือข่ายพีที ดอนรับคณะอบรมจากหลักสูตร ABC ศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การพัฒนาผู้นำ”, ผู้จัดการออนไลน์,
<https://mgronline.com/business/detail/9620000070440>, 24 ก.ค. 2562
- อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, (2550), “การบริหารงานบุคคล ทรัพยากรมนุษย์ – การจัดการ”, ISBN 9789744432209, โรงพิมพ์ลักษณะ กรุงเทพฯ ฯ : ส.ส.ท.

- นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ, (2560), “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร”, เอกสารการสอนชุดวิชา หลักการบริหาร การส่งเสริมการเกษตรม หนวย 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์, ISBN 978-616-505-589-5
- นพดล เหลืองภิรมย์, (2013), “แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริบทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่”, RMUTSB Acad. J. 1(1): 83-91
- นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540), “ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาบูรณาการ”, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- บรรจง อภิรติกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง, (2538), “หลักการจัดการ”, กรุงเทพฯ: ทวีการพิมพ์
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), <https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-600cc-pack-12-8850999321028?from=search>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), https://www.tops.co.th/th/nestle-pure-life-water-330ml-pack-12-8850127063929?gclid=Cj0KCQjws_r0BRCwARIsAMxfDRhv8vcETaOZBsFLEn4gmXttNs-C9MrvbyzSiHjFaGuQm4Snt5zL3dEaAilZEALw_wcB
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), https://www.tops.co.th/th/pure-life-drinking-water-600cc-pack-12-8850124003874?gclid=Cj0KCQjws_r0BRCwARIsAMxfDRg4CZ0pkh6fdsmncp9mzzhqTEp6cOO7evJZ8G7E_vzxVb3VIYaNdscAjbueALw_wcB
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), <https://www.tops.co.th/th/crystal-water-600ml-pack-12-8851952350789>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), <https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-1-5ltr-pack-6-8850999320021?from=search>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), <https://www.tops.co.th/th/singha-drinking-water-1-5ltr-pack-6-8850999320021?from=search>
- บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด, (2017), <https://www.tops.co.th/th/crystal-water-1-5ltr-pack-6-8851952350796>
- บัณฑิต ประดิษฐานุวงศ์, (2544) , “คู่มือปฏิบัติการไคเซ็น”, (แปลจากหนังสือ Zoku Zoku Kousureba shigotono KAIZEN gadekiru, KAIZEN tettei manual ซึ่งเขียนโดย โทซาวะ นุนจิ), ISBN 974-8328-68-6 สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 266 หน้าสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, “ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม”, <https://soc.swu.ac.th/th/academics-curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- บัณฑิต ประดิษฐานุวงศ์, (2544) , “คู่มือปฏิบัติการไคเซ็น” (แปลจากหนังสือ Zoku Zoku Kousureba shigotono KAIZEN gadekiru, KAIZEN tettei manual ซึ่งเขียนโดย โทซาวะ นุนจิ), ISBN 974-8328-68-6 สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 266 หน้าสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, “ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม”, <https://soc.swu.ac.th/th/academics-curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html>

- curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- บัณฑิต ล่ำซำ, (2537), "REENGINEERING กลยุทธ์ไทยสู่ธนาคารแห่งศตวรรษใหม่", นิตยสารผู้จัดการ, นิตยสารผู้จัดการ, พฤษภาคม 2537
 - ปภาวดี มนต์วิรัตน์, (2561), "แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ", เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2,ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
 - ประเทือง สุขแสง, (2563), "HRM และ HRD คืออะไร", <https://www.sundae.co.th/article/?cmd=article&id=50>, สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2563
 - ประภาเพ็ญ สุวรรณ, (2520), "ทัศนคติ: การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์", กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
 - ประยุทธ์ และเพิ่มเติม จาก ,NIDA Business School, (2014), "บทที่ 7 ห่วงโซ่คุณค่าคืออะไร/Chapter 7 What is Value Chain?", <https://www.slideshare.net/drviput/7-chapter-7-what-is-value-chain>, Nov 15, 2014
 - ปรัชญา เวสารักษ์ และ อรุณ รักธรรม, (2522), "อำนาจและอิทธิพลในองค์การ", วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์
 - ปวีณา จันทรประดิษฐ์, (2563), "การประสานงาน.", <http://sosk.pres.tsu.ac.th/>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
 - ปัญญธิดา อัดบุตร, (2558), "ทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy: Max Weber", <http://punyatida.blogspot.com/2015/08/max-weber.html>, 6 สิงหาคม 2558
 - ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, (2019), "4-Frame Model [Bolman and Deal]", <https://drpiyanan.com/2019/08/26/4-frame-model-bolman-and-deal/>, AUGUST 26, 2019
 - พนิดา เกรียงทวีทรัพย์ และ สุรมงคล นิ้มจิตต์, (2561), "รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ภายในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ", การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - พยอม วงศ์สารศรี, (2537), "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)",
 - พวงเพชร วัชรอยู่, (2537), "แรงจูงใจกับการทำงาน", กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
 - พัฒพงษ์กรณ์ สุดประเสริฐ, (2562), "การบริหารงานคุณภาพในองค์กร", วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ, <https://sites.google.com/site/rtech603xx/home>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
 - พัทธินัย ธารเสนา, (2562), "พฤติกรรมองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์", <http://home.dsd.go.th/kamphaengphet/km/Communication.html>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
 - พิชัย ตันตือนกุลบุตร, (2558), "การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2558

- พิทยา บวรวัฒนา, (2543) , “ทฤษฎีองค์การสาธารณะ”, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ
- พิระวัฒน์ ขาดิพฤกษ์พันธ์, (2012), ”การจัดการเชิงประมาณ(Quantitative management”, <http://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-e-wood.html>, 7th October 2012
- ภูริพัฒน์ ชาญกิจ, (2561), “แนวคิด และ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- มนัสรา สัตย์ณชนม์, (2559), “ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)”, โรงเรียน บ้านยะวีก , <http://manisara05.blogspot.com/2011/02/erg-erg-theory.html>, รังสรรค์ ศรีเกียรติมรงค์, “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการ บริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธาณูปโภค สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี,
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549), “สัมภาษณ์กลุ่มผู้รวบรวมวัตถุดิบ และแปรรูปใน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวบรวมและวิเคราะห์”
- มัลลิกา จุลธรรมาศน์, (2544), “ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและ นโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคม สงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มัลลิกา ต้นสอน, (2544), “พฤติกรรมองค์การ”, ISBN 9789748797793, กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท
- เมธา ทธิเมหาธิป, (2563), “ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer’s modified need hierarchy theory) ใน แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยา”, <https://www.gotoknow.org/posts/646472> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- รังสรรค์ ศรีเกียรติมรงค์, (2559), “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และ กระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและ สาธาณูปโภค สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- รัฐสภา, (2561), “การพัฒนาที่ยั่งยืนกับการขับเคลื่อนของประเทศ,
- เรวัต ตันตยานนท์, (2557), “การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม”, คอลัมน์ Knowledge Community SMEs กรุงเทพธุรกิจ, 8 ตุลาคม 2557
- โรงพิมพ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต , ISBN 9748246746
- วรากรณ์ สามโกเศศ, (2542), “โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี”, พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มติชน.
- วรางคณา ผลประเสริฐ, (2556), “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์”นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช.
- วิทยา พัฒนเมธาดา, (2560), “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)”, <http://www.kansuksa.com/31/>, 19/02/2017

- วิภาสิริ เฉลิมศิริ, (2019), “การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร”,
https://www.doublepine.co.th/resource/view_knowledge.php?id=656
- วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2018), “หนังสือแปล “Management ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter”, สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, (14th edition)
- วิลาส สิงห์วิสัย, (2532), “หน่วยที่ 13 การทดสอบ”, เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการเลือกสรร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชหน่วยที่ 8 – 15.
กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด
- วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555), “7’S Framework [Framework Management Tool Box: Leading]”,
<http://veerasit-dba04.blogspot.com/2012/10/27-7s-framework-framework-management.html>, 18 ตุลาคม พ.ศ. 2555
- วีรสิทธิ์ ชินวัตร, (2555), “ทฤษฎี Micheal Hammer”, <http://veerasit-dba04.blogspot.com/2012/10/12-micheal-hammer.html>, 17 ตุลาคม, 2555
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, (2543), “คู่มือการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง: จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ”, กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร
- ศักดิ์ สุนทรเสณี, (2531), “การวัดเจตคติ”, กรุงเทพฯ : ดีดี บุ๊คส์โตร์,พิมพ์ครั้งที่ 1
- ศิราณี ศรีใส, (2557), “การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสีเขียว”, วารสารสาธารณสุขศาสตร์ ปีที่44 ฉบับที่ 3 ,
ก.ย. –ธ.ค. 2557
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2538),“องค์การและการจัดการ”, กรุงเทพฯ:วิสิทธิ์พัฒนา,
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, (2528), “แรงจูงใจกับการทำงาน”, กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริอร ชันธหัตถ์, (2536), “องค์การและการจัดการ”, พิมพ์ลักษณ์กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์,
- ศุภโชค เลหาะพันธุ์, (2563), “การประสานงาน”,
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aTKc4Q2LD44J:www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b18_53.pdf+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=th&client=avast, สืบค้นเมื่อมกราคม 2563
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555), “แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ” สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute : CSRI)ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019), “<https://www.youtube.com/watch?v=8VO4Tv2RqAk>”,
- สมยศ นาวิการ, (2544), “การบริหารงานบุคคล”, พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สรวิทย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017), “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)”, EAU Heritage Journal Science and Technology, Vol. 11 No. 1, January-April 2017

- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, (2541), “ พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์”, กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สัญญา เคนาภูมิ, (2559) , “ วิวัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : ทฤษฎีองค์การและการจัดการ”, รมยสาร ปีที่ 14 ฉบับที่ 2, <http://dspace.bru.ac.th/> , (พฤษภาคม – สิงหาคม) 2559
- สัมมา คิตลิน, (2562), “ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ”, http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b9_53.pdf, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
สาขาบริหารการก่อสร้าง ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, <https://www.slideserve.com/indiya/tqm-total-quality-management>
- สาคร สุขศรีวงศ์, (2552), "การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร", กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์, 2552, พิมพ์ครั้งที่5, <http://library2.tni.ac.th/ulib/dublin.php?ID=13409#XpU1EOozblU>
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- สำนักงานกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, (2562), “วิธีระบบ (System Approach)”, [,https://km.mhesi.go.th/content/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A-system-theory](https://km.mhesi.go.th/content/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A-system-theory) ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล, (2546), “จิตวิทยาสังคม ทฤษฎี และ การประยุกต์”, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
- สิริอร วิชชาวุธ, (2544), “จิตวิทยาการอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น”, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ
- สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561), “ทฤษฎีแห่งวิทยาการการจัดการในการประยุกต์ใช้เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, ปีที่ 12 ฉบับที่, 29 เดือน กันยายน – ธันวาคม 2561
- สุนทร โคตรบรรเทา, (2551), “หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา”, กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน
- สุนทร วงศ์ไชยวรรณ, ปภาวดี มนต์รีวัต และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561), “ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ”, เอกสารชุดวิชาหน่วยที่5 ชุดวิชา องค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงพิมพ์สุโขทัย ธรรมาธิราช, ISBN 978-616-16-1519-2, ฉบับปรับปรุงครั้งที่1
- สุพรรณิษฐ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตรวงศ์, (2017), “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”, WMS Journal of Management Walailak University Vol.6 No.1 หน้า 54-72, Jan – Apr 2017
- สุพัตรา สุภาพ, (2541), “เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่” กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ
- สุภาวดี ธีระกร, (2553), “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กันยายน 2553

- สุรพงษ์ ลือทองจักร, (2552), “หลักมานุษยวิทยาและหลักสังคมวิทยา”, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, (2533), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้ทัศนคติและพฤติกรรม”, เข้าถึงได้จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>
- สุรพล พยอมแย้ม, (2541), “จิตวิทยาอุตสาหกรรม”, กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สุวิทย์ เมชินทรีย์, (2563), “จาก Grand สู่ Ground ความสามารถในการแข่งขัน” ,https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=1874808229492565&id=1385294465110613, 23 กุมภาพันธ์ 2563
- เสนาะ ดิยาว, (2543), “หลักการบริหาร” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โสภา สุขเกษม, (2551), "การควบคุม", <http://sopa123.blogspot.com/สาคร สุขศรีวงศ์> (2552) การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร, กรุงเทพฯ ผู้จัดจำหน่ายศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., สิงหาคม 2551
- หัสติน แก้ววิชิต, (2559), “เอกสารประกอบการสอน รายวิชา พฤติกรรมมนุษย์ เพื่อการพัฒนาตน” , สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี , กันยายน 2559
- อนนท์ ตุลารักษ์, (2563), “การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน,” <http://www.sattahipactivity.com/>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- อนิวัช แก้วจำนงค์, (2552), “หลักการจัดการ The Principles of Management”, พิมพ์ครั้งที่2 ฉบับปรับปรุง, ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ISBN 974-451-102-8, มกราคม 2552
- อรพรรณ คำมา, (2559), “การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา, http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56990357.pdf, กุมภาพันธ์ 2559
- อรรถน สีสหอำไพ, (2562) “ธรรมาภิบาล:บริหารแนวการบริหารยุคใหม่”, <http://human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf> ,ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- อรรถน น้อยวัฒน์, (2556), “การจัดการความรู้กับพฤติกรรมองค์กร” มุมการจัดการความรู้, จุลสารสาขาวิชาการวิทยาศาสตร์ สุขภาพ ออนไลน์, ฉบับที่2
- อัสนี ทาเคทานิ (ประธานองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร), (2563), “ธุรกิจญี่ปุ่นในไทยพว เศรษฐกิจครึ่งแรกปี 63 ชบ”, กรุงเทพฯธุรกิจ2563, <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/865003>, 5 กุมภาพันธ์ 2563
- อารี เพชรผุด, (2530),“ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน”, กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์

- อำนาจ อีระวินิข, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี. วี.แอล. การพิมพ์
- อำนาจ วัตจินดา, (2016), “McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร”, <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>, Nov 17, 2016
- เอกวิธนา ธาตรีดิเรก, (2548), “การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบตอนนอก”, ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ตุลาคม 2548
- Abraham M. Maslow, (1977), “Motivation and Personality”. New York: Harper and Row Publishers
- Bartol, K. M., & Martin, D. C., (1997), “Management”, (2nd ed.). New York: McGraw - Hill. Dubrin, A. J., (2554), “Organizational Behavior”, "New Jersey: Prentice-Hall. ,1984 <http://manisara05.blogspot.com/2011/02/erg-erg-theory.html>, 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554
- Benjawan_B, (2553), "บทที่ 11 การควบคุม", <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajarnben&group=20>, สิงหาคม 2553
- Bolles, R. C., (1967), “Theory of motivation. New York”, Harper & Row
- Boone, L.E., & Kurtz, D.L., (1998), “Contemporary marketing wired”, (9 ed.), Orlando, FL: The Dryden.
- Certo S.C. and Certo S.T., (2006), “Modern Management”, 10th ed. New Jersey: Pearson
- Certo, (2000), “Modern Management”, New Jersey, Prentice Hall
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, (2008), “Strategic Management an Integrated Approach”, 2009 Ed. Dreamtech Press
- Checkland, Peter, (1981), “Systems thinking, systems practice”, Chichester: Wiley.
- Chemngton, D. J., (1994), “Organizational behavior: The management of individual and organizational performance”, 2 nd ed. Boston: Allyn and Bacon
- Christensen, Clayton M., Michael Raynor, and Rory McDonald., (2015), "What Is Disruptive Innovation?", Harvard Business Review 93, no. 12 December 2015
- Coon, D., & Mitterer, J. O. (2013), “Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior”, New Tech Park: WADSWORTH CENGAGE Learning.
- Daft, R. L., (2000), “Management”, 5 th ed, Fort Worth: Dryden”
- Daft, R.L., (2001), “Organization theory and design”, 7th ed. Maronville, Mo: Souts-Western College
- Dessler Gary, (2004), “Management”, New Jersey:Prentic-Hall
- Douglas McGregor, (2002), “Theory X and Theory Y”, Workforce. 81

- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D., (1993), “Management and organization”, (2nd ed.). Ohio: South Western Publishing Company.
- Fippo, E. B., (1984), “Personnel Management”, Singapore: McGraw-Hill International Book Co.
- French, Wendell L., and Cecill, H. Bell, Jr., (1990), “Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement”, 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Gareth. Jones., (2004), “Organizational Theory, Design, and Change Text and Cases”. 4th ed. Courier Companies, Inc. Westford, MA.
- Gibson et.al., (1997), “Organizations: Behavior, Structure, Processes”, McGraw-Hill
- Griffin, R. W., (2011), “Management Principles and practices (10th ed.)”. Canada: South Western, Cengage Learning.
- Griffin, R. W., (1997), “Fundamentals of management: core concepts and applications”, Boston, New York: Houghton Mifflin
- Griffin, R.W., (1999), “Management 6 th ed. U.S.A.: Houghton Mifflin Co”
- H. Douglas Goff, (2003). “Low-temperature stability and the glassy state in frozen foods. Food Research International”. Vol.25 Issue 4. pp. 317-325.
- Henri Fayol, (1949), “General and industrial management”, Sir Isaac Pitman & Sons
- Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll., (1986), “Managing Organizational Behavior”. Cambridge, Mass: Ballinger Pub.
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html>, (2563), “Emerson C. Harrington”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>, (2563), “หลักการและแนวคิดของ POSDCoRB”. ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://dccloud.csloxinfo.com/wp-content/uploads/pdf/Cloud-by-CSLOXINFO-02.pdf>, (2563), “รู้จักเทคโนโลยี Cloud Computing”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://jaor2.wordpress.com/english-cats-and-organization-change-management/>, (2563), “รูปแบบโครงสร้างองค์กร”, สืบค้นเมื่อ มกราคม 2563
- <http://www.brandage.com/article/11423/Line-Man>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- [http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262 /](http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/),(2019), “ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”

- <http://www.technofunc.com/~technofu/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/management-styles>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <http://www.thairegisters.com/>, (2563), “ร่างพ.ร.บ.การจัดตั้งนิติ บุคคลเดี่ยว พ.ศ....2560”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <http://www.thaismescenter.com/>, (2563), “รูปแบบธุรกิจ”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- <https://blog.sellzuki.co.th/what-is-kaizen/>, 2020, “Kaizen วิธีทำงาน บริหาร และลดต้นทุนอย่างชาญฉลาดแบบญี่ปุ่น”
- <https://businesstoday.co/featured/07/10/2019>, (2563), “การซื้อขายหุ้น”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- <https://moneyhub.in.th/article/maslows-hierarchy-of-needs-and-success/>, (2016), “ขั้นบันได 5 ขั้น มุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จแบบฉบับมาสโลว์, 8th December 2016
- <https://sites.google.com/site/adecmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma>, (2563), “ระบบ Thailand 4.0 กับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://sites.google.com/site/pornswan5712612019/thekhnoyoi-cloud-computing>, (2019), “เทคโนโลยี Cloud Computing คืออะไร?”, ค้นหาเมื่อ 2019
- <https://study.com/academy/lesson/four-functions-of-management-planning-organizing-leading-controlling.html#lesson>, (2019), “Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading & Controlling”
- <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>, (2562), “ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- <https://th.wikipedia.org/>, (2563), “ประวัติศาสตร์โลก”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การจัดการโครงการ”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การปฏิวัติอุตสาหกรรม”, วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.bigg.co.th/crystal-drinking-water-350-ml.html>Thomas L. Wheelen, David L. Hunger, (2008), “Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson, ISBN-13: 9780132323468, สืบค้นเมื่อ เมษายน 2563
- <https://www.bigg.co.th/singha-drinking-water-330-ml-pack-12.html>,, สืบค้นเมื่อ เมษายน 2563
- <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://www.finnomena.com/nuthjira/the-fourth-industrial-revolution/>, (2563),” the-fourth-industrial-revolution
- <https://www.google.co.th/search>, สืบค้นเมื่อ 2563

- <https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&sxsrf=ALeKk02EozUj> ,
ค้นหาเมื่อ 2563
- <https://www.google.com/search>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://www.grab.com/th/blog/grabfoodnewprice/>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำ
การเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- <https://www.mmthailand.com/>, (2018),” Industrial Documentary: อังกฤษ อรุณรุ่งแห่งการปฏิวัติ
อุตสาหกรรม”, April 19, 2018
- <https://www.moneywecan.com/business-organization/>, (2556), “หลักการจัดการและองค์กร
Principles Management and Organization”, คณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
[https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?
nid=49792](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=49792))
- <https://www.sec.or.th/TH/Documents/Seminars/seminar-24022563.pdf>, (2563), “From ESG
to SDGs: Integrating SDGs Impact Measurement and Management Framework in Business
and Investment Strategies”, สถานที่จัดงาน ห้องแกรนด์ ฮอลล์ โรงแรม ดี แอททินี โฮเทล แบงค็อก)
- <https://www.spectec.net/staff-management>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://www.youtube.com/watch?v=f8EwIjhQqyY>, (2563), “แนวคิดการจัดการหลัง เหตุการณ์ โคว
วิด 19”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019), “four functions of management”
- <https://yourfreetemplates.com/cloud-computing-powerpoint-templates/>, ค้นหาเมื่อ 2019
- Ishikawa, K., (1985), “What is total quality control: The Japanese way”, Englewood Cliffs,
NJ: Prentice-Hall
- John R. Schermerhorn, 2012, “Management”, Kindle Edition 12th Edition, ISBN-13: 978-
1118113929
- Jones R. Gareth and George Jennifer M, (2004), “Understanding Managing Organizational
Behavior”, U.S.A. Addison Wesley
- Jones, G. R. & George, J. M., (2011), “Contemporary Management”, (7th ed.), New York:
McGraw-Hill.
- King, L. A., (2011), “The Science of Psychology”, (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Lefton, L. A., & Brannon, L, (2008), “Psychology”, New York: Pearson Education
- Luthans & Fred, (1992), “Organizational Behavior”, 6 th ed”, New York: McGraw-Hill,
- Luthans, Fred, (1992), “Organizational Behavior”, 6 th ed. New York: McGraw-Hill”
- Maslow, A. H., (1954), “Motivation and Personality”, New York: Harper

- McShane S.L and Glinow M.A., (2005), “Organization Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution”, 3rd ed, New York: McGraw-Hill
- McShane, S. L. & Glinow M.A.V., (2010), “Organizational Behavior” (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Modal (2556), “หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์”, <http://mbaholiday.blogspot.com/2013/09/blog-post.html>, วันอังคารที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556
- Modern Manufacturing, (2017), “การจัดการซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มผลิตภาพ”, <https://www.mmthailand.com/>, March 31, 2017
- Mondy, R. W. and R. M. Noe., (1996), “Human Resource Management”, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mondy, R. W., R. M. Noe and S. R. Premeaux., (1999), “Human Resource Management”, 7th, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Moonhead Gregory and Griffin Ricky, (2010), “Organization Behavior: Managing People and Organization (9th ed.)”, Australia South-Western
- Narayanan_V K & Raghu Nath, (1993), “Organizacion”, Homewood [Illinois
- Nevid, J. S., (2012), “An Introduction to Psychology”, (4th ed.), Connecticut: WADSWORTH CENGAGE Learning.
- Peter F. Drucker, (2006), “Classic Drucker”, Harvard Business Review, ISBN 13: 9781422101681
- Peter F. Drucker, (2550), “Classic Drucker”, แปลและเรียบเรียงโดย วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, “Classic Drucker สุดยอดด้านการบริหารและจัดการ”, ISBN 978-974-414-039-5, บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด (กรุงเทพ), ตุลาคม 2550
- Phillips Jean M., and Gully Stanley M., (2012), “Organization Behavior Tools for Success”, Australia South-Western
- Proindsolutions, (2019), “ระบบลีน (LEAN) ”กำจัด 7 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อกำไรที่มากขึ้นของผู้ประกอบการโรงงาน”, บริษัท โปร อินด์ โซลูชั่นส์ จำกัด, <https://www.proindsolutions.com/17406281/%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B8%99-lean-%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94-7-waste-%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B9%84%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%82%E0%B8%B6>

%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9C%E0%B8%B
 9%E0%B9%89%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%
 9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%
 87%E0%B8%B2%E0%B8%99

- Richard L.Daft, (2010), “New Era of Management”, Australia: South-Western
- Rick De Vlieger, (2013), “7S model McKinsey”,
<https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model>, 29-03-2013
- Robbin, S.P., & Coulter, M., (1999), “Management”, (6th ed.), New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Robbins Stephen P. and Coulter Mary, (2002), “Management: International”, Edition. 7 ed,
 New Jersey: Pearson
- Robbins, S. P. & Coulter, M., (2009), “Management”, (10th ed.), New Jersey: Pearson
 Education., (2012), “Management” (11th ed.), England: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2011), “Organizational Behavior”, (14th ed.), New Jersey:
 Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M., (2009), “Management”, (10th ed.). Upper Saddle River: NJ:
 Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., (1998), “Organization Behavior”, 8th ed., Singapore: Prentice Hall
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., and Coulter, M., (2006), “Organization Behavior”,
 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Robbins, Stephen P., (2001), “Organization Behavior”, 9th ed., New Jersey: Prentice – Hill
- Schermerhorn John R., (1999), “Experiences in Management and Organizational Behavior”,
 Academy of Management ReviewVol. 1, No. 3
- Schramm, W., D. F. Roberts (Eds.), (1971), “The Nature of Communication between
 Humans”, University of Illinois Press.
- Shafritz Jay M., and Ott J. Steven, (1996), “Classics of Organization Theory”, (4thed.).
 Philadelphia: Headcourt Brace & Company
- Soichiro Nagashima, (1990), 2537 “100 Management Charts”, แปลและเรียบเรียงโดย ปรีทรรศน์
 พันธุ์บรรยงก์, ชูชาติ วิรเศรณี และ สามารถ หงษ์วิไล, “100แผนภูมิ สูดยอดกลยุทธ์การจัดการ”, สถาบัน
 เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (กรุงเทพ)
- Tada Ratchagit, (2562), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)”,
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>, 23 เมษายน
 2562
- Tada Ratchagit, (2562), “แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)”,
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/>, 19 เมษายน 2562

- Taylor F.W., (1911), “The principles of scientific management”, New York, London, Harper & Brothers
- Tupthai Ritthaprom, (2018), “ฝึก 7 Core Skills เพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพ”, Oct 13 2018
- Vroom, V. H., (1995), “Work and Motivation”, Retrieved February 26, 2016, from, http://www.stat.rmutt.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=89:erg-&catid=37:researchaart&Itemid=86
- Wheelen Thomas L. and Hunger,J.David, (2008), “Strategic Management and Business Policy”, 11st edition Prentice Hall Inc.
- Whether W. B. and K. Davis. (1996), “Human Resources and Personnel Management”, New York: McGraw – Hill, Inc.
- William G. Ouchi, (1993),” Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, Amazon.com
- Wong, B. P., (2014), “Introduction: What is psychology? In C. Tien- Lun Sun (Ed.)”, Psychology in Asia: An Introduction (pp. 1-19), New Tech Park: WADSWORTH CENGAGE Learning
- www.noblehome.com,2563, (2563), “ความรับผิดชอบต่อสังคม”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- YamYam, (2017), “อุตสาหกรรม 4.0 ยุคของอุตสาหกรรมที่พึ่งพาเซ็นเซอร์และศูนย์ข้อมูลเป็นหลัก”, <https://www.theeleader.com/digitaltransformation/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1-4-0-censor-and-data-center/>
- Yevhen_Tarnavskiy, (2019), “Concept of teamwork building working system of cogwheels, <https://www.shutterstock.com/th/image-vector/concept-teamwork-building-working-system-cogwheels-229447225>



ประวัติผู้แต่งตำรา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ดร. พรศรี เหล่าจิตวิสัย, การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติ ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ Dr. Pornsri Laurujisawat (9 เมษายน 2563)

ชื่อภาษาไทย: ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ชื่อภาษาอังกฤษ: Dr. Pornsri Laurujisawat

ตำแหน่งงาน: อาจารย์ คณะการบริหารและจัดการ, KMITL

สถานที่ติดต่อ: คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เลขที่1 ซอยฉลองกรุง1 แขวงลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520 Tel 081-826-1800

Tel 668-1-826-1800 Email: pornsri.lau@gmail.com, pornsri@yahoo.com

ประวัติการศึกษา

2007: ปริญญาเอก Doctor of Business Administration, University of South Australia

2535: ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ศศม.)

2528: ปริญญาตรี บัณฑิต มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (บช.บ.)

ประกาศนียบัตร Certificated

2019: Certificated from “2019 CCU International Workshop on Intelligent Systems, Advanced Manufacturing, and Assistive Technology” to be held during July 22 ~ 31, 2019, in National Chung Cheng University (CCU), Taiwan. Studied in Taiwan

2016: Certificated from ASEAN Productivity Organization for the Forum on Labor-Management Relations for Policymakers, Labor Unions, and Top. Studied in Japan

2011: สถาบันพระปกเกล้าหลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่๙

1999: EU Commission Scholarship (International Trade), Studied in Belgium

1989: JICA Scholarship (SMEs Development), Studied in Japan

ผลงานทางวิชาการ

1. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (2562)**, “โอกาสและความท้าทายของ”ธุรกิจยางพาราไทยในEEC” และด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านแรงงานผ่านการวิเคราะห์ ห่วงโซ่อุปทาน”, งานประชุมวิชาการระดับชาติ ระดับชาติภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ครั้งที่ ๗ (The 7th National Conference on Business and Industrial in Eastern Economic Corridors) ในหัวข้อ “ธุรกิจแห่งอนาคต กับ ๑๐ กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อมุ่งสู่ประเทศไทย 5.0 (Future Business and 10 S-Curve Industries towards Thailand 5.0)” ในวันเสาร์ที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562
2. **Pornsri Laurujisawat (2019)**, “Apply Supply Chain Management to analyze Thai Para Rubber and Climate Change Crisis”, The 34th AUAP Annual Conference 2019 for which the main theme is driven towards “Climate Change Adaptation- The Challenging Role of Higher Education Institutions”, 10-14 November 2019

3. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (2562)**, การจัดการ“อารยสถาปัตย์กับการขับเคลื่อนโอกาสสู่ความยั่งยืนการจ้างงานผู้พิการ”กรณีศึกษา: ยุทธศาสตร์ โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของรัฐบาลไทย,ในงานสัมมนาวิชาการระดับชาติด้านคนพิการ ครั้งที่ 11 ประจำปี 2562, Mung Thong Thani Conversion Hall, Bangkok Thailand, 5 July 2019.
4. **Pornsri Laurujisawat and Chirawan Chansuwan (2018)**, “Knowledge Management How to Build and Manage City Brand?: The Case Study of Tokachi –Obihiro Brand”, Conference Program: ISEPSS, (ISEPSS-0203, page 124), Fukuoka, Japan, September 10-13, 2018
5. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (2560)**, “งานวิจัยเพื่อถอดบทเรียน Tokachi / Obihiro Branding”, โครงการความร่วมมือ ระหว่าง ญี่ปุ่น Japan International Cooperation Agency (JICA) และ Obihiro Chamber of Commerce and Industry (OCCI) และ หน่วยงานจังหวัดเชียงใหม่, สิงหาคม- กันยายน, 2560
6. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์(2559)**, ผลกระทบต่อธุรกิจเกษตรไทย ความท้าทาย และแนวทางการปรับตัว กรณีศึกษาของธุรกิจลำไยในจังหวัดลำพูน. การประชุมวิชาการระดับชาตินักเศรษฐศาสตร์ ครั้งที่ 10 วันที่27 เมษายน 2559
7. **ศูนย์นวัตกรรมจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2559)**, “รายงานฉบับสมบูรณ์ กิจกรรมสร้างโอกาสสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารมูลค่าสูงเพื่อส่งออกไปยัง AEC โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป”, 10 กันยายน 2559. (พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ เป็นทีมวิจัยร่วม)
8. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (2558)**. แนวทางการลดความเจ็บป่วยจากการ ทำงานของพนักงานด้านการผลิตให้มีประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพของชิ้นเนื้อที่ตีเท่าเดิมหรือดีขึ้น เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมไก่ไทยอย่างยั่งยืน, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
9. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (2550)**, “การตรวจสอบการรับรู้และพฤติกรรมในการเลือกบริโภคเนื้อไก่ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของกรมปศุสัตว์”, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ตามสัญญาเลขที่ PDG4820004 (<http://research.trf.or.th/node/3270>)

ตำราทางวิชาการ

8. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. 2555.** พัฒนาการของการบริหาร. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการบริหารการส่งเสริมการเกษตร (Principles of administration in Agricultural Extension) พิมพ์ครั้งที่ 2 พ.ศ. เล่ม 1(หน่วยที่ 1-7) ISBN 9786165055895 เล่ม 2(หน่วยที่ 8-15) ISBN9786165055925, สืบค้นได้ที่ <http://www.stoubook.com/product/668/91310>
9. **พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, ญัฐกานต์ พันชัย และ สุปรีย์ เป้าสิงห์หา. 2555.** การบริหารการส่งเสริมการเกษตรภาคเอกชน. เอกสารการสอน ชุดวิชาหลักการบริหารการส่งเสริมการเกษตร (Principles of administration in Agricultural Extension) พิมพ์ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2555 ISBN 9786165056007, สืบค้นได้ที่ <http://www.stoubook.com/product/2477/91310>
10. **ธีรศักดิ์ อรุณานนท์, ศิริลักษณ์ วงศ์พิเชษฐ และ พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. 2555.** การตลาดสินค้าปศุสัตว์ในเอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการจัดการการผลิตสัตว์ (Professional Experience in Animal Production Management) นนทบุรี มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช 2544 ปรับปรุงครั้งที่ 1

พ.ศ. 2555 พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. ISBN 9786165057967, สืบค้นได้

ที่<http://www.stoubook.com/product/2507/93448>

11. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ และ อ.ปิ่นธนา เป้นปลื้ม. 2552. การวิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาดสินค้าเกษตร. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาดสินค้าเกษตร (Agricultural Marketing Management) ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. พิมพ์ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2555 ISBN 9786165050067 สืบค้นได้
ที่<http://www.stoubook.com/product/2559/94431>
12. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, วิบูลย์ลักษณ์ ร่วมรักษ์ และ มณฑิลา พุทธาคำ. 2544. การค้าเสรีสินค้าปศุสัตว์ของประเทศไทย. เอกสารการสอน ชุดวิชาการจัดการการผลิตสุกรและสัตว์ปีก นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สืบค้นได้ที่ <http://www.stoubook.com/product/2012/93446>
13. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. 2537. การตัดสินใจเลือกตลาดระหว่างประเทศ” เอกสารการสอนชุดวิชา การตลาดระหว่างประเทศ. หน่วย 1-7 = International marketing /นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2555 ISBN 9746141929, สืบค้นได้ที่<http://lib.neu.ac.th/ULIB/dublin.php?ID=4709>

งานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารและสิ่งตีพิมพ์ต่างประเทศ และ Internet

14. Pornsri Laurujisawat, 2015 “ How Supply Chain Management and AEC’s impacts drive Thailand’s Agriculture and Food Industry excellence and growth with sustainability?”, SCM& Logistics World 2015, Suntec Convention Center Singapore, 23-25 June 2015
15. Pornsri laurujisawat. 2015. “Successful Contract Farming Models in Thailand”, GMS-Lecture in Regional Workshop cum SLV (International conference), Mekong Institute 123 Khon Kaen University, Mittraphap Rd. Khon Kaen 40002 Thailand, 18May 2015. Online Available: http://intranet.mekonginstitute.org/2010/3.Transboundary_agribusiness_development_and_management_in_the_GMS_22mar_2apr2010/documents/About_Programme/Modules/Module5/MEKONG%20FINAL%20Dr%20Pornsri%20M5.pdf
16. P. Laurjisawat. 2015 “How Supply Chain Management and AEC’s impacts drive Thailand’s agriculture and Food Industry excellence and growth with sustainability?”, SCM Logistics World (INNOVATING YOUR SUPPLY CHAIN & MANUFACTURING STRATEGIES) at Suntec Convention Centre, Singapore, 25 June 2015.
17. P. Laurjisawat. 2015 “Successful Contract Farming Models in Thailand”, GMS-Lecture in Regional Workshop cum SLV (International conference), Mekong Institute 123 Khon Kaen University, Mittraphap Rd. Khon Kaen 40002 Thailand, 18 May 2015.
18. 2013: P. Laurjisawat. 2013 “Agriculture for today and tomorrow How to enhance Food Security and Sustainability for the world, during the climate change situation?” , The 2nd International Conference on Southeast Asian Weather and Climate, 28 November 2013. Online Available: http://www.researchgate.net/publication/259046900_Agriculturefortodayandtomorrow_HowtoenhanceFoodSecurityand_Sustainabilityfortheworld_duringtheclimatechangesituation

19. 2012: P. Laurjisawat. 2012 “Innovation of Management Strategy” will be the future for Thailand & AEC Food & Agricultural Sustainable Development ,Singapore Expo , 16 November 2012. Online Available:
http://www.researchgate.net/publication/236859426_Innovation_of_Management_Strategy_will_be_the_future_for_Thailand__AEC_Food__Agricultural_Sustainable_Development
20. 2012: P. Laurjisawat. 2012 “CPF: a case study of the best Practice Contract Farming drives Thai, AEC and World Agricultural development”, Mekong Institute 123 Khon Kaen University, Mittraphap Rd. Khon Kaen 40002 Thailand, 26 Oct 2012. Online Available:
http://www.researchgate.net/publication/236859359_CPF_a_case_study_of_the_best_Practice_Contract_Farming_drives_Thai_AEC_and_World_Agricultural_development
21. 2011: P. Laurjisawat. 2011. Thailand Flood Situation: Case Study: “The challenge to the country's food security management” and How can “innovation of management” innovate the sustainable? present to the Asia Pacific Food Tech Innovation & Safety Conference & Exhibition 2011 on 18 November 2011. Online Available:
http://www.researchgate.net/publication/216187456_Thai_Flood_Situation__Case_Study_The_challenge_to_the_country's_food_security_management_and_How_can_innovation_of_management_innovate_the_sustainable
22. 2011: P. Laurjisawat. 2011. Supply Chain Management: Enhancing World Food Security and trade facility. Case study of Thai Poultry Industry, CP Food and FAPP present to ESCAP, Korea on 4-6 October 2011. Online Available
http://www.researchgate.net/publication/216223435_Supply_Chain_Management_Enhancing_World_Food_Security_and_trade_facility_Case_study_of_the_Thai_poultry_Industry_and_CP_Food_Co._Ltd
23. 2011: P. Laurjisawat. 2011. INNOVATIVE BUSINESS PRACTICES FOR AGRICULTURAL SUSTAINABILITY AND FOOD SECURITY present to Asia Pacific Business Forum 2011 on 25-26 July 2011. Online Available:
http://www.researchgate.net/publication/236859186_INNOVATIVE_BUSINESS_PRACTICES_FOR_AGRICULTURAL_SUSTAINABILITY_AND_FOOD_SECURITY
24. 2011: P. Laurjisawat. 2011. “Integrated Contract Poultry Farming” present to USAID , Philippine on 19 July 2011.
25. 2010: P. Laurjisawat. 2010 Agriculture for Today and Tomorrow, presented to FAO participants at Myanmar, 14 October 2010. Online Available:
http://www.researchgate.net/publication/236858866Agriculture_for_Today_andTomorrow

26. 2010: P. Laurjisawat. 2010 Transboundary Agribusiness Development and Management in the Greater Mekong Subregion present to Mekong Institute Development and Cooperation, 24 March 2010
27. 2010: P. Laurjisawat. 2010 “CPF and a Case Study of The Best Practice Contract Farm” present to IFAD at Rome, Italy on 9-10 February 2010

บทความทางวิชาการ อื่นๆ ในประเทศ

- 2561: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, เอกสารประกอบการบรรยาย “Consumer Behavior in AEC”บรรยายให้นักศึกษา ปริญญาโท หลักสูตรMBA (การตลาด) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 9 ธันวาคม 2561
- 2561: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, เอกสารประกอบการบรรยาย “กลยุทธ์ธุรกิจ สู่ความยั่งยืน กรณีศึกษา: ธุรกิจการเกษตร”, บรรยายให้ วท.บ. ธุรกิจการเกษตร และ วท.บ.สัตวศาสตร์ และ เทคโนโลยีการเกษตร คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 10 พ.ย. 2561
- 2561 (2018): Pornsri Larujisawat , “How to manage Changes in Agribusiness in the context of future world: In the case of Livestock?”, Visiting Professor at National Chung Hsing University (NCHU) and National Pingtung University of Science and Technology (NPUST) from Taiwan, presented at Faculty of Animal Sciences and Agricultural Technology, Silpakorn University
- 2558: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ “การเตรียมความพร้อมธุรกิจอาหารสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC” ,ห้องประชุม 148 อาคารสัมมนา2 โอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัย ครบรอบ 37 ปี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2กันยายน 2558
- 2557: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ “การปรับตัวเพื่อการแข่งขัน ก้าวให้ทันผู้บริโภค”,การประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยีเนื้อสัตว์ ครั้งที่ 5 ประจำปี 2557 ประสานงานการจัดโดย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.), 25 กรกฎาคม 2557
- 2557: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. แอบดู เกาหลีได้กับการขยายเส้นทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์สู่การพัฒนา “ธุรกิจอาหาร”, MBA at Nation University, 25 มกราคม 2557. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/260249592___new_version
- 2556: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “ธุรกิจคหกรรมศาสตร์สู่ AEC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ธุรกิจด้านอาหาร” เสนอ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 29 พฤศจิกายน 2556. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/259047735__AEC_2557
- 2556: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “เกษตรกรจะประกอบอาชีพการเกษตรให้สำเร็จ อย่างยั่งยืนได้อย่างไร” นำเสนอสภาเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อวันที่ 23, 25 เม.ย. 2556. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859572___
- 2556: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. การเกษตรไทย กับ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน, กรมชลประทาน, 8 มี.ค. 2556. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/235919422___

- 2556: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. การเตรียมความพร้อมเพื่อประกอบอาชีพ นิสิต คณะศิลปกรรมศาสตร์, คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 21 ก.พ. 2556. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859513_Food_Stylist_____
- 2556: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. อาหารเพื่อสุขภาพ (Healthy Food), ประชุมวิชาการเกษตร ครั้งที่ 14 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 29 ม.ค. 2556
- 2556: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “บทบาทการจัดการโซ่อุปทาน กรณีศึกษา สินค้าเกษตร และ อาหาร” , สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 10 ม.ค. 2556 (เอกสารประกอบการสอน)
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. ทิศทางการพัฒนาสินค้าปศุสัตว์ พัทลุงสู่มาตรฐานสากล สามารถแข่งขันในท้องถิ่นและ มีการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว นำเสนอพัทลุง, มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขต พัทลุง, 24 ส.ค. 2555
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “วิกฤตน้ำ กับนวัตกรรมจัดการ สุโอกาสใหม่ ของการพัฒนาความมั่นคงทางอาหาร และ การยกระดับในการพัฒนาศักยภาพการเกษตรของไทย และอาเซียน” , กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 26-27 ก.ค. 2555. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859237_____
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนา ธุรกิจ SMEs สู่เวที ASEAN และการค้าโลก,สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ กลุ่มน้ำโขง (MI) จ. ขอนแก่น, 9-10 ก.ค. 2555
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “ภาพรวม ของปศุสัตว์ โอกาสและการปรับตัวในยุคโลกาภิวัตน์” , มหาวิทยาลัยสุรนารี, 6 กรกฎาคม 2555
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. ความมั่นคงทางอาหาร จาก สถานการณ์ และ มุมมองที่หลากหลายกับบทบาทของ 5Ps เพื่อ สังคมที่ยั่งยืนของไทย ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจ ASEAN ,สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 16 มีนาคม 2555
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. กิจกรรมฮาลาลของประเทศไทยอดีต, ปัจจุบัน, อนาคต, คณะกรรมการศาสนา คุณธรรม จริยธรรม ศิลปะ และ วัฒนธรรม วุฒิสภา, 20 ก.พ. 2555. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859230_____
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. แนวโน้มของอุตสาหกรรมอาหารกับการพัฒนาที่ยั่งยืน นำเสนอกรมปศุสัตว์ และ ILDEX Bangkok 2012 , 8 ก.พ. 2555
- 2555: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. สถานการณ์ และทิศทางการพัฒนาการเกษตรและ สหกรณ์ ,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 20 ม.ค. 2555
- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. พลิกวิกฤติเศรษฐกิจหลังน้ำลด, หนังสือพิมพ์ คม ชัด ลึก , 26 ธ.ค. 2554
- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. BLUE OCEAN STRATEGY เมื่อ ส.ค. 2554 , เอกสารประกอบการสอน MBA, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต จังหวัดสกลนคร.สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859195_BLUE_OCEAN_STRATEGY_____

- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “FOOD AND AGRICULTURE FOR THE WORLD” งาน ASEAN Food Conference 2011 เสนอสมาคมสภาวิชาการอุตสาหกรรมเกษตร (AIAC) สมาคมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารแห่งประเทศไทย (FosTAT) และมหาวิทยาลัยขอนแก่น ร่วมเป็น เจ้าภาพจัดงาน, 16 มิ.ย. 2554 (2011). สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/216521053_FOOD_AND_AGRICULTURE_FOR_THE_WORLD_Thailand_and_ASEANs_future_greater_today_than_ever_before!
- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “การลงทุนไทยในต่างประเทศ โอกาสและก้าวสู่ ความสำเร็จ” , สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI), 8 มิ.ย. 2554. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859169_
- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. แนวโน้มสินค้าอาหารในอนาคต , สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) , 25 มี.ค. 2554. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859157_
- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปก้าวสู่ตลาดโลก , มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ , 8 ก.พ. 2554. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236859140_
- 2554: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “ทางเลือกในการก้าวสู่โลกอาชีพ และประสบการณ์ ทำงาน”, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ม.ค.2554
- 2553: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “โอกาสของอุตสาหกรรมอาหารไทยสู่ความยั่งยืน ด้วยบทบาทความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา” นำเสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ธ.ค. 2553
- 2553: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “ปี 2554 ปี ทองของสินค้าเกษตรไทยจริงหรือ...” , สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, ธ.ค. 2553
- 2553: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “ศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสินค้า เกษตรไทยในตลาดต่างประเทศ”,มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 3 ธ.ค. 2553. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236858928_
- 2553: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. Doing Business in Multicultural Environment นำเสนอมหาวิทยาลัยบูรพา พัทยา เมื่อวันที่ 15 ต.ค. 2553. สืบค้นออนไลน์ที่ http://www.researchgate.net/publication/236858912_Doing_Business_in_Multicultural_Environment
- 2552: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. “ภาพรวมและทิศทางแนวโน้มอุตสาหกรรมอาหาร ไทยในปัจจุบันและอนาคต”, ธ.ค. 2552
- 2552: พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์. อาหารไทยกับการแข่งขันในเวทีโลก, สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตร และ สหกรณ์ 10 ธ.ค.