



ตำราประกอบการสอน

วิชา การจัดการองค์การ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

รหัสวิชา 14026117

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

คณะกรรมการบริหารธุรกิจ, KMITL

ภาค1/2563

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 668-5-801-7744

Line 668-1-826-1800

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำนำ

วิชา การจัดการองค์การ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

14026117

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำนำ

ตำราประกอบการสอนเล่มนี้ ใช้ประกอบการสอนในรายวิชา การจัดการองค์การ (MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS) รหัสวิชา 14026117 สำหรับหลักสูตรปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KIMTL)

ในเนื้อหาของตำราเล่มนี้ จะต่อยอดแนวคิดมาจากแนวคิด”การจัดการพื้นฐาน” โดยนำแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ กระบวนการและขั้นตอนของการจัดการ โดยเน้นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุมงานและการใช้จริยธรรมในการจัดการ ขยายภาพเพื่อการอธิบายในตำราเล่มนี้ ประกอบด้วยรายละเอียด ทั่วทุกส่วน

ในส่วนที่หนึ่ง: แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการและ องค์การ ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ จะมีการปูพื้นฐาน ให้เห็นภาพของ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ และวิวัฒนาการจัดการ ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน เพื่อสะท้อนภาพจากวิวัฒนาการ แนวคิดสู่ภาพเกี่ยวกับ องค์การ และกระบวนการและขั้นตอนของการจัดการ การวางแผนงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน

ในส่วนที่สอง: การจัดองค์การ ในส่วนนี้ จะแสดงภาพ เป็นรายละเอียด สามตอนย่อย ได้แก่ (1)”แนวคิดพื้นฐานของการบริหารและจัดการ” (2)“แนวความคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ และการวางแผน” (3) การจัดการในหน่วยงาน 5 หน่วยงานหลัก

ในส่วนที่สาม: การจัดคนเข้าทำงาน: ในส่วนนี้ จะอธิบายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และ การจัดองค์การ

ในส่วนที่สี่: การอำนวยความสะดวกและการควบคุมงาน ในส่วนนี้ จะอธิบายถึง การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

ในส่วนที่ห้า: การใช้จริยธรรมในการจัดการ ในส่วนนี้ จะอธิบายถึง “แนวคิดสภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม”

ในส่วนที่หก: สรุปภาพรวมของการจัดการองค์การ และการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

สุดท้าย ขอขอบคุณ ทางคณะบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KIMTL) ที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าในการสอนวิชานี้ โดยหากมีสิ่งใดบกพร่อง ข้าพเจ้าขอน้อมรับในเรื่องดังกล่าวแต่เพียงผู้เดียว และหากมีคำแนะนำใดๆเพื่อการพัฒนาปรับปรุง ขอคำชี้แนะ ด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง โดยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านล่วงหน้ามา ณ.ที่นี้

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (พฤศจิกายน 2563)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตำราประกอบการสอนรหัสวิชา 14026117

วิชา การจัดการองค์การ
(MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)

เกริ่นนำ

ดร. พรศรี เทลารุจิสวัสดิ์
Dr. Pornsri Laurjisawat
คณะกรรมการบริหารธุรกิจ, KMITL
ภาค1/2563

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 668-5-801-7744

Line 668-1-826-1800

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำราประกอบการสอนรหัสวิชา 14026117
วิชา การจัดการองค์การ
(MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)
เกริ่นนำ

ดร. พรศรี เหล่ารณจิสวัสดิ์

คณะบริหารธุรกิจ, KMITL

เทอม 1/2563 (มิถุนายน – พฤศจิกายน 2563)

Email: pornsri.lau@gmail.com

Tel 668-5-801-7744 Line 668-1-826-1800

คำอธิบายรายวิชา:

ศึกษาความเป็นมาและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ กระบวนการและขั้นตอนของการจัดการ โดยเน้นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงานและการใช้จริยธรรมในการจัดการ

Study of background and concept about business organization, principles of management, process and steps of management focusing on planning, organizing, staffing, directing, controlling and ethics in management.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกริ่นนำ

ในเนื้อหาของตำราเล่มนี้ จะต่อยอดแนวคิดมาจากแนวคิด "การจัดการพื้นฐาน" มาประยุกต์ใช้ ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงาน จึงทำให้องค์กร มีแนวโน้ม สามารถลดต้นทุน ได้มากขึ้น และ ทำให้สินค้าผลิตได้คุณภาพที่ดีขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กลับมาซื้อซ้ำ ตลอดจน การมีกลยุทธ์เทคนิคในการหารายได้ที่มากขึ้น จากความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการนำ "การจัดการ" ด้รับผลตอบแทน (กำไร) ที่มากขึ้นตามที่ได้เรียนมาแล้ว จากวิชา PRINCIPLES OF MANAGEMENT รหัสวิชา 14026116 สำหรับวิชานี้ จะต่อยอดด้วยการฉายภาพ ด้วยการนำแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร กระบวนการและขั้นตอนของการจัดการ โดยเน้นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการและการควบคุมงานและการใช้จริยธรรมในการจัดการ ขยายภาพเพื่อการอธิบายในตำราเล่มนี้ ประกอบด้วยรายละเอียด ทั้งทงส่วน จำนวน ตอนดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง: แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ การจัดการ

- (1) ตอนที่ 1: ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ
- (2) ตอนที่ 2: วิวัฒนาการจัดการการจ้การ

ส่วนที่สอง: การจัดองค์การ

- (3) ตอนที่ 3: แนวคิดพื้นฐานของการบริหารและจัดการ
- (4) ตอนที่ 4: แนวความคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ และการวางแผน
- (5) ตอนที่ 5: การจัดการในหน่วยงาน 5 หน่วยงานหลัก

ส่วนที่สาม: การจัดคนเข้าทำงาน

- (6) ตอนที่ 6: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์การ

ส่วนที่สี่: การอำนวยการและการควบคุมงาน

- (7) ตอนที่ 7: พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล
- (8) ตอนที่ 8: การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

ส่วนที่ห้า: การใช้จริยธรรมในการจัดการ

- (9) ตอนที่ 9: แนวคิดสภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

ส่วนที่หก: สรุปภาพรวมของการจัดการองค์การ

- (10) ตอนที่ 10: สรุปภาพรวมของการจัดการองค์การ และการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่หนึ่ง:

แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

ตอนที่ 1: ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ

ตอนที่ 2: วิวัฒนาการจัดการการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตำราประกอบการสอนรหัสวิชา 14026117

วิชา การจัดการองค์การ (MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)

ส่วนที่ 1

แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

(1) ตอนที่ 1: ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ

(2) ตอนที่ 2: วิวัฒนาการจัดการองค์การ

ดร. พรศรี เทลารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

คณะกรรมการบริหารธุรกิจ, KMITL

ภาค 1/2563

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

Tel 668-5-801-7744

Line 668-1-826-1800

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อการพาณิชย์
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้ง

ส่วนที่ 1

แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการและองค์การ

เราใช้”การจัดการ” เพื่ออะไร ➡ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นี้ เพื่อฉายภาพรวมให้เห็นว่าในการดำเนินธุรกิจ จะนำความรู้เรื่อง ”การจัดการ” มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์การได้อย่างไร? โดย “การจัดการ” มีความเกี่ยวข้องกับ ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก โดยส่วนที่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก ยังมีสิ่งที่เป็นรูปองค์การ ในรูปแบบ องค์การภาคเอกชน และ องค์การภาครัฐ รวมทั้งองค์การรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังมีปัจจัย ที่ไม่ใช่รูปแบบองค์การ ที่มีผลต่อองค์การ ได้แก่ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ขับเคลื่อนเป้าหมาย สู่ศักยภาพในการแข่งขัน และ ความยั่งยืน ขององค์การ

เนื้อหาในส่วนที่หนึ่ง ของตำราเล่มนี้ จึงต้องการฉายภาพให้เห็นถึง **แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการและ องค์การ** จึงมีการปูพื้นฐานให้เห็นภาพของ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ และ วิวัฒนาการจัดการ ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน เพื่อสะท้อนภาพจากวิวัฒนาการ แนวคิดสู่ภาพเกี่ยวกับ องค์การ และ กระบวนการและ ขั้นตอนของการจัดการ การวางแผนงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน ดังนั้น จึงแบ่งเนื้อหาในส่วนนี้ ออก เป็น ตอนย่อย อีก สอง ตอนได้แก่

- (1) ตอนที่ 1: ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ
- (2) ตอนที่ 2: วิวัฒนาการจัดการการจัดการ

ตอนที่ 1

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1:

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ

1.1 บทนำ

1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

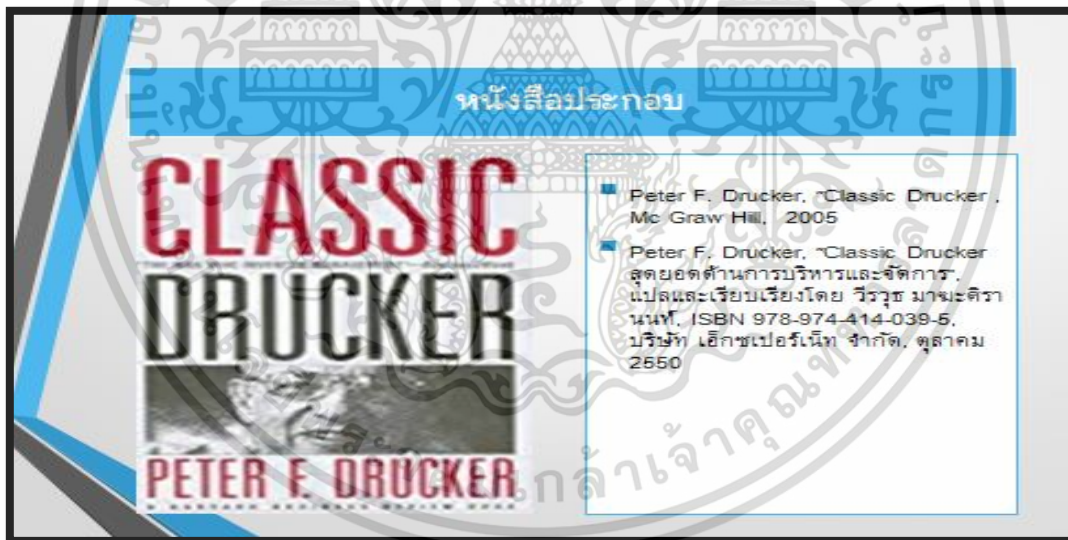
- 1.2.1 ความหมายของการจัดการ
- 1.2.2 การบวนการในการจัดการ และ องค์ประกอบ
- 1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

1.3 The concept of the Corporation

1.1 บทนำ

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

ภาพที่1-1: หนังสือประกอบ



อย่างไรต่อมาพบว่า นอกจากความรู้ (Knowledge) แล้ว ยังมีองค์ประกอบอีก 2 ตัว คือ

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

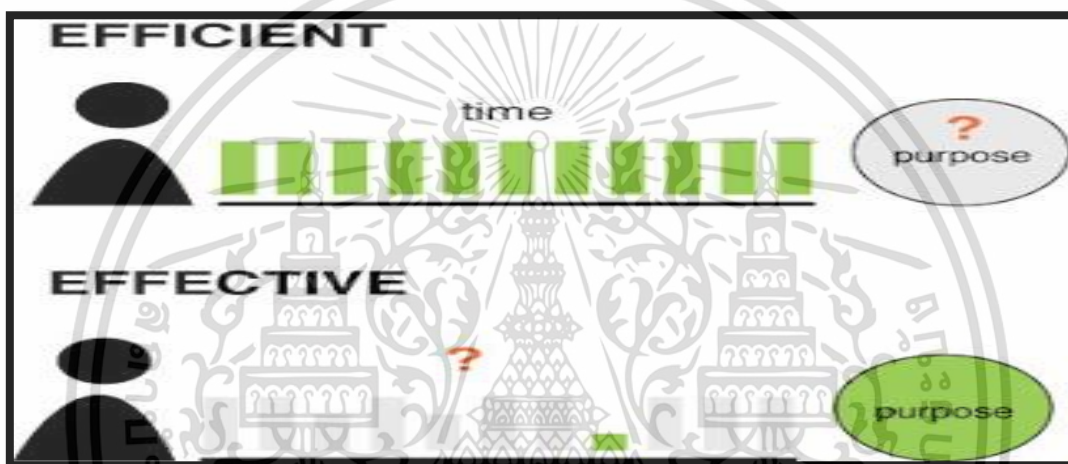
รวมเป็น 3 องค์ประกอบ เรียกว่า **Competency**

Competency เป็นแนวคิดที่มาจากการวิจัย ของศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลน David Mc Clelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) โดยทำการศึกษาคณะสมบัติ และ คุณลักษณะของนักธุรกิจ และ ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใน องค์กรชั้นนำว่า มีคุณลักษณะอย่างไร จากการวิจัยพบว่า ประวัติและ ผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคล ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ จะชี้วัดว่าบุคคล ผู้นั้นจะทำงานได้ดี แต่ศักยภาพ หรือ Competency ที่จะเป็นตัวบ่งบอก ความสามารถในการทำงานมากกว่า โดย David Mc Clelland ได้เขียนการวิเคราะห์ดังกล่าว ผ่านบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา คำว่า Competency นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสม ในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่ แท้จริง ออกมาได้(ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554)

(2) ให้ความสำคัญกับ คำว่าประสิทธิผล (Effective) ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิตจาก คนทำงานที่ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective)

ภาพที่1-2: 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 ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าB หรือไม่ ต้องวิเคราะห์ในการผลิต ในช่วงเวลาเดียวกันด้วย เช่นในช่วงเวลา 1 ชั่วโมงที่เท่ากัน เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล (Effective) จะต้องทำการเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อศึกษาว่าผลที่ได้นั้น 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) ใกล้เคียงกับทฤษฎีการทำงานอย่างเป็นระบบ ที่ต้องเรื่องว่าอะไรควรทำก่อนหลัง ในเวลานั้นๆ

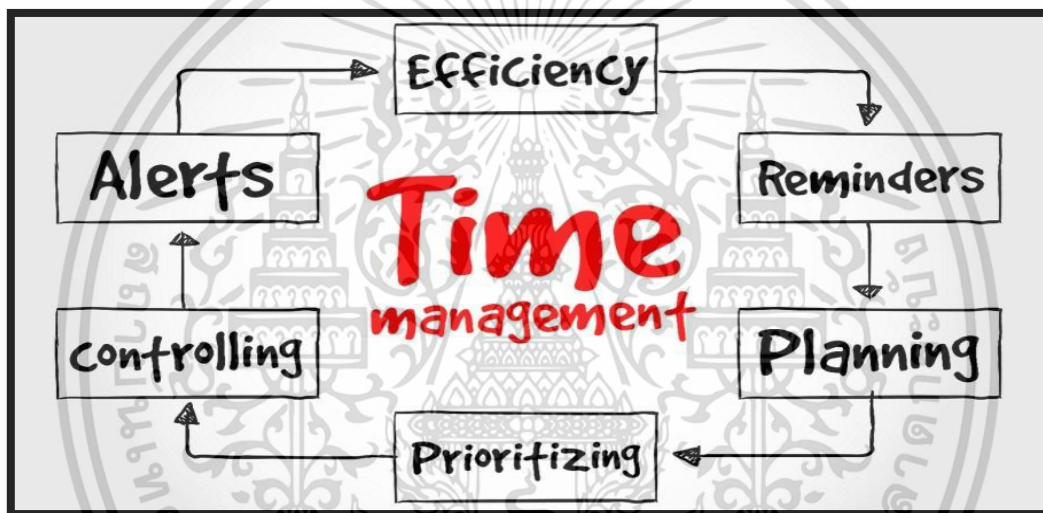
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่1-3: Effective Time Management



Source : ([http://www.thaitrainingzone.com/training/detail,\(2562\)](http://www.thaitrainingzone.com/training/detail,(2562)))

ภาพที่1-4: Time Management



Source: ([https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&xsrf=ALeKk02EozUj,\(2563\)](https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&xsrf=ALeKk02EozUj,(2563)))

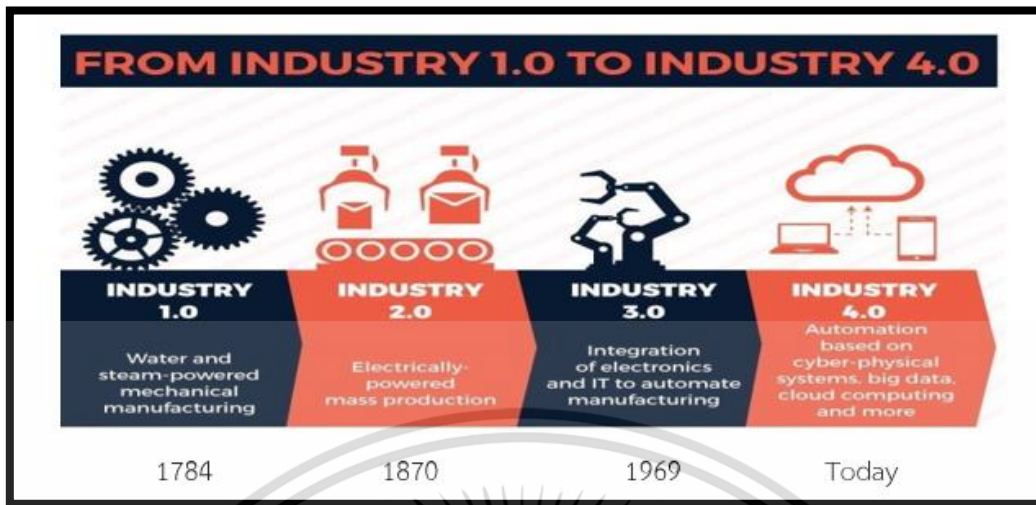
(4) การมองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดยึดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหา จะส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่นๆ เกิดการมององค์กรเป็นภาพรวมขององค์กร The concept of the Corporation (Peter F. Drucker (2006) ซึ่งทฤษฎีนี้คล้ายกับ แนวความคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management เชื่อมโยงกับทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter ดังนั้น การจัดการจึงเป็นการเพิ่มผลผลิต จากคนทำงานที่ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิธิผล (Effective) โดยมีแนวทางการบริหารว่า ควรมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้แนวทาง The concept of the Corporation มองปัญหาในภาพรวม ไม่ได้ติดยึดกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงส่วนเดียว เพราะผลของการเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่นๆต่อไป

(5) การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับยุค เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

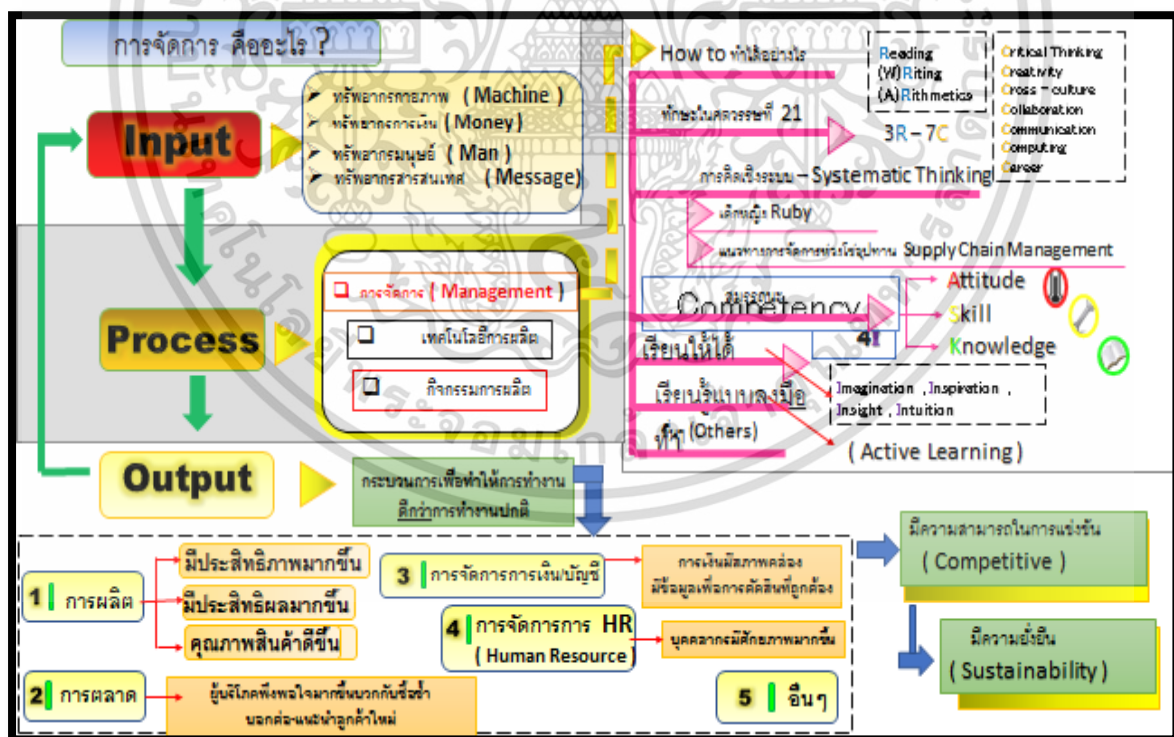
ภาพที่1-5: From Industry 1.0 To Industry 4.0



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

“การจัดการ” แสดงขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ต้องใช้ศักยภาพหลากหลายเพื่อการดำเนินการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ภาพที่1-6: ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นระบบขั้นตอน ตั้งแต่ Input Process Output



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์ข้อมูล

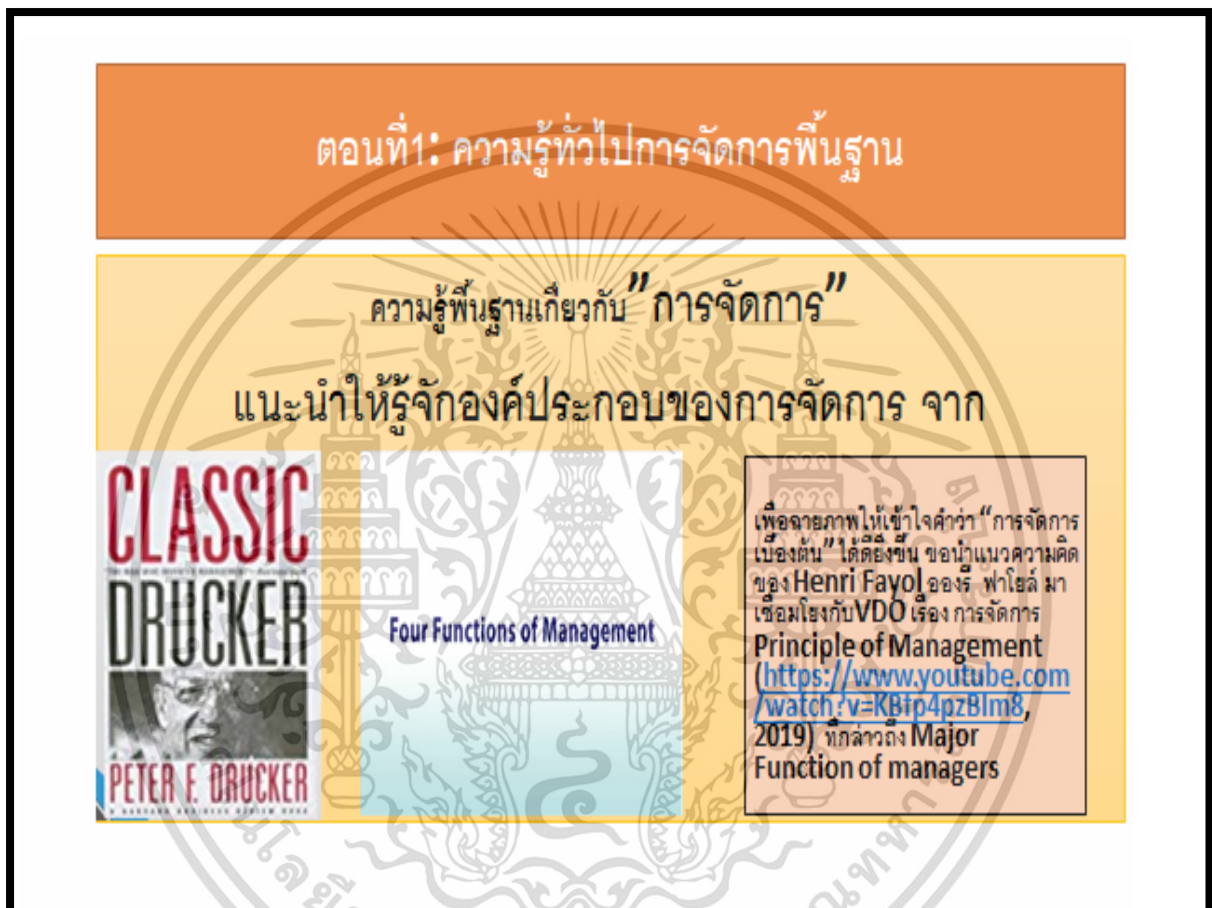
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

ในส่วนนี้ จะมีรายละเอียด 3 หัวข้อย่อยได้แก่

- 1.2.1 ความหมายของการจัดการ
- 1.2.2 การบวนการในการจัดการและองค์ประกอบ
- 1.2.3 ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

ภาพที่1-7: 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) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Griffin, (1997))

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

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

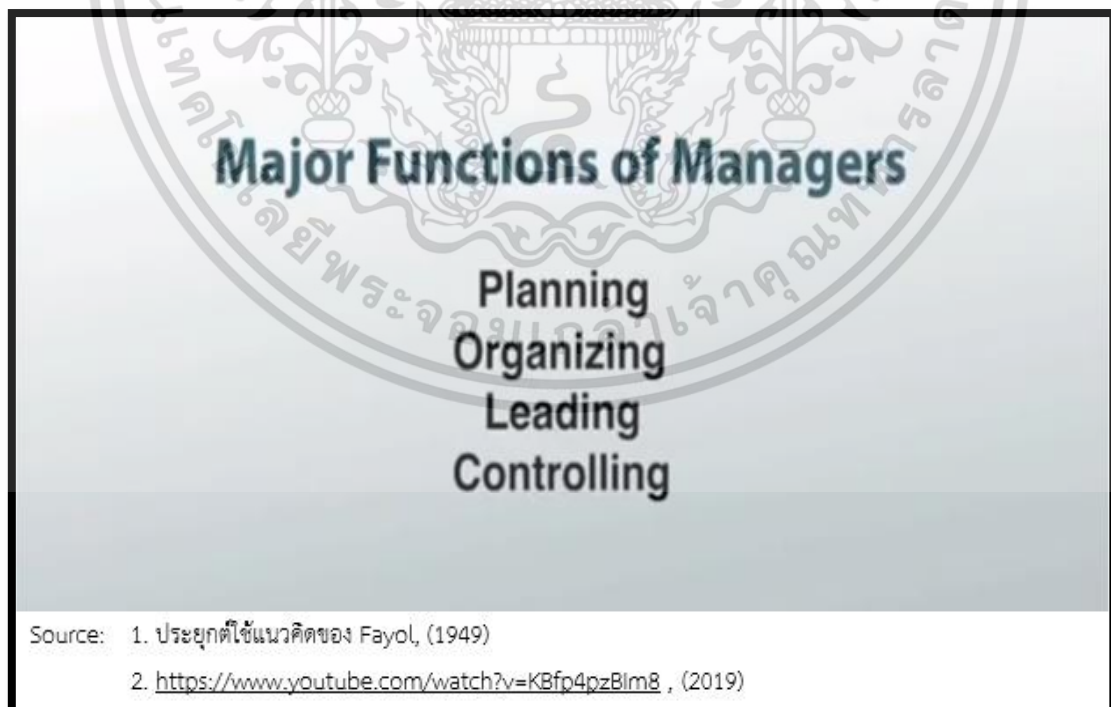
Henri Fayol อองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึงการจัดการ (The Element of Management) ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การบังคับบัญชา (4) การประสานงาน และ (5) การควบคุม (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562))

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

ภาพที่1-8: รูปการบวนการในการจัดการ: 5 องค์ประกอบ

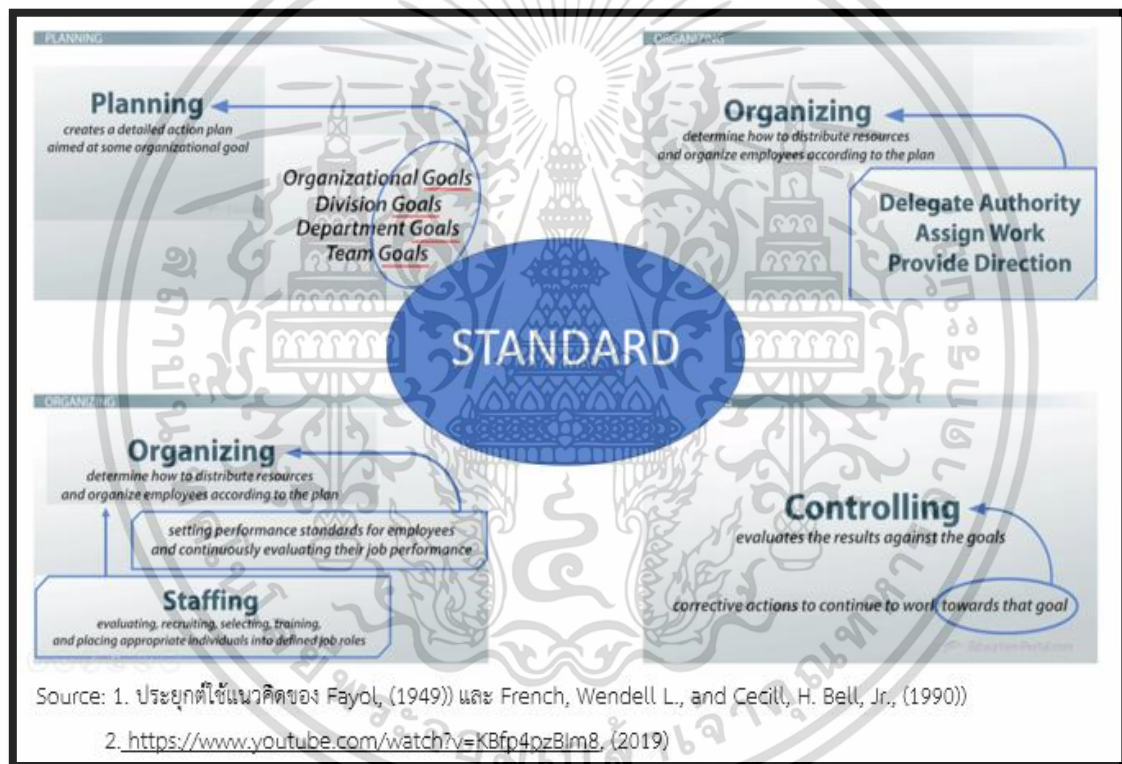


เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง จึงนับว่าเป็น”ศาสตร์” ส่วนในแง่ของการเป็น”ศิลป์” หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่ต่างต่างกัน ดังนั้น”ศาสตร์”หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้”ศิลป์” ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์การ

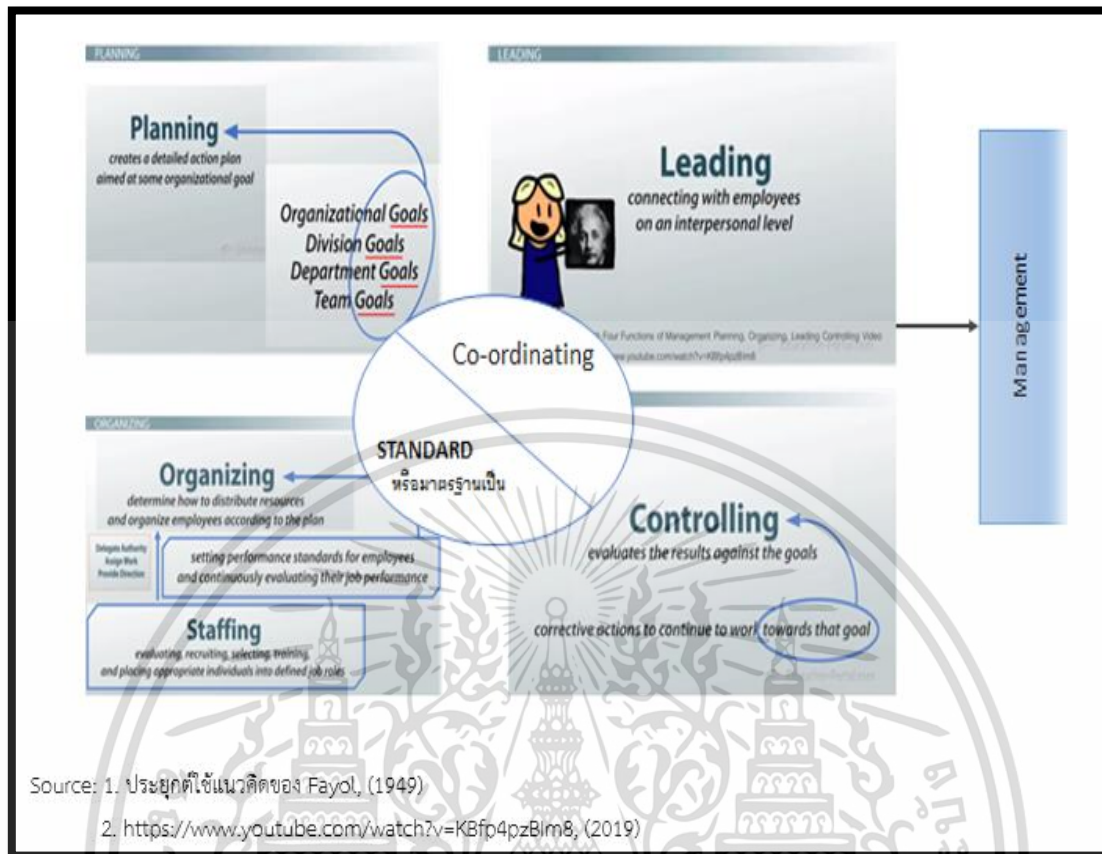
โดยมีคำจำกัดความ “การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร โดยการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน” อีกทั้ง มีคำว่า “กระบวนการ หรือ process” เป็นการขับเคลื่อนกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ทั้งจากตัวบุคคล และ/หรือความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล ที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (พยอม วงศ์สารศรี, (2537))

ภาพที่1-9: มาตรฐาน (Standard) - การจัดการ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่1-10: 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 ประสิทธิผล

เนื่องจากความรู้เรื่อง “การจัดการ” เกิดจากแนวความคิดทาง วิทยาศาสตร์ ที่นำมาใช้ในการจัดการ องค์การอุตสาหกรรม ดังนั้น ในส่วนของ Output ที่คาดหวังจึงมักให้ ความสำคัญกับ เรื่องของ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล เป็นหลัก ดังนั้นในส่วนนี้ จึงใคร่ขออธิบายถึงคแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือการกระทำใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Input: 4Ms) ในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และ มีคุณภาพ (Input ทั้งหมด เปรียบเทียบกับ Outputทั้งหมด ในกระบวนการนั้นๆ) ตัวอย่างเช่น McDonald ได้พัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของ Fat Fryer ที่ไม่เพียงแต่ ลด จำนวนการใช้น้ำมันในการประกอบอาหาร ร้อยละ 30 เท่านั้น แต่ยังเพิ่มความเร็วในการทำ French Fries ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกกิจกรรม ที่มีความจำเป็นต่อ การผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ดังคำกล่าวที่ว่า Do it the right thing (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

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

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ คือการทำงานที่ได้ประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพ

ต่ำ

สูง

ประสิทธิผล (effectiveness)

สูง

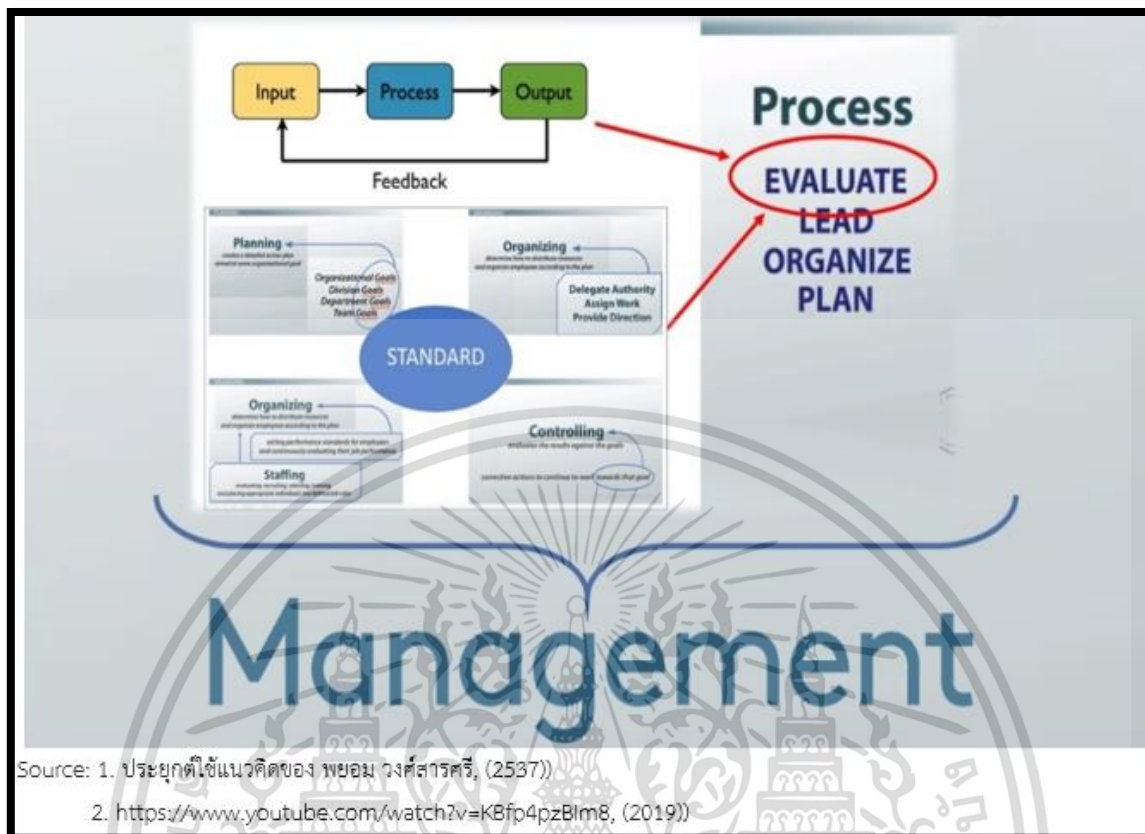
ต่ำ

<p>(1) ประสิทธิภาพต่ำ / ประสิทธิภาพสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ราคาที่สูงตามไปด้วย</p>	<p>(2) ประสิทธิภาพสูง / ประสิทธิภาพสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ</p>
<p>(3) ประสิทธิภาพต่ำ/ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และราคาสูง</p>	<p>(4) ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้าแต่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ</p>

ที่มา: (อำนาจ ธีระวณิช, 2547)

ภาพที่ 1-11: ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

ภาพที่1-12: ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีต่อผลงานขององค์กร



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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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 และวิเคราะห์ถึงการผลิตรถยนต์จนมีส่วนในการตัดสินใจผลิตเชิงปฏิบัติ "ความรู้ด้านการผลิตผลงาน" (ขอบเขตของความรู้ด้านการจัดการ) ว่าทำไมองค์กรนี้ ถึงประสบความสำเร็จ-บริหาร องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก อะไรคือปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดของความสำเร็จ ผลจากการถอดบทเรียน ดังกล่าว ทำให้หลายๆองค์กรทั้งภาครัฐ และ เอกชน (ในรูปแบบองค์กร เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา) ได้นำไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ Drucker ยังได้เขียน หนังสือที่น่าสนใจเล่มอื่นๆ อีกเช่น การทำอย่างไรองค์กรถึงจะสามารถสร้างคนที่ดีที่สุดขึ้นมาได้, คนงานจะสามารถตระหนักถึงสภาพชุมชนได้อย่างไร

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม ตอนที่ 1

- ขจรศักดิ์ ศิริมัย, (2554), “เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ”, เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>, 11 ธันวาคม 2562
- พยอม วงศ์สารศรี, (2537), “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)”,
- โรงพิมพ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต , ISBN 9748246746
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019), “<https://www.youtube.com/watch?v=8VO4Tv2RqAk>”, ค้นหาค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่1, 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”, ค้นหาค้นหาเมื่อ 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”, ค้นหาค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2019
- <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>, (2019), “ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การจัดการโครงการ”, ค้นหาค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.google.co.th/search?q=effective+time+management&sxsr=AleKk02EozUj> , ค้นหาค้นหาเมื่อ 2563

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- <https://sites.google.com/site/adebcmju4608/home/prawati-khwam-pen-ma>, (2563), “ระบบ Thailand 4.0 กับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย”, ค้นหามือ มกราคม 2563
- <https://sites.google.com/site/pornswan5712612019/thekhnoyoi-cloud-computing>, (2019), “เทคโนโลยี Cloud Computing คืออะไร?”, ค้นหามือ 2019
- <https://www.grab.com/th/blog/grabfoodnewprice/>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหามือ ธันวาคม 2019
- <https://yourfreetemplates.com/cloud-computing-powerpoint-templates/>, ค้นหามือ 2019
- John R. Schermerhorn, 2012, “Management”, Kindle Edition 12th Edition, ISBN-13: 978-1118113929
- Peter F. Drucker, (2006), “Classic Drucker”, Harvard Business Review, ISBN 13: 9781422101681
- Peter F. Drucker, (2550), “Classic Drucker”, แปลและเรียบเรียงโดย วีรวิทย์ 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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2

วิวัฒนาการของการจัดการ และแนวคิด/ทฤษฎีหลักการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

2.2.4.3 เซสเตอร์ 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 พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett)

2.3.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Approach to Management)

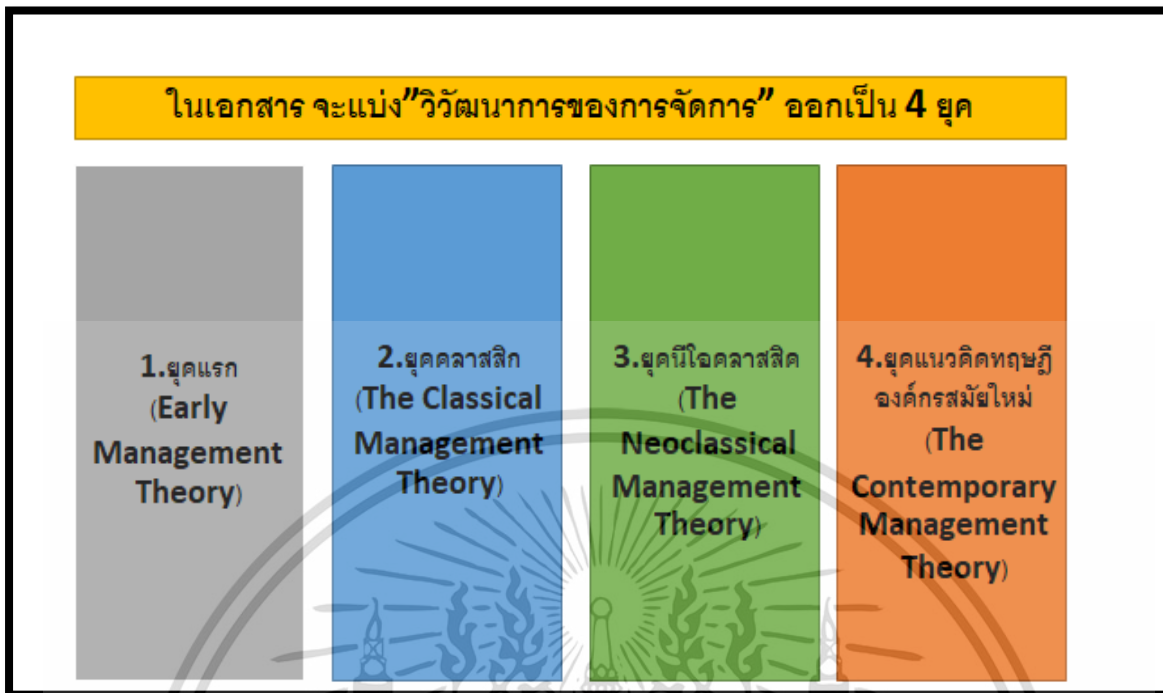
2.3.2.1 อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)

2.3.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Donglas McGregor)

2.4 ยุคแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่2-1: วิวัฒนาการของการจัดการ



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

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

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของทุกองค์กร ดังนั้นในส่วนของงาน “การจัดการ” ในหนังสือเล่มนี้ จึงมุ่งที่จะทำการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ(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 ชัดเจนของการปฏิวัติอุตสาหกรรมต่อแนวทางการจัดการในองค์การ ในยุคแรกของการจัดการ” ในหนังสือเล่มนี้จึง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

คำว่ายุคแรกขอกกล่าวถึงความเจริญ จากอารยธรรมตะวันตก (Western Civilization) ที่มีแหล่งกำเนิดใน
ดินแดน เมโสโปเตเมีย -Mesopotamia (ในภาษากรีก หมายถึง ดินแดนระหว่างแม่น้ำ 2 สาย) หรือแถบลุ่มแม่น้ำ
ไทกริสและยูเฟรทีส (Tigris-Euphrates) (ปัจจุบันคือ ประเทศอิรัก) และ ลุ่มแม่น้ำไนล์ ในประเทศอียิปต์ ซึ่งตั้งอยู่ทาง
ตอนเหนือของทวีปแอฟริกา ปัจจุบันดินแดนทั้งสองแห่งนี้จัดอยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง มนุษย์ยุคแรก เริ่มมี “การ
จัดการ” ด้วยการตั้งถิ่นฐานของชาติพันธุ์ต่างๆ ([https://th.wikipedia.org/,\(2563\)](https://th.wikipedia.org/,(2563))) เช่น

- ผู้ตั้งหลักแหล่งพวกแรกของอารยธรรมเมโสโปเตเมีย คือ พวกสุเมเรียน เป็นต้น โดยชาวสุเม
เรียนรวมตัวกันเป็นแว่นแคว้นแบบนครรัฐ มีเจ้าผู้ครองนครทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง มีผู้นำทางศาสนาเสมือนเทพเจ้า
ประจำนคร ปกครองแบบนครรัฐอิสระไม่ขึ้นต่อกัน มีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงบาบิโลน เมื่อประมาณ 1,750 ปีก่อน
พุทธศักราช อาณาจักรบาบิโลนมีความมั่นคงทางการเมืองการปกครองและการค้า พ่อค้าเมโสโปเตเมียเดินทางค้าขาย
กับเมืองต่างๆในดินแดนเอเชียตะวันออกกลาง ไปจนถึงดินแดนที่ไกลออกไป ได้แก่ อินเดียและจีน

ภาพที่2-2: ยุคแรก (Early Management Theory)


1. ยุคแรก (Early Management Theory)

คำว่ายุคแรกขอกกล่าวถึงความเจริญ

- 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



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

- ผู้นำเผ่าอโมไรต์(เป็นสาขาหนึ่งของพวกเซมิติก)เข้ายึดอาณาจักรบาบิโลนพร้อมทั้งสถาปนา
ผู้นำขึ้นเป็นกษัตริย์ มีโครงสร้างสังคมในดินแดนนี้ประกอบด้วยชนชั้นผู้ปกครอง ได้แก่ กษัตริย์ พระราชวงศ์และขุน
นาง กลุ่มขุนนางมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งด้านการปกครองและศาสนา ส่วนคนที่ถูกปกครอง ได้แก่ ช่างฝีมือ พ่อค้า ซึ่ง
เป็นชนชั้นกลาง ส่วนกรรมกรและทาสถือว่าเป็นชนชั้นต่ำในสังคม ตัวอย่างกษัตริย์ชื่อ พระเจ้าฮัมมูราบี เป็นผู้
มีชื่อเสียงขยายอำนาจและทำการปกครองอย่างมีระบบ มีประมวลกฎหมายของนครรัฐต่างๆ เป็นกฎหมายชื่อ
“ประมวลกฎหมายฮัมมูราบี” ซึ่งถือเป็นประมวลกฎหมายที่จารึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งแรกของโลก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่2-3: ยุคแรก (Early Management Theory)

1. ยุคแรก (Early Management Theory)

- ผู้นำเผ่ามอไรต์(เป็นสาขาหนึ่งของพวกซูมิติก) เข้ายึดอาณาจักรบาบิโลนพร้อมทั้งสถาปนาผู้นำชนเป็นกษัตริย์
- มีโครงสร้างสังคมในดินแดนนี้ประกอบด้วยชนชั้น ผู้ปกครอง ได้แก่ กษัตริย์ พระราชวงศ์และขุนนาง กลุ่มชน นางมเหสีรับผิดชอบทั้งด้านการปกครองและศาสนา
- ส่วนคนที่ถูกปกครอง ได้แก่ ช่างฝีมือ พ่อค้า ซึ่งเป็นชนชั้นกลาง ส่วนกรรมกรและทาสถือว่าเป็นชนชั้นต่ำในสังคม
- ตัวอย่างกษัตริย์ชื่อ พระเจ้าฮัมมูราบ เป็นผู้มีชื่อเสียงขจรขานานาและทำการปกครองอย่างมีระบบ มีประมวลกฎหมายของนครรัฐต่างๆ เป็นกฎหมายชื่อ **"ประมวลกฎหมายฮัมมูราบ"** ซึ่งถือเป็นประมวลกฎหมายที่แรกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งแรกของโลก



<https://www.google.com/search?q=36>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

- แนวคิดการจัดการในยุคคลาสสิก : มี 4 แนวความคิด ในยุคนี้ ได้แก่

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

(2.2.2) แนวคิดการทำงานแบบราชการ (Bureaucracy) โดยแม็กซ์ 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”แก้ปัญหาสูบน้ำท่วมได้ 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 ต้องมีการพัฒนาด้านแบบถึง 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 (อำนาจ 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 และ โรงงานที่ต้องใช้เครื่องจักรไอน้ำ ในการผลิตตั้งโรงงานอยู่ริมแม่น้ำเป็นส่วนใหญ่(<https://www.mmthailand.com/>, (2018)) ต่อมาเครื่องจักรไอน้ำของ James Watt ได้รับการยอมรับในการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้า เพราะเมื่อจำนวนประชากรขยายตัวส่งผลให้ความต้องการเสื้อผ้าซึ่งเป็นปัจจัยสี่ของมนุษย์ มีความต้องการเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากร ทำให้การผลิตเสื้อผ้าด้วยมือ ผลิตได้ไม่พอกับ Demand ทำให้มีการนำเอา เครื่องจักรไอน้ำ มาใช้กับเครื่องทอผ้า Spinning Jenny (<https://www.mmthailand.com/>,(2018)) ต่อมาชื่อของ James Watt ได้รับไปตั้งเป็น หน่วยกำลังไฟฟ้า (Watt)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้


ภาพที่2-6: ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)

ยุคคลาสสิก (The Classical Management Theory)


ยุคคลาสสิก

❖ Industrial Revolution

- อุตสาหกรรมโลหะ: เนื่องจากมีความต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตร เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้ **James Watt** ได้พัฒนาระบบลูกสูบในกระบอกเพื่อทำให้เกิดแรงดันที่มากขึ้น
- เป็นการยกระดับ เครื่องจักรไอน้ำ ที่ **โทมัส นิวคอมิน (Thomas Newcomen)** เติบโตขึ้นเร็ว ก่อนแล้ว หลังจากการพัฒนา เครื่องจักรไอน้ำของ **James Watt** ซึ่งในความเป็นจริง **James Watt** เริ่มประดิษฐ์ เครื่องจักรไอน้ำ ตั้งแต่ปี 1765 แต่หลังจาก บัญชีความผิดพลาดในการพัฒนา จึงทำให้ ต้องการพัฒนาเพิ่มแบบลง 11 ปี



JAMES WATT STEAM ENGINEERING



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

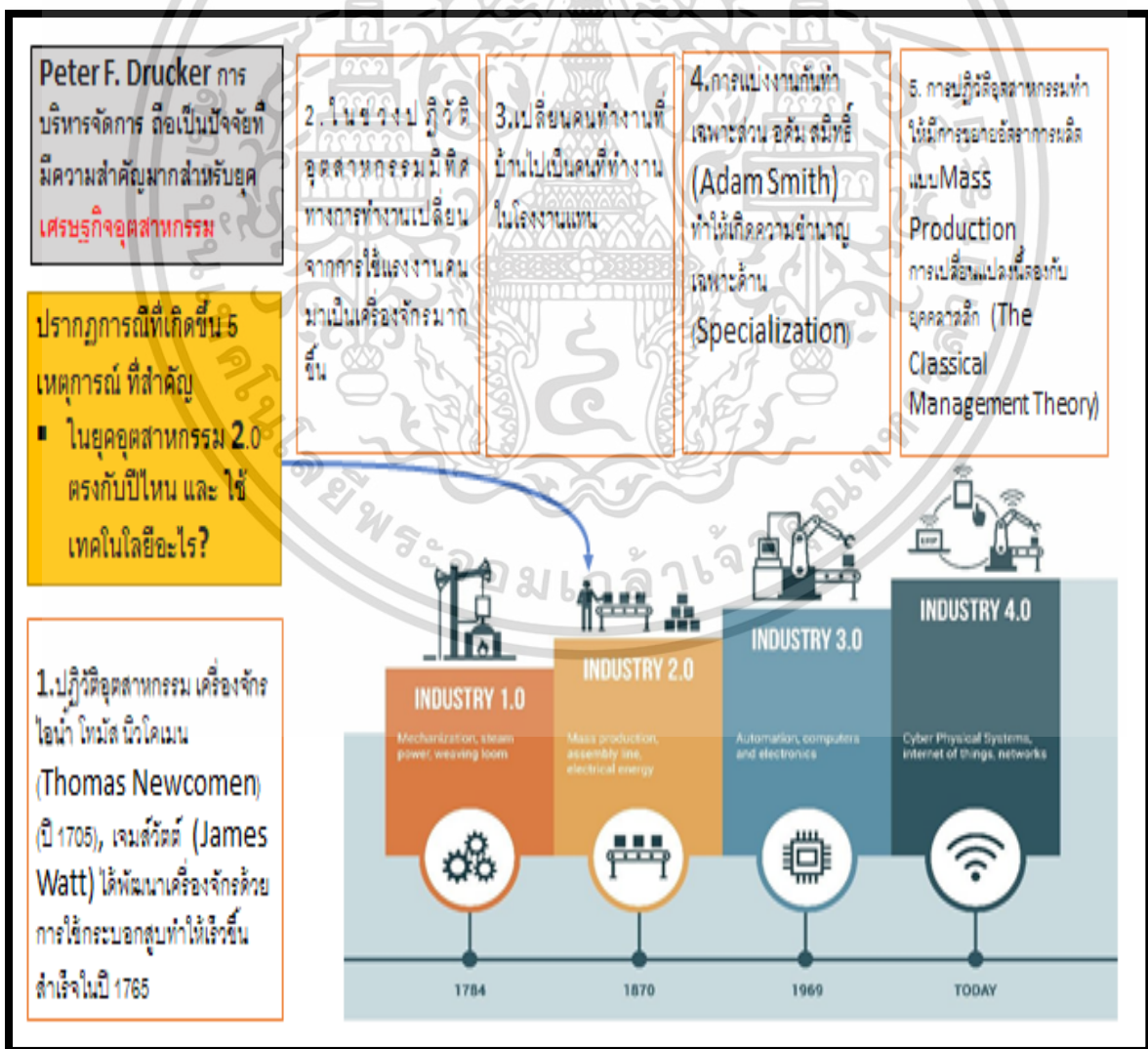
อุตสาหกรรมโลหะเป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องการใช้โลหะในงานกลุ่มการเกษตร ทำให้มีความต้องการโลหะที่มีคุณภาพและความทนทานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต่อมาได้มีการประยุกต์นำเครื่องจักรไอน้ำมาใช้ในด้านการขนส่งทำให้เกิดการขนส่งระบบรางของ รถจักรไอน้ำ และเรือกลไฟ ทำให้มีการพัฒนาการขนส่งความเจริญแพร่กระจายไปทั่วประเทศและประเทศต่างๆ ส่งผลให้การปฏิวัติอุตสาหกรรมมีผลกระทบในวงกว้างต่องานอุตสาหกรรม จากการทำงานเป็นชิ้นด้วยมือที่บ้านมีสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปมาทำงานที่โรงงาน ทำให้ระบบอุตสาหกรรมครัวเรือน (Domestic system) ถูกแทนที่ด้วยระบบโรงงาน (Factory system) ที่ใช้เครื่องจักรไอน้ำทำให้การผลิตสามารถพัฒนาเป็นระบบอุตสาหกรรม เมื่ออุตสาหกรรมเกิดขึ้นมากมาย ความต้องการแรงงานก็เพิ่มทวีคูณมากขึ้น ผู้คนหลั่งไหล เข้าสู่โรงงานซึ่งมีค่าจ้างเป็นค่าตอบแทน เป็นผลให้ธุรกิจมี ความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวอนไวสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องเผชิญกับการแข่งขัน อย่างรุนแรงกระทั่งหลังปี 1870 มีการยอมรับว่า ”การปฏิวัติอุตสาหกรรม” มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงประวัติศาสตร์วิวัฒนาการ”การจัดการ”ของโลก

ช่วงปี ค.ศ. 1870 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้พลังงานถ่านหิน-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



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

■ คำอธิบายรายละเอียดแต่ละแนวคิด

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

นักปรัชญาผู้ค้นคิด แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work) คือ อัดัม สมิทท์ (Adam Smith) (ช่วง ค.ศ.1723 - ค.ศ.1790) โดยอัดัม สมิทท์ (Adam Smith) เสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity) ของงานเป็นส่วน

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

โดยในปี 1776 อัดัม สมิทท์ (Adam Smith) ได้ค้นคิดแนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” ผ่านการยกตัวอย่างการผลิตเข็มหมุด 18 ขั้นตอน “สมิทยกตัวอย่างการทำงานของช่างตีเหล็ก ซึ่งไม่คุ้นเคยกับการทำตะปู หากต้องผลิตตะปูสักตัวหนึ่ง เขาจะสามารถผลิตตะปูได้วันละสองถึงสามร้อยตัว แต่หากมีการแบ่งงานการทำตะปูออกเป็นกิจกรรมย่อย และแบ่งงานกันทำ โดยคนงานคนหนึ่งทำกิจกรรมในขั้นตอนเดียวเท่านั้น จะสามารถผลิตตะปูได้วันละ 800-1,000 ตัว แม้คนงานเหล่านั้นจะไม่เคยทำตะปูมาก่อนเลยก็ตาม การรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียวทำให้ทำได้ด้วยความรวดเร็ว คล่องแคล่วว่องไว ส่งผลให้สามารถสร้างผลงานได้ในปริมาณที่สูงกว่า (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) อัดัม สมิทท์ (Adam Smith) จึงเสนอให้ผู้จัดการมีหน้าที่ในการแบ่งงาน (Division of labor) ให้กับพนักงานเฉพาะส่วนส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ (dexterity หรือ specialization) ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (นพดล เหลืองภิรมย์, (2013)) และ สรุบบทเรียนเป็นหลักแนวคิด และ ประโยชน์จากการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่างที่น่าสนใจดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” (Concept of division of work)

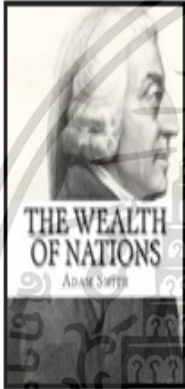
แนวคิด	ประโยชน์
<ul style="list-style-type: none"> เมื่อแบ่งให้แต่ละคนทำแต่ละส่วนที่ถนัด เช่นในการผลิตเข็มหมุด คนงาน1 คน รับหน้าที่ทำหัวเข็มหมุด อีกคนทำตัวเข็ม ขณะที่อีกคนทำหน้าที่ฝนปลายเข็ม เป็นต้น และให้คนงานที่มีทักษะความถนัด ในการทำงานส่วนไหนดีให้ทำงานในส่วนนั้น จะทำให้ได้ผลผลิตมีประสิทธิภาพดี ในการทำงาน ณ. จุดการทำงานจุดนั้น ย่อมดีกว่าให้พนักงาน 1 คน ต้องทำทุกจุดแล้วนำผลผลิตมารวมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะอย่างจะทำให้คนทำงานสามารถทำงานได้คล่องแคล่วว่องไวขึ้น และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization)(อำนาจ อีระวนิช, (2547)) ช่วยให้ประหยัดเวลาในการทำงานโดยรวม ไม่ต้องเสียเวลาไปในช่วงที่คนงานปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานหรือเคลื่อนย้ายวัสดุ หรือสถานที่ทำงาน เพื่อปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป ลดการสิ้นเปลืองที่ควรประหยัดได้ จากช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนเครื่องมือ สถานที่ หรืออุปกรณ์ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))
<ul style="list-style-type: none"> เนื่องจากคนงานแต่ละคนจะมีความถนัดในการใช้อุปกรณ์คนละชนิดแตกต่างกัน และ โดยธรรมชาติของคนทำงาน จะ “มีการจับคู่ทักษะกับอุปกรณ์” 	<ul style="list-style-type: none"> การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ทำให้เป็นโอกาสสร้างเครื่องจักร-เครื่องมือ การผลิตงานย่อยต่างๆได้ทำให้ประหยัดแรงงาน (อำนาจ อีระวนิช, (2547)) และจากทักษะความชำนาญ เปิดโอกาสให้คนทำงานคิดหาวิธีใหม่แทนวิธีที่คุ้นเคย ทำให้ปรับปรุงวิธีการทำงานจากเดิมให้ง่ายสะดวกขึ้น ส่งผลสามารถผลิตชิ้นงานได้ในปริมาณที่สูงกว่าเดิม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่2-8: แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” อัดัม สมิทส์

ยุค(The Classical Management Theory)
ทฤษฎีดั้งเดิม

แนวคิด “การแบ่งงานกันทำ” โดย อัดัม สมิทส์



ค.ศ. 1776 อัดัม สมิทส์ ได้เขียนหนังสือชื่อว่า **The wealth of nation** อธิบายถึงการแบ่งงานกันทำ จะส่งผลต่อการทำงานเพิ่มผลิตภาพ

- อัดัม สมิทส์ ฝากตัวอย่างการผลิตทั้งหมด 18 ขั้นตอน ซึ่งพบว่าหากมีการแบ่งงานกันทำ จะทำให้คนงานผลิตเพิ่มได้ต่อวันมากขึ้นและสรุปเปรียบเทียบ เป็นแนวคิดที่น่าสนใจ เรื่อง **“แนวคิดการแบ่งงานกันทำ” (Division of labor)** ให้ค้นพบพนักงานเฉพาะส่วน

นักปราชญ์ผู้ค้นคิด แนวคิดการแบ่งงานกันทำพัฒนาโดยนักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ อัดัม สมิท (Adam Smith) (ค.ศ.1723-1790) ชาวสกอตแลนด์ → ปีที่ตีพิมพ์ค.ศ. 1776

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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 ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาขององค์การระบบราชการเป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดองค์การโครงสร้างราชการ "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 ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (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” (ปกาวดี มนตรีวัต, (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 และเป็นการบริหารงานตามกฎระเบียบที่ชัดเจน และได้ยกตัวอย่างว่า “องค์การแบบราชการประสบความสำเร็จอย่างมากเมื่อเยอรมนีนำไปใช้ทั้งในกองทัพและหน่วยงานพลเรือน ซึ่งผลที่ได้รับคือการทำงานขององค์กรที่มีระเบียบวินัยสูง มีบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข เวเบอร์กล่าวว่าหัวใจของBureaucracy หรือ องค์การแบบราชการคือการทำสมาชิขององค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวด”

องค์การแบบราชการ ตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ (ปัญญาธิดา อัทบุตร, (2558)) ดังนี้

1. ลำดับชั้น (hierarchy): การบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอน (แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันระบบตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว และ ปัจจุบันองค์กร ที่เกิดใหม่หลายองค์กรมีแนวทางใช้จำนวนบุคลากรในองค์กรน้อยลง)
2. รับผิดชอบ (responsibility): รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อการกระทำใดๆ (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) หมายถึงระดับที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้เป็นหลักประหยัด (economy) ถ้ามีทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพได้เท่า ๆ กัน หลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งแนวทางนี้ จะทำให้ บุคลากร พิจารณาถึงการหาทางว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (how)
4. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation): ด้วยการมีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยWeber ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (work process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (work outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่า จะทำงาน อย่างไร (how to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (differentiation, specialization): ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน ขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้อง ทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดส่วนงานอาศัยหลักการจัดองค์การ
6. ระเบียบวินัย (discipline): ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร
7. ความเป็นวิชาชีพ (professionalization): ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนต้นตอกฎหมายต่าง 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))
หลักการที่ 2 บุคคลจะทำหน้าที่ได้ในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่สถานะทางสังคม หรือความเป็นเครือญาติ	ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นๆ ไม่ใช่เพราะความเป็นเครือญาติหรือพวกพ้อง
หลักการข้อที่ 3 มีการกำหนดชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคคล และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ รวมทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในองค์การ	กำหนดชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ต่างกัน ทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์การ และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) รวมทั้งสามารถป้องกันปัญหาความคลุมเครือของบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งทำให้บุคคลไม่แน่ใจในหน้าที่ของตน จึงจะไม่มี ความมั่นใจที่จะลงมือปฏิบัติหรือทุ่มเทความพยายามตามที่ควรเป็น(ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))
หลักการข้อที่ 4 มีการใช้กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่างๆ	มีการกำหนดกฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนบรรทัดฐานหมายถึงมาตรฐานความประพฤติปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นที่ยอมรับในองค์การ ทั้งกฎระเบียบ บรรทัดฐาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้คนทำงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนและคนอื่นๆ และป้องกันความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและการใช้อำนาจของบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการประสานงานทั้งแนวราบและแนวดิ่งด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

หลักการขององค์การ	รายละเอียด
<p>หลักการข้อที่ 5 การบริหารการตัดสินใจและกฎระเบียบต่างๆต้องมีความเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร</p>	<p>กฎระเบียบการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแนวทางที่เป็นทางการสำหรับการดำเนินงานขององค์การ หมายความว่า แม้ผู้ปฏิบัติจะออกจากวงการไป แต่ผู้ที่อยู่ก็ยังคงปฏิบัติงานต่อไปได้ บันทึกและรวมทั้งรายงานต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรช่วยให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลขององค์การจะไม่ถูกปรับเปลี่ยน และมั่นใจได้ว่าจะมีผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ได้กระทำไป</p>

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

ภาพที่2-9: แนวคิด การทำงานแบบราชการ (Bureaucracy)

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



แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber (ค.ศ.1864-1920)) ซึ่งถือเป็นบิดาขององค์การระบบราชการเป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดองค์การแบบราชการในอุดมคติ(Ideal type of bureaucracy)

Max Weber นำระบบราชการ Bureaucracy มาใช้ในกองทัพ และหน่วยงานพลเรือนทำให้ช่วงนั้นเยอรมนี มีชื่อมาก

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

Bureaucracy มีความหมายถึงข้าราชการมีอาชีพที่ผ่านการฝึกอบรม และเป็นการบริหารงานตามกฎหมายที่ชัดเจน มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เป็นทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

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

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

องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างที่เร้าที่สำคัญ 7 ประการ 1.ลำดับชั้น (hierarchy) 2.หลักความรับผิดชอบ (responsibility) 3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality) 4. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation) 5.หลักการทำงานด้วยความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (differentiation, specialization) 6.หลักระเบียบวิธี (discreetness) 7.ความเป็นวิชาชีพ (professionalization) (ปัญญาสา จิตวิทยา, 2566)

2.2.3 แนวคิดแบบ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์(Scientific Management)ได้เน้นศึกษาการทำงานแบบวิทยาศาสตร์โดยอาศัย การทดลองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน อาจเรียกว่า “ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม” (efficiency engineering) หรือ “ลัทธิถือเหตุผล” (rationalism) (อำนาจ ชีระวนิช, (2547)) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษา กระบวนการผลิต เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการทำงานด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้ สัญชาตญาณหรือการลองผิดลองถูก 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.1911นำเสนอ แนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์(Frederick Winslow Taylor) วิศวกรอุตสาหกรรมชาวอเมริกันได้ชื่อว่าเป็น บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จากประสบการณ์การทำงาน 6ปี (1878-1884) ของเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor) ที่เดอะ มิดเวลล์ สตีล คอมพานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา “การปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ-มีผลทำให้ผลงานต่ำกว่าความสามารถเต็มของคนงาน” โดยเรียกว่า “ปรากฏการณ์ การท้วงเหนี่ยวงาน” (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

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

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

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

ภาพที่2-10: เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Taylor)

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



Federick Taylor

คิด2 เรื่อง

"การแบ่งเนื้องาน" คือ? การทำงาน ที่ช่องว่าง ที่ทำให้คนทำงาน ได้ซ้ำ

เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์วิเคราะห์ว่า "การแบ่งเนื้องาน" มาจากเหตุ 3 ประการ คือ

- (1) ประการแรกคือการเพิ่มผลผลิตจะทำให้เหนื่อยหรือเพื่อร่วมงานตงงาน
- (2) ข้อบกพร่องของระบบค่าจ้างทำให้คนงานทำงานอย่างช้า ๆ เพราะกลัวว่าเพื่อนไม่ยอมรับ – "เกินหน้า-เกินตา"
- (3) วิธีการทำงาน และการลองผิดลองถูกที่ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทำให้ Taylor ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและภาระงานหรืองานย่อย (tasks) อย่างเป็นระบบผลจากการศึกษาทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่าง ๆ ที่คนงานใช้ในการปฏิบัติงาน

จากประสบการณ์การทำงาน 6ปี (1878-1884) ที่เดอะ มิดเวล สตีล คอมพานี (The Midvale Steel Company) ทำให้เห็นปัญหา "การปฏิบัติงานอย่างใจและเมตตาทำให้ผลงานที่ต่ำกว่าความสามารถเต็มของคนงาน" โดยเรียกว่าปรากฏการณ์ "การแบ่งเนื้องาน"

การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน

ผลจากการศึกษาทดลองและการสังเกตและวัดผลของวิธีการต่างๆ ที่คนงานใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ Taylor ได้ผลการศึกษา 2 ด้านใหญ่ๆ ได้แก่

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

วิธีการศึกษา

- ศึกษาถึงวิธีการที่คนงานปฏิบัติงาน
- รวบรวมความรู้ในงานทั้งหมดที่คนงานมีอยู่
- ทดลองวิธีการทำงานในแบบต่างๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน
- ทำการค้นหามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยการ "การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion study)" โดยทำการบันทึกเวลาและท่าทางในการทำงานหนึ่งๆ ไว้ เป็น"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการเตรียมการสำหรับหลักสูตร การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

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 ของคนงานทั้งองค์การ

(4) ควรเลือกคนงานอย่างรอบคอบเพื่อให้คนงานที่รับงานที่รับเข้ามามีทักษะและความสามารถ ตรงกับความจำเป็นของภาระงาน และอบรมคนงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

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

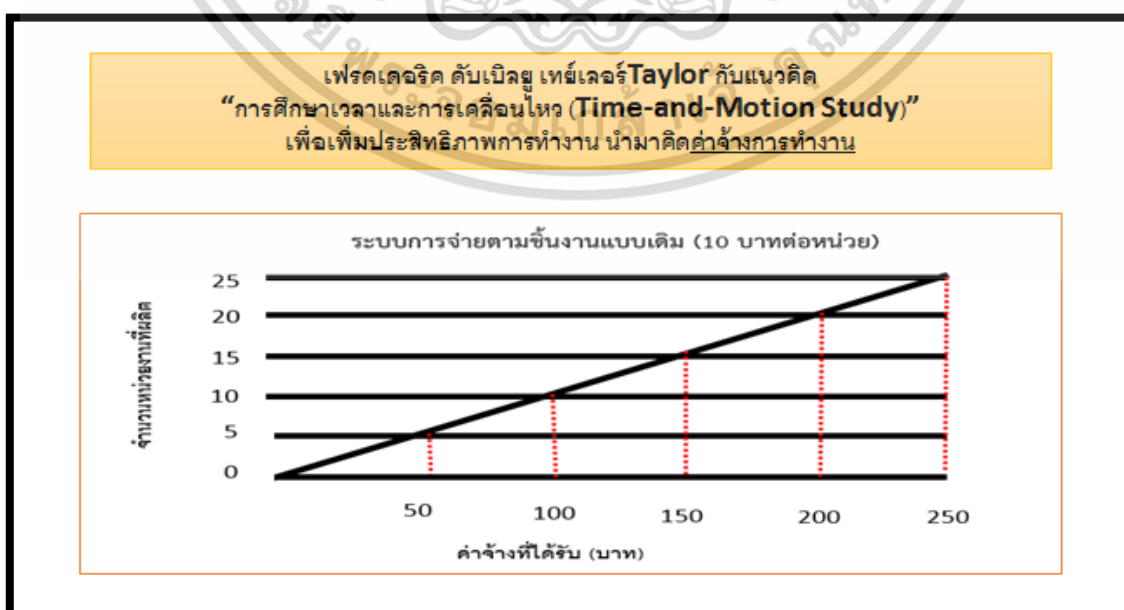
ผลการศึกษาส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างชัดเจน จะทำให้สามารถเพิ่มระบบแรงจูงใจในการจ่ายค่าจ้างได้ เช่นสองรูปด้านล่าง

ภาพ: ปกติมีการจ่ายค่าแรงให้ชิ้นละ 10 บาท

ภาพ: รูปแบบการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจเมื่อทำงานได้มากกว่า 20 ชิ้น อาจจะมีการให้ค่าจ้างในอัตราสูงกว่ามาตรฐานได้ จาก 10 บาท เป็น 12 บาทต่อชิ้นได้

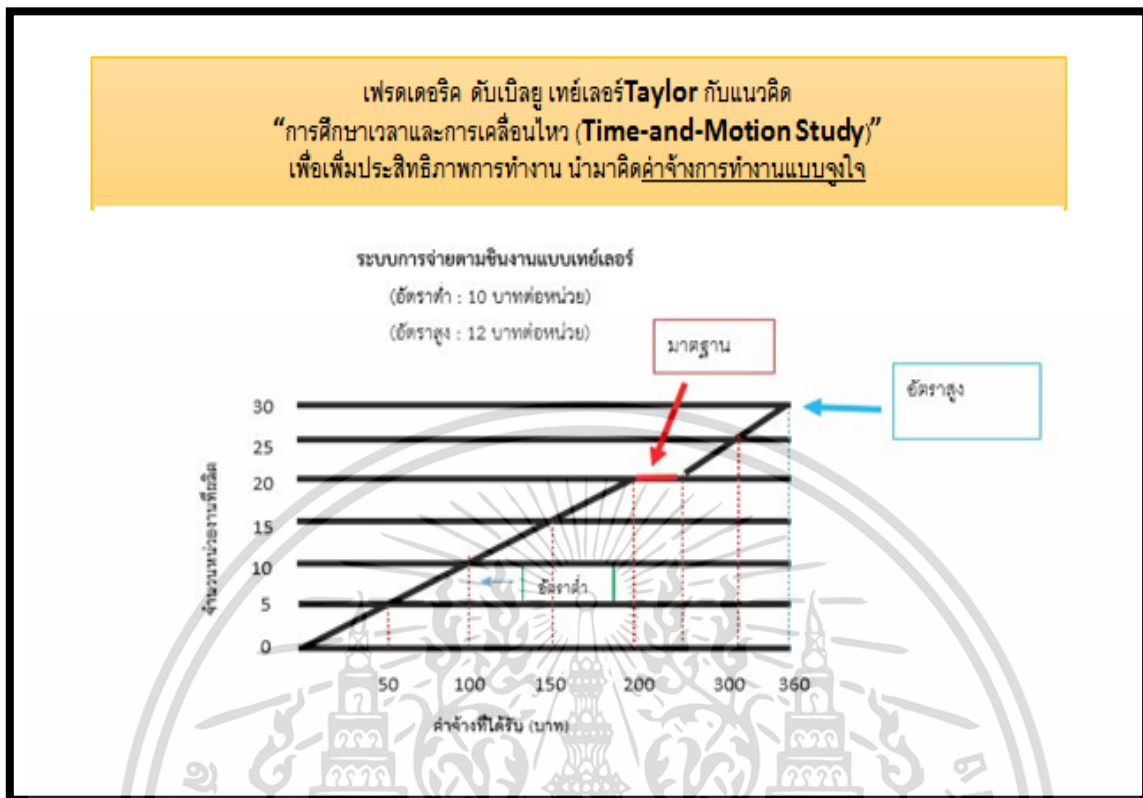
ผลปรากฏว่า พนักงานทั้งหมดเกิดการยอมรับได้ เพราะพนักงานคนอื่น ยอมรับเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถทำจำนวนชิ้นงานได้สูงกว่าปกติมากกว่าเพื่อน เป็นต้น

ภาพที่2-11: การจ่ายค่าแรงปกติ



เอกสารนี้เป็นเอกสารทูลงวนวิสาห์การใช้งานเพื่อการศกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ภาพที่2-12: การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ



การนำเอาผลการศึกษาของ Taylor ไปประยุกต์ใช้ (อำนาจ ฉีระวนิช, (2547))

1. การเชื่อมโยงคนงานโดยอาศัยความเร็วของสายการผลิตอย่างสมเหตุสมผล
2. ความสำเร็จในการจัดส่วนประสมระหว่างคนงานกับงานได้อย่างถูกต้อง

หน้าที่ผู้บริหาร 4 ประการ

นอกจากนี้ เฟรดเดอริค 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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการติดต่อ: พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

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 เรียกรวมการศึกษาดังกล่าวว่า"แนวทางTherbligs" (<http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html>, (2563))

ภาพที่2-13: แฟรงก์ และลิลเลียน กิลเบรธ (Frank & Lillian Moller Gilbreth)

หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
โดย Frank & Lillian Moller Gilbreth

Frank & Lillian Moller Gilbreth ใช้แนวคิดเรื่อง "การศึกษาการเคลื่อนไหว Time & Motion Study" เช่นเดียวกับ Taylor แต่ต่างกันตรงที่ Frank & Lillian Moller Gilbreth มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานว่า คนงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการผลิต ต้องเริ่มต้น ศึกษาจากคนงานก่อนแล้วค่อยไปว่าถึงเรื่องเครื่องมือ เครื่องมือ วัสดุ สภาพแวดล้อมขณะทำงาน

รูป "แนวทาง Therbligs"
ของ Frank & Lillian Moller Gilbreth

<p>ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการทำงาน</p>	<p>สภาพแวดล้อม ในการทำงาน และความสัมพันธ์กับการทำงานอื่น</p>	<p>การศึกษาของ Frank & Lillian Moller Gilbreth ต่างจาก Taylor คือ ไม่ได้เพียงศึกษาแค่การเคลื่อนไหว แต่ยังศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> • ขั้นตอนการทำงาน • การเคลื่อนไหวของร่างกาย • เครื่องมือเครื่องใช้ • สภาพแวดล้อม
<p>Time and Motion Study</p>		
<p>เครื่องมือ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ</p>	<p>การเคลื่อนไหว</p>	

Frank & Lillian Moller Gilbreth

ที่มา: บรูณาการจากการวิเคราะห์

การศึกษาของ Frank & Lillian Moller Gilbreth เริ่มจาก ตอนที่ Frank ยังอายุน้อย เขาทำงานเป็นช่างก่ออิฐอยู่ในบริษัทก่อสร้างแห่งหนึ่ง จุดนี้เองนับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาการเคลื่อนที่ของเขาอย่างจริงจัง เขาสังเกตและปรับปรุงการทำงานจนสามารถเพิ่มความเร็วในการทำงานจากที่ช่างคนหนึ่งเคยก่ออิฐได้เฉลี่ย 120 ก้อน/ชั่วโมง มาเป็น 350 ก้อน/ชั่วโมง สาเหตุที่เพิ่มได้มากขึ้นเพราะ เขาคิดวิธีทำงานใหม่รวมทั้งออกแบบเครื่องมืออุปกรณ์ทำงานให้เหมาะสมจึงทำให้ช่างก่ออิฐลดการเคลื่อนที่ลงนั่นเอง 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

รูป "แนวทาง Therbligs"
ของ Frank & Lillian Moller Gilbreth

"แนวทาง Therbligs"

Therbligs are 18 kinds of elemental motions

Search	Use
Find	Disassemble
Select	Inspect
Grasp	Preposition
Hold	Release Load
Transport Loaded	Unavoidable Delay
Transport Empty	Avoidable Delay
Position	Plan
Assemble	Rest

- เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน เพื่อให้มุมการทำงานทรวดเร็วยิ่งขึ้น เริ่มที่การแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็น ส่วน ๆ และกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป ซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็นผลดี ต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะงานจะสบายขึ้นไม่จำเป็นต้องทำงานขั้นที่ไม่จำเป็นต้องทำออกไป
- และในแต่ละขั้นตอนจะมีการวิเคราะห์ศึกษา "การเคลื่อนไหวและเวลา" ด้วย
- เป็นการศึกษาการเคลื่อนไหวของพนักงานรอบ ๆ บริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม

ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

Frank & Lillian Moller Gilbreth ทำการศึกษา โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ 18 ขั้นตอน การพัฒนางานใช้สัญลักษณ์นั้นแยกตามประเภทตามจุดประสงค์ของการเคลื่อนไหว และพบว่า

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

(2) ในแต่ละขั้นตอนจะมีการวิเคราะห์ศึกษาว่าขั้นตอนใดจำเป็นหรือไม่จำเป็น ทำให้สามารถกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป

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

แนวทาง Therbligs คือ การปฏิบัติงานโดยรวมของงานอย่างหนึ่ง เป็นวิธีการทำงานที่รวดเร็วขึ้น เริ่มที่การแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็นส่วนและกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ที่ทำให้เสียทั้งแรงงานและเวลาออกไป ผลการศึกษาดังกล่าวทำให้กิลเบรธ Gilbreth สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหว และลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของคนงานมาประยุกต์ใช้ในกาวิธีการปฏิบัติงาน 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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการ **ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์** การจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | www.kmitl.ac.th

2.2.3.3 เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt (ปี1861-1919) เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมศาสตร์และการจัดการ เคยเป็นผู้ช่วย Taylor ในโรงงานเหล็กเบ็ทเลเอิม ได้พัฒนาเทคนิคพิเศษขึ้นมา 2 ประการ เพื่อปรับปรุงงานของฝ่ายผลิต ได้แก่

1. นำเอากกราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์การ
2. คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างขั้นต่ำสุดที่คนงานจะได้รับเพื่อให้เพียงพอสำหรับค่าครองชีพ แต่คนที่ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าจุดที่โรงงานกำหนดเขาจะได้รับเงินแถมหรือโบนัส—นับเป็นแนวคิดการให้สิ่งจูงใจ(incentives) โดยเฉพาะถ้าคนงานปฏิบัติงานดีนอกเหนือจากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัลเป็นรายได้แล้ว นั่นคือเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้า(supervisors) และเน้นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน(coach) มากกว่าให้เป็นผู้ควบคุมงาน--ผลปรากฏว่าองค์การบางแห่งที่นำแนวคิดของแกนต์ไปใช้ให้มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่าตัวหลังจากใช้ระบบสิ่งจูงใจดังกล่าว

ภาพที่2-15: เฮนรี แอล แกนต์ Henry L. Gantt

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



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

นำเอากกราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน และการควบคุม การจัดการ

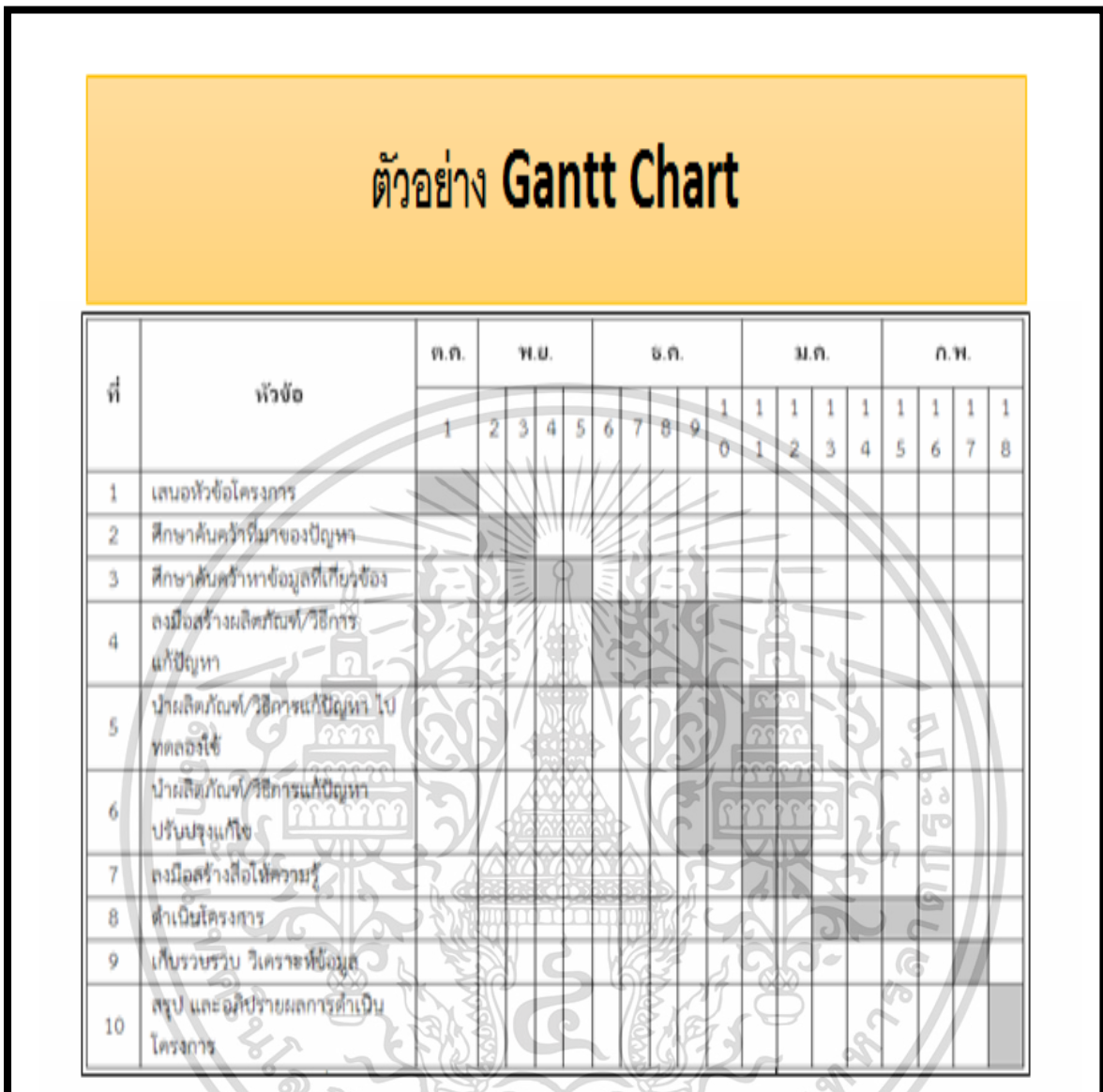
1/ นำเอากกราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน การวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์การ

2/ คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ เป็นระบบที่ประกันค่าจ้างขั้นต่ำสุดที่คนงานจะได้รับ

แต่มีข้อเสียของ "Gantt Chart" คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าถ้ากิจกรรมที่เกิดขึ้นก่อนหน้าเกิดหลัง และจะมีผลกระทบกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นทีหลังอย่างไร

ที่มา: บูรณาการจากกรณีวิเคราะห์

ภาพที่2-16: ตัวอย่าง Gantt Chart



ที่มา: (Google search, (2563))

โดยอีมเมอร์สันได้กำหนดหลักการของประสิทธิภาพ (principles of efficiency) ที่ผู้จัดการควรนำไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ 12 ประการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การใช้สามัญสำนึกในการบริหารงาน
3. การร่วมปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. การมีวินัยในการปฏิบัติงาน
5. การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
6. การบันทึกข้อมูลการทำงาน
7. การวางแผนในแต่ละหน้าที่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้อย่าง

ต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย

8. กำหนดวิธีการปฏิบัติในการทำงานที่เป็นมาตรฐานและกำหนดเวลาในการทำงาน
9. กำหนดสภาพการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
10. กำหนดมาตรฐานการดำเนินการผลิต
11. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
12. การให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานดีเด่น

2.2.4 แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร

แนวคิดแบบการจัดการเชิงบริหาร เป็นการประมวลความรู้ จากการแนวคิดต่างๆ มาพัฒนาเป็นหลักคิด ในเชิงการบริหาร ในส่วนของแนวคิดการจัดการเชิงบริหารในยุค Classic ของหนังสือเล่มนี้จะเสนอแนวคิดของนักปราชญ์ 3 กลุ่ม ได้แก่

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)

2.2.4.1 อองรี ฟาโย (Henri Fayol)

Henri Fayol (ค.ศ.1841–1925) เป็นชาวฝรั่งเศส ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการ โดย Henri Fayol มีประสบการณ์เป็นนักบริหารวิศวกรระดับสูงในอุตสาหกรรม โดยระหว่างที่ทำงานที่บริษัทเหมืองแร่ Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville ได้พัฒนาหลักการการทำงาน และวิเคราะห์ว่าการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทำ 3 ประการ (สัญญา เคมณภูมิ, (2559)) คือ

1. ต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับ การจัดการ โดยเรียกว่า (Management functions) เป็นกระบวนการทางการจัดการงาน นำมาประยุกต์เป็นหน้าที่5ส่วนทางการบริหาร (POCCC หรือ เรียกง่าย ๆ ว่า PO 3 Cs) เป็นหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ(Management Theory) ที่ได้รับการยกย่องมาถึงปัจจุบัน เป็นแนวคิด Principles of Management ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการจัดการ 5 ประการ ดังนี้

- (1) P – Planning: การวางแผน
- (2) O – Organizing: การจัดองค์กร
- (3) C – Commanding: การบังคับบัญชาสั่งการ
- (4) C – Coordination: การประสานงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการติดต่อหรือแจ้งข่าวสารได้ที่: การจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ปีใช้

(5) C – Controlling: การควบคุม

2. ผู้บริหารต้องมี มีคุณลักษณะพร้อมความ สามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหา ความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ โดยคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุด ใน ระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางด้านบริหารจะเพิ่มพูนตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุด (Top executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน


3. ผู้บริหารต้องยึดหลักเกี่ยวกับการจัดการ (Management principles) โดยหลักทั่วไป ที่ใช้เป็น แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร มีจำนวน 14 ข้อ (Gatewood & Others, (1995)) เพื่อเป็นทิศทางให้ผู้บริหาร ตลอดจนองค์การใช้อย่างดีเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility)

- (1) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command)
- (2) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction)
- (3) หลักของการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain)
- (4) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization)
- (5) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)
- (6) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general 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 หน้าที่ 5 ส่วนทางการบริหาร (PO 3 Cs) และ หลักการบริหารจำนวน 14 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)

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



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

5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC คืออะไร?
 เขียนหนังสือที่ได้รับการตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1916
 ชื่อ Administration industrielle et générale หรือ
 หลักการบริหารอุตสาหกรรม

ศึกษา 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 ประการของกระบวนการจัดการเพื่อให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆ ในการทำงาน

ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

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

ในปี ค.ศ. 1937 ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอลล์ เออร์วิค เสนอแนวคิด ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนัก

บริหาร 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


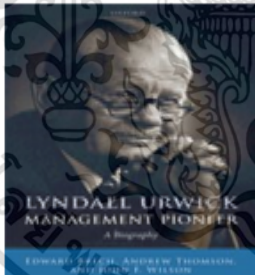
1. **P- Planning** หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่างๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

2. **O-Organizing** หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการเตรียมการ หรือ หลักการเบื้องต้นในการจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ปีใช้

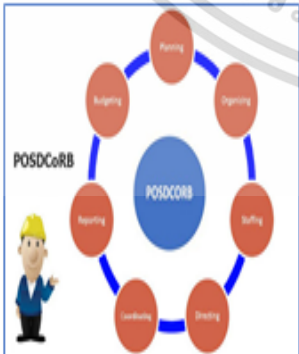
3. **S-Staffing** หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย และการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง
 4. **D-Directing** หมายถึง การอำนวยการงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร
 5. **Co- Coordinating** หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
 6. **R- Reporting** หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย
 7. **B- Budgeting** หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง
- ภาพที่2-19: ลูเธอร์ กุลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall. Urwick)

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

Theory of Organization มีคำย่อออกมา
สู่สายตาชาวโลก 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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการตีพิมพ์ หรือ การอื่นใด การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

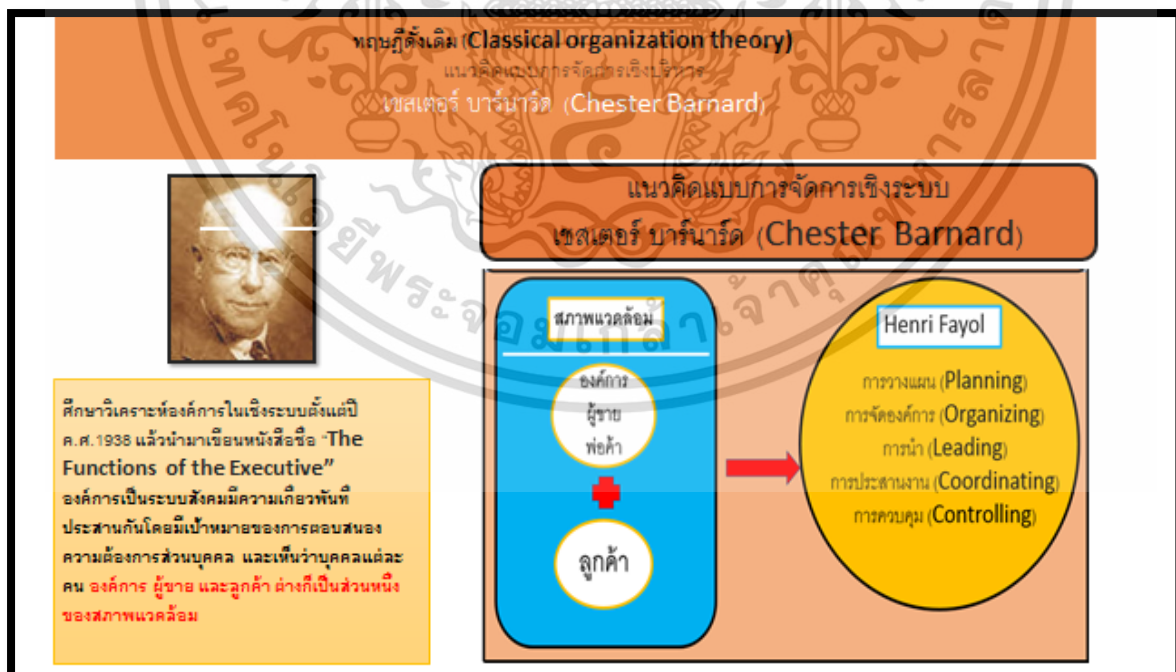
2.2.4.3 เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

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

ดังนั้นองค์การเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงาน ซึ่งองค์การจะอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกัน เป็นความเต็มใจของคนทำงานที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้เกิดระบบแห่งความร่วมมือ เพื่อทำงานให้สำเร็จ คือบรรลุเป้าหมายขององค์การเรียกว่าทำงานแบบมีประสิทธิภาพและสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย โดยจัดระบบการกระจายผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกที่เหมาะสม เรียกว่า ทำงานแบบมีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และสมาชิกทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมขององค์การ (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ทำให้ในองค์กรมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์กร ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม และ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรมอันดี เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร ในฐานะผู้นำองค์การที่จะสร้างระบบความร่วมมือที่ดี เช่น จัดเรื่องการติดต่อ การรักษากำลังใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล เพื่อนำไปสู่การเชิดชูธำรงไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์การ

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

ภาพที่2-20: เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)



ที่มา: บูรณาการจากการวิเคราะห์

บางตำราจัดให้ Chester Barnard เป็นเรื่องของการจัดการสมัยใหม่ เพราะเป็นการมองเป็นระบบ และไม่ได้มองเฉพาะ ปัจจัยขององค์การ แต่เนื่องจากสิ่งที่ Chester Barnard ค้นพบ เป็นแนวคิดเชิงบริหารคล้ายกับ อองรี ฟาโย (Henri Fayol) และ ลูเธอร์ กุลลิก 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) จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์การมากขึ้น 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 มันสเตอร์เบิร์ก (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 เฟรเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ Taylor (บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือ Scientific Management) ว่า การทำงานของคนงาน ไม่ควรมองแต่การทำงานเท่านั้น แต่พบว่ามีเรื่องพฤติกรรมกลุ่ม

❖ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorn Experiment หรือ Hawthorne Studies): The

Hawthorne Studies: เป็นการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1928-1933 (สุทธิพัฒน์ ชาญกิจ, (2561)) เป็นการศึกษาถึง 4 ระยะ

ระยะที่หนึ่ง: เริ่มจากการทดลองที่บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) ได้ว่าจ้างให้สภาวิจัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาทำการศึกษาว่า”ระดับความเข้มของแสงสว่าง จะมีผลกระทบต่อผลิตภาพการทำงาน” ใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการ **ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์** การจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ไปใช้

สภาพการทำงานในโรงไฟฟ้า ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ในเครือ เอที แอนด์ ที ที่ตั้งอยู่ในเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) มลรัฐชิคาโก เป็นสถานที่วิจัย ทำให้เป็นงานวิจัยนี้เป็นที่รู้จักกันดีในนาม “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีเพิ่มพูนประสิทธิภาพงานการทำงานของคนทำงานในโรงงานโดยการจัดระบบแสงสว่างในโรงงานเสียใหม่ 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 อุดหนุน ความสำเร็จ การกำกับ แนะนำและปัจจัยอื่นๆ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลผลิตภาพ โดยทดลองกับคนงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่กำหนดและทำการตรวจสอบผลผลิตทุกๆ ครึ่งชั่วโมง ผลปรากฏว่าผลผลิตภาพการผลิตสูงขึ้นโดยไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการทดลอง แม้แต่ไม่ให้มีการหยุดพักหรือให้ทำงาน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือจัดอาหารมื้อเที่ยง ในเวลาต่อมานักวิจัยได้พบว่าตัวของนักวิจัยเองเป็นส่วนหนึ่งของการทดลองเพราะคนงานมีความเต็มใจที่จะทดลองและเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา กล่าวคือคนงานมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกับนักวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการ ผลกระทบดังกล่าวเรียกกันว่า “ผลกระทบที่ฮอว์ธอร์น” ซึ่งให้คำอธิบายได้ว่าทัศนคติของคนงานที่มีต่อผู้จัดการมีผลกระทบต่อระดับของผลงานของคนงาน การค้นพบนี้ได้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการและภาวะผู้นำในเวลาต่อมา จากทัศนคติดังกล่าวได้ก่อนให้เกิดขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) โดยมุ่งศึกษาไปที่การปฏิบัติหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้จัดการที่จะดึงความร่วมมือจากบุคลากรในการทำงานเพื่อผลิตภาพ เป็นความสัมพันธ์ในกลุ่มของคนทำงานและความรู้สึกที่ได้รับ ความสนใจจากผู้ทำการศึกษาวิจัยซึ่งให้ความใส่ใจและการสัมภาษณ์พูดคุยอย่าง

ต่อเนื่องและอย่างพร้อมรับฟัง 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 ดึกว่าบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็ก มีความแปลกใหม่ของสถานการณ์ ทำให้คนงานมีความสนใจในงานมากขึ้นในโรงงาน แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผลการวิจัย ไม่ได้มองเฉพาะผลการดำเนินงานดีขึ้นเนื่องจากสถานการณ์ที่แปลกใหม่เท่านั้น จึงมีการทดลองในขั้นต่อมา

ระยะที่สาม โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20,000 คนของหัวหน้างานที่ดูแล และภาระงานที่พนักงานเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ การสัมภาษณ์ในช่วงแรก ดำเนินไปตามหัวข้อที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยใช้ระยะเวลาประมาณครึ่งชั่วโมง หลังจากนั้นได้ปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยพนักงานสามารถพูดคุยได้อย่างอิสระและสามารถที่จะเลือกเรื่องที่เราต้องการจะพูดได้ตามที่แต่ละคนต้องการ ทีมวิจัยสังเกตเห็นว่า พนักงานจะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาสามารถแสดงความคิดเห็นได้มาก ถ้าพวกเขาสามารถเลือกเรื่องที่เราต้องการจะพูดได้เอง ทีมวิจัยจึงสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อทัศนคติของพนักงาน

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

ส่วนบุคคลที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน หรือ ต่ำกว่าบรรทัดฐานเรียกว่า “พวกถ่วงความเจริญ” (chisellers) และ คน “พวกเกินหน้าเกินตา” (rate busters) และ “พวกถ่วงความเจริญ” (chisellers) จะถูกลงโทษทางสังคมซึ่งเป็นภาวะกดดันให้ต้องลดผลผลิตลงมา เนื่องจากบุคคลที่ผลิตได้มากกว่ามาตรฐาน อาจทำให้ผู้บริหารระดับมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้นไปอีก นำมาซึ่งความยากลำบากในการทำงานของกลุ่ม ขณะที่บุคคลที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะถูกมองว่าเป็นพวกเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น “กลุ่ม” จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มซึ่งไม่น้อยไปกว่าอิทธิพลของผู้บริหารที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา และลักษณะของกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในที่ทำงานนั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งเงินมิใช่ปัจจัยจูงใจที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นจากค่านิยม ความเชื่อถือ และ อารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ในตัวบุคคล 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 จะทำให้เกิดบรรยากาศเอื้อให้ทุกฝ่าย เข้ากันได้เป็นอย่างดี คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น ด้วย

2. รางวัลที่ไม่ใช่เงิน และการลงโทษมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของ คนงาน

3. กลุ่มไม่เป็นทางการ(ในการทดลอง คือนักวิจัย ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก) ในองค์การ มีอิทธิพลสำคัญต่อการควบคุมทางสังคมในการทำงานรวมถึงทัศนคติของคนงานแต่ละคน โดยอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยมีพื้นฐานมาจาก “ความ รู้สึก” (Sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงาน จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากขึ้นแค้ไหนยอมขึ้น 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 ทั้งนี้เนื่องจากภารกิจขององค์การ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการ ก่อตั้งองค์การ

❖ กรณีศึกษาจริงกับการนำความรู้ของ The Hawthorne Studies มาประยุกต์ใช้

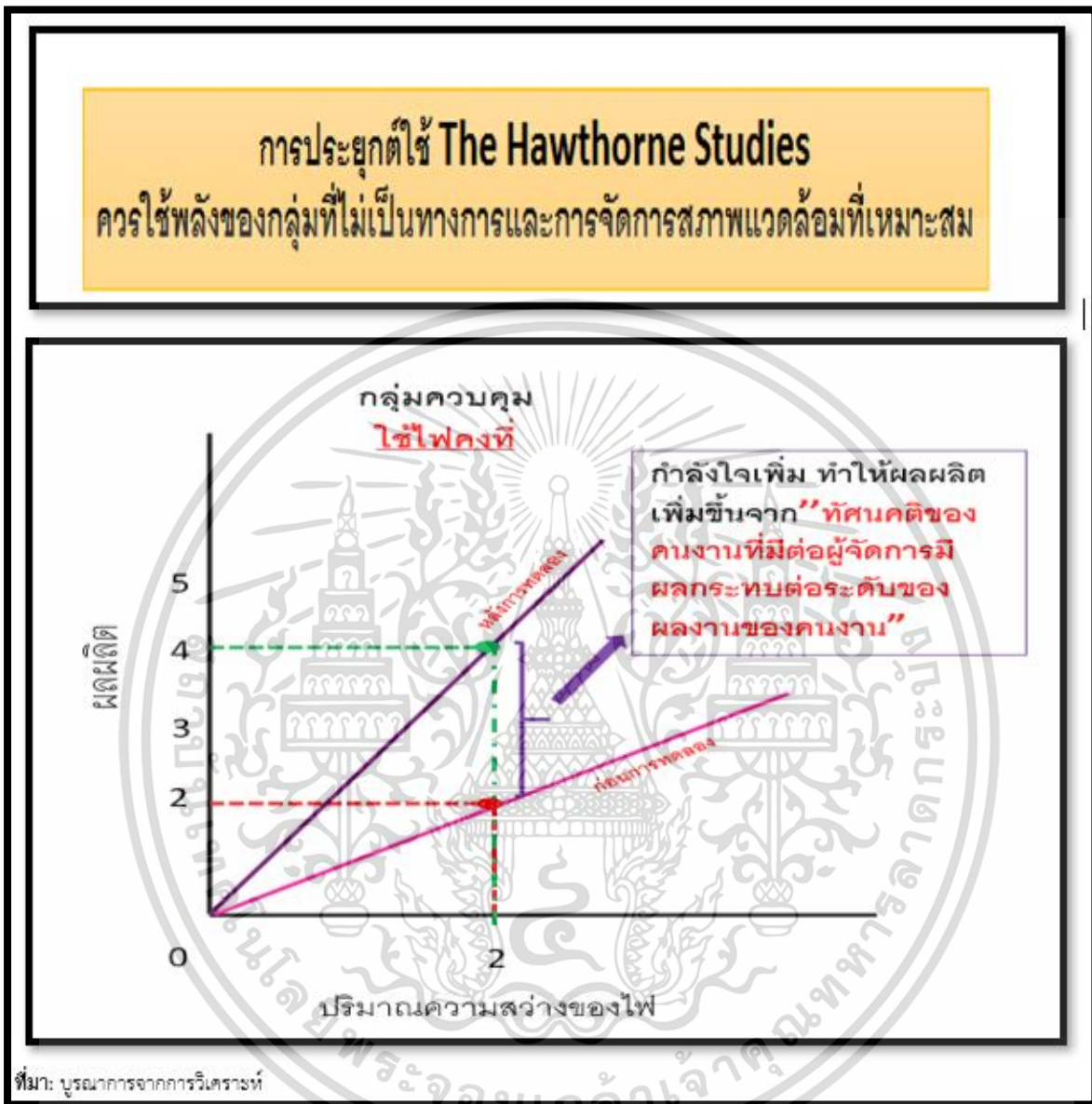
ข้าพเจ้าเคยมีประสบการณ์ในการนำ The Hawthorne Studies กรณีศึกษาของ เมโย มาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่สถานที่แห่งหนึ่ง จึงใคร่ขอแลกเปลี่ยนประสบการณ์ดังนี้ **ในการทำงานจริง มีกลุ่มผู้นำทั้งที่เป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ** (กลุ่มอิทธิพล- ใครทำอะไร ที่แตกต่างจากกลุ่มอิทธิพล มักไม่ได้รับการยอมรับ และมีโอกาสถูกต่อต้านอยู่จริง) 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 และสร้างการรวมกลุ่มและการได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกกลุ่มจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

เพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายร่วมกัน เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะอยู่รวมกลุ่มและการได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกกลุ่มจากเพื่อนร่วมงาน ดังตามที่ได้กล่าวแล้วว่า ในองค์การที่เป็นทางการจะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการหรือกลุ่มเกิดขึ้นจำนวนมากซึ่งองค์กรสามารถใช้อำนาจที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์และเพิ่มผลิตภาพได้ โดยผู้บริหารควรให้ความสนใจและเคารพในความสัมพันธ์ของกลุ่มไม่เป็นทางการเหล่านั้นเพื่อให้กลุ่มมีขวัญกำลังใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม ขณะเดียวกันองค์การควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือขึ้นในองค์การ ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนทำงานจัดให้มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มีอยู่ตลอดไปในองค์การ (ปกาวดี มนตรีวัต, (2561))

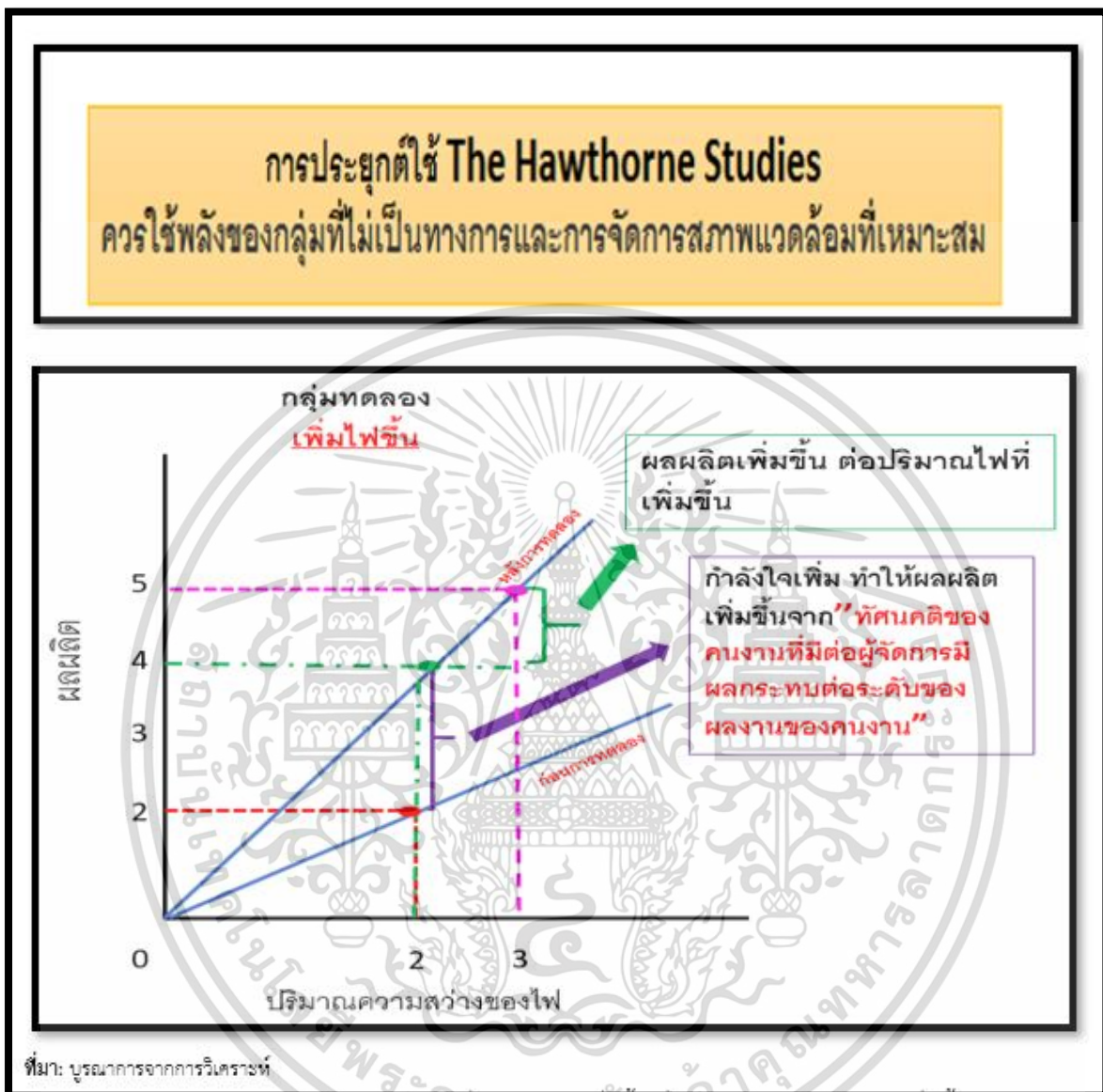
หรือในทางตรงข้ามจะลดบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่ไม่ดีนั้นอย่างไร เหมือนอย่าง Taylor ได้ใช้ระบบการจ่ายเงินที่มีแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับกันเอง ในความสามารถและผลงานการจ่ายเงิน เป็นตัวลดบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ที่อาจก่อให้เกิดการทำงานที่มีลักษณะการหน่วยเหี่ยว เหมือนที่ Taylor ได้เคยศึกษาไว้ได้

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

ภาพที่2-21: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies



ภาพที่2-22: การประยุกต์ใช้ The Hawthorne Studies



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

2.3.1.2 ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าการติดต่อ: พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800 ไปใช้

Hugo Munsterberg (ปี 1863 – 1916) เป็นชาวเยอรมันและเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จึงให้ความสนใจกับการประยุกต์จิตวิทยาใช้ในการแก้ปัญหา โดยมันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) เชื่อว่าศาสตร์ ทางจิตวิทยาสังคม สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัญหาในทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมในการทำงาน ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ มีการทำการทดลองด้านจิตวิทยาสังคม และในปี 1913 ได้เขียนหนังสือเรื่องจิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรม (Psychology and Industrial Efficiency) ซึ่งให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสามารถทำได้โดยใช้หลักจิตวิทยาทางสังคม จึงทำให้ Hugo Munsterberg ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology)

2.3.1.3 แมรี พาร์คเกอร์ 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 เน้นความเสมอภาคในการทำงานโดยให้ผู้จัดการและพนักงานทำงานร่วมกันองค์การควรส่งเสริมให้มีการประสานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนไม่ว่าจะอยู่ในลำดับชั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนกงานใด แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว

ในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินภารกิจในหน้าที่ได้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่นที่มีโครงสร้าง 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 ที่องค์การควรจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานตามความเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินภารกิจในหน้าที่ได้บรรลุ (2) หน้าที่งานบ่งบอกถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน ทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ปรากฏผลอย่างชัดเจน และทำหน้าที่นั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยการบูรณาการหน้าที่งานของตนกับบุคคลอื่นๆ และ (3) อำนาจในการบังคับบัญชามาจากตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นอำนาจที่ตามกฎหมาย

นอกจากนี้ Follett ยังชี้ให้เห็นว่า หากผู้จัดการได้ให้โอกาสบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์การ และใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกันแล้วเชื่อว่าจะทำให้ผลงานขององค์การสูงขึ้น (คล้ายกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วม) โดยFollett เชื่อว่าความรู้ และความเชี่ยวชาญสามารถTrainได้ (คล้ายกับแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่) และความรู้และความเชี่ยวชาญไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้จัดการอันเกิดจากการที่ผู้จัดการมีตำแหน่งในสายการบัญชา คนงานควรควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้จัดการทำการควบคุม เหตุนี้ผู้จัดการควรประพฤติตนในฐานะผู้ฝึกสอนและอำนวยความสะดวกไม่ใช่ทำตัวเป็นผู้กำกับดูแล(Coach) ซึ่งความรู้และ

ความเชี่ยวชาญมีความสำคัญต่อการนำเพียงชั่วขณะใดขณะใดขณะหนึ่งเป็นการเฉพาะเท่านั้น จนมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านระบุว่า มาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett) มีแนวคิดแบบ พฤติกรรมนิยม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))

Follett มองเรื่องการประสานงานในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมให้มีการประสานในแนวราบ โดยการประสานงานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยต่างๆในองค์กร ควรเป็นการประสานงานโดยการติดต่อโดยตรง หมายถึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะอยู่ในลำดับชั้นบังคับบัญชาใดหรือแผนกงานใด การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่างๆ แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน จากข้างบนสู่ข้างล่างเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การประสานงานควรเริ่มตั้งแต่เริ่มต้น ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนตั้งแต่ระยะเริ่มต้นดำเนินงานโครงการ และควรดูแลให้การประสานงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยรักษาการประสานงานให้มีความต่อเนื่องต่อไป และระลึกเสมอว่า ไม่มีคำว่าเอกภาพในองค์กร มีแต่คำว่ารวมกันหรือทำให้เป็นหนึ่ง (Unity) เท่านั้น (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) นอกจากนี้ 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 สำเร็จการศึกษา ปริญญาเอก ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (Wisconsin University) Maslow เชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนมีศักยภาพเพียงพอสำหรับที่จะชี้แจงความต้องการของตัวเอง ซึ่งมีความต้องการมากมายหลายอย่างไม่อยู่นิ่งแต่ จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ และแสวงหาความต้องการต่อเนื่อง โดยมีความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการขั้นสูง 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 ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

มาสโลว์มีความเห็นแตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่ Taylor ไขเงินเป็นสิ่งจูงใจในการเพิ่มผลผลิตให้กับคนงาน แต่มาสโลว์ Maslow ให้ความสำคัญแก่การสร้างแรงจูงใจมากกว่ากระจายผลตอบแทน

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 เคนนาภูมิ, (2559)) ได้ทำการ ค้นคว้าหลักการจัดการในทางปฏิบัติที่ได้รับความนิยมทางสังคม 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 ดังนั้นการที่จะให้มนุษย์ทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ และนำ บทลงโทษมาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ตามเป้าหมายขององค์การ (กัลยาณี สูงสมบัติ, (2563)) 2. คนส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการและข่มขู่ ด้วยการลงโทษก่อนถึงจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3. คนส่วนใหญ่ชอบรับคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานต่ำ สนใจเพียงความมั่นคงเท่านั้น	1. คนโดยส่วนใหญ่มีนิสัยชอบที่จะทำงาน ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบต่องาน ต้องการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องการเผยแพร่ ความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัลตามความสำเร็จของงาน จะช่วยสร้างความผูกพันต่องค์การนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ในที่สุด (สัญญา เคนาภูมิ, (2559)) 2. คนมีสมรรถนะในการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้ามีความผูกพันกับเป้าหมาย 3. คนจะมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์กับรางวัลที่ได้รับ

ที่มา: (อำนาจ ชีระวนิช, (2547))

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

แม้เคเกอร์ McGregor คิดว่าผู้จัดการ ควรจะมีมุมมองเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงานและสร้างทางเลือกใหม่ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนงานมากขึ้น 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 ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ให้เหมาะกับสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามการปูพื้นฐานเพื่อความเข้าใจให้เห็นภาพ 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

- กัลยาณี สูงสมบัติ, (2555), “สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่”
<http://uhost.rmup.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>, ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2555
- 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
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, (2563), “การจัดองค์การ”,
(<http://203.158.98.12/chanongkorn/principleofmanagement-6.pdf> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- ดวงใจ รักษากุล, (2545), “แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ไปสู่ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)”, วิทยานิพนธ์การศึกษาวิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
- นพดล เหลืองภิรมย์, (2013), “แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริษัทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่”, RMUTSB Acad. J. 1(1): 83-91
- เทิดธิดา 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 มนตรีวัต, (2561) , “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- ประยุทธ์ และเพิ่มเติม จาก ,NIDA Business School, (2014), "บทที่ 7 ห่วงโซ่คุณค่าคืออะไร/Chapter 7 What is Value Chain?", <https://www.slideshare.net/dviput/7-chapter-7-what-is-value-chain>, Nov 15, 2014
- ปัญญาธิดา อัดบุตร, (2558), “ทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy: Max Weber”,
<http://punyatida.blogspot.com/2015/08/max-weber.html>, 6 สิงหาคม 2558

- พิทยา บวรวัฒนา, (2543) , “ทฤษฎีองค์การสาธารณสุข”, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ
- พีระวัฒน์ ขาดิพฤกษ์พันธ์, (2012), ”การจัดการเชิงประมาณ(Quantitative management” , <http://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-e-wood.html>, 7th October 2012
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549), “สัมภาษณ์กลุ่มผู้รวบรวมวัตถุดิบ และแปรรูปในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวบรวมและวิเคราะห์”
- 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)
- วิภาสรี เฉลิมศิริ, (2019), “การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร”, https://www.doublepine.co.th/resource/view_knowledge.php?id=656
- วีรสทธิ์ 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
- วีรสทธิ์ 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
- 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](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 พิมลรัตน์กานต์ และ ประสพชัย พสุนนท์, (2561),“ทฤษฎีแห่งวิทยาการจัดการในการประยุกต์ใช้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, ปีที่ 12 ฉบับที่, 29 เดือน กันยายน – ธันวาคม 2561
- สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์, (2017), “การจัดการสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจบริการอาหารแช่แข็งนำเข้าจากต่างประเทศ”, WMS Journal of Management Walailak University Vol.6 No.1 หน้า 54-72, Jan – Apr 2017
- สุภาวดี ธีระกร, (2553), “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ใน

ระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กันยายน 2553

- อำนาจ ชีระวิช, (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 ธาตรีดิเรก, (2548), “การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบต่อนอก”, ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ตุลาคม 2548
- Abraham M. Maslow, (1977), “Motivation and Personality”. New York: Harper and Row Publishers
- Douglas McGregor, (2002), “Theory X and Theory Y”, Workforce. 81
- 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://adisony.blogspot.com/2012/10/emerson-c-harrington.html>, (2563), “Emerson C. Harrington”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <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>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- <https://www.spectec.net/staff-management>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <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.hnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>, (2562), “ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol”, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562

- <https://th.wikipedia.org/>, (2563), “ประวัติศาสตร์โลก”, ค้นหามือ มกราคม 2563
- <https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563), “การปฏิวัติอุตสาหกรรม”, วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, ค้นหามือ มกราคม 2563
- <https://www.mmthailand.com/>, (2018),” Industrial Documentary: อังกฤษ อรุณรุ่งแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม”, April 19, 2018
- Ishikawa, K., (1985), “What is total quality control: The Japanese way”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Modern Manufacturing, (2017), “การจัดการซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มผลิตภาพ”, <https://www.mmthailand.com/>, March 31, 2017
- Proindsolutions, (2019), “ระบบลีน (LEAN) "กำจัด 7 waste ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพื่อทำกำไรที่มากขึ้นของผู้ประกอบการโรงงาน", บริษัท โพร 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
- Shafritz Jay M., and Ott J. Steven, (1996), “Classics of Organization Theory”, (4th ed.). Philadelphia: Headcourt Brace & Company
- Taylor F.W., (1911), “The principles of scientific management”, New York, London, Harper & Brothers
- 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>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการตีพิมพ์ครั้งนี้เป็นการจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

- 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/>



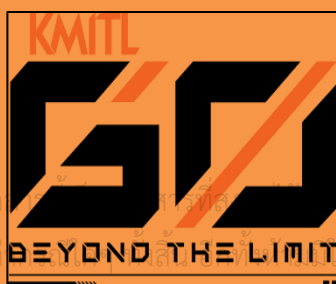
ส่วนที่ 2

การจัดองค์การ

ตอนที่ 3: แนวคิดพื้นฐานของการบริหารและจัดการ

ตอนที่ 4: แนวความคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ และการวางแผน

ตอนที่ 5: การจัดการในหน่วยงาน 5 หน่วยงานหลัก



เกริ่นนำ

ตำราประกอบการสอน

การจัดการองค์การ (MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)

วิชา รหัสวิชา 14026117

ร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์



ตอนที่ 3

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารและการจัดการ



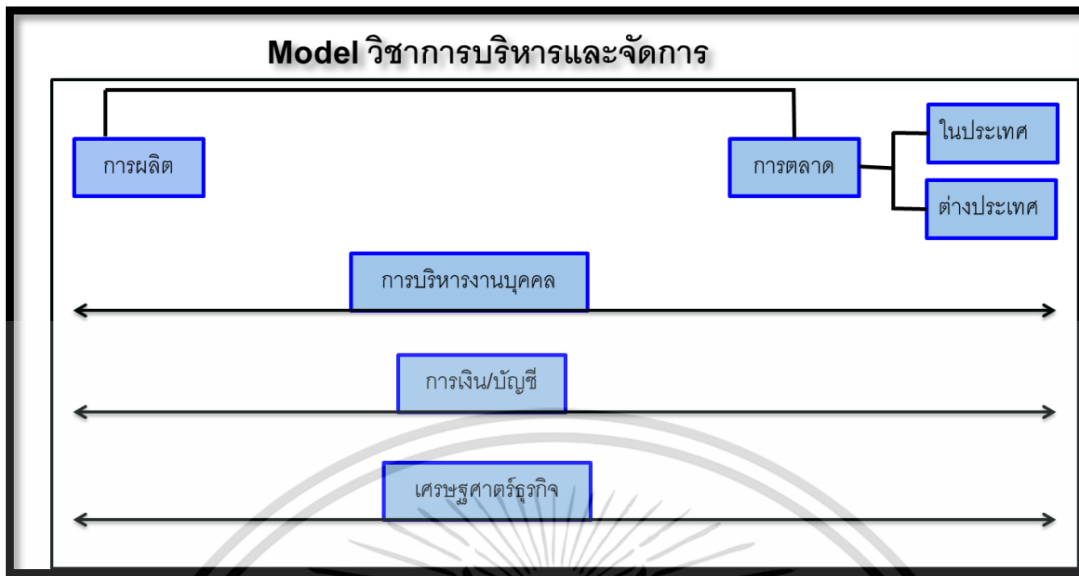
ตอนที่ 3:

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารและการจัดการ

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

ไม่ว่ากรณีใดๆ กรุณาติดต่อ: ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800 ไปใช้

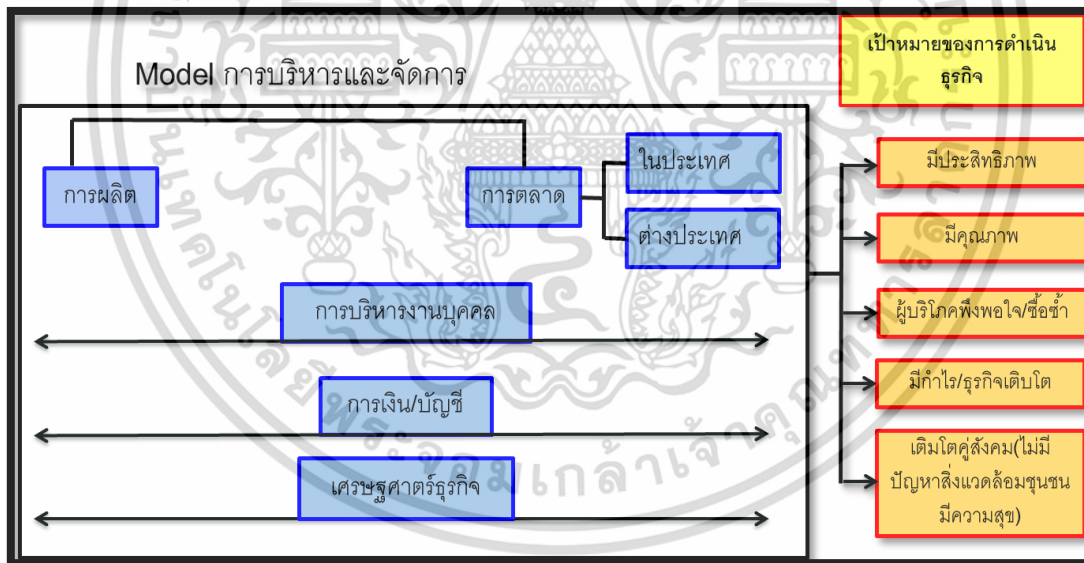
ภาพที่3-1: Model วิชาการบริหารและการจัดการ



ที่มา: จากการบูรณาการความคิด

“การจัดการ” มีเป้าหมายเพื่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้บริโภคพึงพอใจมีการซื้อซ้ำ อันจะนำไปสู่การดำเนินงาน ที่ทำให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโต

ภาพที่3-2: Model การบริหารและการจัดการ

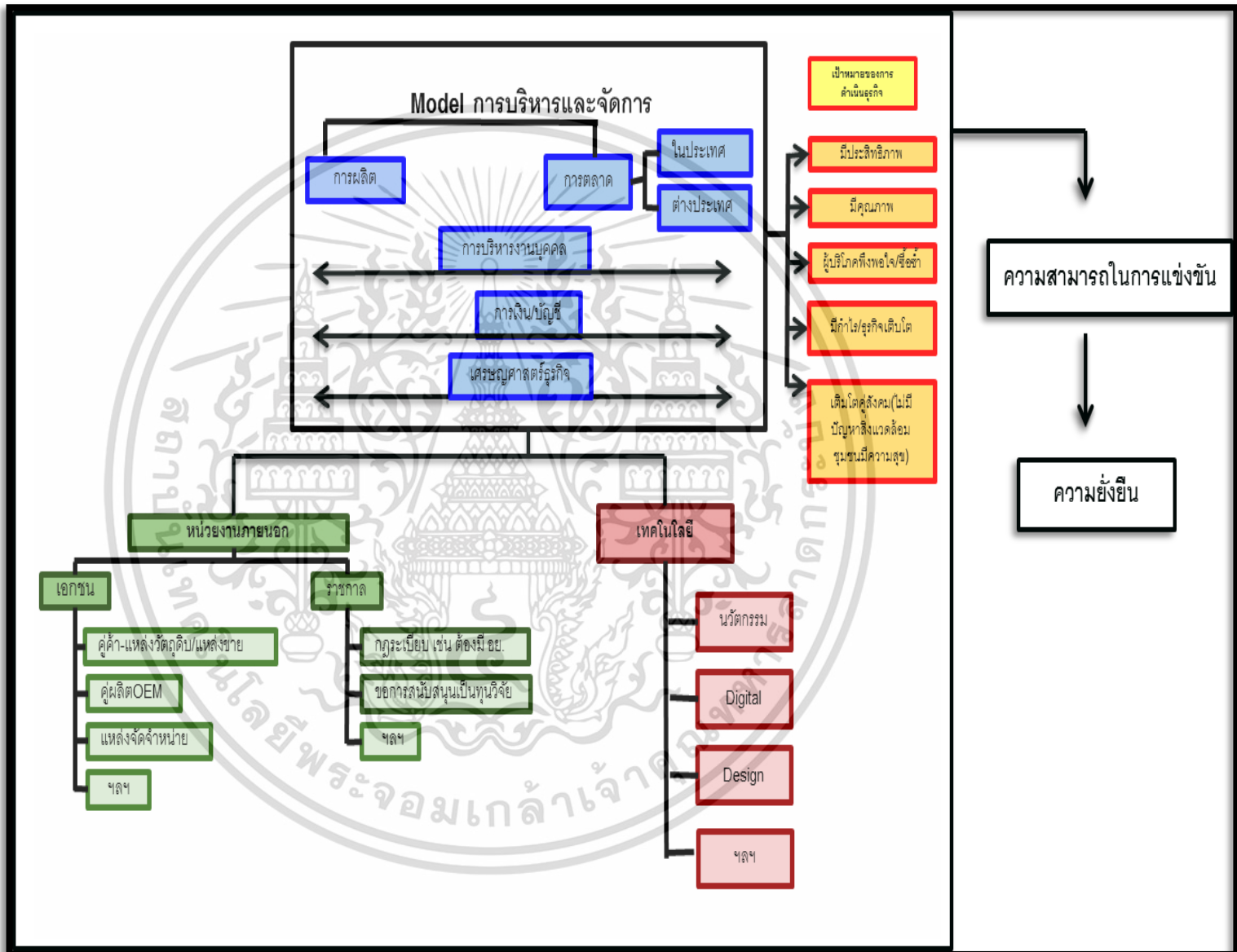


ที่มา: จากการบูรณาการความคิด

“การจัดการ” มีความเกี่ยวข้อง กับปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก โดยส่วนที่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก ยังมีทั้งที่เป็นรูปองค์กร ในรูปแบบ องค์กรภาคเอกชน และ องค์กรภาครัฐ รวมทั้งองค์กรรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังมีปัจจัย ที่ไม่ใช่รูปแบบองค์กร ที่มีผลต่อองค์กร ได้แก่ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ขับเคลื่อนเป้าหมาย สู้ศักยภาพในการแข่งขัน และ ความยั่งยืน ขององค์กร

ภาพที่3-3: “การจัดการ” มาประยุกต์ ใช้ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร

ที่มา: จากการศึกษาเชิงคุณภาพ 1.1-1.2 และการบูรณาการความคิด



ตอนที่ 4

แนวความคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ และการวางแผน



ตอนที่ 4:

แนวความคิดเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ และการวางแผน

4.1 ความหมายของ องค์กร และ องค์กรการ

4.2 รูปแบบขององค์กร

4.3 องค์กรธุรกิจ

4.4 การวางแผน

การศึกษาในส่วนนี้ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของ “ธุรกิจ” และฉายภาพรวมให้เห็นว่าจะนำแนวคิดเกี่ยวกับจัดการ มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอย่างไร โดยเริ่มอธิบายภาพตั้งแต่ความหมายของ องค์กร แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร ลักษณะรูปแบบขององค์กร และการจัดการกับธุรกิจ

4.1 ความหมายของ องค์กร และ องค์กรการ

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

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1938 เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้เสนอแนวคิด “การบริหารองค์กรในสมัยปัจจุบัน” ผ่านหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” เป็นหนังสือที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคมที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมายทำการศึกษ 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) คนที่มารวมกันในองค์กรมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน
- (3) อาศัยปัจจัยนำเข้าต่างๆ (4Ms ในทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ) เช่น คน

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

- (4) คนที่มารวมตัวกันต้องมีเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการ ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์ การจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ปี ๒๕๖๕

(5) คนที่มารวมตัวกันในองค์กรต้องติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ (ปภาวดี มนตรีวัต (2561)) หรือ การประสานงาน หรือ เป็นการทำงานโดยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผล (McShane S.L and Glinow M.A., (2005))

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

นอกจาก 5 องค์ประกอบข้างต้นแล้ว (Dessler Gary, (2004)) ยังได้ระบุเพิ่มเติมว่า องค์กร ต้องมีการ ออกแบบบทบาท ซึ่งเรียกรูปแบบที่ออกแบบนี้ว่า “โครงสร้างที่รอบคอบ” (รอบบินส์และโคลเทอร์ Robbins and Coulter, (2002)) องค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ของกระบวนการจัดองค์การเพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานด้วยกันได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย (เซอร์โตและเซอร์โต (Certo and Certo, (2006))

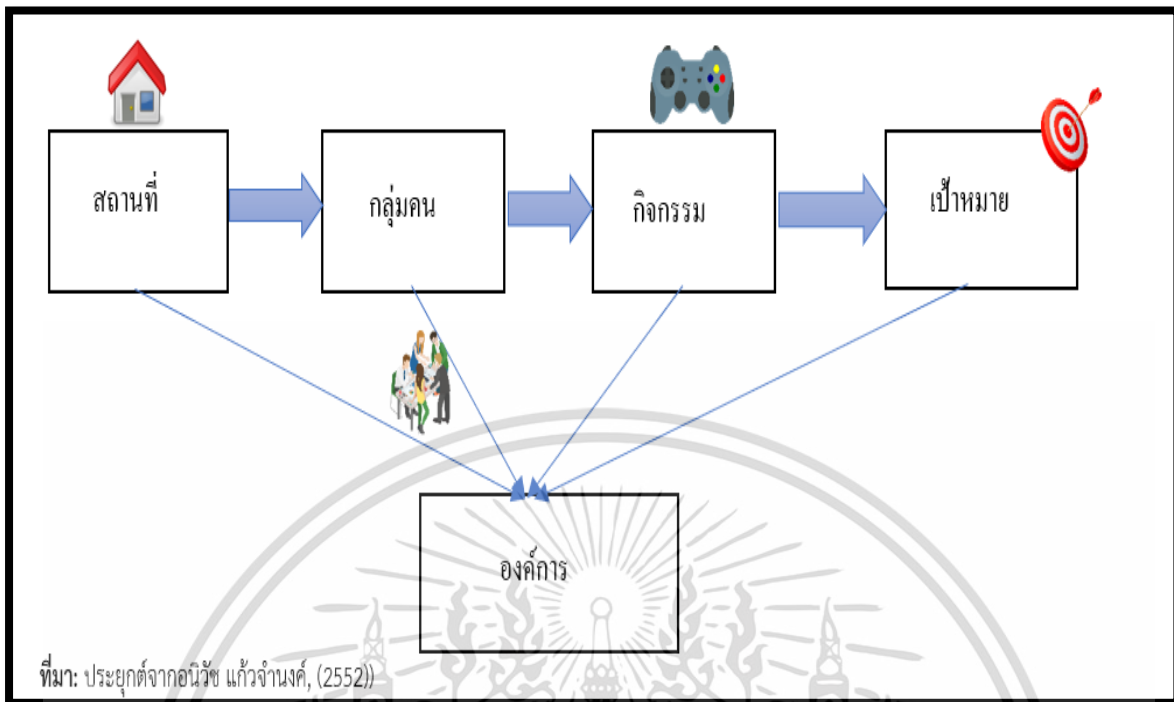
จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้เขียน ขอสรุปว่า “องค์กร หมายถึง หน่วยงาน-สถานที่- ระบบ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจ ประสานงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้กิจกรรมที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ โดยมีการจัดการด้วยการออกแบบบทบาท เป็นโครงสร้าง เป็นกระบวนการจัดองค์การเพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานได้ โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผล” และการเกิดขึ้นของ องค์กรมีผลทำให้ประเทศมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งเพิ่มอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและทำให้สังคมมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

■ 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 “องค์กร Organization” และมีหน้าที่เฉพาะของตน ๆ ส่วน ซึ่งกระทำหน้าที่แตกต่างกันนั้นมารวมเข้าด้วยกัน และพร้อมกันนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระเบียบ คล้าย ๆ กับเครื่องจักรนาฬิกาแต่ละชิ้นแต่ละชิ้น ซึ่งมีหน้าที่ต่าง ๆ กันเป็น “องค์กร” เมื่อนำเอาเครื่องจักรแต่ละชิ้นมาประกอบกัน และทำให้มันเดินได้อย่างมีระเบียบเป็น “องค์กร” หน่วยงานที่จะถือว่าเป็น “องค์กร” ได้ จะต้องมีการจัดระเบียบงานถูกต้องตามกระบวนการดังกล่าวมาแล้วเท่านั้น” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (จ้านงค์ ทองประเสริฐ, (2528))

ภาพที่4-1: แสดงความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององค์การ



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

- **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ:** มีหลากหลายปัจจัย (อนิวัช แก้วจันทน์, (2552)) ได้แก่
 - พนักงานในองค์การ (Employees in an Organization) พนักงานคือทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดและเป็นหัวใจในการจัดการองค์การทำงานได้ดี 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 การจัดการ 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) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การโดยมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงและองค์การสามารถควบคุมได้ตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เครื่องจักร และพนักงาน เป็นต้น (ข) สภาพแวดล้อมภายนอก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

(External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกองค์การมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การองค์การไม่สามารถควบคุมได้โดยง่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสภาพแวดล้อมภายนอกแบบการแข่งขัน (Competition Environment)

○ การจัดองค์การ (Organizing) เป็นออกแบบความความสัมพันธ์ของคนและงานใน องค์การโดย ออกแบบในรูปของแผนภูมิองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และลักษณะของงานแต่ละประเภท การจัด องค์การที่ผิดพลาดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่และอาจทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและ ผิดพลาดยากต่อการแก้ไข

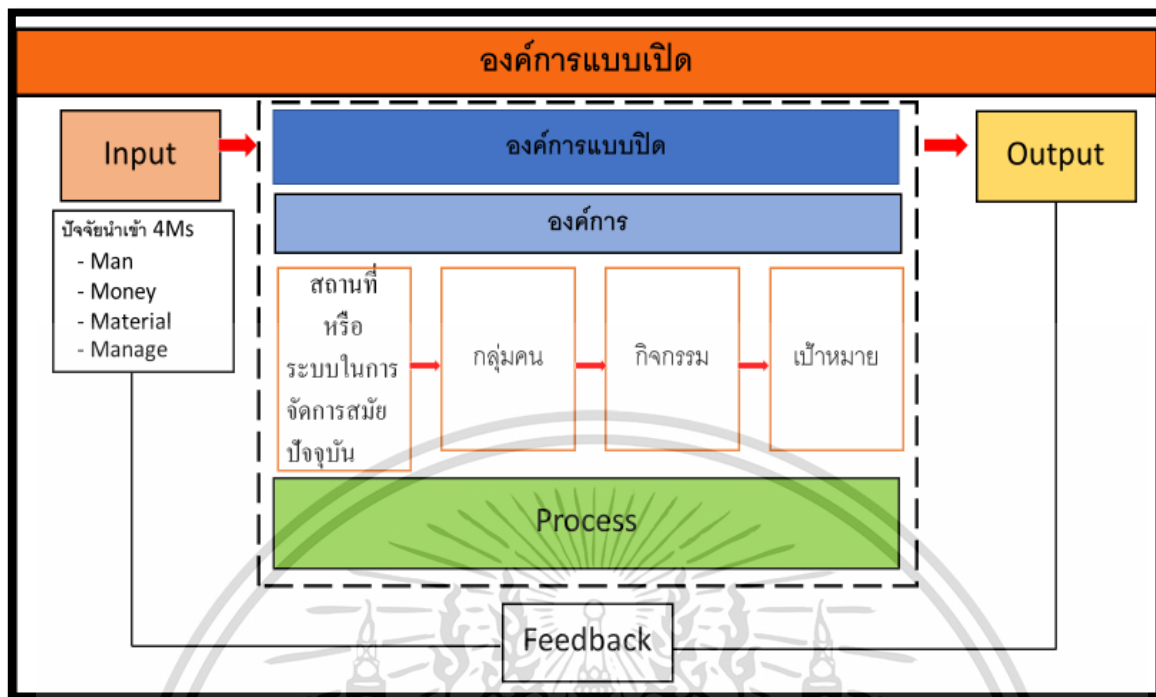
▪ **องค์การเสมือนระบบเปิด:**

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

องค์การสมัยใหม่ ที่มี”เทคโนโลยีอย่างอินเทอร์เน็ต (Internet)” ทำให้ลดความสิ้นเปลือง ซับซ้อนในการ จัดการได้ เช่น สามารถดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จได้เพียงคนเดียว นับว่าเป็นองค์การตามแนวคิด ที่เปลี่ยนแปลงจาก อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เรียกว่าองค์การในระบบเปิด (Open System) ไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะบุคลากร ภายในองค์การหรือองค์การแบบปิด (Closed System) เท่านั้น จึงอาจสรุปได้ว่าปัจจุบัน องค์การเสมือนระบบเปิด (Organizations as an Open System) เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อ การดำเนินงานของทุกองค์การแม้ว่าองค์การอาจไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยก็ตาม

แนวคิดองค์การเสมือนระบบเปิด: ในปี 1998 มอร์แกน ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม องค์การเสมือนระบบเปิดในหนังสือชื่อ“Images of Organization: The Executive Edition” ว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่ มองสังคมในองค์การและมององค์การโดยรวม โดยมีหลักแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์การเสมือนระบบเปิด สอดคล้องกับ แนวคิดเรื่องระบบเปิดของ วอน เบอ์เทแลฟฟี (Von Bertalanffy) ที่กล่าวถึงมีระบบขององค์การประกอบด้วยปัจจัย นำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นแนวคิด ที่อธิบายว่าองค์การประกอบด้วย การรวมตัวกันของปัจจัยนำเข้าโดยต้องผ่านกระบวนการต่างๆ ในกระบวนการจะมีระบบย่อยภายใน (Interrelated Subsystems) ได้แก่ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายธุรกิจและฝ่ายการตลาด เป็น หน่วยงานที่คอยสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ หน่วยงานย่อยเหล่านั้นจะต้องประสานการทำงาน ร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นผลสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ภายในองค์การ ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ในขั้นตอนกระบวนการ (Process) เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้ออกมาเป็น สินค้าและบริการ(Output)ที่ตรงตามความต้องการของตลาด และ เพื่อให้องค์การมีข้อมูลในการพัฒนา จะมีข้อมูล การย้อนกลับ (Feedback) พบว่า องค์การจะสำเร็จ หรือไม่ มักจะมีการวางแผนที่พยากรณ์สภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง และแม่นยำ และ การตัดสินใจได้ตามความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นองค์การต้องให้ ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม (Emphasizes the importance of the Environment) โดยพบว่า การดำเนินงาน ขององค์การจะคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ

ภาพที่4-2: ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององค์การ



4.2 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 เหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ปภาวดี มนตรีวิวัฒน์, (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 มนตรีวิวัฒน์, (2561)) ได้แก่

○ องค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic) มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน โดยมุ่งงานที่ตรงกับความถนัดเฉพาะในส่วนตนเท่านั้น โดยในโครงสร้างองค์การจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา ภาวะเยียบที่เป็นทางการ การสื่อสารแนวตั้ง และการตัดสินใจตามลำดับชั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนทำงานมีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามคำสั่งและการ ของผู้บังคับบัญชา

○ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic) บุคลากรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และประสบการณ์เพื่อการทำงานร่วมกัน การปรับคำอธิบายเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ (พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแนวราบมากกว่าแนวตั้งตลอดทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในตำแหน่งคนละระดับ การสื่อสารมีลักษณะเป็นการปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารระดับสูงสุดไม่ได้หมายถึงผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานมากที่สุดเพราะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานมีอยู่ในบุคคลทั่วไปในองค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เป็นเสมือนโครงข่ายการควบคุมบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

➤ **จำแนกตามจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งองค์การ (Objectives Organization)** ได้แก่

○ **องค์การภาครัฐ (Public Organization) หรือ องค์การราชการ Bureaucratic Organization** มักเป็นองค์การภาครัฐ ขนาดใหญ่ เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการแก่ประชาชน บำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวมสังคมและเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยไม่หวังผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจกำไร แต่ดำเนินกิจการเพื่อสนองนโยบายหลักของภาครัฐ หรือภาคสาธารณะอื่นๆ มีแนวทางการดำเนินงานจะมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีความเป็นทางการสูง มีระเบียบกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน มีการบริหารจัดการหลายลำดับชั้น การตัดสินใจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชามีการกำหนดรูปแบบความประพฤติของสมาชิกองค์การ ตัว อย่างองค์การภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ (สัมมา คีตสิน, (2562)) เช่น กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น องค์การภาครัฐมักถูกมองว่า อู้ยอ้าย 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

รูปแบบนี้มักหวังผลตอบแทนจากการรวมกลุ่มและทำกิจกรรมต่างๆ โดยผลประโยชน์ที่ต้องการตั้งอยู่ในรูปตัวเงิน และสวัสดิการรูปแบบต่างๆ

- **องค์การรัฐวิสาหกิจ** เป็นองค์การที่รัฐเป็นเจ้าของและมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเชิงการค้าที่ไม่หวังผลกำไร เช่น องค์การขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- **องค์การทางสังคม (Social Organization)** เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการตอบสนองของกลุ่มคนหรือชุมชนให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขรวมถึงการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของสังคมในด้านต่างๆ องค์การทางสังคมปัจจุบันจึงเป็นองค์การที่ใกล้ชิดและปะปนอยู่กับการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและไม่คิดที่จะแสวงหากำไรจากการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น องค์การค้ำของคุรุสภา องค์การอาหารและยา มูลนิธิร่วมกตัญญู มูลนิธิสายใจไทย ชมรมคนรักเรียน องค์การพิทักษ์รักษาสีสิ่งแวดล้อมและสมาคมคนพิการ เป็นต้น
- **องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์การ (Mutual-benefits Objectives)** โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างอาชีพเพื่อให้เกษตรกรภายในประเทศสามารถยืนได้ด้วย ตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยหน่วยงานภาครัฐ และลดปัญหาการถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง ในรูปแบบหน่วยงาน เช่น วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น
- **องค์การที่ไม่แสวงหากำไรแต่เพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิก** เช่น สหกรณ์, สมาคม เช่นสมาคมวิชาชีพต่างๆ (ในตำราบางเล่มจัดให้ **องค์การแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)** เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติมากกว่าลำดับชั้นการบังคับบัญชา 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 การสื่อสารแนวตั้งจากล่างขึ้นบน อำนาจจากระดับล่างมากกว่าอำนาจจากระดับบน และผู้นำที่ทำหน้าที่ผลักดันความร่วมมือจากทุกฝ่าย ตามความเห็นของบาร์นาร์ด องค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การคือความเต็มใจของคนทำงานที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้เกิดระบบแห่งความร่วมมือ และบุคคลจะมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่เขาได้รับจากองค์การ ฉะนั้น การให้สิ่งจูงใจเพื่อให้นักงานเกิดความพอใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และการจูงใจด้วยชื่อเสียงเกียรติภูมิและอำนาจย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าการจูงใจด้วยวัตถุ (มีพื้นฐานความคิดมาจาก บาร์นาร์ด อ้างถึง ปภาวดี มนตรีวัต, (2561))
- **องค์การทางการเมือง (Politics Organization)** เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเพื่อการสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองเนื่องจากการที่คนเราต้องอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากในสังคมอาจให้เกิดความเข้าใจผิดอาจนำมาซึ่งความสับสนวุ่นวาย ข้อขัดแย้งและปัญหา ดังนั้นเพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องเหล่านี้จึงต้องมีองค์การที่มีความเป็นกลางเข้ามากำหนดกฎ ระเบียบและนโยบายต่างๆ เพื่อการการอยู่ร่วมกันได้ในสังคมอย่างมี

ความสุข ความสงบสุขและเพื่อสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไป ตัวอย่างองค์การทางการเมือง ได้แก่ พรรคการเมืองหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและหน่วยงานอิสระที่จัดตั้งโดยองค์การของรัฐ เป็นต้น

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

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

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

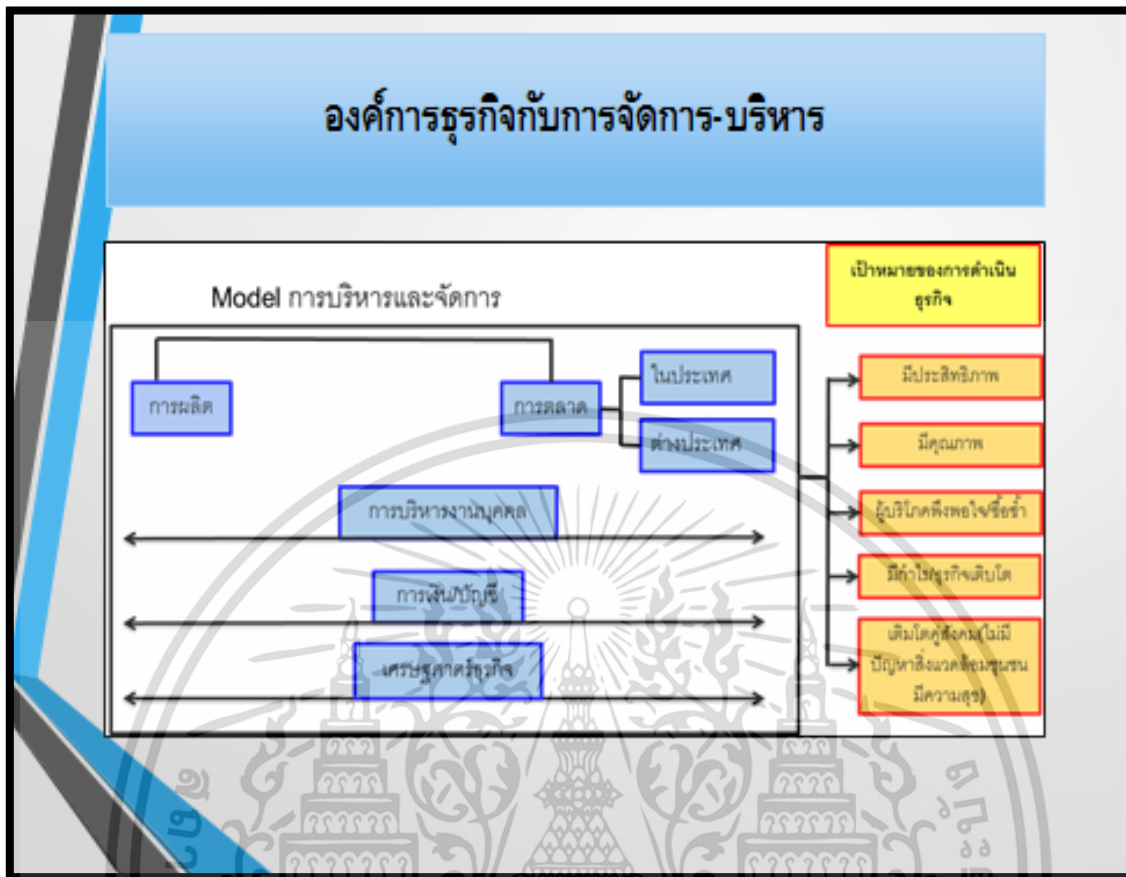
4.3 องค์การธุรกิจ

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

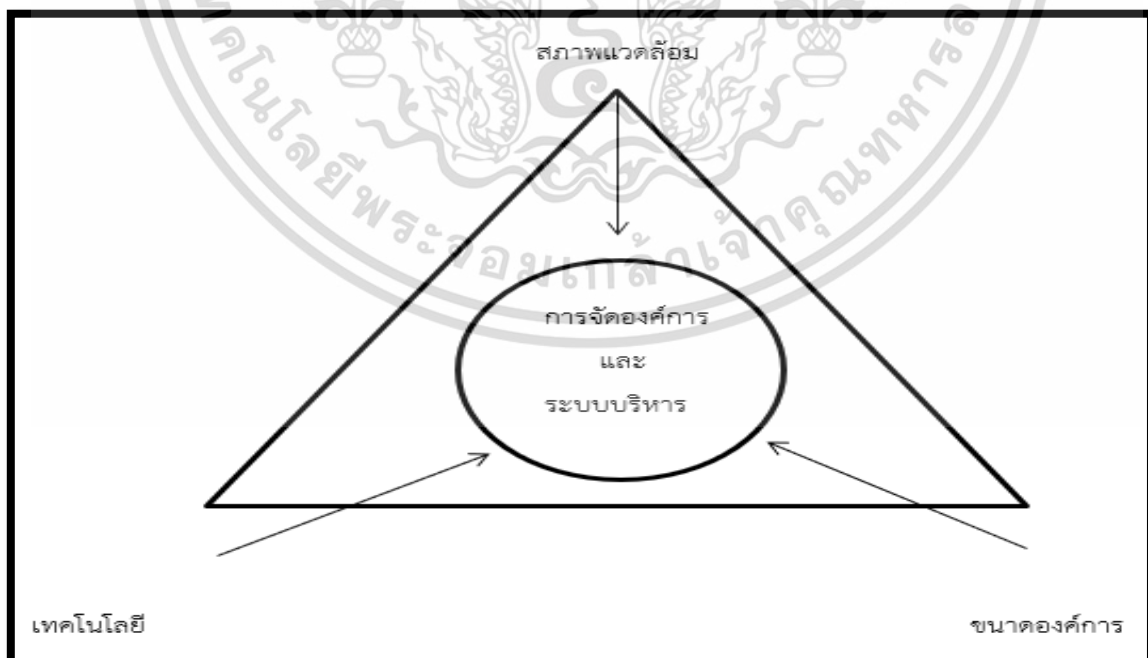
นักธุรกิจ ได้นำ “การจัดการ” มาใช้ในการบริหาร-จัดการ เพื่อหวังว่าการทำงาานนั้นจะมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล ได้สินค้าที่มีคุณภาพดี ผู้บริโภคพึงพอใจ ชื้อซ้ำ และทำให้องค์การมีผลกำไร มีความสามารถในการแข่งขัน และธุรกิจมีความยั่งยืน

ภาพที่4-3: องค์การธุรกิจกับการจัดการ-บริหาร



มีปัจจัยที่หลากหลาย ที่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่น เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม

ภาพที่4-4: 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

○ ถ้าเป็นในอดีตต่อองค์การที่ทำการผลิตแบบรายชิ้นในปริมาณน้อย 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 กระจกอะลูมิเนียม เป็นกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติหรือแบบสายพาน ส่วนมากจะเป็นองค์การ ขนาดใหญ่- บุคลากรจำนวนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้น ใช้ เครื่องจักร (เช่นหุ่นยนต์ สายพานการผลิต อัตโนมัติ) มากน้อยแค่ไหน

○ หากยังมีความอัตโนมัติน้อย 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 เป็นระบบที่ชัดเจนจึงทำให้มี 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

4.3.2 รูปแบบของการบริหารงานภาคเอกชน

การจะเลือกจะดำเนินการธุรกิจแบบใดนั้นจะพิจารณาจากปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น (1) ลักษณะความต้องการของลูกค้า (2)จุดอ่อน จุดแข็ง (3) โอกาสและข้อจำกัด (4) ทรัพยากรในการบริหารงาน(4Ms) (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.thaimescenter.com/>, (2563)

(2) ห้างหุ้นส่วน (Partnership) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วนคือ สัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากันเพื่อกระทำการร่วมกันด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แก่กิจการที่ทำนั้น” กิจการขนาดใหญ่ขึ้น และบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นมากว่าเดิม 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 อย่างเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

หนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างก็ได้ ทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วน เจ้าหนี้มีสิทธิ์ฟ้องร้องเอาจากทรัพย์สินของห้างหุ้นส่วน ก่อน หากไม่พอชดใช้ต้องรอให้เลิกกิจการและมีการชำระบัญชีแบ่งทุนทรัพย์กันตามลำดับกฎหมาย ห้างหุ้นส่วน ประเภทนี้ จะต้องระบุชื่อผู้เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการไว้ชัดเจน ซึ่งจะมีคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ และหุ้นส่วนผู้จัดการ เท่านั้น ที่มีสิทธิ์เข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วนและทำนิติกรรมต่างๆ ในนามห้างหุ้นส่วนได้ แต่ถ้ามิได้ตกลงกันไว้ใน สัญญาตกลงจัดตั้งห้างหุ้นส่วนให้ผู้ใดเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ กฎหมายให้ถือว่าผู้เป็นหุ้นส่วนยอมจัดการห้างหุ้นส่วนนั้นได้ ทุกคน

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

(2.2.1) ห้างหุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่จำกัดความรับผิดชอบในหนี้สินของห้างเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงทุนเท่านั้น หุ้นส่วนประเภทนี้ไม่มีสิทธิ์เข้าจัดการงานของห้าง ทุนที่จะนำมาลงทุนต้องเป็นเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น จะเป็นแรงงานไม่ได้

(2.2.2) ห้างหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนประเภทที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในหนี้สินของห้างโดยไม่จำกัดจำนวน กฎหมายระบุว่าต้องมีหุ้นส่วนอย่างน้อย 1 คนรับหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยจำกัดจำนวน หุ้นส่วนประเภทนี้มีสิทธิ์เข้าจัดการงานของห้างหุ้นส่วน และทุนที่จะนำมาลงทุนจะเป็นเงิน ทรัพย์สินหรือแรงงานก็ได้

(3) บริษัทจำกัด (Corporation): บริษัทเอกชน จำกัด (Private Company) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 1096 บัญญัติว่า “อันบริษัทจำกัดนั้น คือ บริษัทประเภทหนึ่งซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆกันโดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ” บริษัทจำกัด กำหนดให้มีผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 3 คน หุ้นมีมูลค่าหุ้นเท่าๆกัน ไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท การดำเนินงานของบริษัทเป็นหน้าที่ของกรรมการบริษัทเท่านั้น ผู้ถือหุ้นไม่มีอำนาจเข้ามาจัดการ ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นเป็นผู้กำหนดนโยบายของบริษัท แต่งตั้ง หรือถอดถอนกรรมการและผู้สอบบัญชีและกำหนดเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น การดำเนินงานบริษัทจะออกไปหุ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นยึดถือไว้ และหุ้นดังกล่าวโอนกันได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวให้ผู้ถือหุ้นอื่นๆ ทราบก่อนมี คำว่าบริษัท นำหน้าชื่อและต่อท้ายด้วยคำว่า จำกัด เสมอ

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

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

ภาพที่4-6: การจำหน่ายหุ้น ในบริษัท (มหาชน)

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

เมื่อมีการซื้อหุ้นมาแล้ว จะได้เอกสารมาให้ชื่อ-ชาย ต่อได้ ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ โดย พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ได้กำหนดลักษณะสำคัญของบริษัทมหาชน จำกัด ไว้ดังนี้

- มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป
- หุ้นของบริษัทมหาชน จำกัด แต่ละหุ้นจะต้องมีมูลค่าเท่ากัน และต้องชำระค่าหุ้นครั้งเดียวเต็มมูลค่าหุ้น
- ทุนจดทะเบียนไม่มีการกำหนดทุนจดทะเบียนขั้นต่ำไว้
- จำนวนกรรมการ จะต้อง มีจำนวนกรรมการของบริษัทไม่น้อยกว่า 15 คนและกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีที่อยู่ในประเทศไทย

การจัดตั้งบริษัทมหาชน จำกัด มีหลายวิธีดังนี้

▪ การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

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

พัฒนาธุรกิจการค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการติดต่อ: พรศร์ เหล่ารัฐวิสัยดี, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800 ไปใช้

○ ยื่นต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด ในจังหวัด ในจังหวัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทตั้งอยู่

○ ส่งโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนถึงนายทะเบียน ณ ส่วนจดทะเบียนธุรกิจกลาง กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

▪ **การแปรสภาพบริษัทเอกชนจำกัด เป็นบริษัทมหาชนจำกัด** บริษัทเอกชนจำกัดอาจแปรสภาพเป็นบริษัทจำกัดมหาชนจำกัดได้ เมื่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติพิเศษตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

▪ **การควบบริษัท** บริษัทจำกัดมหาชนตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป หรือบริษัทมหาชน จำกัดกับบริษัทเอกชนจำกัด จะควบกันเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ก็ได้โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทที่จะควบเข้ากันลงมติไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน โดยในกรณีที่เป็นการควบกับบริษัทเอกชนที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเอกชน นั้นจะต้องมีมติพิเศษให้ควบกัน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

(5) กิจการร่วมค้า (Joint Venture):

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

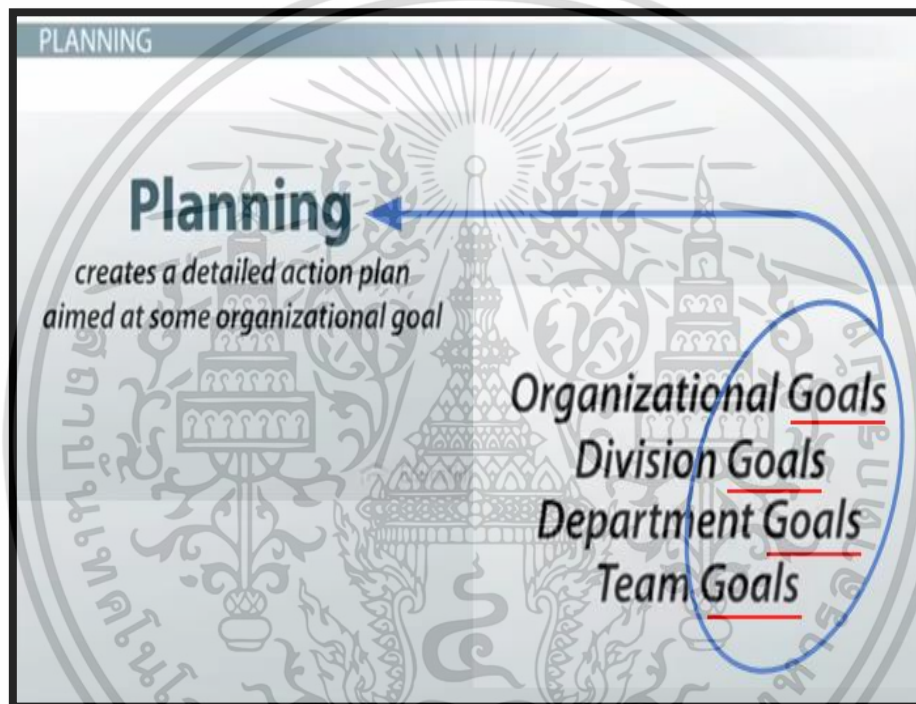
กิจการร่วมค้าอาจหมายถึง การที่ธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปทำสัญญาที่จะร่วมทุนเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันในทางการค้าหรือหากำไร โดยสิ่งที่นำมาร่วมลงทุนอาจเป็นเงินทุน ที่ดิน อาคาร เทคโนโลยีการผลิตหรือบุคลากร ภายใต้ข้อตกลงหรือสัญญาร่วมค้าซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน เช่น ผลิตหรือจำหน่ายสินค้า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

4.4 การวางแผน หรือ Planning

หลังจากที่ได้รู้จักกับ "องค์การและลักษณะธุรกิจ" พอสังเขปแล้ว ในตอนนี้ ใคร่ขอกล่าวถึง "การวางแผน" เป็นส่วนต่อไป เนื่องจากในรายละเอียดของ "การจัดการ" การวางแผน (Planning) มักเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการขององค์การต่างๆ เสมอ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเพิ่งเริ่มต้น หรือ มีการดำเนินงานต่อเนื่อง และ แต่ละปีจะมีการวางแผนงบประมาณ เพื่อการดำเนินงานในปีต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อเจาะลึกในรายละเอียดของการจัดการ จึงใคร่ขอกล่าวถึง "การวางแผน" ในตำราเล่มนี้ดังนี้

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

ภาพที่4-7: 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) ซึ่งจะช่วยให้เราทราบเป้าหมาย (Goal) ที่เราต้องการไปนั้นมันอยู่ตรงไหน โดยเราจะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นด้วยเส้นทางใดและวิธีการอย่างไร(สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกติวิชัย, (2562))

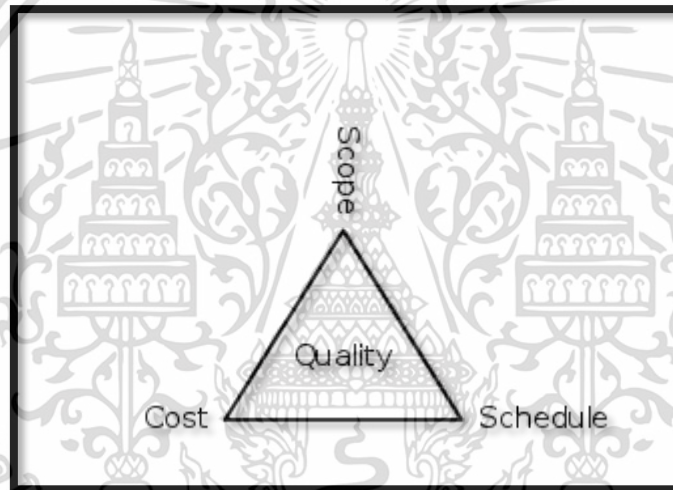
การวางแผน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เพราะเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต โดยหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การ

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 รับผิดชอบ จัดการ ชี้นำ และควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ รายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (<https://th.wikipedia.org/wiki/>, (2563)) เป็นต้น

ภาพที่4-8: การจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ



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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการเตรียมการ, พรศร์ เหล่ารัฐวิสัยทัศน์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

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 มีคำกล่าวที่ว่า “วางแผนดี สำเร็จไปครึ่งทาง”

บรรณานุกรม ตอนที่4

- จำนงค์ ทองประเสริฐ, (2528), “ภาษาไทยไขขาน”, ราชบัณฑิต สำนักศิลปกรรม, สำนักพิมพ์แพร่พิทยา: กรุงเทพฯ,
- นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ, (2560), “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร”, เอกสารการสอนชุดวิชา หลักการบริหาร การส่งเสริมการเกษตรม หน่วย 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์, ISBN 978-616-505-589-5
- ปภาวดี มนต์วิรัตน์, (2561), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- สัณญา เคนาภูมิ, (2559), “ วิวัฒนาการของการบริหารจัดการภาคเอกชน : 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 ฉบับที่1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- อนิวัช แก้วจำนงค์, (2552), “หลักการจัดการ The Principles of Management”, พิมพ์ครั้งที่2 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:Prentic-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 Manageing Organiztional 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 5:

การจัดการในหน่วยงาน 5 หน่วยงานหลัก



ส่วนที่สาม

การจัดคนเข้าทำงาน

ตอนที่ 6: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ
และ การจ้ตองค้การ



ตำราประกอบการสอนรหัสวิชา 14026117

วิชา การจัดการองค์การ (MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)

ส่วนที่ 3

การจัดคนเข้าทำงาน

ตอนที่ 6: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ
จัดการ และ การจัดองค์การ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Dr. Pornsri Laurjisawat

คณะกรรมการบริหารธุรกิจ, KMITL

ภาค1/2563

Email: pornsri.la@kmitl.ac.th

ตอนที่ 6:

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์การ



ตอนที่ 6

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการ และการจัดองค์การ

6. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ

6.1. ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร?

- 6.1.1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
- 6.1.2. ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”
- 6.1.3. HRM& HRD

6.2. ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

- 6.2.1 ทฤษฎีองค์การ กับสิ่งที่ป็นรูปธรรม และ นามธรรม
- 6.2.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) กับแนวคิด 3 สำนัก

6.3 วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 6.3.1 งานเบื้องต้น-การวางแผนกำลังคนที่ต้องการ
- 6.3.2 งานในการบริหารบุคคล-3Rs (Recruitment, Retain, Retire)

6.4 การจัดองค์การ (Organizing)

- 6.4.1 โครงสร้างขององค์การ
- 6.4.2 รูปแบบพนักงาน
- 6.4.3 การมอบหมายงาน
- 6.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ

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

6.1 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ

จากบทก่อนที่เราได้วิเคราะห์กันแล้ว องค์การคือหน่วยงานที่มีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป ดังนั้นองค์การหรือองค์การ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญขาดไม่ได้คือ ”คน”

6.1.1 “ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร?” หมายถึงคน และ กลุ่มคนที่มีคุณค่ามีคุณภาพมีความรู้ความสามารถที่อยู่ในองค์การนับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์การ “องค์การนั้นจะแพ้หรือ ชนะกันก็ด้วยคนนั่นเอง” (ฮาร์ริงตัน คิงคาสวีสต์, (2550)) โดยเฉพาะ ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในในระดับประเทศ และระดับโลก ไม่มีทรัพยากรใด สำคัญเท่ากับ ความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน หรือทรัพยากรมนุษย์ (วราภรณ์ สามโกเศศ, (2542)) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์การตระหนักให้ความสำคัญ กับการใช้กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการ ”คน” หรือ ”ทรัพยากรมนุษย์” ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้มีคุณค่าต่อเนื้อเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรรวมทั้งหากกลยุทธ์ในการรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดนี้ได้อย่างไร?

ทั้งนี้อาจจะหมายรวมถึงหรือคนที่องค์การปรารถนา อย่างยิ่งที่จะได้เข้ามาช่วยกันทำงาน เช่นหลายองค์การให้ทุนนักเรียนทุน ที่คาดว่าจะเป็ทรัพยากร บุคคลขององค์กรในอนาคต (เป็นทรัพย์สินขององค์กรในอนาคต) เป็นต้น

6.1.2 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 มีโอกาสอาจเกิดDisruptionได้ หากไม่มีความคิดของ “มนุษย์” มาช่วยกันคิดวิเคราะห์ จึง ทำให้ในการบริหารสมัยใหม่ในปัจจุบัน มองว่า ”มนุษย์” มีศักดิ์ศรีเป็นส่วนหนึ่ง ผู้สร้างสรรค์ความสำเร็จของกิจการ มากกว่าการมองว่า ”มนุษย์” เป็นแค่ Man หรือ Input หนึ่งใน 4 M's ของการทำงานเท่านั้นเหมือนในอดีต และโดยเฉพาะบางองค์การที่ดำเนินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มองว่า ”มนุษย์” มีฐานะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย หรือหุ้นส่วนขององค์การที่เท่าเทียมกันและบางองค์การยินดีจ่ายผลตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังมีให้แรงจูงใจเป็นผลประโยชน์ให้ในรูปแบบของ ‘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 และนำทรัพยากรกลับมาใช้ในวงรอบเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุด (สุวิทย์ เมษินทรีย์, (2563))

ในทางตรงข้ามแม้ว่า”มนุษย์”จะเป็นทรัพยากรที่มีค่าเพียงใดแต่หากองค์การประสบภาวะวิกฤติ องค์การก็ยอมสละทรัพยากรที่มีค่านั้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อยู่ดี (เพราะมนุษย์-บุคลากร เป็นต้นทุน’ค่าแรง’ ในส่วนนี้หลายองค์การ จึงแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ต่างกัน 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 ”ขุมพลัง” ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร ชัดจำกัด

6.1.3 ความหมายของ “คนที่มีคุณภาพ”

หากองค์การใดต้องการให้บุคลากรมาร่วมกันช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สามารถต้านทานการเปลี่ยนแปลง ไม่ถูก Disruption ได้ องค์กรนั้น ควรได้ คนเก่ง และ ดี ดังนั้นหนึ่งทีกล่าวถึง “คนที่มีคุณภาพ” (ตุลา มหาวสุธานนท์, (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

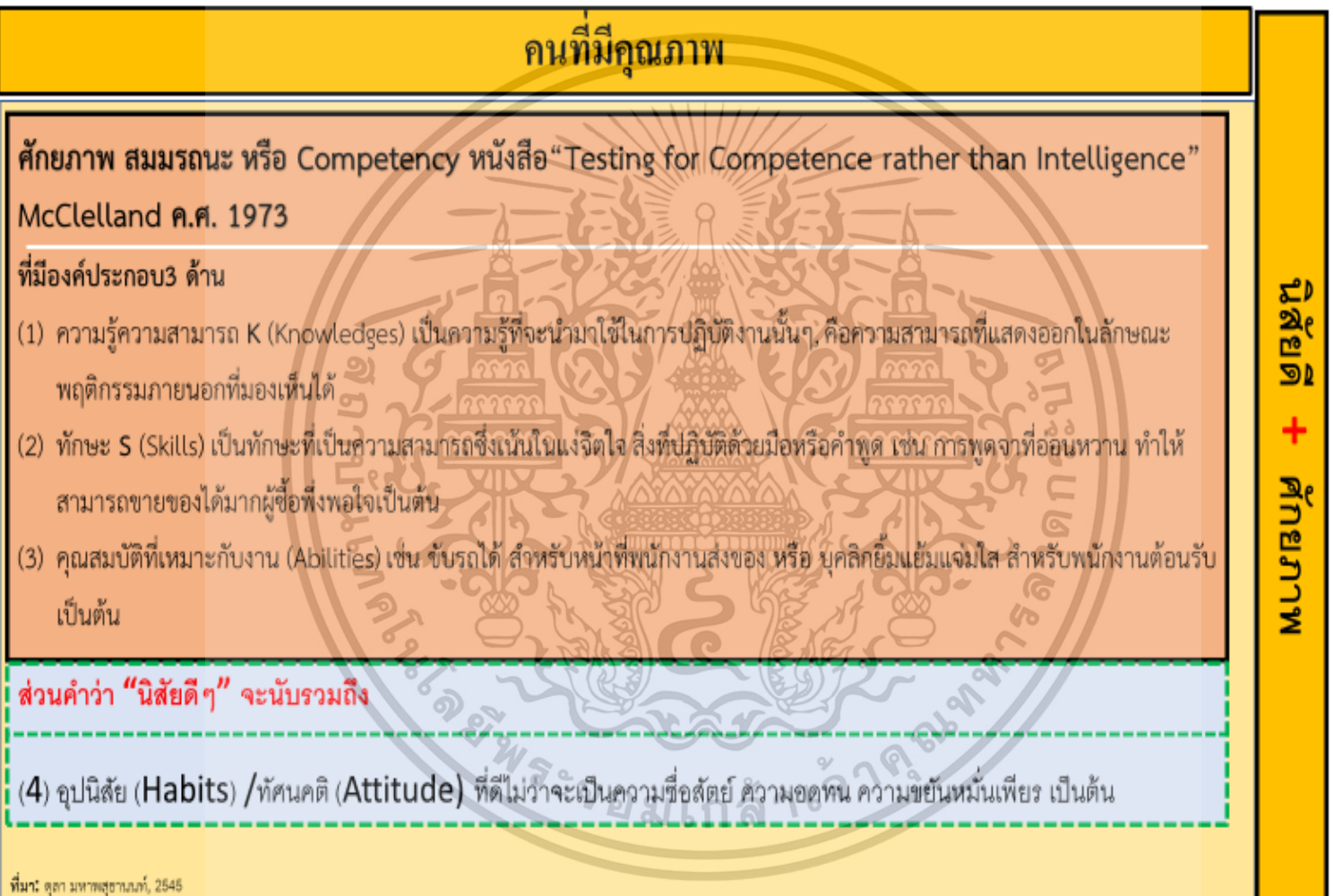
(3) คุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน (Attribute) เช่น สำหรับหน้าที่พนักงานส่งของ นอกจากความสามารถในการขับรถได้แล้ว ยังควรมี บุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส และ สำหรับพนักงานต้อนรับ ควรมีบุคลิกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้คล่องแคล่ว เป็นต้น

ส่วนคำว่า “นิสัยดีๆ” จะนับรวมถึง

(4) อุปนิสัย (Habits) /ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ ความอดทน ความ

ขยันหมั่นเพียร เป็นต้น (ตุลา มหาวชิราลงกรณ, (2545))

ภาพที่6-1: คนที่มีคุณภาพ



ที่มา: (ตุลา มหาวชิราลงกรณ, (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

6.1.4 HRM& HRD

จากเนื้อหาดังกล่าวข้างต้นพบว่ามีความคล้ายคลึงกันคือ 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

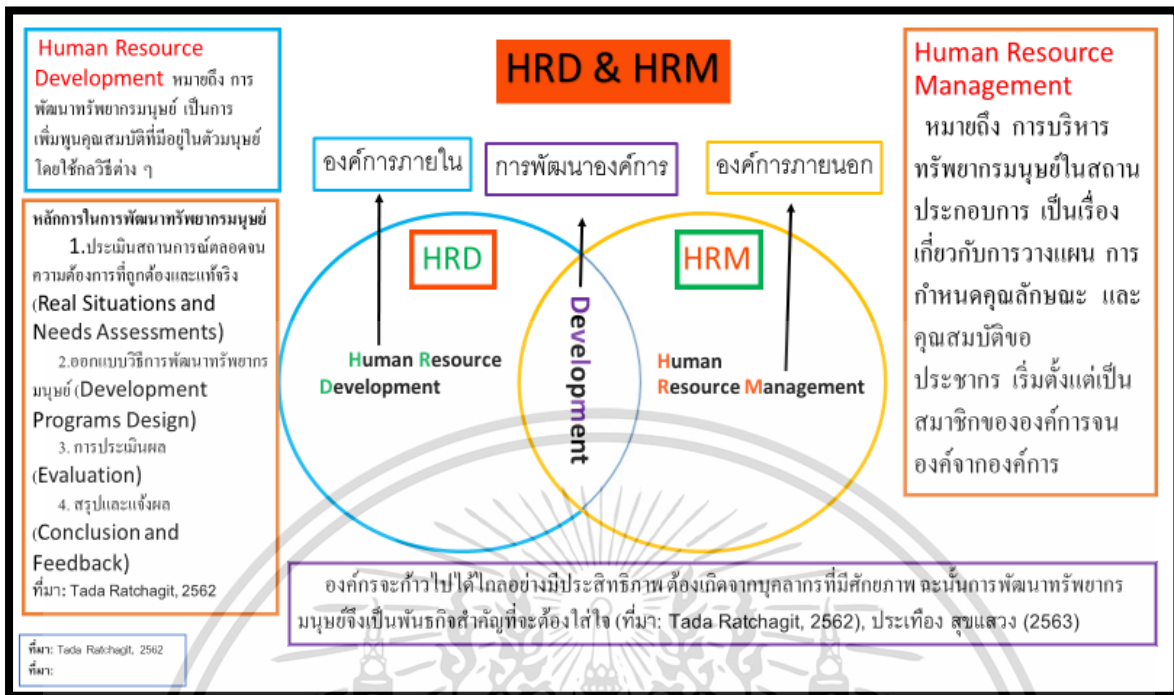
- ระดับจุลภาค (ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของงานHRM) เช่น พัฒนาบุคคลที่อยู่ในองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งโดยปกติจะมี 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

(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)

ภาพที่6-2: HRD & HRM



ที่มา: Tada Ratchagit, (2562)

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

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

6.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

6.2.1 ทฤษฎีองค์การ กับสิ่งที่ป็นรูปธรรม และ นามธรรม

ทฤษฎีองค์การ“เป็นหลักการศึกษาดังโครงสร้างและการออกแบบองค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใด ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การเอง” (นิตยาเงินประเสริฐศรี, (2540))

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)” หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ได้รวบรวมอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบดังกล่าวถือเป็นระบบย่อยขององค์การที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบต่อกันและกัน โดยทฤษฎีองค์การมุ่งที่จะพรรณนา (Descriptive) อธิบาย (Prescriptive) และพยากรณ์ (Forecast) ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ กับ ส่วนประกอบหรือตัวแปรในองค์กรนั้นๆ (เสนาะ ตีเยาว์, (2544)) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนได้แก่

(1) สิ่งที่เป็นรูปธรรม (Hardware) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

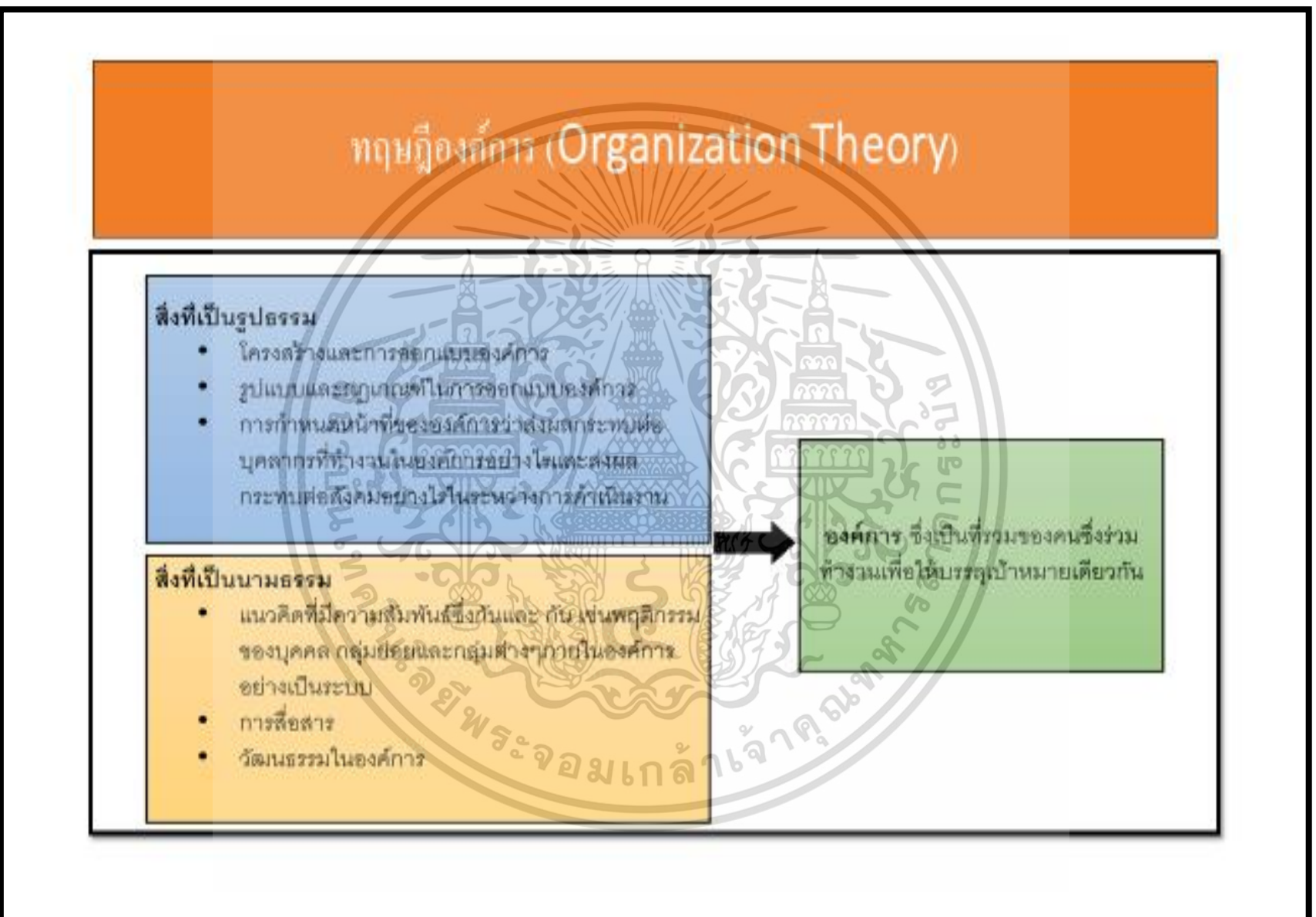
- โครงสร้าง-การออกแบบองค์การ (Robbins, Stephen P. (2001))
- รูปแบบ การออกแบบองค์การ(Richard L. Daft, (2010))
- การกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์กรอย่างไร และ ส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร ในระหว่างการดำเนินงาน (Gareth. Jones, (2004))

(2) นามธรรม (Software) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

- แนวคิดที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น พฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่างๆภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ (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

ภาพที่6-3: ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)



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

6.2.2. ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) กับแนวคิด 3 สำนัก

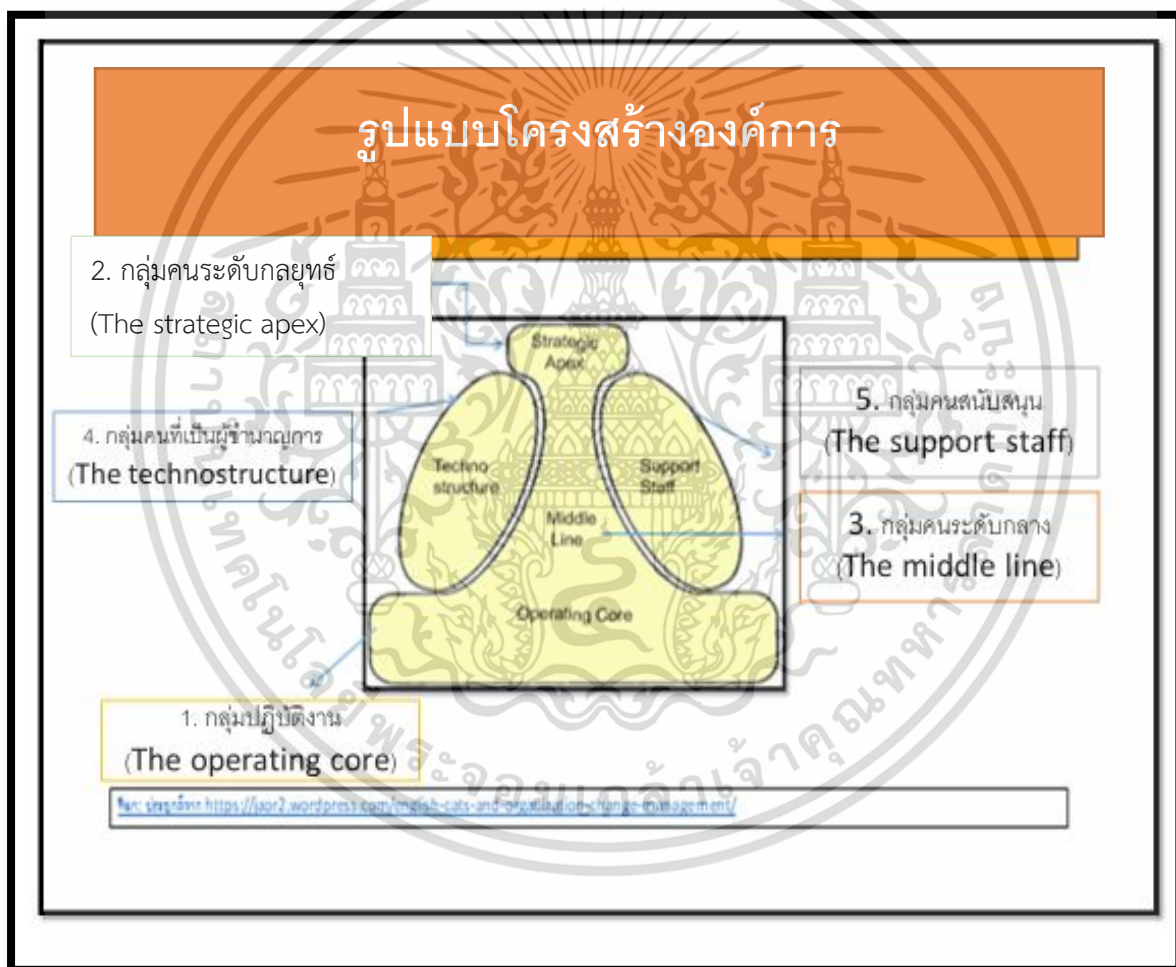
ในตำราเล่มนี้จะวิเคราะห์ ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) จาก 3 สำนัก (นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540)) ดังนี้

(1) สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลัก

(2) สำนักทฤษฎีองค์การเน้น มนุษยสัมพันธ์ จะมีลักษณะให้ความสำคัญกับความรู้สึก ของคนในองค์การมากขึ้น และมีโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ

(3) สำนักระบบและสถานการณ์ จะให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

ภาพที่6-4: รูปแบบโครงสร้างองค์การ



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

6.3 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) โดยมีเนื้องานอยู่สองส่วนคือ 4.3.1) งานเบื้องต้น และ 4.3.2) งานในการบริหารบุคคล

6.3.1. 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

6.3.2. 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 มาบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการใหม่ หรือตำแหน่งที่ว่างลงซึ่งทางฝ่ายHRMจะต้องทำการสรรหาโดยทำอย่างไรจึงจะดึงดูด บุคคลที่เป็น “คนที่มีคุณภาพ” เข้าร่วมงานกับองค์กร ตามหลักปรัชญาว่า “นำคนที่เหมาะสม กับงานมาลงตำแหน่งที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น” (Put the right man to the right job) (ตามที่ Taylor ได้เคยให้แนวคิดไว้ ในการจัดการยุค Classic) โดยปกติการสรรหาสามารถสรรหาบุคคลกรได้จาก3แหล่ง ได้แก่

○ จากภายในองค์กร (Internal recruitment source) เป็นการให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพื่อทำการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and promotion) บุคลากรขึ้นมาแทนตำแหน่งที่ต้องการ เป็นกลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ(Morale) และ ความผูกพัน(Commitment) ให้เกิดกับสมาชิกในองค์กรที่ตั้งใจทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง รักษาบุคคลภายในองค์กร ที่มีความชำนาญ ภูมิลำเนา และ รู้ระบบ ในองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ต้องเรียนรู้งานใหม่ นับเป็นการสรรหา บุคคลกรที่ต้นทุนต่ำที่สุด 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) ในแต่ละองค์การมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- การพิจารณาใบสมัครและประวัติผู้สมัคร,
- การทดสอบ(Testing),
- การสอบสัมภาษณ์(Interview-มีสองฝ่ายคือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) และ ผู้รับการสัมภาษณ์ (Interviewee) หรือ ในฐานะของผู้สมัคร ((Applicant) (วิระวัฒน์ 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) มี Job Description ที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม ในหลายองค์การ เมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการ การสรรหาและคัดเลือก และได้รับการจัดเข้าทำงานแล้ว บางองค์การอาจจะมีขั้นตอนการทดลองงานก่อน (Probation) ก่อนการบรรจุ เป็นต้น

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

ภาพที่6-5: 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 เพื่อสามารถใช้พิจารณาในสิ่งที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม โดยการมอบหมายงานเกิดขึ้นเมื่อมีการแบ่งงานกันทำในหน้าที่งานต่างๆ ให้แต่ละคนแผนกงานมีอำนาจหน้าที่เฉพาะเรื่องตามความเชี่ยวชาญของตน ผลที่เกิดขึ้นคือแผนกงานที่ได้รับมอบหมายจะมุ่งทำงานเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายย่อยหรือเป้าหมายในส่วนตนตามงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ มากกว่าการมุ่งทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหลักขององค์กร ส่งผลให้เกิดปัญหาเป้าหมายของแผนกงานมาก่อนหรือสำคัญกว่าเป้าหมายขององค์กรโดยรวม (ปกาวดี 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) ทั้งในรูปของการขึ้น

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)** หมายถึงรวมถึงวิธีการใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ประเมินเพียงแต่ประชุมระดมสมองแล้วตัดสินใจประเมิน โดยส่วนใหญ่ จะนำผลประเมินทั้งสองส่วน และให้ค่าออกมาเป็นผลการปฏิบัติงาน ที่
 - ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงตัวเองของพนักงาน)
 - ผลการปฏิบัติงานที่เท่ากับมาตรฐาน หรือ
 - ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (ใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน)

7) การบริหารค่าตอบแทน: การจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน (Compensation management) หมายถึงการปฏิบัติ ตามนโยบายในการจ่ายตอบแทนการทำงานของลูกจ้างตามที่ได้ตกลงกันได้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความเหมาะสม และพึงพอใจแก่บุคคลากร ซึ่งค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการอย่างยิ่ง เพราะวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ ควบคุมได้ และสอดคล้องกับนโยบายองค์การ รวมทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดจากการใช้เม็ดเงินขององค์การ ต้นทุนที่ถูกจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่พนักงานเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในทุกปี จำเป็นต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ เนื่องจาก ค่าตอบแทน เป็น ต้นทุน ของการจัดการ ดังนั้นหากสามารถบริหารค่าตอบแทนให้เป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากเท่าใดย่อมทำให้องค์การได้เปรียบเทียบในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น

▪ 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 แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างงานในตำแหน่งต่างๆ (Henderson, (2000)) เพื่อวัดว่าค่างานแต่ละงานมีคุณค่ามากน้อยแตกต่างกันอย่างไร? เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ ว่าแต่ละงานควรจ่ายในลักษณะใด สำหรับตำแหน่งที่คล้ายกันและแตกต่างกัน และงานใดควรจ่ายในอัตราใด สูง-ต่ำ แตกต่างจากองค์กรอื่นจ่ายอย่างไร? การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ของพนักงานในแต่ละปี เพื่อทำการขึ้นเงินเดือนและผลตอบแทน ซึ่งมีมาตรฐานในการวัดย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน โดยผู้ทำงานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

2. **เพื่อการแข่งขัน (Attractiveness and competitiveness)** หมายถึงการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน สามารถใช้เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์กำลังคนในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้น ฝ่ายHR จึงต้องทำการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนในตลาดแรงงาน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของบริษัท หากสูงกว่าองค์กรอื่นก็ได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ถ้าต่ำกว่าก็ต้องปรับปรุงอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้สูงทัดเทียมกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของภายนอก นอกจากนี้ ในการประเมินค่างานนั้น ทางฝ่าย HRM ควรต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีวัดค่าครองชีพที่สามารถนำมาเป็นตัวแปรในการพิจารณา และความสามารถในการจ่ายขององค์กร ร่วมกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนด้วย เพื่อให้พนักงานมีรายได้พอเพียงกับการดำเนินชีวิต

3. **ความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน (Ability to pay and labor cost)** กล่าวคือ ในกรณีที่ต้องการมีความสามารถในการจ่ายต่ำและต้นทุนแรงงานสูง การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความสามารถดึงดูดใจและแข่งขันกับองค์กรภายนอกก็อยู่ในขอบเขตที่จำกัด อย่างไรก็ตามโครงสร้าง ค่าจ้างและเงินเดือนที่ถูกกำหนดไว้อยู่เป็นระบบ และมีการควบคุมอัตรากำลังคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อต้นทุนแรงงานที่สามารถ 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 ในขณะที่หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้ผลการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนมาผสมผสานกับผลลัพธ์จากการประเมินค่างานขององค์กรกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน (ตุลา มหาสุธานนท์, (2545)) อ้างถึง Griffin, (1999) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

9) การรักษาคคนเก่งและดี (Retain) เช่น การให้รางวัล แรงจูงใจ (จะดูแลรักษาคคนดีมี ความสามารถ หรือ มีคุณภาพเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดได้อย่างไร? หรือทำอย่างไรที่พนักงานปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความขยัน แข็งแรง อดทน และอุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่) ตลอดจนพยายาม ขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Labor relation) อันมีสาเหตุมาจาก “คน” เป็นพื้นฐาน ในการรักษาคคนเก่งคนดี มี ประเด็นหนึ่ง ที่น่าสนใจคือ การสร้างความท้าทายในงาน (Challenge) เพราะตามหลักพฤติกรรมมนุษย์ ที่มนุษย์มี ความต้องการพื้นฐาน 5 ชั้น ตามหลักของ มาสโลว์ ที่เบื้องต้น พนักงาน อาจต้องการเงินค่าตอบแทน แต่พอถึง จุดๆหนึ่ง อาจต้องการความพึงพอใจด้านอื่นเพิ่มขึ้น เช่น ลูกจ้างมีความรู้สึกว่าการกิจ หรือ หน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ อยู่ นั้นมีความท้าทายน่าสนใจตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารอาจจะต้องมีกลยุทธ์HR ในการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อ ประสานความรู้สึกของลูกจ้างให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานองค์กร เป็นต้น

10) การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง(Transfer and Promotion) : ส่วนใหญ่องค์กร จะต้องใช้ผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ตลอดจนความเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทางใช้ใน กิจกรรมด้าน HRM ในด้านอื่นๆได้ (Mondy and Noe, (1996)) เช่น การโยกย้าย-เลื่อนตำแหน่ง (Transfer and Promotion) เป็นต้น

11) แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) จะดูแล เกี่ยวกับงานในองค์กร เพื่อให้เกิด สัมพันธภาพที่ดี และ ความยุติธรรม ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ไม่ทำลายศักดิ์ศรี(Self-esteem) ของผู้หนึ่งผู้ใดเข้าโดย บังเอิญหรือจงใจ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ขึ้นได้ นับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับ ลูกจ้างที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจต่อกัน โดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นในด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) จึงเกี่ยวข้องทั้งทางด้านบวก เช่น สัมพันธ์เพื่อแผนการจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การ โยกย้ายตำแหน่ง ในทางลบ เช่น การไล่ออก หรือ การเลิกจ้าง เป็นต้น ดังนั้น งานด้านแรงงานสัมพันธ์ จึงมักต้องเอา ผลของ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้การออกแบบระบบการประเมินผล จึงต้อง คำนึงถึงจุดนี้ การประเมินผลบวกกับการสร้างแรงจูงใจ และ ผลการประเมินลบ กับการลงโทษ เพื่อรักษาสัมพันธภาพ ที่ดีของพนักงานโดยรวมด้วย

นอกจากนี้ หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และ ลูกจ้างไม่ดี อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict), การ ถ่วงงาน(Slowdown, go-slow), การทำแบบเถรตรง (Work-to-rule), การทิ้งงาน (Walkout), การนัดหยุดงาน (Strike), การทำให้สินค้ามีคุณภาพด้อยลง (Spoilage) และการวินาศกรรม (Sabotage) ดังนั้นวิธีการป้องกันไม่ให้ พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อนายจ้างอันเนื่องมาจากความไม่เป็นธรรมหรือความไม่เท่าเทียมในการเลือกปฏิบัติใน หน้าที่การงานจนต้องรวมตัวกันสหภาพแรงงานเพื่อเจรจาต่อรองกับนายจ้าง เพื่อวัตถุประสงค์

○ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation) ในกลุ่ม แรงงานสัมพันธ์ ต้องพยายามสร้าง ความพอใจให้กับทุกฝ่าย ในเรื่องเงินเดือน สิทธิประโยชน์ การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ

○ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เนื่องจาก แรงงานสัมพันธ์ เสมือนตัวกลางเชื่อมระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เช่น มีการตั้ง ระบบในการรับข้อเสนอต่างๆ เป็นต้น

○ การดูแลเอาใจใส่ (Care) นับเป็นกลยุทธ์เพื่อขจัดปิดเป่าความเดือดร้อนของลูกจ้าง 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 จะต้องให้ความสนใจและความจำเป็นในการบริหารความปลอดภัยและการป้องกันอันตรายที่เกิดขึ้นได้ในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการสร้างสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย (ถวัลย์ ชมประสพ, (2536)) รวมทั้งการดูแลสุขภาพ ต้องดูทั้งตัวบุคคล (Person) เช่น พนักงานบางคนอาจไม่มีความรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีและกฎต่างๆ เกี่ยวกับความปลอดภัย (Common safety rules) รวมทั้งพนักงานบางคนอาจมีทัศนคติและอุปนิสัยที่ไม่ถูกต้อง เช่น ประมาท เล่นเล่น 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

ภาพที่6-6: Retain การรักษา และการบริหารบุคลากร



3/ Retire: ในที่นี้หมายถึงเนื้องานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งมีรูปแบบได้หลากหลาย เช่น

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

14) การลาออกตามปกติ เมื่อบุคลากร มีความต้องการทำงานอื่นมากกว่า

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

ภาพที่6-7: Retire เนื่องงานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์การ

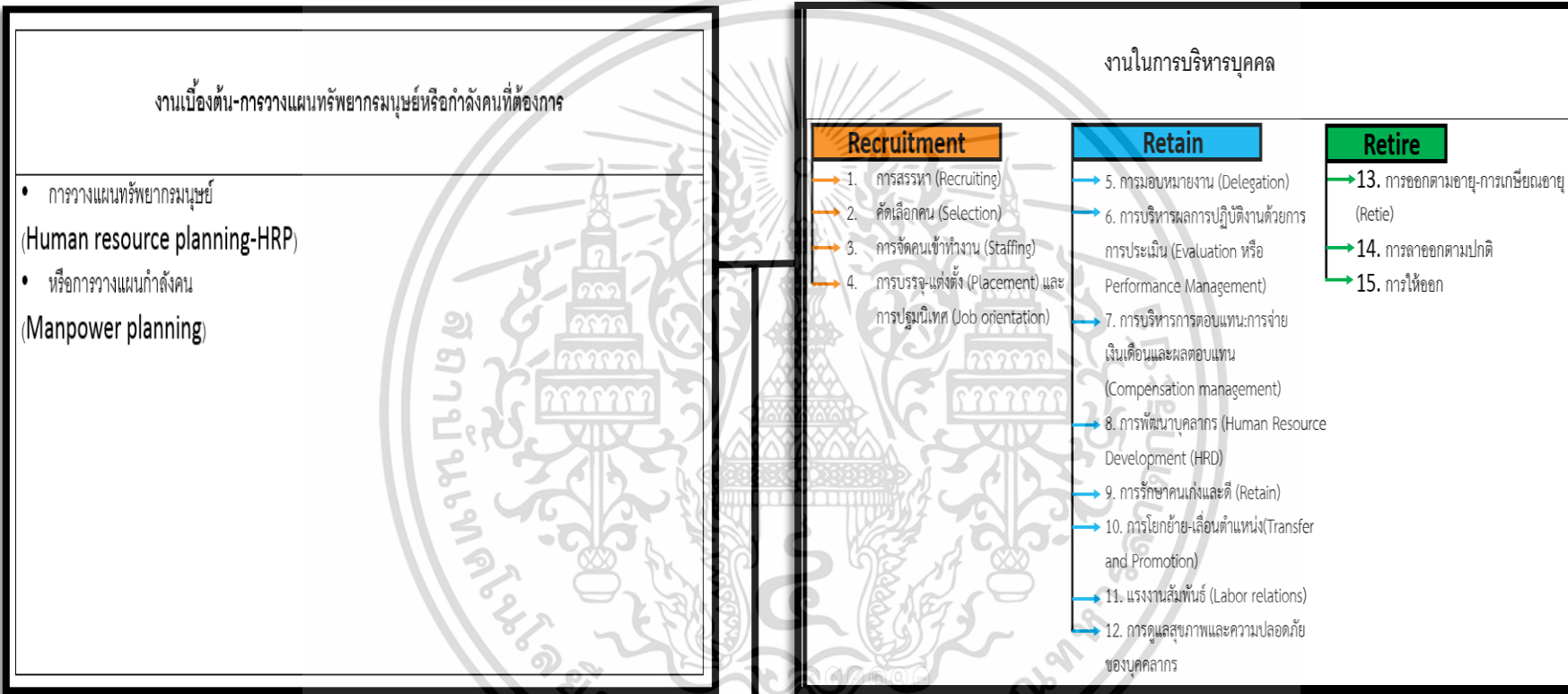
Retire เนื่องงานในส่วนการยุติบทบาทของบุคลากรต่อองค์การ

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

ที่มา: จากการวิเคราะห์และ บูรณาการความรู้

จาก 3Rs เป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์การ ผลิตผลงาน สร้างสรรค์ใหม่ๆ หรือสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การ

วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)



ภาพที่ 6-8: วงจร หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหาร - การจัดการครบวงจร

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์การซึ่งเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

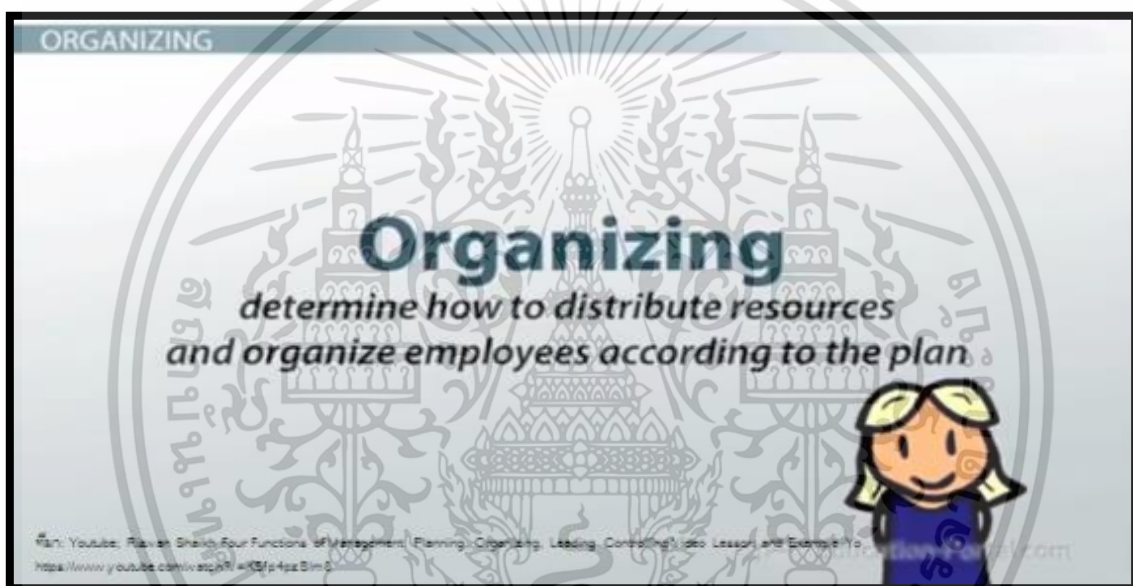
6.4. การจัดการองค์การ (Organizing)

คืออะไรและมีความสำคัญต่อการจัดการ และการบริหารอย่างไร

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

การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่างๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

ภาพที่4-9: การจัดองค์การ (Organizing)

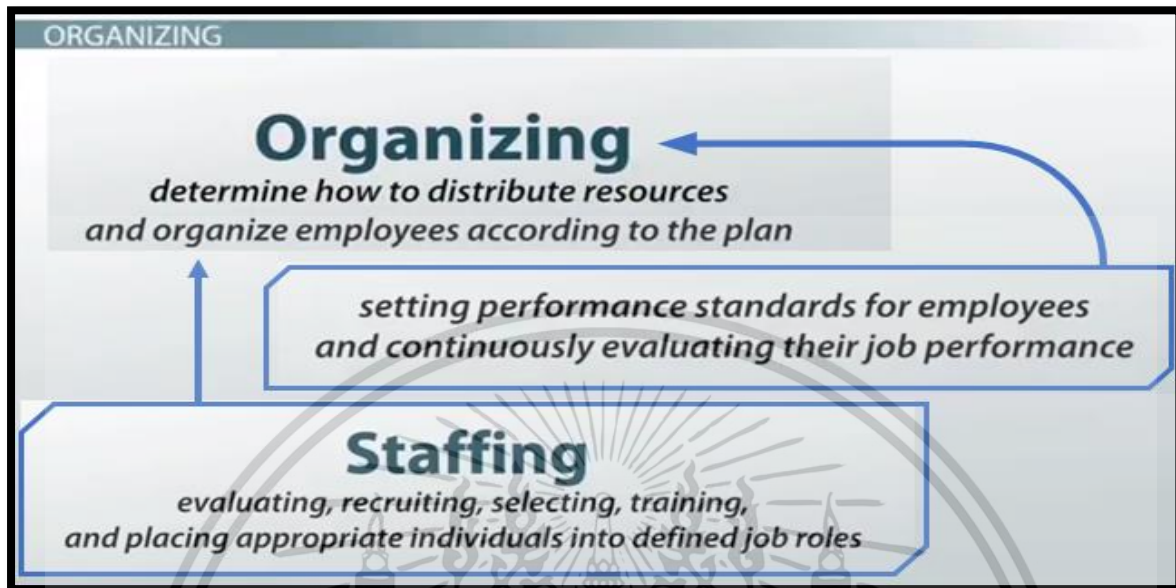


ที่มา: ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Fayol, (1949) และ <https://www.youtube.com/watch?v=KBfp4pzBlm8>, (2019)

การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การจัดหน่วยงาน การกำหนดงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน และ ความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดองค์การจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน 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 ธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดีจะจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสำเร็จขององค์การ การรับรู้ในความรับผิดชอบต่อร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์

เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งจะทำให้องค์การจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

ภาพที่6-10: การจัดองค์การ (Organizing)



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

จาก VDO ได้กล่าวถึง “คน” เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยภายใต้โครงสร้างองค์การ ต้องมีการแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่งงาน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน เพื่อจัดลำดับ การบริหารและสั่งการด้วย (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562)) มีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็น เสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่ง และ ติดต่อสื่อสารใดๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้ โครงสร้างของแต่ละองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, (2551)) โดยในบางครั้งการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) จะมีการแบ่งงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงาน ย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือ เหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน โดยในการทำงาน การจัดการ องค์การ การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน

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

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

6.4.1 โครงสร้างขององค์การ:

โครงสร้างองค์การเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ในส่วนของ”ทฤษฎีองค์การ(Organization Theory)” เป็นหนึ่งในงาน“การบริหารทรัพยากรบุคคล” (Human resource management - HRM) เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน 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) ซึ่งบอกลึถึงจำนวนพนักงานที่หัวหน้าคนหนึ่งต้องดูแลรับผิดชอบ 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 เพื่อวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าภาพรวมขององค์กรควรมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร? จำเป็นต้องมิงานอะไรบ้าง พร้อมทั้งประเมินความต้องการกำลังคนที่ต้องการในปัจจุบัน (Human resource demand) และ กำลังคนที่องค์กรมีเพื่อสนับสนุน

ภารกิจขององค์กร (Human resource supply) ให้เพียงพอกับความต้องการที่ได้ประเมินไว้หรือไม่ รวมทั้งการพยากรณ์หรือ 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” เรียกส่วนกำหนดนี้ว่า “คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)” หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ขอบเขตของงานจากผู้บังคับบัญชา” หรือที่เรียกสั้นๆว่า “JD” (ตุลา มหาพสุธานนท์, (2545))

○ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification): หลังจากที่ได้รับทราบแล้วว่า ลักษณะงานเป็นอย่างไร และได้ทราบว่า “คนที่มีคุณภาพ” สำหรับตำแหน่งนั้นในโครงสร้างองค์กร ควรจะมีลักษณะสมรรถนะ 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 คือคุณสมบัติบางด้านที่ตำแหน่งนั้นๆควรมีสวน OCs (Other Characteristics) คือ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ ฯลฯ

ที่บุคคลคนนั้นมีแล้วทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

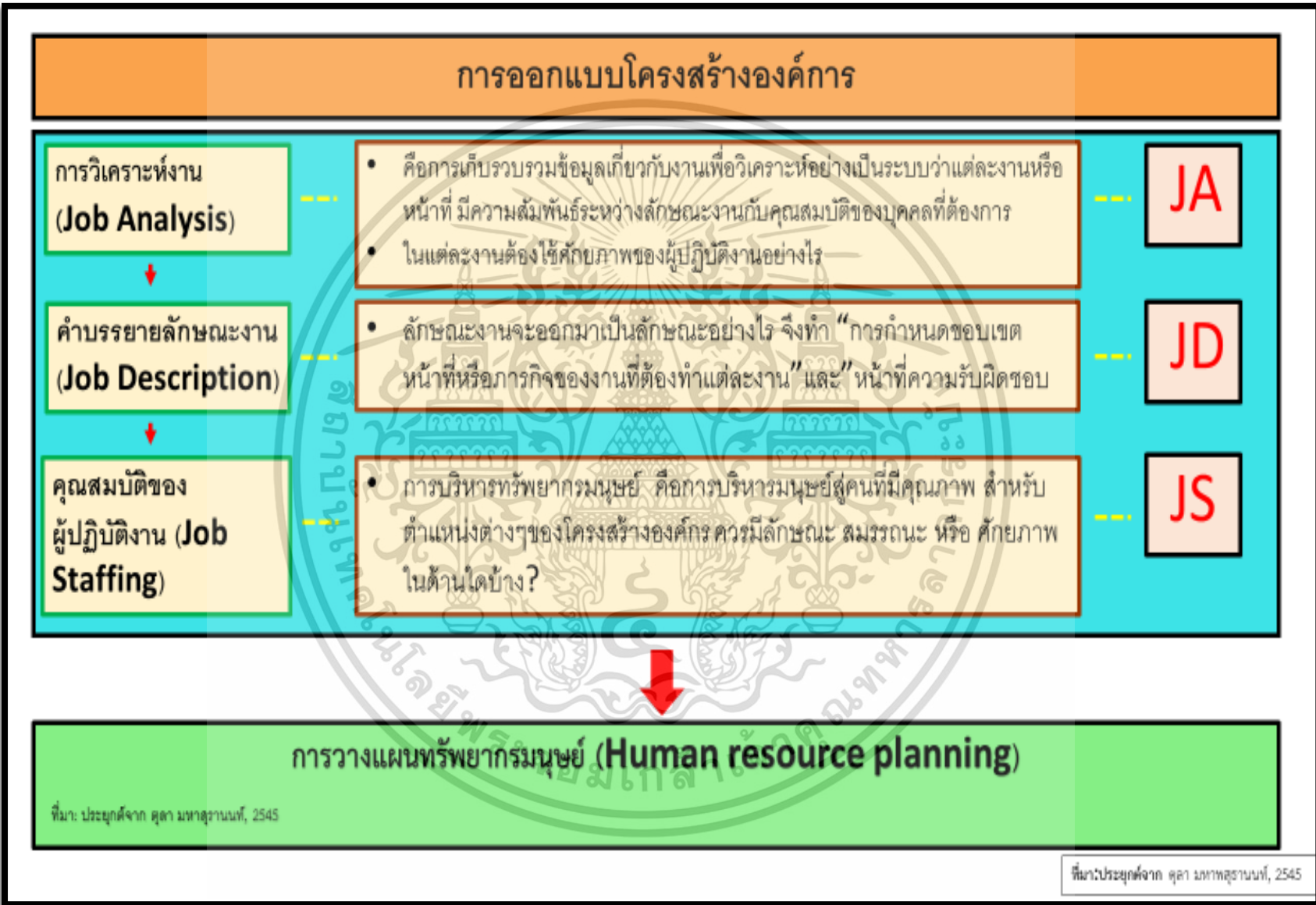
วิเคราะห์ว่าแต่ละงานควรมีหน้าที่และมีความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะงานกับคุณสมบัติ(ศักยภาพ: ทั้งความรู้ความสามารถ/ทักษะ/และทัศนคติ) ของบุคคลที่ต้องการอย่างไร? ตัวอย่างเช่น

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

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

ภาพที่6-11: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานและศักยภาพของบุคลากร

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานและศักยภาพของ บุคลากร			
ตำแหน่ง (Position)	ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	คุณลักษณะ (Attribute)
นักบัญชี	มีความรู้ในด้านบัญชี	ความละเอียดรอบคอบ	ไหวพริบ-ความสามารถในการกระตบยอด ตรวจสอบให้ไม่มีข้อหาย
เจ้าหน้าที่ตำรวจ	ความรู้ทางด้านกฎหมาย	ซบซึรถยณตรเพื่อทำงานได้คล่องตัว	มนุษย์สัมพันธ์คึยกับผู้อื่น มีทัศนคติ ในสัณของ Other characteristics



ภาพที่6-12: การออกแบบโครงสร้างองค์การ

ที่มา : ประยุกต์จาก ตุลา มหาสุรานนท์, (2545)

ที่มา : ประยุกต์จาก ตุลา มหาสุรานนท์, 2545

ที่มา:ประยุกต์จาก ตุลา มหาสุรานนท์, 2545

▪ **ลักษณะโครงสร้างองค์การ:** ในรายละเอียดของ ลักษณะโครงสร้างองค์การ จะเป็นรายละเอียดที่กล่าวถึง ข้อมูลที่ปรากฏในแผนภูมิองค์การ กล่าวถึงคุณลักษณะเชิงปฏิบัติขององค์การ เช่น การแบ่งแยกตามลักษณะเฉพาะของงาน กฎและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการ ตัดสินใจ ตลอดจนการให้เกิดการประสานงานของกลไกต่าง ๆ ขององค์การ โดยในแผนภูมิจะกล่าวถึง เรื่อง 5 เรื่องได้แก่

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

(2) **สายการบังคับบัญชา (Chain of command):** เพื่อป้องกัน สายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลบล้าง ตามลำดับชั้น ของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด รองลงไป ตามลำดับ โดยในสายการบังคับบัญชาขององค์การ จะบอกถึงองค์ประกอบ สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) อำนาจเป็นทางการ (Authority) ตามตำแหน่งที่บุคคลนั้น ดำรงอยู่ (2) เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความสับสนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

(3) **ขอบเขตการควบคุม (Span of control):** หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารผู้นั้นต้องดูแลรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และ แสดงถึง โครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์การมีจำนวนกี่ระดับ เป็นต้น

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

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

▪ **รูปแบบโครงสร้างองค์การ:** มีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันการที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆปัจจัยด้วยกัน (เชาว์ ไพโรพิจิตรโรจน์, 2563) โดยในที่นี้ใคร่ขอฉายภาพอธิบาย กรอบแนวคิดถึง รูปแบบขององค์การ ตามแนวความคิดของ มินซ์เบิร์ก (Hery Mintzberg) ผู้ซึ่งเป็น นักคิดด้านทฤษฎีองค์การ โดย Hery Mintzberg ให้ข้อคิดเห็นว่า การออกแบบองค์การนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐาน 5 กลุ่มได้แก่

(1) **กลุ่มปฏิบัติงาน (The operating, core) หรือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานพื้นฐาน** ในงานการผลิตและงานบริการขององค์การ เช่น พนักงานเสิร์ฟในภัตตาคาร พ่อครัว พนักงานในสายการผลิต เป็นต้น

(2) **กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (The strategic apex) หรือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง** ที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงานภายในองค์การ

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

(4) **กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The techno-structure) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน** ที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานของงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่น นักบัญชี ผู้จัดการ Lab นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

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

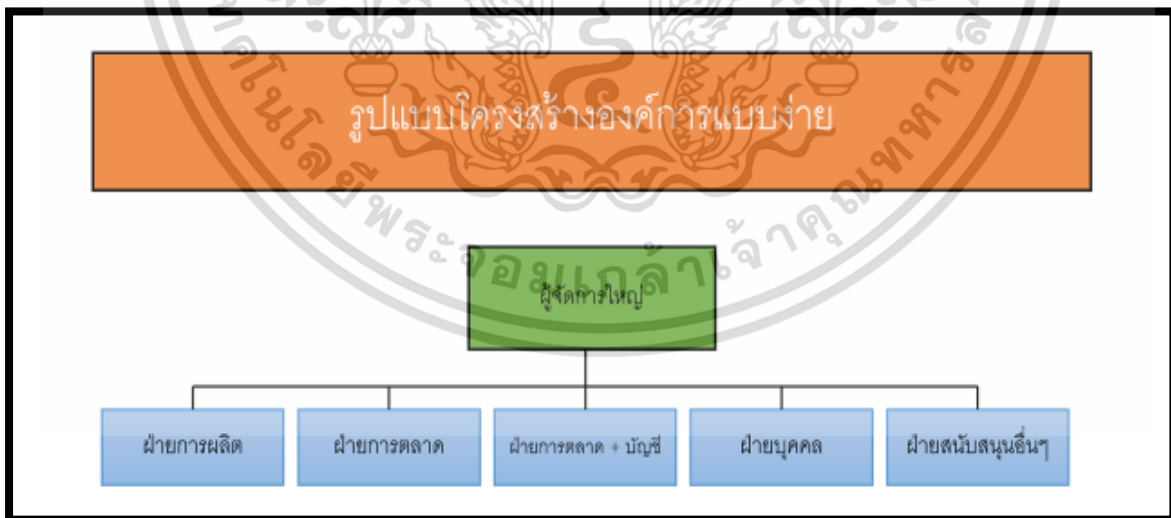
▪ **รูปแบบโครงสร้างองค์การ:** มีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันการที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆปัจจัยด้วยกัน (เชาว์ ไพโรพริณโรจน์, (2563)) โดยในที่นี้ใคร่ขอฉายภาพอธิบาย กรอบแนวคิดถึง **รูปแบบขององค์การ 5 รูปแบบ** (มินซ์เบิร์ก) คือ (1) โครงสร้างอย่างง่าย(Simple 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 และมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนไม่ก่ชั้น มีรูปแบบองค์การแบบแบนราบ ค่าใช้จ่ายไม่สูง แต่รูปแบบองค์การแบบนี้มีความเสี่ยงสูง เพราะผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจหลักเพียงคนเดียว ตัวอย่างองค์การแบบนี้ เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก

ภาพที่6-13: โครงสร้างองค์การแบบง่าย



(2) องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ (Machine Bureaucracy)

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

ต่างๆ ของรัฐ แม้ว่าองค์การแบบจักรกลราชการสามารถทำให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการทำงานดังที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่จุดอ่อนคือ พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงานซ้ำซากเหมือนเป็นเครื่องจักร

(3) องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy)

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

(4) องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)

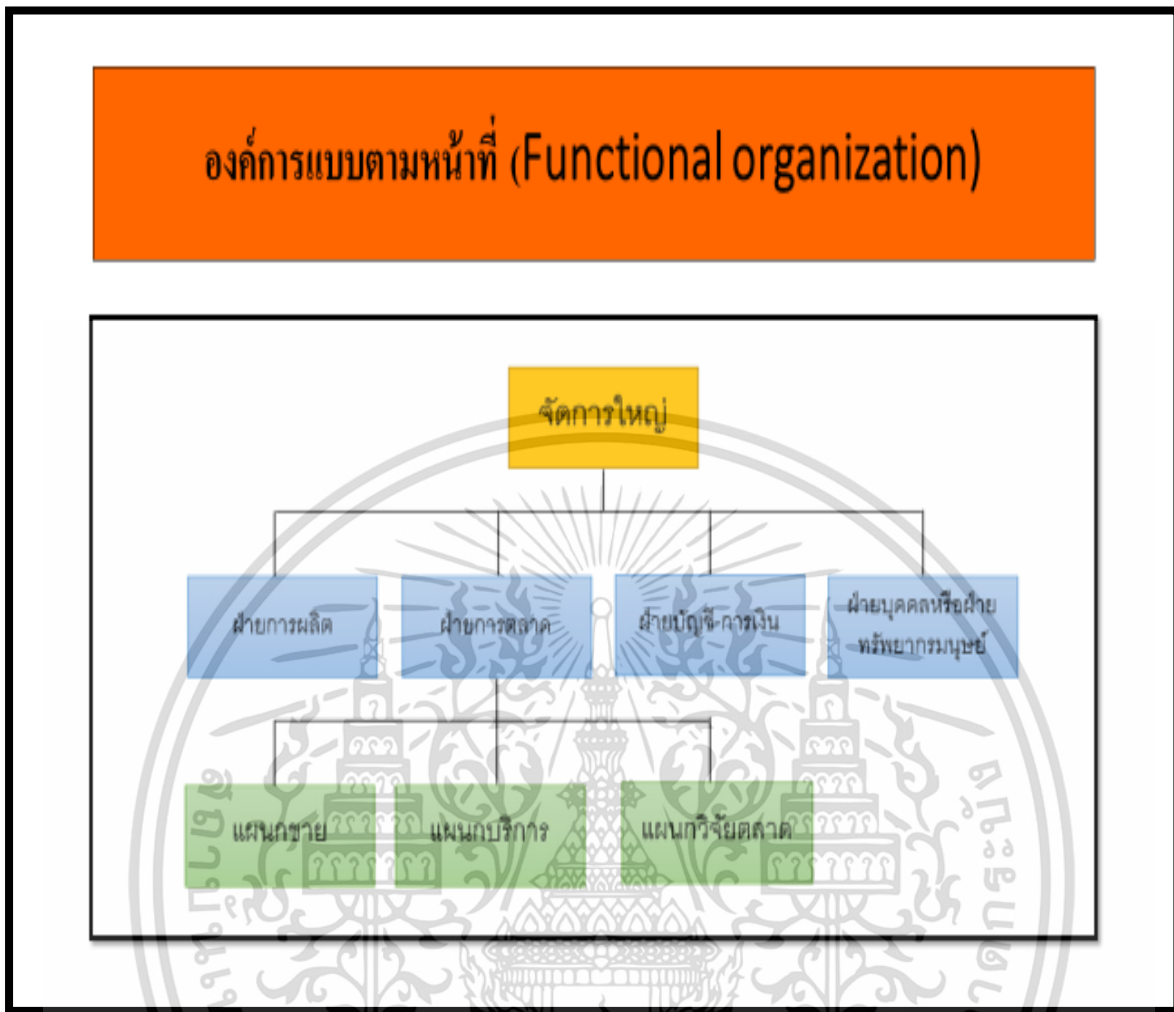
เป็นโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ อยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ โดยจะมีการจัดกลุ่มงาน Task Force เฉพาะขึ้นเป็นการครั้งคราว สมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่างๆ และมารวมตัวกันเพื่อทำโครงการ เมื่องานนั้นเสร็จสมาชิกจะแยกย้ายกลับไปทำงานฝ่ายของตน และ อาจกลับมาปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคตได้อีก โดยที่การทำงานของกลุ่มจะยอมรับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย และสมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันเพื่อทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยปฏิบัติงานโครงการเฉพาะกิจมักจะรวมตัวขึ้นเมื่อมีปัญหาเฉพาะกิจ 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

ภาพที่6-14: องค์กรแบบโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional organization)



แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบขององค์กรแบบเน้นหน้าที่(Functional Organization) มีจุดอ่อนคือการแยกแผนกงานออกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานอาจมองไม่เห็นภาพรวมขององค์กร ทำให้บางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาการประสานงานกัน และอาจเกิดปัญหาอื่นๆได้ เช่น มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกทำให้อาจมีปัญหาริยธรรมในระบบการทำงานได้ เกิดการทำงานที่ผิดพลาดได้ และทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นต้น

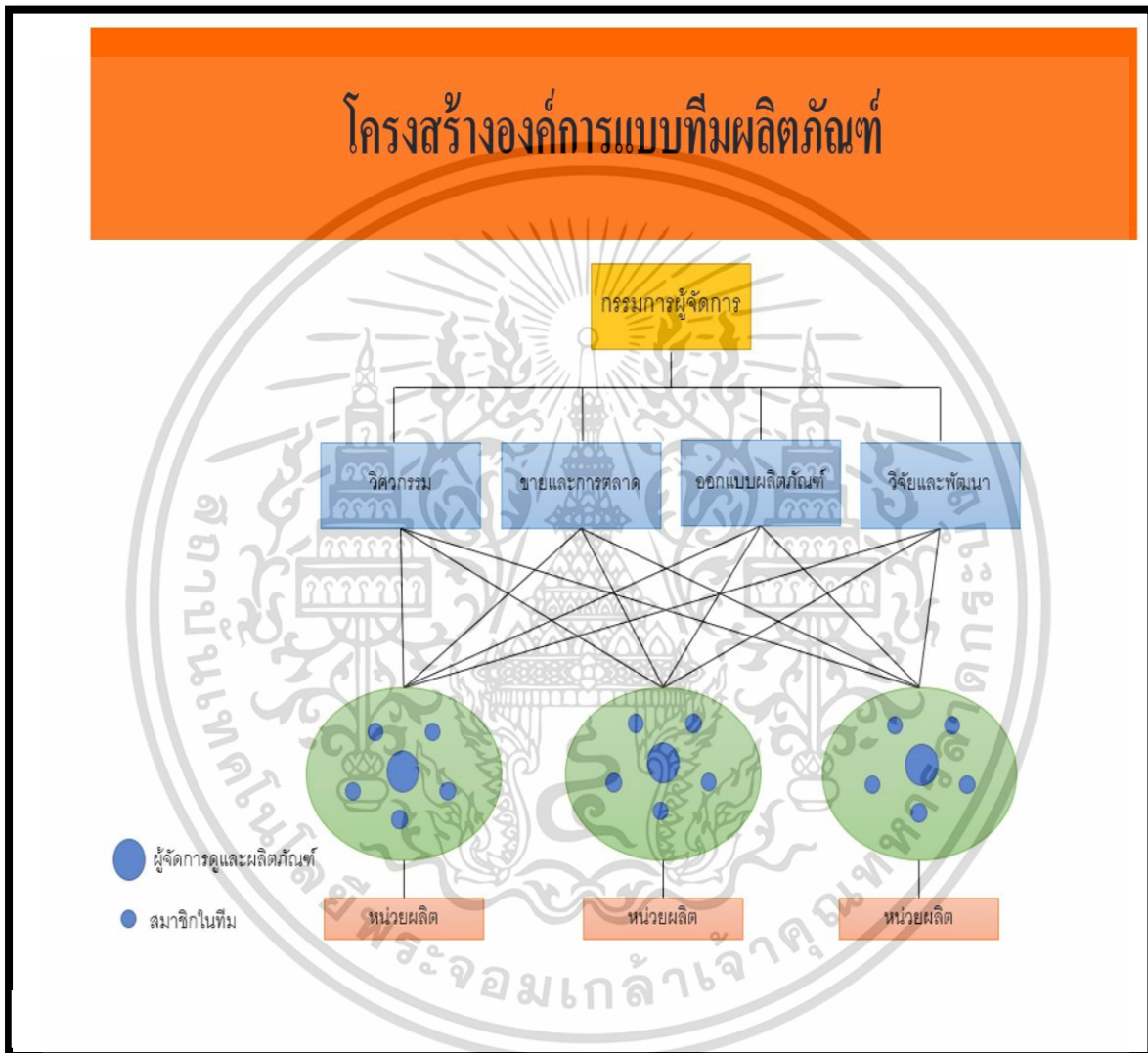
2/ องค์กรแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือองค์กรตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Department by Product)

เป็นองค์กรที่จัดโครงสร้างตามลักษณะผลผลิต โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ธุรกิจผลิตสินค้าหลายอย่าง ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือ ฐานสินค้าที่องค์กรมีการผลิตอยู่ เช่น ฝ่ายเครื่องซักผ้า ฝ่ายเครื่องเสียง ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายทีวี ฝ่ายเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

โดยการจัดองค์กรแบบนี้การผลิตสินค้าแต่ละชนิดขององค์กร ควรจะมีปริมาณการผลิตจำนวนมาก พนักงาน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีม เพื่อดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นๆ สมาชิกของทีมขึ้นตรงต่อหัวหน้าทีม ซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์นั้นเพียงคนเดียวเท่านั้น ช่วยให้ผู้ทำงานทั้งพนักงานและผู้บริหารของแต่ละผลิตภัณฑ์มีโอกาสฝึกฝนความสามารถของตน ในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างได้อย่างดี ทำเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

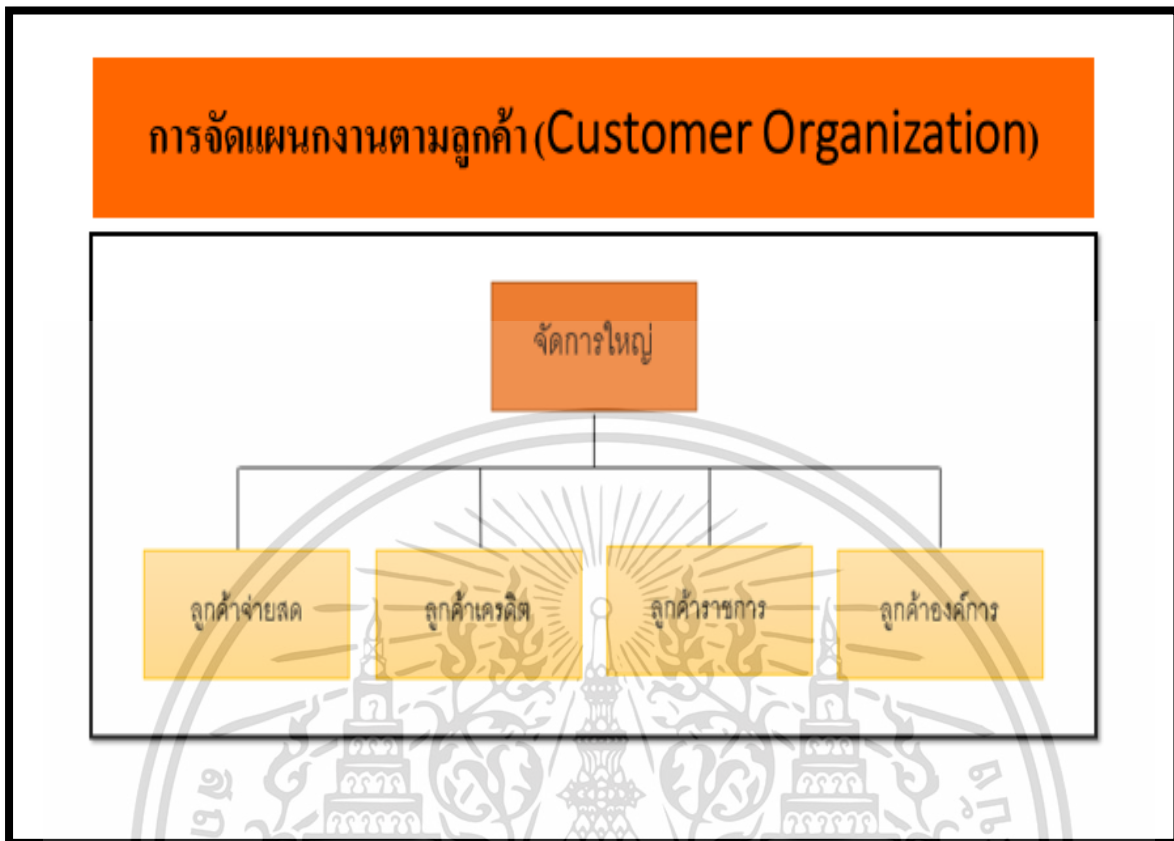
ภาพที่4-15: องค์กรตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Department by Product)



ที่มา: Jones & George, (2011))

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

ภาพที่6-16: การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer Organization)



4/ องค์กรแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์กรแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations)

การจัดองค์กรตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรืออาณาเขตนี้จะมีถึงสภาพตำแหน่งที่ตั้ง ตามเขตภูมิศาสตร์ที่ตั้งของหน่วยงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เหมาะสำหรับองค์กรที่มีกิจการกระจายไปในพื้นที่ที่ห่างไกล เช่น ฝ่ายภาคเหนือ ฝ่ายภาคอีสาน ฝ่ายภาคใต้ ฝ่ายภาคกลาง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์คือช่วยให้สามารถแยกแยะสินค้าหรืองานบริการได้ตรงกับ รสนิยม-พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพของตลาด และอำนาจการซื้อ ของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่น เข้ากับในท้องถิ่นได้ง่าย และประหยัดต้นทุนในเรื่องค่าขนส่ง (Logistics) เป็นต้น

ภาพที่6-17: องค์กรแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization)



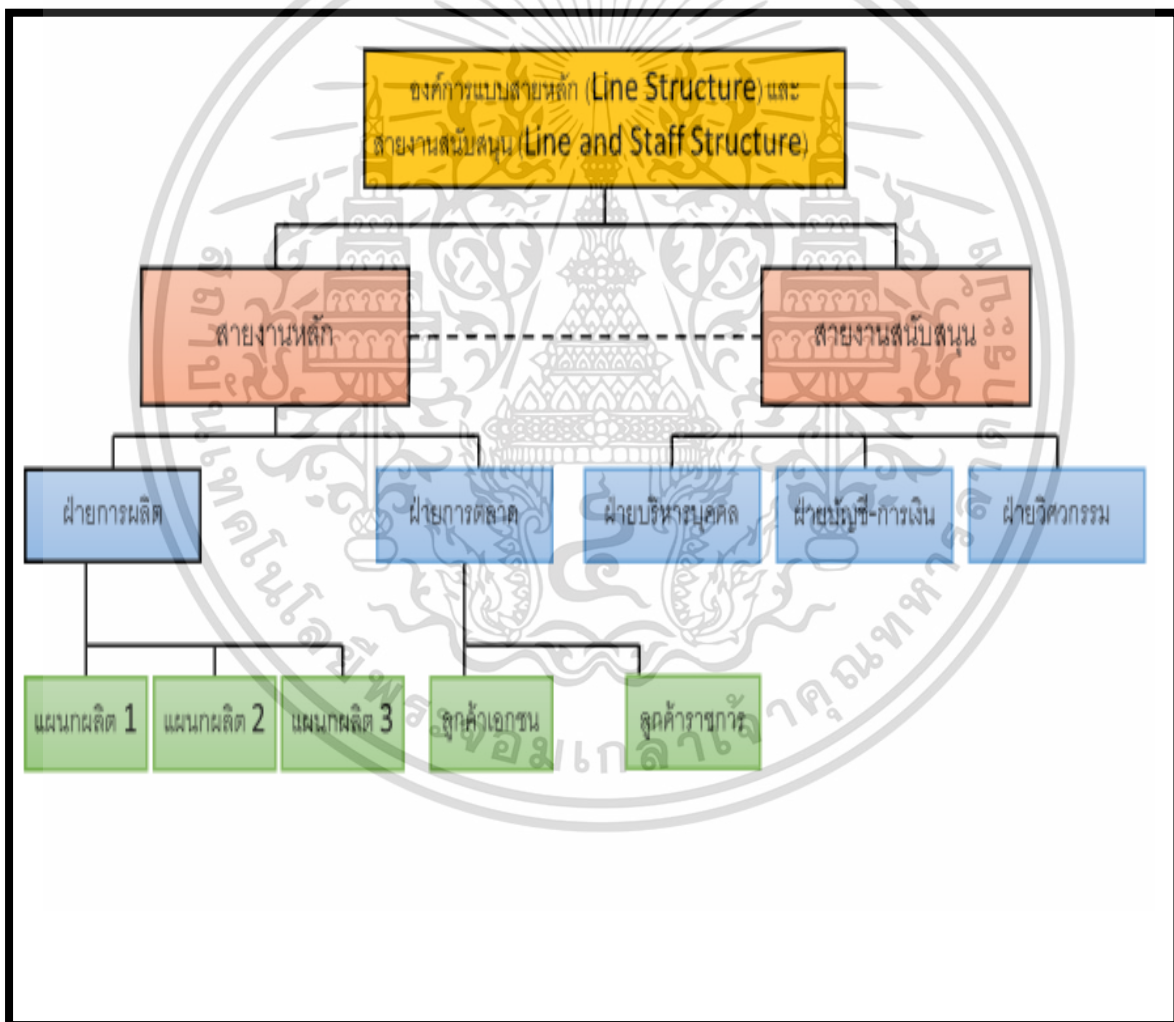
แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสิทธิภาพเต็มที่ หน่วยงานที่จัดแบ่งตามทำเลที่ตั้งก็จะต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่หลักทำงานได้ เช่นมีฝ่ายการผลิต และมีฝ่ายสนับสนุน (เช่น มีแผนกQ/C อย่างครบวงจร เป็นต้น) ซึ่งมีโอกาสทำให้เกิดการซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

5/ องค์กรแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure): เป็นรูปแบบขององค์กร ที่อำนาจจะถูกมอบหมายจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ตามสายการบังคับบัญชา จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสม สำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ มีโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน คล้ายกับองค์กรรูปแบบตามหน้าที่ของหน่วยงานหลัก ตามสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ

โดยมี สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure) เพิ่มขึ้นมา เพราะเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น การทำงานของหน่วยงานในสายงานหลักอาจจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือจากสายงานสนับสนุน โดยสายงานหลักทำหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ส่วนสายงานสนับสนุนทำหน้าที่ในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่สายงานหลักเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเป็นการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น แผนกQ/C แผนกภาพลักษณ์องค์กร(เพื่อทำเป็นส่วนสนับสนุนการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก เหมือนการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้จะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น

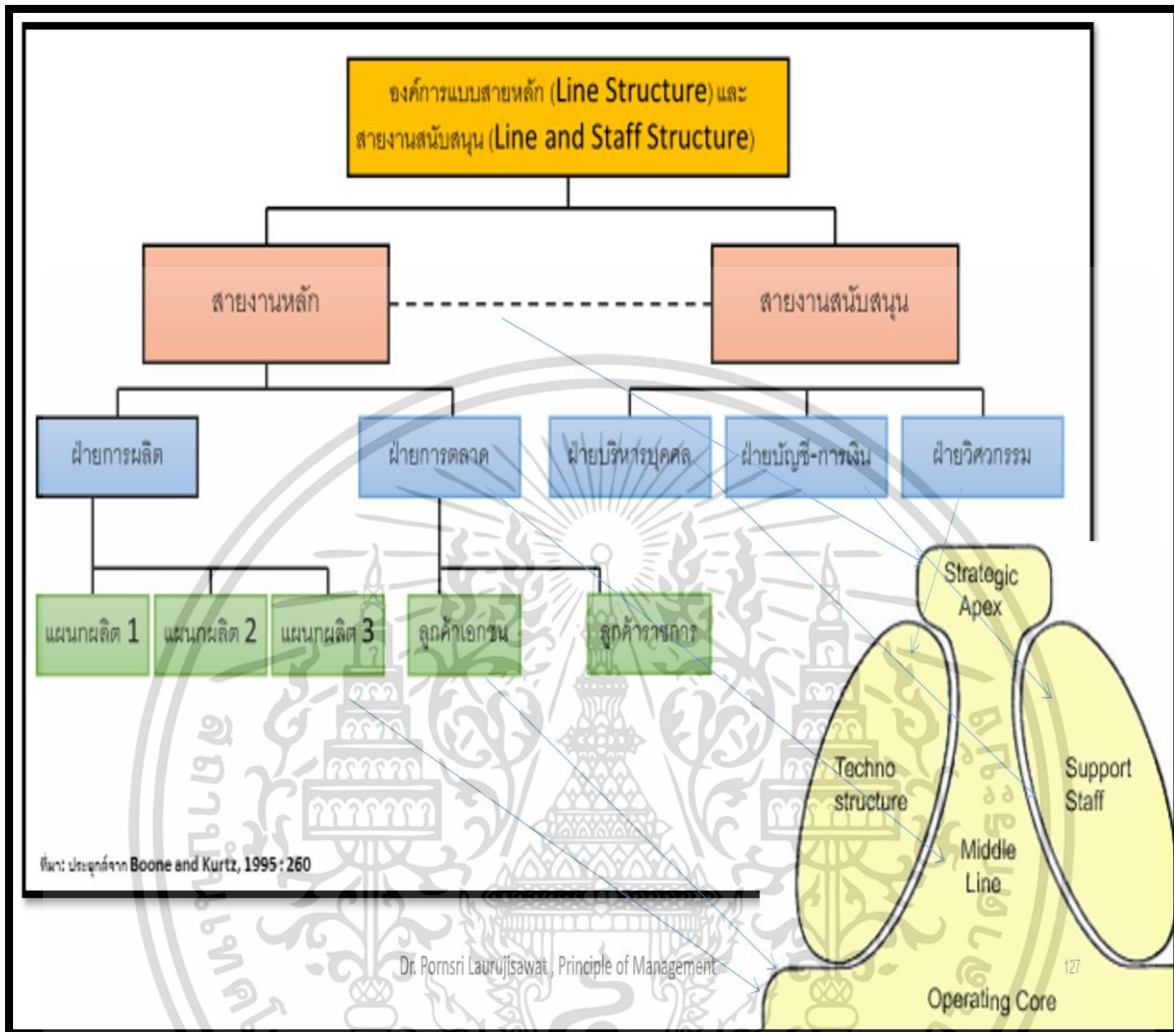
มีการประสานงานกันทั้ง องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ หน่วยงานสายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure) โดยมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน จึงทำให้เกิด ระบบ ที่ดี ส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี และ เมื่อได้ทราบว่า มีจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว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

ภาพที่6-18: องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ
สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure)



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

ภาพที่6-19: องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ
สายงานสนับสนุน (Line and Staff Structure)



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

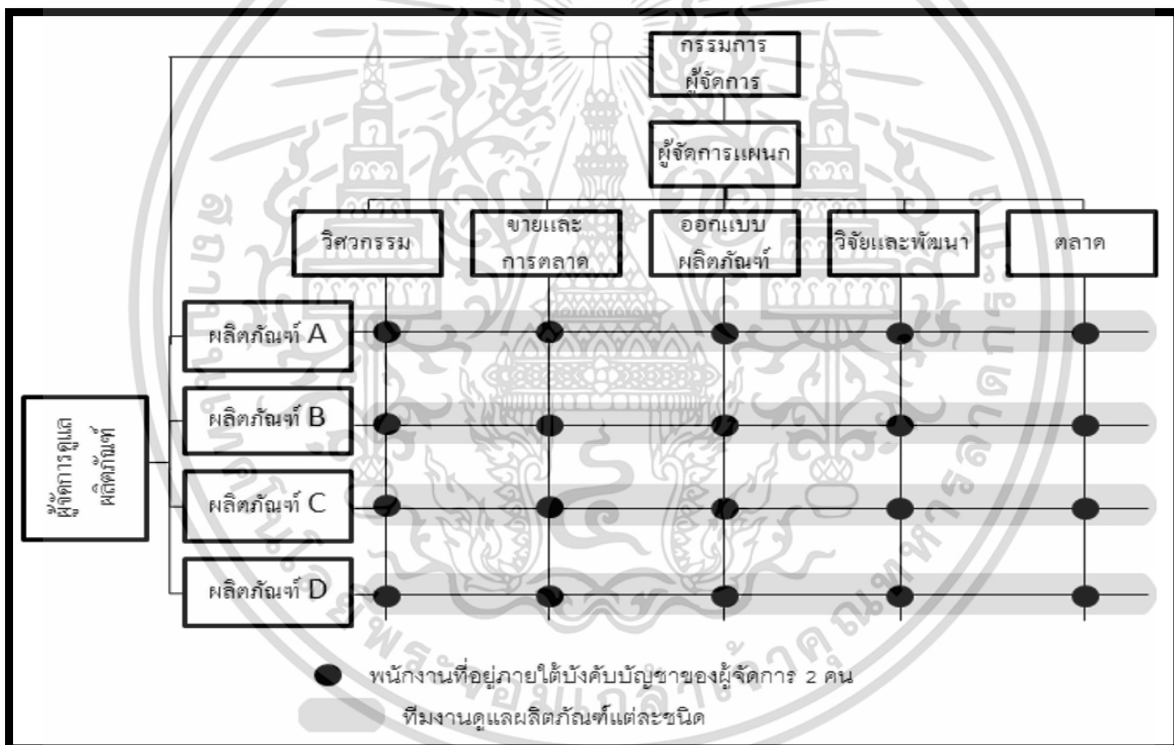
6/ องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure): จะมีโครงสร้างในแนวตั้งและแนวนอน คือแนวตั้งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่ ส่วนแนวนอนนั้นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ จึงรวมเอาข้อดีของรูปแบบการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่และผลิตภัณฑ์เข้าไว้ด้วยกัน

ทำให้การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) มีข้อดี คือ มีความชัดเจนว่าใครดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ใด โดยจะมีโครงสร้างในแนวตั้งและแนวนอน คือแนวตั้งเป็นการรวมกลุ่มพนักงานตามหน้าที่เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นและเพิ่มความเชี่ยวชาญในหน้าที่นั้นๆ ในขณะที่แนวนอนนั้นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่จะถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ หมุนเวียนกันไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากถูกจัดกลุ่มรวมเข้าอยู่ในแผนกเดียวกันโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งแผนกดูแลผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์การ ทำให้ปริมาณผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมากครบตามผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์การ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า เช่นในช่วงแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมแทน และเมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เสร็จผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดจะถูกมอบหมายให้มาอยู่ในทีมแทน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะถูกมอบหมายให้อยู่ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นๆต่อไป จะเห็นได้ว่าข้อดีจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ความยืดหยุ่นในการจัดสรรกำลังคนในการทำงานทำให้องค์การซึ่งต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรขนาดใหญ่นิยมจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้

แต่องค์กรรูปแบบนี้ต้องมี เอกภาพในการบังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องการประเมินผลงาน เพราะ การได้รับคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนทั้งหัวหน้างานตามหน้าที่ และ หัวหน้างานที่ดูแลผลิตภัณฑ์ อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญ เกิดความสับสนและความเครียดในการทำงาน และจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการที่หัวหน้าไม่เข้าใจในเนื้องานที่พนักงานทำทั้งหมด ส่งผลให้การประเมินผลงานไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นอาจเกิดความขัดแย้งในองค์กรเมื่อผู้จัดการซึ่งดูแลแต่ละผลิตภัณฑ์อาจต้องการตัวผู้เชี่ยวชาญคนเดียวกันให้ทำงานในเวลาเดียวกัน ดังนั้นโครงสร้างองค์กรรูปแบบนี้อาจถูกเรียกว่าเป็นโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project Structure) โดยมีหัวหน้าโครงการ (Project Manager) คอยดูแลการทำงานของโครงการให้เป็นไปตามแผน

ภาพที่6-20: รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)



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

7/ โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย เป็นโครงสร้างที่ต้องการลดกำแพงกันระหว่างแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยองค์กรจะทำหน้าที่หลักอยู่ที่ศูนย์กลางและติดต่อประสานงานกับเครือข่ายส่วนย่อยขององค์กรที่อยู่คนละพื้นที่หรือประสานกับองค์กรภายนอกที่อยู่ในแต่ละประเทศซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ และมีการทำสัญญาตกลงให้ช่วยทำบางหน้าที่แทน และเนื่องจากการทำงานเป็นการประสานงานกับเครือข่ายซึ่งอยู่คนละพื้นที่โดยมีหน่วยงานหลักเป็นศูนย์กลาง โครงสร้างจึงมีลักษณะคล้ายเครือข่ายเชื่อมโยงจากศูนย์กลางไปยังเครือข่ายภายนอกจำนวนมาก โครงสร้างองค์กรแบบนี้จึงถูกเรียกอีกชื่อว่าเป็นองค์กรแบบเครือข่าย (Network Organization, Modular

Organization) องค์กรอยู่ที่ศูนย์กลางและสร้างเครือข่ายกับส่วนย่อยในประเทศต่างๆ เพื่อให้ทำงานบางหน้าที่แทน McShane & Glinow. (2010)) และ (Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011))

ภาพที่6-21: โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย



(ที่มา: McShane & Glinow. (2010))

8/ โครงสร้างองค์กรแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) โครงสร้างรูปแบบนี้จะเป็นองค์กรซึ่งใช้การจ้างองค์กรอื่นในการปฏิบัติงานต่างๆแทน ดังนั้นจำนวนพนักงานหลักที่ทำงานเต็มเวลาในองค์กรจะมีจำนวนไม่มาก อำนาจในการควบคุมดูแลจะถูกรวมอยู่ที่ส่วนกลางและไม่มีการแบ่งแผนกงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารงานที่อยู่ในส่วนกลางและติดต่อประสานงานกับองค์กรอื่นที่จ้างชั่วคราวเพื่อทำหน้าที่ต่างๆเป็นโครงการไป เช่น รูปแบบ ที่บริษัทแม่จ้างบริษัทที่ทำความสะอาด หรือ บริษัทโฆษณา จากภายนอก เป็นต้น

เป็นรูปแบบ องค์กร ที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคลากรหลักหรือเป็นแกนกลางโดยมีคนทำงานตามสัญญาจ้างเป็นฝ่ายสนับสนุน รวมถึงมีการจ้างบุคลากรบางเวลาให้ทำงานองค์กรด้วย โดยทั้งผู้ทำงานตามสัญญาจ้างและบุคลากรบางเวลาเป็นบุคลากรภายนอกไม่ใช่สมาชิกขององค์กร มีองค์กรกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมส่วนงานทั้ง 3 เข้าด้วยกัน ด้วยเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ (1) บุคลากรหลักขององค์กร เป็นฝ่ายบริหารที่ผ่านการอบรม อย่างเข้มข้น ปฏิบัติเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใด ๆ. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์. การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

หน้าที่ตรงตามเป้าหมายขององค์กร มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะหุ้นส่วน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ในลักษณะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (2) คนทำงานกลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มทำงานตามสัญญาจ้าง อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือเป็นองค์กรอื่น หรืออาจเป็นผู้ที่เคยทำงานในองค์กรผู้ว่าจ้างมาก่อนก็ได้ ได้รับค่าตอบแทนตามผลการทำงาน ไม่ใช่ในลักษณะของเงินเดือน ส่วนใหญ่สื่อสารกับองค์กรในระยะไกล เช่น ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ได้รับสวัสดิการจากองค์กร โดยคนทำงานกลุ่มนี้จะปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรกำหนดให้อย่างกว้างๆ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีอำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้งานตามสัญญาบรรลุผล และ 3) คนทำงานกลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มกำลังแรงงานซึ่งองค์กรจ้างตามความจำเป็นหรือตามสถานการณ์ มักเป็นการจ้างงานชั่วคราว โดยทำงานแบบบางเวลาและช่วงสั้นๆ ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวันหรือรายสัปดาห์แล้วแต่ลักษณะงาน

ภาพที่6-22: โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Virtual Organization)



ที่มา: Robbins & Judge. ((2011))

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

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)	ความหมาย	รูปแบบโครงสร้างองค์การใหม่	
สำนักทฤษฎีองค์การสมัย ดั้งเดิม	จะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การ ที่เป็นทางการ และการบรรลุ วัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้ เป็นหลัก	1. โครงสร้างองค์การแบบง่าย 2. องค์การแบบเครื่องจักรกลเชิงราชการ(Machine Bureaucracy)	
สำนักทฤษฎีองค์การเน้นมนุษย์ สัมพันธ์	จะมีลักษณะให้ความสำคัญ กับความรู้สึกรู้สึกของคนมากขึ้น และ มีโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็น ทางการ	3. องค์การทางวิชาชีพแบบราชการ (Professional bureaucracy) 4. องค์การแบบเฉพาะกิจ (Project Task Force Organization)	
สำนักระบบและสถานการณ์	จะให้ความสำคัญกับการ พิจารณาถึงลักษณะของระบบ ต่างๆ ภายในองค์การที่มี ความสัมพันธ์กันและสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมขององค์การ นั้นๆ	5. โครงสร้างองค์การในรูปแบบธุรกิจ 1/ องค์การแบบโครงสร้างตามหน้าที่ หน่วยงาน(Functional organization) 2/ องค์การแบบเน้นผลผลิต (Product organization) หรือ องค์การตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product) 3/ การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer Organization)	4/ องค์การแบบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical structure organization) หรือ องค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (Location organizations) 5/ องค์การแบบสายงานหลัก (Line Structure) และ สายงาน สนับสนุน (Line and Staff Structure) 6/ องค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) 7/ โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย 8/ โครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) 9/ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ภาพที่6-23: ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

6.4.2 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 ในขณะที่ตัวลูกจ้างได้รับเงินเพิ่มขึ้นทำให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ตามการที่กำหนดให้มีการทำงานล่วงเวลาควรจะมีระดับที่ระมัดระวังประเด็นดังต่อไปนี้

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

(b) ปัญหาในระยะยาวที่เกิดขึ้นอีกประการคือเมื่อลูกจ้างได้รับค่าล่วงเวลาเป็นประจำ ทำให้คิดไปว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นรายได้ประจำจึงนำไปใช้จ่ายในลักษณะที่ฟุ่มเฟือยโดยการซื้อสินค้าผ่อนส่งซื้อรถยนต์ ผ่อนบ้าน ฯลฯ ผลตามมาก็คือเมื่อบริษัทตัดการทำงานล่วงเวลาลงรายได้ในส่วนนี้ก็ขาดไปทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจที่รายได้ลดลงส่งผลต่อการปฏิบัติ งานขององค์กรในที่สุด (ตุลา มหาพสุธานนท์, (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 หรือการยกเลิกงานด้านค่าจ้างและเงินเดือน โดยจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารค่าตอบแทนเป็นผู้ดูแลระบบค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทแทน เป็นต้น ในปัจจุบันนี้อาจได้ยินคำว่า “Outsourcing” แทนคำว่า “Sub Contracting” แต่มีความหมายเหมือนกัน แตกต่างจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

6.4.3 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 : ระดับชั้นในการบังคับบัญชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดการในทุกองค์กร เพราะสายการบังคับบัญชาเปรียบเสมือนการจัดทัพเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร การจัดทัพเปรียบได้กับการจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรตามระดับชั้นในสายการบังคับบัญชาที่ถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้หลักการจัดการในการดำเนินงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในสายการบังคับบัญชาซึ่งแสดงถึง การกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นตามลำดับ ระดับชั้นในสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้กล่าวได้ว่าเป็นการจัดการจากบนลงล่าง (Top - down Management) ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานได้ในทางกลับกันผู้บริหารระดับสูงอาจเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารระดับกลางส่งขึ้นไปตามระดับของสายการบังคับบัญชาสู่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้และสามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้มาก ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำและเชื่อถือได้จึงอาจเรียกการจัดการในลักษณะนี้ว่า “การจัดการจากล่างขึ้นบน (Bottom - Top Management)”

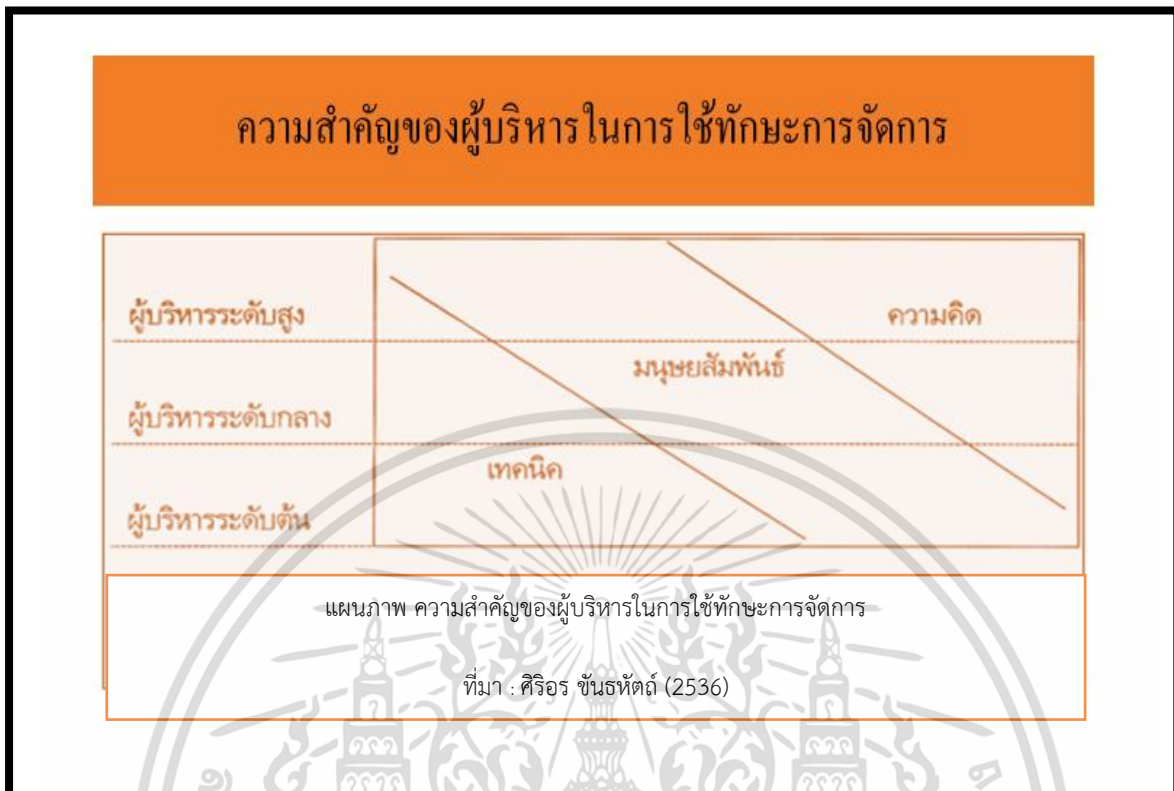
ภาพที่6-24: การกำกับดูแลและการควบคุมในองค์กร



6.4.4 ระดับชั้นของการจัดการ :

จากภาพของการจัดองค์กร ดังที่กล่าวข้างต้น ทำให้เห็นถึง โครงสร้างองค์กร วงจรการบริหารบุคคล การแบ่งบทบาทหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา ในส่วยสุดท้ายของตอนนี จะชี้ให้เห็นถึง ระดับชั้นของการจัดการที่มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ในขณะที่ “การจัดการเป็นกิจกรรม” มีการออกแบบงานต่าง ๆ ตั้งนั้นเพื่อสนับสนุนการจัดการขององค์กร และ การทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีบทบาทของตนเอง โดยมีระดับของการจัดงาน ดังนี้

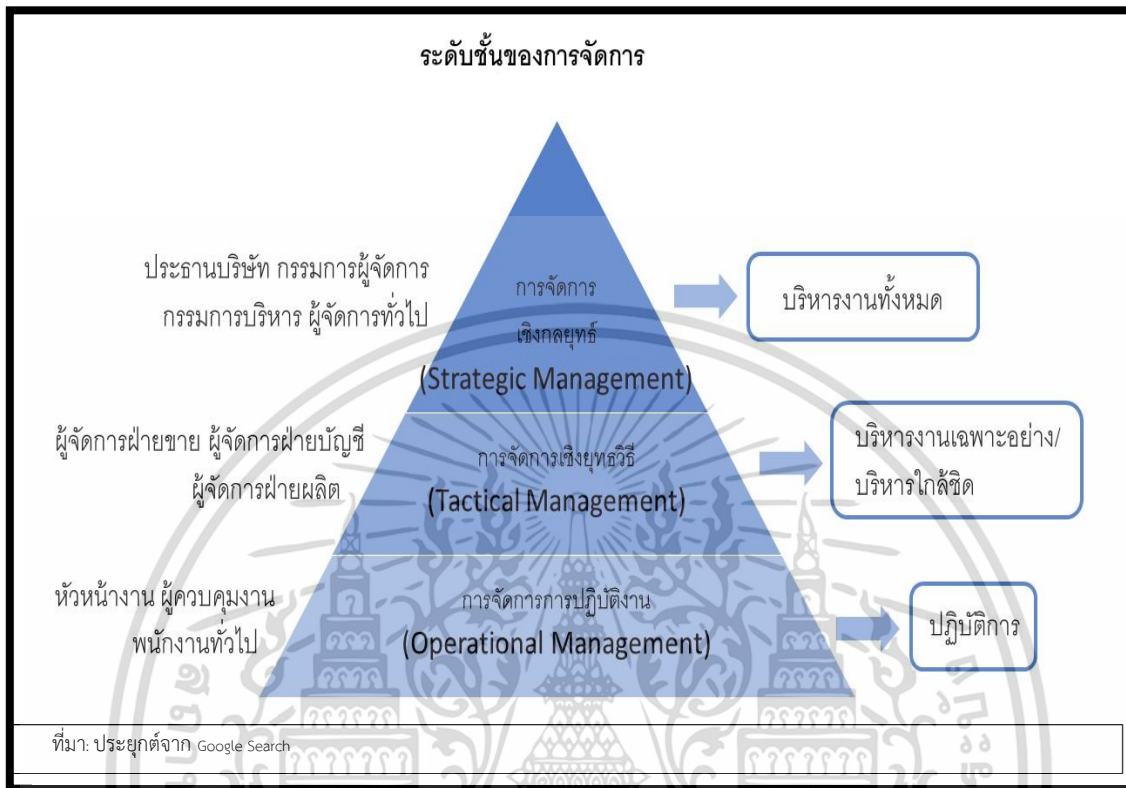
ภาพที่6-25: ความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ



- (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

ภาพที่6-26: ระดับชั้นของการจัดการ



บรรณานุกรมตอนที่ 6

- กัลยงษ์ กิตติพิงศ์พิทยา, (2561), “องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์.” สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิ่งพร ทองใบ, (2539), “การบริหารการพนักงานสัมพันธ์ของรัฐ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน หน่วยที่ 15 (ฉบับปรับปรุง) นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- จารุวรรณ สิทธิโชค, (2563), “โครงสร้างองค์การแบบ Project task force”, <https://www.gotoknow.org/posts/457295>, ค้นหาค้นหาเมื่อมกราคม 2563
- จุฬารัตน์ โสตะ, (2539), “สวัสดิศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น
- ชัชวาลิต์ สรวาณี, (2550), “การบริหารงานบุคคล”, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ISBN 9789740319795
- เซาว์ ไพโรจน์โรจน์, (2563), “การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure)”, https://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/06.html, ค้นหาค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- โชคดี เดชกำแหง, (2544), “หน่วยที่ 8 โครงสร้างค่าตอบแทน”, เอกสารสอนชุดวิชาการบริหารค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 1 – 8, บริษัท ประชาชน จำกัด: กรุงเทพฯ
- ตูลา มหาสุธานนท์, (2545), “หลักการจัดการหลักการบริหาร Principle of Management”, สำนักพิมพ์ บริษัท สำนักพิมพ์ พ.. พัฒนา จำกัด
- ถวัลย์ ชมประสพ, (2536), “การบริหารความปลอดภัยและการหยั่งรู้อันตรายล่วงหน้า (KYT)”, ข่าวพีเอ็มที (PMAT NEWSLETTER). ปีที่ 28 ฉบับที่ 22, มกราคม 2536
- อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, (2550), “การบริหารงานบุคคล ทรัพยากรมนุษย์ – การจัดการ”, ISBN 9789744432209, โรงพิมพ์ลักษณ์ กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540), “ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาบูรณาการ”, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ รักธรรม, (2522), “อำนาจและอิทธิพลในองค์การ”, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์
- ปภาวดี มนต์วีวัฒน์, (2561), ”แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ”, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2, ปรับปรุงครั้งที่ 1
- ประเทือง สุขแสวง, (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 ชันธหัตต์, (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), “รูปแบบโครงสร้างองค์กร”, 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



ส่วนที่สี่:

การอำนวยความสะดวกและการควบคุมงาน

ตอนที่ 7: การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ



ตำราประกอบการสอนรหัสวิชา 14026117
วิชา การจัดการองค์การ (MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)
ส่วนที่4
การอำนวยการและการควบคุมงาน
ตอนที่ 7: พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล
ตอนที่ 8 : การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์
Dr. Pornsri Laurjisawat
คณะกรรมการบริหารธุรกิจ, KMITL
ภาค1/2563
Email: pornsri.la@kmitl.ac.th
Tel 668-5-801-7744
Line 668-1-826-1800

ตอนที่ 7:

พฤติกรรมมนุษย์เพื่องานบริหารบุคคล



ตอนที่ 7

พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

7. พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

7.1 พฤติกรรมมนุษย์ (Behavior) คืออะไร

7.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in Organization)

7.3 พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

7. พฤติกรรมมนุษย์ เพื่องานบริหารบุคคล

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ ใครจะขอนำเรื่องการ”การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์”เข้ามาเกี่ยวข้องกับตอนหนึ่งเนื่องจากการบริหาร”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

7.1 พฤติกรรมมนุษย์ คืออะไร

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

7.1.1 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 กิริยาต่างๆที่แสดงออก(Action)ของบุคคล

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

- กิริยาอาการที่แสดงออก เช่น การเดิน การวิ่ง การจาม การหัวเราะ การร้องไห้ การเคลื่อนไหวต่างๆ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, (2546))
- การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จากการสนทนา หรือการสื่อสารต่างๆ กิริยาอาการที่มนุษย์แสดงออก เช่น ปฏิกริยาโต้ตอบเมื่อมีความสัมพันธ์กัน เช่น
 - หัวเราะตอบในบทสนทนาขำขันที่ฝ่ายสนทนาเล่าให้ฟัง (เป็นการตอบสนองทางอารมณ์)
 - การพยักหน้า เมื่อมีคนอธิบายเรื่องราวให้ฟังและเข้าใจในเนื้อหานั้น
 - การตอบคำถามเมื่อมีผู้ถาม (เป็นพฤติกรรมซึ่งกระทำต่อสิ่งเร้า ในกรณี “สิ่งเร้า” คือ “คำถาม” เป็นต้น)
 - การนิ่งเงียบแม้จะถูกถาม (การงดเว้นการกระทำด้วย (Inaction))
- ปฏิกริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ (Reflexes) เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถควบคุม เป็นปฏิกริยาตอบสนอง-กระทำต่อสิ่งเร้าไปตรงๆอย่างควบคุมไม่ได้ เนื่องจากการได้รับการสัมผัสต่างๆ เช่น
 - การกระตุกมือออกเมื่อจับแก้วน้ำร้อน หรือ
 - การกระเด็นถอยหลังเมื่อได้ยินเสียงแตรรถ
 - การสะดุ้งเมื่อถูกเข็มแทง
 - การกระพริบตาเมื่อมีสิ่งมากระทบกับสายตา
 - การร้องไห้เมื่อได้ยินเรื่องเศร้า
 - การเอามืออุดหู เมื่อได้ยินเสียงดังผิดปกติ
 - การเอามือปิดจมูกเมื่อได้กลิ่นรุนแรง
 - ความรู้สึกทางผิวหนังขนลุกเมื่อรู้สึกกลัว

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการติดต่อ: พรศร์ เหล่ารัฐสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800

2/ พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) หรือ กระบวนการทางจิต: เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นใน ส่วนตัวบุคคลและบุคคลผู้นั้น จะรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก็ตาม ได้แก่ ความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความจำ การรับรู้ ความฝัน กระบวนการที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถสังเกตได้ และ ไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้ โดยตรง และผู้อื่นไม่สามารถสังเกตกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนี้กับเราได้โดยตรง โดยถ้าผู้เกิดพฤติกรรมไม่บอกไม่แสดง ออกมาคนอื่นจะไม่สามารถสังเกตหรือรับรู้ได้บุคคลผู้นั้นเท่านั้นที่รู้ตัว บางครั้งในการรับรู้ต้องมีกระบวนการคิดและ การใช้เหตุและผลประกอบ ดังนั้น หากถ้าผู้บริหารจะเรียนรู้พฤติกรรมนี้ จะต้องใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Private experience) อย่างสูง ด้วยการศึกษา-วิเคราะห์ อย่างละเอียด โดยในเรื่อง ”กระบวนการทางจิต” นี้สามารถทำนาย หรือพยากรณ์กระบวนการทางจิตผ่านการศึกษาพฤติกรรมได้ (Lefton & Brannon, (2008))

พฤติกรรมภายในสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว (Conscious process) เป็นพฤติกรรมที่เจ้าของ พฤติกรรมรู้สึกตัวว่ากำลังเกิดพฤติกรรมนั้นๆ หากไม่บอกไม่แสดงอาการ หรือ ทำทางใดๆก็ไม่มีผู้ใดรับรู้ได้ว่าเกิด พฤติกรรมนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น เช่น ความคิด อารมณ์ความรู้สึก การรับรู้ การสัมผัส ผัส ความกล้า หรือแม้กระทั่ง ความฝัน จินตนาการ เป็นต้น (Nevid, J. S., (2012))

2.2/ พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious process) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยที่เจ้าของพฤติกรรมไม่รู้สึกรู้ตัว หากแต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอก เช่น แรงจูงใจ ความคาดหวัง ความวิตกกังวล ความปรารถนา ความสุขใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นภายใน โดยที่บางครั้งบุคคลไม่รู้สึกรู้ตัวแต่ มีผลต่อพฤติกรรมภายนอกของบุคคลผู้นั้น

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

(1) กระบวนการรับรู้ (Perception process) กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล อาจคิดแผนแตกต่างกันไป ตามการรับรู้ของแต่ละบุคคลในการตีความสื่อสารที่ได้รับ และมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่างๆ โดยที่บุคคลได้สัมผัส หรือรับข่าวสารจากสิ่งเร้าต่างๆโดยผ่านประสาทสัมผัสกับสิ่งต่างๆ ผ่านประสาทสัมผัสทางตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง และเกิดความรู้สึก (Sensation) กับสิ่งเร้าที่สัมผัสกันด้วย เช่น รับรู้ข่าวสาร เรื่อง ”โควิด19” จากการอ่านข่าว หลังจากนั้นทำให้ ”คน” จะระมัดระวังขึ้น กับการใช้แอลกอฮอล์ล้างมือ เป็นต้น

กระบวนการรับรู้ (Perception) จัดเป็นกระบวนการทางความคิด (Cognitive process) ที่สลับซับซ้อน สามารถทำให้บุคคลเห็นภาพที่ปรากฏตรงกับที่เป็นจริงและบางครั้งอาจแตกต่างไปจากความเป็นจริงได้ (สิริอร วิชชาวุธ, (2544)) ซึ่งความรู้จากการรับรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลได้ เช่น นายจ้างรับรู้ว่าลูกจ้าง ต้องการเงินเดือนและโบนัสเพิ่ม ทำให้นายจ้างใช้เงินเป็นตัวจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน แต่ความเป็นจริงกลับปรากฏว่าลูกจ้างบางคนต้องการยกย่องนับถือจากผู้นับบัญชา หรือต้องการความมีอิสระในการทำงานมากกว่าเงิน จึงทำให้ผู้นำ บริหารงานผิดด้วยการใช้เครื่องล่อจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเงิน เบี่ยงเบนไปจากทิศทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการ จึงทำให้การบริหารงานในองค์กรบางครั้งประสบปัญหาจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น

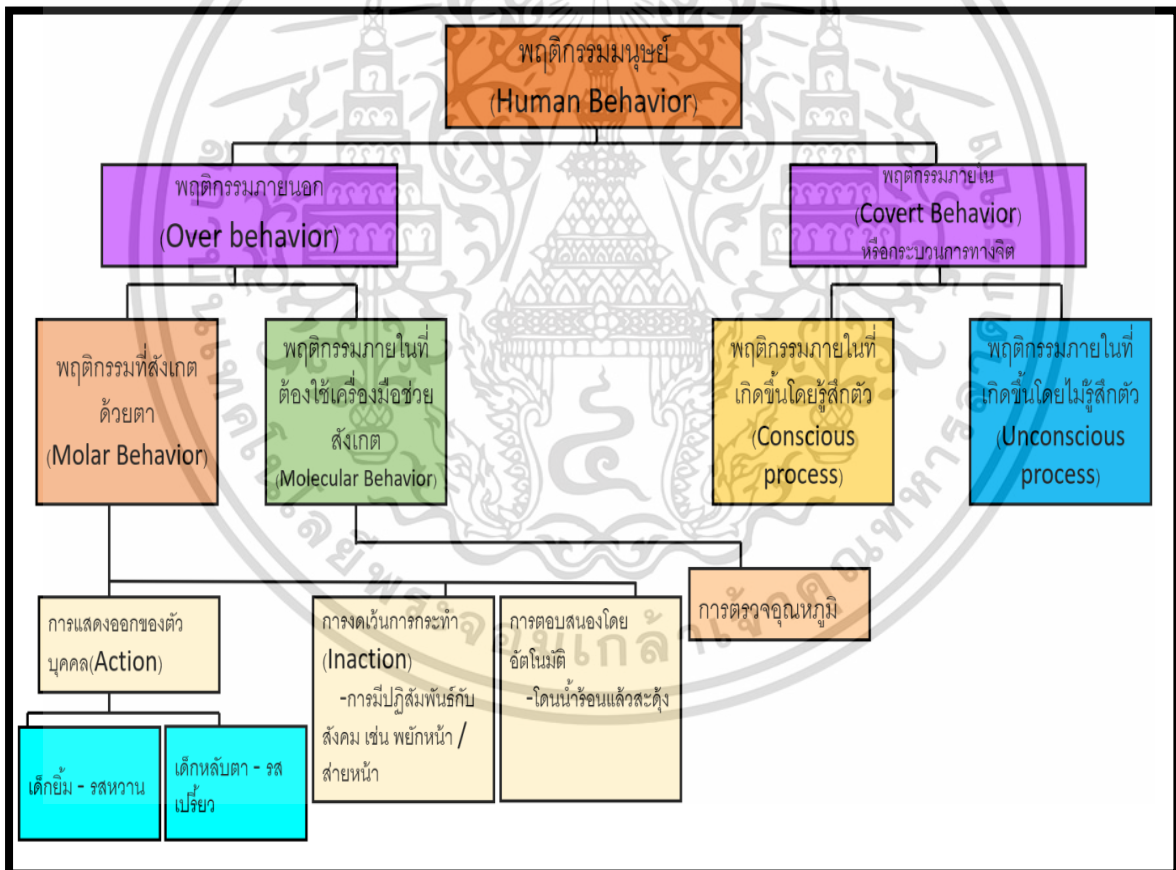
(2) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process): เป็น ” กระบวนการทางปัญญา ” เช่นก่อนจะเข้าใจได้ คน จะต้องมีกระบวนการ การเรียนรู้ การคิด และ การจำ ตลอดจนการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนา จากการเรียนรู้

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 อาจทำให้เรารู้บุคลากรได้ในด้าน พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Employee productivity), การขาดงาน (Absenteeism), การลาออก (Turnover) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) เป็นต้น รวมถึง การประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลรูปแบบต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้น

ภาพที่7-1: พฤติกรรมมนุษย์คืออะไร



7.1.3 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 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าการติดต่อ: พรศรั เหล่ารัฐวิสัยทัศน์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

● **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” มีอิทธิพลต่อมนุษย์ตั้งแต่เป็นตัวอ่อนในครรภ์มารดา จนกระทั่งสิ้นลมหายใจ และมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมหมายถึงทุกอย่างที่อยู่รอบตัวบุคคลทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต 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 เห็นคุณค่าของการพัฒนาเป็นต้น (หัตถิน แก้ววิชิต, (2559))

▪ **องค์ประกอบของพฤติกรรม:** ในเรื่อง "พฤติกรรม" เป็นผลของการเลือกปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด มาตอบสนองสิ่งเร้าในสถานการณ์ต่างๆอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 7 ประการ (สุรพล พยอมแย้ม, (2541)) ดังนี้

(1) เป้าหมายหรือความมุ่งหมาย (Goal) คือวัตถุประสงค์หรือความต้องการซึ่ง ก่อให้เกิดพฤติกรรมเช่น ความต้องการมีหน้ามีตาในสังคม

(2) ความพร้อม (Readiness) หมายถึงระดับวุฒิภาวะและความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ

(3) สถานการณ์(Situation) หมายถึงลู่ทางหรือโอกาสหรือเหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้เลือกทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ

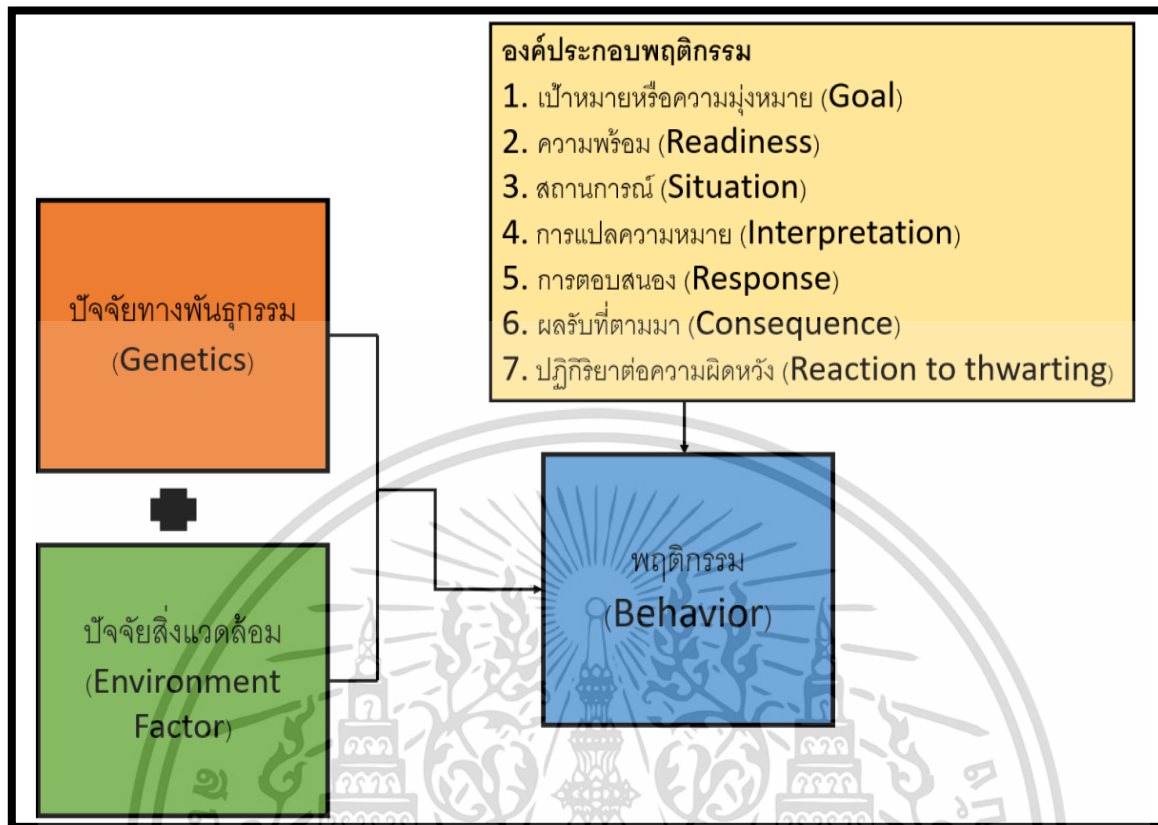
(4) การแปลความหมาย (Interpretation) เป็นการพิจารณาลู่ทางหรือสถานการณ์ เพื่อเลือกหาวิธีที่คิดว่า จะตอบสนองความต้องการเป็นที่พอใจมากที่สุด

(5) การตอบสนอง (Response) คือการดำเนินการทำกิจกรรมตามที่ตัดสินใจเลือกสรรแล้ว

(6) ผลรับที่ตามมา (Consequence) คือผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำกิจกรรมนั้นซึ่งอาจได้ผลตรงกับที่ คาดไว้หรือตรงข้ามกับที่คิดไว้

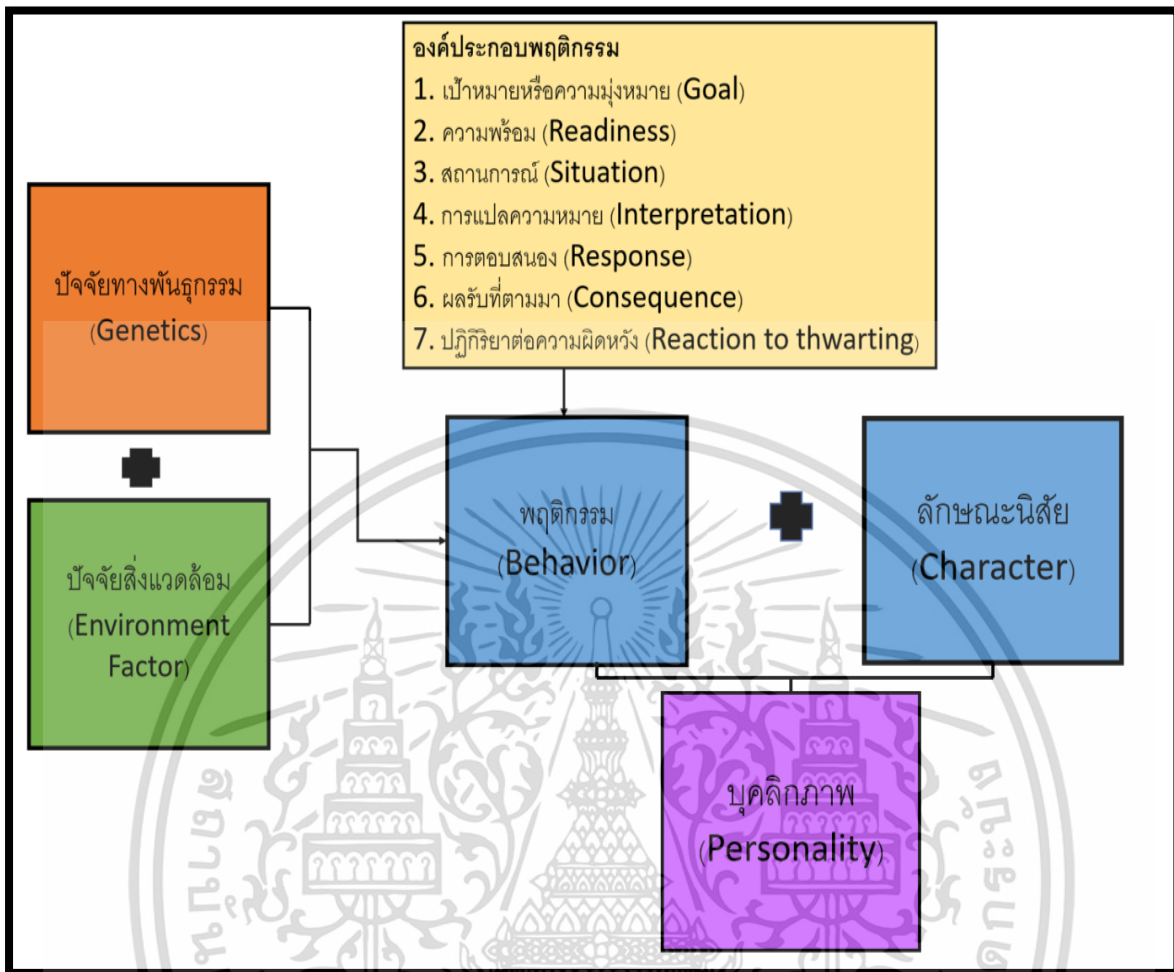
(7) ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to thwarting) เป็นปฏิกริยาที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการจึงต้องกลับไปแปลความหมายใหม่เพื่อเลือกหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการได้ แต่ถ้าเห็นว่าเป้าประสงค์นั้นมันเกินความสามารถก็ต้องยอมละเลิก ความต้องการนั้นพฤติกรรมจะสมบูรณ์และ สิ้นสุดลงก็ต่อเมื่อผลที่ตามมาตรงกับความคาดหวัง หากไม่สมหวังคนเราก็จะมีปฏิกริยาต่อไปอีก

ภาพที่7-2: ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม



▪ บุคลิกภาพของมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย ซึ่งในส่วนของพฤติกรรม ได้อธิบายตั้งข้างต้น ส่วนลักษณะนิสัยจะเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม 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))

ภาพที่7-3: บุคลิกภาพของมนุษย์ หมายถึง พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย



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

- 1/ ระดับที่โผล่พ้นน้ำ คือระดับ Conscious หรือที่เรียกว่า จิตสำนึก
- 2/ ระดับที่อยู่ปริมน้ำ คือระดับ Preconscious (Subconscious) หรือ ระดับใกล้สำนึก เป็นระดับความรู้สึกตัวของบุคคลที่บางครั้งรู้ตัว บางครั้งก็ไม่รู้ตัว
- 3/ ระดับที่อยู่ใต้น้ำ คือ ระดับ Unconscious 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 วิชชาวุธ, (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 และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)” (สรวิชัย 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 ประสบการณ์ใหม่ ๆ เปิดกว้างทางความคิด มีเหตุผลและยอมรับความ ต่างต่าง

(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

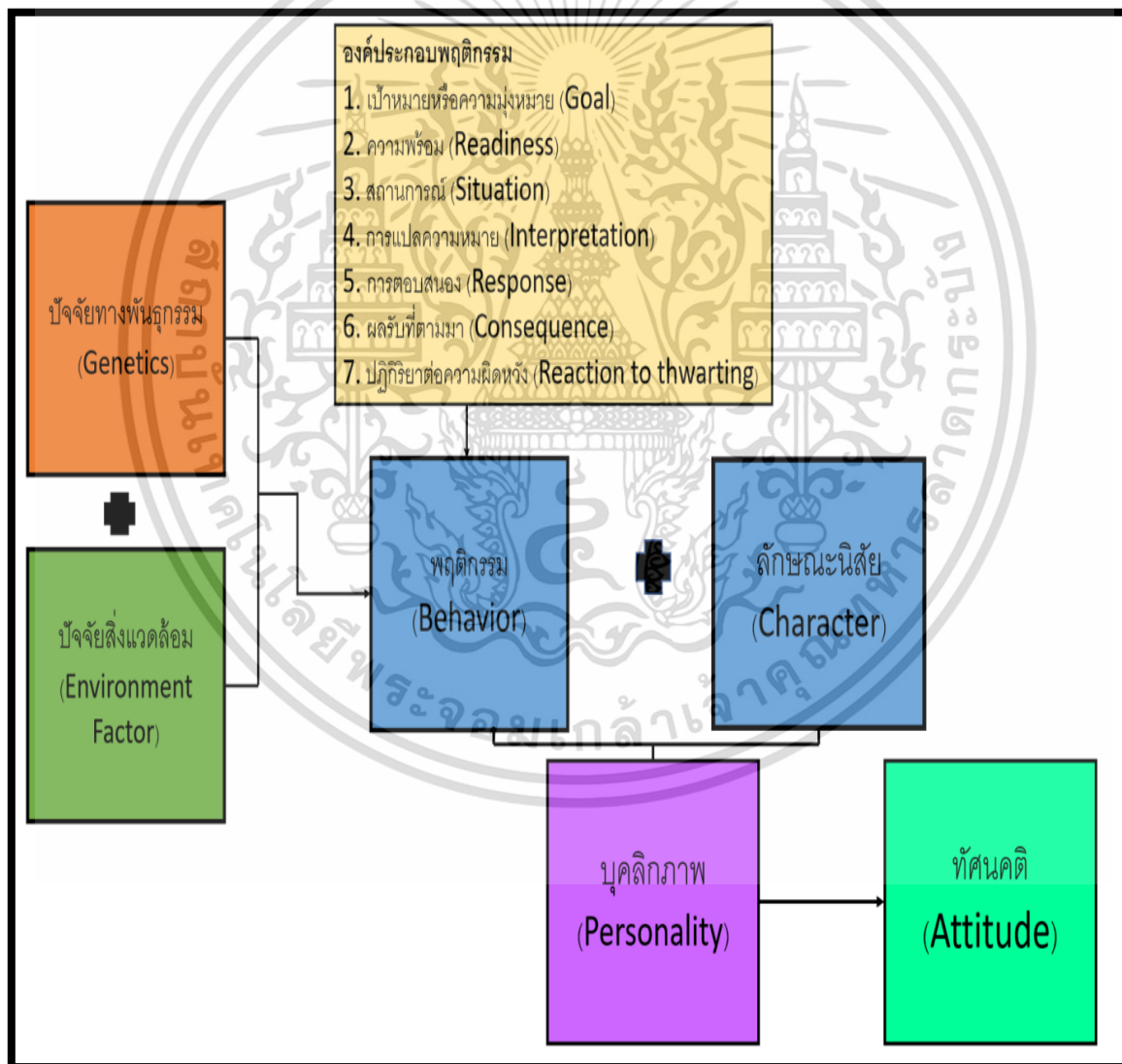
“ทัศนคติ” สามารถแยกองค์ประกอบของ ทัศนคติ ได้ 3 ประการ (พรทิพย์ บุญนิพัทธ์, (2531)) คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่มีการติดต่อ **ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์** การจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ไปใช้

(1) องค์ประกอบด้าน ความเชื่อ (The Cognitive Component) คือ ส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคล ที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทัวไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้ หรือคิดว่าสิ่งใดดี มักจะมีทัศนคติ ที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมี ทัศนคติ ที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึ/ ความเชื่อ นี้ จะเป็นไปตาม การรับรู้ของบุคคลที่อาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้

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

(3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) คือ การแสดงออกของบุคคล ต่อสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจาก องค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก เป็นแนวโน้มการเกิด พฤติกรรม (Activity component) แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองรู้ เชื่อ หรือรู้สึกนั้นๆ

ภาพที่7-4: การรับรู้ทัศนคติ



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

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

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

(3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิด ทักษะคติ ขึ้นได้ เช่น เด็กที่เคารพ เชื้อพียงพ่อแม่ จะเลียนแบบการแสดงท่าชอบ หรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งตามไปด้วย

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

(5) ข่าวสารข้อมูล (Information) จะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดของข่าวสารที่ได้รับรวมทั้ง ลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารด้วย

(6) การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivation) ทักษะคติ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กำลังดำเนินการตอบสนองตามความต้องการ หรือแรงผลักดันทางร่างกาย ตัวบุคคลจะสร้าง ทักษะคติ ที่ดีต่อบุคคล หรือสิ่งของ ที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้ (ธงชัย สันติวงษ์, (2539))

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

1. ความสลับซับซ้อนของความรู้สึก หรือการมีอคติของบุคคล ในการที่จะ สร้างความพร้อม ที่จะ กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามประสบการณ์ของบุคคลนั้น ที่ได้รับมา

2. ความโน้มเอียง ที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือต่อต้าน สิ่งแวดล้อม ที่จะมาถึงทาง หนึ่งทางใด

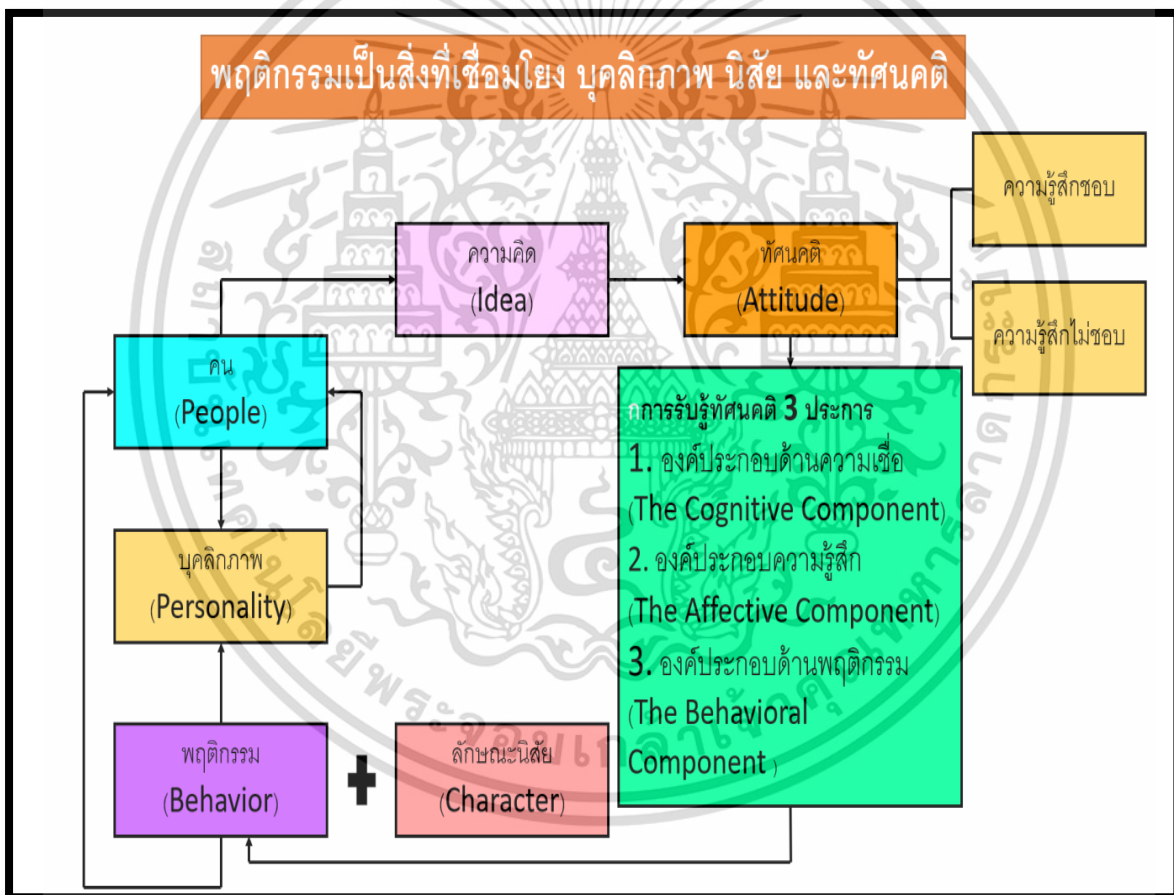
3. ในด้านพฤติกรรม หมายถึง การเตรียมตัว หรือความพร้อมที่จะตอบสนอง

อย่างไรก็ตาม ทักษะคติ ความรู้ความเชื่อ เป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลที่อาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือ ไม่ได้(ผลออกมาในด้านลบ) เช่น พนักงานที่มีความตั้งใจทำงานจนนึกเชื่อว่าควรจะได้ปรับเงินเดือนที่เหมาะสม แต่ด้วย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ทัศนคติไม่ดีของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานคนนี้ ทำให้มองว่าการทำงานดีก็สิ้นเปลืองไฟฟ้าของสำนักงาน จึงได้รับการประเมินค่างานต่ำ ขึ้นเงินเดือนน้อย ด้วยข้อหาว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยในความเป็นจริงเนื่องจากเครื่องมือในสำนักงานไม่พอต่อจำนวนพนักงาน พนักงานคนนั้นถูกเอาเปรียบจากเพื่อนร่วมงานที่อยู่ก่อน ทำให้พนักงานคนอื่นแย่งใช้เครื่องมือดังกล่าวไปก่อน ทำให้พนักงานคนดังกล่าว ต้องทำงานหลังจากคนอื่น และต้องทำงานดี ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว หากผู้บริหารในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานคนนี้อาจจะทำการสืบสวนข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยให้ 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

ภาพที่ 7-5: พฤติกรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยง บุคลิกภาพ นิสัย และทัศนคติ



7.2 พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร” (Human Behavior in Organization)

เพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคคลกับการทำงาน ให้เห็นภาพได้ชัดเจน จึงใคร่ขอยกตัวอย่าง ดังนี้

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

ไม่ว่าการเตรียมการ หรือ เหล่ารัฐสวัสดิการ การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

(สรวิทย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017))กล่าวคือ งานวิจัย ได้ค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จะประกอบจาก ตัวแปร 2 ด้าน ได้แก่ (1) ตัวแปรระดับบุคคล และ (2) ตัวแปรระดับ องค์กร โดยมียาละเอียด 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 (สรวิทย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา หิรัญวงษ์, (2017)) ซึ่งพฤติกรรมการทำงานมีทั้งพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี ที่จะส่งเสริมสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ในการบริหาร-จัดการ องค์กร จึงต้องศึกษาทั้งพฤติกรรมมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล และ นำความรู้ที่นำมาเชื่อมโยงกันจะทำให้เข้าใจ ”พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)” เพราะกลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคลและพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มักเกิดจากพฤติกรรมจากอิทธิพลของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการที่บุคคลติดต่อกันซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม ซึ่งนักบริหารจัดการ จึงนำความรู้ดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางเพื่อประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล และ ระดับกลุ่มเพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

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

โดยหากเป็นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสามารถสนับสนุนการทำงานได้ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลที่มี บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสูงจะมีลักษณะที่มีความจริงใจ มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น และมีการ ประนีประนอม รวมทั้งให้ความใส่ใจต่อประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ ลักษณะเหล่านี้เป็นการสร้างมิตร สัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในการทำงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการต้องมีการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการประสานงานกันระหว่างแผนก และสาขา ร้านอาหารและเครื่องดื่มบริการด่วนทำให้สามารถ เข้ากันได้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา จะใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อรักษาความสัมพันธ์และทำให้ปัญหายุติลงด้วยดี ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีในการทำงานทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น (สรวิทย์ 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 หรือบุคคลต่อกัน ซึ่งทำให้สมาชิกในกลุ่มต้องปรับตัวเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม และสมาชิกที่ไม่สามารถอยู่กับกลุ่มได้จะแยกตัวออกไป

(3) **การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)** การพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีการสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน ความสามัคคีในหมู่คณะ ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างของกลุ่มและวางแผนปฏิบัติที่เหมาะสม

(4) **การปฏิบัติงาน (Performing)** เมื่อกลุ่มมีการพัฒนาขึ้นตามลำดับจนกระทั่งสมาชิกมีความเข้าใจร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมของกลุ่มแล้ว กลุ่มก็จะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(5) **การแยกตัว (Separating)** เมื่อกลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้แล้ว ถ้าไม่มีการปรับปรุงเป้าหมายหรือวางแผนทางการปฏิสัมพันธ์ใหม่ สมาชิกแต่ละคนก็จะแยกย้ายกันออกไปจากกลุ่ม ส่งผลให้กลุ่มสลายตัวในที่สุด

7.3 พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior)

เป็นสาขาวิชาที่มีทฤษฎีวิธีการและหลักการ จากศาสตร์หลายแขนงวิชาด้วยกันเช่น ด้านสังคมวิทยา มนุษย์วิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ เป็นต้น (สุรพงษ์ ลือทองจักร, (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 รวมทั้งศึกษาว่าการทำงานของกลุ่ม และพฤติกรรมของกลุ่ม ต่อพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ความขัดแย้ง และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับเพื่อนร่วมงานอย่างไร ผลกระทบ ตัวอย่างเช่นจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ” เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าการ

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน ” พบว่าความชอบเป็นตัวแปรสื่อ ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน (ชวรินทร์ ธัมมนันท์กุล, (2546)) เป็นต้น

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

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

(2) ระดับกลุ่ม: เมื่อบุคคลทำงานร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความคิดที่คล้อยตามกันและแตกต่างกันตามความแตกต่างของบุคคล 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) ว่าสิ่งมีชีวิตสายพันธุ์ใดที่มีคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ย่อมมีโอกาสรอดและสามารถดำรงเผ่าพันธุ์ต่อไปและแนวคิดนี้ตั้งเอาหลักการนี้มาใช้ในการอธิบายกระบวนการทางพฤติกรรม เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการทำงานในองค์กร(Wong, (2014)) เป็นต้น

ดังนั้นในเอกสารนี้จึงใคร่ขอกล่าว "แนวทางการสร้างแรงจูงใจ" เพื่อชี้ให้เห็นว่าสิ่งเร้าทางบวกดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการ-บริหาร อย่างไร?

■ แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน(Motivation at work)

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

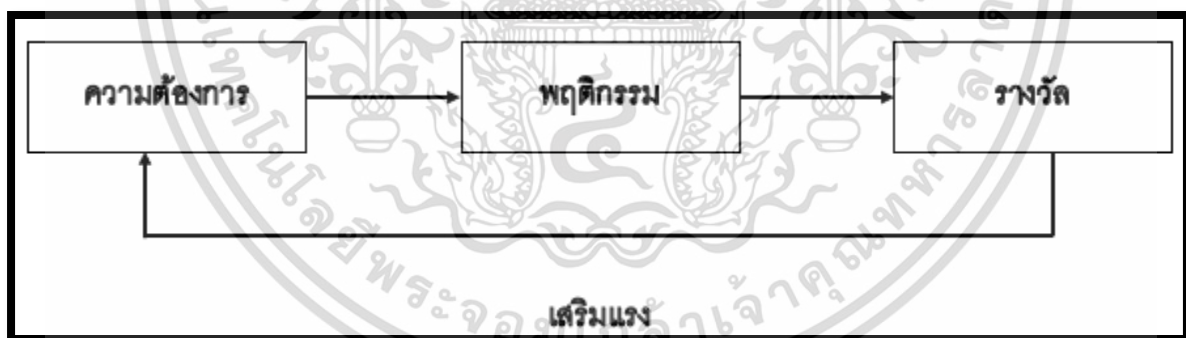
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่มีการติดต่อ: พรศรั เพลารุจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800

อย่างไรก็ตามแรงจูงใจเป็นเรื่องซับซ้อน ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้จะก่อให้เกิดการใช้ที่ผิดพลาด มีความสูญเสียเปล่าทางค่าใช้จ่าย ตลอดจนความคับข้องใจของพนักงาน

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

ภาพที่7-6: 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

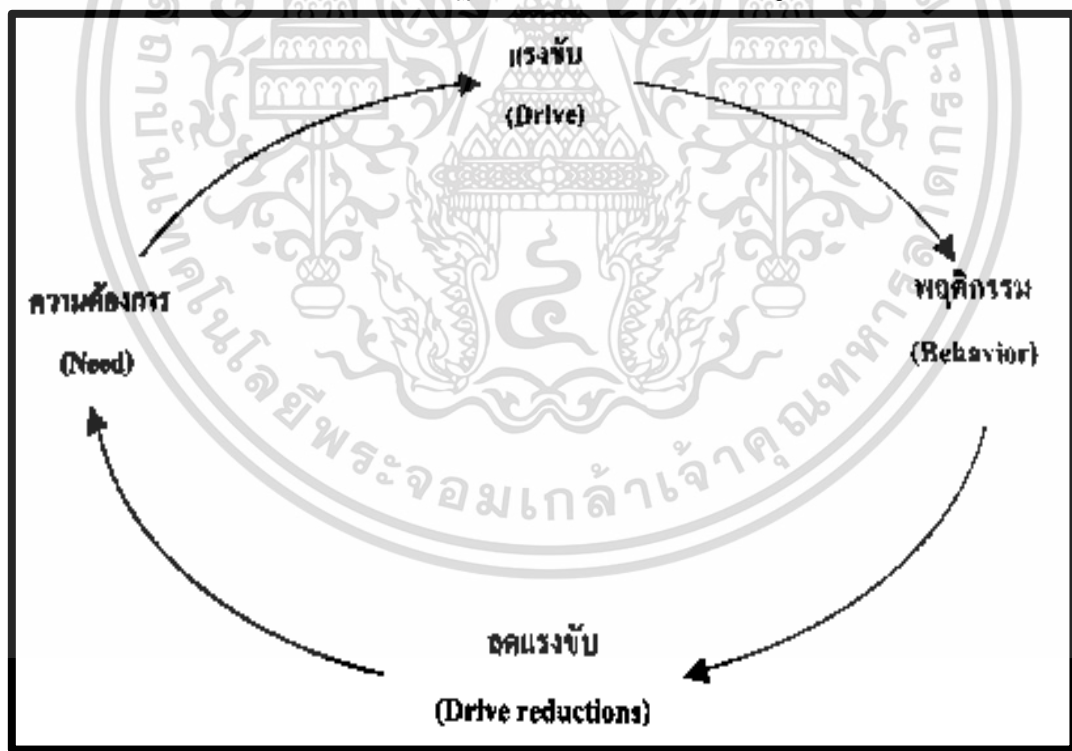
- อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อทุกข์สุขของร่างกาย และจิตใจ โดยร่างกายอาจจะสมประสงคใน ความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ หรือไม่ก็ได้
- ความรัก อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน แต่อาจเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ สำหรับบางคนได้

(2) **ความต้องการแรงขับ (Drives)** โดยเมื่อเกิดความต้องการแล้ว ภาวะความกระวนกระวายและการหาช่องทางบำบัดความต้องการนี้ให้หายไป คือเมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข จะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมนุษย์และสัตว์จะต้องดิ้นรนหาทางบำบัดความต้องการ 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 เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ มนุษย์ จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้เกิดสภาพการตอบสนองขึ้น ทั้งทางกาย ทางสังคม ทางสติปัญญา ฯลฯ แสดงออกแตกต่างกัน เป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น เมื่อหิว –พฤติกรรมที่แสดงออก เดินไปซื้ออาหารมาทาน หรือบางคนปรุงอาหารทานเอง และบางคนอาจใช้วิธีขโมยอาหาร เป็นต้น

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

ภาพที่ 7-7: ภาพวัฏจักรขั้นตอนแห่งการเกิดแรงจูงใจ



ที่มา: พวงเพชร วัชรอยู่, (2537)

▪ **รางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives):**

รางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ นับว่าเป็นแรงกระตุ้น หรือ แรงขับ ประเภทหนึ่ง เป็นแรงกระตุ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น

● คนที่ไม่หิว เมื่อมองเห็นอาหาร (ที่นำทาน/ที่เป็นของโปรด) ก็เกิดความหิวขึ้นมา เช่นนี้เรียกได้ว่าอาหารนั้นคือเครื่องล่อใจให้เกิดพฤติกรรมกินอาหาร เพราะไม่ได้เกิดจากการขาดอาหารที่เป็นความต้องการภายในร่างกาย

● ยूपินไม่ได้ขยัน แต่อาทิตย์หน้า ลูกไฟทอรี่ จะเปิดเทอมต้องจ่ายค่าเทอมให้ลูก และจะได้ค่าแรง OT 1.5 เท่าของค่าแรงปกติ จึงยินดีที่จะทำงานนอกเวลา → (ค่าแรง 1.5 เท่า และอาทิตย์หน้าลูกเปิดเทอมต้องจ่ายค่าเทอมให้ลูก คือ สิ่งล่อใจ)

● **รางวัลเครื่องล่อใจ อาจเป็นได้ทั้ง**

○ แง่บวก(Positive) เช่น เห็นวิวริมคลองข้างร้านอาหารสวย งามจึงอยากทานอาหารที่ริมคลองนั้น หรือ คนที่ชอบมะม่วง เมื่อมองเห็นแต่ไกลว่ามีมะม่วงวางขายอยู่ก็เดินไปซื้อ (Positive)

○ แง่ลบ (Negative) เช่น ได้กลิ่นเหม็นของน้ำคลองใกล้ร้านอาหารจึงไม่กล้ากินอาหารร้านนั้น เป็นต้น หรือ แต่พอเห็นแมลงวันตอมมะม่วงอยู่เต็ม ก็เกิดความขยะแขยงไม่กล้ากินมะม่วงนั้น (Negative)

○ รวมทั้งขนาดของรางวัลเครื่องล่อใจมีส่วนทำให้เกิดแรงกระตุ้นต่อการกระทำมากน้อยต่างกันด้วย เช่นเงินรางวัล10,000 บาท ย่อมเร้าใจให้เกิดการกระทำได้มากกว่าเงิน100 บาท เป็นต้น (พงเพชร, (2537))

▪ **ผลของการได้รับรางวัล มี2แนวทาง (พงเพชร วัชรอยู่, (2537)) คือ**

ในเรื่องของแรงขับและการลดแรงขับนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กันเสมอไป คือการลดแรงขับจะไม่หมดสิ้นไปทุกครั้งสิ่งที่เคยสนองความต้องการในครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ทำให้พอใจในครั้งต่อไปอีกก็ได้ หรือสิ่งที่สนองความต้องการของคนหนึ่งอาจจะไม่สนองความต้องการของคนอื่น ดังนั้น การให้รางวัลจึงเป็นเรื่อง การเรียนรู้และรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล จะมีอิทธิพลต่อผลของการตอบสนองที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความต้องการที่ขัดแย้งกันภายในตัวบุคคลก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองทำให้แต่ละคนตอบสนองด้วยวิธีการและระดับความมากน้อยต่างกัน (พงเพชร, (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 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่มีการติดต่อ: **พรศรั เพลารุจิสวัสดิ์**, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ไปใช้

management) เช่นกรณีของ Taylor (Frederick Winslow Taylor (March 20, 1856 – March 21, 1915)) ใช้การคิดค่าแรงแบบอัตราค่าหัวหน้า 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) ทฤษฎีความต้องการมนุษย์หรือทฤษฎีจูงใจแบบเนื้อหา 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

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

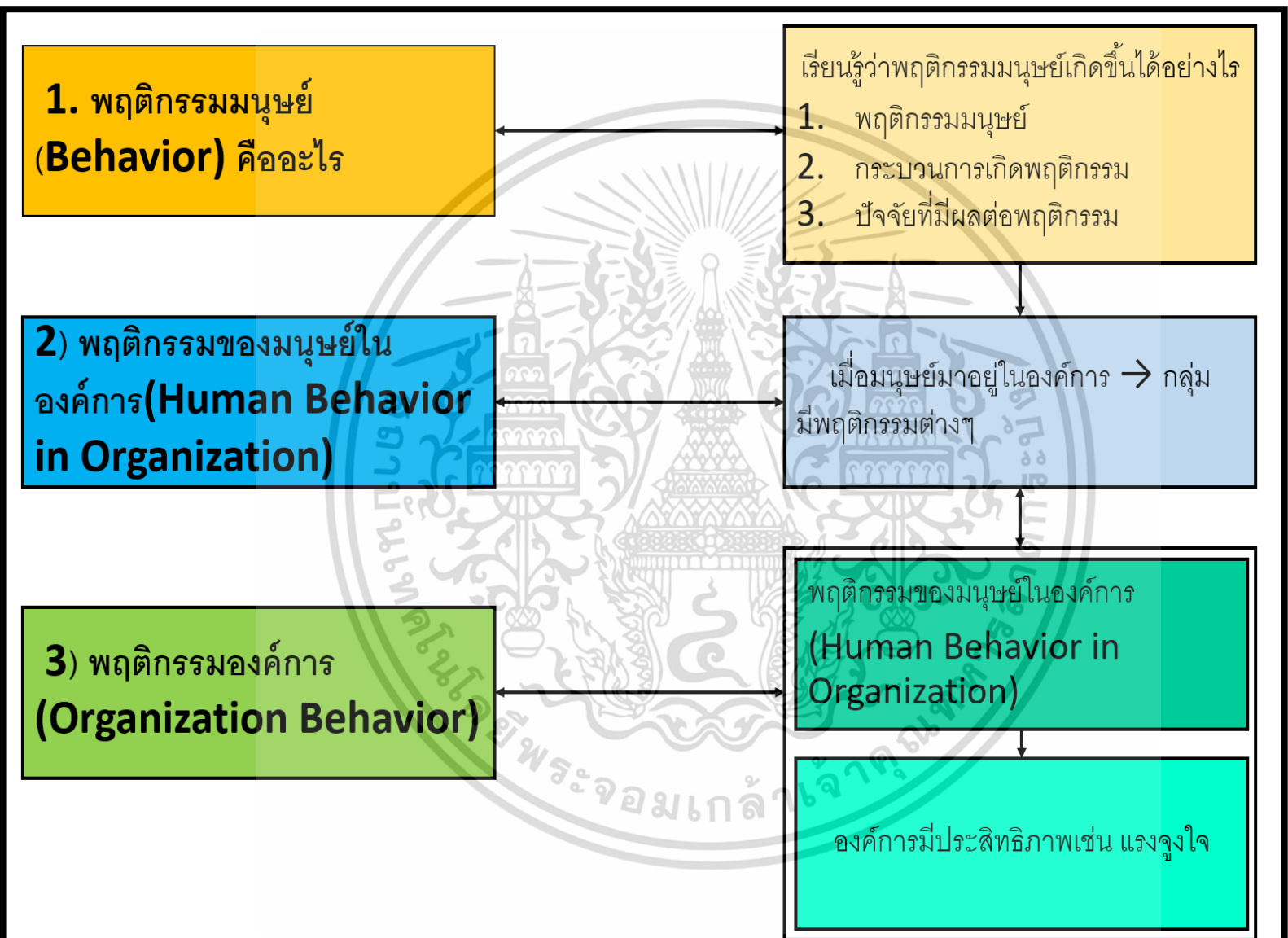
- การเรียนรู้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมเสริมแรง (reinforced) (Mondy และ Noe, (1996)): 233 - 235) เช่น นักเรียนจะพยายามตั้งใจเรียนมากขึ้น เมื่อได้รับคำชม กระบวนการเรียนรู้จะไปได้ไกลและคงทนถาวรก็ต่อเมื่อเป็นการเรียนรู้ที่ไปตอบสนองความสำเร็จในจุดประสงค์ของเขาเช่นเมื่อได้คะแนนดีทำให้หางานที่ดีได้ในอนาคต เป็นต้น

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

สรุป: เมื่อเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ “พฤติกรรมมนุษย์” เชื่อมสู่การที่บุคลากรคนนั้นเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การเป็น”พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ” ดังนั้นหาก ผู้บริหารจะทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญจาก พฤติกรรมมนุษย์ และประยุกต์ ความรู้จาก ทฤษฎีองค์การ เข้ามาช่วย จะทำให้เรียนรู้การทำงานของมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น เช่น จากความรู้เรื่อง“การเรียนรู้กับพฤติกรรมมนุษย์” ทำให้หลายองค์กรมีการกำหนดให้ระบบ Trainingเพื่อการพัฒนา

บุคลิกการเ็นองค์การของตน ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่า องค์การ สามารถสร้างรูปแบบมนุษย์ที่ตนเองต้องการได้ จากการเรียนรู้ “พฤติกรรมมนุษย์” และวิเคราะห์ว่า จะใช้ข้อมูลนั้นอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลิกการขององค์การตนเอง

ภาพที่7-8: สรุปความเชื่อมโยง



บรรณานุกรม ตอนที่ 7

- 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: การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนามัย”, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
- พวงเพชร วัชรอยู่, (2537), “แรงจูงใจกับการทำงาน”, กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- มัลลิกา ต้นสอน, (2544), “พฤติกรรมองค์การ”, ISBN 9789748797793, กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์, (2559), “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธาณูปโภค สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- ศักดิ์ สุนทรเสณี, (2531), “การวัดเจตคติ”, กรุงเทพฯ : ดิดี บุ๊คส์โตร์, พิมพ์ครั้งที่ 1
- สรวีย์ 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 และ การประยุกต์”, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
- สิรอร วิชชาวุธ, (2544), “จิตวิทยาการอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น”, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ
- สุรพงษ์ ลือทองจักร, (2552), “หลักมานุษยวิทยาและหลักสังคมวิทยา”, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, (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 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี , กันยายน 2559
- อรวรรณ น้อยวัฒน์, (2556), “การจัดการความรู้กับพฤติกรรมองค์การ” มุมการจัดการความรู้, จุลสารสาขาวิชาการวิทยาศาสตร์ สุขภาพ ออนไลน์, ฉบับที่ 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ผ่านการตรวจลิขสิทธิ์ จี.พี.อี. การจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 | ไปใช้

- 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: WADSWORHCENGAGE 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 8:

การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ



ตอนที่ 8

การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

8.1 ความหมายของ “การควบคุม”

8.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

8.3 การประเมิน: กระบวนการควบคุมด้วยการกำหนด มาตรฐาน

8.4 ประเภทและมาตรฐานของการควบคุม

8.5 การควบคุม กับเทคโนโลยี

8.6 ประโยชน์ของการควบคุมต่อองค์กร

8.7 การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

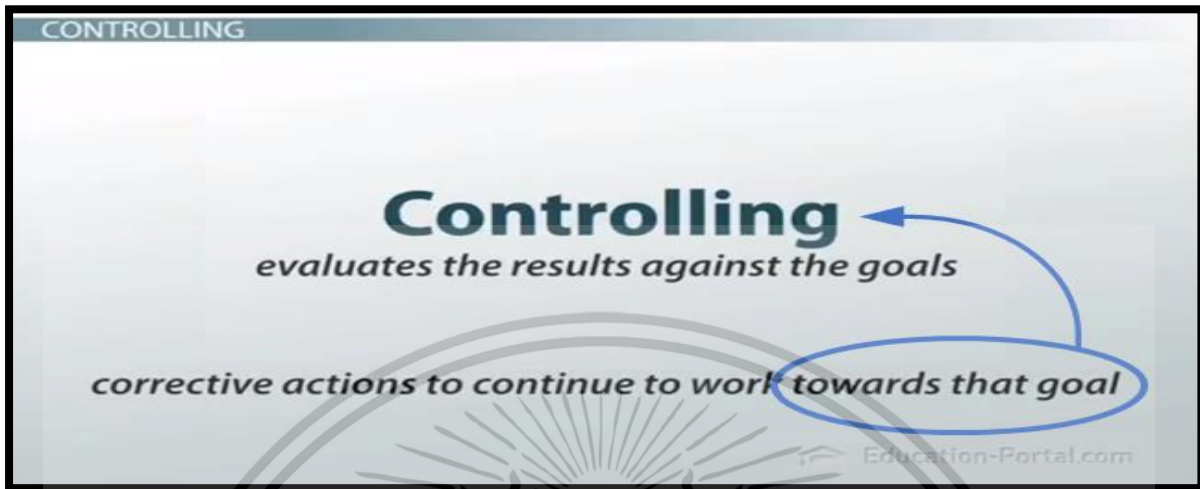
8.8 การเชื่อมโยง การควบคุม การประเมิน และการตัดสินใจ

8.1 ความหมายของ “การควบคุม”

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

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

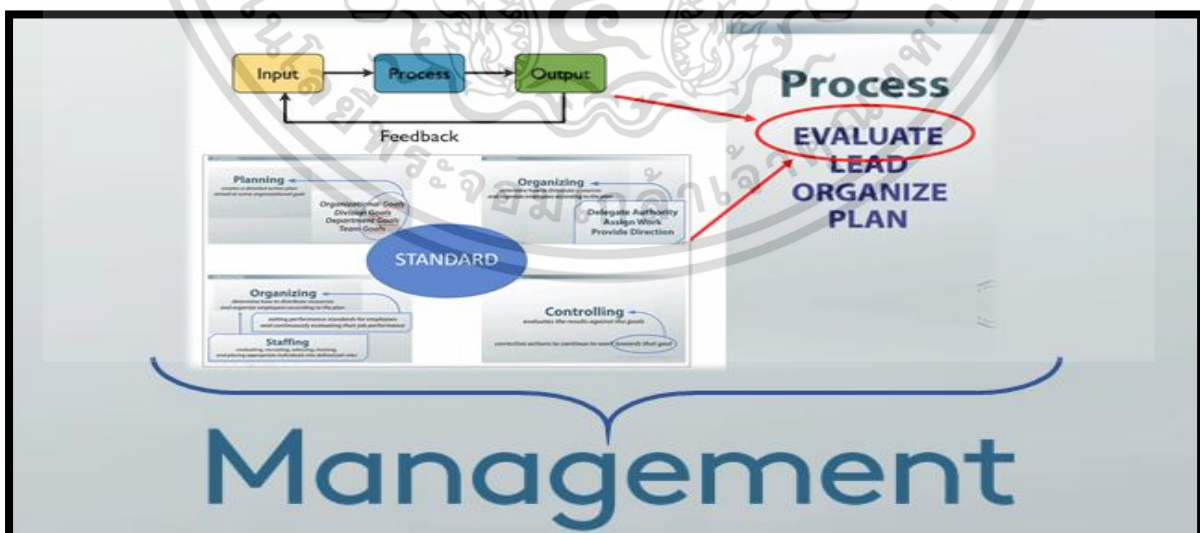
ภาพที่8-1: การควบคุม(Controlling)



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 หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

ภาพที่8-2: การควบคุม(Controlling)



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 เพื่อติดตามผลงานเพื่อให้ทราบว่ามียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติหรือไม่ และให้คำแนะนำเมื่อมียุทธศาสตร์ รวมทั้งสามารถใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อ เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานวัตถุประสงค์การควบคุม (Benjawan_B, (2553))

- เพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่
- เพื่อให้ทราบว่าวิธีปฏิบัติงาน ดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่
- เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
- เพื่อให้ทราบว่ามียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติหรือไม่
- เพื่อให้ทราบว่า ผลงานถูกต้องและตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
- เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมียุทธศาสตร์
- เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

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

8.3 การประเมิน: กระบวนการควบคุม ด้วยการกำหนดมาตรฐาน

การประเมิน: กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) ด้วยการกำหนดมาตรฐาน กระบวนการควบคุมและระดับการ (Process control) เริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนดจึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุม ในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้านต่างๆ ต่อไป (สาคร สุขศรีวงศ์, (2552))

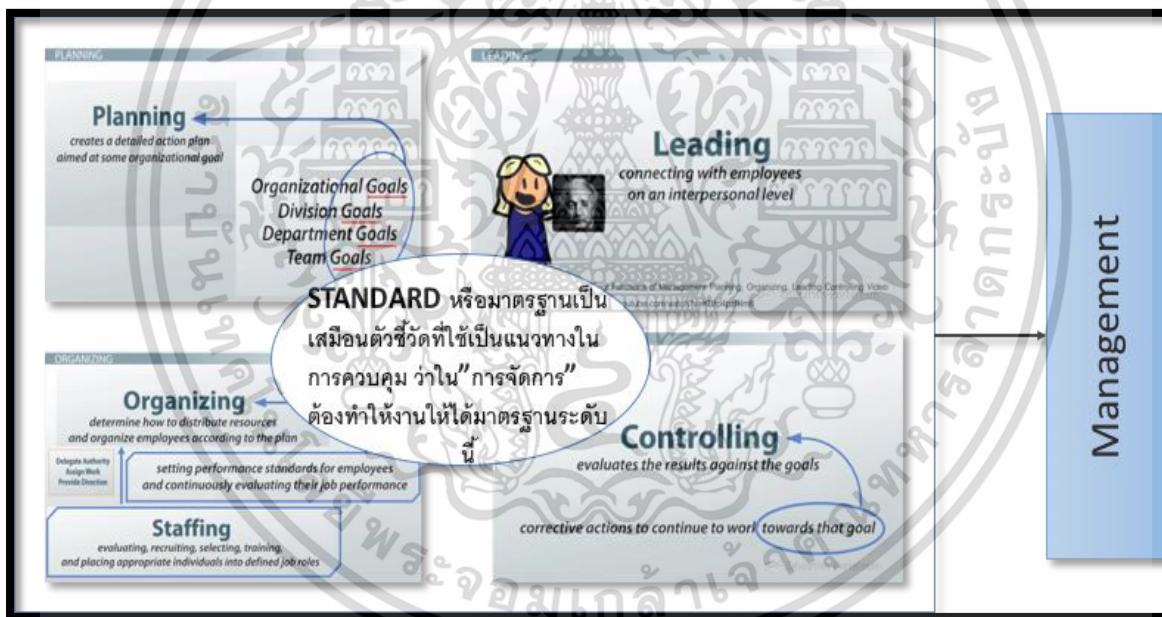
ภาพที่8-3: Four Functions of Management



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

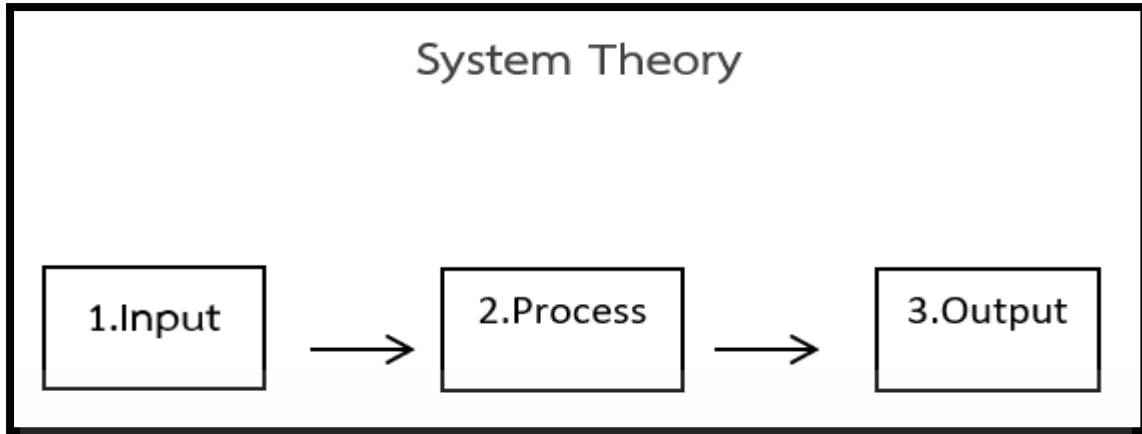
เนื่องจากการจัดการจะเน้นที่ตัวระบบSystem ดังนั้นการจัดการจะขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ-จัดการได้ง่าย ถ้ามี **Standard หรือ มาตรฐาน** อยู่ในระบบการทำงาน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่า งานนั้นไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง

ภาพที่8-4: Standard กับการควบคุม



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

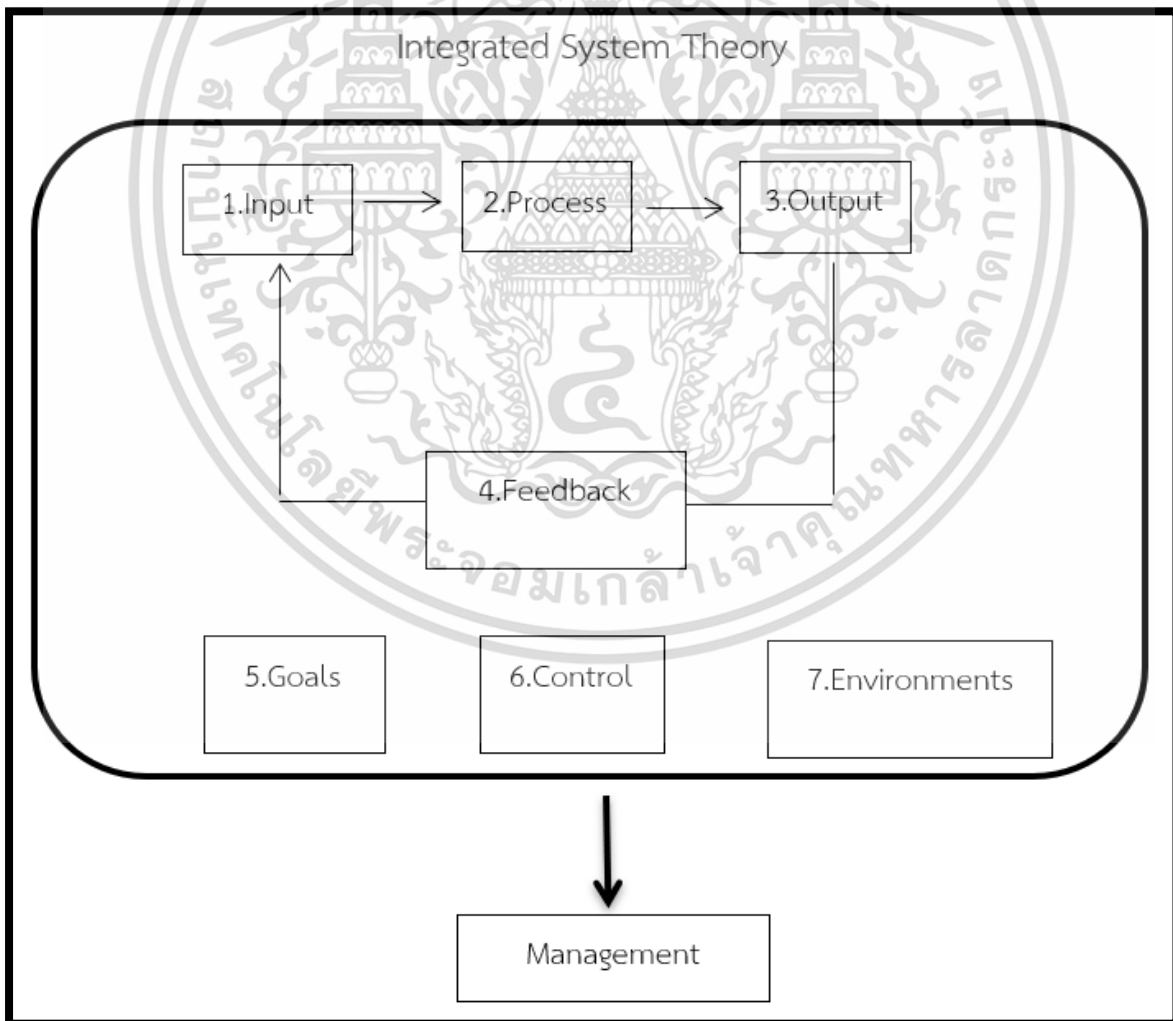
ภาพที่8-5: System Theory



ที่มา: การประยุกต์

ทฤษฎีกระบวนการระบบ (System Theory) ชาวออสเตรีย Ludving Von Bertalanffy
เมื่อประมาณ ปีค.ศ. 1920-1930

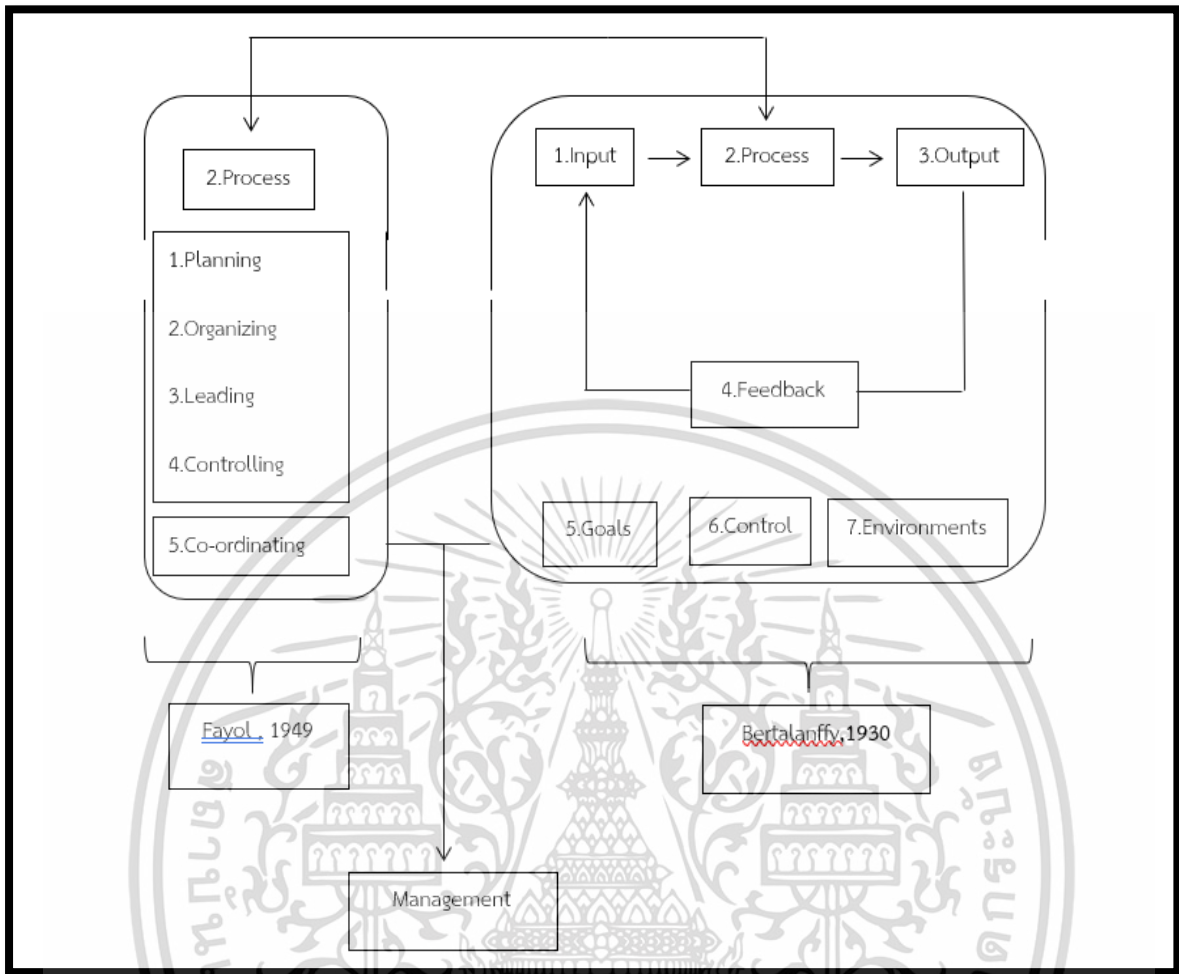
ภาพที่8-6: Integrated System Theory



ที่มา: การประยุกต์

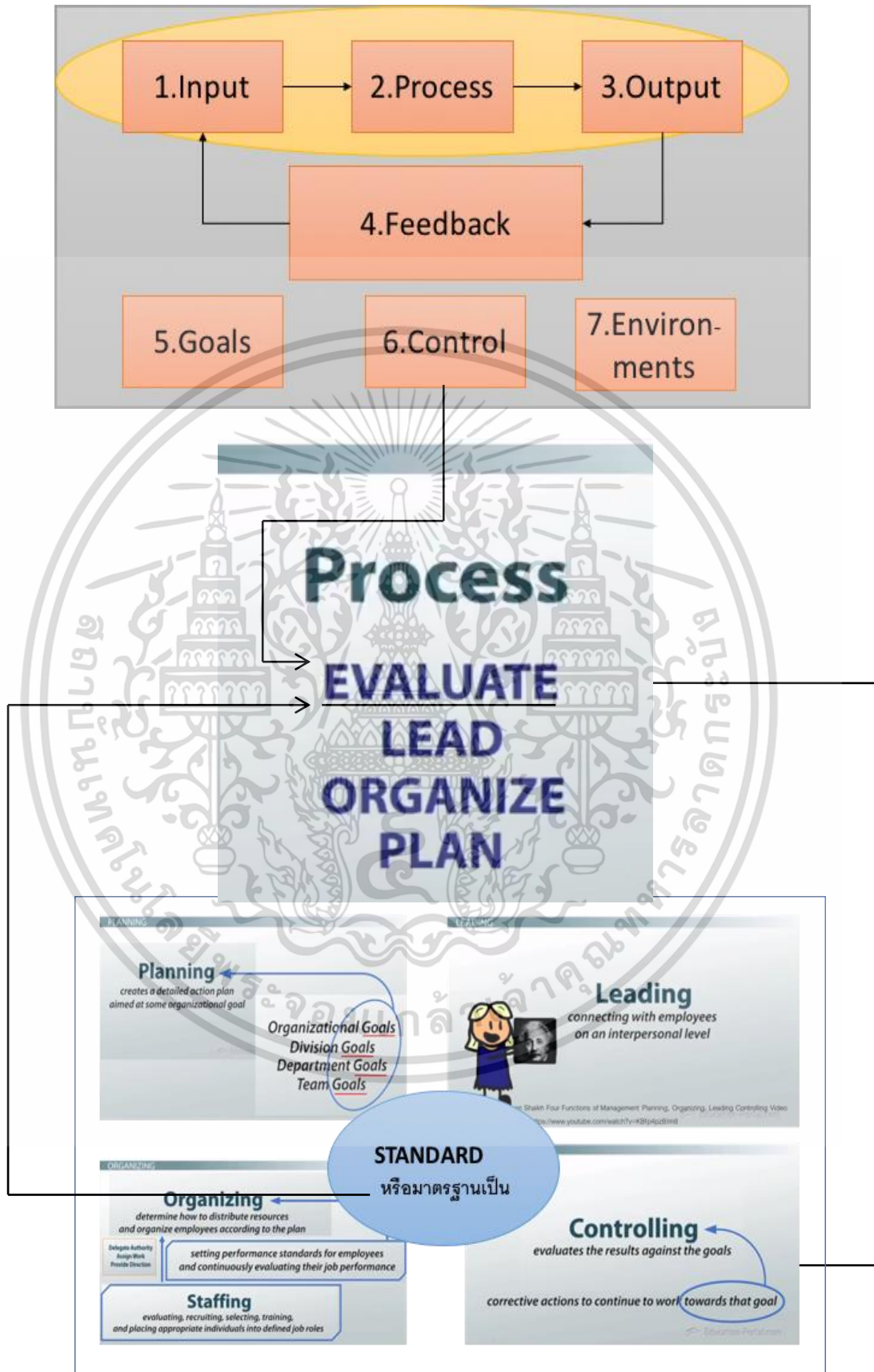
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ เดวิด พรอctor เหน้ล่รู่จิสส์วีสดี, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

ภาพที่8-7: การเชื่อมโยง System Theory



ที่มา: การประยุกต์

ภาพที่8-8: การประเมิน System Theory



ที่มา: การประยุกต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าการตีพิมพ์หรือการนำออกจำหน่าย การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800 ไปใช้

ต่อมา“ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory)” นี้ได้พัฒนาไปสู่สาขาอื่น ๆ จนกล่าวได้ว่า เป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เป็น การมองแบบไม่แยกส่วนหรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ เป็นต้น จากการคิดของ Ludving 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”กระบวนการจัดการ 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 เพื่อการประเมินไว้ด้วย

(2) การกำหนดมาตรฐานงาน เพื่อใช้ในการวัดผล หรือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

(3) การวัดผลงาน โดยกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานและกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

(4) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานจากที่วัด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวิเคราะห์ผลงานที่ได้ว่า

○ เท่ากับมาตรฐาน

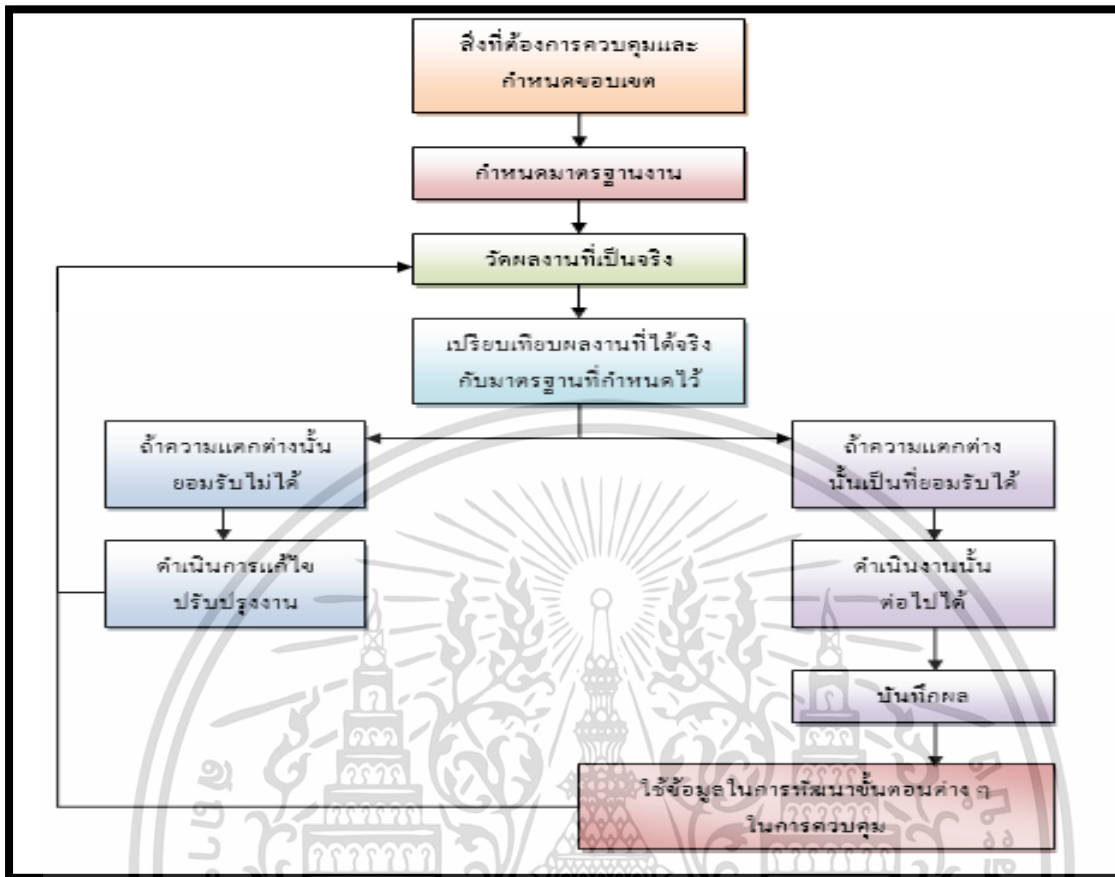
○ สูงกว่ามาตรฐาน (เพื่อให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ หรือ เป็นตัวอย่างเพื่อใช้เป็นแนวทาง ถอด

บทเรียน (Knowledge Management) ฝึกอบรมผู้อื่นต่อไป

○ ต่ำกว่ามาตรฐาน (หาทางแก้ไขปรับปรุง)

(5) การดำเนินการแก้ไข หากผลงานต่ำกว่ามาตรฐานต้องหาแนวทางการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระบบการควบคุม สรุปได้ดังภาพ

ภาพที่ 8-9: กระบวนการควบคุมงาน



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก (สาคร สุขศรีวงศ์, (2552))

8.4 ประเภทและมาตรฐานของการควบคุม

- ประเภทการควบคุม มี 4 ประเภท (กอบชัย ฤติยานนท์, (2563)) ได้แก่

1. การควบคุมคุณภาพของงาน
2. การควบคุมปริมาณของงาน
3. การควบคุมด้านเวลา
4. การควบคุมค่าใช้จ่าย

- มาตรฐานการควบคุมงาน มี 2 ประเภท (กอบชัย ฤติยานนท์, (2563)) ได้แก่

- มาตรฐานในเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความยุ่งยากซับซ้อน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ผลกระทบของงาน เช่น มีความสามารถการดูแลลูกน้อง ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นต้น

- มาตรฐานในเชิงปริมาณ กำหนดพิจารณาจาก การวัดผลงานที่ทำได้จริง จากสถิติตัวเลขของงานที่สามารถนับจำนวนชิ้นงานออกมาได้ วัดจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น เช่น ผลิตได้ 8 หน่วยต่อวัน เป็นต้น

- ประเภทของมาตรฐาน
- มาตรฐานการผลิต (Output standard) : เป็นการวัดจาก output วัดด้วย ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลาที่ใช้ผลิต และอัตราส่วนของ ของเสียหรือความผิดพลาด (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 ที่กำหนดและแก้ไขก่อนที่การเสียหาย จะเกิดขึ้น โดยกำหนดจุด Check Point เป็นระยะๆ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างทันที เช่น โรงงานจำเป็นต้องมีมาตรวัด ตรวจสอบ ความดัน อุณหภูมิ ปริมาณเชื้อเพลิง คุณภาพหลังการผลิต เช่นขนาดของสับประรดแต่ละชิ้นก่อนการบรรจุ ครอบงอง 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
- ทำให้บุคคลากรเกิดการยอมรับ ในการให้คุณให้โทษ แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- รู้ว่างานที่ทำ เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการหรือนโยบายที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ ทำให้รู้ความก้าวหน้าของงานที่ทำ ทำให้รู้ว่าวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นวิธีการที่ถูกต้องหรือไม่ และทำให้รู้ว่าการที่ทำงานมีอุปสรรคอะไร 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? เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่แท้จริง และนำข้อมูลนั้น มาเป็นแนวทางในการพัฒนา เช่น
- เปรียบเทียบกับผลงานในอดีตของตัวเอง
- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือมาตรฐานในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด ตลอดจน การลดอุบัติเหตุให้น้อยลง

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 (ปรับให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลง และโอกาส), ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ไม่ต้องมีพฤติกรรมกลวง :ทำดีเวลาอยู่ต่อหน้า) ลดพฤติกรรมเข้มงวด (ยืดหยุ่น ไม่เถรตรง ต่อต้านการควบคุม เอาใจใส่ในการทำงานมากขึ้น)

8.7 การตัดสินใจ และ ตัวอย่างของการจัดการ

หลังจากที่ได้ทราบถึงองค์ประกอบการจัดการ ด้านต่างๆแล้ว ซึ่งมีการควบคุม และ การประเมิน 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 เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน

แนวคิดของเฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน: เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (ค.ศ.1916-2001) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันซึ่งเป็นที่รู้จักจากแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ในการตัดสินใจ และหลักการจัดการ 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 ที่ได้จากกาออกแบบและคัดเลือกให้เหลือทางเลือกเดียว ที่จะนำไปใช้จริงในการแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการตัดสินใจจะหมายถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้วระบบบริหารขององค์การมีข้อจำกัดหลายประการ ที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจ เช่น อาจหาข้อมูลได้เฉพาะบางด้าน มีข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจนอาจไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะศึกษาเพื่อเปรียบเทียบทางเลือกได้ทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลที่สำคัญบางครั้งก็หายากหรือหาไม่ได้เลยโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น ทุกคนจึงมักตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลเพียงส่วนหนึ่ง (Bound Rationality) และใช้ความพึงพอใจ (Satisficing) เข้ามาช่วยอีกส่วนหนึ่ง การตัดสินใจจึงไม่ใช่เรื่องของการให้ผลมากที่สุด (Maximizing) ซึ่ง Simon เรียกว่า ”การตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผลแต่เพียงบางส่วน (Bound Rationality)” อันเป็นแนวคิดที่อยู่ระหว่างการใช้เหตุผลและการไม่ใช่เหตุผล โดยนักบริหารจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เขาพึงพอใจโดยเห็นว่าดี (Good) หรือดีมากกว่า (Good Enough) เพราะว่าเขาไม่มีความสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ให้เหตุผลมากที่สุด

(www.geocities.ws/laosangha/TOMsummary.doc , (2559))

ไซมอนเชื่อว่า ในบรรดาหน้าที่ต่างๆของผู้บริหาร หน้าที่สำคัญสุดมีเพียงหน้าที่เดียวคือ การตัดสินใจให้ดีและถูกและนำไปสู่การประสานและร่วมมือได้ ทั้งนี้การตัดสินใจจะดีหรือไม่ ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจภายใต้หลักการ ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจโดยยึดความรู้สึกของตัวเอง และแม้ในความเป็นจริง การตัดสินใจของผู้บริหารจะไม่สามารถหลุดพ้นจากความรู้สึกได้ แต่ก็ขอให้มันน้อยที่สุด ไม่ควรให้ค่านิยมครอบงำการตัดสินใจ จนขาดการพิจารณาหลักการ (ฐิตาภรณ์ กุลไพบูลย์ และผกาพรรณ รุจาคม, (2559)) ไซมอนเห็นว่า ค่านิยมเป็นเรื่องของสิ่งที่ดีกว่าหรือชอบมากกว่า แต่ข้อเท็จจริงเป็นเรื่องที่ยืนยันทดสอบได้ เขาจึงเห็นว่าในการตัดสินใจนั้น ควรที่จะแยก 2 สิ่งนี้ออกจากการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากขึ้น (www.geocities.ws/laosangha/TOMsummary.doc, (2559))

การตัดสินใจในองค์กรมีลักษณะเป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Decision) คนที่อยู่ในลำดับขั้นที่สูงกว่าจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการทำงานให้คนที่อยู่ในลำดับขั้นต่ำกว่าปฏิบัติตาม ผู้อยู่ในลำดับขั้นต่ำกว่ามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่อยู่เหนือกว่า ฉะนั้นการตัดสินใจจึงจะมีเรื่องของค่านิยมและข้อเท็จจริงมาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ และแยกออกจากกันได้ยากมาก แต่อย่างไรก็ตามในการจัดการองค์การสมัยใหม่คิดว่าการตัดสินใจ โดยจะต้องเป็นการกระจายการตัดสินใจ (Decentralized Decision making) ไปยังส่วนกลางขององค์การ ทั้งนี้

“กระบวนการการตัดสินใจ” เริ่มจาก 3 ส่วนคือ

- (1) การหาข้อมูลและความรู้เพื่อที่จะเห็นทางเลือก
- (2) คัดวิเคราะห์ทางเลือก โดยมี เป้าหมาย เป็นตัวตั้ง
- (3) การตัดสินใจสำหรับส่วนของการทำงานเป็นทีม ควรจะมี objective function ที่ตรงกันระหว่าง

บุคคลกับบุคคล 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 ไม่ใช่และไม่หาข้อมูล เช่น การตัดสินใจตามกัน (Abilene Paradox) ซึ่งไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง เพราะคิดไปเองว่าคนอื่น ๆ ต้องการแบบนี้ นั่น 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 มีความลึกกว่าการตัดสินใจแบบมีกล่องดำ กล่าวคือ มีการพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ทั้งตัวแปรใหญ่และย่อย หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงเป็นโมเดลที่นิยมใช้ในงานเชิงวิชาการ หรือการตัดสินใจที่มีผลกระทบในวงกว้าง ทั้งนี้ก่อนที่จะมาถึงการตัดสินใจบนฐานการวิเคราะห์ได้ ย่อมต้องใช้การตัดสินใจตาม 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 ล้านดอลลาร์ในปีแรก 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: (อัทสึชิ ทาคทานิ, (2563))

จากการสำรวจ บริษัทที่เป็นสมาชิก JCCB (Japanese Chamber of Commerce, Bangkok) 595 ราย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าการตีพิมพ์ หรือ การจัดการ (Principle of Management) , pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

คิดเป็น 34 % ของสมาชิกทั้งหมด 1,750 ราย พบว่าค่าดัชนีแนวโน้มเศรษฐกิจ ยังคงติดลบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากเศรษฐกิจไทยที่ชะลอตัว โดยได้รับผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐากับจีน และการแข็งค่าของเงินบาท โดยการผลิตรถยนต์ได้รับผลกระทบมากที่สุด ติดลบถึง 78 % ouchให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเหล็กและอิเล็กทรอนิกส์ตกต่ำไปด้วย แม้ปี 63แนวโน้มการปรับตัวดีขึ้น แต่ผู้ประกอบการจะยังกังวลเกี่ยวกับภาวะความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลกและการแข็งค่าของเงินบาท อีกทั้งผลการสำรวจดังกล่าวยังไม่เกิดการระบาดของไวรัสโคโรนาที่จะใช้วิเคราะห์ในครั้งต่อไปในอีก 6 เดือนข้างหน้า ในเบื้องต้นคาดว่า หากสถานการณ์ยืดเยื้อจะกระทบกับภาคการส่งออก ซึ่งทุกบริษัทได้ติดตามและประเมินสถานการณ์ โดยหวังว่าจีนจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรีบด่วน (อัทลีชี ทาเคทานิ, (2563))

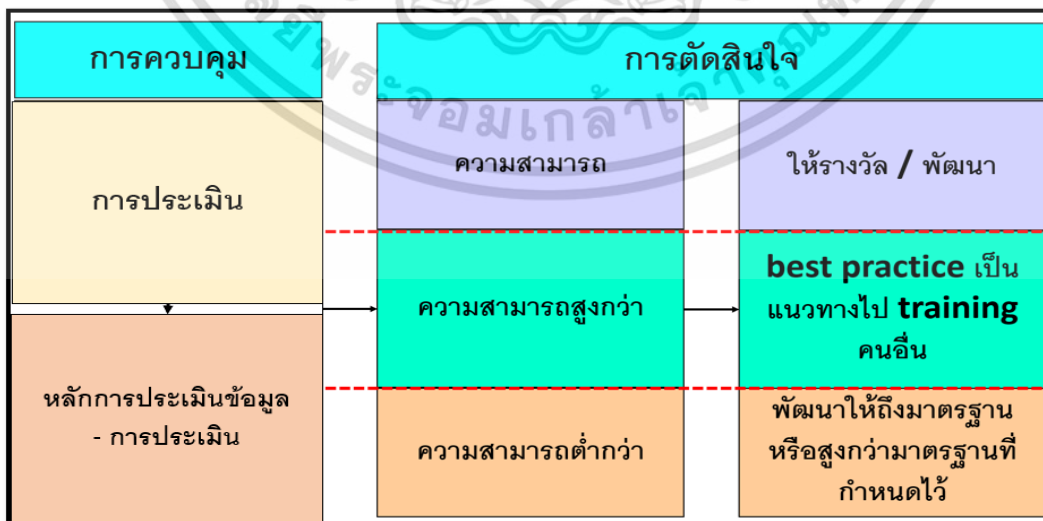
กรณีที่สอง: ผู้ประกอบการมักใช้ ข้อมูลงานวิจัย เพื่อตัดสินใจว่า จะบริหารธุรกิจอย่างไร ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการธุรกิจรถยนต์ จะศึกษา “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็กของผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี” เมื่อวิเคราะห์ผู้บริโภคจากปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ สถานภาพสมรส 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 ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ 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 ถิดานนท์, (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 ยกยุทธ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, (2559), “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ
รถยนต์นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็กของผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี”, วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2559
- สาคร สุขศรีวงศ์, (2552), "การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร", กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไอเบอร์พ
รินท์, 2552, พิมพ์ครั้งที่5,
<http://library2.tni.ac.th/ulib/dublin.php?ID=13409#.XpU1EOzblU>
- โสภา สุขเกษม, (2551), "การควบคุม", http://sopa123.blogspot.com/สาคร_สุขศรีวงศ์
(2552) การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร, กรุงเทพฯ ผู้จัดจำหน่ายศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย., สิงหาคม 2551
- อัทสิชิ ทาเคทานิ (ประธานองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร), (2563),
“ธุรกิจญี่ปุ่นในไทยผวา เศรษฐกิจครึ่งแรกปี 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

ส่วนที่ห้า:

การใช้จริยธรรมในการจัดการ

ตอนที่9: แนวคิดสภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม



ตำราประกอบการสอนรหัสวิชา 14026117
วิชา การจัดการองค์การ (MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS)
ส่วนที่ 5
การใช้จริยธรรมในการจัดการ
ตอนที่ 9: แนวคิดสภาพแวดล้อม
และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์
Dr. Pornsri Laurjisawat
คณะกรรมการบริหารธุรกิจ, KMITL
ภาค 1/2563
Email: pornsri.la@kmitl.ac.th
Tel 668-5-801-7744
Line 668-1-826-1800

ตอนที่ 9

ตอนที่ 9: แนวคิดสภาพแวดล้อม

และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม



ตอนที่ 9

สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

ตอนที่ 9

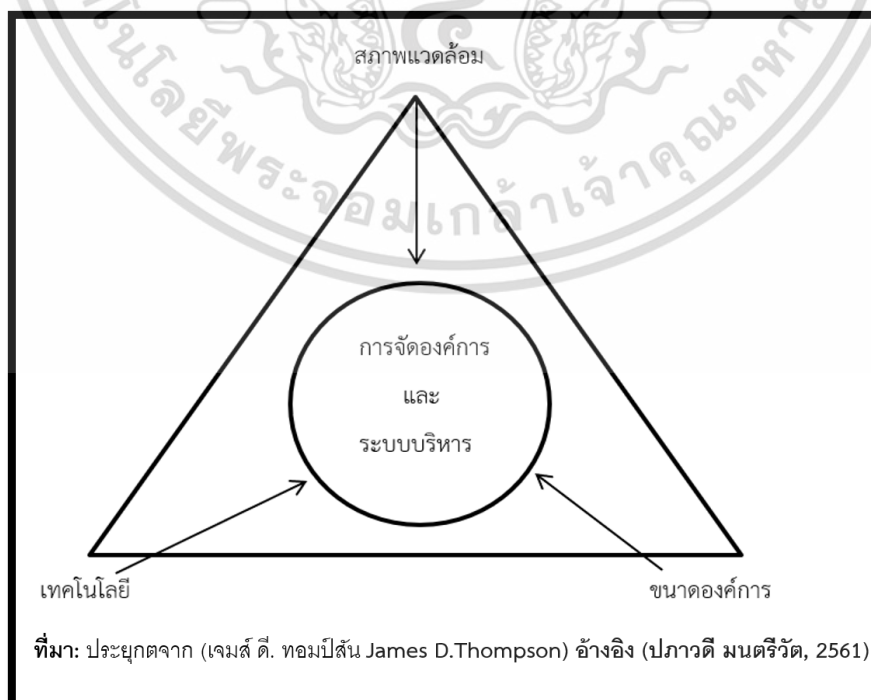
สภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจและสังคม

- 9.1 สภาพแวดล้อม
- 9.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 9.3 ธรรมเนียมปฏิบัติ และจริยธรรม
- 9.4 การจัดการอย่างยั่งยืน

9.1 สภาพแวดล้อม:

ในการบริหารธุรกิจนั้น” สภาพแวดล้อมนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากที่มีผลต่อการจัดการของบริหารองค์การ โดยปัจจัยแวดล้อม จะมีทั้งปัจจัยภายใน (ปัจจัยที่ควบคุมได้) และ ปัจจัยภายนอก (ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้)

ภาพที่9-1: การจัดการองค์การและ ระบบบริหาร



▪ สภาพแวดล้อมภายใน (The Internal Environment)

สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ เช่น การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาดขององค์กร ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี หน้าที่เหล่านี้ควรมีการวางแผนการจัดการองค์กร และการดำเนินการโดยใช้“ศักยภาพทางการจัดการ” ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และ การควบคุมภายในองค์กรที่ดี ประกอบด้วยทรัพยากรทางด้านบริหารได้แก่

1/เงินลงทุน (Money)

2/บุคลากร (Man)

3/วัตถุดิบ (Material)

4/เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์การทำงานกำลังการผลิต (Machine)/ ข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Message) ความสามารถในการผลิตและจำหน่ายกลุ่มฐานลูกค้าและความสามารถหลัก สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมนอกองค์กร ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment) สภาพแวดล้อมทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม และ อื่นๆ

สภาพแวดล้อมภายนอก ยังแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมทางด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มต่างๆในสังคม

○ สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment) :หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาพเศรษฐกิจ (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 ซัพพลายเออร์และผู้ลงทุน พนักงาน ดังนั้นในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจด้วย

9.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

9.2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม คืออะไร?

ภาพที่9-2: ปัญหาทางสังคม



ที่มา: (บัณฑิต ประดิษฐานวนงษ์, (2544))

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) : มีผู้ให้ความหมาย “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ไว้หลากหลาย (บัณฑิต ประดิษฐานวนงษ์, (2544)) อาทิเช่น

- European Commission Green Paper “CSR เป็นแนวคิดที่บริษัทจะบูรณาการงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจการของประเทศและการปฏิสัมพันธ์ ของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ”
- UNCTAD “CSR คือการที่บริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายของสังคม”
- World Business Council on Sustainable Development “CSR คือค้ำประกันของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกจ้างและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม”

เนื่องจากระบบเปิดโลกาภิวัตน์ และ แข่งขันทางการค้าเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ ในปัจจุบันทำให้สังคมเริ่มต่างล้าวนตระหนักต่อประเด็น “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)”

หลายองค์การให้ความสำคัญวาระการดำเนินงานในส่วนของงาน “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีเป้าหมายในการ มุ่งแสวงหากำไร และ ความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการโดยมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่า Stakeholder ทั้งลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อมในสายอุปทาน Supply Chain Management ตั้งแต่กิจการถึงต้นน้ำ-ตลอดสายคุณค่า(ต้นน้ำ-ปลายน้ำ-ถึงมือลูกค้า) (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555))

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการติดต่อ: **พรศรั เหน่ลารุจิสวัสดิ์**, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800

“ความรับผิดชอบต่อสังคม” คือการดำเนินธุรกิจที่ใช้ “การจัดการ” เป็นแนวคิด กลไก และเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาองค์การธุรกิจ พร้อมๆกับการไม่ทำลายสถานการให้เลวร้ายลง และ-หรือ ร่วมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลก เช่น พัฒนาสู่การเป็นองค์การสีเขียว (Green) พร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน

9.2.2 การจัดการ-การบริหาร มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร?

ในบทบาทขององค์การธุรกิจเริ่มมองว่า การจัดการ ที่มี “ความรับผิดชอบต่อสังคม” คือ การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์การธุรกิจนอกจาก “มูลค่า” ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจ ผ่านการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทางสังคม

การจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการพัฒนา ทั้งภายใน-และ-นอก องค์การ

- ภายในองค์การ เช่น สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เป็นการดำเนินกิจกรรมภายใน ที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งศักยภาพของบุคลากร และ การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข (สร้างบุคลากร ให้เป็นคนเก่ง-คนดี-ของสังคม) รวมทั้ง สร้างบุคลากร และ แนวคิดของการขับเคลื่อนองค์การ ด้วยการมีส่วนร่วมเพื่อชุมชน ที่องค์การตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น

- ภายนอกองค์การ มุ่งเน้นให้องค์การธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและสังคม เช่นการไม่ปล่อยน้ำเสียจากการผลิตสู่ชุมชน เป็นต้น โดยการจัดการในส่วนของภายนอกองค์การนี้ ยังมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับ งานในประเทศ และ ต่างประเทศ โดยมีตัวอย่างของความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนของ ต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ตาม ISO 26000 ได้ระบุไว้ว่า การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างผลได้สูงสุด ในความทุ่มเทของกิจการอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555))

มีตัวอย่างการจัดการ-การบริหาร ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นในปัจจุบัน มีกระแสการพัฒนาองค์การต่าง ๆ สู่องค์การสีเขียว โดยองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ 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 องค์การตลอดห่วงโซ่อุปทาน(ศิริณี ศรีใส, (2557))

จากแนวความคิด”องค์การสีเขียว”จึงมีการให้ความหมายสำนักงานสีเขียว (Green Office) ว่าหมายถึงสำนักงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในสำนักงานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยการใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างรู้คุณค่า มีแนวทาง ในการจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม และมีการระบายนของเสียและปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่สิ่งแวดล้อมในปริมาณต่ำ มีการจัดโครงสร้างทางกายภาพ การคมนาคม การจัดการน้ำ พลังงานและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการจัดการของเสีย เพื่อให้เกิด การทำงานในบรรยากาศที่มีความปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน ก่อให้เกิดผลดีต่อ สิ่งแวดล้อมและชุมชนของชาติ การดำเนินการมีวัฒนธรรมองค์การในการปลูกฝังจิตสำนึก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

เพื่อการปฏิบัติ สื่อสาร และถ่ายทอดให้กับบุคลากร ในองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในองค์กร และสิ่งแวดล้อม ในพื้นที่อื่นที่องค์กรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้องค์กรสามารถรับใช้สังคมและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อส่วนรวม (ศิริณี ศรีใส, (2557))

9.2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร การจัดการ ต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อม และต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจ ต่อสิ่งแวดล้อม และ สังคม และสังคม เพราะองค์กรไม่ดำเนินธุรกิจ โดยลำพัง มีความเกี่ยวข้องต่อสังคมโดยรวม ดังนั้นการจัดการขององค์กร ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อความยั่งยืน มีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนให้กับธุรกิจที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เช่น CSR (Corporate Social Responsibility) หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในตัวธุรกิจให้กับบุคคลอื่นทั่วๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ ลูกค้า หรือ ผู้บริโภค ที่จะเกิดความผูกพันและความประทับใจในสินค้าหรือบริการของธุรกิจในเรื่องต้น และยังเป็นที่ยอมรับของคู่ค้าต่างๆ ที่อยากจะเข้ามาร่วมทำธุรกิจอีกด้วย อย่างไรก็ตามในการทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม อาจจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของธุรกิจ ซึ่งจะมีกลไกธุรกิจและความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันออกไป (เรวัต ต้นตายนนท์, (2557)) เช่น

- **ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า** จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของใช้ทรัพยากรในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นทรัพยากรที่มาจากธรรมชาติที่ใช้แล้วมีแนวโน้มที่จะหมดสิ้นไป การสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากของเสียต่างๆ ที่เกิดจากกระบวนการผลิต มลพิษต่างๆ ทั้ง ที่ปล่อยออกสู่บรรยากาศ น้ำเสีย ขยะรวมไปถึงมลพิษทางเสียง สามารถสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคมในวงกว้าง

- **ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ** ซึ่งอาจประกอบด้วยธุรกิจหลายๆ ประเภท เช่น ธุรกิจการค้า ไม่ว่าจะเป็นการค้าปลีกหรือค้าส่ง ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งที่เป็นช่องทางแบบโมเดิร์นเทรด หรือ ช่องทางแบบดั้งเดิม จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพสินค้าที่นำมาเสนอ เรื่องของการกำหนดราคาที่ยุติธรรมไม่เอาเปรียบผู้บริโภคจนเกินไป ไม่ผูกขาดตลาด

- **ธุรกิจบันเทิงและสันทนาการ** ควรให้การดูแลถึงเรื่องความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะในเรื่องของอุบัติเหตุและอัคคีภัย การบริการที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรต่อผู้รับบริการ

- **ธุรกิจบริการด้านสุขภาพและการรักษาโรค** ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมาย 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 สินค้าที่มี

ความซับซ้อนในการใช้งานจะต้องมีคำอธิบายการใช้ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการโยนความผิดให้แก่ผู้บริโภคโดยอ้างว่าผู้ใช้งานใช้ผิดประเภทหรือใช้ไม่เป็น การโฆษณาโปรโมชันที่คลุมเครือ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อผู้บริโภค

การดำเนินธุรกิจให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น หมายถึงการนำความรับผิดชอบต่อต่างๆ ใส่เข้าไปในทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ จนเป็นปกติวิสัยในการทำธุรกิจโดยตรงอย่างใสใจ เป็นปกติกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จด้วยหลักการพัฒนาย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจต่างๆ ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

- 1) คุณค่าด้านสิ่งแวดล้อม
- 2) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ
- 3) คุณค่าด้านสังคม เพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนพร้อมสร้างคุณค่าร่วมกัน

9.2.4 กรณีศึกษา: บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างที่ยั่งยืนให้กับสังคม คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในนโยบายกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

บริบทกับความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าในการดำเนินธุรกิจแม้กำไรจะเป็นเป้าหมายสำคัญ แต่การสร้างผลกำไรต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบ รวมถึงต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง จึงมีการ กำหนดนโยบาย ด้านสังคมเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบในการดูแลสังคมที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งมีการทำความเข้าใจและสื่อสารกับสังคมถึงการดำเนินงานของบริษัทฯ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริงที่อาจเปิดเผยได้ (www.noblehome.com, (2563)) เช่น

- **ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค:** บริษัทมีระบบงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล จึงกำหนดให้จัดทำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ส่งมอบทันเวลา มุ่งให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ด้วยความใส่ใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างผลผลิตที่ลูกค้าต้องการและพอใจมากที่สุดด้วยการใช้ทรัพยากร เวลา บุคลากร เงินทุน วัสดุ เครื่องจักรอุปกรณ์ ข้อมูล เทคโนโลยี และวิธีการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด โดยচারังไว้ซึ่งคุณภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

- **ความรับผิดชอบต่อพนักงาน:** เสริมสร้างประสิทธิภาพระบบโรงงานและความปลอดภัย โดยการปรับปรุงและบำรุงรักษาโรงงาน ขึ้นพื้นฐานตามหลักการ 7 ส. สร้างบรรยากาศการทำงานเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดูแลรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สิน ชีวิตร่างกาย สุขภาพและอาชีวอนามัย ดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดี และป้องกันผลกระทบความเดือนร้อนต่อชุมชนและสังคม ตลอดจนปรับปรุงระบบการติดตาม และการวัดผล เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพแรงงานฝีมือและการทำงาน โดยการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการในระบบการผลิตให้มีคุณภาพ ทักษะ ความสามารถ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในการทำงาน ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาช่างฝีมือและพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

● **ความรับผิดชอบต่อการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม:** การมีส่วนร่วมในการรักษาและจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ยึดมั่นในปรัชญาการดำเนินธุรกิจให้มีความเจริญเติบโต ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการป้องกันมลพิษอย่างต่อเนื่อง มีแนวนโยบายในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีกิจกรรมเพื่อลดภาระด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษ ที่เกิดจากกระบวนการผลิต มีการทบทวนและกำหนดแนวทางการป้องกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการยกระดับการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายสิ่งแวดล้อมของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

9.3 ธรรมเนียมปฏิบัติ และ จริยธรรมทางธุรกิจ

การออกแบบการจัดการ ของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคต นอกจากการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนงานและความมั่นคงให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการแล้ว ผู้บริหาร จะต้องตระหนักถึงวาระการดำเนินงานในส่วนของการ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” เพิ่มขึ้นด้วย

“แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม” จะเป็นการกล่าวถึง การออกแบบการจัดการผู้บริหารต้องคำนึงว่า การจัดการต่างๆ ในองค์กรจะต้องไม่ทำให้โครงสร้างทางกายภาพ การคมนาคม การจัดการน้ำ พลังงานและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการจัดการของเสีย มีปัญหาต่อสังคม รวมทั้งก่อให้เกิดการทำงาน ที่ไม่มีความปลอดภัยและไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และไม่ประหยัดพลังงาน เป็นต้น

ในการจัดการที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ยังมีแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งคือการจัดการที่เน้นในเรื่องความเป็นธรรมในการจัดการ เป็นการประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม เช่น การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม หรือที่เรียกว่า “ธรรมภิบาล”

ธรรมภิบาล: ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กล่าวว่า “ธรรมภิบาล” คือ ระบบ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจการเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ของสมาคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม เป็นการบริหารจัดการที่ดี มีการจัดการการควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพเพราะองค์การที่โปร่งใส คนทำงานย่อมทำงานอย่างมีความสุขและย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจจากทุกฝ่าย(อรุณจัน สีสหะอำไพ, 2562)

ธรรมภิบาล มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ (สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562)) ได้แก่

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น

นอกจากนี้ ในขณะที่องค์กรต่างๆมีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป กระบวนการบริหารจัดการ จึงให้ความใส่ใจต่อธรรมาภิบาล มีความยุติธรรม ให้กับบุคลากรทุกฝ่าย จึงทำให้องค์กรต่างๆ หันมาใส่ใจธรรมาภิบาลซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งนำไปสู่การบริหารงานที่มีความยั่งยืน

“การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ตอบสนอง ความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนในรุ่นต่อไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง” องค์กรสหประชาชาติได้นำแนวคิดความยั่งยืน มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโลกในศตวรรษที่ 21 โดยปรากฏเป็นรูปธรรมชัดเจนเมื่อ UN หรือ องค์กรสหประชาชาติ ได้มีการกำหนดวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ภายใต้ 17 เป้าหมาย ที่เน้นการพัฒนา ที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้ง ประเทศไทย ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ องค์กรสหประชาชาติมาบรรจุเป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาประเทศ ด้วยตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของแหล่งทรัพยากรธรรมชาติและ ความรุนแรงของภัยพิบัติธรรมชาติ (รัฐสภา, (2561)) “วาระการพัฒนาที่ยั่งยืนกับการขับเคลื่อนของประเทศ”

องค์กรสหประชาชาติ ได้กำหนดปัจจัยที่แสดงความยั่งยืน 18 ประการ ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 คือ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs)

ภาพที่10-3: การพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการขององค์กรสหประชาชาติ



ที่มา: <https://www.google.com/search?>

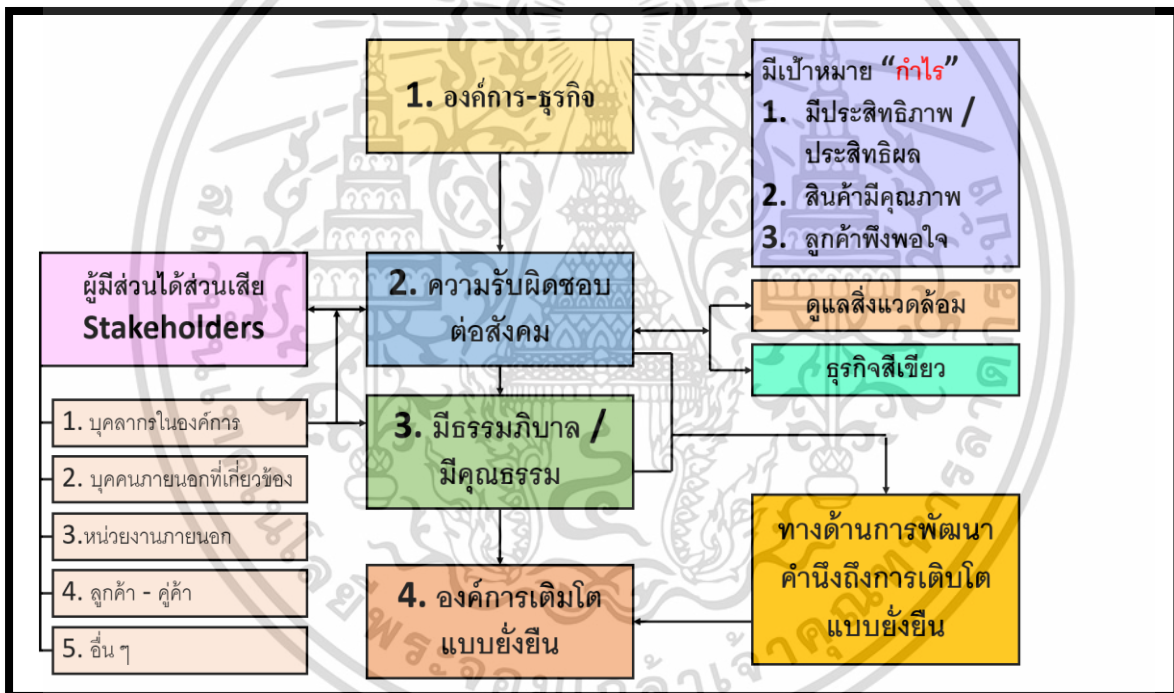
เรื่องความยั่งยืนดังกล่าว เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจ เพราะภาครัฐ มีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องบางตัว เช่น การจัดการน้ำเสีย ก่อนจัดทิ้งสู่ที่สาธารณะ และ เป็นเรื่อง que ทุกฝ่ายควรช่วยกันดำเนินการธุรกิจ อย่างมีความยั่งยืน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจร่วมกันได้อย่างยาวนาน เช่น มีข้อมูล ปรากฏว่าภาคธุรกิจให้การสนับสนุน SDGs เป็นอย่างดีบริษัทจดทะเบียนไทย ถือว่ามีบทบาทสำคัญระดับโลกในการดำเนินงานที่แสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility: “CSR”) ช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคมในการบรรลุ SDGs โดยมีข้อมูล CSR เชื่อมโยงกับเป้าหมาย SDGs ระบุไว้ในรายงานประจำปี/ รายงานความยั่งยืนของบริษัท ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประจำปี 2562 (The 2019 UN Sustainable Stock Exchanges (SSE) Report เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าการติดต่อ: พรศร์ เหล่ารัฐจิสวัสดิ์, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th Tel 668-1826-1800

on Progress) ได้จัดลำดับให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) อยู่ในอันดับที่ 9 จาก 45 แห่งทั่วโลก แสดงเห็นถึงความเป็นเลิศในการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล กิจการที่ดี (“ESG”) (<https://www.sec.or.th/TH/Documents/Seminars/seminar-24022563.pdf> , (2563)

แต่อย่างไรในเรื่องความยั่งยืนของภาคธุรกิจนี้ ไม่เพียงแต่มองถึงการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ธรรมชาติบาลองค์กรเท่านั้น แต่ในอีกมิติหนึ่งทุกองค์กร ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการทางด้านความสามารถ ทางการบริหารจัดการองค์กร ที่พร้อมจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อให้ องค์กรของเรา ไม่ถูก Disruption ภายใต้อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี Internet ที่รวดเร็ว และ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่นการเกิดโรคระบาด โควิด 19 เป็นต้น

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าในเรื่องของความยั่งยืนนั้นเป็นเรื่องของ การมองระยะยาว ที่ทุกองค์กร ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงควรผสมผสานความร่วมมือกัน เพื่อมีความรับผิดชอบต่อสังคม และ ความพร้อมในการปรับตัวที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้าน เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม

ภาพที่9-4: การเชื่อมโยง ความรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมชาติบาล และ องค์กรที่ยั่งยืน



บรรณานุกรมตอนที่ 9

- 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>, ค้นหาค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- ปภาวดี มนต์วีรัต, (2561), "แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ", เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, ISBN 978-616-16-1519-2,ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI), (2555), "แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ" 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 ต้นตายนนท์, (2557), "การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม", คอลัมภ์ Knowledge Community SMEs กรุงเทพธุรกิจ, 8 ตุลาคม 2557
- อรรถน สีสหอำไพ, (2562) "ธรรมาภิบาล:บริหารแนวการบริหารยุคใหม่", <http://human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf> ,ค้นหาค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562
- อำนาจ ชีระวนิช, (2547) , " การจัดการ Modern Management", ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี.วี.แอล. การพิมพ์
- รัฐสภา, (2561), "การพัฒนาที่ยั่งยืนกับการขับเคลื่อนของประเทศ,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

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 บุคคลเดี่ยว พ.ศ....2560”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- www.noblehome.com, 2563, (2563), “ความรับผิดชอบต่อสังคม”, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563

ส่วนที่หก:

สรุปภาพรวมของการจัดการองค์การ

ตอนที่10: สรุปภาพรวมของการจัดการองค์การ และการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ



ตอนที่ 10

สรุปภาพรวมของการจัดการองค์การ และการ
นำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

ตอนที่ 10

สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้-การจัดการเชิงบูรณาการ

10 สรุปภาพรวมของการจัดการและการนำไปใช้

จากแนวคิดในการจัดการพื้นฐาน ที่ได้อธิบายก่อนหน้านี้ ทำให้เห็นว่า องค์กร ที่มีกรนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ สามารถทำให้องค์กร เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการทำงานได้มากขึ้น และ ทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพที่ดีขึ้น รวมทั้งลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีการกลับมาซื้อซ้ำ โดยรวม การนำ "การจัดการ" มาประยุกต์ใช้ จึงทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะได้ผลตอบแทน (กำไร) ที่มากขึ้น ทั้งจากความสามารถที่ประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น จากกรดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ กำไรที่เพิ่มขึ้น จากการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าที่พอใจจากราคาสินค้าที่ยุติธรรมหรือ 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 การจัดการด้านการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าการจัดการ (Principle of Management) | pornsri.la@kmitl.ac.th | Tel 668-1826-1800 ไปใช้

บัญชีการเงิน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดการด้านอื่นๆ เช่น การใช้ข้อมูลของเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มาเพื่อการตัดสินใจในเรื่องข้อมูลธุรกิจและ เศรษฐกิจภาพรวม

ภาพที่ 10-1: Model การบริหารและการจัดการ



นอกจากนี้เพื่อให้เห็นถึงวิวัฒนาการการจัดการตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบัน เพื่อทำการวิเคราะห์และ ถอดบทเรียน แนวความคิด ของนักคิดในยุคต่างๆ เพื่อนำแนวคิดต่างๆเหล่านั้น มาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันและในอนาคต

จากแนวคิดของเจมส์ ดี. ทอมป์สัน (James D. Thompson) ที่กล่าวว่า “การจัดการ” จะมีความเกี่ยวเนื่อง กับสองปัจจัยที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี และ สภาพแวดล้อม (ปภาวดี มนตรีวัต, (2561)) ดังนั้นในการอธิบาย วิวัฒนาการการจัดการของตำราเล่มนี้ นอกจากแนวคิดของนักคิดในยุคต่างๆแล้ว ยังได้ทำการศึกษาถึง วิวัฒนาการ เทคโนโลยี 4 ยุค เข้ามาเป็นแกน ในการอธิบายควบคู่กันว่าเนื่องจากเทคโนโลยีมีการปรับตัว จึงทำให้แนวคิดในการ จัดการเปลี่ยนไปสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปด้วย เช่น ในยุคของเทคโนโลยี แบบAutomation การจัดการเชิง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไวสำหรับการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

วิทยาศาสตร์ ในยุค Classical Management Theory มองถึงการผลิตขนาดใหญ่ มองถึงการประหยัดต้นทุนทุกอย่าง เช่น การเคลื่อนไหว และ ประสิทธิภาพการทำงาน ตามแนวความคิดของ Taylor เป็นต้น

ในภาพรวมของการนำไปประยุกต์ใช้ ข้อมูลในตำราเล่มนี้ ได้อธิบายโดยใช้กระบวนการจัดการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มาอธิบายรายละเอียด ถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กร และการจัดการ โดยผ่านการอธิบายถึงรายละเอียดของ "พฤติกรรมมนุษย์" "การนำ ผู้นำ และ ผู้นำที่พึงประสงค์" รวมถึงแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ ด้วยแนวความคิดการจัดการรูปแบบต่างๆ โดยในหนังสือเล่มนี้ ใคร่ขอเสนอบางแนวคิดเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นกรณีศึกษา เช่น แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ในยุคต้น ได้แก่ การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management), ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory), ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z), ในการค้นหาความเป็นเลิศ 7s (McKinsey's 7S Framework), แนวคิดการรีออร์ประบบบริษัท (Reengineering The Corporation), การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM), หรือแนวความคิดการจัดการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ KAIZEN, JIT, LEAN, Value Chain, Supply Chain Management เป็นต้น

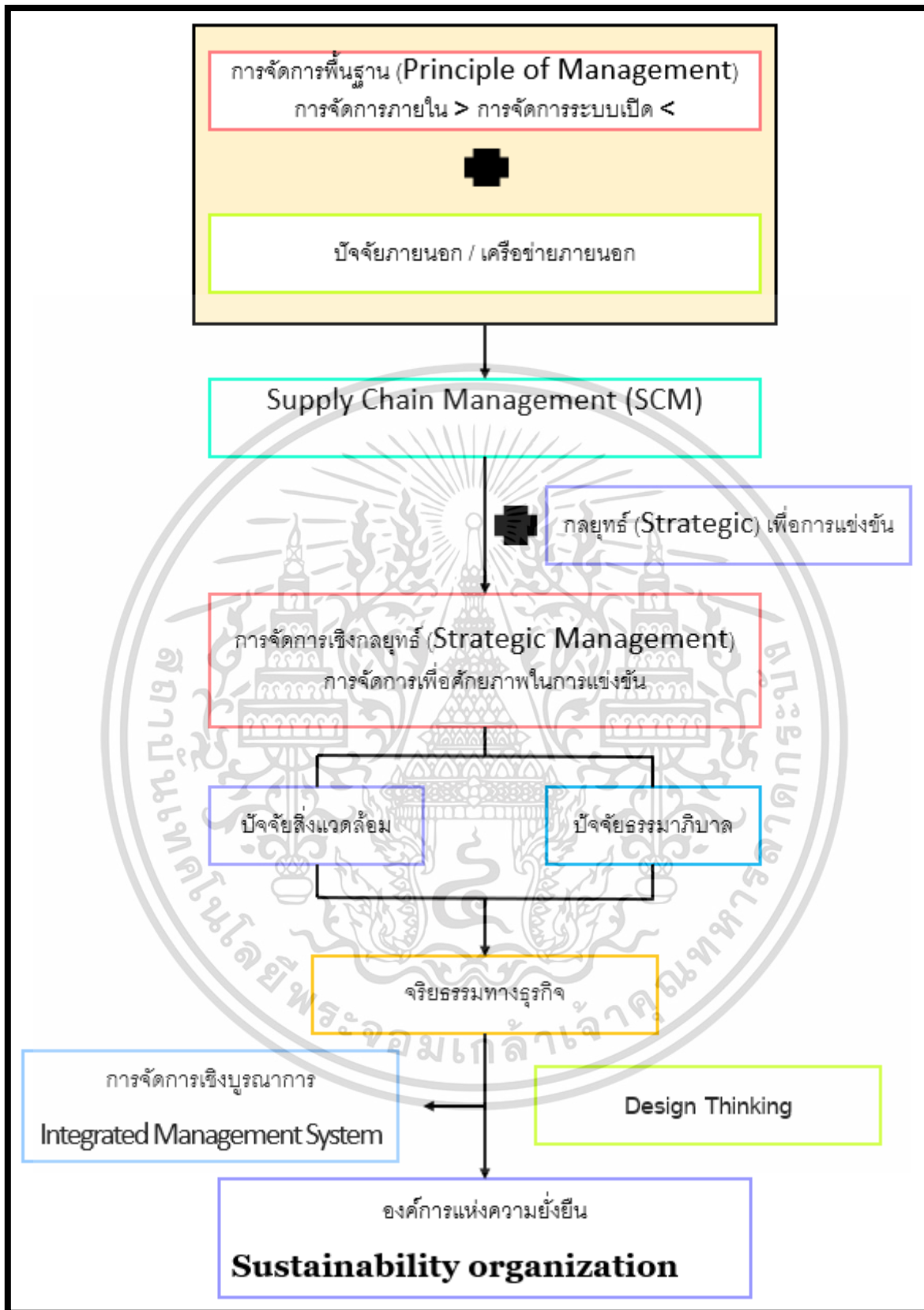
ในส่วนต่อมา ที่มีการกล่าวถึง "การจัดการเชิงกลยุทธ์" ที่ฉายภาพให้เห็นถึงการนำ "กลยุทธ์" มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ ทำให้การจัดการนั้นๆ มีเทคนิค (Technic) ที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ที่ชัดเจน ทำให้การจัดการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำรงองค์การสู่ความท้าทายที่เปลี่ยนไปได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management เป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่มีการกล่าวถึง ในหนังสือเล่มนี้บางส่วน เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการจัดการพื้นฐาน → การจัดการเชิงกลยุทธ์ → การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อชี้ให้เห็นว่าแนวคิด "การจัดการสมัยใหม่" ที่เป็นระบบเปิดมีความโยงโย่ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ จนถึงผู้บริโภค เมื่อการดำเนินการไม่มีจุดใดสะดุด ทำให้การทำงานถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้การดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด นับเป็นการจัดการที่ทรงพลัง สู่ความยั่งยืน

นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการจัดการแล้ว "สิ่งแวดล้อม" เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลมากต่อการจัดการ ทำให้แนวความคิดการจัดการต้องมองในมุมที่กว้างขึ้น ให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ และ ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ มาประกอบการพิจารณาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่ระบบการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นระบบเปิดไม่สามารถดำเนินธุรกิจเพียงลำพังได้ องค์กรต่างๆ ต่างต้องพึ่งพากัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันดังนั้นการดำเนินธุรกิจในสมัยปัจจุบันจึงต้องให้ความสำคัญตระหนักถึงความรับผิดชอบสังคม ต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน อีกทั้งในทุกองค์การล้วนต่างมี คน-มนุษย์ เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ดังนั้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของคนทำงาน ที่ทุกองค์การควรมีความยุติธรรมต่อบุคลากรอย่างมี ธรรมมาภิบาล ดังนั้นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ จึงกล่าวถึง "ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมมาภิบาล" เพื่อโยงโย่ภาพให้เห็นถึง "การจัดการองค์การสู่ความยั่งยืน"

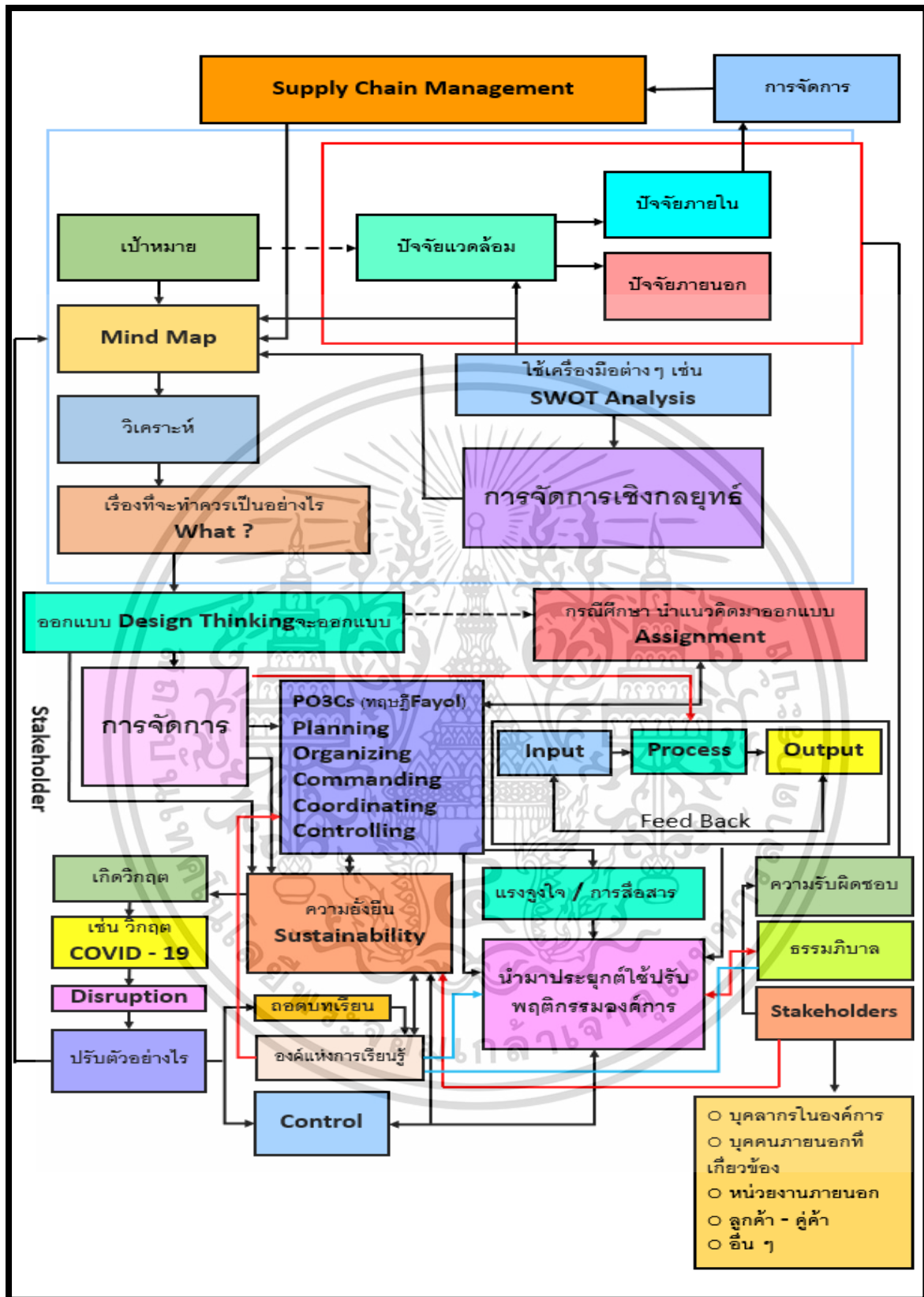


ภาพที่ 10-2: การจัดการสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน



ภาพที่ 10-3: -การจัดการองค์กร-สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าการใด. พรศร์ เหล่ารัฐสวัสดิ์. การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800 ไปใช้



การปรับตัวในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกเลี่ยงจากองค์กรที่จะมีโอกาส Disruption ได้ ดังนั้นจึงเป็นคำถามต่อทุกองค์กรว่า องค์กรจะปรับตัวอย่างไร? การจัดการยุคปัจจุบัน หลังเหตุการณ์ “โควิด19” เป็นการจัดการที่ให้ความสำคัญกับ IT เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการปรับตัว เพื่อรองรับการจัดการรูปแบบใหม่ๆ รองรับเหตุการณ์หลัง โควิด เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการเตรียมตัวไว้ล่วงหน้าสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

19 ทำให้เห็นถึงการนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ในการจัดการ ที่มีทั้งความเที่ยงตรงสูงมาก ซึ่งในบางครั้งอาจนำ ปัญญาประดิษฐ์นี้มาใช้ เพื่อมาใช้ในการพัฒนาทางการ แพทย์มากขึ้น หรือ การบูรณาการความรู้ต่างๆ เช่นการ เชื่อมต่อยานพาหนะต่างๆ ทำให้ รถวิ่งได้โดยไม่ต้องมีคนขับรถ หรือ ห้างสรรพสินค้าเสมือนจริง เพื่อการซื้อขาย Online เป็นต้น(<https://www.youtube.com/watch?v=f8EwljhQqyY>, (2563)) เพื่อนำพหุองค์การสู่ความยั่งยืน การ บูรณาการศาสตร์ที่หลากหลาย การศึกษาความรู้ต่างๆ และ ทำการถอดบทเรียน (KM Knowledge Management) และ ทำการออกแบบ Design Thinking เพื่อการประยุกต์ใช้ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม จะทำให้สามารถ “จัดการ” กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ผ่านอุปสรรคต่อการจัดการที่จะก้าวข้ามผ่านไปได้ด้วยกัน เช่น ปัญหา “โรคระบาดโค วิท19” ที่ทุกประเทศกำลัง ประสบปัญหาอยู่ร่วมกันก็ตาม → แล้วเราจะก้าวข้ามวิกฤติไปด้วยกัน



บรรณานุกรมตอนที่ 10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ **ดร. พรศรี เหล่ารัฐสวัสดิ์**, การจัดการ (Principle of Management), pornsri.la@kmitl.ac.th, Tel 668-1826-1800 ไปใช้

- 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=f8EwljhQqyY>, (2563), “แนวคิดการจัดการหลัง เหตุการณ์ โควิด 19”, ค้นหาเมื่อ เมษายน 2563
- Peter F. Drucker, (2006) , “Classic Drucker”, Havard Business Review , ISBN 13: 9781422101681



บรรณานุกรมรวม

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

บรรณานุกรมรวม

- กอบชัย ถิตานนท์, (2563), “การควบคุม (หน่วยที่9)”,
<https://sites.google.com/site/hlakkarcadkar32001003/hnwy-thi-9-kar-khwbkhum>, สืบค้นเมื่อ
มกราคม.2563
- กัลยณูช กิตติพงศ์พิทยา, (2561), “องค์การและการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์.”.สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กัลยาณี สูงสมบัติ, (2555), “สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่
<http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>, ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2555
- กิ่งพร ทองใบ, (2539), “การบริหารการพนักงานสัมพันธ์ของรัฐ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงาน
สัมพันธ์และการบริหารค่าตอบแทน หน่วยที่ 15 (ฉบับปรับปรุง) นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรม
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 ยกยุทธ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, (2559), “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์
นั่งส่วนบุคคลขนาดเล็กของ ผู้บริโภคในเขตจังหวัดอุบลราชธานี”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุตรดิตถ์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน 2559
- จรัสโสม 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 ตั้งกิตติภรณ์., (2556), “จิตวิทยาทั่วไป , กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
จุฬารภรณ์ โสตะ, “สวัสดีศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น
- จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, (2543), “จิตวิทยา”, ISBN 9745717495, กรุงเทพฯ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- จุฬารภรณ์ โสตะ, (2539), “สวัสดีศึกษา” โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, (2563), “การจัดองค์การ”,
(<http://203.158.98.12/chanongkorn/principleofmanagement-6.pdf> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- ชลิตา ชาญวิจิตร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, (2017),”ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน ด้านความคล้ายคลึงกันที่มีต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในหน่วยงานทางการศึกษา”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ISSN 1906-7658, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Vol 9 No.2 , May-August 2017
- ชวินท์ ธรรมนันท์กุล, (2546), “ ผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัชวลิศ 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.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/06.html,ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- โชคดี เดชกำแหง, (2544), “หน่วยที่ 8 โครงสร้างค่าตอบแทน”, เอกสารสอนชุดวิชาการบริหาร ค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 1 – 8, บริษัท ประชาชน จำกัด:กรุงเทพฯ
- ดวงใจ รักษากุล, (2545), “แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ไปสู่ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)”, วิทยานิพนธ์การศึกษาวិชากรรมศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
- ตูลา มหาพสุธานนท์, (2545), “หลักการจัดการหลักการบริหาร Principle of Management”, สำนักพิมพ์ บริษัท สำนักพิมพ์ พ. พัฒนา จำกัด,
- ถวัลย์ ชมประสพ, (2536),“การบริหารความปลอดภัยและการหยั่งรู้อันตรายล่วงหน้า (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 เจียรนวนนท์, (2562), “เปิดสถาบันผู้นำเครือข่ายที่ต้อนรับคณะอบรมจากหลักสูตร ABC ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การพัฒนาผู้นำ”, ผู้จัดการออนไลน์,
<https://mgronline.com/business/detail/9620000070440>, 24 ก.ค. 2562
- อังรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, (2550), “การบริหารงานบุคคล ทรัพยากรมนุษย์ – การจัดการ”, ISBN 9789744432209, โรงพิมพ์ลักษณะ กรุงเทพฯ ฯ : ส.ส.ท.

- นที ขลิบทอง และ เฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ, (2560), “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร”, เอกสารการสอนชุดวิชา หลักการบริหาร การส่งเสริมการเกษตรม หน่วย 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์, ISBN 978-616-505-589-5
- นพดล เหลืองภิรมย์, (2013), “แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริษัทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่”, RMUTSB Acad. J. 1(1): 83-91
- นิตยา เงินประเสริฐศรี, (2540), “ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาบูรณาการ”, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- บรรจง อภิตกุลและสุรินทร์ 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_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>
- 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
- 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>

curriculum/curriculum/master-degree/master-of-arts-program-in-social-management.html,
ค้นหาเมื่อ ธันวาคม, 2562

- บัณฑิต ล่ำซำ, (2537), "REENGINEERING กลยุทธ์ไทยสู่อนาคตแห่งศตวรรษใหม่", นิตยสารผู้จัดการ, นิตยสารผู้จัดการ, พฤษภาคม 2537
- ปภาวดี มนต์วิวัฒน์, (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: การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนามัย", กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
- ประยุกต์ 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 เวสารัชช และ อรุณ รักธรรม, (2522), "อำนาจและอิทธิพลในองค์การ", วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์
- ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์, (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 สวัสดิ์ศฤงฆาร, (2019), "4-Frame Model [Bolman and Deal]",<https://drpiyanan.com/2019/08/26/4-frame-model-bolman-and-deal/>,AUGUST 26, 2019
- พนิดา เกรียงทวิทรัพย์ และ สุรมงคล นิมจิตต, (2561), "รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ภายในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ", การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- พยอม วงศ์สารศรี, (2537), "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)",
- พวงเพชร วัชรอยู่, (2537), "แรงจูงใจกับการทำงาน", กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- พัฒพงษ์กรณ์ สุดประเสริฐ, (2562), "การบริหารงานคุณภาพในองค์การ", วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ, <https://sites.google.com/site/rtech603xx/home>, ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- พชนีย์ ธารเสนา, (2562), "พฤติกรรมองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์", <http://home.dsd.go.th/kamphaengphet/km/Communication.html>,ค้นหาเมื่อ ธันวาคม 2562
- พิชัย ต้นต้อนกุลบุตร, (2558), "การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาทศึกษานาดกลางและขนาดย่อม, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2558

- พิทยา บวรวัฒนา, (2543) , “ทฤษฎีองค์การสาธารณะ”, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ
- พิระวัฒน์ ชาติพฤษภพันธุ์, (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
- มนिसรา สัตย์ณชนม์, (2559), “ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)”, โรงเรียน บ้านยะวีก , <http://manisara05.blogspot.com/2011/02/erg-erg-theory.html>, รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์, “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธาณูปโภค สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี,
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2549), “สัมภาษณ์กลุ่มผู้รวบรวมวัตถุดิบ และแปรรูปใน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวบรวมและวิเคราะห์”
- มัลลิกา จุลธรรมาศน์, (2544), “ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและ นโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคม สงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มัลลิกา ต้นสอน, (2544), “พฤติกรรมองค์การ”, ISBN 9789748797793, กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท
- เมธา ทธิเมพาธิป, (2563), “ทฤษฎีความต้องการเชิงลำดับขั้นประยุกต์ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer’s modified need hierarchy theory) ใน แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยา”, <https://www.gotoknow.org/posts/646472> , ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- รังสรรค์ ศรีเกียรติณรงค์, (2559), “พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของวิศวกรที่มีผลต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และ กระบวนการให้บริการในการจัดการบริหารงานก่อสร้าง”, วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและ สาธาณูปโภค สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- รัฐสภา, (2561), “การพัฒนาที่ยั่งยืนกับการขับเคลื่อนของประเทศ,
- เรวัต ต้นตายนนท์, (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 ธรร มาธิราช.
- วิทยา พัฒนเมธาดา, (2560), “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)”, <http://www.kansuksa.com/31/>, 19/02/2017

- วิภาสรี 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
- วีรสัทธ์ 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
- วีรสัทธ์ 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 : ดิดี บุ๊คส์ไตร์,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 : อักษราพิพัฒนา,
- 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), “แนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ” สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute : CSRI)ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, (2019), “<https://www.youtube.com/watch?v=8VO4Tv2RqAk>”,
- สมยศ นาวิการ, (2544), “การบริหารงานบุคคล”, พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรตติ้ง.
- สรวีย์ สุขรัก, ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และ อภิญญา ทิรัญวงษ์, (2017), “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในชีวิต และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สำนักงานใหญ่)”, EAU Heritage Journal Science and Technology, Vol. 11 No. 1, January-April 2017

- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) 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 คีตสิน, (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>
- สาจิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย, (2562), “POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจใหม่ในยุค Thailand 4.0”, วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่1, มกราคม-มิถุนายน 2562
- 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](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 วรานุสันติกุล, (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 มนตรีวิวัฒน์ และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, (2561), “ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารและการจูงใจ”, เอกสารชุดวิชาหน่วยที่5 ชุดวิชา องค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช, ISBN 978-616-16-1519-2, ฉบับปรับปรุงครั้งที่1
- สุพรพันธ์ จิตธรรม และ ปวีณา เชาวลิตวงศ์, (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. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, (2533), “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ความรู้ที่ตนคติและพฤติกรรม”, เข้าถึงได้จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>
- สุรพล พยอมแย้ม, (2541), “จิตวิทยาอุตสาหกรรม”, กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการ ผลิตตำราและเอกสารการสอน 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 ตีเยาว์, (2543), “หลักการบริหาร” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โสภา สุขเกษม, (2551), "การควบคุม", <http://sopa123.blogspot.com/สาคร สุขศรีวงศ์> (2552) การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร, กรุงเทพฯ ผู้จัดจำหน่ายศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., สิงหาคม 2551
- หัสติน แก้ววิจิต, (2559), “เอกสารประกอบการสอน รายวิชา พฤติกรรมมนุษย์ เพื่อการพัฒนาตน” , สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี , กันยายน 2559
- อนนท์ ตุลารักษ์, (2563), “การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน,” <http://www.sattahipactivity.com/>, ค้นหาเมื่อ มกราคม 2563
- อนิวัช แก้วจางค์, (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
- อรวรรณ น้อยวัฒน์, (2556), “การจัดการความรู้กับพฤติกรรมองค์กร” มุมการจัดการความรู้, จุลสารสาขาวิชาการวิทยาศาสตร์ สุขภาพ ออนไลน์, ฉบับที่2
- อัทธีช ทาเคทานิ (ประธานองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ เจโทร), (2563), “ธุรกิจญี่ปุ่นในไทยผวา เศรษฐกิจครั้งแรกปี 63 ชบ” , กรุงเทพธุรกิจ2563, <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/865003>, 5 กุมภาพันธ์ 2563
- อารี เพชรผุด, (2530),“ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน”, กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

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

- อำนจ ธีระวนิช, (2547), “ การจัดการ Modern Management”, ISBN 974-92163-8-5 สำนักพิมพ์ ซี. วี.แอล. การพิมพ์
- อำนจ วัตจินดา, (2016), “McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ”, <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>, Nov 17, 2016
- เอกวีณา ชาติรอดิเรก, (2548), “การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการระบบตอมนอก”, ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต 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”, ค้นหาค้นเมื่อ มกราคม 2563
- <http://adisony.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>, (2563), “หลักการและแนวคิดของ POSDCoRB”. ค้นหาค้นเมื่อ มกราคม 2563
- <http://chuaychai.blogspot.com/2012/02/z.html>, ค้นหาค้นเมื่อ มกราคม 2563
- <http://dccloud.csloxinfo.com/wp-content/uploads/pdf/Cloud-by-CSLOXINFO-02.pdf>, (2563), “รู้จักเทคโนโลยี Cloud Computing”, ค้นหาค้นเมื่อ มกราคม 2563
- <http://jaor2.wordpress.com/english-cats-and-organization-change-management/>, (2563), “รูปแบบโครงสร้างองค์การ”, สืบค้นเมื่อ มกราคม 2563
- <http://www.brandage.com/article/11423/Line-Man>, (2019), “Line man จับมือกับ Wongnai นำการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด”, ค้นหาค้นเมื่อ 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 ชั้น มุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จแบบฉบับมาส์โลว์”, 8th December 2016
- <https://sites.google.com/site/adecmj4608/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.bigc.co.th/crystal-drng-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
- <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 ดิ แอทธินี โฮเทล แบงค็อก)
- <https://www.spectec.net/staff-management>, สืบค้นเมื่อ 2019
- <https://www.youtube.com/watch?v=f8EwLjhQqyY>, (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 วีรุช มาชะศิริรานนท์, “Classic Drucker สุดยอดด้านการบริหารและจัดการ”, ISBN 978-974-414-039-5, บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท 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 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

- 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
- Robbins, 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 Review Vol. 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”, (4th ed.). Philadelphia: Headcourt Brace & Company
- Soichiro Nagashima, (1990), 2537 “100 Management Charts”, แพลลและเรียบเรียงโดย ปรีทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์, ชูชาติ วิรเศรณี และ สามารถ หงษ์วิไล, “100แผนภูมิ สุดยอดกลยุทธ์การจัดการ”, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (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:researchchart&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>